

Projekt strategického rozvoje Svatebního salónu U Zámku Frýdek - Místek

Bc. Kateřina Máchová

Diplomová práce
2011 - 2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina MÁCHOVÁ**
Osobní číslo: **M10444**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt strategického rozvoje Svatebního salónu
U Zámku Frýdek-Místek**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum a zpracujte kritickou literární rešerši zabývající se tématem strategického rozvoje.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou strategickou situaci Svatebního salónu U Zámku Frýdek-Místek.
- Zpracujte projekt strategického rozvoje Svatebního salónu U Zámku Frýdek-Místek.
- Zdůvodněte efektivnost navrhovaného řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.4.2012

..... Katiina Bečková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt strategického rozvoje Svatebního salónu U Zámku na vlastní šicí dílnu za účelem získání příspěvku z Nadačního Fondu Dalkia Česká republika.

Teoretická část je věnována problematice strategie a s ní spojenému investičnímu rozhodování. Přičemž čerpáno je ze zdrojů odborné literatury, jež se k danému tématu vztahuje. V další části této diplomové práce je realizována podrobná strategická analýza vybrané organizace. Na jejím základě je pak definováno poslání, vize, dlouhodobé cíle a vybrána nejvhodnější možnost strategického rozvoje živnosti, jež je blíže specifikována v projektové části. Na závěr je uvedeno zhodnocení efektivnosti daného projektu pro vybranou organizaci.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, konkurenční výhoda, kritické faktory úspěchu, SWOT analýza, malé a střední podniky, sňatečnost, finanční plán, analýza rizik, harmonogram

ABSTRACT

The aim of this Master thesis was to create a project focusing on the extension of a wedding salon Svatební salón u Zámku to a sewing workroom. The purpose of this project is to obtain a contribution from Endowment fund Nadační Fond Dalkia Česká republika.

Theoretical part focuses on the issue of strategy and related investment decisions. It was drawn from literature sources related to this topic. In the next part of this thesis, a detailed strategic analysis of chosen company is realized. Based on this analysis, a function, vision and long-term scope were defined and the most suitable possibility of a business strategic expansion, specified in the project part, was chosen. The thesis concludes with the evaluation of project efficiency for chosen company.

Keywords: strategy, strategic analysis, Porter's five competitive forces model, competitive advantage, critical success factors, SWOT analysis, small and medium enterprise, marriage rate, financial plan, risk analysis, schedule

Ráda bych poděkovala paní Ing. Kateřině Hradilové Bočkové, PhD. za odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji paní Mgr. Lucii Hruškové za poskytnutí interních informací o své živnosti a především za její ochotu se mnou spolupracovat.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM..... | 13 |
| 1.1 ZÁKLADNÍ POJMY | 14 |
| 1.1.1 Poslání..... | 14 |
| 1.1.2 Vize | 14 |
| 1.1.3 Strategické cíle | 14 |
| 1.1.4 Strategie..... | 15 |
| 1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA..... | 16 |
| 1.2.1 Analýza okolí | 16 |
| 1.2.1.1 PEST analýza..... | 16 |
| 1.2.1.2 Porterův model 5 konkurenčních sil | 17 |
| 1.2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností | 19 |
| 1.2.3 SWOT analýza | 19 |
| 1.3 FORMULACE STRATEGIE | 20 |
| 1.4 VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE..... | 22 |
| 1.5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MSP | 23 |
| 2 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ | 28 |
| 2.1 INVESTIČNÍ PROJEKT | 28 |
| 2.2 FÁZE INVESTIČNÍHO PROJEKTU | 29 |
| 2.2.1 Předinvestiční příprava..... | 29 |
| 2.2.1.1 Finanční plán a analýza projektu | 30 |
| 2.2.1.2 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu..... | 31 |
| 2.2.1.3 Analýza a řízení rizik projektu..... | 33 |
| 2.2.1.4 Harmonogram projektu..... | 35 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 37 |
| 3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE..... | 38 |
| 4 BUSINESS MODEL SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU | 40 |
| 4.1 EKONOMICKÁ SITUACE SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU | 41 |
| 5 STRATEGICKÁ ANALÝZA SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU | 44 |
| 5.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU | 46 |
| 5.1.1 Analýza politického okolí: | 46 |
| 5.1.2 Analýza ekonomického okolí:..... | 47 |
| 5.1.3 Analýza sociálního okolí:..... | 52 |
| 5.1.4 Porterův model 5 konkurenčních sil..... | 57 |
| 5.2 ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU | 64 |
| 5.3 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU V OBORU PODNIKÁNÍ, KTERÝCH SVATEBNÍ SALÓN U ZÁMKU NEDOSAHUJE | 66 |
| 6 SWOT ANALÝZA SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU..... | 67 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 7 | PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU | 72 |
| 7.1 | DEFINICE POSLÁNÍ, VIZE, DLOUHODOBÉHO CÍLE, STRATEGIE | 72 |
| 7.1.1 | Varianty strategického rozvoje..... | 72 |
| 7.1.2 | Nadační fond Dalkia Česká republika..... | 74 |
| 8 | CHARAKTERISTIKA PROJEKTU | 78 |
| 9 | FINANČNÍ PLÁN A ANALÝZA PROJEKTU | 80 |
| 9.1 | KALKULACE CENY PRODUKTU | 80 |
| 9.2 | PLÁN TRŽEB PROJEKTU | 81 |
| 9.3 | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU..... | 82 |
| 9.4 | ANALÝZA BODU ZVRATU | 86 |
| 9.5 | PLÁN ZISKU PROJEKTU..... | 87 |
| 10 | HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU | 89 |
| 11 | ANALÝZA RIZIK | 94 |
| 12 | ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN | 97 |
| 13 | HARMONOGRAM PROJEKTU | 99 |
| 14 | LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU | 102 |
| 15 | EFEKTIVNOST NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ | 103 |
| | ZÁVĚR | 105 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 107 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 110 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 112 |
| | SEZNAM TABULEK | 114 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 115 |

ÚVOD

Strategie je jednou z mála oblastí řízení podniku, o které se hodně hovoří, ale málo realizuje. Paradoxně je však právě strategie faktorem úspěchu či neúspěchu podniku. Jak může být podnikatel úspěšný, když nezná důvod svého podnikání, cíl, kterého chce dosáhnout a cestu, jež jej k tomuto cíli dovede. Strategie stojí vždy na počátku jakékoli podnikatelské činnosti. U strategie vše začíná, ale také končí. Proces její tvorby a formulace je však jak věčně, tak i časově velice náročný. Pravděpodobně je tento fakt jedním z hlavních důvodů, proč existuje v současné době tolik podniků, jež strategické řízení nemají zavedeno. Především jsou touto absencí postihnuty malé a střední podniky. Jejich hlavním cílem bývá ve většině případů přežít. Někdy však přežívají ze dne na den nebo z měsíce na měsíc s velikými obtížemi. Většinou tedy preferují krátkodobý nebo střednědobý horizont pohledu do své budoucnosti. Z čistě teoretického hlediska jim tedy postačuje operativní a taktické řízení. Pokud však chtějí přinejmenším žít či se dále rozvíjet a vzkvétat, musí začít myslet dlouhodobě a zavést právě strategické řízení.

Teoretická část této diplomové práce bude tedy pojednávat o problematice strategie a dalších oblastech, jež jsou jejím působením ovlivněny. Nejprve bude přiblíženo strategické řízení a vysvětlen jeho význam. Poté budou specifikovány určité pojmy související se strategickým řízením, kterými jsou poslání, vize, strategické cíle a strategie. Následovat bude strategická analýza a konkrétní metody týkající se této analýzy, přičemž bude blíže specifikována PEST analýza, Porterův model 5 konkurenčních sil, analýza vnitřních zdrojů a schopností a celková SWOT analýza. Další kapitola bude věnována formulaci strategie, kde budou rozebrány jednotlivé typy a formy strategií. Poté bude ilustrována jedna z možných variant výběru vhodné strategie a nakonec první kapitoly bude má pozornost zaměřena na strategické řízení v malých, popřípadě středních podnicích.

S tématem strategického řízení úzce souvisí taktéž investiční rozhodování. Nejdříve tedy bude vysvětlena jeho podstata a posléze bude přiblížena problematika investičního projektu, která bude zaměřena pouze na první fázi jeho realizace, tedy na předinvestiční přípravu.

Praktická část bude věnována strategické analýze Svatebního salónu U Zámku a jeho okolí. Na základě výstupu z této analýzy pak bude formulováno poslání, vize a dlouhodobé cíle Svatebního salónu U Zámku a vybrána nejvhodnější varianta jeho strategického rozvoje, a to vzhledem k současným podmínkám a budoucímu vývoji. Tato varianta pak bude dále

rozpracována v projektové části. Nejprve bude přiblížen zdroj převážného financování projektu. Dále bude provedena úvodní charakteristika projektu, bude vytvořen finanční plán daného projektu, jenž bude zahrnovat kalkulaci ceny nového produktu, plán tržeb, plán nákladů, analýzu bodu zvratu a plán zisku, poté pomocí vybraných metod, kterými jsou čistá současná hodnota, index ziskovosti a doba návratnosti bude ohodnocena efektivnost a udržitelnost daného projektu. Následně bude provedena analýza zainteresovaných stran projektu, budou specifikována rizika projektu a navržen postup pro jejich eliminaci. Posléze prostřednictvím softwaru MS Project bude vytvořen harmonogram projektu a na konec projektové části bude vytvořen logický rámec pro daný projekt.

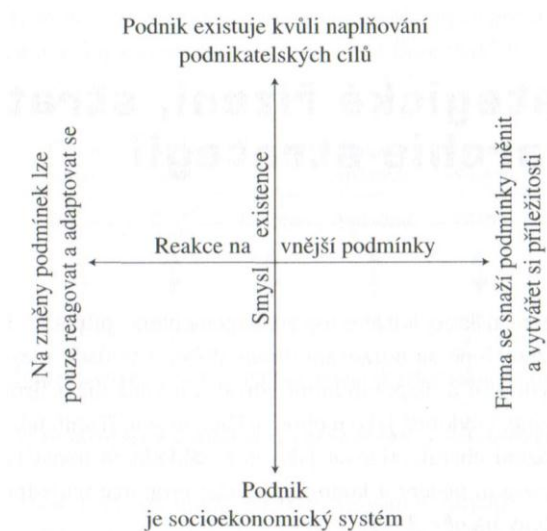
V závěru diplomové práce pak bude zhodnocena efektivnost navrhovaného strategického rozvoje pro Svatební salón U Zámku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A JEHO VÝZNAM

Pro mnoho autorů zabývajících se právě problematikou strategie, je strategické myšlení a řízení základem pro úspěšný podnik. Příkladem může být tvrzení Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 1), že podnikatelský úspěch se v tržním hospodářství odvíjí především od včasné prognózy příležitostí a řešení problémů, jež mají právě strategický charakter. Dále upozorňují na fakt, že pokud nejsou obecné vývojové trendy, jak podnikového okolí, tak interního prostředí firmy managementem dostatečně zohledněny, může se z jejich původního charakteru příležitostí stát hrozba.

V odborné literatuře lze nalézt mnoho pojetí, přístupů, stanovisek a konceptů strategického řízení. Jako příklad mohu uvést portfolio přístupů ke strategickému řízení, jež je uvedeno níže na obrázku.



Obrázek 1. Ukázka přístupu ke strategickému řízení (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 3)

Je však nutné si uvědomit, že podnik je specifickým a ve všech směrech jedinečným systémem, a tudíž je vhodné i v případě strategického řízení vycházet z podmínek konkrétní firmy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 3.). Keřkovský a Vykypěl jsou tedy zastánci názoru, že ideální koncept strategického řízení neexistuje a že podnik si svůj přístup ke strategii musí vytvořit sám a to takovým způsobem, aby vyhovoval právě jemu. Na jednom faktu se však shodnou všichni odborníci, a to, že strategické řízení, je složitý a nikdy nekončící proces.

1.1 Základní pojmy

V této kapitole přiblížím základní pojmy týkající se strategického řízení, kterými jsou poslání, vize, strategické cíle a strategie. Uvědomění si důležitosti a smyslu těchto pojmů je podmínkou a základem pro vznik či rozvoj úspěšného podniku.

1.1.1 Poslání

Poslání neboli mise je dle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 2) základní funkcí podniku vyjadřující smysl jeho existence. Jedná se o jakýsi odrazový můstek při tvorbě strategie. Mělo by být formulováno takovým způsobem, aby bylo všem srozumitelné, motivující a lehce se vrylo do paměti. Poslání má obecně dlouhodobý charakter, avšak na druhou stranu by mělo postihovat nejnovější trendy, tudíž není neměnné.

1.1.2 Vize

Vize vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku. V podstatě se jedná o určitý obraz budoucnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 2). Stanovuje se na delší období než poslání a je méně konkrétnější.

1.1.3 Strategické cíle

Cíle organizace charakterizují Sedláčková a Buchta (2006, str. 2) jako očekávané budoucí výsledky. Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 10) podotýkají, že úroveň jejich dosažení je jedním z velice důležitých determinantů podnikatelského úspěchu.

Samozřejmostí pak je, aby se cíle vymezovaly na základě metodiky SMART, tedy aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 3).

Ve své publikaci uvádějí Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 11) několik faktorů, jež by mohly rozhodování o cílech ovlivňovat. Jedná se o vliv prostředí, v němž podnik působí, dále pak o očekávání důležitých stakeholders, o objem dostupných výrobních faktorů, o interní vztahy, o vlastnosti či schopnosti strategií a v neposlední řadě také o minulý vývoj podniku.

Dle výše zmíněných autorů (2006, str. 12-13) je důležité si uvědomit, že na tvorbě strategických cílů se nepodílí pouze top management, ale taktéž řídicí pracovníci na nižších

vrstvách. Uvádí také jednu z alternativ, jak cíle definovat. A to konkrétně pomocí tří postupných kroků, kdy se nejprve formulují obecné cíle, následují cíle specifické a nakonec se stanoví priority vzájemné významnosti cílů.

Dále je dle Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 15) taktéž nutno zmínit, že strategické cíle se v průběhu času musí vzhledem k neustále se měnícímu podnikatelskému prostředí, případně dle stupně jejich úspěšné či neúspěšné realizace modifikovat. Podnětem ke změně může být změna aspirační úrovně řídicích pracovníků, změna makroekonomického, politického či přírodního charakteru, dále výrazné změny v poptávce či změny ve stádiích životních cyklů výrobků. Otázkou však je, kdy by ke změně formulace strategických cílů mělo dojít. Odpověď nám pak může nabídnout tzv. analýza strategické mezery.

1.1.4 Strategie

Strategie je určitá cesta, jež vede k naplnění poslání, vizí a cílů (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 2)

De Wit a Meyer (1995, str. 9-12) uvádějí ve své publikaci šest pojetí, jak možno strategii chápat:

- jako integrující návod pro rozhodování,
- jako prostředek vedoucí k naplnění dlouhodobých cílů,
- jako směrnici vymezující základní formy konkurenčního boje,
- jako prostředek k dosažení konkurenční výhody,
- jako logický systém distribuce a koordinace základních manažerských úkolů na všech stupních řízení,
- jako určení ekonomických a neekonomických přínosů firmy jejím stakeholders.

Základní charakteristiky strategie můžeme dle Johnsona a Scholese (1993, str. 4-5) definovat takto:

- míří do vzdálenější budoucnosti,
- firmě by měla zajistit určitou strategickou výhodu,
- definuje základní parametry podnikání,

- skrz ni bychom měli dosáhnout souladu mezi činnostmi podniku a jeho prostředím,
- měla by stavět na klíčových faktorech úspěchů firmy,
- určuje úlohy pro následné taktické a operativní řízení,
- musí brát ohled na stakeholders, firemní hodnoty a firemní kulturu.

Jeremy Kourdi (2011, str. 8-9) ve své publikaci konstatuje, že zákazníci jsou nejdůležitější skupinou, kteří rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Tudíž především jejich přání a potřeby by měla odrážet definice strategie. Souček (Kde nás strategie tlačí nebo Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku, str. 39) pak podotýká, že vzhledem k neustále se měnícím požadavkům by strategie měla organizaci připravit na veškeré možné situace s vysokou pravděpodobností vzniku.

1.2 Strategická analýza

Formulace strategie vychází vždy ze strategické analýzy. Existuje mnoho členění této analýzy a nespočet metod a nástrojů, jak ji realizovat. Pro mou diplomovou práci jsem zvolila metodiku Sedláčkové a Buchty (2006, str. 10). Tito autoři rozdělují strategickou analýzu na 2 fáze, a to analýzu okolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností.

1.2.1 Analýza okolí

Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 41) charakterizují tuto analýzu jako proces, pomocí něhož strategové monitorují okolí firmy a zjištěné skutečnosti vyhodnocují s cílem určit příležitosti a hrozby podniku.

Pravděpodobně nejvíce používanými modely pro analýzu vnějšího prostředí podniku jsou PEST analýza a Porterův model 5 konkurenčních sil, kterými se budu podrobněji věnovat níže.

1.2.1.1 PEST analýza

Název této analýzy vyplývá z rozdělení makroekonomického prostředí do 4 skupin, kterými se tato analýza zabývá. Konkrétně se jedná o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 16)

Co se týče politického působení, stát ovlivňuje okolí podniku téměř všemi svými aktivitami. Především se jedná o zákony a kontrolu jejich dodržování, dále o jeho pozici zaměstnavatele i spotřebitele a v neposlední řadě taktéž o definování a realizaci hospodářské politiky státu, projevující se například podporou středních a malých firem (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 47).

Život podniku je neustále ovlivňován taktéž ekonomickými faktory, jež vychází z ekonomiky daného státu. Zde se jedná především o vývoj makroekonomických ukazatelů, kterými jsou například HDP, míra inflace, úroková míra, průměrná mzda, směnný kurz atd. Vývoj zmíněných ukazatelů může pro podniky znamenat jak příležitosti, například příznivá výše úrokových sazeb, ale taktéž mohou představovat velkou hrozbu, například v podobě změny devizových kurzů. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 17)

U sociálních faktorů by se strategové měli zaměřit zejména na společensko-politický systém, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační strukturu populace a obecné její složení. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 45)

Analýza technologického sektoru nabývá v dnešním světě zvyšujícího významu. Zde by hlavními oblastmi zájmu managementu měly být významné vynálezy a zásadní inovace. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 46)

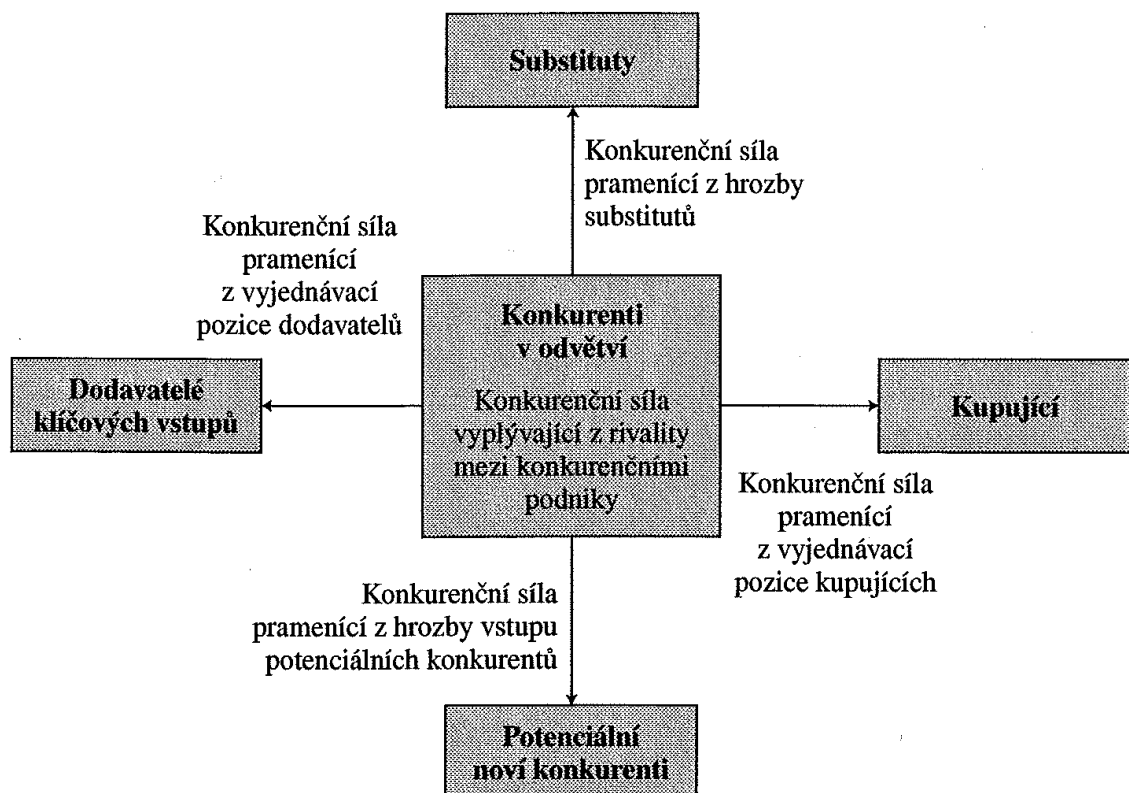
Sedláčková a Buchta (2006, str. 19) uvádějí ve své publikaci velice důležité tvrzení: cílem PEST analýzy není vytvořit seznam všech faktorů makrookolí, nýbrž určit faktory, jež by významným způsobem mohly či dokonce již ovlivňují pouze daný podnik. Determinanty, jež mají vysokou váhu významnosti pro jeden podnik, tak nemusí být důležité pro podnik jiný.

1.2.1.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku, je determinována pěti základními aspekty, konkrétně tedy vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou společností působících na daném trhu (viz. Obrázek 2.). Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 53) dále podotýkají, že do tohoto výčtu Porter zapomněl zahrnout navíc i komplementy, jejichž vliv na situaci na trhu je dle jejich úsudku neméně důležitý jako ostatní faktory. Podnik, který chce

být úspěšný, musí dle Seidlové a Buchty (2006, str. 47) tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud to lze, využít je ve svůj prospěch.

Vyjednávací síla zákazníků ovlivňuje především cenu produktu. Významní a stávající zákazníci pak mají větší sílu než drobní a nárazově kupující. Dodavatelé pak ovlivňují v největší míře náklady na vstupy. Jejich síla určuje, v jakém poměru získají vzhledem k ostatním konkurentům na trhu vytvořenou hodnotu pro zákazníka právě oni. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh ovlivňuje ceny a vyvolává nové investice do zvýšení vstupních bariér. Maximální cenu pak určují substituty. Pokud by ceny daného výrobku byly příliš vysoké, budou zákazníci nakupovat spíše substituty. Největší boj se však odehrává zejména mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita vychází z energie, kterou soupeřící vkládají do snahy o lepší tržní pozici, používaných nástrojů a strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 48-60)



Obrázek 2. Porterův model 5 konkurenčních sil (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 48)

Keřkovský a Vykypl (2006, str. 54) se taktéž zmiňují o využití Porterovy analýzy ve fázi zdůvodňování návrhu strategie. Pro tento účel pak formulovali několik otázek:

- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
- Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, popřípadě snižují konkurenční rivalitu v odvětví?

Jsou-li odpovědi na tyto otázky kladné, pak by zvažovaná strategická opatření měla být realizována.

1.2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Analýza vnitřního prostředí se týká většinou rozboru výrobních faktorů, za které jsou v ekonomice považovány práce, půda a kapitál. Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 96) k těmto faktorům navíc řadí informace, kvalitu managementu, know-how, goodwill, image firmy a další.

Cílem této analýzy je dle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 11) identifikace strategické způsobilosti, jež podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na příležitosti a hrozby velice dynamického okolí. Výstupem je identifikace specifických předností firmy, které tvoří základ konkurenční výhody (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 11).

Analýza vnitřního prostředí se týká většinou rozboru výrobních faktorů, za které jsou v ekonomice považovány práce, půda a kapitál. V modernějších literaturách jsou k těmto faktorům řazeny navíc informace, kvalita managementu, know-how, goodwill, image firmy, kvalita managementu a další.

1.2.3 SWOT analýza

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 91) je SWOT analýza určitým završením strategické analýzy. Jedná se o shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, které vyplynuly z výše uvedených dílčích analýz.

Výstupem SWOT analýzy je pak specifikace konkurenční výhody a klíčových faktorů úspěchu podniku. Tato analýza představuje taktéž jeden z nejúčinnějších nástrojů pro iden-

tifikaci základní logiky návrhu strategie, který by měl být zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb, a to využitím stránek silných a příležitostí (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 120-124).

1.3 Formulace strategie

Porter v souvislosti s definicí strategie na business úrovni poukazuje na nutnost vymezení konkurenčního rozsahu, a to konkrétně v těchto oblastech:

- odvětvový rozsah – vymezení odvětví, v němž podnik působí,
- segmentový rozsah – určit výrobky (služby), které podnik vyrábí (poskytuje) a zákazníky, kteří dané výrobky (služby) nakupují,
- geografický rozsah – vymezení oblastí nebo zemí, na kterých firma působí,
- vertikální rozsah – stanovení úrovně samostatnosti podniku, tj. do jaké míry bude podnik určité činnosti vykonávat sám.

Dále by si podnik dle Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 128) měl stanovit základní prostředky a formy konkurenčního boje. Nejčastěji používaným konceptem týkající se této problematiky jsou Porterovy generické strategie, které rozeznávají dva základní typy strategií – nákladovou strategii a strategii diferenciací. Z hlediska velikosti trhu se k těmto strategiím navíc přidává tzv. strategie focus.

Nákladová strategie

Podstatou nákladové strategie jsou nízké ceny, které vychází z nízkých nákladů. Tento typ strategie je vhodný především pro podnikatelské prostředí, v němž je cenově pružnější poptávka a které je bližší dokonalé konkurenci. (Porter, 1998, str.35)

Strategie diferenciacie

Strategie diferenciacie předpokládá, že dané výrobky (služby), jež firma vyrábí (poskytuje) mají výjimečný charakter a požaduje tak za ni vyšší cenu. Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 131) upozorňují na fakt, že v této strategii jde především o to, vytvořit produkt, který je těžko napodobitelný a zákazník bude ochoten za něj zaplatit více. Také podotýkají, že ta-

ková firma by měla nabízet novinky jako první. Tato strategie je tak dle nich výhodná v oblasti s cenově nepružnější poptávkou a bližší nedokonalé konkurenci.

Focus strategie

Strategie focus může být realizována jak prostřednictvím nákladové strategie tak i strategie diferenciací, avšak firma využívající tento typ strategie působí na menším trhu (Porter, 1998, str. 38). Malé firmy by dle Keřkovského a Vykytěla (2006, str. 132) měly uplatnit differentiation focus strategii. Důvodem jsou jejich příliš vysoké jednotkové náklady, jelikož nejsou schopny využívat úspory z rozsahu. Konstatují, že pokud se malé firmy řídí nákladovou strategií, může to být na základě neplacené práce vlastníků nebo na úkor výše zisku.

Po vymezení oblasti podnikání a rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, by měla následovat formulace různých strategických alternativ. Dle charakteru dalšího vývoje podniku pak můžeme rozpoznat strategii stability, expanze, omezení či kombinovanou strategii.

Strategie stability

Pokud podnik zvolí strategii stability, pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými produkty, pro stejné trhy a s totožnými funkcemi, které uplatňoval doposud. Strategická rozhodnutí jsou pak zaměřena především na zlepšení postupů procesů v dané organizaci. Tuto strategii podnik uplatňuje vzhledem ke stádiu svého vývoje ve fázi zralosti.

Strategie expanze

Strategii expanze podnik vytváří nové produkty, působí na novém trhu či uplatňuje nové postupy. Strategická rozhodnutí se v tomto případě zaměřují na rozšiřování stávajících oblastí podnikání. Z hlediska fáze vývoje podniku je tato strategie realizována buď ve fázi zralosti, nebo na začátku.

Strategie omezení

V klesajícím stádiu životního cyklu firmy, uplatňují podniky strategii omezení. Při tomto druhu strategie je eliminován počet produktů, rozsah trhů nebo funkcí. Strategická rozhodnutí jsou cílena na selekci a zužování podnikatelské oblasti.

Strategie kombinace

Jedná se o strategii, která využívá kombinace výše zmíněných strategických alternativ. Je velice častá především u podniků, jež se nacházejí v obdobích změn životního cyklu.

Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 143) uvádějí ještě rozlišení strategie na ofenzivní a defenzivní.

Ofenzivní strategie

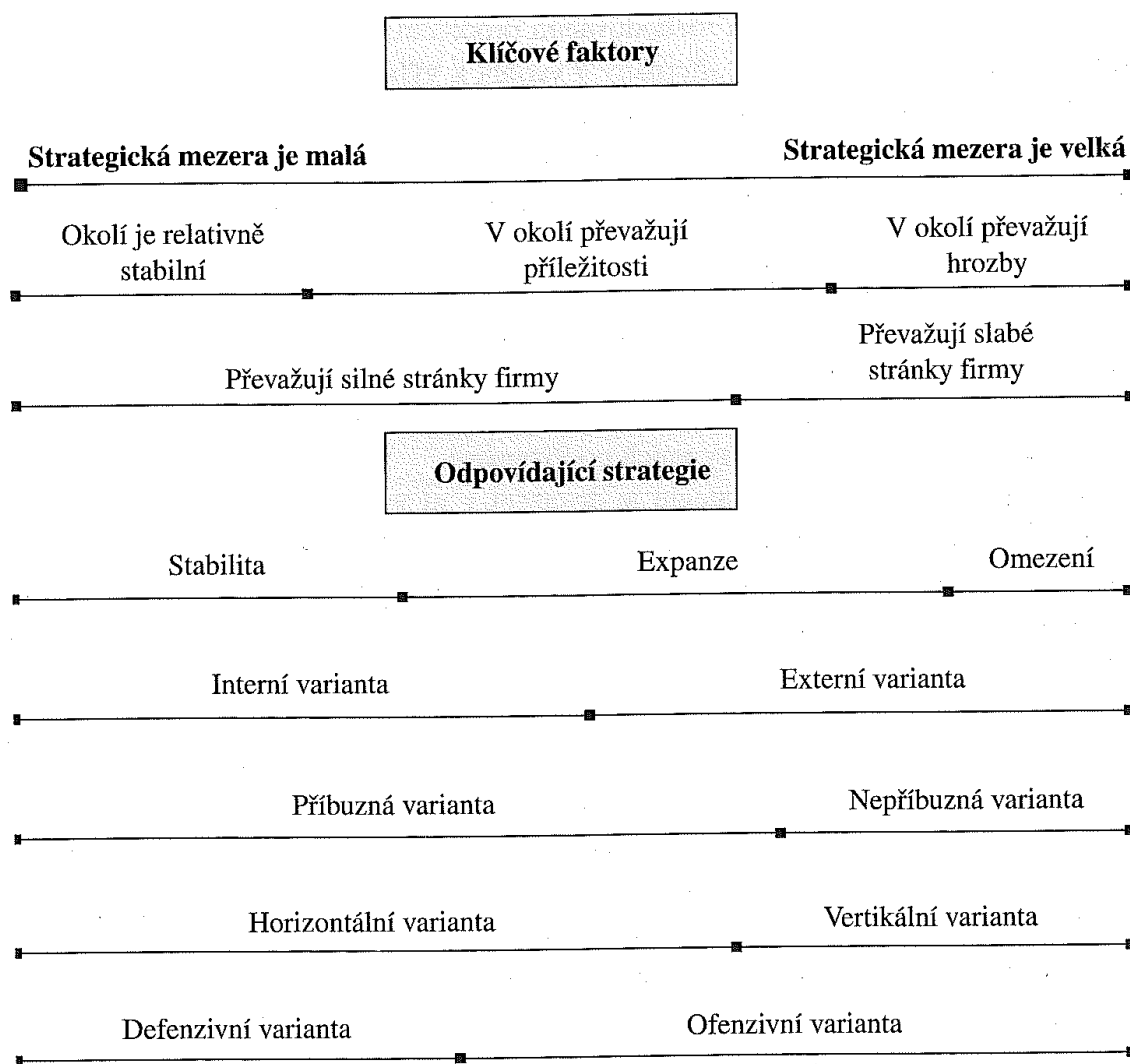
O ofenzivní, neboli též aktivní strategii se jedná v případě, pokud strategické jednání je vykonáno dříve, než si toto jednání vynutí okolnosti, tedy ex ante.

Defenzivní strategie

Defenzivní neboli pasivní strategie je charakterizována reakcí stratégů na tlak okolí ex post, tedy až po donucení okolnostmi.

1.4 Výběr vhodné strategie

Za hlavní účel výběru optimální strategie je považováno dosažení v ní vytyčených cílů. Keřkovský s Vykypělem (2006, str. 151) upozorňují na to, že strategie by měla být zvolena s cílem snížení strategické mezery, přičemž výběr je determinován klíčovými faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Pro ilustraci uvedu schéma volby strategické varianty (viz Obrázek 3.).



Obrázek 3. Volba strategické varianty v závislosti na strategické mezeře a klíčových faktorech vnějšího a vnitřního prostředí firmy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 152)

Většina odborníků na problematiku týkající se strategie pak doporučuje, aby návrhy byly posuzovány především z hlediska vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

1.5 Strategické řízení a MSP

Dle nové prezidentky Evropské asociace řemesel malých a středních podniků Gunilly Almgrenové jsou malé a střední podniky páteří ekonomiky - vytvářejí podnikatelského ducha, jsou zdrojem inovací a pracovních příležitostí. O jejich důležitosti svědčí především procentuální zastoupení MSP v EU. Jak je vidět z níže uvedené tabulky, jejich počet pro rok 2010 činil téměř 20 800 000, což představuje 99,8% z celkového počtu podniků v EU.

Tabulka 1. Počet podniků a zaměstnanců v jednotlivých (Evropa, vlastní zpracování)

| ukazatel/typ podniku | mikro podnik | malý podnik | střední podnik | MSP | velký podnik | celkově |
|-----------------------|--------------|-------------|----------------|------------|--------------|-------------|
| počet podniků | 19 198 539 | 1 378 401 | 219 252 | 20 796 192 | 43 034 | 20 839 226 |
| počet podniků v % | 92,13% | 6,61% | 1,05% | 99,79% | 0,21% | 100,00% |
| počet zaměstnanců | 38 905 519 | 26 605 166 | 21 950 107 | 87 460 792 | 43 257 098 | 130 717 890 |
| počet zaměstnanců v % | 29,76% | 20,35% | 16,79% | 66,91% | 33,09% | 100,00% |

Dle portálu Evropa však tyto podniky velice často narážejí na bariéry trhu. Jedná se především o získání finančních prostředků, což je mnohdy v počáteční fázi působení pro tyto podniky otázkou “života či smrti“. Proti těmto negativním jevům se snaží bojovat taktéž již zmiňovaná Gunilla Almgrenová. Jejím cílem je, aby malé a střední podniky získaly důvěru a respekt. Způsobů, jak toho dosáhnout jmenuje hned několik: zajištění přístupu k finančním prostředkům, zjednodušení legislativy, respektovat Think Small First princip, vložit předmět podnikání do školních osnov atd. Nicméně tato švédská manažerka podotýká, že Evropská Unie si již uvědomila, jak důležitou roli hrají MSP v ekonomice a realizuje stále více a více iniciativ, jež soustřeďují svou pozornost právě na ně. Otázkou pak jen zůstává, zdali tyto podniky dostatečně využívají výhod, které jim EU nabízí. Odpověď Almgrenové je jasná a negativní. Příčinu pak spatřuje především ve složitém a nepřehledném systému, který poskytuje informace o legislativě a programech EU týkajících se MSP. V důsledku toho, chce UEAPME změnit i definici malých a středních podniků. Přičemž požadují, aby se konkrétně změnilo kritérium počtu zaměstnanců, a to z maximálního počtu 250 pracovníků na 6.

Nynější definice pro malé a střední podniky, která platí od ledna roku 2005, je k nalezení například na portálu Evropa. MSP se rozděluje na 3 skupiny: mikropodnik, malý podnik a střední podnik. Kritéria pro toto rozdělení jsou následující:

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR

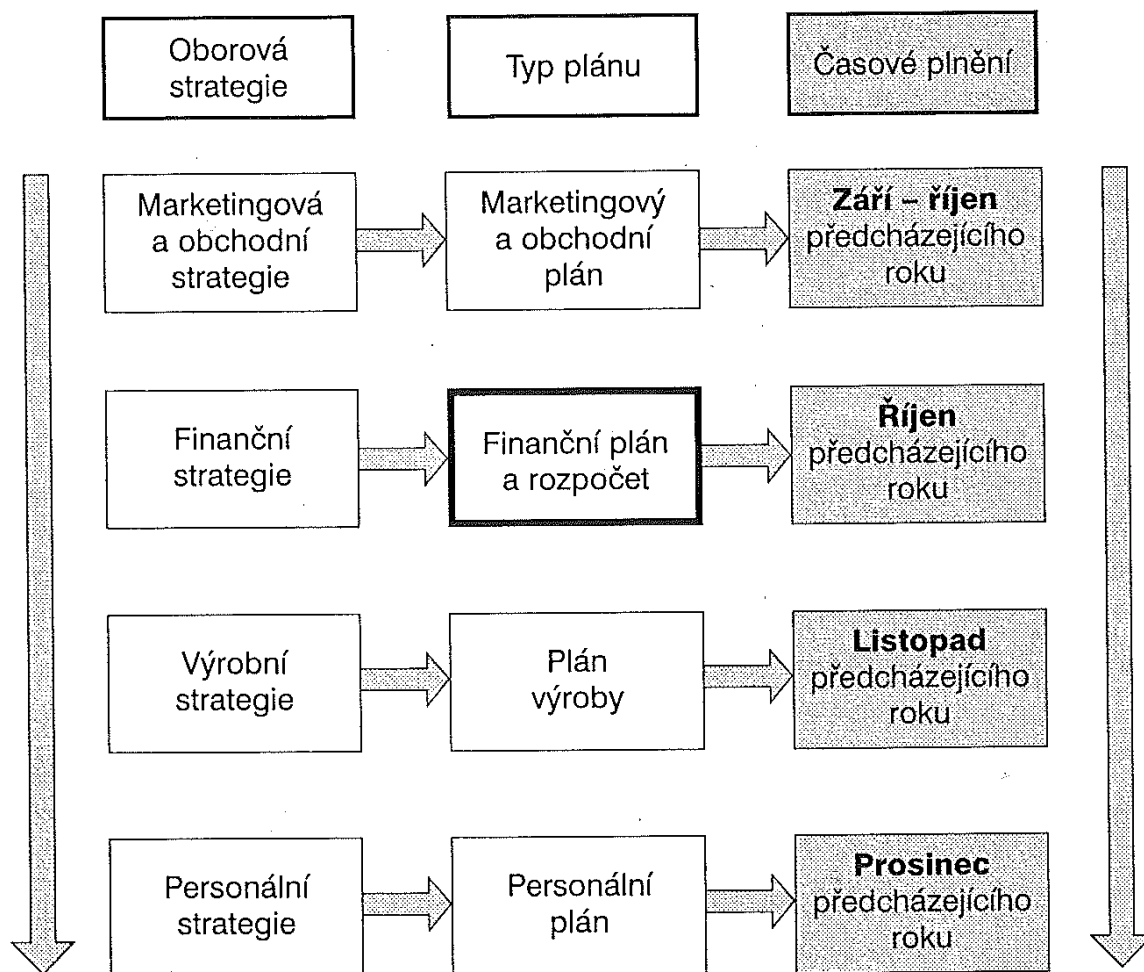
Jelikož však stávající definice nevyhovuje hospodářskému vývoji (viz Tabulka 1.), je nutné, aby prošla revizí.

Podobně jako Havlíček a Kašík (2005, str. 82) i další autoři konstatují, že jednou z výhod MSP je jejich flexibilita. Proto by tyto podniky měly definovat svou strategii pro krátkodobé či střednědobé období, maximálně však na 5 let dopředu.

Zmínění autoři rozdělují strategii MSP do 5 základních kroků:

- popis současného stavu podniku pomocí SWOT analýzy,
- vymezení cílového stavu firmy ve střednědobém horizontu,
- určení strategických cílů,
- určení strategie těchto cílů,
- nastavení kontrolních mechanismů pro naplňování vytyčených cílů.

Strategické cíle a strategie jsou hierarchicky těmi nejvyššími prvky v podniku. Ostatní aktivity podniku jsou jim podřízeny. Hlavní cíl podniku a jeho globální strategie jsou východiskem pro cíle a strategie jednotlivých funkčních útvarů, například pro marketing, obchod, finanční úsek, výrobu, personální oddělení a jiné dle organizačního uspořádání podniku. Tyto útvary pak musí při sestavování dílčích plánů respektovat právě jednotlivé cíle a strategie. Celý proces je znázorněn na Obrázku 4.



Obrázek 4. Strategické plánování v MSP ve vazbě na roční rozpočet (Havlíček a Kašík, 2005, str. 89)

Havlíček a Kašík (2005, str. 88) upozorňují na změnu pozic výroba a zákazník. V dnešní době je trh natolik přesycen, že ten, kdo určuje, jaký produkt se bude vyrábět, není již podnik (výroba), nýbrž zákazník. Proto je nutné si uvědomit, že základními pilíři pro strategické plánování MSP je marketingový a obchodní plán. Je možné tedy konstatovat, že marketingová a obchodní strategie rozhodují v převážné míře o efektivnosti podniku. Tyto strategie jsou pak tvořeny marketingovou a obchodní politikou a jejich plány. V MSP dochází velmi často ke spojování těchto dvou útvarů. Základním vstupem jsou pro tuto oblast informace z trhu, čili určitý marketingový výzkum.

Co se týče finanční strategie, ta je tvořena finanční politikou, finančním plánem a rozpočtem. Finanční plán pak zahrnuje plánovanou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plá-

nované CashFlow. Finanční politika je realizována ve střednědobém horizontu. Finanční plán postačuje většinou pro krátké období, v případě potřeby, například pro věřitele, popřípadě u investic se může sestavovat pro střednědobý, respektive dlouhodobý horizont. Rozpočet má pak charakter operativní.

Opět i výrobní strategie je tvořena výrobní politikou a výrobním plánem. Oba autoři kladou důraz na uvědomění si, že dnes je trh řízen zákazníkem, nikoliv výrobou. Dříve bylo prioritní otázkou co a jak vyrobit a jak zabezpečit finanční zdroje a sekundární kam výrobek umístit. Dnes je konkurenceschopnější a úspěšnější ten podnik, který začíná otázkou kam výrobek umístit, jakou cenu je ochoten zákazník akceptovat, jakou kvalitu očekává, jaká distribuční cesta bude pro zákazníka optimální, jakými druhy komunikačních prostředků produkt nabídneme a až posléze nastupuje otázka, jak a za kolik produkt vyrobíme.

Personální strategie je taktéž tvořena personální politikou a personálním plánem. U malých podniků je však funkce personálního ředitele v rukou generálního ředitele, popřípadě ředitele marketingu. V druhém případě se pak jedná o tzv.: vnitřní marketing, který se zaměstnanci nakládá jako se zákazníky. Je jim vysvětleno, co se děje, proč se to děje a co se po nich požaduje, tak aby pracovali efektivně.

2 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ

Jiří Fotr a Ivan Souček (2005, str. 13) jako jedni z mála ve své publikaci zmiňují propojenost investičního rozhodování s firemní strategií. Jelikož vedlejším účinkem investičního rozhodnutí je ve většině případů odliv velkého množství peněžních prostředků a důsledky jeho realizace mají dlouhodobý charakter, mělo by investiční rozhodování vycházet především ze strategie podniku a přispívat tak k její realizaci (Dluhošová, 2011, str. 128). Investiční rozhodování tedy výše zmínění autoři považují za prostředek, jež může přispět k růstu hodnoty podniku.

2.1 Investiční projekt

Valach (2001, str. 38) charakterizuje investiční projekt jako soubor technických a ekonomických studií, jež se využívají k přípravě, realizaci, provozování a financování dané investice. Dle jeho názoru každý investiční projekt působí na své okolí a naopak okolí ovlivňuje taktéž daný investiční projekt.

Nejdůležitějším bodem investičního projektu je správně nadefinovat jeho cíl. Především se jedná o cíle ekonomické, technické a časové (Valach, 2001, str. 38).

Investiční projekty lze různě klasifikovat. Co autor, to jiné členění. Například Valach (2001, str. 38-39) třídí investiční projekty dle těchto hledisek:

- dle výše kapitálových výdajů,
- dle charakteru přínosu pro podnik:
 - projekty snižující nákladovost,
 - projekty zvyšující tržby stávajících výrobků dalším rozšířením výrobních kapacit,
 - projekty zvyšující tržby prostřednictvím výrobních inovací,
 - projekty snižující riziko podnikání,
 - projekty orientované na zlepšení pracovních, sociálních, zdravotních a bezpečnostních podmínek podnikání.
- dle stupně závislosti:

- vzájemně se vylučující projekty,
- vzájemně se nevylučující projekty,
- dle charakteru statistické závislosti (nezávislosti) jejich očekávaných výnosů:
 - pozitivně závislé – za dané období se jejich výnosnost vyvíjí shodně,
 - negativně závislé – za dané období se jejich výnosnost vyvíjí protichůdně,
- dle vztahu k objemu původního majetku:
 - obnovovací projekty,
 - rozvojové projekty,
- dle typu CF z investic:
 - konvenční CF – po kapitálovém výdaji následuje jednosměrný tok peněžních příjmů
 - nekonvenční CF – v CF dochází k minimálně dvěma změnám jeho charakteru

2.2 Fáze investičního projektu

Investiční projekt prochází čtyřmi fázemi:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní,
- ukončení provozu a likvidace (Fotr a Souček, 2005, str. 16).

Vzhledem k tématice mé diplomové práce budu podrobněji specifikovat pouze první fázi.

2.2.1 Předinvestiční příprava

Předinvestiční fáze je dle Dluhošové (2011, str. 131) nejdůležitější částí investičního projektu. Konstatuje, že na této fázi investiční projekt stojí a padá. Tudíž je velice vhodné věnovat této fázi patřičnou pozornost.

Dle Valacha (2001, str. 41) jsou hlavními cíly předinvestiční přípravy jsou:

- identifikovat samotný projekt a jeho varianty,
- vybrat nejvhodnější variantu,
- lokalizovat projekt,
- navrhnout technické řešení projektu,
- specifikovat ekonomickou stránku projektu.

Dluhošová (2010, str. 131) rozděluje tuto fázi na několik částí: identifikaci projektu, předběžný výběr projektu a technicko-ekonomickou studii proveditelnosti.

Při identifikaci projektů jde v podstatě o sběr a analýzu podnětů získaných z neustálého vyhodnocování podnikatelského prostředí, tak aby mohly být identifikovány podnikatelské příležitosti. Poté by vše mělo vyvrcholit v předběžný výběr portfolia projektů, které by mohlo být určitým způsobem pro podnik zajímavé Dluhošová (2010, str. 131).

V části předběžného výběru projektu se uskutečňují konečná rozhodnutí o realizaci daného projektu nebo jeho zamítnutí. Někteří autoři jako například Valach (2001, str. 41) upřednostňují ještě před touto fází zpracování tzv. předběžné studie proveditelnosti, na jejímž základě se pak vybere nejlepší varianta.

K vybranému projektu se na konci předinvestiční fáze vypracuje technicko-ekonomická studie proveditelnosti. Dle metodické příručky Patrika Siebra (2004, str. 11) by struktura feasibility study měla být následující: obsah, úvodní informace, stručné vyhodnocení projektu, stručný popis podstaty projektu a jeho etap, analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix, management projektu a řízení lidských zdrojů, technické a technologické řešení projektu, dopad projektu na životní prostředí, zajištění investičního majetku, řízení pracovního kapitálu, finanční plán a analýza projektu, hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu, analýza a řízení rizik, harmonogram projektu a závěrečné shrnující hodnocení projektů. Ve své diplomové práci se budu věnovat jen některým výše uvedeným oblastem. Ty budu následně blíže specifikovat.

2.2.1.1 Finanční plán a analýza projektu

Tato část se zabývá kompletním ekonomickým zhodnocením daného projektu (Sieber, 2004). Koráb, Peterka a Režňáková (2007, str. 88) zde řadí plánované CashFlow, plánova-

nou rozvahu, plánovaný výkaz zisku a ztrát, analýzu bodu zvratu a určení potřeby zdrojů financování.

Valach (2001, str. 43) upozorňuje, že se nejedná pouze o číselné vyjádření předchozích součástí studie proveditelnosti, nýbrž se toto ekonomické posouzení může stát právě příčinou změn v těchto částech.

2.2.1.2 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Na základě hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu se posuzuje, zda investiční projekt bude přijat či bude zamítnut (Fotr a Souček, 2005, str. 78). Vychází se z porovnání výchozího stavu (situace před realizací projektu) a cílového stavu (situace po realizaci projektu) (Dluhošová, 2010, str. 176). Celková efektivnost investičního projektu se dle Valacha (2001, str. 69) posuzuje skrze příspěvek daného investičního projektu ke splnění hlavního cíle podniku, tedy k maximalizaci jeho tržní hodnoty.

V jeho publikaci je pak uvedeno několik metod, jak lze tento příspěvek vypočítat. Metody lze členit z různých hledisek. Valach (2001, str. 70) identifikoval hlediska faktoru času, přičemž metody hodnocení rozdělil na ty, které faktor času nerespektují, tzv. statické neboli tradiční metody a na ty, jež k času přihlížejí, tedy metody dynamické neboli též moderní. Mezi moderní metody řadí kritérium čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Do skupiny tradičních metod pak zařadil průměrnou výnosnost investičního projektu a dobu návratnosti. Dále pak identifikoval hledisko pojetí efektu z investic, přičemž klasifikoval metody opírající se o nákladová kritéria, kdy efektem je úspora nákladů, metody, u nichž je kritériem účetní zisk, tedy metody ziskových kritérií a konečně metody, jež za efekt považují peněžní tok z investičních projektů. Blíže specifikují pouze vybrané metody.

Čistá současná hodnota (NPV)

Valach (2001, str. 69) definuje čistou současnou hodnotu jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovým výdajem na daný projekt, popřípadě diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech, ve kterých se uskutečňují. Jedná se tedy o dynamickou metodu, která za efekt investičního projektu považuje jeho peněžní příjem.

Obecný vzorec pro čistou současnou hodnotu je:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+i)^t} \quad (1)$$

kde: CF....CF z investičního projektu v jednotlivých letech jeho životnosti

K.....kapitálový výdaj

t.....jednotlivá léta

n.....doba životnosti

i.....požadovaná výnosnost

Po výpočtu mohou nastat 3 situace:

- $NPV > 0$, investiční projekt zvyšuje hodnotu podniku,
- $NPV = 0$, investiční projekt je ekonomicky indiferentní,
- $NPV < 0$, investiční projekt snižuje hodnotu podniku (Pavelková a Knápková, 2009, str. 44).

Index ziskovosti (IZ)

- Index ziskovosti vyjadřuje podíl diskontovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů (Pavelková a Knápková, 2009, str. 136).

$$I_z = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{K} \quad (2)$$

kde: CF_tpeněžní příjmy v jednotlivých letech provozu investice

i.....diskontní sazba

K.....kapitálový výdaj

n.....doba životnosti investice

t.....jednotlivá léta životnosti

Diskontovaná doba návratnosti

Metoda diskontované doby návratnosti vznikla jako důsledek nedostatku tradiční doby úhrady, která nerespektovala faktor času (Valach, 2001, str. 124).

Diskontovanou dobou návratnosti rozumíme dobu, za kterou diskontované příjmy z daného investičního projektu uhradí diskontované kapitálové výdaje související s investičním projektem (Fotr a Souček, 2005, str. 72). Čím je tedy doba návratnosti kratší, tím je investiční projekt hodnocen pozitivněji (Valach, 2001, str. 124).

2.2.1.3 Analýza a řízení rizik projektu

Předchozí kapitola o hodnocení efektivnosti investičních projektů byla založena na čistě deterministickém přístupu. Avšak v dnešní době plné nejistoty, je nutné počítat taktéž s rizikem (Fotr a Souček, 2005, str. 135).

Hlavní podstatou analýzy a řízení rizik je specifikovat faktory, jež mohou být původcem rizika a definovat ty z nich, jejichž vliv na investiční projekt je největší. Na tyto faktory bychom pak měli zacílit svou pozornost a najít opatření pro jejich snižování.

Fotr a Souček (2005, str. 136) definovali podnikatelské riziko jako nebezpečí, že skutečně dosažené výsledky se mohou odchylovat od předpovídaných výsledků, přičemž tyto odchylky mohou mít kladný či záporný charakter a vyskytovat se v různých velikostech. Oba autoři konstatují, že je třeba si uvědomit, že riziko lze snížit, avšak nikoliv jej zcela odstranit.

Opět i riziko lze různými způsoby klasifikovat. Například výše uvedení autoři jej roztřídili dle těchto aspektů:

- podnikatelské – má pozitivní i negativní stránku,
- čisté – má pouze negativní stránku,
- systematické = tržní = nediverzifikovatelné – ovlivňuje všechny investiční projekty,
- nesystematické = jedinečné = specifické – specifické pro konkrétní investiční projekt,
- vnitřní – vztahují se k faktorům investičních projektů dané firmy,

- vnější – vztahují se k podnikatelskému okolí dané firmy,
- ovlivnitelné,
- neovlivnitelné,
- primární,
- sekundární,
- dle věcné náplně:
 - technicko – technologická,
 - výrobní,
 - ekonomická,
 - tržní,
 - finanční,
 - legislativní,
 - politická,
 - enviromentální,
 - spojená s lidským činitelem,
 - informační,
 - zásahy vyšších mocí.

Postup při řízení rizika projektů má několik fází. Konkrétně se jedná o stanovení faktorů rizika projektu, určení jejich významnosti, stanovení přijatelného rizika pro projekt, hodnocení daného rizika a specifikace jeho opatření a příprava plánu korekčních opatření (Fotr a Souček, 2005, str. 141).

K určení faktorů rizika projektu existuje několik nástrojů, mezi něž patří především nápo- vědní listy (seznamy otázek), kontrolní seznamy (výčet potenciálních faktorů), pohovory s experty či myšlenkové mapy. Výstupem tohoto kroku by měl být seznam všech faktorů, jež by mohly daný projekt ovlivňovat.

Stanovení významnosti rizika lze provést buď prostřednictvím expertního ohodnocení či citlivostní analýzy. Při expertním hodnocení se významnost určuje pomocí pravděpodob-

nosti výskytu faktoru rizika a intenzity negativního vlivu. Výsledkem je pak tzv. matice hodnocení rizika. Cílem analýzy citlivosti je stanovit citlivost daného ekonomického kritéria projektu. Jinými slovy se jedná o to, jak určité změny faktorů působí na ekonomické kritérium.

Mez pro přijatelné riziko investičního projektu lze stanovit buďto v číselné podobě prostřednictvím statistických charakteristik či nepřímo pomocí manažerských charakteristik, jejichž výsledkem je informace o menší či větší míře rizika. Za manažerské charakteristiky považujeme odolnost projektu, jež lze určit prostřednictvím bodu zvratu či diverzifikace a dále pak jeho flexibilitu.

Opatření, jež by měla vést ke snížení daného rizika lze dle míry jeho účinků klasifikovat na dvě skupiny, a to odstranění či oslabení příčin vzniku rizika nebo snížení negativních důsledků rizika. Příčinám rizika můžeme zamezit například pomocí přesunu rizika na jiné subjekty, vertikální integrací, kvalitními informacemi, zvyšováním kvantity a kvality zdrojů atd. Do opatření na snižování negativních dopadů rizika na daný projekt můžeme zahrnout flexibilitu projektu, diverzifikaci neboli dělení rizika, pojištění, snižování fixních nákladů, vytváření rezerv atd.

Existuje však taktéž pravděpodobnost toho, že některé rizika specifikované nebudou a firma se tak dostane do nepříjemné situace, kterou bude muset pohotově a kvalitně řešit. Pomocným nástrojem v této situaci jsou pak právě plány korekčních opatření, jež by si společnost měla připravit v předstihu.

2.2.1.4 Harmonogram projektu

Pro Doležala (2009, str. 162) je harmonogram projektu určitým podkladem pro všechny ostatní oblasti a proto je potřeba mu věnovat patřičnou pozornost.

Obecný postup při sestavování harmonogramu lze dle Doležala rozdělit na tyto kroky: definování činností určených k realizaci, seřazení těchto činností a vyznačení logických vazeb mezi nimi, odhad doby jejich trvání, samotné sestavení harmonogramu.

Existuje několik metod, jak můžeme k sestavení harmonogramu projektu přistupovat. V mé diplomové práci však využiji pouze jednu z nich, a to metodu Ganttova diagramu.

Ganttův diagram

Jedná se o vizuální přehled činností a celkového procesu týkajícího se daného projektu. Pomocí něj lze sledovat časovou náročnost jednotlivých činností, jejich posloupnost, míru plnění aktivit, lze určit taktéž náklady daných činností, zodpovědnou osobu atd. (Doležal 2009, str. 163).

Ganttův diagram lze vytvořit pomocí mnoha softwarových programů, nejznámějšími jsou Excel a MS Project.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, str. 122) doporučují, aby při tvorbě harmonogramu byly stanoveny určité milníky, při nichž bude kontrolováno dosažené naplnění projektu. Každý z nich by měl obsahovat tyto náležitosti: jméno odpovědné osoby, název odpovědného útvaru, začátek plnění a konec plnění a dílčí rozpočet pro tuto část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Obecně existuje řada komplexních řešení strategie. Jelikož však Svatební salón U Zámku spadá do skupiny malých a středních podniků, bude následující metodologický systém přizpůsoben právě této skupině. Cílem metodiky je vytvořit logický postup pro formulaci strategie dané organizace, tak aby splňovala veškeré parametry strategického řízení. Při výběru metodologie je důležité si uvědomit několik faktů týkajících se především mikropodniků. Zejména se jedná o nedostatek času, omezenost finančních zdrojů, absence určitých funkcí a menší míru formalizace.

Pro seznámení a vytvoření si prvního obrázku o Svatebním salóne U Zámku, je vhodné nejdříve vypracovat business model živnosti. Obsahem jsou základní informace o organizaci a její současná ekonomická situace. Dále je nutné vymezit si její odvětvový, geografický, segmentový a vertikální rozsah působení. Poté následuje zmapování okolí organizace, a to jak makrookolí tak mikrookolí. V tomto případě jsou použity metody, jako je analýza vnějšího okolí, díky níž budou identifikovány základní trendy v politické, ekonomické a sociální oblasti, jež by mohly v budoucnu danou živnost ovlivnit, dále následuje Porterův model 5 konkurenčních sil, čímž je definováno chování konkurentů na daném trhu, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituty, přičemž výstupem je popis stávající pozice a další možné perspektivy. Následujícím bodem je analýza interního prostředí Svatebního salónu U Zámku. Vhodnými nástroji jsou zde analýza konkurenční výhody dané organizace a analýza kritických faktorů úspěchu, kterých daná živnost nedosahuje.

Všechny výše uvedené metody a nástroje pak výstí ve SWOT analýzu Svatebního salónu U Zámku. Ta identifikuje interní a externí faktory, které již mají či by mohly mít v budoucnu pozitivní, ale také negativní vliv na podnikatelskou činnost organizace.

Na základě získaných informací a po konzultaci s majitelkou organizace je dále definováno poslání, vize a dlouhodobý cíl živnosti. Poté je provedena multikriteriální analýza možných variant strategického rozvoje Svatebního salónu U Zámku a vzhledem k současným podmínkám a budoucímu vývoji je vybrána ta nejvhodnější, která je následně podrobně popsána v projektové části této diplomové práce. Dále je vytvořen finanční plán projektu, jež zahrnuje kalkulaci ceny služby, plán tržeb, nákladovou analýzu, analýzu bodu zvratu a plán zisku. Pomocí vybraných metod, kterými jsou čistá současná hodnota, index ziskovosti a diskontovaná doba návratnosti, je ohodnocena efektivnost projektu. Poté následuje analýza

zainteresovaných stran a riziková analýza. Dále je vytvořen pomocí metody Ganttova diagramu harmonogram projektu, jež je realizován skrze software MS Project. Nakonec je uveden logický rámec projektu.

4 BUSINESS MODEL SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU

Název podniku: Svatební salón U Zámku

Sídlo: Zámecké náměstí 26, Frýdek-Místek

Majitel: Mgr. Lucie Hrušková

Právní forma: živnost (ohlašovací, volná)

Vznik: 22. 10. 2007

Počet zaměstnanců: 3 osoby

Dle počtu zaměstnanců a výše obrátu spadá daná organizace podle typologie EU do skupiny mikropodniků.

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti: Výroba školních a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáček a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů, dále zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod a pronájem a půjčování věci movitých.

Obecně můžeme považovat za hlavní podnikatelskou činnost této organizace pronájem a prodej svatební konfekce a veškerých doplňků k této konfekci se zaměřením především na dámský svatební oděv. Vedlejší činností je pak pronájem a prodej konfekce společenské a zprostředkovávání ostatních služeb týkajících se svatebního odvětví.

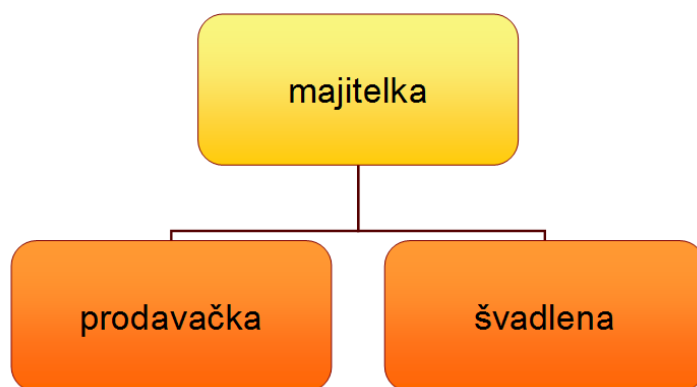
Organizační struktura:

Organizační struktura živnosti (viz Obrázek 5.) spadá dle její formy do tzv. průkopnické organizace. Toto uspořádání vychází z jednoradového modelu, kdy vlastník řídí živnost sám a ostatní zaměstnanci jsou mu přímo podřízeni.

Mezi hlavní výhody průkopnické organizační struktury patří přímá komunikace, a to jak uvnitř organizace, tak s okolím, vysoká flexibilita a nízké správní náklady. Naopak nevýhodami jsou především závislost organizace na určitých lidech, neustálé přetěžování vedení a nebezpečí chybných rozhodnutí v důsledku nedostatečné vnitřní kontroly.

V současné době živnostnice zaměstnává 2 osoby. Konkrétně se jedná o prodavačku a švadlenu, přičemž obě zaměstnankyně pracují na dohodu o provedení práce.

Co se týče pracovních náplní jednotlivých pozic, majitelka je odpovědná za řízení, organizování, plánování a kontrolu organizace. Přejímá tedy veškeré funkce a role managementu. Prodavačka zajišťuje přímý styk s klienty (prodává a pronajímá produkty), vyřizuje administrativu spojenou s touto činností a je zodpovědná za úklid. Švadlena pak upravuje, čistí a žehlí konfekci dle požadavků a taktéž šije doplňky.



Obrázek 5. Organizační struktura Svatebního salónu U Zámku (Vlastní zpracování)

Ostatní činnosti, kterými jsou výroba a údržba bižuterie, šití svatebních šatů na míru a účetnictví jsou outsorcovány.

Důležitým časovým milníkem byl pro Svatební salón U Zámku 1. leden roku 2010, kdy se živnost přestěhovala do větších prostor a mohla tak rozšířit svůj dosavadní sortiment a nabízející služby.

4.1 Ekonomická situace Svatebního salónu U Zámku

Za ekonomické řízení daného svatebního salónu odpovídá sama majitelka, přičemž účetnictví se realizuje prostřednictvím outsourcingu.

Volné CashFlow (FCF)

Jak bylo již zmíněno v teoretické části této diplomové práce, pro mikropodniky je obecně nejdůležitějším ekonomickým ukazatelem CashFlow. V tomto případě bude využit typ

volného CashFlow, jež představuje skutečnou hotovost, která je majitelce k dispozici po zaplacení všech nutných položek k zabezpečení chodu organizace.

Na Obrázku 6. je uveden vývoj FCF analyzované organizace za rok 2011. Postup výpočtu tohoto ukazatele je následující:

$$\begin{aligned} FCF_{leden} &= PS_{leden} + P_{leden} - V_{leden} = KS_{leden} \\ FCF_{únor} &= KS_{leden} + P_{únor} - V_{únor} = KS_{únor} \dots \end{aligned} \quad (3)$$

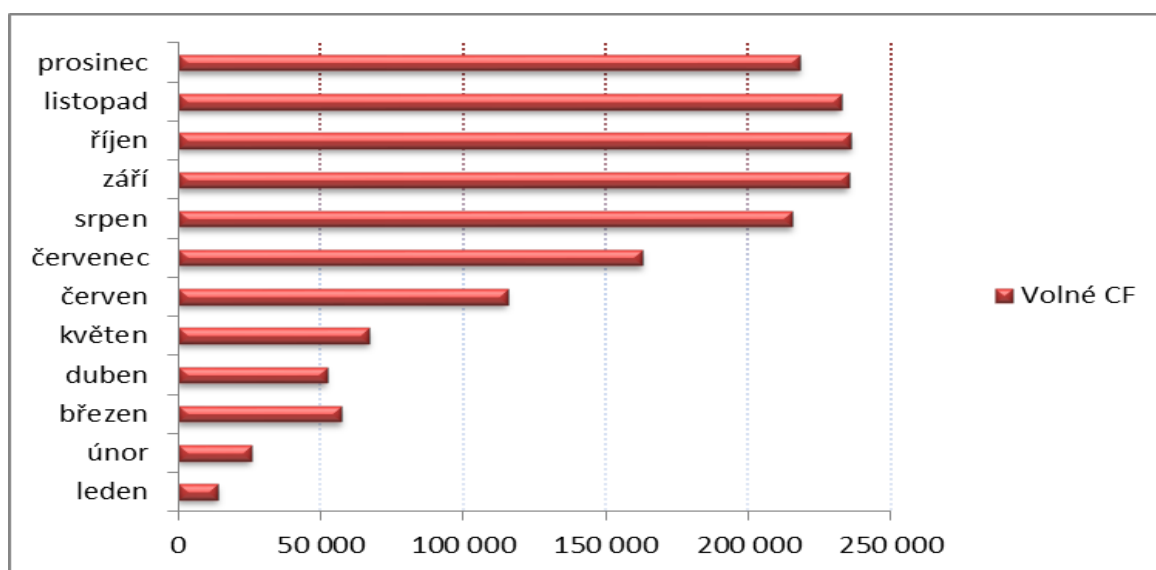
kde: PS.....počáteční stav FCF v daném měsíci (pro leden=0)

KS.....konečný stav FCF v daném měsíci

P.....veškeré příjmy daného měsíce

V.....veškeré výdaje daného měsíce bez započtení podnikatelské mzdy

Jak je zřejmé, živnost během celého roku 2011 produkovala svou činností dostatečné množství peněžních prostředků k zajištění bezproblémového chodu organizace. Téměř ve všech měsících, kromě dubna, listopadu a prosince, převyšovaly příjmy nad výdaji. Organizace tak tvořila FCF, jehož kumulovaná částka činila k prosinci daného roku přibližně 217 000 Kč. Z hlediska kladné hodnoty volného CashFlow je ekonomická situace Svatebního salónu U Zámku hodnocena pozitivně a tato živnost by se v dalším roce svého působení neměla při běžném chodu potýkat s finančními problémy.



Obrázek 6. Volné CashFlow Svatebního salónu U Zámku v roce 2011 (Vlastní zpracování)

Podíl na trhu

Pro určení podílu Svatebního salónu U Zámku na trhu je nutno nejdříve vymezit rozsah trhu. V této souvislosti můžeme mluvit o trhu vymezeném městem Frýdek-Místek, nebo okresem Frýdek-Místek či Moravskoslezským krajem. Pro výpočet je využito zlomku, kdy za čitatele je dosazen počet svateb uskutečněných skrze Svatební salón U Zámku v rozlišení dle příslušného trhu a do jmenovatele počet uskutečněných sňatků na příslušném trhu.

Pro rok 2011 je pak podíl daného salónu na jednotlivých trzích vyčíslen takto:

$$\text{- podíl na trhu města F-M: } PT_{FMm} = \frac{35}{260^{1)}} = 0,1346 = 13,46\% \quad (4)$$

$$\text{- podíl na trhu okresu F-M: } PT_{FMo} = \frac{66}{773^{1)}} = 0,08538 = 8,538\% \quad (5)$$

$$\text{- podíl na trhu Moravskoslezského kraje: } PT_{MK} = \frac{75}{4163^{1)}} = 0,018 = 1,8\% \quad (6)$$

kde: 1) jsou předběžné výsledky ČSÚ

K výsledkům je nutno dodat, že mohou být určitým způsobem zavádějící. Jak je již naznačeno dříve, klienti svatebních salónů mohou mít trvalý pobyt zapsán v jakémkoli městě či obci České republiky. Tudiž vezmeme-li jako příklad podíl na trhu města F-M, je velice nepravděpodobné, že konkurenti Svatebního salónu U Zámku působící na tomto území, mají na daném trhu v součtu zbytkový podíl, tedy $100\% - 13,46\% = 86,54\%$. Neboť uskutečněné sňatky v tomto městě se nemusely nutně realizovat přes tyto konkurenty, nýbrž se mohly uskutečnit skrze jakýkoliv jiný svatební salón, popřípadě jiným způsobem (nákup použitých svatebních šatů přes internet).

5 STRATEGICKÁ ANALÝZA SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU

Před realizací strategické analýzy dané živnosti je nutné vymezit její působení v určitých oblastech. Konkrétně se jedná se o specifikaci odvětvového, geografického, segmentového a vertikálního rozsahu.

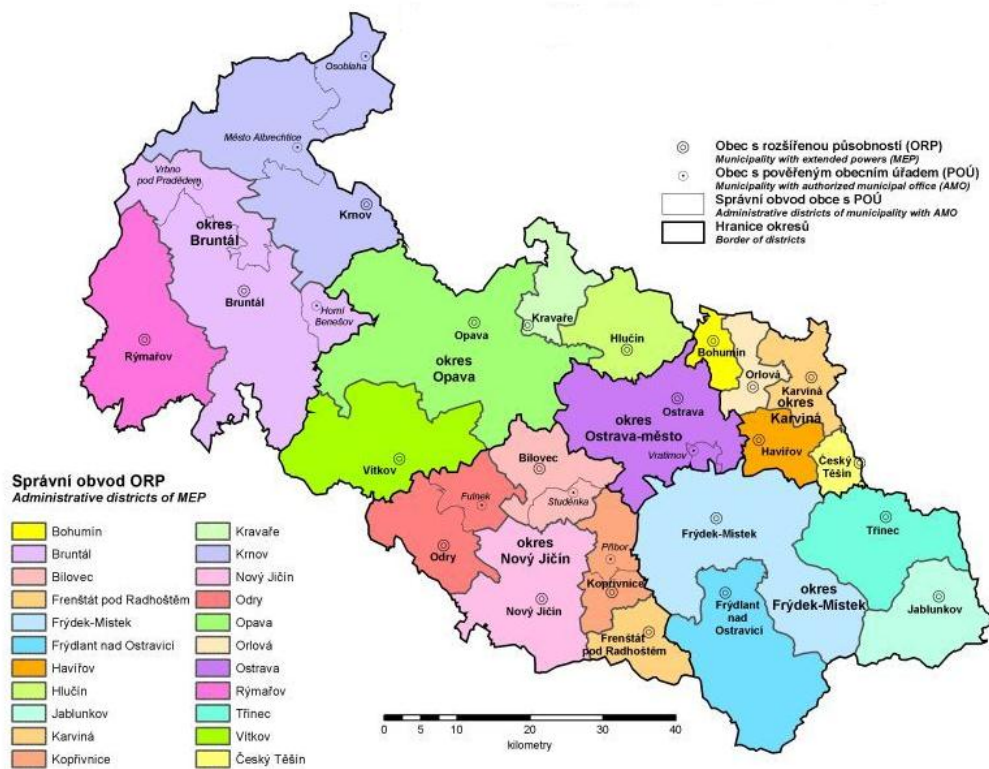
Odvětvový rozsah:

Živnostnice podniká v oblasti svatebních služeb. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadá daná organizace do sekce S - Ostatní činnosti, skupiny 96.09 - Poskytování ostatních osobních služeb j.n.

Geografický rozsah:

Daný svatební salón se nachází ve městě Frýdek-Místek, přesněji v jeho městské části Frýdek. Toto město územně spadá pod stejnojmenný okres, jenž je součástí Moravskoslezského kraje. Jelikož zákazníci analyzované organizace pocházejí z celého Moravskoslezského kraje, bude má pozornost zaměřena zejména na tento kraj, popřípadě na jeho menší územní celky.

Moravskoslezský kraj tvoří 6 okresů, konkrétně Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město. Je rozčleněn na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, do kterých spadá 299 obcí, z čehož 41 z nich má status města. Správní rozdělení kraje pak můžete vidět níže na Obrázku 7.



Obrázek 7. Správní rozdělení Moravskoslezského kraje (ČSÚ)

Segmentový rozsah:

Co se týče nabízeného produktu, jedná se především o službu pronájmu a ušití svatebních šatů, svatebních obleků a oděvů pro družičky či družby a veškerých doplňků k této konfekci (kabátky, štolý, pompadúrky, rukavičky, deštníky) a o pronájem či ušití společenských oděvů. Dále se tato organizace orientuje taktéž na maloobchodní prodej výše zmíněných oděvů a doplňků a ostatního svatebního sortimentu, do něž patří svatební prsteny, svatební oznámení, svatební obuv, košile, kravaty, punčochové zboží, spodní prádlo, podvazky, svatební bryndáky, svatební polštářky, svatební galanterie, svatební dekorace, voničky, svatební číše a bižuterie.

Živnost taktéž zprostředkovává ostatní služby týkající se svatebního odvětví, kterými jsou kadeřnictví, kosmetika, manikúra a pedikúra, floristika, fotograf, video kameraman a pronájem luxusních automobilů.

Cílová skupina zákazníků je tvořena obyvatelstvem především Moravskoslezského kraje ve věku od 16 let výše, přičemž do této skupiny spadají pouze osoby svobodné, rozvedené či ovdovělé.

Vertikální rozsah:

Organizace sama produkuje některé doplňky, konkrétně kabátky, štolky a pompadúrky, dále vyrábí podvazky, svatební bryndáky, svatební polštářky, svatební dekorace, voničky, svatební číše a bižutérii. Ostatní sortiment je nakupován od dodavatelů.

Živnostnice využívá také outsourcingu, a to v oblastech účetnictví, výroby bižuterie a šití svatební či společenské konfekce na míru.

5.1 Analýza vnějšího okolí Svatebního salónu U Zámku

Prostřednictvím této analýzy budou identifikovány hlavní faktory Moravskoslezského kraje, jež mají na analyzovanou živnost největší vliv. Její výstup by měl pro paní majitelku určitým vodítkem, pro další strategický rozvoj živnosti.

5.1.1 Analýza politického okolí:

Na Svatební salón U Zámku působí státní legislativa zejména prostřednictvím daně z příjmu fyzických osob, sociálního a zdravotního pojištění, daně z přidané hodnoty a výši minimální mzdy. Pro rok 2012 činí sazba daně z příjmu fyzických osob 15% ze základu daně. Během tohoto roku by se výše sazby této daně neměla měnit. Co se týče SP a ZP nyní se nachází z hlediska platby zaměstnavatele za zaměstnance na úrovni 35%. Vláda však předložila návrh na zvýšení těchto sazeb, což by zapříčinilo zvýšené náklady živnosti. Přesto, že daná organizace není plátcem DPH, ovlivňuje tato daň některé ceny nakupovaného zboží. V tomto roce došlo již ke zvýšení snížené sazby DPH z 10% na 14% a pro následující rok se navíc mají jak snížená, tak základní sazba DPH vyrovnat, a to na hodnotu 17,5%. Hodnota minimální mzdy zůstává i po několika pokusech o její zvýšení již 5 let nezměněna. Její výše tedy stále činí 8 000 Kč za měsíc.

Do politického okolí můžeme taktéž zahrnout vládní podporu podnikání v Moravskoslezském kraji. Politika a podnikání mají a vždy budou mít mezi sebou určitý vztah. Jinak tomu není ani v Moravskoslezském kraji. Z historie můžeme jmenovat napří-

klad celoplošnou restrukturalizaci regionu, jejíž následky pocítují tamější obyvatelé dodnes. Mezi největší kroky tohoto projektu patřilo omezení těžby černého uhlí a útlum průmyslových korporací, jakými jsou například Vítkovice, Nová huť atd. Tyto kroky pak měly za důsledek na jednu stranu masivní zvýšení nezaměstnanosti v kraji a na druhou stranu příznivý dopad na zlepšení životního prostředí.

Stát i kraj se snaží celkovou situaci v tomto regionu zlepšit, a to prostřednictvím různých operačních programů, či dotací a uvolňováním značných peněžních prostředků na různé projekty. Z operačních programů je aktuální Regionální operační program NUTS II Moravskoslezsko pod správou Regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko, kdy je z evropských fondů vyčleněno zhruba 716 milionů Eur na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu včetně modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, přípravu menších ploch a zlepšování podmínek k životu v obcích a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury.

Do podpory MSK se taktéž zapojily i tamější firmy. Příkladem je podnik Dalkia, který v rámci své sociální odpovědnosti vytvořil Nadační fond Dalkia Česká republika, jehož primárním cílem je přispění ke snížení nezaměstnanosti v tomto kraji.

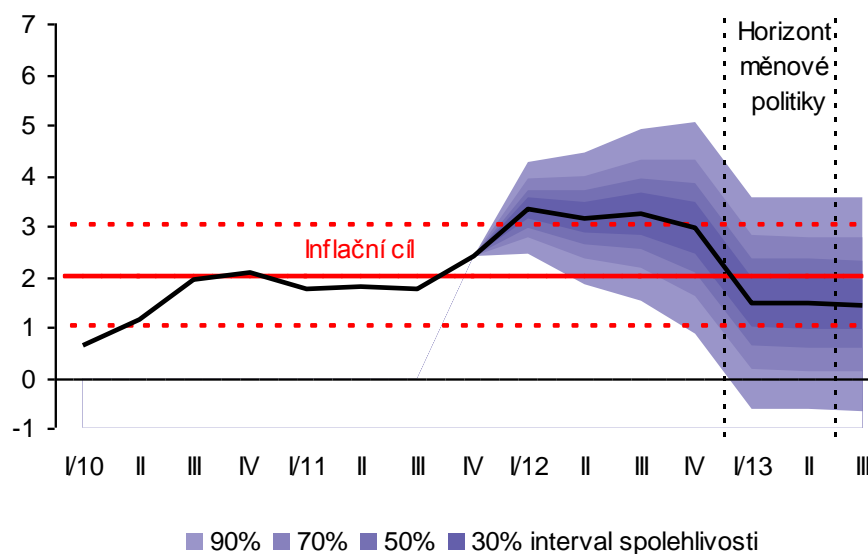
Důkazem politické podpory MSK, je například i výše kapitálových výdajů pro rok 2010. Ty činily téměř 11, 5 miliardy Kč. Z celkové hodnoty kapitálových výdajů ČR, tedy asi 130, 2 miliard Kč, se výše uvedená částka MSK řadí hned po okrese Hlavní město Praha na 2. místo.

5.1.2 Analýza ekonomického okolí:

Svatba je velice nákladná společenská událost. Pořízení či pronájem svatebních šatů tvoří jednu z největších položek ve svatebním rozpočtu. Pro zvolení správné strategie živnosti je důležitá znalost vývoje především těchto ekonomických ukazatelů: inflace, nezaměstnanost, výše čistého disponibilního důchodu a výše průměrné mzdy. Jednotliví ukazatelé budou podrobně specifikováni níže.

Inflace

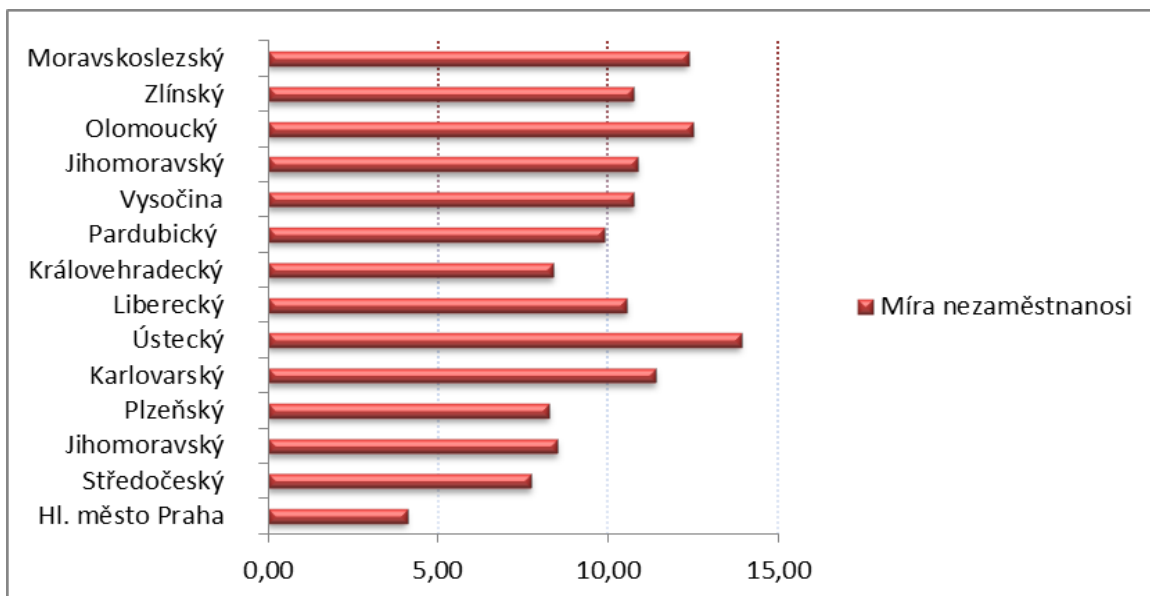
Obrázek 8. ilustruje vývoj inflace a její prognózu od roku 2010 do třetího čtvrtletí 2013. Živnostnice by měla věnovat pozornost především budoucímu vývoji tohoto ukazatele, a to zejména z důvodu správného nastavení cen svých služeb. Jak je zřejmé, ČNB pro rok 2012 predikuje vyšší míru inflace než je její inflační cíl, což tedy znamená, že ceny reprezentativních výrobků a služeb v daném spotřebitelském koši pro tento rok porostou.



Obrázek 8. Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (ČNB)

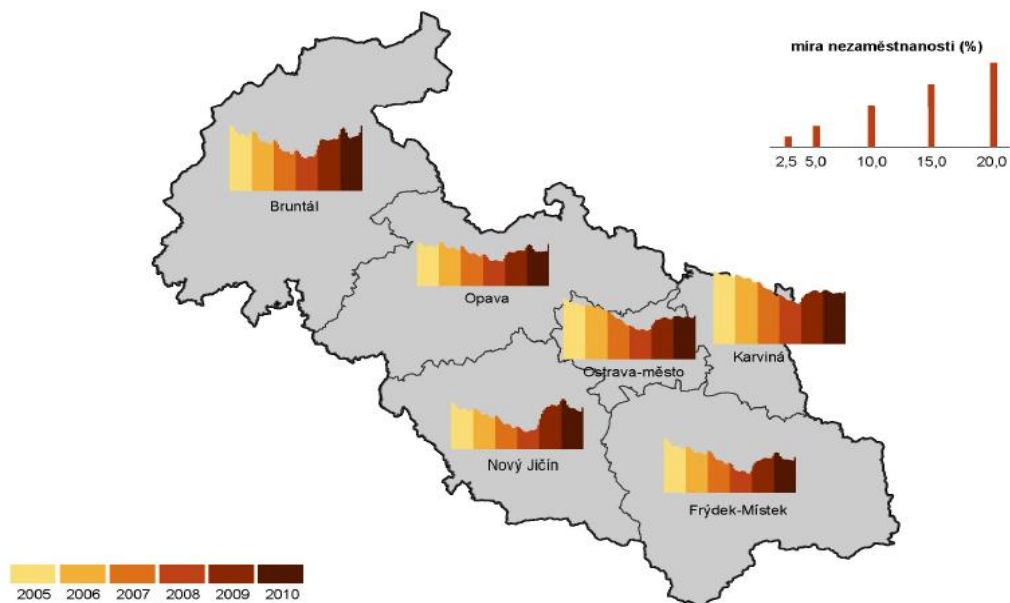
Nezaměstnanost

Ve srovnání s ostatními kraji České republiky zaujímá Moravskoslezský kraj v nezaměstnanosti třetí místo (viz Obrázek 9.). Ohledneme-li se do minulosti, nezaměstnanost v tomto kraji patřila vždy mezi nejvyšší. Tento negativní vývoj tamějšího trhu práce byl nejdříve způsobován rozsáhlou restrukturalizací hospodářské základny v kraji a nyní je jeho příčinou stále ještě doznívající hospodářská krize z roku 2008.

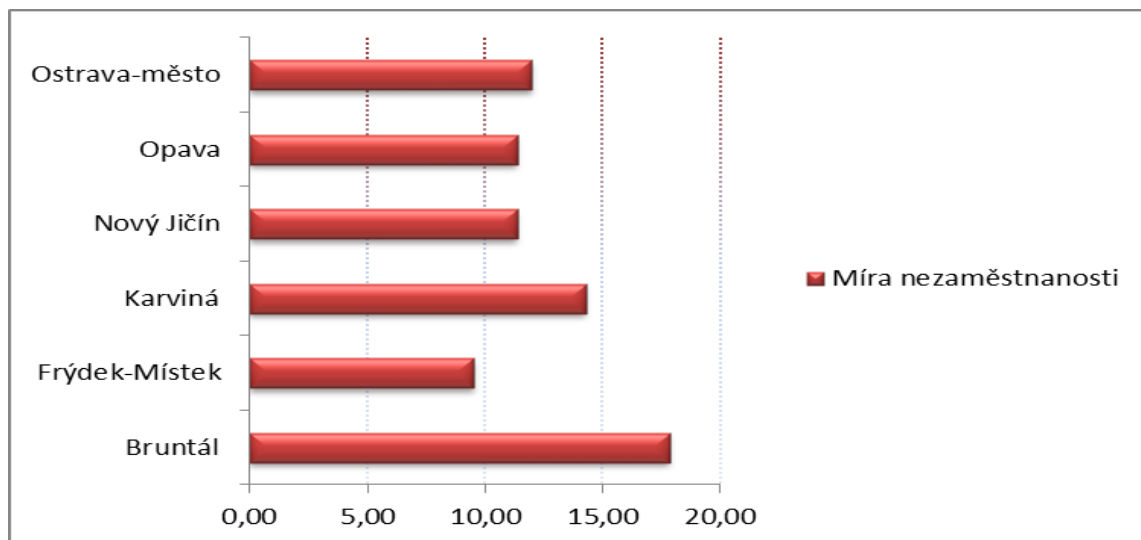


Obrázek 9. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Nepříznivý stav nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je však ovlivňován vysokým počtem nezaměstnaných osob v okrese Bruntál a Karviná, jejichž hodnoty patří celorepublikově mezi tři nejvyšší. Naopak nejlépe si v tomto ukazateli stojí okres Frýdek-Místek, jehož nezaměstnanost se v roce 2010 pohybovala pod úrovní 10% (viz Obrázek 10. a 11.).



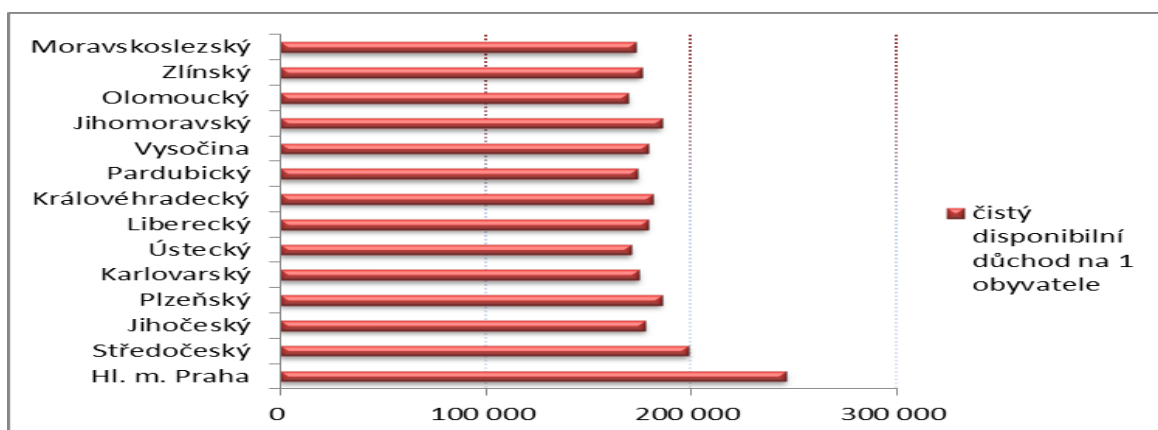
Obrázek 10. Vývoj míry nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje v letech 2005 až 2010 (ČSÚ)



Obrázek 11. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Čistý disponibilní důchod domácností

Pro potřeby živnosti je vhodnější sledovat čistý disponibilní důchod na obyvatele v daném kraji, nežli jeho celkovou hodnotu. Moravskoslezský kraj se v rámci mezikrajového srovnání s hodnotou 172 277 Kč čistého disponibilního důchodu na obyvatele řadí na předposlední místo (viz Obrázek 12). Vzhledem ke struktuře tohoto ukazatele má tedy osoba trvale bydlící na tomto území možnost věnovat tuto částku na konečnou spotřebu, na úspory finančních aktiv a na akumulaci hmotných i nehmotných aktiv. Všeobecně nám disponibilní důchod ukazuje úroveň materiálového bohatství jednoho obyvatele.

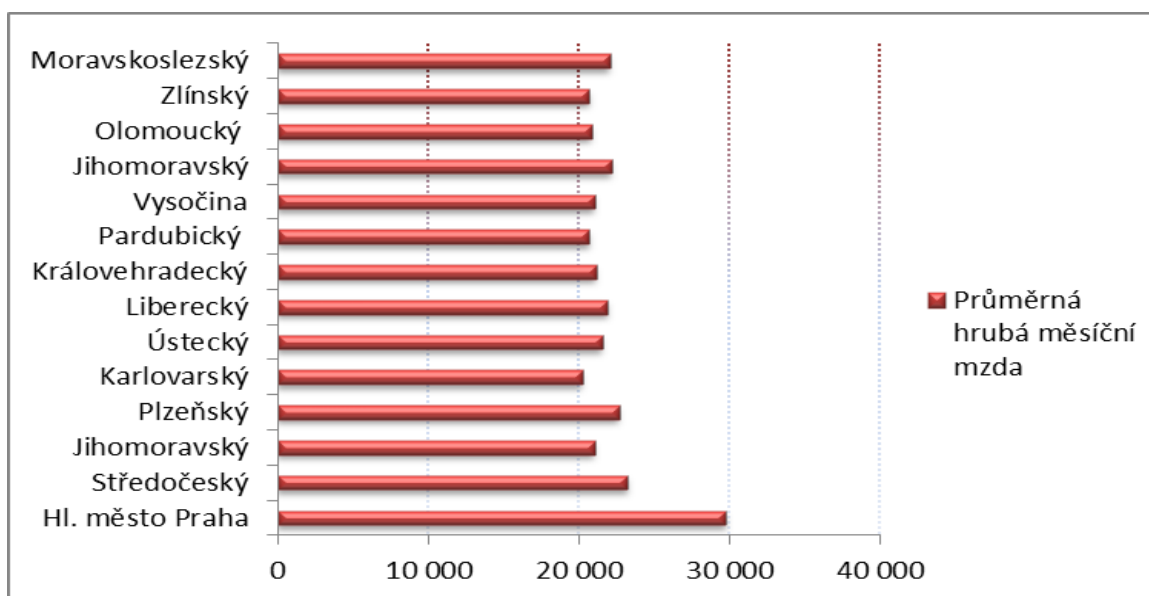


Obrázek 12. Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele v jednotlivých krajích v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)

V oblasti příjmu je velice zajímavý výzkum ČSÚ z roku 2010, kdy obyvatelé byli dotazováni, zda se svým příjmem vyšli s velkými obtížemi, s obtížemi, s malými obtížemi, docela snadno, snadno a velmi snadno. Více než 65% obyvatel Moravskoslezského kraje konstatovalo, že při vyžití ze svého příjmu mělo obtíže. Největší procentuální zastoupení získala kategorie s malými obtížemi.

Mzdy

V roce 2010 činila průměrná hrubá měsíční mzda v České republice 23 797 Kč. Moravskoslezský kraj je se svými 21 921 Kč v tomto ukazateli podprůměrný a v mezikrajovém srovnání se zařadil na 6. místo (viz Obrázek 13.). Údaje na obrázku jsou vztaženy na 1 zaměstnance, jež pracuje v podniku se sídlem v příslušném kraji.



Obrázek 13. Hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Ekonomické okolí působí na Svatební salón U Zámku tedy negativně. Inlace má obecně rostoucí tendenci, nezaměstnanost v MSK je poměrně vysoká, výše čistého disponibilního důchodu na 1 obyvatele MSK se taktéž pohybuje na nižší úrovni a výše průměrné měsíční mzdy v MSK je podprůměrná. Při formulování strategie a blízké budoucnosti by živnostnice měla zcela určitě na zjištěná fakta brát ohled a přizpůsobit jim zejména svou cenovou politiku. Konkrétně bych doporučila zvolit nižší ceny produktů.

5.1.3 Analýza sociálního okolí:

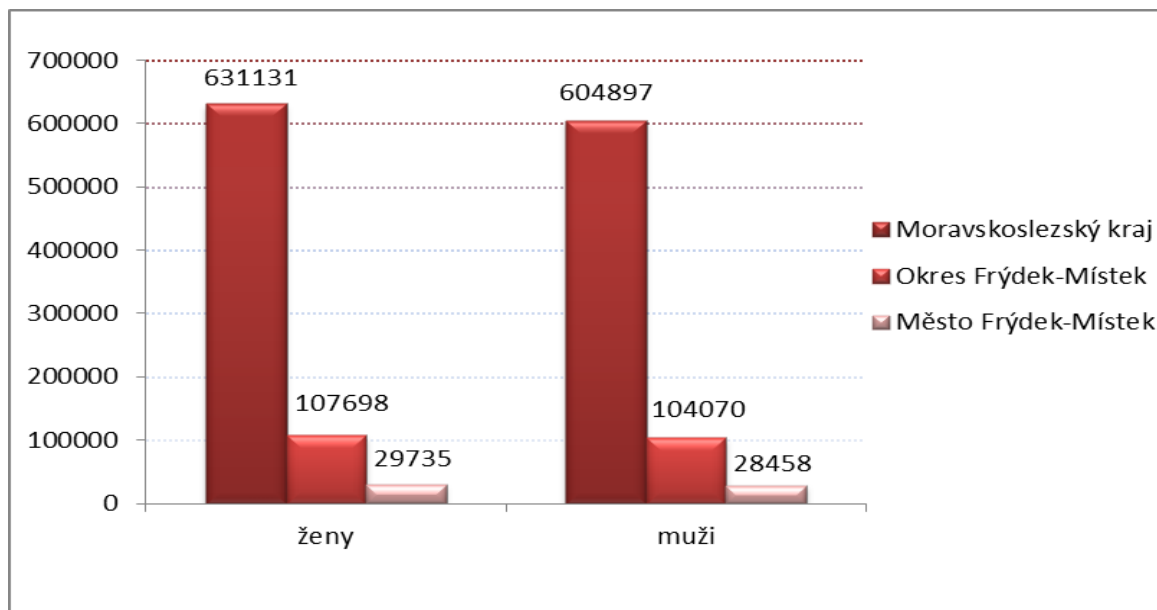
Analýza sociálního okolí bude zaměřena především na životní styl obyvatelstva a některé oblasti demografie v Moravskoslezském kraji jako je počet obyvatel, jeho struktura a sňatečnost.

Životní styl

Hlavním historickým milníkem pro změnu životního stylu obyvatel České republiky, Moravskoslezského kraje nevyjímaje, se stal rok 1989. Lidé po tomto roce začali využívat nespočet nových možností a přebírali západní styl života. Tato změna ovlivnila všechny demografické ukazatele – migraci, porodnost, potratovost, sňatečnost, rozvodovost atd. a její důsledky působí dodnes. Moravskoslezský kraj se v současnosti vyznačuje zvýšenou emigrací a sníženou imigrací, poklesem počtu obyvatel, stárnutím obyvatelstva, rostoucí úrovní vzdělaností, zvyšujícím se počtem obyvatel žijících osamoceně, sníženou porodností, zvýšenou úmrtností, sníženou sňatečností a zvýšenou rozvodovostí. Díky trendu zvyšujícího se počtu osob s dokončeným vysokoškolským vzděláním a zvýšenou možností a podporou cestování na delší dobu, se v tomto kraji prodlužuje věk snoubenců při prvním sňatku a zvyšuje se počet osob žijících osamoceně. O tomto vývoji svědčí také jev stárnutí obyvatelstva.

Počet obyvatel

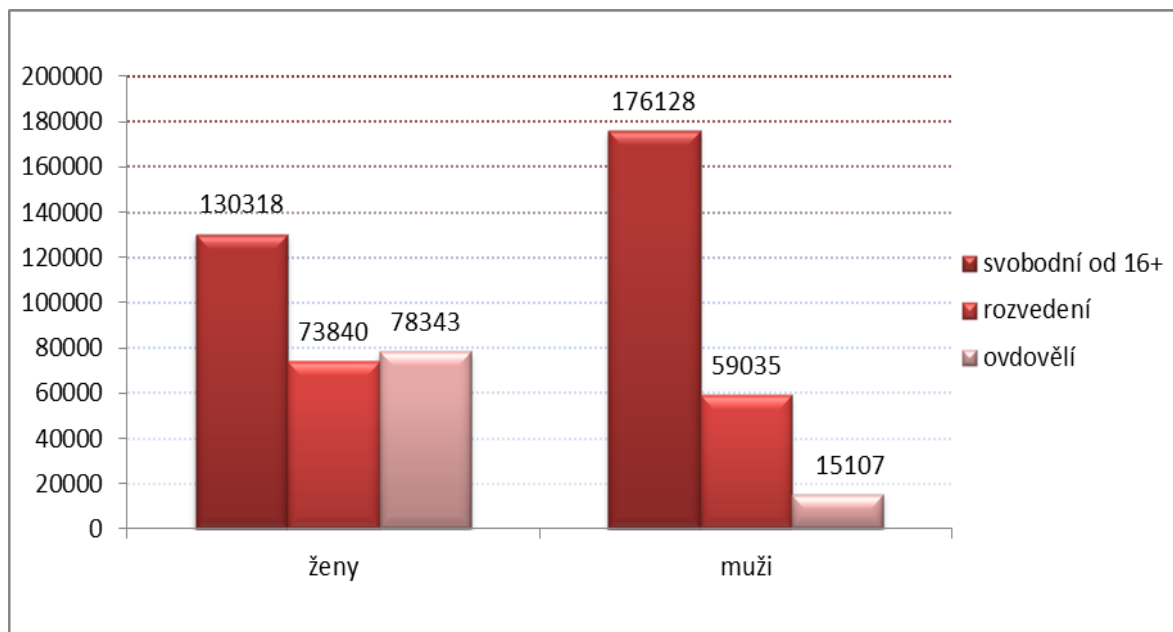
Obyvatelstvo Moravskoslezského kraje se s počtem 1 236 028 osob v rámci mezikrajového srovnání řadí na třetí místo. Hustota osídlení v tomto kraji je 230 obyvatel na km², přičemž hodnota pro celou ČR je 133 obyvatel na km². Jak je vidět z Obrázku 14. ve všech vymezených územích převažují ženy nad muži. Tato skutečnost je zapříčiněna především o mnoho procent vyšším indexem stáří u žen než u mužů.



Obrázek 14. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji, okrese Frýdek-Místek a městě Frýdek-Místek pro rok 2011 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Struktura obyvatelstva

Pro živnost je velice důležitá struktura obyvatelstva dle rodinného vztahu. Z tohoto členění jsou vzhledem k podnikatelské oblasti organizace vynechány vdané, popř. ženaté osoby a obyvatelé mladší 16 let. Pozornost je tedy zaměřena pouze na kategorie, jež by mohly tvořit cílovou skupinu zákazníků. Těmi jsou svobodní lidé ve věku 16 let a výše, rozvedení a ovdovělí občané Moravskoslezského kraje. Skupiny jsou navíc rozděleny na ženskou a mužskou kategorii. Dle Obrázku 15. je jasné, že s celkovým počtem 282 501 osob převažují ženy nad muži, což je pro živnost, jejíž převážnou část klientely tvoří ženy, pozitivní fakt. V obou kategoriích má největší zastoupení skupina svobodných od 16 let a výše. U žen pak následují ovdovělé a po nich rozvedené osoby a u mužů rozvedení a ovdovělí. Celkový počet občanů, jež by mohl tvořit potenciální skupinu zákazníků živnosti, činil v roce 2011 dle předběžných výsledků ČSÚ 532 771 osob.



Obrázek 15. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji dle rodinného stavu v roce 2011 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Sňatečnost

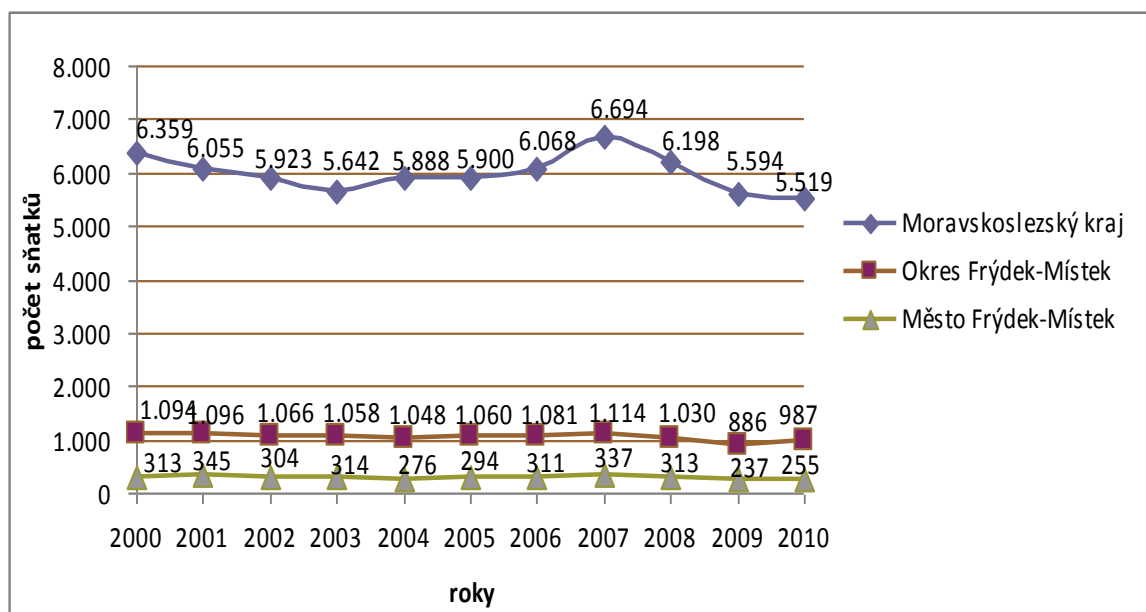
Sňatečnost je demografický ukazatel, pomocí něž se sleduje zakládání manželství dle zákonem stanovených podmínek. Těmito podmínkami jsou minimální sňatkový věk – 18, popřípadě 16 let, dále sezdání mohou být vzhledem ke členění obyvatel dle rodinného stavu pouze svobodní, rozvedení či ovdovělí a v neposlední řadě manželství nemohou uzavřít osoby v přímé pokrevní linii a stejného pohlaví.

Sňatečnost je ovlivňována mnoha faktory, a to jak v pozitivním tak negativním slova smysle. Za hlavní determinanty můžeme považovat historii, kulturu, úroveň zdravotnictví, legislativu, politiku, ekonomickou úroveň, migraci, porodnost, úmrtnost, rozvodovost, životní styl a v neposlední řadě taktéž psychiku a osobní postoje snoubenců.

Jak již bylo zmíněno dříve, působení živnosti zasahuje celý Moravskoslezský kraj. Tudíž i zkoumání sňatečnosti bude zaměřeno na tuto územní oblast, případně na území okresu Frýdek-Místek či na samotné město Frýdek-Místek.

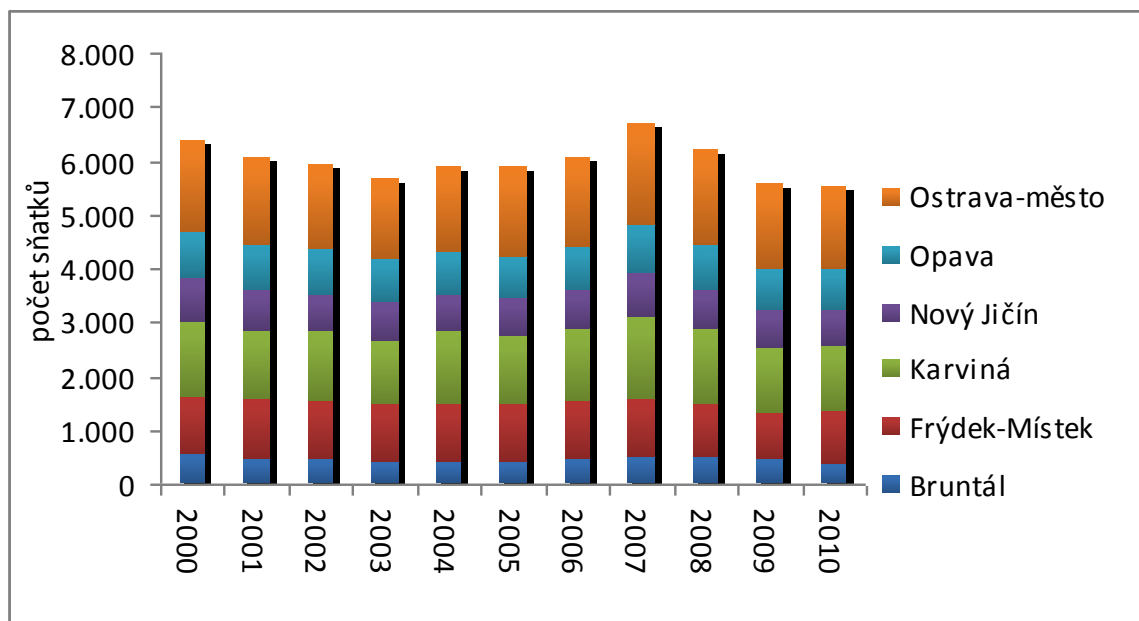
Dle níže uvedeného obrázku můžeme obecně konstatovat, že trend sňatečnosti je ve zkoumané oblasti klesající, a to i přes výkyv od roku 2003 do roku 2007. Za hlavní důvod obecně klesající sňatečnosti, přičemž tento vývoj není charakteristický jen pro Moravskoslezský

kraj, ale taktěž pro celou Českou republiku, je odborníky považována změna hodnot a hodnotových preferencí mladých lidí narozených koncem 70. a začátkem 80. let, která byla vyvolána politickou situací v roce 1989. Všeobecně by se dalo říct, že snižující se počet sňatků je znakem moderních společností. Nemalou mírou přispívá k tomuto vývoji taktěž ekonomický nátlak na mladé lidi, který byl a je reprezentován vyššími životními výdaji, inflací, nezaměstnaností atd. V neposlední řadě je určitým determinanem sňatečnosti taktěž rozšíření různých prostředků zabraňujících početí a změna názorů na soužití tzv. svobodných matek s jejich druhy.



Obrázek 16. Vývoj sňatečnosti v moravskoslezském kraji, okrese Frýdek-Místek a městě Frýdek-Místek v letech 2000 až 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Následující obrázek vyobrazuje situaci sňatečnosti v jednotlivých okresech Moravskosleského kraje. Je zřejmé, že dlouhodobě je nejvíce sňatků uskutečňováno v okrese Ostrava-město, dále pak Karviné a třetí místo obsadil okres Frýdek-Místek.



Obrázek 17. Vývoj sňatečnosti v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje v letech 2000 až 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Při srovnávání okresů ve sňatečnosti je však nutné mít na paměti jejich diferenciaci v počtu obyvatel, jež mohou být dle zákona sezdáni. Budeme-li tedy brát ohled i na tento faktor, bude prvenství pro rok 2010 ve sňatečnosti připadat okresu Frýdek-Místek. Až za něj se pak bude řadit Ostrava-město, Opava a Karviná.

Můžeme říci, že počet sňatků se v okrese Frýdek-Místek udržuje přibližně na konstantní úrovni, tedy kolem 1 000 sňatků za rok. Snížení sňatečnosti v roce 2009 pak můžeme přisuzovat zejména vlivu světové hospodářské krize.

Co se týče sňatečnosti ve Frýdku-Místku jakožto města, její vývoj je takřka shodný s vývojem ve stejnojmenném okrese. Počet sňatků za rok se pohybuje kolem úrovně 300, což je vzhledem k ostatním městům tohoto kraje největší počet.

Z analýzy sociálního okolí tak vyplývá, že i když životní styl obyvatelstva MSK nepřispívá ke zvyšování počtu svateb, ba naopak se díky výše uvedeným trendům tento počet snižuje, zvolené umístění svatebního salónu je vzhledem k odvětví podnikání více než příznivé. Sňatečnost sice všeobecně klesá, ale i přes tento trend, jsou vykazující údaje o počtu a struktuře obyvatel analyzovaného kraje pro budoucnost organizace pozitivní.

5.1.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Tato analýza je obzvláště pro MSP velice důležitá. Neboť i malé vychýlení v každé z těchto 5 skupin, tedy ve skupině zákazníků, konkurentů, dodavatelů, nových konkurentů a substitutů, může mít především na mikropodnik obrovský vliv.

Analýza zákazníků:

Cílová skupina zákazníků je tvořena obyvatelstvem především Moravskoslezského kraje ve věku od 16 let výše, přičemž do této skupiny spadají pouze osoby svobodné, rozvedené či ovdovělé.

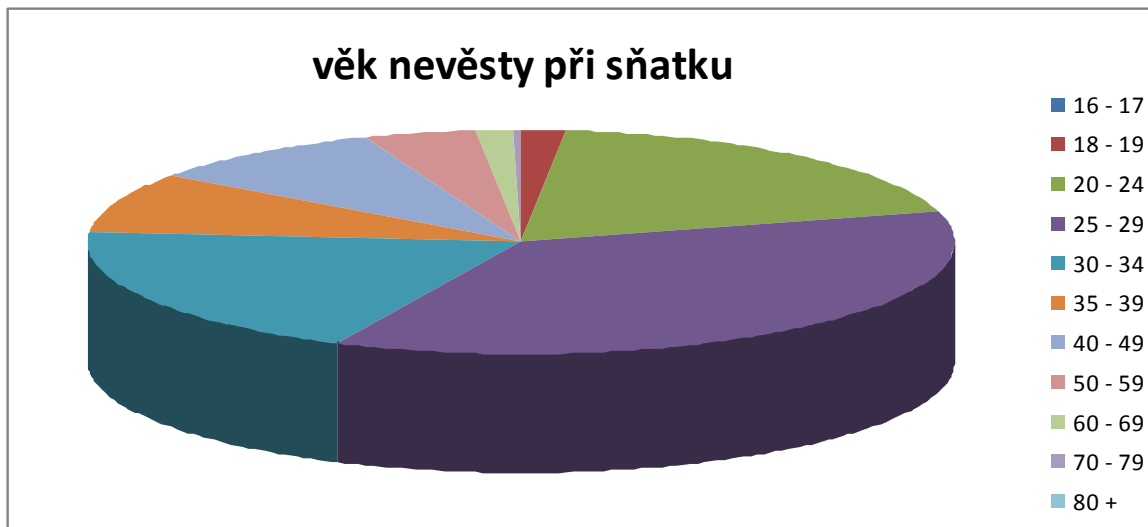
Pro určení velikosti cílové skupiny, je nutná analýza dosavadního stavu a vývoje obyvatelstva (viz analýza sociálního okolí živnosti) a taktéž počet a věk nevěst a ženichů.

Pokud bychom se zaměřili na celou výše specifikovanou skupinu, počet cílových zákazníků by dle předběžných výsledků pro rok 2011 vypadal takto: pro město Frýdek-Místek asi 26 000 osob (z toho přibližně 14 000 žen), pro Frýdeckomístecký okres asi 87 000 osob (z toho přibližně 46 000 žen) a pro Moravskoslezský kraj téměř 540 000 osob (z toho přibližně 280 000 žen).

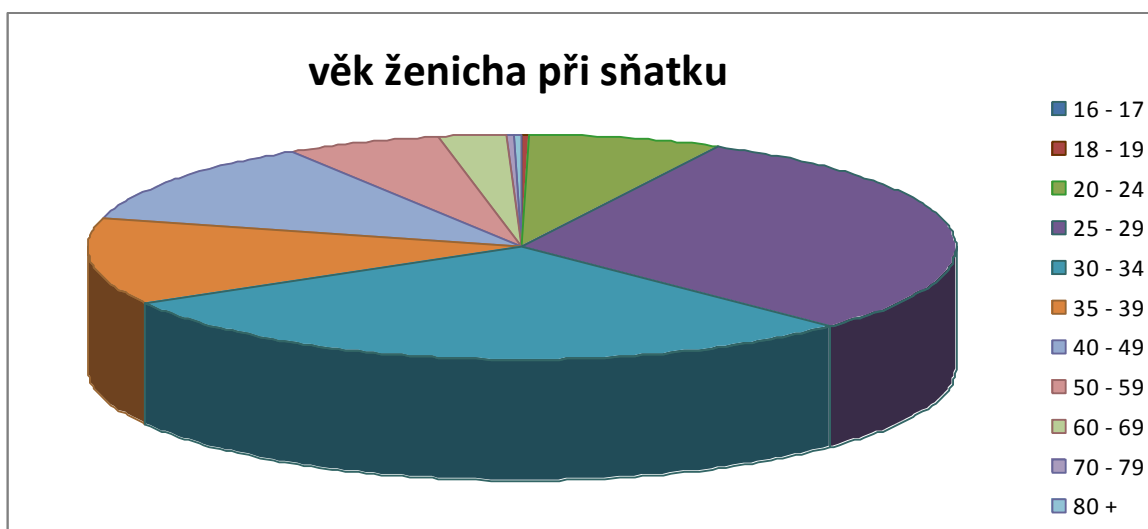
Avšak vzhledem k velké šíři cílové skupiny zákazníků, je pro živnost vhodné, rozhodnout se, na kterou skupinu se blíže zaměřit.

Dle ČSÚ byl v roce 2010 průměrný věk při sňatku u ženichů 34,7 let a u nevěst 31,5 let. U těchto ukazatelů je pak nutno konstatovat, že vlivem faktorů, kterými jsou například životní styl obyvatelstva kraje, porodnost, úmrtnost atd., má jejich trend rostoucí charakter. Do budoucna tak lze očekávat další zvyšování průměrného věku novomanželů.

Vzhledem k průměrnému věku při sňatku a dle níže uvedených grafů, je zřejmé, že živnostnice by se u ženské klientely měla zaměřit především na věkovou skupinu od 20 do 34 let, což v Moravskoslezském kraji tvoří zhruba 75% cílové skupiny žen. U mužského pohlaví se pak bude jednat o skupinu ve věku od 20 do 49 let, což je zhruba 84% z celkového počtu ženichů v Moravskoslezském kraji.



Obrázek 18. Věk nevěsty při sňatku v Moravskoslezském kraji v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)



Obrázek 19. Věk ženicha při sňatku v Moravskoslezském kraji v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)

Po přepočtu by tedy byla struktura cílové skupiny v Moravskoslezském kraji pro rok 2010 následující: 210 000 žen a 277 200 mužů.

Analýza konkurentů:

V Moravskoslezském kraji existuje k roku 2012 celkem 28 svatebních salónů, a to včetně Svatebního salónu U Zámku. Nejčetnější oblastí jejich působení je město Ostrava, kde má

své sídlo 11 z nich. Pod Frýdeckomístecký okres pak spadají 4 svatební salóny, přičemž 3 z nich jsou umístěny přímo v městě Frýdek-Místek. Konkrétně se jedná o analyzovaný Svatební salón U Zámku, dále o Svatební salón Sandra a Svatební salón Adelaide.

Pro získání vedoucího postavení na trhu vymezeném městem Frýdek-Místek je důležitá analýza právě posledních dvou zmiňovaných svatebních salónů.

Svatební salón Sandra

Prodejna tohoto svatebního salónu je umístěna v městské části Místek na velice dobrém strategickém místě - přímo na centrálním náměstí, kde se pohybuje nejvíc tamějších obyvatel. Salón je možno navštívit pouze ve všední dny v době od 9:30 do 17:00 hodin. Živnost se na trhu pohybuje od roku 1990, tedy přes 22 let. Jediným pracovníkem, je zde sama majitelka, která tedy musí zastávat veškeré funkce potřebné k chodu svatebního salónu. Od uklízečky, přes švadlenu, až po management. I když majitelka disponuje značnými zkušenostmi a znalosti tohoto oboru, působí tento salón dosti odbytě. Daný svatební salón se zaměřuje zejména na pronájem nabízeného sortimentu. Prodej se týká pouze svatebních dekorací, jejichž počet je skromný.

Tabulka 2. Nabízený sortiment Svatebního salónu Sandra k propůjčení
(Vlastní zpracování)

| Nabídka - pronájem | Značka | Cena | Počet |
|--------------------------|------------------------------|--|---------------|
| Svatební šaty | Romantica, Sposa Toscana, | Nová kolekce: 4900 Kč Starší kolekce: 4500 Kč | 5 ks 20 ks |
| Pánské obleky | Copy Right, Travel Master | od 700 Kč | 5 ks |
| Šaty pro družičky | Vlastní ušití | od 500 Kč | 8 ks |
| Oděvy pro družby | Vlastní ušití | od 500 Kč | 2 ks |
| Společenské šaty | Romantica | od 700 Kč | 14 ks |
| Doplňky | Vlastní ušití | V ceně půjčovního | |

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, šíře ani hloubka nabízeného sortimentu není velká. Značky jako jsou Romantica a Sposa Toscana jsou kvůli své nízké dodavatelské ceně a výborné dostupnosti nabízeny téměř ve všech svatebních salónech. Jediná konkurenční výhoda Svatebního salónu Sandra je spatřována v nízké ceně půjčovního svatebních šatů. Navíc veškeré doplňky jako jsou závoje, rukavičky, pompadúrky, štolky, kabátky, bižuterie a ozdoby do vlasů jsou v ceně půjčovního.

Svatební salón Adelaide

Ještě donedávna sídlil tento svatební salón taktéž na již zmiňovaném centrálním náměstí města Frýdek-Místek. Avšak zřejmě z finančních důvodů, se prodejna minulý rok přestěhovala do mnohem méně lukrativní oblasti. Nyní se nachází v postranní uličce na Malém náměstí, kde projde zřídka kdo. Tato živnost je tedy nucena vynakládat větší množství peněžních prostředků na marketing, především na nasměrování potenciálních zákazníků do daného svatebního salónu. Na trhu působí od roku 1998. Počet pracovníků je včetně vlastníka celkem 2, přesněji tedy paní majitelka a jedna prodavačka. Majitelka zastává veškeré funkce managementu a pracovní náplň prodavačky je pronájem a prodej sortimentu, šití a úprava konfekce a úklid. Tento svatební salón eliminoval po jeho přestěhování svou nabídku a orientuje se pouze na svatební konfekci a několik doplňků k pronájmu (viz Tabulka 3.).

Tabulka 3. Nabízený sortiment Svatebního salónu Adelaide k pronájmu
(Vlastní zpracování)

| Nabídka - pronájem | Značka | Cena | Počet |
|--------------------------|------------------|--|---------------|
| Svatební šaty | Agnes | Nová kolekce: od 6900 Kč Starší kolekce: od 2500 Kč | 6 ks 35 ks |
| Pánské obleky | Polský dodavatel | od 1500 Kč | 8 ks |
| Šaty pro družičky | Agnes | od 600 Kč | 20 ks |
| Oděvy pro družby | Polský dodavatel | od 600 Kč | 3 ks |
| Doplňky | Vlastní ušití | V ceně půjčovního | |

Co se týče šíře či hloubky nabízeného sortimentu, opět neodpovídá požadavkům trhu. Orientace daného svatebního salónu pouze na polskou značku Agnes, jež opět patří mezi levnější avšak kvalitnější značky, není v dnešním globálním světě, kde je vše propojeno, dobrá volba. Cenová strategie analyzovaného svatebního salónu je stejná od začátku vstupu tohoto svatebního salónu na trh a tak se nepřizpůsobuje ekonomickým poměrům tamějšího okolí. U Svatebního salónu Adelaide tedy není shledána žádná konkurenční výhoda.

Analýza dodavatelů:

Tato analýza bude zaměřena jen na dodavatele svatebních šatů. Při jejich výběru je důležité si uvědomit, že móda v konfekci je díky globalizaci záležitostí celosvětovou. Již dávno přestalo platit, že tuzemští dodavatelé svatebních šatů znají potřeby a přání zákazníků své

země lépe než dodavatelé ze zahraničí. Navíc v dnešní době tvoří značnou část zákazníků svatebních salónů i cizinci. Tomuto faktu pak musí svatební salóny přizpůsobovat i svou nabídku. Proto není vhodné soustředit se pouze na jednoho dodavatele, ale lepší strategií v této oblasti je vytvořit si optimální portfolio značek svatebních šatů, jež by pokrývalo potřeby většiny potenciálních zákazníků. První varianta by byla přijatelná pouze v případě výhradního zastoupení dané značky určitým svatebním salómem, a to nejlépe celorepublikově.

Svatební salón U Zámku již disponuje svými stálými dodavateli svatebních šatů značek Romantica (Česká republika), Madora (Česká republika), Agnes (Polsko), Duber (Polsko), Hadassa (Ukrajina), Venus Bridal (Itálie), Bella (Itálie).

Nejprve tento svatební salón odebíral převážnou většinu výše uvedených značek skrze dodavatele v České republice. Avšak po různých zkušenostech s tímto způsobem odběru, se živnostnice rozhodla přejít přímo ke zdroji, tedy k samotnému výrobcí. Při výběru dodavatele svatebních šatů, se totiž nejprve přesvědčíte o kvalitě materiálu a ušití svatebních šatů, dále vás bude zajímat jejich cena, nejdříve možný termín dodání a v neposlední řadě spolehlivost daného dodavatele. Díky přechodu přímo k výrobcí svatebních šatů se snížila cena dodávaného zboží, a to i navzdory zvýšeným nákladům na dopravu a především stoupla jistota dodání svatebních šatů do daného termínu.

Díky získaným zkušenostem s různými dodavateli se paní majitelka rozhodla pro příští období nejméně jednoho roku zaměřit na odběr značky Duber a Hadassa, a to z důvodu nejvhodnějších podmínek těchto dodavatelů pro spolupráci.

Pro tento rok živnostnice plánuje rozšíření svých dosavadních služeb o vlastní šicí dílnu. Důvodem je především uspokojení přání a potřeb zákazníků, ale taktéž zjednodušení logistického procesu a i tím snížení nákladů.

Analýza nových konkurentů:

Nová konkurence představuje pro Svatební salón U Zámku velkou hrozbu. Vstup na trh týkající se svatebních služeb je relativně volný. Neexistují zde až takové bariéry, přes něž by nebylo možné začít ve svatebních službách podnikat. Podmínky stanovené zákonem pro povolení podnikání v této oblasti se liší od zvolené právní formy. Většinou se tento druh podnikání zahajuje jako fyzická osoba – živnostník. Tato forma je charakteristická tím, že

jediná osoba je vlastním podnikatelem, ručení je neomezené, není stanoven žádný počáteční kapitál a podnikatel rozhoduje sám nezávisle na jiných osobách. V tomto případě je jedinou podmínkou získání živnostenského oprávnění. Jelikož tento obor podnikání spadá do ohlašovací volné živnosti, není zapotřebí žádných odborných způsobilostí. Dostačující je vyplnění jednotného závazného formuláře, předložení dokladu totožnosti a uhrazení správního poplatku ve výši 1000 Kč.

Jedinou možnou bariérou je zde počáteční kapitál, jelikož zahájení provozu svatebního salónu je dosti kapitálově náročné. Samozřejmě částka je individuální a subjektivní, avšak obecně se pohybuje kolem 1 až 1,5 milionů Kč.

Hrozba vstupu nových konkurentů je velice realistická. Jak již bylo zmíněno dříve, Svatební salón U Zámku je jediným svatebním salónem působícím v městské části Frýdek. Úspěch či neúspěch nového konkurenta by záležel na mnoha faktorech. Největším determinantem je však zvolení místa sídla daného svatebního salónu. Pokud by nový svatební salón zvolil velice strategické místo v blízkosti Svatebního salónu U Zámku, mohl by jednoduše a levně přebírat jeho zákazníky. Pro úspěch svatebního salónu však platí, že se jeho značka musí potenciálním zákazníkům nejdříve vryt pod kůži. V případě svatebních salónů je však tento proces dlouhodobý, konkrétně může trvat až několik let.

Analýza substitutů:

U této analýzy je důležité si uvědomit, že svatba je demografická událost výjimečného charakteru, která je opakovatelná, ale nemusí nastat u každého. Přístup ke svatbě je individuální. Tudíž i postoj k ní je velice subjektivní. Na jedné straně existují snoubenci, jež svatbě přisuzují velikou důležitost a chtějí mít vše perfektní, na straně druhé existují taktéž snoubenci, jež svatbu berou jen jako určitou formální záležitost.

Z pohledu konfekce snoubenců v den svatby, neexistuje dle mého názoru vysoká hrozba substitutů. Oděv musí být jak při občanském, tak při církevním sňatku dle etikety společenský. Svatební šaty se tak mohou nahradit pouze společenskými. Ze statistik a zkušeností majitelky analyzované živnosti však vyplývá, že převážná většina nevěst zvolí k oděvu ve svůj svatební den právě svatební šaty. Z pohledu existujícího množství substitutů na trhu, je tedy tato hrozba velice malá. Na druhou stranu, půjčovné i cena společenských šatů bývá až o několik tisíc levnější a navíc jejich užité vlastnosti jsou mnohem širší než u šatů sva-

tebních. Proto je nutné si uvědomit, že i když je hrozba substitutů svatebních šatů celkově nízká, musí být zvolena taková strategie, která ji bude zahrnovat.

Z Porterovy analýzy tak vyplývá několik závěrů: potenciálních zákazníků Svatebního salónu U Zámku je dostatek; co se týče konkurence, velkou hrozbu představuje cenová politika Svatebního salónu Sandra; spolupráce s vybranými dodavateli je zatím bezproblémová a vůči jejich síle se živnostnice chce navíc bránit realizací vlastní šicí dílny; dále možnost vstupu nových konkurentů do odvětví je relativně volná, avšak determinovaná především kapitálovou náročností a hrozba ze strany substitutů, je díky šíři poskytovaného sortimentu dané organizace minimální.

5.2 Analýza konkurenční výhody Svatebního salónu U Zámku

Aby paní majitelka zvolila správnou cestu dalšího strategického rozvoje živnosti, musí si uvědomit, v čem je její organizace výjimečná a jak by měla této tzv. konkurenční výhody využít. Je tedy nutné specifikovat určitou hodnotu, kvůli které by měli navštívit potenciální zákazníci právě její svatební salón.

Konkurenční výhoda bude určena v rámci města Frýdek-Místek, tedy vzhledem ke dvou největším konkurentům, jež byli analyzováni dříve. Při odkazu na teoretickou kapitolu zabývající se touto problematikou, bude postup specifikace následující.

Svatební salón U Zámku disponuje třemi ze čtyř faktorů zdrojů konkurenční výhody. Jsou jimi:

- faktor nižších nákladů vstupu,
- faktor zdrojů znalostí,
- faktor zdrojů vztahových.

Mezi největší položky nákladů analyzované živnosti patří náklady na pořízení svatebních šatů, nájemné, mzdové náklady a náklady na pořízení zboží. Vzhledem ke značkám svatebních šatů, jež jsou nabízeny konkurencí a vzhledem k jejich dodavatelům, můžeme konstatovat, že živnostnice analyzovaného svatebního salónu nakupuje svatební šaty o několik tisíc levněji než její dva největší konkurenti. Co se týče nájemného, i když všechny tři salóny sídlí na náměstí, nejmenší nájem platí analyzovaná živnost. Dále u mzdových nákladů není možné z důvodu nedostatečných informací o této položce u konkurentů napsat jasné stanovisko. Nejistota stanovení odhadované výše vychází z neznalosti, zda do těchto nákladů zahrnuje konkurence taktéž podnikatelskou mzdu či nikoliv. Další nákladovou položku tvoří náklady na pořízení zboží, přičemž analyzovaný svatební salón si většinu svého drobného sortimentu vyrábí na rozdíl od svých konkurentů svépomocí, z čehož můžeme usuzovat, že výše nákladů na tuto položku je u dané živnosti nejnižší. Podotýkám, že při této analýze bylo pracováno s jednicovými náklady.

Zdrojem konkurenční výhody Svatebního salónu U Zámku jsou taktéž znalosti. I když tato organizace působí na trhu nejkratší dobu ze všech tří svatebních salónů, živnostnice získala během svého podnikání široký přehled, a to především o svých zákaznících, dodavatelích,

partnerech, možných zaměstnancích, o svatebním sortimentu, v podstatě o celém trhu vymezeném Moravskoslezským krajem a o celém odvětví svatebních služeb. Z výsledků konkurence, jejich chování, nabídky a dalších faktorů můžeme usuzovat, že znalosti živnostnice analyzovaného svatebního salónu jsou na vysoké úrovni a mohu tvrdit, že převyšují znalosti majitelů konkurenčních svatebních salónů.

Dalším zdrojem konkurenční výhody analyzované živnosti je vztahový faktor. Za svou čtyřletou existenci si daný svatební salón vybudoval úctyhodnou pozici, a to jak mezi zákazníky, dodavateli a partnery tak i mezi svými zaměstnanci. Co se zákazníků týče, snaží se svatební salón, i když je svatba pro většinu klientů jednorázová a neopakovatelná událost, vytvořit si s nimi dlouhodobý vztah a udržet jej. K tomu používá metody, jako jsou dotazníky, různé slevové akce, soutěže, výstavy, módní přehlídky a taktéž různé komunikační prostředky jako například Facebook. Tímto získává Svatební salón U Zámku zpětnou vazbu od svých klientů na jeho služby a taktéž tím zvyšuje podvědomí o své existenci u dalších možných zákazníků. Vztahy s dodavateli se vystříbřily až po určitém čase, avšak nyní po nalezení těch správných dodavatelů se neustále upevňují a momentálně je paní majitelka v této oblasti spokojená. Pro danou živnost jsou velice důležité vztahy s různými partnery. Jedná se o podnikatele v oblasti doplňkových svatebních služeb – fotograf, video kameraman, florista, kadeřnice, kosmetička, o výrobce svatebních oznámení a svatebních prstýnků. Jelikož jsou analyzovaným svatebním salónem tyto služby a produkty doporučovány, musí tato spolupráce fungovat na 100%. Svým počtem zaměstnanců a kulturou organizace, která v ní vládne, připomíná živnost spíše rodinný podnik. Každý zaměstnanec má určenou svou oblast odpovědnosti a své pravomoci, tudíž zde neexistuje rivalita nebo nevráživost. Všichni se navzájem respektují, jsou vůči sobě loajální a tolerantní. Zaměstnanci i paní majitelka nejsou totiž jen pouhými nadřízenými a podřízenými či spolupracovníky jsou to taktéž přátelé.

Za hlavní konkurenční výhodu Svatebního salónu U Zámku můžeme tedy považovat vyšší přidanou hodnotu nabízených služeb a produktů, jejíž původ je spatřován především v nižší ceně, vysoké flexibilitě a kultuře v organizaci.

5.3 Kritické faktory úspěchu v oboru podnikání, kterých Svatební salón U zámku nedosahuje

Hlavním problémem této organizace je její řízení jedinou osobou. Z tohoto faktu pak vyplývají další neméně důležité nedostatky, kterými jsou především absence strategického řízení a informačního systému.

Jak již bylo zmíněno dříve, veškeré funkce managementu zastává pouze živnostnice. Navíc jediným ekonomicky vzdělaným stakeholdrem v organizaci je účetní, kterou živnostnice outsourcuje. Krátkodobě je možné takovýmto způsobem řízení chodu živnosti zajistit či udržet, avšak z dlouhodobého hlediska je to nemyslitelné. Problémy plynoucí z tohoto nedostatku jsou viditelné již nyní po 4 letech působení. Jedná se například o absenci některých ekonomických analýz, absenci finančního řízení (zejména CF), absenci řízení dodávek atd. Jestliže je prioritou majitelky, aby organizace i nadále rostla, jsou nutné určité personální změny. Vhodným řešením by bylo například zaměstnat asistentku či asistenta s ekonomickým vzděláním na dohodu o provedení práce.

Co se týče absence strategického řízení, v organizaci chybí celý koncept strategie od stanovení poslání, vize, cílů až po vypracování různých druhů analýz a plánů. V oblasti MSP je neexistující strategie běžným jevem. Avšak na druhou stranu podniky, jež disponují vypracovanou strategií, získávají určitou konkurenční výhodu.

Dalším faktorem, který může být pro živnost v negativním slova smyslu kritickým, je absence informačního systému. Vzhledem k velké šíři sortimentu zboží a poskytovaných služeb, se jejich sledování, jak z ekonomického, tak logistického hlediska stává čím dál tím více nepřehlednější a složitější. Zakoupením a implementací vhodného informačního systému by paní majitelka získala větší přehled o chodu organizace, z čehož by mohla vyvozovat různé závěry a postoje, což by v důsledku lepšího řízení živnosti mohlo přispět ke zlepšení její ekonomické situace.

6 SWOT ANALÝZA SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU

V této analýze jsou v podstatě shrnuty výsledky výše realizovaných analýz. Jedná se o jasný přehled toho, v čem je živnost dobrá, kde má mezery a jak by ji mohlo ovlivnit její okolí, a to jak v pozitivním tak negativním slova smyslu. Na základě tohoto výstupu by se posléze mělo rozhodovat o dalším strategickém vývoji živnosti.

| | |
|---|---|
| <p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategické sídlo živnosti, • dobré know-how, • vysoká kvalita služeb a sortimentu, • široký sortiment, • flexibilita, • nízké náklady, • výborná podniková kultura. | <p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeden člověk ve vedení, • absence ekonomicky vzdělaného pracovníka, • absence strategického řízení, • absence informačního systému, • omezené finanční zdroje. |
| <p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoká lidnatost MSK, • mezera na trhu v podobě absence svatebního domu • možnost spolupráce s jinými ekonomickými subjekty, • podpora mladých lidí v MSK krajem, státem, • podpora MSP krajem, státem, EU. | <p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • negativní image MSK, • vysoká nezaměstnanost v MSK, • změna životního stylu obyvatel MSK, • celorepublikové klesající sňatečnost, • celorepublikové rostoucí inflace, • legislativní zásahy státu, • vznik nové konkurence. |

Obrázek 20. SWOT analýza Svatebního salónu U Zámku
(Vlastní zpracování)

Svatební salón U Zámku sídlí na frýdeckém náměstí, což je velice strategické místo. Jednak se zde z důvodu shromáždění všech důležitých úřadů a obchodů pohybuje denně mnoho lidí a navíc se v této městské části nenachází žádná konkurence.

Porozumění svým zákazníkům a odhalení jejich potřeb je základem úspěšného podnikání. Proto se živnostnice skrze různé nástroje jako jsou dotazníky, facebook, působení na různých společenských akcích atd. snaží vytvořit si se zákazníky určitý vztah a následně jej co nejdéle udržet. Základem jsou zde především informace, a to nejen informace o svých zákaznících, ale obecně o trhu svatebních služeb a o svých zaměstnancích. Jelikož se majitelka pohybuje v oblasti svatebních služeb každý den již přes 4 roky a neustále vyhledává nové informace, jsou její znalosti na vysoké úrovni.

Kvalita služeb a sortimentu je pro danou živnost prioritou. Zákazník se musí cítit dobře již při prvním kroku do svatebního salónu. Prostředí a obsluha vytváří na zákazníka první dojem, který je právě v tomto odvětví velice důležitý. A tuto skutečnost si majitelka velice dobře uvědomuje. Kvalita prochází celou organizací. Kvalitní není jenom sortiment a služby, které jsou analyzovaným svatebním salónem nabízeny, ale taktéž personál a vztah s partnery.

Dalším pozitivem je širší sortimentu, který je v daném svatebním salóne nabízen. Snoubenci zde naleznou vše, co ke svatbě patří-od svatební obuvi po možnost pronájmu luxusního automobilu. Majitelka se snaží vyhovět všem požadavkům a přáním svých zákazníků, tudíž se nabízený sortiment neustále zvětšuje.

A právě flexibilita je další silnou stránkou této organizace. MSP jsou obecně považovány za flexibilnější než velké podniky. A dnešní dynamický svět flexibilitu vyžaduje. Rychlá reakce na změny okolí tvoří v současnosti velkou konkurenční výhodu, kterou daná živnost disponuje.

Živnostnice zvolila strategii nejnižších cen v rámci města Frýdek-Místek. Cenová politika vychází z analýzy cen konkurence na tomto území. Majitelka nejméně jednou měsíčně mapuje ceny nabídky svých konkurentů a dle toho upravuje ceny svého sortimentu. Tento způsob konkurenčního stanovení cen si živnostnice může dovolit na základě nejnižších pořizovacích nákladů vzhledem ke své konkurenci.

Podniková kultura je dalším aspektem, který vytváří vyšší hodnotu živnosti. Základem úspěchu pro každý podnik jsou lidé, tím více to platí pro služby. Dobrý vztah mezi zaměstnanci vytváří příjemnou atmosféru, což je pro svatební salón velice důležité.

Všechny tyto silné stránky pak dohromady tvoří výbornou image Svatebního salónu U Zámku. Potvrzením je zpětná vazba od klientů, která se živnosti dostává prostřednictvím konzultace s klienty při návratu pronajatých věcí či děkovnými statusy na facebooku daného svatebního salónu nebo taktéž doporučením jejich služeb novým zákazníkům.

Co se týče slabých stránek analyzované živnosti, většina z nich je podrobně rozebrána v předešlé kapitole s názvem Kritické faktory úspěchu v oboru podnikání, kterých Svatební salón U Zámku nedosahuje. Nyní blíže specifikuji pouze negativum omezených finančních zdrojů. Menší investice organizace jsou financovány z peněžních prostředků, jež si živnost sama vytvoří. Investice pro větší strategický rozvoj by musely být hrazeny jiným způsobem. O možnosti financování MSP, konkrétně Svatebního salónu U Zámku, pojednávala má bakalářská práce, tudíž se této problematice nebudu věnovat příliš detailně. Jelikož však živnost v prvních dvou letech svého života vykazovala ztrátu a třetí rok se výsledek hospodaření pohyboval sice již v kladných, ale nízkých hodnotách, nemůže paní majitelka uvažovat o klasickém bankovním úvěru. Vzhledem k různým okolnostem bych, jako nejvhodnější variantu financování větších investičních projektů majitelce doporučila využití různých dotací.

Oblast svatebních služeb je v České republice v porovnání s ostatními oblastmi velice málo prozkoumávána. Na tomto trhu tak existuje mnoho mezer a příležitostí, avšak z neznámého taktéž plyne mnoho hrozeb a rizik.

Moravskoslezský kraj je oblastí s obecně negativní image. Příčinu této charakteristiky můžeme hledat v historii, kdy tato oblast patřila mezi nejdůležitější průmyslové regiony ve střední Evropě. Její hospodářské zaměření dnes přineslo určité problémy se stále ještě probíhající restrukturalizací. Nejzávažnější z nich je poškození veškerých složek životního prostředí a vysoká do dnes trvající dlouhodobá nezaměstnanost v kraji. Především druhý fakt s sebou přináší negativní ekonomickou situaci obyvatel MSK, která se odráží taktéž ve výši průměrné mzdy na zaměstnance, jež se pohybuje pod celorepublikovým průměrem. Tento vývoj MSK by mohl za spolupůsobení dalších faktorů vyústit v určitou změnu životního stylu a myšlení tamějších obyvatel. Klesla by imigrace a zvýšila by se emigrace oby-

vatel z tohoto kraje, čímž by klesla lidnatost a porodnost v kraji, což by mělo za následek snížení přirozený přírůstek obyvatel a posléze by obyvatelstvo začalo stárnout. Tento pesimistický scénář by měl taktéž negativní dopad na sňatečnost a živnost by mohla být v ohrožení.

Již v současnosti má sňatečnost celorepublikově klesající tendenci. Příčiny tohoto vývoje jsou rozebrány v kapitole Analýza sociálního okolí. Pro živnost je spíše důležitější důsledek, kterým je ubývající počet svateb.

Za hrozbu je taktéž považována neustále rostoucí inflaci v České republice. Což souvisí s klesajícím disponibilním důchodem obyvatel v MSK. Čím méně peněžních prostředků budou mít občané k dispozici, tím méně se bude z důvodu kapitálové náročnosti svateb konat.

Legislativní zásahy státu také v nemalé míře ovlivňují rozhodnutí snoubenců o možném sňatku. Příkladem může být například letošní snížení státního příspěvku na stavební spoření. Teoreticky by občané měli po tomto úkonu začít stavět později, což má také nepřímý vliv na odložení sňatku.

Největší hrozbou by však pro živnost byl vznik nové konkurence, a to především přímo v městě Frýdek-Místek. Podrobněji je vstup nových konkurentů na trh popsán v Porterově analýze.

I přes tato negativa je Moravskoslezský kraj oblastí s vysokým potenciálem. K rozvoji přispívá především podpora ze strany kraje, která je určena jak tamějšímu obyvatelstvu, tak malým a středním podnikům nebo ze strany tamějších podniků v podobě různých forem sociální odpovědnosti firem. Nejčastějším typem podpory jsou dotace, jež kraj získává skrze národní fondy či operační programy státu či od Evropské Unie.

Velkým trendem současnosti je virtuální integrace ekonomických subjektů. Spolupráce Svatebního salónu U Zámku s určitými organizacemi působícími taktéž ve svatebních službách by dané živnosti mohlo přinést nespočet nových možností a příležitostí a především by se tak mohla rozšířit její klientela a působnost.

Pro podnikatelskou činnost živnostnice je důležitá vysoká lidnatost Moravskoslezského kraje. Obzvláště je pak vysoký počet osob potenciální cílové skupině zákazníků živnosti, a to jak MSK, tak okrese Frýdek-Místek i ve stejnojmenném městě.

Jedním z možných směrů strategického rozšíření živnosti by mohla být realizace “vlastní šicí dílny“. V Moravskoslezském kraji je velice těžké najít švadlenu, jež by rychle a kvalitně ušila svatební šaty na míru. Navíc žádný z konkurenčních svatebních salónů tuto službu nenabízí. Proto můžeme tento fakt považovat pro Svatební salón U Zámku jako velkou příležitost, jak získat nové zákazníky a zvýšit si tak svůj tržní potenciál.

7 PROJEKT STRATEGICKÉHO ROZVOJE SVATEBNÍHO SALÓNU U ZÁMKU

V této části diplomové práce bude po rozmluvě s živnostnicí definováno na základě výše uvedených analýz týkajících se Svatebního salónu U Zámku jeho poslání, vize, dlouhodobý cíl a navrhnutá nejvhodnější varianta strategického rozvoje, jež by tento cíl naplňovala.

7.1 Definice poslání, vize, dlouhodobého cíle, strategie

Přesná definice poslání, vize a dlouhodobého cíle jsou uvedeny níže.

Poslání:

Prostřednictvím služeb Svatebního salónu U Zámku šetříme čas a prostředky našich zákazníků a skrze jeho spokojenost dáváme práci svým zaměstnancům, čímž zvyšujeme tržní potenciál naší firmy.

Vize:

Naší vizí je rozšíření stávajících služeb a zvýšení působnosti nejen v Moravskoslezském kraji, ale taktéž v celé České republice.

Dlouhodobý cíl:

Hlavním dlouhodobým cílem živnosti je maximalizace její tržní hodnoty.

Dílčím dlouhodobým cílem je pak do roku 2014 zvýšit počet zákazníků na dvojnásobek současného počtu, konkrétně tedy na 150 zákazníku.

7.1.1 Varianty strategického rozvoje

Existují 3 hlavní varianty strategického rozvoje Svatebního salónu U Zámku. Jedná se o:

- zavedení informačního systému,
- rozšíření stávajících služeb o vlastní šicí dílnu,
- realizace svatebního domu.

Zavedení informačního systému

Absence informačního systému vyplývá již ze strategické analýzy. Do budoucna je zakoupení a zavedení vhodného informačního systému vzhledem k šíři a hloubce nabízeného sortimentu organizací zcela nevyhnutelné. Je však nutno podotknout, že tato investice je velice kapitálově i časově náročná. Navíc jeho realizací by nebyl splněn stanovený dlouhodobý cíl.

Rozšíření stávajících služeb o vlastní šicí dílnu

Tato varianta se týká vytvoření vlastní šicí dílny, jejíž hlavním účelem je šití svatebních šatů, popřípadě svatebních obleků, veškerých doplňků či plesové konfekce na míru. V tomto případě by se jednalo o pronájem vedlejší místnosti nynějšího sídla daného svatebního salónu, vybavení jej potřebným hmotným majetkem a zaměstnání švadleny. Rozšíření o tuto službu není nijak zvlášť kapitálově, ani časově náročné. Realizací této investice by taktéž mohl být naplněn stanovený dlouhodobý cíl organizace.

Realizace svatebního domu

Další možností strategického rozvoje je realizace svatebního domu. Svatební dům představuje spojení veškerých svatebních služeb (půjčování svatebních šatů, obleků a doplňků, kadeřnictví, kosmetika, manikúra a pedikúra, květinářství, fotograf) a svatebního sortimentu. Jedná se tedy o princip "vše pod jednou střechou". Tato možnost strategického rozvoje by specifikovaný dlouhodobý cíl naplňovala, avšak hlavní překážkou jeho realizace je vysoká kapitálová náročnost a s tím spojená dlouhá doba návratnosti investice.

Pro výběr nejvhodnější varianty je vytvořena multikriteriální analýza (viz Tabulka 4.). Přičemž je použita stupnice od 1 do 3 bodů, kdy 1 bod je nejlepší a 3 body nejhorší.

Tabulka 4. Multikriteriální analýza variant strategického rozvoje (Vlastní zpracování)

| Varianta/kritérium | Zavedení informačního systému | Rozšíření o vlastní šicí dílnu | Realizace svatebního domu |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Očekávané náklady | 2 | 1 | 3 |
| Očekávané tržby | 3 | 2 | 1 |
| Očekávaný efekt na počet zákazníků | 3 | 2 | 2 |
| Očekávaná délka realizace | 2 | 1 | 3 |
| Očekávaná doba návratnosti | 2 | 1 | 3 |
| Očekávaná náročnost | 1 | 1 | 3 |
| Celkový počet bodů | 13 | 8 | 15 |

Co se tedy týče strategie dosažení cílů, jako nejvhodnější varianta strategického rozvoje Svatebního salónu U Zámku byla zvolena varianta rozšíření jeho stávajících služeb o vlastní šicí dílnu.

V tomto případě je možné využít k profinancování majoritní části kapitálových výdajů na zřízení vlastní šicí dílny Nadační fond Dalkia Česká republika, jež bude přiblížen v následující kapitole.

7.1.2 Nadační fond Dalkia Česká republika

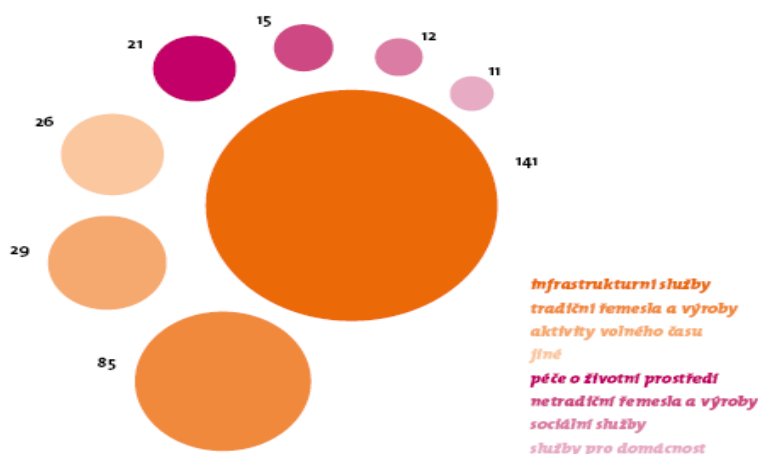
Prostřednictvím nadačního fondu Dalkia Česká republika jsou podnikatelům poskytovány jak finanční prostředky, tak poradenské služby a konzultace.

Obecným účelem Nadačního fondu Dalkia Česká republika je přispět k trvale udržitelnému rozvoji společnosti. Hlavními cíly jsou:

- pomáhat při vytváření dlouhodobých pracovních míst za účelem prevence vyčleňování nezaměstnaných osob, které mohou a chtějí pracovat, ze společnosti (upřednostněny jsou projekty, jež vytvoří pracovní místo pro zdravotně handicapované občany),
- přispívat k rozvoji lidstva, konkrétně podporou vzdělanosti, vědy, sociálních a technologických inovací,
- poskytovat humanitární podporu ekonomickým subjektům.

Kritéria poskytnutí příspěvku z Nadačního fondu Dalkia Česká republika

Nadační fond Dalkia Česká republika podporuje začínající či již podnikající fyzické i právnické osoby působící na území Moravskoslezského, Karlovarského a Olomouckého kraje. Fond je zaměřen především na sektor služeb či výrob s veřejně prospěšným charakterem. Pro ilustraci spektra podporovaných oblastí podnikání uvádím následující obrázek. Čísla na obrázku pak znamenají počet podpořených projektů v dané oblasti pro rok 2010.



Obrázek 21. Jednotlivé oblasti podnikání podporované Nadačním fondem Dalkia ČR pro rok 2010 (Interní zdroje Dalkia a.s.)

Daný nadační fond je mimo jiné vytvořen i pro fyzické osoby, které poskytují či hodlají poskytovat služby občanům a jiné veřejně prospěšné služby, nebo pro ty, jež provozují či hodlají provozovat tradiční i netradiční řemesla a výroby a které díky poskytnuté pomoci vytvoří nová trvalá pracovní místa.

Základními podmínkami pro poskytnutí pomoci z Nadačního fondu jsou:

- podporované aktivity mají veřejně prospěšný charakter,
- nově vzniklá pracovní místa musí být dlouhodobá,
- podporováno bude drobné, malé a střední podnikání (cca do 25 zaměstnanců),
- poskytování pomoci je rozhodováno na základě posouzení projektu předloženého žadatelem,

- nadační příspěvek je poskytován v rozmezí do 500 000 Kč na jeden projekt,
- poskytnutý nadační příspěvek bude použit na hmotného a nehmotného majetku nezbytného pro zahájení nebo rozvoj podnikání,
- poskytnutím nadačního příspěvku nejsou omezeny možnosti žadatele na získání podpory i z jiných zdrojů,
- zaměstnanci společnosti Dalkia Česká republika, a.s. nebo společností tvořících součást skupiny Veolia Environnement nebo Electricité de France, osoby, se kterými má zřizovatel Nadačního fondu jiný smluvní vztah a osoby jim blízké, ani právnické osoby podléhající přímé či nepřímé kontrole vyloučených osob, nebo ve kterých vykonávají vyloučené osoby funkci statutárního orgánu, nebo za které jsou vyloučené osoby oprávněny jednat, jsou z pomoci Nadačního fondu vyloučeni,
- realizace podporovaných projektů bude Nadačním fondem sledována prostřednictvím garanta, resp. Kmotra – zaměstnance Dalkie Česká republika, a.s. nebo dceřiných společností Dalkie Česká republika, a.s.

Veškeré výše uvedené kritéria Svatební salón U Zámku splňuje. Ať už se jedná o požadavek na specifikaci a územní působení potenciálního žadatele, či o výše uvedené základní podmínky.

Postup pro získání příspěvku z Nadačního fondu Dalkia Česká republika

Obecný postup pro získávání příspěvku z Nadačního fondu Dalkia Česká republika můžeme rozdělit do 6 fází:

- vyplnění Předběžného informačního dotazníku,
- vyjádření správní rady NF Dalkia ČR
- vytvoření Podnikatelského záměru,
- verifikace Podnikatelského záměru,
- schválení Podnikatelského záměru,
- převod peněžních prostředků.

Pro úspěšné získání finančních prostředků z Nadačního fondu Dalkia Česká republika je nutno nejdříve vyplnit Předběžný informační dotazník. V případě Svatebního salónu U Zámku, se jedná o dotazník pro fyzické osoby (viz Příloha I.).

Tento dotazník se elektronickou cestou, většinou e-mailem zašle asistentce daného nadačního fondu, která jej předloží k prozkoumání správní radě NF Dalkia ČR. Hlavní faktory, jež správní rada prozkoumává, jsou: počet budoucích zaměstnaných osob, četnost potenciálního oboru podnikání v dané lokalitě, peněžní zatížení a důsledek na životní prostředí. Následně bude žadateli opět e-mailem zasláno vyjádření správní rady.

V případě úspěchu žadatele je další fází vytvoření Podnikatelského záměru. Žadateli je poskytnuta šablona tohoto dokumentu, jež musí vyplnit. Osnova projektu je následující:

1. Název projektu
2. Žadatel o nadační příspěvek
3. Nositel projektu
4. Základní údaje o projektu
5. Popis výrobku či služby
6. Prostředky
7. Finanční analýza

S jakýmkoliv dotazem ohledně podnikatelského záměru se žadatel může obrátit na jemu přidělenou osobu pracující v projektu nadačního fondu.

Po vytvoření Podnikatelského záměru je prováděna verifikace neboli ověřování. Každý podnikatelský záměr získá tzv. kmotra/kmotru, jež zkoumá jeho reálnost a realizovatelnost. Na základě tohoto průzkumu pak kmotr či kmotra sepíše Hodnotící zprávu na daný podnikatelský záměr.

Předposlední fází je předložení daného Podnikatelského záměru spolu Hodnotící zprávou správní radě NF Dalkia ČR. Ta tyto dokumenty opět přezkoumá a následně vyvodí pro žadatele určitý závěr. V případě kladného hodnocení pak žadatel uspěl a získává od Nadačního fondu Dalkia Česká republika požadovanou výši peněžních prostředků pro zahájení či rozvoj svého podnikání.

8 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

V následující části bude blíže specifikována vybraná varianta strategického rozvoje Svatebního salónu U Zámku.

Jelikož se v dnešní době zvyšuje poptávka po šití svatebních šatů na míru skrze organizaci českého původu, je předmětem projektu rozšíření stávajících služeb Svatebního salónu U Zámku o vlastní šicí dílnu. Realizací tohoto projektu by v případě svatebních šatů získaly potenciální zákaznice následující možnosti. Buď by si svatební šaty vybraly z nabídky svatebních šatů, které jsou umístěny v daném svatebním salóně, nebo pokud by je tato nabídka neuspokojila, mohly by si své vysněné modely svatebních šatů nechat ušít v šicí dílně a následně je odkoupit. Díky nově přichozím zákazníkům by se Svatební salón U Zámku dostal do podvědomí dalším potenciálním klientům, což by v budoucnu mělo přinést zvýšení tržeb. Výhodou je především umístění šicí dílny, která by byla součástí nynějšího svatebního salónu, tudíž by zákaznice měly vše pohromadě a nemusely by cestovat na další místa. Blížší informace o projektu jsou uvedeny ve stručné a přehledné podobě níže.

Název: Šicí dílna

Účel projektu: Prostřednictvím vytvoření a realizace šicí dílny nabídnout zákazníkům Svatebního salónu U Zámku širší sortiment služeb a zvýšit tak možnost jejich uspojení.

Dílčí cíle projektu:

- zvýšit počet zákazníků,
- zvýšit tržby,
- vytvořit nové pracovní místo.

Lokalita: Zámecké náměstí 26, Frýdek-Místek

Datum začátku realizace: 2. července 2011 (viz Obrázek 24.)

Nově vytvořená pracovní místa: 1

Použití nadačního příspěvku: Vybavení pro podnikatelskou činnost (viz Tabulka 6.)

Potřebné finanční prostředky: Pro 1. rok provozu 348 240 Kč, z toho 119 500 Kč jsou kapitálové výdaje (viz Tabulka 13. a Tabulka 14.)

Samozřejmě by daná šicí dílna nesloužila pouze pro šití svatebních šatů. I když by tyto zadané zakázky měly přednost před všemi ostatními. V případě, že by pracovní čas nové zaměstnankyně nebyl plně využit na šití svatebních šatů, mohly by se zde šít svatební doplňky, popřípadě také svatební obleky a plesová konfekce.

9 FINANČNÍ PLÁN A ANALÝZA PROJEKTU

Obecně je základem finančního plánování plán tržeb. U daného projektu tomu není jinak. Jelikož se projekt týká poskytování zcela nové služby, prvním krokem k vytvoření plánu tržeb bude tedy kalkulace ceny dané služby. Posléze bude provedena nákladová analýza a vytvořen plán zisku. Pro ověření a ujištění správně nastavených parametrů bude dále vypracována analýza bodu zvratu.

Veškeré tyto plány jsou zaměřeny pouze na šití svatebních šatů. Samozřejmě se zde nabízí možnost šití i jiné konfekce, jako například společenských šatů či pánských obleků, avšak vzhledem k různým omezujícím faktorům, kdy k dispozici je pouze jedna švadlena a vzhledem k návratnosti peněžních prostředků z tohoto projektu, přičemž produkt svatebních šatů má z hlediska času nejvyšší návratnost, byla zprvu majitelce doporučena orientace pouze na svatební šaty. Po určité době by však tuto službu mohla rozšířit i na jinou konfekci.

9.1 Kalkulace ceny produktu

Kalkulace ceny 1 ušitého modelu svatebních šatů je velice složitá záležitost. Důvodem je především rozmanitost možností vzhledu svatebních šatů, s čímž jsou dále spojeny rozdílné výše nákladů, jak na mzdu, tak na materiál u jednotlivých modelů. Při zobecnění působení těchto faktorů je nejvhodnější metodou stanovení ceny tohoto produktu metoda nákladová spojená s metodou konkurenční. U nákladové metody je pak využito prosté metody kalkulace – metody dělením.

Pro stanovení ceny je využito klasického kalkulačního vzorce, jenž je zřejmý z Tabulky 5. Přičemž se vychází z maximální výkonnosti švadleny, což je měsíčně 5 ušitých modelů svatebních šatů.

Tabulka 5. Kalkulace ceny 1 ušitého modelu svatebních šatů (Vlastní zpracování)

| Položka | 5 šatů | 1 šaty |
|-----------------|-----------|-----------|
| Přímý materiál | 12 500 Kč | 2 500 Kč |
| Přímé mzdy | 10 720 Kč | 2 144 Kč |
| Přímé náklady | 23 220 Kč | 4 644 Kč |
| Výrobní režie | 700 Kč | 140 Kč |
| Odbytová režie | 3 250 Kč | 650 Kč |
| Správní režie | 3 100 Kč | 620 Kč |
| Režijní náklady | 7 050 Kč | 1 410 Kč |
| Náklady celkem | 30 270 Kč | 6 054 Kč |
| Zisk | 19 730 Kč | 3 946 Kč |
| Prodejní cena | 50 000 Kč | 10 000 Kč |

Dle výpočtu činí celkové náklady na 1 svatební šaty asi 6 054 Kč. Vzhledem však k výjimečnosti události, ke které je tento produkt využit, bývá procentuální zisk stanoven výše, než je u ostatních produktů obvyklé. Navíc konkurenční ceny daného produktu se pohybují v intervalu od 7 000 Kč do 25 000 Kč. Tudíž po konzultaci s majitelkou svatebního salónu byla zvolena cena 10 000 Kč za 1 kus ušitého modelu svatebních šatů.

9.2 Plán tržeb projektu

Vzhledem k tomu, že tato služba by byla v analyzovaném svatebním salóně poskytována nově, nemůžeme vycházet z dat předešlých let a s určitou pravděpodobností vývoj tržeb predikovat. Při jeho sestavování bude tedy východiskem kalkulace ceny ušitého modelu svatebních šatů a dále bude zohledněn výkon švadleny. V tomto případě by byla zaměstnána jedna švadlena, jejíž maximální výkonnost by činila 5 svatebních šatů za měsíc.

Vypracovaný plán tržeb, jež můžete vidět níže, je tedy rozdělen dle počtu prodaných ušitých modelů svatebních šatů, a to v intervalu od 1 ks do 5 ks.

Tabulka 6. Plán tržeb projektu za měsíc a rok při různém množství prodaných modelů svatebních šatů (Vlastní zpracování)

| Položka | 1. měsíc | 1. rok |
|--------------------------------|-----------|------------|
| Tržby za ušití 1 šatů za měsíc | 10 000 Kč | 120 000 Kč |
| Tržby za ušití 2 šatů za měsíc | 20 000 Kč | 240 000 Kč |
| Tržby za ušití 3 šatů za měsíc | 30 000 Kč | 360 000 Kč |
| Tržby za ušití 4 šatů za měsíc | 40 000 Kč | 480 000 Kč |
| Tržby za ušití 5 šatů za měsíc | 50 000 Kč | 600 000 Kč |

9.3 Nákladová analýza projektu

Pro získání peněžních prostředků z Nadačního fondu Dalkia Česká republika, ale taktéž pro získání obecné představy o výši nákladů vyvolaných projektem “Šicí dílna“ je nutná nákladová analýza projektu. Celkové náklady na projekt jsou rozděleny na dvě skupiny: kapitálové výdaje a dodatečné náklady. Kapitálové výdaje jsou dále ještě členěny na ty, jež je možné zaplatit skrze nadační příspěvek a na kapitálové výdaje, které bude muset majitelka uhradit ze svých peněžních zdrojů.

Pro zahájení činnosti šicí dílny je nutné pořídit tento hmotný majetek: šicí stroj, stůl na stříhání látek, židle, poličky, krejčovskou a aranžérskou pannu, trubkový systém, zrcadlo, šatnu, koberec, světla a ostatní šicí potřeby jako jsou nůžky, krejčovské metry, krejčovské pravítka. Výši ceny pořízení jednotlivých položek analyzovaných kapitálových výdajů můžete vidět v Tabulce 7.

Tabulka 7. Jednotlivé položky kapitálových výdajů projektu, jež by mohly být uhrazeny skrze NF (Vlastní zpracování)

| Položka | Cena |
|---------------------------------|------------|
| Kapitálové výdaje celkem | 104 500 Kč |
| šicí stroj | 25 000 Kč |
| žehlicí systém | 35 000 Kč |
| stůl stříhací | 15 000 Kč |
| židle | 1 500 Kč |
| polička | 5 000 Kč |
| panna krejčovská | 4 500 Kč |
| panna klasická | 1 500 Kč |
| trubkový systém | 2 000 Kč |
| zrcadlo | 5 500 Kč |
| šatna | 2 000 Kč |
| koberec | 3 000 Kč |
| světlo | 2 500 Kč |
| ostatní šicí potřeby | 2 000 Kč |

Ostatní kapitálové výdaje, jež by nemohly být uhrazeny peněžními prostředky z nadačního fondu, jsou výdaje na marketing projektu. Jedná se především o výdaje na reklamu šicí dílny. Výše jednotlivých nákladů je uvedena níže.

Tabulka 8. Jednotlivé položky kapitálových výdajů projektu, jež by nebyly hrazeny skrze NF (Vlastní zpracování)

| Položka | Cena |
|--------------------------|-----------|
| Kapitálové výdaje | 15 000 Kč |
| webové stránky | 5 000 Kč |
| reklamní stojan | 10 000 Kč |

Majitelce by v souvislosti s rozšířením svých dosavadních služeb o vlastní šicí dílnu vznikly určité dodatečné náklady (viz Tabulka 9.). Do fixní části těchto nákladů jsou zařazeny náklady na nájem a energii, mzda, SP, ZP a marketingové náklady. Variabilní část je pak tvořena náklady na materiál. Množství materiálu a jeho následná pořizovací cena je odvozena od počtu ušitých modelů za měsíc.

Tabulka 9. Dodatečné náklady dle počtu ušitých svatebních šatů za měsíc bez dotace z ÚP (Vlastní zpracování)

| Položka | 1 měsíc/1 šaty | 1 měsíc/2 šaty | 1 měsíc/3 šaty | 1 měsíc/4 šaty | 1 měsíc/5 šaty |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nájem + energie | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč |
| Fixní část mzdy | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| SP, ZP (25%, 9%) | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč |
| Marketing | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč |
| Celkem FN | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč |
| Materiál | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč |
| Celkem VN | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč |
| Náklady celkem | 19 020 Kč | 21 520 Kč | 24 020 Kč | 26 520 Kč | 29 020 Kč |

Dle rozpočtu by majitelka měla počítat s výší dodatečných nákladů od zhruba od 19 000 Kč do 29 000 Kč.

Majitelka chce dále zažádat o dotaci na mzdu z Úřadu práce ve Frýdku-Místku. Pokud by byla dotace přiznána, snížily by se celkové náklady buď o celou výši mzdy, nebo o její poměrnou část. Následující tabulka vyobrazuje situaci nákladů při proplacení celé výše mzdy.

Tabulka 10. Dodatečné náklady dle počtu ušitých svatebních šatů za měsíc s dotací z ÚP (Vlastní zpracování)

| Položka | 1 měsíc/1 šaty | 1 měsíc/2 šaty | 1 měsíc/3 šaty | 1 měsíc/4 šaty | 1 měsíc/5 šaty |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Nájem + energie | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč |
| Marketing | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč |
| Celkem FN | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 5 800 Kč |
| Materiál | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč |
| Celkem VN | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč |
| Náklady celkem | 8 300 Kč | 10 800 Kč | 13 300 Kč | 15 800 Kč | 18 300 Kč |

V tomto případě by se dodatečné náklady značně snížily a pohybovaly se dle počtu ušitých modelů od 8 300 Kč do 18 300 Kč.

Přehled jednotlivých nákladových variant je uveden v následující Tabulce 11.

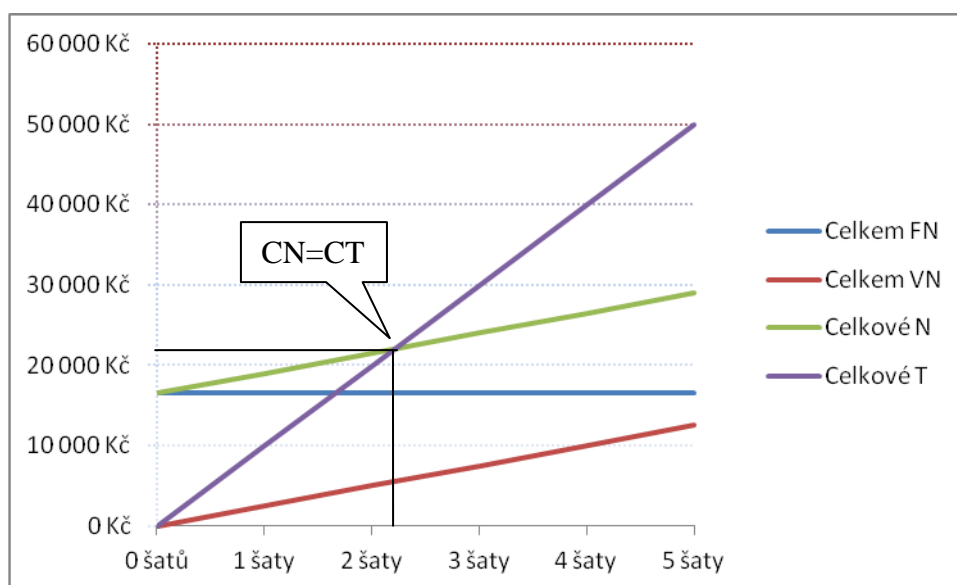
Tabulka 11. Náklady projektu při různých variantách (Vlastní zpracování)

| Položka | Předinvestiční fáze | 1 měsíc/0 šatů | 1 měsíc/1 šaty | 1 měsíc/2 šaty | 1 měsíc/3 šaty | 1 měsíc/4 šaty | 1 měsíc/5 šatů | 1 rok/60 šatů |
|--|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Varianta bez příspěvku z NF a bez dotace z ÚP | | | | | | | | |
| Kapitálové výdaje | 119 500 Kč | | | | | | | |
| Nájem + energie | | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 45 600 Kč |
| Fixní část mzdy | | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 96 000 Kč |
| SP, ZP (25%, 9%) | | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 32 640 Kč |
| c | | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 24 000 Kč |
| Celkem FN | | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 198 240 Kč |
| Materiál | | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč | 150 000 Kč |
| Celkem VN | | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč | 150 000 Kč |
| Náklady celkem | | 16 520 Kč | 19 020 Kč | 21 520 Kč | 24 020 Kč | 26 520 Kč | 29 020 Kč | 348 240 Kč |
| Náklady celkem + KV | | 136 020 Kč | 138 520 Kč | 141 020 Kč | 143 520 Kč | 146 020 Kč | 148 520 Kč | 467 740 Kč |
| Varianta s příspěvkem z NF a bez dotace z ÚP | | | | | | | | |
| Kapitálové výdaje | 15 000 Kč | | | | | | | |
| Nájem + energie | | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 45 600 Kč |
| Fixní část mzdy | | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 96 000 Kč |
| SP, ZP (25%, 9%) | | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 32 640 Kč |
| Marketing | | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 24 000 Kč |
| Celkem FN | | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 198 240 Kč |
| Materiál | | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč | 150 000 Kč |
| Celkem VN | | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč | 150 000 Kč |
| Náklady celkem | | 16 520 Kč | 19 020 Kč | 21 520 Kč | 24 020 Kč | 26 520 Kč | 29 020 Kč | 348 240 Kč |
| Náklady celkem + KV | | 31 520 Kč | 34 020 Kč | 36 520 Kč | 39 020 Kč | 41 520 Kč | 44 020 Kč | 363 240 Kč |
| Varianta s příspěvkem z NF a s dotací z ÚP | | | | | | | | |
| Nájem + energie | | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 45 600 Kč |
| Marketing | | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 24 000 Kč |
| Celkem FN | | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 5 800 Kč | 69 600 Kč |
| Materiál | | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč | 150 000 Kč |
| Celkem VN | | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč | 150 000 Kč |
| Náklady celkem | | 5 800 Kč | 8 300 Kč | 10 800 Kč | 13 300 Kč | 15 800 Kč | 18 300 Kč | 219 600 Kč |

9.4 Analýza bodu zvratu

Pro určení potřebného množství svatebních šatů, jež je nutné ušít, aby měsíční tržby za prodej těchto šatů pokryly měsíční náklady projektu a majitelka tak nebyla na tomto projektu ztratná, je nutné provést analýzu bodu zvratu.

Bod zvratu v tomto případě představuje potřebný počet prodaných ušitých modelů svatebních šatů za měsíc při nulovém zisku, tedy kdy se měsíční tržby rovnají měsíčním nákladům. Od tohoto bodu by pak daný projekt měl být ziskový. Grafické řešení je zobrazeno níže.



Obrázek 22. Bod zvratu ušitých svatebních šatů (Vlastní zpracování)

Tabulka 12. Vstupní data pro obrázek bodu zvratu (Vlastní zpracování)

| Položka/Q | 0 šatů | 1 šaty | 2 šaty | 3 šaty | 4 šaty | 5 šaty |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nájem + energie | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč | 3 800 Kč |
| Fixní část mzdy | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč | 8 000 Kč |
| SP, ZP (25%, 9%) | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč | 2 720 Kč |
| Marketing | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 000 Kč |
| Celkem FN | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč | 16 520 Kč |
| Materiál | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč |
| Celkem VN | 0 Kč | 2 500 Kč | 5 000 Kč | 7 500 Kč | 10 000 Kč | 12 500 Kč |
| Celkové N | 16 520 Kč | 19 020 Kč | 21 520 Kč | 24 020 Kč | 26 520 Kč | 29 020 Kč |
| Celkové T | 0 Kč | 10 000 Kč | 20 000 Kč | 30 000 Kč | 40 000 Kč | 50 000 Kč |

Výpočet bodu zvratu pro daný projekt je následující:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - v_n} \quad (8)$$

$$Q_{BZ} = \frac{16520}{10000 - 2500}$$

$$Q_{BZ} = 2,2 \Rightarrow 3ks$$

Minimální počet ušitých modelů svatebních šatů, jež by byl pro živnostnici z ekonomické stránky přijatelný jsou tedy 3 kusy. Jelikož bod zvratu vyšel zhruba okolo 2,2 ks, už při prodeji 3 ušitých modelů svatebních šatů by majitelce vznikl zisk. Pokud by se prodaly 1 nebo 2 modely svatebních šatů, živnostnice by byla na tomto projektu v daném měsíci ztratná a projekt by musel být financován i z jiných peněžních prostředků. Při prodeji 4 či 5 modelů svatebních šatů by pak již byl vždy realizován zisk.

9.5 Plán zisku projektu

Plán zisku projektu je vytvořen ve dvou variantách. První varianta plánu je vyčíslena pro možnost bez dotace z Úřadu práce Frýdek-Místek na mzdu a druhá varianta s dotací.

V následující tabulce je tedy vypočítán zisk pro variantu projektu bez dotace. Pokud by se za jeden měsíc prodal jeden nebo dva ušité modely svatebních šatů, byl by tento projekt ztrátový. Při realizaci měsíčního prodeje třech či více ušitých modelů by hodnoty zisku nabyly kladnou hodnotu a dosahovaly by až k 19 730 Kč.

Tabulka 13. Plán zisku z prodeje ušitých modelů svatebních šatů dle jejich počtu za měsíc bez dotace z ÚP (Vlastní zpracování)

| Položka/Q | 0 šatů | 1 šaty | 2 šaty | 3 šaty | 4 šaty | 5 šaty |
|------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Celkové T | 0 Kč | 10 000 Kč | 20 000 Kč | 30 000 Kč | 40 000 Kč | 50 000 Kč |
| Celkové N | 16 520 Kč | 19 020 Kč | 21 520 Kč | 24 020 Kč | 26 520 Kč | 29 020 Kč |
| Zisk | -16 520 Kč | -9 020 Kč | -1 520 Kč | 5 980 Kč | 13 480 Kč | 20 980 Kč |

V Tabulce 14. je pak uveden zisk z realizace daného projektu při získání dotace na mzdu zaměstnance z ÚP F-M. Jelikož položka mzdy tvoří největší část nákladů projektu, maji-

telka by byla po jeho realizaci zisková, již při prodeji jednoho modelu svatebních šatů za měsíc.

Tabulka 14. Plán zisku z prodeje ušitých modelů svatebních šatů dle jejich počtu za měsíc s dotací ÚP (Vlastní zpracování)

| Položka/Q | 0 šatů | 1 šaty | 2 šaty | 3 šaty | 4 šaty | 5 šaty |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Celkové T | 0 Kč | 10 000 Kč | 20 000 Kč | 30 000 Kč | 40 000 Kč | 50 000 Kč |
| Celkové N | 5 800 Kč | 8 300 Kč | 10 800 Kč | 13 300 Kč | 15 800 Kč | 18 300 Kč |
| Zisk | -5 800 Kč | 1 700 Kč | 9 200 Kč | 16 700 Kč | 24 200 Kč | 31 700 Kč |

10 HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU

V případě, že by byl daný projekt příslušným orgánem Nadačního fondu Dalkia Česká republika schválen a následně by byla vyplacena požadovaná výše příspěvku, celkové kapitálové výdaje projektu by se snížily pouze na tu část, jež by musela být uhrazena živnostníci bez ohledu na přiznání příspěvku z daného NF. Jejich výše je však vzhledem k výši příjmů daného projektu velice nízká. Tudíž již nyní před jakýmkoli výpočtem hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu, by mohla být predikována jejich kladná hodnota, a to u obou variant, tedy v případě odmítnutí i získání dotace na mzdu zaměstnance z Úřadu práce Frýdek-Místek. Avšak u varianty projektu bez dotace z ÚP F-M, by bylo nutné splnit podmínku prodeje nejméně 3 ušitých modelů svatebních šatů měsíčně, což je 36 modelů ročně. Při následujících výpočtech však budu počítat s maximálním využitím zdrojů, tudíž 5 modelů za měsíc, v přepočtu tedy 60 modelů ročně.

Celý proces schvalování poskytnutí nadačního příspěvku je však velice zdlouhavý. Proto je nutné počítat i s možností neúspěchu získání peněžních prostředků na rozšíření stávajících služeb Svatebního salónu U Zámku. V tomto případě by celý projekt byl financován pouze z volných peněžních prostředků živnostnice a ohodnocení efektivity a udržitelnosti projektu "Šicí dílna" by bylo velice vhodné. Pro výpočet budou použity metody, jež byly zmíněny již v teoretické části této diplomové práce, tedy čistá současná hodnota, index ziskovosti a diskontovaná doba návratnosti.

Čistá současná hodnota projektu

Aby bylo možné vypočítat čistou současnou hodnotu daného projektu, je nutné nejdříve vyčíslit CashFlow pro jednotlivé roky životnosti projektu, dále kapitálové výdaje a požadovanou výnosnost investora.

CashFlow:

Pro stanovení CF je využito přímé metody, tedy vzorce:

$$KS_{CF} = PS_{CF} + P_t - V_t, \quad (9)$$

kde: KS_{CF}konečný stav CF
 PS_{CF}počáteční stav CF
 P_tpříjmy daného roku
 V_tvýdaje daného roku

přičemž PS_{CF} je roven 0 a životnost projektu se odvíjí od životnosti šicího stroje, která byla stanovena na 5 let.

U vyčíslení příjmů jednotlivých let se vycházelo z plánu tržeb (viz. Tabulka 6.). U výdajů pak z plánu nákladů použitého při výpočtu bodu zvratu (viz Tabulka 12.). Hodnota těchto výdajů je nejvyšší možná. Během daného období, konkrétně tedy během 5 let není očekávána fatální změna ve výši příjmů ani výdajů, proto jsou jejich hodnoty ve všech 5i letech stejné. Konkrétní výše CF je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 15. Jednotlivé příjmy, výdaje a CF plynoucí z projektu pro 1. -5. rok provozu (Vlastní zpracování)

| Rok | Příjmy | Výdaje | CF |
|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. rok | 600 000 Kč | 348 240 Kč | 251 760 Kč |
| 2. rok | 600 000 Kč | 348 240 Kč | 251 760 Kč |
| 3. rok | 600 000 Kč | 348 240 Kč | 251 760 Kč |
| 4. rok | 600 000 Kč | 348 240 Kč | 251 760 Kč |
| 5. rok | 600 000 Kč | 348 240 Kč | 251 760 Kč |
| Celkem | 3 000 000 Kč | 1 741 200 Kč | 1 258 800 Kč |

Kapitálové výdaje:

Celková výše kapitálových výdajů a jejich složení je vidět v Tabulce 16. V podstatě se jedná o součet kapitálových výdajů, jež by musela uhradit živnostnice a kapitálových výdajů, jež by byly uhrazeny prostřednictvím příspěvku z NF.

Tabulka 16. Kapitálové výdaje projektu bez příspěvku (Vlastní zpracování)

| Položka | Cena |
|---------------------------------|------------|
| Kapitálové výdaje celkem | 119 500 Kč |
| webové stránky | 5 000 Kč |
| reklamní stojan | 10 000 Kč |
| šicí stroj | 25 000 Kč |
| žehlící systém | 35 000 Kč |
| stůl stříhací | 15 000 Kč |
| židle | 1 500 Kč |
| polička | 5 000 Kč |
| panna krejčovská | 4 500 Kč |
| panna klasická | 1 500 Kč |
| trubkový systém | 2 000 Kč |
| zrcadlo | 5 500 Kč |
| šatna | 2 000 Kč |
| koberec | 3 000 Kč |
| světlo | 2 500 Kč |
| ostatní šicí potřeby | 2 000 Kč |

Požadovaná výnosnost investora:

Jelikož by v tomto případě nebyl k financování využit cizí kapitál, za požadovanou výnosnost můžeme dosadit hodnotu nákladů na vlastní kapitál.

Přístupů k výpočtu nákladů na vlastní kapitál existuje mnoho. Vzhledem však k dostupnosti informací nutných pro tento velice složitý výpočet je zvolena metoda analogie modelu CAPM s β odvětví. Pro jeho použití je však nutné určit:

- bezrizikovou úrokovou míru (r_f) – i přes fakt, že bezriziková aktiva neexistují, za nejméně rizikové se považují státní dluhopisy, konkrétně jde tedy o úrokovou sazbu 10letých českých státních dluhopisů, která je nyní na hodnotě 4,476%,
- rizikovou prémii – zde využijí rating vyhlášený agenturou Moody's, který je pro ČR A1, což odpovídá rizikové prémii 7,2%
- koeficient β – hodnotu tohoto koeficientu určím pomocí portálu Damodaran, kde průměrný β koeficient pro Retail činí 0,87.

Výpočet nákladů na vlastní kapitál je tedy následující:

$$r_e = r_f + \beta * (r_m - r_f) \quad (10)$$

$$r_e = 0,04476 + 0,87 * 0,072$$

$$r_e = 0,1074 = 10,74\%$$

Nyní již známe hodnoty všech potřebných členů k výpočtu NPV dané investice a můžeme tak určit její výši:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{K_t}{(1+i)^t}$$

$$NPV = \frac{251760Kč}{(1+0,1074)} + \frac{251760Kč}{(1+0,1074)^2} + \frac{251760Kč}{(1+0,1074)^3} + \frac{251760Kč}{(1+0,1074)^4} + \frac{251760Kč}{(1+0,1074)^5} - 119500Kč$$

$$NPV = 817096,9723Kč$$

Čistá současná hodnota investičního projektu vyšla kladná, což znamená, že daný projekt je pro živnost přijatelný.

Index ziskovosti

$$I_z = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{K}$$

$$I_z = \frac{817096,9723Kč}{119500Kč}$$

$$I_z = 6,84$$

Hodnota indexu ziskovosti je 6,84, což znamená, že CashFlow plynoucí z investice po dobu 5 let pokryje kapitálové výdaje na tuto investici zhruba 6x.

Doba návratnosti investičního projektu:

Již na první pohled je vzhledem k porovnání výše CF s výši kapitálových výdajů zřejmé, že už v 1. roce provozu šicí dílny splatí příjmy z této investice vynaložené kapitálové náklady na danou investici. Doba návratnosti investičního projektu je tedy 7 měsíců (viz Tabulka 17.).

Tabulka 17. Propočet doby návratnosti projektu
(Vlastní zpracování)

| měsíc/rok | diskontované příjmy | propočet |
|-----------|---------------------|-------------|
| 1. měsíc | 18 945 Kč | -100 555 Kč |
| 2. měsíc | 37 891 Kč | -81 609 Kč |
| 3. měsíc | 56 836 Kč | -62 664 Kč |
| 4. měsíc | 75 781 Kč | -43 719 Kč |
| 5. měsíc | 94 726 Kč | -24 774 Kč |
| 6. měsíc | 113 672 Kč | -5 828 Kč |
| 7. měsíc | 132 617 Kč | 13 117 Kč |
| 8. měsíc | 151 562 Kč | 32 062 Kč |
| 9. měsíc | 170 507 Kč | 51 007 Kč |
| 10. měsíc | 189 453 Kč | 69 953 Kč |
| 11. měsíc | 208 398 Kč | 88 898 Kč |
| 1. rok | 227 343 Kč | 107 843 Kč |
| 2. rok | 246 289 Kč | 126 789 Kč |
| 3. rok | 265 234 Kč | 145 734 Kč |
| 4. rok | 284 179 Kč | 164 679 Kč |
| 5. rok | 303 124 Kč | 183 624 Kč |

Na základě výpočtů NPV a indexu ziskovosti a vzhledem k relativně krátké doby návratnosti vyplývá, že projekt Šicí dílna je výhodný a měl by být živnostníci realizován.

11 ANALÝZA RIZIK

Tato část diplomové práce bude zaměřena na faktory, jež by mohly daný projekt Svatebního salónu ovlivnit, a to především v negativním slova smyslu.

V Tabulce 18. je specifikováno 13 faktorů rizika, jež by mohly mít na realizaci šicí dílny negativní vliv. Tyto faktory mohou mít na daný projekt různý dopad. Z tohoto hlediska jsem rozdělila faktory rizika na 3 skupiny:

- ty, jež mají na projekt velký dopad - jejich vznikem by se projekt nerealizoval,
- ty, jež mají na projekt střední dopad - jejich vznik podstatně ovlivní další vývoj projektu,
- ty, jež mají na projekt dopad malý – jejich vznik by v podstatě realizaci projektu nevetoval, ale došlo by k vychýlení předikovaného vývoje.

Dále je vyčíslena pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik, přičemž interval pravděpodobnosti se pohybuje od 1% do 100%. Dle tohoto aspektu jsou vytvořeny opět 3 skupiny hodnoty rizika:

- vysoké - pravděpodobnost vzniku do 33,3%; $< 1\%; 33,3\%$),
- střední - pravděpodobnost vzniku od 33,3% do 66,6%; $< 33,3\%; 66,6\%$),
- nízké - pravděpodobnost vzniku nad 66,6%; $< 66,6\%; 100\% >$.

Tabulka 18. Potenciální rizika působící na projekt (Vlastní zpracování)

| Dopad na projekt | Riziko | Pravděpodobnost vzniku rizika | Hodnota rizika |
|------------------|--|-------------------------------|----------------|
| Velký | Špatné vyplnění Předběžného informačního dotazníku | 10% | Nízká |
| Velký | Zamítnutí podpory projektu Šicí dílna správní radou NF | 50% | Střední |
| Střední | Špatné sepsání Podnikatelského záměru | 10% | Nízká |
| Střední | Špatná Hodnotí zpráva kmotra projektu | 15% | Nízká |
| Velký | Zamítnutí přiznání příspěvku z NF správní radou NF | 30% | Nízká |
| Velký | Nezískání plné výše požadovaných finančních prostředků | 20% | Nízká |
| Střední | Vznik dalších dodatečných nákladů | 30% | Nízká |
| Střední | Nedostatek finančních prostředků | 20% | Nízká |
| Velký | Nenalezení vhodného zaměstnance | 80% | Vysoká |
| Malý | Nedodržení termínu zahájení provozu šicí dílny | 90% | Vysoká |
| Velký | Nedodržení podmínek pro získání příspěvku z NF | 20% | Nízká |
| Střední | Malý zájem zákazníků | 60% | Střední |
| Střední | Zamítnutí dotace z ÚP | 50% | Střední |

Faktory rizika s vysokou a střední pravděpodobností výskytu je nutné neustále monitorovat a správnými nástroji a metodami co nejvíce eliminovat, popřípadě zcela odstranit. Na rizika s nízkou pravděpodobností výskytu obsazují sice v žebříčku důležitosti poslední místo, avšak nemůžeme je zcela ignorovat. Taktéž je důležité najít vhodné prostředky jak jejich vliv snížit na minimum, popřípadě zcela vyrušit.

Z 13 uvedených faktorů rizika má velkou či střední pravděpodobnost výskytu 5 z nich. Následně rozeberu každý z těchto potenciálních faktorů a navrhuji způsob jejich eliminace.

Nenalezením vhodného zaměstnance na pozici švadleny by Svatební salón U Zámku porušil jednu ze základních podmínek přiznání příspěvku z Nadačního fondu Dalkia ČR. V tomto případě by organizace byla dle smlouvy nucena celou výši příspěvku navrátit. Proto je velice důležité, aby organizace měla zcela zmapovaný trh práce a již v začátku projektu začala se zájemci komunikovat. Bylo by vhodné, aby majitelka svatebního salónu měla vybráno několik potenciálních zaměstnanců a v případě přiznání příspěvku by se konalo pouze výběrové řízení s již předem vybranými uchazeči.

Dopad nedodržení termínu zahájení provozu šicí dílny je vzhledem ke stanoveným kritériím malý, avšak z pravděpodobnostního hlediska výskytu vysoký. Zpoždění může být způsobeno především prodloužením doby rozhodnutí správní rady NF o přiznání příspěvku.

Ovlivnění této možné situace však není v kompetenci jakékoliv osoby zainteresované do projektu ze strany svatebního salónu. Jediné, co může pro eliminaci tohoto rizika svatební salón vykonat, je dodržování termínů zadaných ze strany NF právě žadateli.

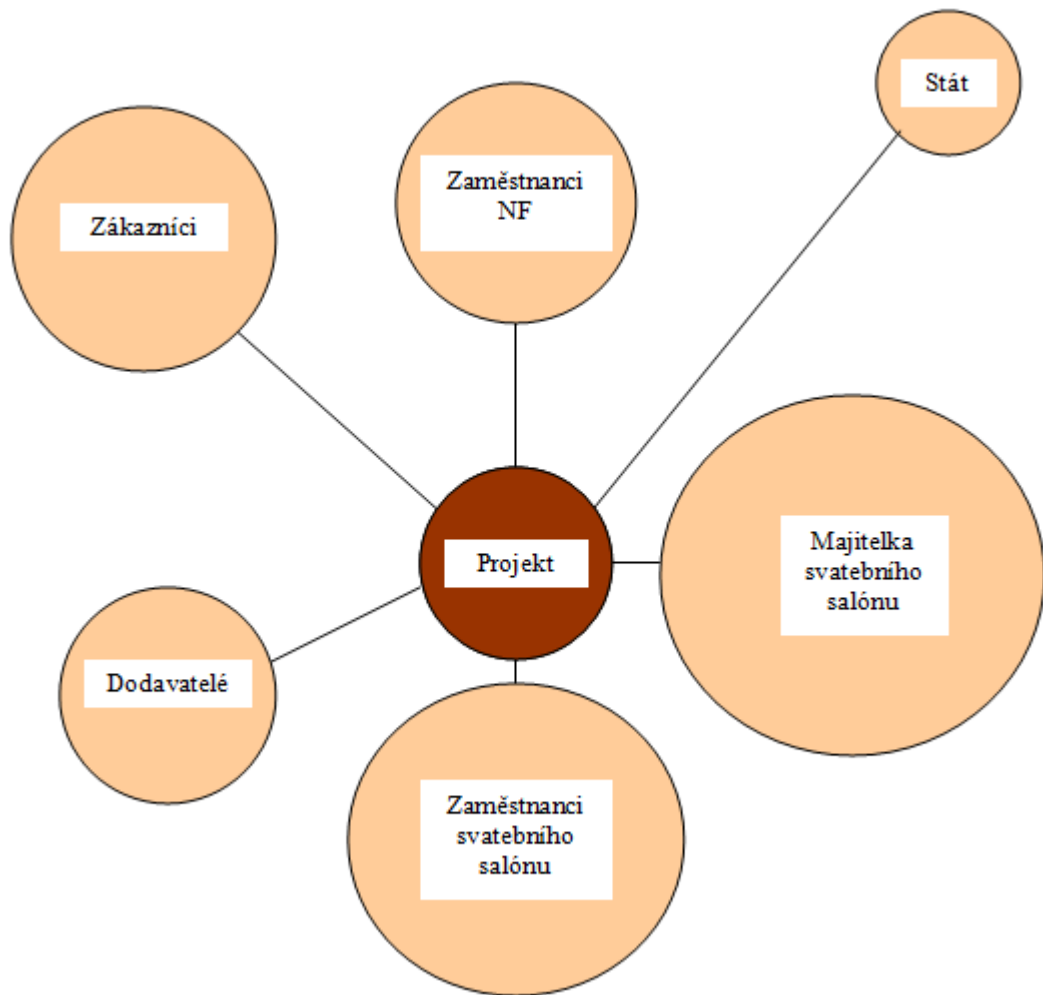
Střední hodnotou rizika disponuje faktor zamítnutí podpory projektu Šicí dílna správním radou NF, a to v první fázi postupu žádání o příspěvek. V tomto případě hrají velkou roli informace. Je důležité kontaktovat kompetentní osoby a získat od nich co nejvíce informací o Nadačním fondu Dalkia ČR a při vyplňování Předběžného informačního dotazníku pak volit taková slova, jež udeří na podstatu věci a budou splňovat veškeré požadavky ze strany NF.

60% pravděpodobnosti výskytu získal faktor malého zájmu zákazníků. Hlavním nástrojem eliminace tohoto rizika je podrobná analýza potenciálních zákazníků. Příčin malého zájmu zákazníků je však nespočetně mnoho, například nevhodný přístup zaměstnanců k zákazníkům, nekvalitní práce švadleny, vysoké ceny produktu atd. Tyto determinanty mají zejména subjektivní původ a na jejich vliv může být rozpoznán až v provozní části projektu. Proto je eliminace daného rizika velice složitá.

Přiznání či zamítnutí dotace na mzdu potenciálního zaměstnance závisí na mnoha různých determinantech. Především se jedná o úřední a zdoluhavý proces. Proto s jeho přiznáním můžeme počítat vždy jen na 50%. Jelikož Svatební salón U Zámku je etickou organizací a nástroje, jež by byly použity pro získání této dotace, by byly založeny na zákonných postupech, nemůžu tak specifikovat jakýkoliv nástroj pro eliminaci rizika spojeného s neposkytnutím dané dotace.

12 ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Pro majitelku je velice důležité vědět, kdo daný projekt může ovlivnit, a to jak v pozitivním tak negativním ohledu. Z tohoto důvodu je realizována následná analýza zainteresovaných stran.



Obrázek 23. Analýza zainteresovaných stran projektu (Vlastní zpracování)

Největší vliv (zobrazuje velikost kruhu) na daný projekt má majitelka Svatebního salónu U Zámku. Pouze živnostnice může rozhodnout, zda projekt realizovat či nikoliv, nebo jeho chod ukončit.

Dalším ovlivňujícím faktorem jsou zaměstnanci daného svatebního salónu. Především se tedy jedná o novou pracovníci, tedy švadlenu. Její přístup k zákazníkům a kvalita ušití požadovaných modelů svatebních šatů přímo působí na hlavní cíl projektu, konkrétně tedy na zvýšení počtu zákazníků.

Velice důležitou zainteresovanou stranou do projektu jsou taktéž zákazníci. Od jejich přístupu k danému projektu a k nově nabízené službě se totiž odvíjí jeho efektivnost.




Získání finančního příspěvku pak determinují zaměstnanci NF. Konkrétně jde o správní radu NF, manažera či manažerku Podnikatelského záměru a kmotra nebo kmotru projektu.

V neposlední řadě mají vliv na daný projekt taktéž dodavatelé materiálu pro ušití modelů svatebních šatů. Ti ovlivňují především kvalitu materiálu, ale díky logistickému systému, taktéž kvalitu celé služby.

Nejmenším vlivem na projekt působí stát. Stát může projekt ovlivnit zejména skrze zákony, jež by měly na projekt určitý dopad. Například se může jednat o výši minimální mzdy, DPH a jiné.

13 HARMONOGRAM PROJEKTU

Začátek daného projektu je datován k 6. 4. 2012. Celková doba jeho trvání je 58 dní a 1 hodina. Tyto dny jsou pracovními dny, tudíž jsou vynechány soboty, neděle a dny státních svátků, jež v tomto časovém rozmezí přísluší na 9. 4. 2012, 1. 5. 2012 a 8.5.2012. Odhadovaný termín ukončení projektu je 2. 7. 2012 v 9:00. V tento čas by měl být tedy zahájen provoz šicí dílny. Rozpis jednotlivých úkolů, dobu jejich trvání a návaznost můžete vidět na Obrázku 24.

| |  | Task Name | Duration | Start | Finish | Predecessors |
|----|---|--|------------|--------------------|--------------------|--------------|
| 1 | | REALIZACE PROJEKTU ŠICÍ DÍLNA | 58,13 days | Fri 06.04.12 08:00 | Mon 02.07.12 09:00 | |
| 2 | | Vyřizování příspěvku z NF | 36 days | Fri 06.04.12 08:00 | Wed 30.05.12 17:00 | |
| 3 | | Vyplnění Předběžného informačního dotazníku | 1 day | Fri 06.04.12 08:00 | Fri 06.04.12 17:00 | |
| 4 |  | Předložení Předběžného informačního dotazníku správní radě NF | 1 day | Mon 23.04.12 08:00 | Mon 23.04.12 17:00 | 3 |
| 5 | | Vyjádření správní rady | 5 days | Tue 24.04.12 08:00 | Mon 30.04.12 17:00 | 4 |
| 6 | | Vytvoření Podnikatelského záměru | 7 days | Wed 02.05.12 08:00 | Fri 11.05.12 17:00 | 5 |
| 7 | | Verifikace Podnikatelského záměru | 4 days | Mon 14.05.12 08:00 | Thu 17.05.12 17:00 | 6 |
| 8 | | Předložení Podnikatelského záměru a Hodnotící zprávy správní radě NF | 1 day | Fri 18.05.12 08:00 | Fri 18.05.12 17:00 | 7 |
| 9 | | Vyjádření správní rady | 5 days | Mon 21.05.12 08:00 | Fri 25.05.12 17:00 | 8 |
| 10 | | Vyhodnocení Podnikatelského záměru | 1 day | Mon 28.05.12 08:00 | Mon 28.05.12 17:00 | 9 |
| 11 | | Převod peněžních prostředků | 2 days | Tue 29.05.12 08:00 | Wed 30.05.12 17:00 | 10 |
| 12 | | Realizace šicí dílny | 22,13 days | Thu 31.05.12 08:00 | Mon 02.07.12 09:00 | 2 |
| 13 | | Nákup vybavení | 21 days | Thu 31.05.12 08:00 | Thu 28.06.12 17:00 | 11 |
| 14 | | Výběrové řízení | 21 days | Thu 31.05.12 08:00 | Thu 28.06.12 17:00 | 11;13SS |
| 15 | | Příprava šicí dílny | 21 days | Thu 31.05.12 08:00 | Thu 28.06.12 17:00 | 13SS;10 |
| 16 |  | Zahájení provozu šicí dílny | 1 hr | Mon 02.07.12 08:00 | Mon 02.07.12 09:00 | 14;15 |

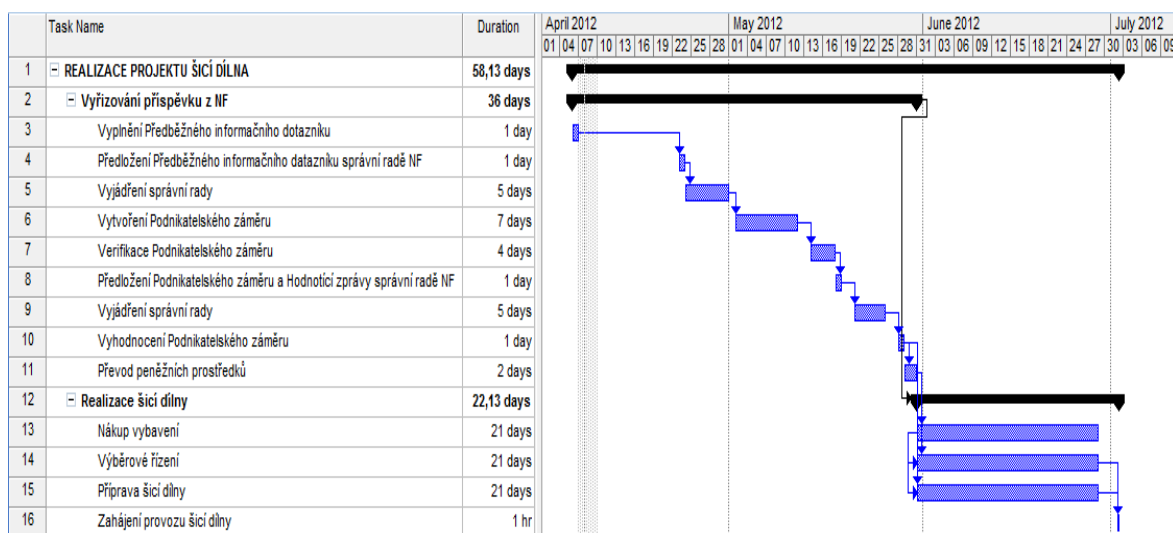
Obrázek 24. Harmonogram projektu Šicí dílna v programu MS Project (Vlastní zpracování)

U plánování projektu je z hlediska kompetencí a zpětné vazby důležité, určit zodpovědné osoby za jednotlivé úkoly. Celý projekt je řízen mou osobou, přičemž dalšími osobami, které v něm figurují, jsou: majitelka svatebního salónu – paní Hrušková, odborná asistentka NF – paní Jachanová, manažer/manažerka daného podnikatelského záměru z NF, kmo-tr/kmotra daného podnikatelského záměru z NF a správní rada NF. Rozpis působnosti jednotlivých osob na daném projektu je uveden v následujícím obrázku.

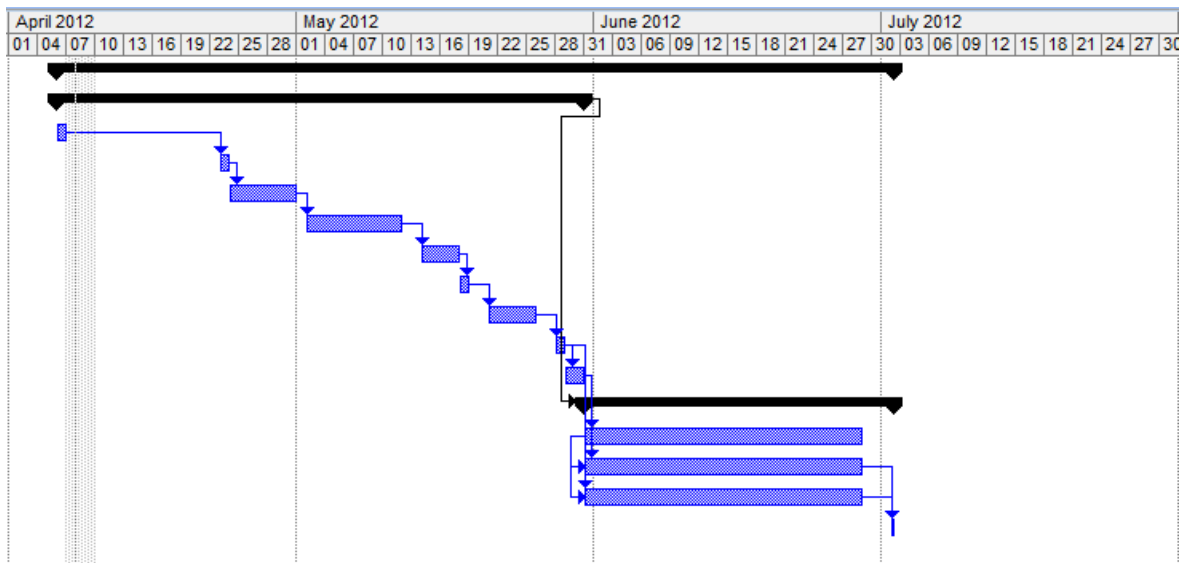
| Task Name | Duration | Resource Names |
|--|------------|--|
| 1 REALIZACE PROJEKTU ŠICÍ DÍLNA | 58,13 days | |
| 2 Vyřizování příspěvku z NF | 36 days | |
| 3 Vyplnění Předběžného informačního dotazníku | 1 day | Bc. Kateřina Máchová[80%];Mgr. Lucie Hrušková[20%] |
| 4 Předložení Předběžného informačního dotazníku správní radě NF | 1 day | Vlasta Jachanová |
| 5 Vyjádření správní rady | 5 days | správní rada NF |
| 6 Vytvoření Podnikatelského záměru | 7 days | Bc. Kateřina Máchová[80%];manažér PZ[10%];Mgr. Lucie Hrušková[10%] |
| 7 Verifikace Podnikatelského záměru | 4 days | kmotr PZ |
| 8 Předložení Podnikatelského záměru a Hodnotící zprávy správní radě NF | 1 day | Vlasta Jachanová |
| 9 Vyjádření správní rady | 5 days | správní rada NF |
| 10 Vyhodnocení Podnikatelského záměru | 1 day | správní rada NF[50%];Vlasta Jachanová[20%];Bc. Kateřina Máchová[30%] |
| 11 Převod peněžních prostředků | 2 days | Vlasta Jachanová |
| 12 Realizace šicí dílny | 22,13 days | |
| 13 Nákup vybavení | 21 days | Mgr. Lucie Hrušková |
| 14 Výběrové řízení | 21 days | Mgr. Lucie Hrušková |
| 15 Příprava šicí dílny | 21 days | Mgr. Lucie Hrušková |
| 16 Zahájení provozu šicí dílny | 1 hr | Mgr. Lucie Hrušková |

Obrázek 25. Personální obsazení projektu (Vlastní zpracování)

Pro lepší orientaci v harmonogramu projektu je sestrojen právě Ganttův diagram. Na jeho horizontální ose je časové období, jež je rozděleno do stejně dlouhých časových jednotek. V našem případě se jedná o období od 6. 4. 2012 do 2.7.2012, které je tedy rozděleno po 3 dnech. Na vertikální ose jsou pak uvedeny jednotlivé úkoly projektu, kdy vždy jeden řádek odpovídá jednomu úkolu. Na ploše diagramu jsou jednotlivé úkoly vyobrazeny obdélníky, jejichž levá strana označuje plánovaný začátek a pravá strana plánovaný konec. Délka obdélníku je pak délkou trvání daného úkolu. Pomocí lomených šipek vedoucích od konce jednoho úkolu na začátek druhého úkolu, jsou ilustrovány návaznosti jednotlivých úkolů (viz Obrázek 26.). Detail Ganttova diagramu je pak uveden na Obrázku 27.



Obrázek 26. Ganttův diagram projektu Šicí dílna v programu MS Project (Vlastní zpracování)



Obrázek 27. Detail Ganttova diagramu projektu Šicí dílna v programu MS Project (Vlastní zpracování)

14 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Pro odůvodnění daného projektu je níže uveden jeho logický rámec.

| | Hierarchie cílů | Objektivně ověřitelné ukazatele | Prostředky ověření | Rizika a předpoklady |
|-------------------|--|---|--|------------------------------------|
| Obecný cíl | Zvýšení počtu zákazníků | Navýšení zákazníků o 50% | <ul style="list-style-type: none"> Počet uzavřených nájemních smluv | |
| Účel | Rozšíření stávajících služeb svatebního salonu a zvýšení uspokojení potřeb zákazníků | Navýšení zaměstnanců o 1 prodavačku Vznik 1. šicí dílny Poptávka každého 5. zákazníka | <ul style="list-style-type: none"> Pracovní smlouva Nájemní smlouva Vlastní marketingový výzkum | Nedostatečný zájem zákazníků |
| Výstupy | 1. Realizována šicí dílna | 1.1. Zahájení provozu šicí dílny k 6.4. 2012 | <ul style="list-style-type: none"> Nájemní smlouva Nájemní smlouva Faktury Kupní smlouvy Výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků s novou službou | Získání nových prostorů |
| | | 1.2. Navýšení služeb o šicí dílnu | | Rozšíření o nevhodnou službu |
| | | 1.3. Přijetí švadleny | <ul style="list-style-type: none"> Pracovní smlouva | Nesplnění kvality služby |
| Aktivity | 1.1. Sestavení rozpočtu | Termín: 5.4.2012 | | Dodržení stanoveného rozpočtu |
| | 1.2. Vyřízení příspěvku z NF | Termín: 30.5.2012 | | Zamítnutí získání příspěvku |
| | 1.3. Nákup vybavení | Termín: 28.6.2012 | | Nákup vhodného vybavení |
| | 1.4. Výběrové řízení | Termín: 28.6.2012 | | Výběr vhodného zaměstnance |
| | 1.5. Příprava šicí dílny | Termín: 28.6.2012 | | Špatné ergonomické řešení prostoru |
| | 1.6. Zahájení provozu šicí dílny | Termín: 2.7.2012 | | Nedodržení harmonogramu |

Obrázek 28. Logický rámec projektu (Vlastní zpracování)

15 EFEKTIVNOST NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Na základě strategické vnější a vnitřní analýzy Svatebního salónu U Zámku a vzhledem k nastalým možnostem – možnost pronájmu vedlejší místnosti a možnost využití příspěvku z Nadačního fondu Dalkia Česká republika, bylo po domluvě s živnostnicí navrženo vytvoření projektu týkajícího se rozšíření stávajících služeb Svatebního salónu U Zámku o vlastní šicí dílnu.

Vzhledem k nevědomosti konečného rozhodnutí správní rady Nadačního fondu Dalkia Česká republika do data odevzdání této diplomové práce, nemůže být úspěšnost vytvoření projektu komentována. Dne 23. 4. 2012 nejprve proběhne předání prvotního dokumentu tzv. Předběžného informačního dotazníku správní radě NF. Její vyjádření by mělo být k dispozici během následujícího týdne. V případě kladného vyjádření pak bude následovat konzultace nad již vytvořeným Podnikatelským záměrem s kompetentním zaměstnancem firmy Dalkia ČR a vytvoření Hodnotící zprávy kmotrem či kmotrou daného projektu. V předpokládaném termínu 18.5.2012 by mělo dojít k předání obou dokumentů opět správní radě NF. Zpětná vazba a tedy konečné rozhodnutí o poskytnutí či nepřiznání nadačního příspěvku je pak dle harmonogramu datováno k týdnu od 21. 5. 2012 do 25.5.2012. Vzhledem však ke konzultaci s některými pracovníky daného ND má vytvořený projekt vysoký potenciál a vysoké procento úspěchu.

Příspěvek z NF by pak pokryl většinou část kapitálových výdajů projektu o celkové hodnotě 104 500 Kč. Majitelka by tak do zahájení činnosti nové šicí dílny vložila přibližně 17 000 Kč, které jsou nutné k zajištění marketingových požadavků vyvolaných projektem. Náklady na první rok provozu investice jsem pak vyčíslila na 348 240 Kč, přičemž předpokládané roční tržby by činily 600 000 Kč. Je nutné podotknout, že tyto výsledky jsou vypočítány pouze na ušití a prodej svatebních šatů. V rámci maximálního kapacitního využití by se šicí dílna používala i pro jiné účely, například šití svatebních doplňků, společenských oděvů či prodeji látek. Tímto by se samozřejmě zvýšily náklady, avšak díky jedinečnosti události, pro jejíž účel jsou tyto služby realizovány, by uskutečněné tržby převyšovaly právě tyto vyvolané náklady. Navíc prvotním požadovaným cílem realizace projektu nejsou vydělané peněžní prostředky skrze šicí dílnu, ale nabídnutí další služby v oblasti svatebních služeb a rozšíření stávajícího portfolia zákazníků.

V případě, že by však příspěvek z NF nebyl získán, je majitelka rozhodnuta použít své volné finanční prostředky k realizaci daného projektu. Vzhledem k tomu, že čistá současná hodnota této varianty projektu je kladná, hodnota indexu ziskovosti je taktéž pozitivní a diskontovaná doba návratnosti je datována k 7 měsíci provozu projektu, můžeme konstatovat, že i v případě nepřiznání nadačního příspěvku správní radou je projekt životaschopný a majitelka by jej měla realizovat.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednává o strategickém řízení se zaměřením především na malé a střední podniky. Jejím cílem bylo na základě strategické analýzy Svatebního salónu U Zámku definovat poslání, vizi a dlouhodobý cíl a následně vybrat nejvhodnější variantu strategického rozvoje této organizace a vytvořit projekt pro získání finančního příspěvku z Nadačního fondu Dalkia Česká republika za účelem profinancování většinové části kapitálových výdajů tohoto projektu.

Prvním krokem ke splnění tohoto cíle byla rozsáhlá a důkladná analýza strategické pozice Svatebního salónu U Zámku v současných podmínkách. Pro tuto analýzu byly využity metody jako je analýza vnějšího prostředí, Porterův model 5 konkurenčních sil, analýzu konkurenční výhody, analýzu kritických faktorů úspěchu a souhrnnou SWOT analýzu. I když politická legislativa (zvyšování DPH, SP a ZP), ekonomický výhled (zvyšování inflace, vysoká nezaměstnanost v MSK, podprůměrný disponibilní důchod domácnosti a podprůměrná výše průměrné hrubé měsíční mzdy) a působení sociálního okolí (změna životního stylu, klesající sňatečnost) není příliš příznivý, cílová skupina potenciálních zákazníků dané organizace čítá dostatečný počet osob a konkurenceschopnost Svatebního salónu U Zámku je díky nízkým nákladům, vysokým znalostem a dobrými vztahy na vysoké úrovni. Navíc Moravskoslezský kraj vytváří řadu příležitostí. Mezi hlavní pak patří finanční podpora MSP, jak ze strany státu tak ze strany tamějších firem.

Na základě výše zmíněných analýz bylo po konzultaci s paní majitelkou definováno poslání, vize a dlouhodobý cíl Svatebního salónu U Zámku. Následně byla pomocí multikriteriální analýzy vybrána nejvhodnější varianta strategického rozvoje organizace, a to konkrétně rozšíření stávajících služeb o vlastní šicí dílnu. Co se týče financování tohoto projektu, živnostníci bylo doporučeno využít Nadačního fondu Dalkia Česká republika. Skrze tento nadační fond by živnostnice získala dotaci na vybavení pro danou podnikatelskou činnost, čímž by se značně snížily kapitálové výdaje na realizaci tohoto projektu.

Nyní projekt prochází druhou fází celého výběrové a schvalovací řízení o přiznání či odmítnutí nadačního příspěvku, konkrétně tedy byl předložen Předběžný informační dotazník správní radě NF. Konečné rozhodnutí správní rady je předběžně datováno k týdnu mezi 21. a 25. květnem. Další postup pak bude záležet na rozhodnutí správní rady NF. V případě přidělení příspěvku z NF by realizace projektu začala zhruba 31. května a provoz šicí dílny

by započal 2. července. V opačném případě, tedy při zamítnutí projektu správní radou, bylo na základě výsledků metod pro ohodnocení efektivnosti projektu paní majitelce navrhuto, aby byl projekt realizován. Veškeré kapitálové výdaje by tak byly financovány z volných peněžních prostředků živnostnice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] DE WIT, Bob a Ron MEYER. *Strategy: Process, Content, Context*. 3. vyd. Italy: West Publishing Copany, 2004. 953 s. ISBN 1-86152-964-3.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠNÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Exploring Corporate Strategy*. 3. vyd. New York: Prentice Hall, 1993. 1070 s. ISBN 0-273-68734-4.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [10] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. akt. a dopl. Vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [11] PAŘÍKOVÁ, Petra. *Malé podniky jsou páteří ekonomiky*. *Hospodářské noviny*. 20. 2. 2012.

- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671.
- [13] SOUČEK, Zdeněk. Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku. Praha: Strategia, 1992. 50 s. ISBN 809011864X.
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [15] VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Internetové zdroje:

- [16] Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_1202_g1_data.xls
- [17] Are EU SMEs recovering from the crisis?: Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011. *Europa* [online]. 2011. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf
- [18] Czech Republic Governments Bonds 10 Year Note Generic Bid Yield. *Bloomberg* [online]. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.bloomberg.com/quote/CZGB10YR:IND>
- [19] *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [20] *Damodaran Online* [online]. 2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- [21] PORTER, Michaël E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [online]. 3. vyd. 1998 [cit. 2012-04-26]. ISBN 0-684-84148-7. Dostupné z:

http://books.google.cz/books?id=QN0kyeHXtJMC&dq=porter&hl=cs&source=gb_s_navlinks_s

- [22] ROGERS, Simon, Ami SEDGHI a John BURN-MURDOCH. Credit ratings: how Fitch, Moody's and S&P rate each country. *Guardian: News* [online]. 15. 3. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2010/apr/30/credit-ratings-country-fitch-moodys-standard>
- [23] SIEBER, Ing. Patrik. Studie proveditelnosti: Metodická příručka. In: Fondy Evropské Unie [online]. 2004 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Upload/Rizeni-fondu-EU/Metodika-zpracovani-studie-proveditelnosti>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---------|---|
| Atd. | A tak dále. |
| CAPM | Capital asset pricing model. |
| CF | CashFlow. |
| CZ-NACE | Klasifikace ekonomických činností. |
| ČNB | Česká národní banka. |
| ČR | Česká republika. |
| ČSÚ | Český statistický úřad. |
| DPH | Daň z přidané hodnoty. |
| EU | Evropská Unie. |
| FCF | Free Cash-flow. |
| F-M | Frýdek-Místek. |
| FMm | Frýdek-Místek město. |
| Fmo | Frýdek-Místek okres. |
| IZ | Index ziskovosti. |
| Kč | Koruna česká. |
| MSK | Moravskoslezský kraj. |
| MSP | Malé a střední podniky. |
| MS | Microsoft. |
| NF | Nadační fond. |
| NPV | Net present value. |
| NUTS II | Nomenclature of units for territorial statistics. |
| PEST | Political, economic, social and technological. |
| PT | Podíl na trhu. |
| SP | Sociální pojištění. |

SWOT Strengths, weaknesses, opportunities, threats.

UEAPME Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises.

ÚP Úřad práce.

ZP Zdravotní pojištění.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1. Ukázka přístupu ke strategickému řízení (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 3)..... | 13 |
| Obrázek 2. Porterův model 5 konkurenčních sil (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 48)..... | 18 |
| Obrázek 3. Volba strategické varianty v závislosti na strategické mezeře a klíčových faktorech vnějšího a vnitřního prostředí firmy (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 152)..... | 23 |
| Obrázek 4. Strategické plánování v MSP ve vazbě na roční rozpočet (Havlíček a Kašník, 2005, str. 89) | 26 |
| Obrázek 5. Organizační struktura Svatebního salónu U Zámku (Vlastní zpracování)..... | 41 |
| Obrázek 6. Volné CashFlow Svatebního salónu U Zámku v roce 2011 (Vlastní zpracování) | 42 |
| Obrázek 7. Správní rozdělení Moravskoslezského kraje (ČSÚ) | 45 |
| Obrázek 8. Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (ČNB)..... | 48 |
| Obrázek 9. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 49 |
| Obrázek 10. Vývoj míry nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje v letech 2005 až 2010 (ČSÚ)..... | 49 |
| Obrázek 11. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování)..... | 50 |
| Obrázek 12. Čistý disponibilní důchod domácností na 1 obyvatele v jednotlivých krajích v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 50 |
| Obrázek 13. Hrubé měsíční mzdy v jednotlivých krajích v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 51 |
| Obrázek 14. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji, okrese Frýdek-Místek a měste Frýdek-Místek pro rok 2011 (ČSÚ, vlastní zpracování)..... | 53 |
| Obrázek 15. Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji dle rodinného stavu v roce 2011 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 54 |
| Obrázek 16. Vývoj sňatečnosti v moravskoslezském kraji, okrese Frýdek-Místek a měste Frýdek-Místek v letech 2000 až 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 55 |
| Obrázek 17. Vývoj sňatečnosti v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje v letech 2000 až 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 56 |

| | |
|--|-----|
| Obrázek 18. Věk nevěsty při sňatku v Moravskoslezském kraji v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 58 |
| Obrázek 19. Věk ženicha při sňatku v Moravskoslezském kraji v roce 2010 (ČSÚ, vlastní zpracování) | 58 |
| Obrázek 20. SWOT analýza Svatebního salónu U Zámku (Vlastní zpracování) | 67 |
| Obrázek 21. Jednotlivé oblasti podnikání podporované Nadačním fondem Dalkia ČR pro rok 2010 (Interní zdroje Dalkia a.s.) | 75 |
| Obrázek 22. Bod zvratu ušitých svatebních šatů (Vlastní zpracování)..... | 86 |
| Obrázek 23. Analýza zainteresovaných stran projektu (Vlastní zpracování) | 97 |
| Obrázek 24. Harmonogram projektu Šicí dílna v programu MS Project (Vlastní zpracování) | 99 |
| Obrázek 25. Personální obsazení projektu (Vlastní zpracování) | 100 |
| Obrázek 26. Ganttův diagram projektu Šicí dílna v programu MS Project (Vlastní zpracování) | 100 |
| Obrázek 27. Detail Ganttova diagramu projektu Šicí dílna v programu MS Project (Vlastní zpracování) | 101 |
| Obrázek 28. Logický rámeček projektu (Vlastní zpracování) | 102 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1. Počet podniků a zaměstnanců v jednotlivých (Evropa, vlastní zpracování)..... | 24 |
| Tabulka 2. Nabízený sortiment Svatebního salónu Sandra k propůjčení (Vlastní zpracování) | 59 |
| Tabulka 3. Nabízený sortiment Svatebního salónu Adelaide k pronájmu (Vlastní zpracování) | 60 |
| Tabulka 4. Multikriteriální analýza variant strategického rozvoje (Vlastní zpracování)..... | 74 |
| Tabulka 5. Kalkulace ceny 1 ušitého modelu svatebních šatů (Vlastní zpracování) | 81 |
| Tabulka 6. Plán tržeb projektu za měsíc a rok při různém množství prodaných modelů svatebních šatů (Vlastní zpracování)..... | 82 |
| Tabulka 7. Jednotlivé položky kapitálových výdajů projektu, jež by mohly být uhrazeny skrze NF (Vlastní zpracování) | 83 |
| Tabulka 8. Jednotlivé položky kapitálových výdajů projektu, jež by nebyly hrazeny skrze NF (Vlastní zpracování)..... | 83 |
| Tabulka 9. Dodatečné náklady dle počtu ušitých svatebních šatů za měsíc bez dotace z ÚP (Vlastní zpracování) | 84 |
| Tabulka 10. Dodatečné náklady dle počtu ušitých svatebních šatů za měsíc s dotací z ÚP (Vlastní zpracování) | 84 |
| Tabulka 11. Náklady projektu při různých variantách (Vlastní zpracování) | 85 |
| Tabulka 12. Vstupní data pro obrázek bodu zvratu (Vlastní zpracování) | 86 |
| Tabulka 13. Plán zisku z prodeje ušitých modelů svatebních šatů dle jejich počtu za měsíc bez dotace z ÚP (Vlastní zpracování) | 87 |
| Tabulka 14. Plán zisku z prodeje ušitých modelů svatebních šatů dle jejich počtu za měsíc s dotací ÚP (Vlastní zpracování)..... | 88 |
| Tabulka 15. Jednotlivé příjmy, výdaje a CF plynoucí z projektu pro 1. -5. rok provozu (Vlastní zpracování) | 90 |
| Tabulka 16. Kapitálové výdaje projektu bez příspěvku (Vlastní zpracování)..... | 91 |
| Tabulka 17. Propočet doby návratnosti projektu (Vlastní zpracování) | 93 |
| Tabulka 18. Potenciální rizika působící na projekt (Vlastní zpracování)..... | 95 |

SEZNAM PŘÍLOH

P I Předběžný informační dotazník

PŘÍLOHA P I: PŘEDBĚŽNÝ INFORMAČNÍ DOTAZNÍK



Předběžný informační dotazník

žadatele o pomoc Nadačního fondu Dalkia Česká republika

Název projektu :

Šicí dílna

(Rozšíření stávajících služeb Svatebního salónu U Zámku o vlastní šicí dílnu.)

Lokalita podání – kraj, obec :

Moravskoslezský kraj, Frýdek-Místek

1. IDENTIFIKACE ŽADATELE – FYZICKÁ OSOBA

Příjmení: Hrušková

Jméno: Lucie

Titul: Mgr.

Adresa trvalého bydliště:

Lískovec 420

738 01

Frýdek-Místek

E-mail:

lucie.hruskova@uzamku.cz

Tel.:

+420 606 199 254

Fax:

Výchozí pozice žadatele (označte křížkem):

- registrován na Úřadu práce
 na mateřské dovolené
 rozšíření stávajícího podnikání o nové/nová pracovní místo/místa
 jiná, vypište jaká:

Obdržíte dotaci z Úřadu práce? (označte křížkem):

- ano
 ne
 dotace ve fázi podané žádosti

ZÁKLADNÍ ÚDAJE (v případě rozšíření stávajícího podnikání):

Počet zaměstnanců:

3+1

Poznámky:

Nyní ve Svatebním salónu U Zámku pracuje jeho majitelka, která je vedena jako OSVČ a 2 prodavačky, jež jsou zaměstnány na dohodu o provedení práce. V případě rozšíření daného svatebního salónu by byla na základě klasické pracovní smlouvy přijata osoba na pozici švadleny.

2. CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Místo podnikání (označte křížkem): | Předpokládané datum začátku realizace projektu: | červenec 2012 |
| <input type="checkbox"/> vlastní provozovna | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> provozovna v pronájmu | Počet nově vytvářených pracovních míst: | 1 |
| <input type="checkbox"/> provozovna v místě bydliště | Předpokládané místo podnikání (lokalita): | Frýdek-Místek, (Frýdek) |
| <input type="checkbox"/> bez provozovny | Předpokládaná právní forma podnikání: | Živnost - volná |

Stručný popis projektu (kdo jste, v čem chcete podnikat, na co chcete využít dotaci Nadačního fondu):

Mgr. Lucie Hrušková je v současné době vedena jako matka na mateřské dovolené. Paní Hrušková započala svou podnikatelskou činnost v oblasti svatebních služeb ke konci roku 2007. Je tedy majitelkou Svatebního salónu U Zámku, který má své sídlo ve Frýdku-Místku, přesněji na Zámeckém náměstí ve Frýdku.

Hlavní podnikatelskou činností této organizace je pronájem a prodej svatební konfekce a veškerých doplňků k této konfekci se zaměřením na dámský svatební oděv. Vedlejší činností je pak pronájem a prodej společenské konfekce a zprostředkování ostatních svatebních služeb (snubní prsteny, svatební oznámení, fotograf, video kameraman, floristika, kadeřnictví, kosmetika, manikúra, pedikúra a pronájem luxusních automobilů).

Šíře sortimentu nabízených služeb je kvůli rozmanitosti a pohodlí klientů velice důležitá. Navíc v poslední době roste poptávka po šití svatebních šatů na míru skrze tuzemskou organizaci. Obecně je Frýdek-Místek považován za oděvní město. O této charakteristice svědčí mimo jiné taktéž působení několika oděvních škol. Potenciál a uplatnění této služby a kompetentní pracovní síla v daném městě tedy rozhodně existuje. Proto by majitelka chtěla využít Nadačního fondu Dalkia Česká republika a rozšířit své stávající služby o vlastní šicí dílnu. Díky realizaci tohoto projektu by vzniklo 1 dlouhodobé pracovní místo na pozici švadleny.

Dotace Nadačního fondu Dalkia Česká republika by byla využita na pořízení vybavení pro vlastní šicí dílnu Svatebního salónu U Zámku. Konkrétně by se jednalo o hmotný majetek jako je šicí stroj, žehlící systém, stříhací stůl, krejčovská a aranžérská panna, zrcadla, židle, police, trubkový systém, šatna, koberec, světla a ostatní drobné šicí potřeby. Požadovaná částka by se pak pohybovala okolo 105 000 Kč.

Kde jste se dozvěděl/a o činnosti Nadačním fondem?

| | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> na Úřadu práce v | |
| <input type="checkbox"/> prostřednictvím Internetu | |
| <input checked="" type="checkbox"/> na základě doporučení známého | |
| <input type="checkbox"/> jinak, jak? | |

V **Lískovci** Dne: **6.4.2012** Podpis žadatele: **J* Mgr. Lucie Hrušková**

Vyplněný dotazník odešlete na e-mail: nadfond@dalkia.cz nebo poštou na adresu: Nadační fond Dalkia Česká republika, 28. října 3337/7, 709 74 Ostrava. Upřesňující informace získáte na tel./fax: 596 622 032.

J V případě zaslání dotazníku e-mailem není vlastnoruční podpis v této fázi projednání nezbytný.*