

Podnikatelský záměr na výstavbu garáží v lokalitě Pod Žamboškou, Vsetín

Tomáš Daněk

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš DANĚK**
Osobní číslo: **M100579**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podnikatelský záměr na výstavbu garáží v lokalitě
Pod Žamboškou, Vsetín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnikatelský záměr.
- Provedte analýzu lokálního trhu.
- Vypracujte ekonomické analýzy a stanovte hranici realizovatelnosti tohoto podnikatelského záměru.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. Podniková ekonomika II. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Monika Machálková

Externí

Datum zadání bakalářské práce:

15. března 2013


Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či 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 mohou užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

26.4.2013

Tomáš Janž

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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru na výstavbu garáží v lokalitě Pod Žamboškou, Vsetín.

Teoretická část je věnována rozboru literárních pramenů týkajících se problematiky jednotlivých procesů při realizaci podnikatelského záměru, hodnocení investic, formami financování, finanční analýzou, definicí a hodnocením rizik.

V praktické části je zpracován podnikatelský záměr výstavby garáží pro konkrétní lokalitu. Zahrnující analýzu lokálního trhu, marketingový, finanční a časový plán realizace a analýzu rizikových faktorů.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit hranice realizovatelnosti podnikatelského záměru a definovat jeho možná rizika.

Klíčová slova: podnikání, analýza a průzkum trhu, podnikatelský záměr, finanční plán, formy financování, investice, garáž

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is the processing of a business plan for the development of garages in the area Pod Žamboškou, Vsetín.

The theoretical part is devoted to the analysis of the literature which is concerned on problem of individual processes during the implementation of the business plan, investment evaluation, forms of financing, financial analysis, definitions and risk assessment.

The practical part contains a business plan to build a garage for a particular location. This part includes an analysis of the local market, marketing, financial and time plan of realization and analysis of risk factors.

The main objective of this thesis is to determine boundaries of feasibility of the business plan and define its possible risks.

Keywords: business, analysis and market research, business plan, financial plan, forms of financing, investment, garage

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Monice Machálkové za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování mé bakalářské práce.

Paní Ing. Petře Hanákové děkuji za pomoc při konzultacích.

Děkuji také mé rodině, mým blízkým a známým, kteří mě podporovali při studiu na vysoké škole a měli se mnou trpělivost.

Motto:

Každý lidský čin začíná myšlenkou.

A teprve on rozhodne o kvalitě myšlenky.

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	13
1.1 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	13
1.2 KROKY K SESTAVENÍ ÚSPĚŠNÉHO PLÁNU.....	14
1.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	15
2 INVESTICE A ZDROJE FINANCOVÁNÍ	16
2.1 DEFINICE INVESTICE	16
2.2 KLASIFIKACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	16
2.2.1 Vztah k rozvoji podniku	16
2.2.2 Věcná náplň projektů.....	16
2.2.3 Míra závislosti projektů.....	17
2.2.4 Forma realizace projektu	17
2.2.5 Charakter peněžních toků.....	17
2.2.6 Velikost projektu	18
2.3 INTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	18
2.3.1 Odpisy	18
2.3.2 Nerozdělený zisk	18
2.3.3 Rezervní fondy, rezervy	19
2.4 EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	19
2.4.1 Vklady společníků a emise akcií.....	19
2.4.2 Úvěry	20
2.4.3 Rizikový (venture) kapitál.....	21
2.4.4 Tiché společenství	22
2.4.5 Dluhopisy	22
2.4.6 Leasing	22
2.4.7 Faktoring, forfaiting	23
2.5 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA FINANCOVÁNÍ.....	24
3 FINANČNÍ ANALÝZA	25
3.1 DEFINICE FINANČNÍ ANALÝZY	25
3.2 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZY	25
3.3 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	26
3.4 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	26
3.4.1 Stanovení bodu zvratu	27
3.4.2 Ukazatele zadluženosti	28
3.4.3 Ukazatele rentability.....	28
3.4.4 Cash flow.....	29
3.4.5 Optimalizace kapitálové struktury podniku	29
3.4.6 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	30
4 ŘÍZENÍ RIZIKA PROJEKTŮ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 CHARAKTERISTIKA ZÁMĚRU	33
5.1 PŘEDSTAVENÍ ZÁMĚRU	33
5.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	34
5.3 EKONOMICKÉ CÍLOVÉ VELIČINY A POTŘEBA KAPITÁLU	34

5.4	CÍLE ZÁMĚRU	35
6	ANALÝZA TRHU.....	36
6.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	36
6.1.1	Současný stav odvětví, vývojové tendence	36
6.1.2	Předpokládaný vývoj v odvětví.....	36
6.2	PRŮZKUM TRHU	37
6.2.1	Charakteristika konkurence	37
6.2.2	Průzkum místního trhu	38
7	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	41
7.1	PRODUKT.....	41
7.1.1	Charakteristika nabízeného produktu	41
7.1.2	Parametry produktu, záruky, montáž	41
7.2	CENA	43
7.3	MÍSTO – TRH A ZÁKAZNÍCI	44
7.3.1	Trhová segmentace.....	45
7.3.2	Nejdůležitější cílové trhy a jejich růstový potenciál	45
7.4	PROPAGACE.....	46
7.5	DISTRIBUCE	47
7.6	ANALÝZA SWOT	47
8	FINANČNÍ PLÁN	48
8.1	MOŽNOSTI A VÝBĚR FINANCOVÁNÍ	49
8.2	ROZPOČET NÁKLADŮ	49
8.3	KALKULACE PRODEJNÍ CENY	50
8.4	HRANICE REALIZOVATELNOSTI PROJEKTU – BOD ZVRATU	51
8.5	ROZPOČET VÝNOSŮ	52
8.6	VÝPOČET CASH FLOW PRO ZJIŠTĚNÍ VÝŠE ÚVĚRU	52
8.7	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	53
8.8	RENTABILITA.....	55
8.9	NÁKLADY KAPITÁLU	56
8.10	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA)	57
9	ORGANIZAČNÍ A ČASOVÝ PLÁN	58
10	RIZIKOVÉ FAKTORY.....	59
10.1	CHARAKTERISTIKA INTERNÍCH RIZIK.....	59
10.2	CHARAKTERISTIKA EXTERNÍCH RIZIK.....	59
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Na počátku každého podnikání je investiční projekt, který může mít podobu podnikatelského plánu nebo záměru. Předchází mu myšlenka, nápad. V podstatě je podnikatelský záměr jakousi vizí, utopií či ideálem, který si podnikatel vysní, avšak ne vždy se zcela naplní. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr představuje nejúčinnější způsob snížení podnikatelského rizika možného neúspěchu a ochranu před špatným rozhodováním. Lze jej tedy chápat jako dlouhodobý plán a strategii, ze kterého vycházíme při rozhodování za účelem dosažení stanoveného cíle.

V současné době je podnikatelské prostředí charakteristické neustálými změnami a rychlým rozvojem téměř ve všech oblastech. Jednou z možností, jak můžeme čelit hrozbám, novým podmínkám a jak se jim můžeme přizpůsobit, jsou různé druhy investic. Investice lze označit za základ rozvoje a pokroku, které s sebou nesou výdej nemalých finančních prostředků. Diskutovaným tématem ve všech společnostech je právě problematika zdrojů financování s ohledem na jejich dostupnost, hospodárnost a efektivnost dané varianty. V případě, že je investice financována převážně z vlastních zdrojů, může vést k poklesu cash flow. Je-li však financována převážně z externích, tedy cizích zdrojů, pak vede k zadlužení společnosti. Obojí pak vede ke zvýšení podnikatelského rizika. Avšak při hodnocení vhodnosti výběru finančních zdrojů je potřeba přistupovat ke každému záměru či společnosti individuálně. Každý je svým způsobem originál.

Předmětem bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru na výstavbu garáží v lokalitě Pod Žamboškou, Vsetín. Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit hranice realizovatelnosti podnikatelského záměru a definovat jeho možná rizika

Teoretická část je věnována rozboru literárních pramenů týkajících se problematiky jednotlivých procesů při realizaci podnikatelského záměru, hodnocení investic, formami financování, finanční analýzou, definicí a hodnocením rizik.

V praktické části je zpracován podnikatelský záměr výstavby garáží pro konkrétní lokalitu. Pozemek, který byl vybrán pro realizování tohoto podnikatelského záměru, se nachází v blízkosti současné, přes 40 let staré zástavby garáží, a výstavba garáží je na něm možná. Podnikatelský záměr bude rozdělen do dvou fází, a to fáze přípravné a realizační.

V analýze trhu bude věnována pozornost analýze konkurence, zejména však analýze současné poptávky, ale také nabídky garáží. Získané údaje budou zpracovány a budou podkladem pro investiční rozhodování a definici rizik.

V marketingovém plánu budou definovány nástroje marketingového mixu s důrazem na formy prodeje a propagaci, včetně analýzy silných a slabých stránek SWOT.

Ve finančním plánu bude provedena volba vhodného typu financování, za použití zlatého bilančního pravidla, analýza současných nabídek finančních produktů. V návaznosti na konkrétní způsob financování bude stanoven rozpočet nákladů, následně bude provedena kalkulace prodejní ceny v návaznosti na nákladový rozpočet a analýzu trhu. Z kalkulace bude vycházet rozpočet výnosů. V návaznosti na analýzu a průzkum trhu budou propočteny různé varianty realizace.

V organizačním a časovém plánu bude stanoven harmonogram jednotlivých činností, a to jak pro první, tak i pro druhou fázi realizace podnikatelského záměru.

V poslední části bude věnována pozornost analýze a definici rizikových faktorů s návrhem jejich eliminace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Na počátku jsou myšlenky, podnikatelské nápady, které nosíme většinou v hlavě a necítíme potřebu někoho s nimi seznamovat, nebo je prezentovat v písemné podobě. Když se však rozhodneme podnikatelský nápad realizovat, toto naše přesvědčení přestává platit. Je důležité, abychom si ověřili jeho reálnost a životaschopnost, než jej začneme realizovat. Mnozí si kladou otázku: „Proč bychom měli podnikatelský plán sestavovat?“ Důvodů je několik. Může pomoci zejména začínajícím podnikatelům, kteří mají zajímavý podnikatelský nápad. Při sestavování podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů, možnosti zhodnocení kapitálu, apod. Začínající podnikatel může oslovit investora, příp. banku s žádostí o poskytnutí chybějícího kapitálu pro realizace záměru, ke které připojí svůj podnikatelský plán.

Pro samotného podnikatele je přínosný i samotný proces zpracování podnikatelského plánu. Během něj si podnikatel ujasní, jaké jednotlivé kroky musí učinit k dosažení stanoveného cíle v jednotlivých oblastech. Jaký produkt či službu bude nabízet, na kterých trzích jej bude prodávat, jak osloví zákazníky, jaká bude jeho cílová skupina, jaká je jeho konkurence, jak se od ní liší, zda bude mít dostatečnou výrobní kapacitu, aj. (Srpková, 2011, s. 14; Světlík, 2005, s. 321-324)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Srpková, 2011, s. 14)

1.1 Požadavky na podnikatelský záměr

Kolik má mít podnikatelský plán stran a jaký má mít obsah, není závazně stanoveno. Měl by však splňovat určité požadavky, a to:

- **stručnost a přehlednost** – délka by neměla přesahovat padesát stran;
- **jednoduchost a srozumitelnost** – nezacházet do technických a technologických detailů;
- **demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka;**
- **upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky;**

- **orientovat se na budoucnost** – zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, čeho má být dosaženo;
- **nebýt příliš optimistický ani příliš pessimistický;**
- **nezakrývat slabá místa a rizika projektu** – může oslabit důvěryhodnost projektu;
- **být co nejvěrohodnější a realistický** – otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost;
- **prokázat schopnost firmy hradit úroky, splátky a získat zpět vynaložený kapitál;**
- **být zpracován kvalitně i po formální stránce.**

(Fotr a Souček, 2005, s. 309)

1.2 Kroky k sestavení úspěšného plánu

- 1. Vyjasnění si očekávání** - co vlastně plánujeme a proč, o jaký plán jde a k čemu bude
- 2. Vymezení si vlastního podnikání**, tj. podnikatelských aktivit - v čem podnikáme, v čem případně chceme podnikat
- 3. Zhodnocení a vydefinování současného stavu** podnikání, jeho úrovně fungování - základem je interní analýza podniku včetně finanční analýzy
- 4. Zhodnocení externích faktorů** fungování podniku, vydefinování tržních podmínek, konkurence a reálné pozice podniku - základem je externí analýza makro- a mikroprostředí podniku
- 5. Definování strategických cílů**, klíčových záměrů podniku v konkrétní a měřitelné struktuře dílčích cílů - ideálně SMART cíle
- 6. Navržení a definování proveditelné strategie** či strategií pro realizaci a dosažení strategických (klíčových) cílů
- 7. Identifikace rizik** (hrozeb), případně i možných příležitostí nezahrnutých v základní strategii (bod 6) a vytvoření alternativních strategických scénářů omezujících rizika a využívajících zmíněných příležitostí
- 8. Rozpracování a doladění základní strategie** (ideálně i dalších strategických scénářů z bodu 7) do podoby konkrétních funkčních, resp. útvarových strategií a operačních plánů
- 9. Projekce finančních toků**, nákladů a výnosů v kontextu navržené základní strategie a strategických scénářů
- 10. Finalizace plánu** a jeho formy adekvátně účelu, schválení "klíčovými hráči" a příprava na implementaci (projekt)

11. Praktické využívání plánu, práce s plánem v průběhu jeho realizace (včetně jeho komunikování, sdílení, monitoringu vývoje reality, verifikací plánu, revizí a případných úprav plánu a scénářů aj.)

Zdroj: (Koráb a Režňáková, 2007, s. 96)

Tab. 1. Obecný návod na sestavení dobrého plánu

1.3 Struktura podnikatelského plánu

V podnikatelské praxi i literatuře se můžeme setkat s různou strukturou podnikatelského plánu. Odlišnosti tví především v různě pojaté formě plánu – struktuře a názvech kapitol. Podstatné je však to, že celkový obsah i charakter informací je a musí být praktický stejný. Některé banky požadují doložení podnikatelského plánu k žádosti o úvěr v předepsaném formátu, který si stanoví. Striktně definují především část týkající se financí.

Mezi základní body podnikatelského plánu patří:

- **titulní strana** – s možným Úvodem a „povinným“ Obsahem;
- **exekutivní souhrn** – miniverze podnikatelského plánu;
- **popis podniku** – výchozí podmínky, produkt, kompetence;
- **externí prostředí (trh)** – makropodmínky, trh, konkurence, zákazníci;
- **marketingový plán** – cíle, obchodní strategie, marketingový mix;
- **operační plán** – výroba, organizace, vybavení firmy;
- **personální zdroje** – management, klíčoví lidé, pracovníci;
- **finanční plán** – výnosy, fondy, výkazy – rozvaha, výsledovka, cash flow;
- **hodnocení rizik** – limitující a kritické faktory, scénáře;
- **přílohy** – doplňky kapitol, certifikáty, licence, profesní životopisy.

(Koráb a Režňáková, 2007, s. 72-73)

Rozdíly v rozsahu podnikatelského plánu budou také záviset na tom, zda se nový podnik bude zabývat poskytováním služeb nebo výrobou. Rozsáhlejší a propracovanější plán je potřeba při zavádění nového typu výrobku. (Koráb a Režňáková, 2007, s. 26)

2 INVESTICE A ZDROJE FINANCOVÁNÍ

2.1 Definice investice

Za investice podniku považujeme ty peněžní výdaje, které nejsou určeny k bezprostřední spotřebě. Očekává se u nich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového úseku (delší než 1 rok). Jedná se tedy o kapitálové výdaje, které slouží k pořízení určitého aktiva ve formě dlouhodobého nehmotného, hmotného a finančního majetku. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 129; Pavelková a Knápková, 2003, s. 128)

2.2 Klasifikace investičních projektů

Investiční projekty lze klasifikovat podle několika hledisek. Klasifikace slouží k lepšímu stanovení metody pro hodnocení efektivnosti dané investice. Mezi základní třídící hlediska, podle kterých můžeme investice členit, patří:

2.2.1 Vztah k rozvoji podniku

- **projekty obnovovací** – spočívají v náhradě či obnově stávajícího majetku, který je fyzicky či morálně opotřebován (úspora nákladů na provoz);
- **rozvojové projekty, orientované na expanzi** – spočívají v rozšiřování stávající úrovně podnikového majetku především z hlediska kvantitativního, ale i kvalitativního;
- **mandatorní projekty (regulatorní)** – jejichž cílem nejsou ekonomické efekty, ale dosažení souladu se zákony, předpisy a nařízeními upravující určité oblasti podnikatelské činnosti (ochrana životního prostředí, bezpečnost práce, hygienické normy, aj.). (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 130-132; Fotr a Souček, 2005, s. 13-16)

2.2.2 Věcná náplň projektů

- **zavedení nových výrobků, resp. technologií;**
- **výzkum a vývoj nových výrobků a technologií** – tyto projekty patří obvykle ke značně rizikovým projektům s obtížným hodnocením;
- **inovace informačních systému, resp. zavedení informačních technologií** – obtížně hodnotitelná jejich ekonomická efektivnost vzhledem k obtížnosti

kvantifikace jejich přínosů. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 130-132; Fotr a Souček, 2005, s. 13-16)

2.2.3 Míra závislosti projektů

- **nezávislé a vzájemně se vylučující** – alternativní projekty, kdy lze realizovat pouze jednu z možných variant;
- **nezávislé a vzájemně se nevyklučující** – projekty, u nichž je možná současná realizace, ale hledá se optimální kombinace projektů anebo jejich optimální velikost odpovídající disponibilním zdrojům;
- **závislé projekty** – obvykle se jedná se o určité dílčí projekty, které se vzájemně doplňují, příp. navazují a nelze je tedy posuzovat samostatně, ale je nutné hodnotit vždy celý soubor. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 129; Pavelková a Knápková, 2003, s. 128)

2.2.4 Forma realizace projektu

- **investiční výstavby** – jedná se obvykle o projekty, které jsou zaměřeny na rozšíření výrobní kapacity, příp. kapacity služeb, zavedení nových výrobků a technologií, rozšíření kapacit obslužných, příp. podpůrných činností. Tyto projekty se realizují buď v již existujícím podniku, nebo se jedná o výstavbu „na zelené louce“;
- **akvizice** – jde o projekty koupě již existující firmy, která vhodně doplňuje, či rozšiřuje aktivity nabyvatele. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 130-132; Fotr a Souček, 2005, s. 13-16)

2.2.5 Charakter peněžních toků

- **standardní (konvenční) peněžní toky** – po realizaci kapitálového výdaje následuje jednosměrný tok peněžních příjmů;
- **nestandardní (nekonvenční) peněžní toky** – během života projektu dochází ke dvěma či více změnám v charakteru peněžních toků (např. výdaje na uzavírku a rekultivační práce po skončení těžby, projekty s předpokládanou obnovou, příp. rozšířením v průběhu života projektu). (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 130-132; Fotr a Souček, 2005, s. 13-16)

2.2.6 Velikost projektu

Podle výše investičních nákladů (kapitálových výdajů), potřebných na realizaci projektu, můžeme rozlišovat projekty na velké, střední a malé. Toto rozlišení je však relativní, nelze přesně stanovit hranici, a závisí na velikosti firmy, resp. velikosti jejího kapitálového rozpočtu. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 130-132; Fotr a Souček, 2005, s. 13-16)

2.3 Interní zdroje financování

2.3.1 Odpisy

Patří mezi důležitý zdroj interního financování podniku, prostřednictvím kterého dochází k peněžnímu vyjádření postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Hlavní funkcí odpisů je zabezpečit postupný přenos ceny tohoto majetku do nákladů, tím postupně snižovat jeho výši a zajisti jeho obnovu. Z hlediska zdrojového jsou odpisy pro firmu výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění. Z pohledu finančního hospodaření jsou odpisy stabilním vlastním interním zdrojem financování. Výše odpisů závisí na typu investičního majetku, jeho ocenění, odpisových sazbách a použité metodě odepisování. Existují dva druhy odpisů:

- **účetní odpisy** – podnik rozhoduje sám o jejich výši a způsobu odepisování, a to v závislosti na předpokládané době použitelnosti nebo předpokládaném objemu výroby. Měly by co nejdříve zachytit skutečné opotřebení majetku;
- **daňové odpisy** – jsou vymezené zákonem o dani z příjmu, který umožňuje zvolit buď rovnoměrné, nebo zrychlené odepisování. Zrychlené odpisy přispívají k rychlejší obnově a modernizaci majetku firmy a snižují daňový základ. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 133-135; Srpová, 2011, s. 144-156)

2.3.2 Nerozdělený zisk

Představuje dlouhodobý, interní, vlastní zdroj financování, který se někdy také označuje jako zadržený zisk. Představuje tu část zisku po odvodu daní, přidělech do fondů, výplatě dividend či podílů na zisku, která se již nebude dále rozdělovat mezi majitele, ale bude sloužit k dalšímu podnikání. Rozlišujeme nerozdělený zisk běžného roku a minulých let. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 133-135; Srpová, 2011, s. 144-156)

2.3.3 Rezervní fondy, rezervy

Rezervní fondy představují tu část zisku podniku, kterou si podnik ponechává jako ochranu proti různým rizikům. Slouží ke krytí ztrát a k překonání nepříznivého průběhu hospodaření. Mohou být dočasně použity také jako interní zdroj financování na jiné potřeby, než na které byly vytvořeny. Rozlišujeme tyto rezervní fondy:

- **zákonný rezervní fond** – jedná se o povinnou tvorbu fondu ze zisku v předepsané výši, vyplývající ze zákona. V případě ztráty, je možné použít tohoto fondu na její úhradu;
- **ostatní rezervní fondy** – většinou jsou tvořeny na základě rozhodnutí valné hromady za účelem krytí specifických situací.

Rezervy se odlišují od rezervních fondů hlavně způsobem své tvorby, kdy jsou obvykle zahrnuty do nákladů, a užší účelností jejich možného použití. V rozvaze jsou pak zahrnovány buď pod cizí kapitál, nebo jako zvláštní položka (ostatní kapitál). Některé rezervy mohou být dle daňových zákonů zahrnovány do nákladů jako uznatelný náklad – zákonné rezervy. Ostatní rezervy jsou daňově neuznatelné a o jejich použití rozhoduje podnik sám. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 133-135; Srpová, 2011, s. 144-156)

2.4 Externí zdroje financování

2.4.1 Vklady společníků a emise akcií

Žádné podnikání se prakticky neobejde bez **počátečního vkladu** osob, které se rozhodnou podnikat. Rozdíl je pouze v tom, zda je zákonem stanovena povinnost vložit do společnosti při zakládání základní kapitál a v jaké výši, nebo tato povinnost stanovená není. Pro fyzické osoby podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění není stanovena povinnost vložit počáteční vklad při zahájení podnikání. Obdobně je tomu i v případě veřejné obchodní společnosti. Jinak je tomu však u kapitálových společností, kdy je striktně stanovena minimální výše počátečního vkladu. (Srpová, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

Nejnáročnější je získat počáteční vklad formou **emise akcií**. Akcie je cenným papírem, se kterým jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení akciové společnosti, zisku a likvidačním zůstatku při jejím zániku. Emise akcií může být provedena

jak v listinné, tak i zaknihované podobě. **Z hlediska převoditelnosti se můžeme v praxi setkat se dvěma formami akcií:**

- **akcie na jméno** – společnost si vede seznam akcionářů. Práva akcionáře je oprávněna ve vztahu ke společnosti vykonávat osoba uvedená v seznamu akcionářů;
- **akcie na doručitele (majitele)** – je převoditelná. Práva akcionáře spojená s listinnou akcií na majitele vykonává ten, kdo ji předloží. V případě zaknihovaných akcií na majitele může práva akcionáře vykonávat osoba vedená v evidenci zaknihovaných cenných papírů.

Akcie můžeme dále členit podle práv, která jsou s nimi spojena:

- **kmenové akcie** – vlastníci mají všechna práva akcionáře, včetně hlasovacího. Vyplácení dividend, včetně stanovení jejich výše závisí na rozhodnutí valné hromady akcionářů;
- **prioritní (přednostní) akcie** – vlastníci těchto akcií ztrácí právo hlasování na valné hromadě, tzn., že nemají možnost ovlivnit řízení společnosti. Mají však zajištěnu přednostní výplatu dividend (obvykle konstantní), která však nepodléhá rozhodnutí valné hromady. (Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

2.4.2 Úvěry

Úvěry patří mezi cizí zdroje kapitálu a můžeme je členit podle několika hledisek. Můžeme je dělit na úvěry **finanční**, které spočívají v poskytnutí určité peněžní částky, a úvěry **obchodní**.

Finanční úvěry – v praxi se můžeme setkat s různými druhy bankovních úvěrů. Finanční úvěry můžeme dále rozdělit na úvěry **krátkodobé** (s dobou splatnosti do 1 roku), **střednědobé** (s dobou splatnosti maximálně do 5 let) a **dlouhodobé** (s dobou splatnosti nad 5 let). Cenu úvěru ovlivňuje doba splatnosti úvěru, ale také bonita klienta. Dlouhodobý úvěr bývá zpravidla dražší než krátkodobý, protože v delším časovém horizontu roste riziko věřitelů a za větší riziko je požadován větší výnos. Úroky z úvěru jsou daňově uznatelné a snižují daňový základ, tím se projevuje při použití bankovního úvěru daňový štít. **Kontokorentní úvěr** je velmi flexibilní formou financování. Umožňuje firmě čerpat úvěr do stanoveného limitu (debetní zůstatek běžného účtu). Splácení úvěru je zajištěno inkasem pohledávek. Výhodou čerpání je nižší úroková sazba. **Revolvingový úvěr** je

speciální druh úvěru, který poskytují banky na základě žádosti, ke které je nutné doložit účetní výkazy a další bankou požadované podklady. Slouží pro opakované krátkodobé čerpání úvěru. (Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

Obchodní úvěry – poskytují si je účastníci dodavatelsko-odběratelských obchodních vztahů. Častější je úvěr dodavatelský, tj. odklad platby (o dohodnutý počet dnů) za provedenou dodávku výrobků nebo služeb. S odběratelským úvěrem (zálohy od odběratelů) se můžeme setkat jen v některých odvětvích (stavebnictví, dodávky investičních celků, apod.). (Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

2.4.3 Rizikový (venture) kapitál

V řadě zemí představuje venture kapitál velmi zajímavý zdroj financování pro naše projekty. Obvykle se jedná o projekty s vyšším rizikem, ale zároveň i s vyšším předpokládaným výnosem. Princip spočívá v tom, že investor kapitálu (fond venture) vstupuje do firmy formou navýšení základního jmění firmy. Spojení venture kapitálového investora a firmy se zajímavým podnikatelským může přinést řadu výhod, ke kterým patří:

- získání chybějícího kapitálu, a tím umožnění realizace plánu a rozvoje firmy;
- firma zpravidla neplatí žádné splátky ani úrokové náklady;
- venture kapitálový investor napomáhá firemnímu obchodnímu úspěchu prostřednictvím svých kontaktů a vazeb, poskytuje praktické rady a odborné znalosti, snaží se být skutečným obchodním partnerem, který se podílí na riziku a odměnách. (Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

V praxi se mezi sebou odlišují venture kapitáloví investoři se zaměřením na určitou fázi rozvoje firem:

- **předstartovní financování** (seed capital) – je zaměřeno na financování vývoje výrobku, patentovou ochranu, přípravu podnikatelského záměru, pro nějž teprve v budoucnu vznikne firma;
- **startovní financování** (start-up capital) – finance jsou poskytovány firmě, která má připravený výrobek, definovaný trh, zajištěnou distribuci na trh. Investice je potřebná k rychlému rozjezdu, zamezení časové ztráty za trhem či poté vzniklé konkurenci;

- **rozvojové financování** (expansion capital) – nejčastěji se používá při zavádění dalšího výrobku nebo služby, k navýšení pracovního kapitálu firmy, rozšíření obchodu a marketingu. (Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

2.4.4 Tiché společenství

Podnikatel získává od konkrétní osoby (tichého společníka) vklady, které může použít ke svému podnikání. Tichý společník se nepodílí na přímém řízení firmy, zavazuje se poskytnout určitý vklad, kterým se podílí na podnikání. Tichým společníkem může být fyzická i právnická osoba. Lze tak získat i relativně vysoké částky peněz, kdy jsou ostatní zdroje financování obtížně dostupné. Tichý společník však zpravidla požaduje vyšší výnosy, než jaké si účtují věřitelé u úvěrů, nebo výnosy, jež jsou stanoveny u dluhopisů. (Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

2.4.5 Dluhopisy

Dluhopisy nejsou v našich podmínkách tolik rozšířené. Jsou cenným papírem, ve kterém dlužník (emitent) vyjadřuje svůj závazek vůči majiteli (věřiteli). Dlužník se v dluhopise zavazuje, že ve stanovené době splatí nominální hodnotu (najednou nebo po částech) a ve stanovené lhůtě bude splácet roční nebo pololetní úrok a další odměny svým věřitelům. Zaplacené úroky z dluhopisu jsou daňově uznatelné, a tedy snižují zisk pro účely zdanění. (Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

2.4.6 Leasing

Jedná se o alternativní formu financování, kterou lze nakoupit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení. Firmy si prostřednictvím leasingu pořizují movitý i nemovitý majetek, aniž by musely ihned zaplatit jeho plnou cenu. Leasingové operace se zpravidla zúčastňují tři základní subjekty: dodavatel, leasingová firma a nájemce. Mezi leasingovou společností a dodavatelem je uzavřena kupní smlouva, na jejímž základě přechází předmět leasingu do vlastnictví leasingové společnosti. Mezi nájemcem a leasingovou společností je uzavírána leasingová smlouva, která upravuje vztahy po dobu nájmu a také řeší budoucnost pronajímaného předmětu po skončení nájemní smlouvy (vrácení, odkoupení).

Operativní leasing – předmět leasingu po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Součástí leasingu je servis pronajatých věcí. Smlouvu lze ukončit před sjednanou dobou.

Finanční leasing – je pronájmem s následnou koupí najaté věci. Má charakter půjčky, kdy je majetek pořízen postupným splácením. Součástí leasingu není servis pronajatých věcí. Leasing nelze bez sankcí vypovědět.

Prodej a zpětný leasing – firma prodá leasingové společnosti svůj majetek a pronajme si ho od ní nazpět. Zpětného leasingu se používá v případě potřeby zajištění likvidity firmy.

(Srpková, 2011, s. 151; Polách et al., 2006, s. 51-52)

2.4.7 Faktoring, forfaiting

Hlavními důvody pro využití faktoringových nebo forfaitingových služeb bývá nedostatek pracovního kapitálu pro expanzi firmy, potřeba efektivnějšího plánování cash flow, či pojištění pohledávek.

Faktoring – je krátkodobou formou financování, která je založena na odkupu krátkodobých pohledávek z obchodního styku před jejich splatností. Jde především o odkup pohledávek s dobou splatnosti 14-90 dní. Odkup pohledávek provádí faktoringová společnost nebo banka (faktor), která zaplatí za postoupení pohledávky zálohu 60-90%. Faktoring je vhodný především pro firmy, jejichž výrobky vykazují rychlou obrátku a které mají vysoké nároky na provozní kapitál (likviditu). Vedle snížení rizika nesplacení za dodávky může faktoring ve struktuře finančních zdrojů částečně nahradit krátkodobé bankovní úvěry. Rozsah přebíraných rizik se může výrazně lišit. Rozlišujeme faktoring:

- **bez zpětného postihu (s delcredere)** – riziko z nezaplacení pohledávky přechází na faktora – obvyklý způsob (zajištění likvidity);

se zpětným postihem (bez delcredere) – riziko z nezaplacení nese i nadále dodavatel (komitent) – méně obvyklé. (Finance a my, 2008, s. 36-37)

Druhy faktoringu:

- **zjevný (otevřený)** – obvyklý způsob, kdy dlužník ví o postoupení pohledávky, což je uvedeno na faktuře, nebo je mu písemně oznámeno. Úhradu pak provádí přímo faktorovi;
- **tichý (skrytý)** – dnes již málo obvyklý způsob. Dlužník neví, že jeho pohledávka byla postoupena faktorovi. Závazky hradí původnímu vlastníkovu pohledávky a ten je převede faktorovi;

- **úplný** – faktor poskytuje komitentovi tzv. full service. Přebírá od něj všechny pohledávky za určitými dlužníky. Vede potřebné účetnictví a výkaznictví, pojišťuje pohledávky, vyřizuje celní záležitosti, poplatky.

(Finance a my, 2008, s. 36-37)

Forfaiting – je nástrojem pro financování tuzemského a mezinárodního obchodu. Je obdobou faktoringu, ale zaměřuje se na odkup střednědobých až dlouhodobých pohledávek s minimální délkou splatnosti 90 dní. (Srpová, 2011, s. 144-151)

2.5 Základní pravidla financování

„Zlaté pravidlo financování říká, že dlouhodobé investice se nesmí financovat krátkodobými prostředky“

„Zlaté pravidlo vyrovnávání rizika určuje, že vlastní zdroje mají být pokud možno větší než cizí zdroje“

„Podle „zlaté bilanční pravidla“ má být dlouhodobě vázaný majetek kryt dlouhodobým kapitálem a oběžný majetek krátkodobým kapitálem. V přesnější verzi říká toto pravidlo, že stálá aktiva mají být kryta vlastními zdroji a/nebo dlouhodobými cizími zdroji, oběžný majetek má být kryt krátkodobými cizími zdroji. Ve třetí verzi tohoto pravidla se žádá, aby vedle stálých aktiv byl dlouhodobými zdroji kryt také trvale vázaný oběžný majetek, a jen pro krátkodobě vázaný majetek stačí krytí krátkodobými zdroji.“

(Zámečník, Tučková a Novák, 2007, s. 136-137)

3 FINANČNÍ ANALÝZA

3.1 Definice finanční analýzy

Účelem finanční analýzy je provést diagnózu finančního hospodaření podniku, za pomoci speciálních metodických prostředků. Umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, aby bylo možné podle nich přijmout různá rozhodnutí. Nedostatkem účetních informací je z hlediska finančního řízení to, že zobrazují minulost a neobsahují výhledy do budoucnosti. K překonání těchto nedostatků se proto využívá finanční analýzy, která představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku.

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výsledovky a cash flow.“ (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 118)

3.2 Zdroje informací pro finanční analýzy

Všeobecně lze rozdělit zdroje informací, z nichž čerpá finanční analýza, na:

a) Finanční informace, které jsou obsaženy

- ve vnitropodnikových účetních výkazech;
- v předpovědích finančních analytiků a vrcholového vedení podniku;
- v burzovním zpravodajství;
- v hospodářských zprávách informačních médií.

b) ostatní informace, získané

- z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu, zaměstnanosti, aj.;
- z oficiálních ekonomických statistik;
- ze zpráv vedoucích pracovníků, manažerů, auditorů;
- z komentářů odborného tisku, nezávislých hodnocení a prognóz;
- z odhadů analytiků různých institucí.

(Pavelková a Knápková, 2008, s. 65-94)

3.3 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy můžeme rozdělit na elementární a vyšší:

Mezi elementární metody patří:

- horizontální a vertikální analýza stavových (absolutních) ukazatelů (analýza trendů a procentní rozbor);
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů (např. analýza cash flow, tržeb, nákladů, zisku);
- analýza poměrových ukazatelů (např. analýza likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti, majetkové a finanční struktury, ukazatelů kapitálového trhu);
- analýza soustav ukazatelů;
- souhrnné ukazatele.

Mezi vyšší metody patří:

- matematicko-statistické metody;
- nestatistické metody.

(Pavelková a Knápková, 2008, s. 65-94)

3.4 Ukazatele finanční analýzy

Při provádění finanční analýzy můžeme počítat s velkým množstvím ukazatelů. Základní členění ukazatelů:

- **absolutní ukazatele** – jakákoli číselná hodnota, která je přímo k dispozici. Např. položky z účetních výkazů (celková aktiva, zásoby, krátkodobé závazky, odpisy, provozní hospodářský výsledek, ...), počet pracovníků, počet vyrobených výrobků, cena akcie, ...;
- **rozdílové ukazatele** – číselná hodnota, kterou získáme součtem nebo rozdílem dvou nebo více absolutních ukazatelů (např. čistý pracovní kapitál, výsledek hospodaření, ...);
- **poměrové ukazatele** – číselná hodnota, kterou získáme jako podíl, příp. součin absolutních hodnot.

(Pavelková a Knápková, 2008, s. 65-94)

3.4.1 Stanovení bodu zvratu

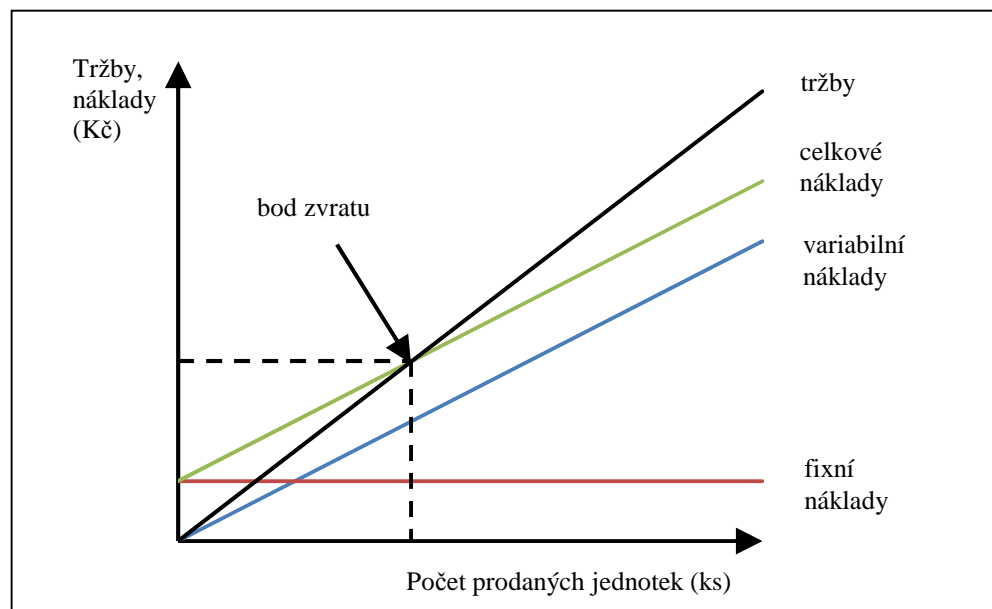
„Náklady na výrobu mohou být rozděleny do dvou hlavních skupin – na fixní a variabilní. Vzhledem k tomu, že část nákladů podniku tvoří fixní náklady, které bezprostředně nezávisí na objemu tržeb, bude existovat určitý interval, kdy nižší tržby nepostačí pokrýt všechny náklady a zapříčinit provozní ztrátu. Pokud podnik vyrábí přesně tolik výrobků, aby tržby za jejich prodej právě pokryly všechny fixní i variabilní náklady, dosahuje nulového zisku a mluvíme o bodě zvratu (break-even point).“ (Pavelková a Knápková, 2003, s. 210)

$$\text{tržby} = \text{náklady} \quad (1)$$

$$p \times q = F + b \times q \quad (2)$$

$$q(BZ) = \frac{F}{p-b} \quad (3)$$

- kde p cena výrobku (Kč);
 q počet (množství) výrobků;
 F fixní náklady (Kč);
 b variabilní náklady na jeden výrobek (Kč);
 $q(BZ)$ množství výroby, při kterém je dosaženo bodu zvratu;



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 1. Bod zvratu

3.4.2 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost nemusí být sama o sobě negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je pro firmu užitečná. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, tj. o nevhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů. **Základním ukazatelem analýzy zadluženosti je ukazatel věřitelského rizika**, který je poměrem celkových závazků (krátkodobých i dlouhodobých) k celkovým aktivům. Nejčastěji se při hodnocení úrovně zadlužení, z hlediska dopadu na zisk, používá **ukazatel úrokového krytí**, který porovnává provozní zisk podniku před úroky a zdaněním (EBIT) s celkovým ročním úrokovým krytím. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 122)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (4)$$

3.4.3 Ukazatele rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použití investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na výsledky hospodaření. Poměří dosážený hospodářský výsledek s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů.“ (Pavelková a Knápková, 2003, s. 75)

Rozeznáváme tři základní ukazatele rentability:

- **rentabilita tržeb** – vyjadřuje podíl čistého zisku na 1,- Kč tržeb;

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (5)$$

- **rentabilita nákladů** – vyjadřuje, kolik Kč zisku je firma schopna vyprodukovat na 1,- Kč nákladů;

$$ROC = \frac{EAT}{\text{celkové náklady}} \quad (6)$$

- **vlastního kapitálu** – nám ukazuje, jak efektivně ve firmě zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili. Samozřejmě zde očekáváme vyšší výnos než např. výnos ze státních dluhopisů.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (7)$$

3.4.4 Cash flow

Výkaz zisku a ztrát zaznamenává různé druhy výnosů a nákladů bez ohledu na to, zda jsou současně doprovázeny peněžními příjmy a výdaji. Nastává tedy nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Tento nesoulad pomáhá odstraňovat právě cash flow, které odráží přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků při hospodářské činnosti podniku. Prostřednictvím něj můžeme tedy zjistit, zda má podnik dostatek prostředků, aby uhradil své závazky.

Cash flow můžeme zjistit pomocí dvou metod:

- **přímou** – sledují se jednotlivé položky na účtech peněžních prostředků. Je to pracná metoda a pro finanční analýzu má menší vypovídací schopnost;
- **nepřímou** – vychází ze zisku, který se upraví o nepeněžní operace a změny v rozvaze.

Výkaz cash flow se člení na tři oblasti podniku:

- **provoz** – zahrnujeme do ní základní výdělečné činnosti podniku (výsledky provozní činnosti, změny pohledávek, závazků, zásob, aj.);
- **investice** – pořízení a prodej investičního majetku;
- **finance** – peněžní toky, které vedou ke změně velikosti vlastního kapitálu, dlouhodobých závazků, apod. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 114-117)

3.4.5 Optimalizace kapitálové struktury podniku

„Optimální kapitálovou (finanční) strukturu (optimální zadluženost) můžeme (teoreticky) stanovit jako minimum celkových nákladů na podnikový kapitál (angl.. Weighted Arerage Cost of Capital – WACC).“ (Zámečník, Tučková a Novák, 2007, s. 134)

Celkové náklady na kapitál stanovíme následovně:

$$n_k = \frac{VK}{K} \times n_v + \frac{CK}{K} \times (1 - s_{dp}) \times n_c \quad (8)$$

- kde n_k jsou firemní náklady kapitálu, resp. vážené kapitálové náklady (%);
 n_v jsou náklady vlastního kapitálu (%);
 n_c jsou náklady cizího kapitálu (%);
 CK je velikost zpoplatněného cizího kapitálu (Kč);

- VK je velikost vlastního kapitálu (Kč);
 K je součet vlastního a cizího zpoplatněného kapitálu (Kč);
 s_{dp} je sazba daně z příjmů (%/100).
 (Fotr a Souček, 2005, s. 114)

U různých podniků se poměr mezi vlastním a cizím kapitálem může lišit, závisí na:

- **odvětví** – v průmyslových podnicích převládá většinou vlastní kapitál, v obchodních je poměr cca 50:50 a u peněžních podniků převládá kapitál cizí;
- **struktury majetku** – čím je vyšší podíl dlouhodobého majetku v podniku, tím vyšší podíl vlastního, příp. dlouhodobého cizího kapitálu;
- **subjektivním postoji podnikatele nebo manažerů;**
- **úrokové míře bank;**
- **výnosnosti podniku** – čím je vyšší výnosnost podniku, tím vyšší úrokovou míru a větší cizí kapitál může dovolit;
- **stabilitě tržeb a zisku** – s rostoucími tržbami a ziskem si může podnik dovolit větší zadlužení, a naopak (Zámečník, Tučková a Novák, 2007, s. 133-136)

3.4.6 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

„Na rozdíl od ukazatelů rentability kapitálu, a to jak vlastního, tak i celkového, které vychází z účetního zisku, je ekonomická přidaná hodnota založena na tzv. **ekonomickém zisku**. Rozdíl mezi ekonomickým a účetním ziskem spočívá především v tom, že ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu.“ (Fotr a Souček, 2005, s. 127)

$$EVA = PHV \times (1 - s_{dp}) - n_k \times K \quad (9)$$

- kde PHV je provozní hospodářský výsledek,
 K je součet vlastního a cizího zpoplatněného kapitálu (Kč),
 s_{dp} je sazba daně z příjmů (%/100),
 n_k jsou firemní náklady kapitálu, resp. vážené kapitálové náklady (%),

4 ŘÍZENÍ RIZIKA PROJEKTŮ

Obecně můžeme riziko definovat jako možnost, že dosažené výsledky se odchyľují od předpokladů. Riziko můžeme členit z několika hledisek:

- **riziko systematické** (tržní) vznikají v důsledku změn v celkovém tržním prostředí a nelze je snižovat diverzifikací (rozdělení rizika). **Riziko nesystematické** je riziko, které je specifické pro jednotlivé obory, firmy, projekty a lze je snižovat diverzifikací;
- **vnitřní riziko** se vztahuje k faktorům uvnitř firmy. **Vnější riziko** se vztahuje k podnikatelskému prostředí, ve kterém firma podniká;
- **za ovlivnitelné riziko** chápeme riziko, které lze eliminovat, resp. oslabit opatřením orientovaným na jeho příčiny. U **neovlivnitelného rizika** nemůžeme působit na jeho příčiny, můžeme však přijmout opatření, kterými snížíme nepříznivé následky (pojištění, zajištění, ...). (Fotr a Souček, 2005, s. 150)

Stanovení rizika:

- identifikace příčin rizika;
- měření stupně rizika;
- kvantifikace vlivů rizika na podnikatelské výsledky.

Ochrana proti rizikům:

- **vymezení rizikových hranic** (např. hranice možného poklesu ceny);
- **diverzifikace rizika** - rozložení rizika na co největší základnu;
- **transfer (přesun) rizika na jiné subjekty** – dodavatele, odběratele, leasingovou společnost, pojišťovnu, ...;
- **tvorba rezerv, snižování fixních nákladů**;
- **získávání dodatečných informací** – analýza trhu, získávání informací o dodavatelích, obchodních partnerech, nových technologiích, ...;
- **zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení** – přístrojové vybavení, počet pracovníků a jejich kvalifikace;
- **flexibilita projektu, scénáře, rozčlenění do etap**. (Fotr a Souček, 2005, s. 150)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ZÁMĚRU

5.1 Představení záměru

Tímto podnikatelským záměrem reflektujeme na zjištěnou mezeru na lokálním trhu ve Vsetíně, konkrétně se týká tato mezera sídliště Rybníky a dalších spádových sídlišť Trávníky a Rokytnice. Mezera na tomto lokálním trhu spočívá v nedostatku parkovacích ploch, zejména pak garážových stání. Po roce 1989 nebyla v těchto lokalitách vystavěna ani jedna nová garáž. Demografický vývoj po roce 1989, rozvoj tržního hospodářství a rostoucí životní úroveň vedla k nárůstu počtu vozidel a tím i zvýšené poptávky po parkovacích plochách. Podrobnější statistické údaje jsou uvedeny v příloze P I. V důsledku nárůstu počtu vozidel se zhoršila průjezdnost jednotlivých ulic, zejména pak pro vozidla městské hromadné dopravy, ale také pro vozidla integrovaného záchranného systému. Celá situace zašla až tak daleko, že zastupitelstvo Městského úřadu ve Vsetíně bylo nuceno přistoupit ke změně organizace dopravy na sídlišti Rybníky, kdy od 1. prosince loňského roku zavedlo zjednosměrnění ulic na tomto sídlišti. (Vsetín: Oficiální web města, 2012) Současná situace s parkováním v jednotlivých lokalitách je uvedena v příloze P VI.

Lokalitou s největším počtem garáží na sídlišti Rybníky je lokalita Pod Žamboškou, která čítá 230 garážových stání. V těsné blízkosti této stávající zástavby je nabízen k prodeji stavební pozemek, který je vhodný pro výstavbu nových garáží (viz inzerát v příloze P IV). Tento pozemek bychom chtěli využít a realizovat na něm výstavbu 60 garáží (viz plánek dispozičního řešení v příloze P III). Tyto garáže budou primárně určeny k přímému prodeji, sekundárně pak k případnému pronájmu. Při výstavbě bude využito prefabrikovaných garážových skeletů. Všechny práce budeme realizovat dodavatelským způsobem.

Za účelem realizace tohoto podnikatelského projektu bude zakoupena společnost s ručením omezeným formou „ready made“. (Nová společnost, © 2013) Následně bude navýšeno základní jmění společnosti na 1 mil. Kč. Při financování předpokládáme využití cizích zdrojů, které budou tvořeny z části zálohami od potencionálních zákazníků, se kterými bude uzavřena smlouva o smlouvě budoucí, a z části krátkodobým bankovním úvěrem.

Tento projekt má 2 fáze, přípravnou a realizační. Přípravná fáze bude probíhat do konce roku 2013. V průběhu přípravné fáze bude zakoupen stavební pozemek, zpracována projektová dokumentace, vyřízeno stavební povolení, proběhne výběr a jednání s dodavatelskými firmami, bankami a bude zahájena reklamní a PR kampaň. V realizační

části budou uzavírány smlouvy se zájemci o garáže. Ve 2. Q. 2014 předpokládáme zahájení výstavby a její dokončení pak do 30. 6. 2014.

5.2 Základní údaje o společnosti

Pro realizaci tohoto projektu byla zvolena kapitálová společnost, a to společnost s ručením omezeným, která bude zakoupena formou „ready made“. Společnost bude vlastněna jedním společníkem, pro kterého představuje tento projekt investici jeho volných finančních prostředků a není jeho hlavní výdělečnou činností. Společník bude jediným aktivním pracovníkem společnosti. Jeho odměnou nebude mzda, ale až podíl na zisku a zhodnocení společnosti.

- **právní forma:** společnost s ručením omezeným
- **základní jmění:** 1.000.000,-
- **hlavní předmět činnosti:** pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- **další předmět činnosti:**
 - Zprostředkování obchodu a služeb
 - Velkoobchod a maloobchod
 - Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
 - Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
 - Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
 - Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hosp. povahy
- **živnosti:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách
1 až 3 živnostenského zákona
- **živnosti:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3
živnostenského zákona
- **druh živnosti:** Ohlašovací volná

5.3 Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu

Při maximálním využití kapacitních možností pozemku, tj. výstavbě 60 garáží, se všechny vložené finanční prostředky vrátí zpět společnosti ihned po dokončení tohoto projektu. Při tomto množství postavených garáží je hranice realizovatelnosti projektu (kritické využití kapacity) při prodeji alespoň 44 garáží.

Celkové náklady projektu	9 172 895,- Kč
▪ z toho variabilní náklady	8 208 995,- Kč
▪ z toho fixní náklady	963 900,- Kč
Celková potřeba finančních prostředků	10 000 000,- Kč
▪ z toho vlastní zdroje.....	1 000 000,- Kč
▪ z toho cizí zdroje (úvěr)	4 200 000,- Kč
▪ z toho cizí zdroje (ostatní)	4 800 000,- Kč
Hospodářský výsledek před zdaněním a úroky (EBIT)	3 218 841,- Kč
▪ v prvním roce.....	- 868 900,- Kč
▪ ve druhém roce	4 087 741,- Kč

5.4 Cíle záměru

Základním cílem společnosti je realizace výstavby 60 garáží v lokalitě Pod Žamboškou, Vsetín. Primárním cílem je prodej dostatečného počtu garáží, který by umožnil realizaci projektu (hranice realizovatelnosti). Sekundárním cílem je generování zisku, udržení pozitivní bilance cash flow a agregace vlastního kapitálu.

Strategickým cílem společnosti bude, v případě pozitivní zkušenosti s tímto projektem, vyhledávání a odstraňování obdobných mezer na trhu také v jiných lokalitách ve městě Vsetín.

Vrcholovým cílem pak může být expanze do dalších měst okresu Vsetín, příp. i dalších měst ve Zlínském kraji. Rozšíření o jiné produkty (např. parkovací domy, apod.).

6 ANALÝZA TRHU

6.1 Charakteristika odvětví

6.1.1 Současný stav odvětví, vývojové tendence

Stavební produkce v únoru 2013 vzrostla meziročně o 2,3%, po očištění od vlivu počtu pracovních dnů se zvýšila o 3,0%. Únor 2013 měl ve srovnání se stejným měsícem předchozího roku o jeden pracovní a zároveň kalendářní den méně. Stavební produkce očištěná od sezónních vlivů byla v únoru 2013 meziměsíčně vyšší o 3,2%. Produkce v pozemním stavitelství meziročně vzrostla o 2,2% (příspěvek +1,7 procentního bodu). Produkce inženýrského stavitelství se zvýšila o 2,7% (příspěvek +0,6 p. b.). Dobrý výsledek stavební produkce byl zčásti ovlivněn nízkou srovnávací základnou v únoru 2012, kdy extrémně nízké teploty (průměrná teplota o 4,1 °C nižší proti dlouhodobému normálu) dočasně zastavily práce na některých stavbách a byl tak zaznamenán meziroční pokles stavební produkce o 16,3%. Stavební produkce od počátku roku do konce února 2013 klesla ve srovnání se stejným obdobím konjunkturálního roku 2008 o 38,7%.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců se v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v únoru 2013 meziročně snížil o 6,9%. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců meziročně klesla o 2,1% a činila 25 582 Kč.

V únoru 2013 se meziročně snížil o 5,8%, stavební úřady jich vydaly 6 384. Orientační hodnota těchto staveb dosáhla 19,0 mld. Kč a ve srovnání se stejným obdobím roku 2012 klesla o 9,9%. (Český statistický úřad, 8. 4. 2013)

6.1.2 Předpokládaný vývoj v odvětví

Vzhledem k tomu, že odvětví stavebnictví, a na něho úzce navazující realitní trh, je odvětvím cyklickým, má na toto odvětví negativní dopad celosvětová hospodářská krize, jejíž počátky spadají do let 2008-2009. V průběhu této hospodářské krize sice došlo v české ekonomice k mírnému oživení trhu, avšak se vždy jednalo jen o krátkodobý růst spojený většinou se sezónními výkyvy. Podrobnější údaje o vývoji v jednotlivých letech a čtvrtletích viz Tab. 2. Ministerstvo financí České republiky predikuje pro letošní rok ještě stagnaci české ekonomiky, kdy očekává růst nominálního HDP jen o 0,4%. Avšak pro rok 2014 predikuje ministerstvo již pozitivní vývoj české ekonomiky, zejména v důsledku oživení spotřeby domácností, investic a kladného příspěvku zahraničního obchodu. Pro rok

2014 predikuje ministerstvo růst nominálního HDP o 2,1%. (Ministerstvo financí ČR, duben 2013)

Období	Index stavební produkce		Pozemní stavitelství		Inženýrské stavitelství	
	meziroční index	průměr roku 2010=100	meziroční index	průměr roku 2010=100	meziroční index	průměr roku 2010=100
2000		67,5		76,9		48,4
2001	110,4	74,5	110,5	85,0	110,0	53,2
2002	103,0	76,8	102,7	87,2	104,3	55,5
2003	109,3	84,0	105,5	92,0	121,6	67,5
2004	108,8	91,4	107,4	98,8	112,9	76,2
2005	105,2	96,1	104,9	103,7	105,8	80,6
2006	106,0	101,9	105,0	108,8	108,8	87,8
2007	107,1	109,1	110,7	120,5	97,9	85,9
2008	100,0	109,1	96,5	116,2	109,9	94,4
2009	99,1	108,0	93,1	108,2	114,1	107,7
2010	92,6	100,0	92,4	100,0	92,8	100,0
2011	96,4	96,4	99,6	99,6	90,3	90,3
2012	92,4	89,1	93,5	93,1	90,0	81,3
2010 - 1. čtvrtletí	77,3	55,7	72,8	59,6	90,8	48,1
2. čtvrtletí	91,6	101,2	90,7	98,8	93,3	106,0
3. čtvrtletí	97,1	120,4	99,0	118,8	93,7	123,4
4. čtvrtletí	97,7	122,7	100,7	122,7	92,5	122,6
2011 - 1. čtvrtletí	105,7	58,8	109,0	65,0	97,5	46,9
2. čtvrtletí	94,7	95,9	98,3	97,1	88,3	93,6
3. čtvrtletí	90,9	109,4	93,7	111,3	85,7	105,7
4. čtvrtletí	99,1	121,6	101,8	124,9	94,0	115,2
2012 - 1. čtvrtletí	90,0	52,9	92,8	60,3	82,4	38,6
2. čtvrtletí	94,0	90,2	96,6	93,9	88,8	83,1
3. čtvrtletí	93,8	102,6	94,3	104,9	92,9	98,2
4. čtvrtletí	91,0	110,7	90,8	113,4	91,5	105,4

Zdroj: (Český statistický úřad, 15.03.2013)

Tab. 2. Index stavební produkce (stálé ceny)

6.2 Průzkum trhu

6.2.1 Charakteristika konkurence

Při průzkumu trhu a konkurence bylo zjištěno, že v dané lokalitě neexistuje úplně shodný produkt k porovnání, neboť se nabízí k prodeji či pronájmu pouze garáže 30 a více let

staré. Navíc tyto garáže jsou rozměrově výrazně menší a nejsou na takové úrovni vybavení, jako bude náš produkt.

Jelikož se na trhu, na který vstupujeme, nevyskytuje shodný produkt konkurence, nelze tedy srovnávat přímé konkurenty. Za potencionálně konkurenční produkt bychom mohli považovat pouze cenovou výhodu koupě 30 a více let staré garáže, tuto ovšem jednoznačně převyší užitná hodnota našeho produktu. Většinou jsou tyto garáže nabízeny stávajícími majiteli napřímo prostřednictvím inzerce v tištěných periodících, příp. prostřednictvím internetu.

Za potencionální nepřímé konkurenty našemu projektu mohou být také realitní kanceláře, kdy část majitelů využívá při prodeji, příp. pronájmu své garáže právě zprostředkovatelských služeb realitních společností, které se za úplatu zajistí zprostředkování obchodu a vyřízení administrativních záležitostí. Výhodou realitních kanceláří je dokonalejší zmapování trhu a větší zkušenosti se spotřebitelským chováním zákazníků, které je způsobeno delším působením na trhu s realitami, než jaké má naše nově vznikající společnost.

Rozměry stávajících 30 a více let starých garáží jsou většinou 5,2 x 3,0 m. Šířka je shodná s námi nabízeným produktem, avšak délka naší garáže bude o 60 cm větší. Většina garáží byla po roce 1989 majetkově převedena z družstev do soukromého vlastnictví. Častá fluktuace majitelů a zvýšení cen elektřiny vedlo k prvním sporům mezi majiteli při rozúčtovávání nákladů. Tyto spory měly v některých lokalitách za následek zrušení elektrických přípojek.

Výhodou potenciální konkurence je, že je schopná svůj produkt dodat ihned, neboť se jedná o již postavené garáže v soukromém vlastnictví. V důsledku toho dokáže konkurence uspokojit aktuální poptávku (potřebu) potenciálních zákazníků téměř okamžitě. Předpokládáme, že náš produkt bude k dispozici našim potenciálním zákazníkům na přelomu 2. a 3. Q. 2014.

6.2.2 Průzkum místního trhu

Při průzkumu místního trhu jsme se zaměřili na zjištění celkového počtu stávajících garáží tzv. stávající „staré“ zástavby garáží v jednotlivých lokalitách. Za účelem komplexnosti průzkumu byly do tohoto průzkumu zahrnuty jak garáže zděné, tak i plechové. Zaměřili jsme se na zmapování počtu garáží ve spádových sídlištích Rybníky, Trávníky a Rokytnice, protože právě stávající „stará“ zástavba v těchto lokalitách představuje

pro nás konkurenci. Počty v jednotlivých lokalitách jsou uvedeny v Tab. 3. Mapa spádových sídlišť, včetně jednotlivých lokalit je součástí přílohy P II. Přehled garáží v jednotlivých lokalitách je součástí přílohy P V.

Lokalita	plechová	zděná	celkem
sídliště Rybníky - celkem	9	407	416
1. Pod Žamboškou I.	0	230	230
2. Družstevní	0	55	55
3. Benátky	9	17	26
4. Konečná	0	40	40
5. U Trati	0	45	45
6. Štěpánská	0	20	20
sídliště Trávníky - celkem	35	96	131
7. Josefa Sousedíka	35	62	97
8. Jiráskova	0	34	34
sídliště Rokytnice - celkem	24	78	102
9. Na Lapači	24	0	24
10. Rokytnice	0	78	78
Celkem	68	581	649

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3. Přehled počtu garáží v jednotlivých lokalitách

Za účelem zjištění aktuální nabídky volných zděných garáží a poptávky po volných zděných garážích, a to ať už určených k prodeji nebo pronájmu, byl proveden přímý průzkum místního trhu. Tento průzkum byl primárně zaměřen na zjištění počtu potencionálních zájemců a konkurence ve spádové oblasti 0,5 km od lokality Pod Žamboškou, ve které je naším záměrem realizovat výstavbu garáží.

Pro potřebu zjištění aktuální nabídky volných zděných garáží určených k prodeji nebo případnému pronájmu byla ve spádové oblasti provedena distribuce 480 letáků s naší fiktivní poptávkou po koupi, příp. pronájmu zděné garáže. Tyto letáky byly umístěny na jednotlivé garáže ve spádové oblasti. Na naši fiktivní poptávku reagovali pouze 3 respondenti, z nichž 1 respondent nabízel garáž k přímému prodeji. Zbylí 2 nabízeli garáž k pronájmu. Dále byla při průzkumu nabídky zahrnuta lustrace inzerce v tištěných periodicích a také na internetových serverech. Při této lustraci byly zjištěny 2 nabídky prodeje garáží na internetovém serveru www.sreality.cz. Tyto nabídky jsou součástí přílohy P VII.

Obdobně bylo postupováno také při zjišťování aktuální poptávky po volných zděných garážích určených k prodeji nebo případnému pronájmu. Za tímto účelem byla ve spádové oblasti provedena distribuce 135 letáků s naší fiktivní nabídkou prodeje, nebo příp. pronájmu zděné garáže v lokalitě Pod Žamboškou. Tyto letáky byly umístěny na vchodové dveře bytových domů ve spádové oblasti. Na naši fiktivní nabídku reagovalo celkem 34 zájemců, z nichž 28 respondentů projevilo zájem o koupi garáže. Zbýlých 6 respondentů projevilo zájem o pronájem garáže. Také při průzkumu poptávky byla provedena lustrace inzerce v tištěných periodících a na internetových serverech. Při této lustraci byla zjištěna 1 poptávka po koupi garáže na internetovém serveru www.bazos.cz. Tato poptávka je součástí přílohy P VIII.

Průzkum nabídky a poptávky	letáky	prodej	pronájem	celkem
nabídka	480	3	2	5
poptávka	135	29	6	35
rozdíl = nabídka - poptávka		-26	-4	-30

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Průzkum nabídky a poptávky garáží

Při průzkumu místního trhu byl zjištěn značný převis poptávky nad nabídkou volných zděných garáží, čímž byl potvrzen náš předpoklad mezery na lokálním trhu. Při tomto průzkumu byly použity jen základní nástroje marketingového průzkumu a nebyly zdaleka vyčerpány všechny možnosti marketingového průzkumu a propagace. Tyto nebylo možné zcela využít v plném rozsahu, zejména za účelem uchránění si podnikatelské myšlenky a záměru.

Během průzkumu místního trhu, byla dále zjištěna aktuální cenová relace výše pronájmu a prodejní, resp. kupní ceny. V případě pronájmu se pohybovala cena měsíčního pronájmu v relaci od 1 000,- Kč do 1 500,- Kč. Prodejní, resp. kupní cena se pohybovala v relaci od 190 000,- Kč do 225 000,- Kč. V obou případech závisí cena na konkrétní lokalitě, technickém stavu a vybavení garáže. V loňském roce byly v některých případech prodány garáže, a to formou nejvyšší nabídky, dokonce až za 245 000,- Kč.

7 MARKETINGOVÝ PLÁN

7.1 Produkt

7.1.1 Charakteristika nabízeného produktu

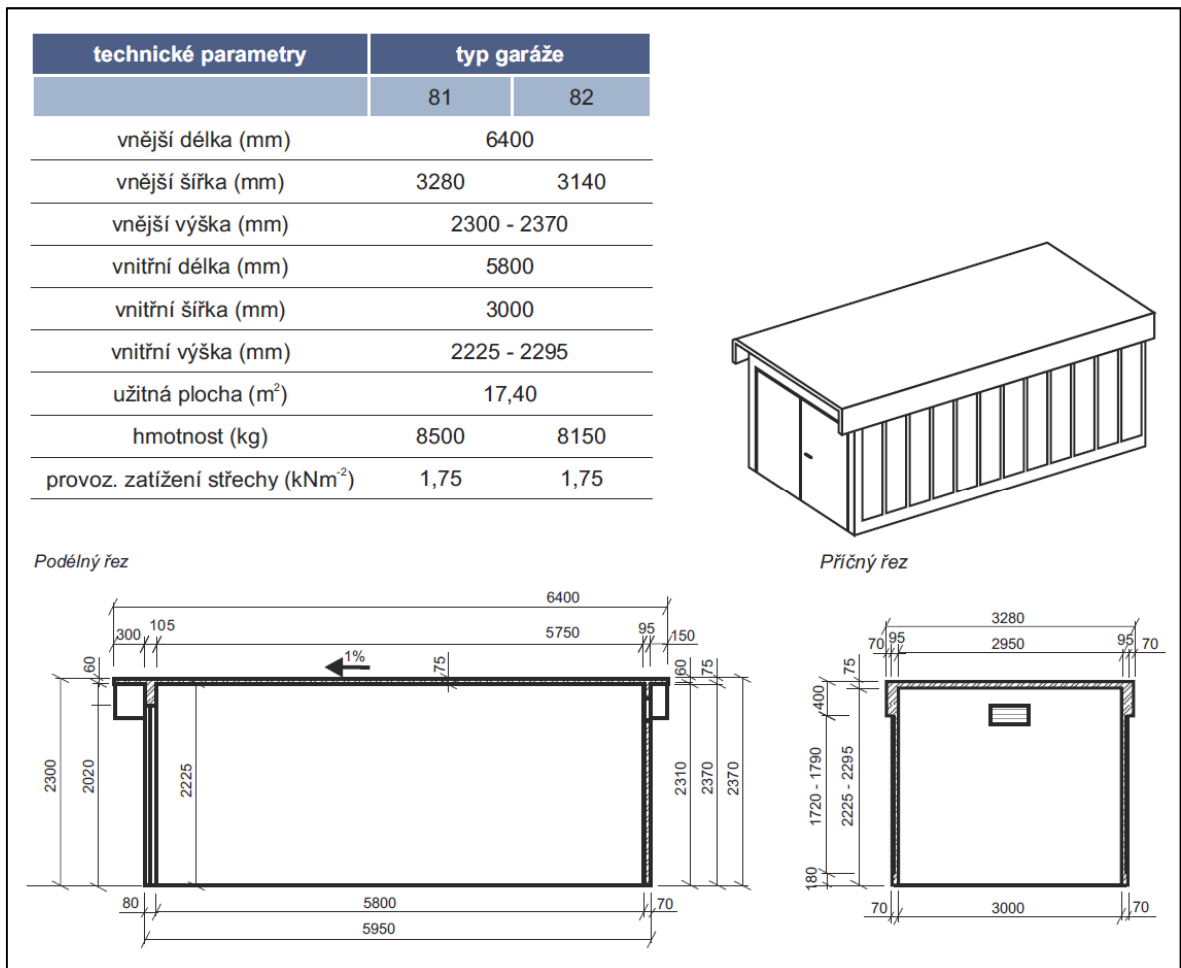
Na lokálním trhu s touto komoditou jsou nabízeny pouze 30 a více let staré garáže. Náš produkt, který bude primárně určen k prodeji, sekundárně pak k pronájmu, je nová, železobetonová garáž s automatickými vraty. Garáž je vybavena dvojitým zabezpečením. Garážová vrata lze otevřít pouze za použití elektronického ovládání, kdy není možné vrata otevřít bez vyslání speciálního heslovaného kódu, čímž se snižuje riziko potenciální škody majiteli garáže, vozidla a uložených věcí. Druhým bezpečnostním prvkem je elektronický GSM alarm s detektorem, který za pomoci vložené SIM karty odešle na mobil, předem určeným osobám, krátkou textovou zprávu o neautorizované manipulaci s garážovými vraty a narušení prostoru garáže. Tento alarm umožňuje majitelům také připojení na pult centrální ochrany soukromé bezpečnostní agentury, což je však plně na rozhodnutí a náklady majitele garáže. Každá garáž bude mít svůj samostatný elektrický okruh s vlastním elektroměrem, což umožní majiteli zřídit si své vlastní odběrné místo elektrické energie, a být tak nezávislý na ostatních majitelích garáží.

Rozměry stávajících garáží jsou většinou 5,2 x 3,0 m, tj. s užitnou plochou 15,6 m². Naše nové garáže budou o rozměru 5,8 x 3,0 m, tj. s užitnou plochou 17,4 m². Námi nabízený produkt bude tedy o 60 cm delší a bude mít o 1,8 m² větší užitnou plochu, což bude umožňovat majitelům variabilnější využití užité plochy garáží a tedy i vyšší komfort. Výrobce nabízí, v případě potřeby, možnost vyrobit železobetonový skelet garáže bez boční příčky, což umožní klientům změnit dispoziční řešení garáže a zvětšit tak využitelnou plochu spojením 2 a více garáží. Tato možnost úpravy dispozičního řešení bude standardně nabízena klientům bez příplatku, avšak pouze před podpisem smlouvy. Po podpisu smlouvy, nejpozději však do zahájení výstavby bude možná tato úprava dispozičního řešení pouze za příplatek 5% z prodejní ceny bez DPH.

7.1.2 Parametry produktu, záruky, montáž

Na garáže bude majitelům poskytována záruka v délce 60 měsíců na skelet, podlahu, omítky, fasádu a střechu. Prodloužená záruka 36 měsíců bude poskytována na garážová vrata, zabezpečovací zařízení a elektrické rozvody. Tyto prodloužené délky záruk budou smluvně dohodnuty také s jednotlivými dodavateli.

„Garáž je železobetonový prostorový prefabrikát. Garáž tvoří 3 stěny, strop, případně dvoukřídlá (ocelová nebo dřevěná) nebo výklopná vrata. Součástí dodávky je i větrací mřížka v zadní stěně garáže. Střecha je plochá se spádem 1% směrem k vratům. Garáž může stát jako samostatný objekt nebo v řadové zástavbě (typ 82 - bez boční atiky). Pro ukončení řadové zástavby lze dodat typ pouze s jednou atikou (81L resp. 81P, tj. s levou nebo pravou atikou).“ (Prefa Grygov, © 2007-2012)



Zdroj:

Obr. 2. Výkres a rozměry garáže

„Montáž panelů se provádí ukládáním na připravené základy s položenou izolací proti zemní vlhkosti nebo na podlahový panel. Po sestavení garáže a osazení stropu se dobetonují styčné montážní spáry, dobetonuje se podlaha, osadí se vrata, nalepí se střešní krytina, provede se montáž klempířských prvků a zrealizují se konečné úpravy povrchů.“ (Prefa Grygov, © 2007-2012)



Zdroj: (Probeton, © 2010)

Obr. 3. Ukázka obdobné realizace řadové výstavby

7.2 Cena

Při průzkumu místního trhu⁴ byla zjištěna cenová relace výše prodejní, resp. kupní ceny u stávajících garáží, která se pohybuje v relaci od 190 000,- Kč do 225 000,- Kč. V obou případech závisí cena na konkrétní lokalitě, technickém stavu a vybavení garáže.

Kalkulace nákladů na jednu garáž je uvedena v příloze P IX. Za účelem reálného srovnání prodejních cen a stanovení prodejní ceny jedné garáže bylo provedeno srovnání prodejních cen stávajících garáží, kdy pro porovnání byla vzata do úvahy spodní a horní mez zjištěné cenové relace při průzkumu místního trhu. Byl proveden přepočít prodejní ceny na jednotku, tj. 1 m² užité plochy garáže. Vzhledem k tomu, že náš produkt bude mít o 1,8 m² větší užitou plochu než stávající garáže, se tato skutečnost pozitivně projevila při přepočtu ceny na 1 m² užité plochy. Při námi předpokládané prodejní ceně ve výši 249 900,- Kč s DPH za jednu garáž je přepočtená cena na 1 m² o 0,4% nižší, než přepočtená cena na 1 m² u staré garáže s nejvyšší cenou (viz Tab. 5).

Silnou stránkou našeho projektu je jedinečnost a komfortnost, která v kombinaci s přijatelnou cenou tvoří daleko vyšší užitou hodnotu pro kupujícího. Vzhledem ke skutečnosti, že se bude jednat o novostavbu, lze předpokládat nižší náklady na údržbu a provoz, než u stávajících garáží. Tyto vlastnosti a skutečnosti budou při marketingové propagaci vyzdvíženy a bude na ně kladen důraz.

⁴ Viz odst. 6.2.2 Průzkum místního trhu

S kupujícími bude uzavřena smlouva o dílo, přičemž kupující zaplatí do konce 1. Q. 2014 (před začátkem výstavby) cca 32% z kupní ceny, tj. 80 000,- Kč. Zbylou část zaplatí kupující při předání hotové garáže. Dokončení výstavby a předání garáží kupujícím je předpokládáno na přelomu 2. a 3. Q. 2014.

prodejní cena garáže	Kč
bez DPH	206 529
DPH 21%	43 371
celkem s DPH	249 900

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Prodejní cena garáže

prodejní cena garáže	prodejní cena v Kč	užitná plocha v m ²	cena za 1 m ² v Kč	index ⁵
stará garáž - nejnižší cena	190 000	15,6	12 179	84,8
stará garáž - nejvyšší cena	225 000	15,6	14 423	100,4
nová garáž	249 900	17,4	14 362	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6. Srovnání prodejních cen v přepočtu na 1 m²

7.3 Místo – trh a zákazníci

Náš produkt bude určen k prodeji na lokálním trhu. Z pohledu kategorie kupujících se jedná o trh spotřebitelský (B2C). Z tohoto lokálního trhu se selektuje i okruh našich potenciačních kupujících, na které bude cílena naše reklama a propagace. Mezi naše potenciační kupující budou patřit primárně zákazníci, kteří řeší problém s parkováním svého vozidla. Sekundárně mezi ně budou patřit i zákazníci, kteří již v současné době mají problém s parkováním vyřešen, avšak nejsou spokojeni se současným stavem. Může se jednat o potenciační kupující z řad zákazníků, kteří si v současné době garáž pronajímají, nebo ji již garáž vlastní. Nevyhovuje jim však současná lokalita, technický stav nebo fakt, že musí platit nájemné a chtěli by raději vlastní garáž.

⁵ nová garáž = 100

7.3.1 Trhová segmentace

Z pohledu geografického jsou pro účely tohoto projektu cílovým segmentem trhu osoby, které bydlí ve městě Vsetín v některém ze spádových sídlišť Rybníky, Trávníky, nebo Rokytnice a řeší problém s parkováním svého vozidla v této lokalitě. Z pohledu sociálně ekonomického se primárně jedná se o solventní osoby ve věku 25 – 50 let, s minimálně středoškolským vzděláním. Dle profesní struktury se jedná o zaměstnance, které lze zařadit do nižšího nebo středního managementu, či drobné podnikatele, žijících ve společné domácnosti v bytové zástavbě v některém ze spádových sídlišť. Čistý měsíční příjem domácnosti činí alespoň 30.000,- Kč. Výše specifikovaný segment má velkou kupní sílu, má rovněž největší potencial generovat zisk. Předpokládáme, že v této části obyvatelstva je největší procento majitelů nových vozidel, pro které má markantní význam zajištění kvalitního a bezpečného parkování jejich vozů v cenově dostupné garáži.

7.3.2 Nejdůležitější cílové trhy a jejich růstový potenciál

Cílový trh je zaměřen na geograficky úzce profilovanou oblast lokálních sídlišť ve Vsetíně. Zvolili jsme tuto lokalitu pro náš projekt z důvodu osobní zkušenosti s mezerou na tomto lokálním trhu, jež spočívá v nedostatku parkovacích ploch, zejména pak garážových stání. Potenciál růstu trhu s garážemi je v dané lokalitě značný, neboť se jedná o dosud nevyužitou mezeru na lokálním trhu. V současné době neexistuje v lokalitě nová výstavba garáží. Na tomto jednorázovém projektu si chceme ověřit jeho další potenciál, protože se v této lokalitě nachází ještě jeden pozemek, který je také vhodný pro výstavbu garáží. Mohl by se tak tedy stát dalším strategickým místem pro realizaci nového projektu, který by umožnil výstavbu dalších až 90 garáží.

V případě pozitivní zkušenosti s tímto projektem máme v plánu se zaměřit na vyhledávání a odstraňování obdobných mezer trhu také v jiných lokalitách. Lze uvažovat také o expanzi do dalších měst okresu Vsetín, příp. i dalších měst ve Zlínském kraji.

7.4 Propagace

Při průzkumu místního trhu⁶ byl zjištěn značný převis poptávky nad nabídkou volných zděných garáží. Předpokládáme tedy, že poptávka existuje, ale naši potenciaální zákazníci o našem produktu nevědí. Při propagaci bude tedy kladen důraz na přímou propagaci našeho produktu tak, aby se dostal do povědomí právě naší cílové skupiny. Cílem propagace bude získat dostatečný počet zákazníků pro realizaci tohoto projektu.

Pro všeobecnou prezentaci našeho produktu, ale také i naší společnosti, bude zprovozněna internetová prezentace tohoto našeho projektu, na které budou zveřejněny, pro naše potenciaální zákazníky, všechny důležité informace o našem projektu a produktu. Tato internetová prezentace bude tvořit základní pilíř naší propagace. Na tuto naši prezentaci budou odkazovat všechny další použité nástroje komunikačního mixu.

Vzhledem k tomu, že je jedná o trh lokální, bude při propagaci využíváno převážně přímého marketingu, který bude zaměřen na oslovení naší cílové skupiny. Při přímém marketingu bude využito neadresné distribuce letáků do schránek ve spádových sídlištích Rybníky, Trávníky a Rokytnice. Současně budou tyto letáky umístěny za stěrače všech vozidel parkujících ve spádových sídlištích. Dle potřeby bude tato distribuce letáků opakována. Použití neadresné distribuce letáků se ukázalo již při průzkumu místního trhu za velmi efektivní. Přitom tyto letáky byly umístěny pouze na vchodové dveře bytových domů ve spádové oblasti.

Využití lokálních masových médií ve větší míře nepředpokládáme. Avšak vzhledem k tomu, že mezi naše potenciaální zákazníky mohou patřit také osoby, žijící v jiných lokalitách města Vsetína, zaměříme se také na oslovení jich. Lze uvažovat o reklamě v lokální kabelové televizi, rádiu či novinách. Při využití těchto médií bude kladen důraz na informování o přednostech a výhodách našeho produktu, s cílem vzbuzení zájmu o náš produkt, zvýšení publicity a prohloubení public relations.

V případě neuspokojivého vývoje při naplňování dostatečného počtu zákazníků, který je nutným předpokladem pro úspěšnou realizaci tohoto projektu, lze uvažovat také o podpoře prodeje formou např. soutěže o slevu v lokální televizi či rádiu. Primárním účelem soutěže by bylo získat poslední potřebné zákazníky, aby bylo možné projekt realizovat, a to i za cenu snížení zisku na těchto několika garážích. Sekundárním účelem soutěže by pak bylo zvýšení publicity a prohloubení public relations.

⁶ Viz odst. 6.2.2 Průzkum místního trhu

7.5 Distribuce

Při distribuci bude využito tradiční prodejní cesty výrobce – zákazník. Primárně budeme tedy produkt prodávat přímo koncovým zákazníkům, bez pomoci zprostředkovatele. Díky této zvolené prodejní cestě budeme tedy šetřit náklady, což bude mít pozitivní dopad na výsledky hospodaření a zisk.

Avšak v případě neuspokojivého vývoje při naplňování dostatečného počtu zákazníků, který je nutným předpokladem pro realizaci tohoto projektu, lze sekundárně uvažovat o navázání spolupráce s některou z realitních kanceláří. Při použití této distribuční cesty samozřejmě vzrostou náklady, v důsledku nutnosti úhrady poplatku za zprostředkování těchto obchodů. Cílem spolupráce s realitní kanceláří bude získat poslední potřebné zákazníky, aby bylo možné projekt realizovat, a to i za cenu snížené zisku na těchto několika garážích v důsledku zprostředkovatelského poplatku.

7.6 Analýza SWOT

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> - nalezena mezera na trhu (know-how) - podnikatelská myšlenka - zajímavý produkt - poměr cena / užitná hodnota 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> - zastupitelnost - malé zkušenosti - odborné znalosti - zaměření pouze na jediný produkt
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> - nenasycený trh, neuspokojená poptávka po garážích - rozšíření nabídky o jiné produkty - investování do dalších projektů v jiných lokalitách, městech - možnost vyjednání lepších podmínek (dodavatelé, banky, ...) 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná poptávka - rychlá reakce konkurence na mezeru - pokles ceny - pokles kupní síly obyvatelstva - problémy s financováním, cash-flow, s dodavateli

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7. Analýza SWOT

8 FINANČNÍ PLÁN

Při průzkumu místního trhu⁷ byl sice zjištěn značný převis poptávky nad nabídkou volných zděných garáží, ale pro účely sestavení finančního plánu, zjištění hranice realizovatelnosti a finanční náročnosti tohoto projektu je počítáno se následujícími 3 variantami realizace.

varianty realizace	optimistická	realistická	pesimistická
kapacitní možnosti pozemku	60	60	60
rozdělení realizace do etap (počet)	1	2	3
realizace garáží v etapě (počet)	60	30	20

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8. Varianty realizace

Tyto varianty vychází z kapacitní možnosti výstavby pozemku. Každá z variant je však postavena na jiném počtu garáží, které budou v té které variantě postaveny. **Optimistická varianta** předpokládá maximální využití kapacitních možností pozemku, tedy výstavbu všech 60 garáží. **Realistická varianta** vychází ze zjištěné poptávky⁸ při průzkumu místního trhu. Výstavba by byla při této variantě rozdělena do 2 etap po 30 garážích. **Pesimistická varianta** je variantou tzv. záchrannou. Předpokládá rozdělení realizace do 3 etap po 20 garážích. K druhé, resp. třetí etapě by bylo vždy přistoupeno až po prodání všech postavených garáží příslušné etapy. Za účelem vzájemného porovnání jednotlivých variant je finanční plán, včetně všech dalších ukazatelů, sestaven vždy pro první etapu.

Tento projekt je rozdělen do dvou fází, přípravné a realizační. Rozhodnutí o tom, která z výše uvedených variant bude nakonec realizována, můžeme učinit nejlépe ještě ve fázi přípravné. V návaznosti na momentální vývoj a úspěšnost při prodeji garáží, umožňuje tento projekt, v důsledku toho, jak je koncipován a postaven, flexibilně změnit variantu realizace ještě ve fázi realizační. Avšak pouze za předpokladu, že ještě nebudou uzavřeny smlouvy s jednotlivými dodavateli, příp. bankou, což by mohlo mít za následek případné sankce. Ve finančním plánu je kalkulováno v cenách bez DPH, pokud nebude uvedeno jinak.

⁷ Viz odst. 6.2.2 Průzkum místního trhu

⁸ Viz Tab. 4. Průzkum nabídky a poptávky garáží

8.1 Možnosti a výběr financování

Pro financování tohoto projektu budou použity vlastní i cizí zdroje. Vlastní zdroje představuje základní kapitál společnosti ve výši 1 mil. Kč. Cizí zdroje budou z části tvořit přijaté zálohy na výstavbu garáží od zákazníků. Tyto zálohy budou splatné do konce 1. Q. 2014 (do začátku výstavby) a budou činit cca 32% z kupní ceny garáže, tj. 80 000,- Kč. Za účelem dodržení zlatého pravidla financování bude zbylá část financována krátkodobým bankovním úvěrem, a to ve formě provozního, nebo kontokorentního úvěru.

Při průzkumu trhu s nabídkami krátkodobých bankovních úvěrů a kontokorentních úvěrů, bylo v nepřeberném množství nabídek jednotlivých bank a peněžních ústavů zjištěno, že se aktuální úroková míra pro podnikatele pohybuje v relaci od 5,90% p. a.. (Moravský Peněžní Ústav, © 2012) Banky a peněžní ústavy zpracovávají vždy individuální nabídku úvěru, včetně úrokové sazby a dalších podmínek, pro konkrétní případ a firmu, a to nejčastěji až při ústním předjednání nebo písemné žádosti o úvěr. Schválení výše úvěru, nabízená úroková míra a další podmínky jsou vždy závislé na bonitě klienta, doložení požadovaných dokladů a na použitých zajišťovacích prostředcích. Řada bank a peněžních ústavů využívá při stanovování úrokových sazeb také proměnné úrokové sazby, které jsou vázány na jinou úrokovou sazbu, nejčastěji např. PRIBOR.

Za účelem sestavení finančního plánu, zjištění hranice realizovatelnosti a finanční náročnosti tohoto projektu, propočtu jednotlivých variant, budeme pro zjednodušení dále počítat s úrokovou mírou bankovního úvěru ve výši 10% p. a..

8.2 Rozpočet nákladů

Pro potřebu tohoto projektu je ve finančním plánu při sestavování kalkulací a rozpočtů kalkulováno s variabilními a fixními náklady. Variabilní náklady v našem případě představují přímé náklady na materiál, mzdy, ostatní přímé náklady a výrobní režie spojené přímo s výstavbou garáží. Fixní náklady zahrnují všechny nepřímé náklady, tj. provozní a správní režie, náklady na odbyt a propagaci.

rozpočet celkových nákladů	optimistická	realistická	pesimistická
variabilní náklady	8 208 995	4 104 498	2 736 332
fixní náklady	963 900	963 900	963 900
celkové náklady	9 172 895	5 068 398	3 700 232

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9. Rozpočet celkových nákladů

8.3 Kalkulace prodejní ceny

Při kalkulaci prodejní ceny vycházíme z celkových variabilních a fixních nákladů. Při výpočtu nákladů na 1 garáž, tj. kalkulační jednici, použijeme metodu kalkulace prostým dělením. Podrobnější kalkulace nákladů pro jednotlivé varianty je uvedena v P IX.

kalkulace na 1 garáž	optimistická	realistická	pesimistická
variabilní náklady	136 817	136 817	136 817
fixní náklady	16 065	32 130	48 195
průměrné náklady	152 882	168 947	185 012
zisk	53 647	37 582	21 517
prodejní cena	206 529	206 529	206 529
zisk (v%)	35,09%	22,25%	11,63%

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10. Kalkulace na 1 garáž

Z výše uvedené kalkulace vyplývá, že při námi uvažované prodejní ceně⁹ ve výši 249 900,- Kč s DPH, tj. 206 529 bez DPH za jednu garáž, bude při všech třech variantách dosaženo zisku. Nejvyššího zisku na jednici bude dosaženo při optimistické variantě, kdy se předpokládá výstavba největšího počtu garáží. Na výši zisku se, při tomto maximálním využití kapacity pozemku, pozitivně projevuje dopad relativní úspory fixních nákladů.

bod zvratu fixních nákladů	optimistická	realistická	pesimistická
fixní náklady	963 900	963 900	963 900
příspěvek na úhradu FN	69 712	69 712	69 712
bod zvratu FN (počet)	14	14	14
kritické využití kapacity (v%)	23	46	69

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11. Bod zvratu fixních nákladů

Příspěvek na úhradu fixní nákladů a zisku představuje v našem případě při všech variantách částku 69 712,- Kč. Bodu zvratu fixních nákladů bude dosaženo ve všech variantách při prodeji 14 garáží. V závislosti na zvolenou variantu, tj. počet vystavěných garáží při dané variantě, bude dosaženo bodu zvratu fixních nákladů při různém kritickém využití kapacity z celkové kapacity dané varianty.

⁹ Viz odst. 7.2 Cena

Při optimistické variantě bude bodu zvratu fixních nákladů dosaženo již při kritickém využití kapacity 23% z celkového počtu garáží. Při realistické variantě se tak stane při 46% z celkového počtu postavených garáží při této variantě. V případě pesimistické varianty bude dosaženo bodu zvratu fixních nákladů až při kritickém využití kapacity 69% z celkového počtu garáží.

8.4 Hranice realizovatelnosti projektu – bod zvratu

Při propočtu a analýze bodu zvratu vycházíme z celkových nákladů a prodejní ceny za 1 garáž. Při optimistické variantě bude dosaženo bodu zvratu, tj. hranice realizovatelnosti nebo též kritického využití kapacity projektu, při které budou celkové náklady pokryty tržbami, již při prodeji 44 garáží. Tento počet představuje 75% z celkového počtu garáží postavených při této variantě.

bod zvratu (T=CN)	optimistická	realistická	pesimistická
celkové náklady	9 172 895	5 068 398	3 700 232
prodejní cena	206 529	206 529	206 529
kritické využití kapacity (počet)	44	25	18
kritické využití kapacity (v%)	75	83	90

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12. Hranice realizovatelnosti projektu – bod zvratu

Při realistické variantě bude dosaženo bodu zvratu při prodeji alespoň 25 garáží, což představuje 83% prodaných garáží z celkového počtu postavených při této variantě. U pesimistické varianty pokryjí tržby celkové náklady až při prodeji 18 garáží, tj. 90% garáží z celkového počtu garáží postavených při této variantě.

Z výše uvedeného zjištění tedy vyplývá, že se v návaznosti na zvolenou variantu realizace výstavby garáží mění také kritické množství využití kapacity, tj. množství garáží, které je nutné minimálně prodat, aby se projekt při dané variantě zaplatil. V návaznosti na kritické využití kapacity se mění také kritické nevyužití kapacity. To představuje počet garáží, které nemusí být prodány a mohou být případně nabízeny k pronájmu.

kritické využití kapacity	optimistická	realistická	pesimistická
garáží celkem (kapacita)	60	30	20
kritické využití kapacity (počet)	44	25	18
kritické nevyužití kapacity (počet)	16	5	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13. Kritické využití kapacity

Prodej každé garáže z této nevyužité kapacity bude generovat zisk ve výši 100% prodejní ceny garáže. Obdobně je tomu pak i v případě kritického využití kapacity, kdy za každou neprodanou garáž pod bodem zvratu bude generována ztráta ve výši 100% prodejní ceny garáže.

8.5 Rozpočet výnosů

Při sestavení rozpočtu výnosů vycházíme z plánu produkce, tj. předpokládaného počtu postavených garáží při jednotlivých variantách, kterou vynásobíme prodejní cenou bez DPH.

rozpočet výnosů	optimistická	realistická	pesimistická
prodejní cena	206 529	206 529	206 529
celkové výnosy	12 391 736	6 195 868	4 130 579

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 14. Rozpočet celkových výnosů

Z rozpočtu výnosů vyplývá, že nejvyšších výnosů bude dosaženo při optimistické variantě, tj. maximálním využití kapacitních možností pozemku.

8.6 Výpočet cash flow pro zjištění výše úvěru

Při výpočtu cash flow pro zjištění výše úvěru, potřebné na dofinancování projektu při jednotlivých variantách, je použito přímé metody výpočtu cash flow. Pro zjednodušení výpočtu cash flow přímou metodou se rovnají celkové výdaje celkovým nákladům. Při výpočtu jsou do příjmů zahrnuty přijaté zálohy od zákazníků a základní jmění společnosti.

Při výpočtu cash flow je zohledněn také vliv DPH. V případě daňové povinnosti vůči finančnímu úřadu představuje náš závazek výdej, a v případě nadměrného odpočtu, tj. pohledávky za finančním úřadem, příjem.

Za účelem definice možných rizik a návrhů jejich možné diverzifikace byla vzata do úvahy, při výpočtu cash flow, také hranice realizovatelnosti projektu při jednotlivých variantách. Byla zjištěna potřebná výše úvěru, která bude potřebná na dofinancování projektu při jednotlivých variantách. Tj. jak při prodeji všech postavených garáží při dané variantě, tak při prodeji pouze kritického množství.

výpočet CF pro výši úvěru	optimistická	realistická	pesimistická
celkové výdaje	-9 172 895	-5 068 398	-3 700 232
vlastní kapitál	1 000 000	1 000 000	1 000 000
cizí kapitál (zálohy)	4 800 000	2 400 000	1 600 000
balance DPH	-780 957	-341 769	-195 373
potřebná výše úvěru	4 153 852	2 010 166	1 295 605
zaokrouhleně	4 200 000	2 050 000	1 300 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15. Cash flow – prodej všech garáží

výpočet CF pro výši úvěru	optimistická	realistická	pesimistická
celkové výdaje bez DPH	-9 172 895	-5 068 398	-3 700 232
vlastní kapitál	1 000 000	1 000 000	1 000 000
cizí kapitál (zálohy)	3 600 000	2 000 000	1 440 000
balance DPH	-130 390	-124 913	-108 631
potřebná výše úvěru	4 703 285	2 193 311	1 368 862
zaokrouhleně	4 750 000	2 200 000	1 400 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16. Cash flow – prodej kritického množství

8.7 Výsledek hospodaření

Nejvyššího zisku před zdaněním (EBT) cca 2,8 mil. Kč bude dosaženo při optimistické variantě, kdy se předpokládá výstavba největšího počtu garáží. V případě realistické varianty bude dosaženo zisku před zdaněním (EBT) ve výši cca 900 tis. Kč, což představuje přibližně 1/3 dosaženého zisku optimistické varianty. Nejmenšího zisku bude dosaženo při pesimistické variantě, tj. ve výši cca 300 tis. Kč, což představuje zisk ve výši přibližně 1/10 dosaženého zisku při optimistické variantě. Kromě vlivu množství produkce, tj. počtu vystavených garáží, se i v tomto případě projevuje vliv relativní úspory fixních nákladů.

hospodářský výsledek	optimistická	realistická	pesimistická
celkové výnosy	12 391 736	6 195 868	4 130 579
celkové náklady	9 172 895	5 068 398	3 700 232
zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	3 218 841	1 127 470	430 347
úroky z úvěru 10% p. a.	420 000	205 000	130 000
zisk před zdaněním (EBT)	2 798 841	922 470	300 347
daň ze zisku 19%	531 780	175 269	57 066
zisk po zdanění (EAT)	2 267 061	747 201	243 281

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 17. Výsledek hospodaření

Při výpočtu předpokládaného hospodářského výsledku byl zohledněn zvolený způsob financování krátkodobým překlenovacím úvěrem¹⁰, tj. úroky z úvěru za 12 měsíců ve výši 10% p. a.. Vzhledem k tomu, že však předpokládáme čerpání krátkodobého úvěru po dobu kratší, než 12 měsíců, lze předpokládat, že by zaplacené úroky byly nižší. V důsledku toho bylo dosaženo také vyššího zisku před i po zdanění. Počáteční rozvaha a výkaz zisku a ztrát v jednotlivých letech optimistické varianty je součástí přílohy P X.

Za účelem vyhodnocení přiměřené úrovně zadlužení z hlediska dopadu na zisk byl proveden také výpočet ukazatele úrokového krytí. Nejnižšího úrokového krytí je dosaženo při pesimistické variantě. Ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT), by bylo možné zaplatit úroky pouze 3,31 krát. Kdežto při optimistické variantě až 7,66 krát. Při pesimistické variantě je také nejvyšší riziko nesplacení úroků.

úrokové krytí	optimistická	realistická	pesimistická
zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	3 218 841	1 127 470	430 347
úroky z úvěru 10%	420 000	205 000	130 000
úrokové krytí	7,66	5,50	3,31

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 18. Úrokové krytí

¹⁰ Viz odst. 8.1 Možnosti a výběr financování

8.8 Rentabilita

Pro komplexnost údajů, potřebných pro závěrečná doporučení, byl proveden také výpočet ukazatelů rentability. Při jednotlivých variantách je tak možné sledovat změny výnosnosti vloženého kapitálu, které je měřítkem schopnosti dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje.

Ukazatel rentability tržeb ukazuje podíl dosaženého čistého zisku (EAT) na 1 Kč tržeb. V případě optimistické varianty připadne z každé koruny vygenerovaných tržeb na zisk po zdanění cca 0,18 Kč. Při realistické variantě bude pak dosaženo zisku po zdanění ve výši cca 0,12 Kč z každé koruny tržeb. Nejmenšího zisku z jedné koruny vygenerovaných tržeb připadne na zisk po zdanění při pesimistické variantě, a to pouze cca 0,06 Kč.

rentabilita tržeb	optimistická	realistická	pesimistická
celkové výnosy	12 391 736	6 195 868	4 130 579
zisk po zdanění (EAT)	2 267 061	747 201	243 281
rentabilita tržeb	0,18	0,12	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 19. Rentabilita tržeb

Velmi zajímavé výsledky byly zjištěny při výpočtu rentability vlastního kapitálu. Při optimistické variantě je vygenerován z jedné koruny vloženého vlastního kapitálu zisk po zdanění (EAT) ve výši cca 2,27 Kč. V případě realistické varianty bude pak dosaženo zisku po zdanění, z každé vložené koruny vlastního kapitálu, ve výši cca 0,75 Kč, což představuje přibližně 1/3 vygenerovaného zisku při optimistické variantě. Nejmenší zisk bude vygenerován při pesimistické variantě, tj. ve výši cca 0,24 Kč z každé vložené koruny, což představuje zisk pouze ve výši přibližně 1/10 vygenerovaného zisku při optimistické variantě.

rentabilita vlastního kapitálu	optimistická	realistická	pesimistická
vlastní kapitál	1 000 000	1 000 000	1 000 000
zisk po zdanění (EAT)	2 267 061	747 201	243 281
rentabilita vlastního kapitálu	2,27	0,75	0,24

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 20. Rentabilita vlastního kapitálu

Posledním ukazatelem rentability, který byl vzat do úvahy a vypočten, je rentabilita nákladů. Ta vyjadřuje, kolik zisku je vygenerováno z každé koruny vynaložených nákladů při jednotlivých variantách. Při optimistické variantě bude z každé koruny vynaložených

nákladů vygenerován zisk ve výši cca 0,25 Kč. V případě realistické varianty bude pak dosaženo zisku po zdanění z každé koruny vynaložených nákladů zisku ve výši 0,15 Kč. Nejhoršího výsledku bude dosaženo při pesimistické variantě, kdy bude vygenerován z každé koruny nákladů zisk po zdanění pouze ve výši 0,07 Kč.

rentabilita nákladů	optimistická	realistická	pesimistická
celkové náklady	9 172 895	5 068 398	3 700 232
zisk po zdanění (EAT)	2 267 061	747 201	243 281
rentabilita nákladů	0,25	0,15	0,07

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 21. Rentabilita celkových nákladů

8.9 Náklady kapitálu

Výpočet celkových nákladů jednotlivých variant byl proveden pomocí vzorce pro optimalizaci kapitálové struktury podniku (8). Stanovuje se jako vážený aritmetický průměr nákladů vlastního a cizího kapitálu. Při výpočtu bylo počítáno s náklady na cizí kapitál ve výši 10%, což představují roční úrokové náklady. Při výpočtu nákladů na cizí kapitál byla zohledněna také daň ze zisku, kdy se projevil vliv daňového štítu. Při výpočtu nákladů vlastního kapitálu bylo počítáno s náklady ve výši 5%, které vyjadřují výši roční úrokové míry termínovaného vkladu, který je oportunitní možností podnikatele (implicitní náklady).

náklady kapitálu	optimistická	realistická	pesimistická
vlastní kapitál	1 000 000	1 000 000	1 000 000
cizí kapitál (úvěr)	4 200 000	2 050 000	1 300 000
celkový kapitál	5 200 000	3 050 000	2 300 000
náklady na vlastní kapitál (v%)	0,96	1,64	2,17
náklady na cizí kapitál (v%)	6,54	5,44	4,58
celkové náklady na kapitál (v%)	7,50	7,08	6,75
celkové náklady na kapitál	390 200	216 050	155 300

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 22. Náklady kapitálu

Při optimistické budou celkové náklady kapitál nejvyšší, a činí cca 390 tis. Kč, což představuje náklady ve výši 7,50% z celkového kapitálu. Přibližně polovičních celkových nákladů na kapitál bude dosaženo při realistické variantě, kdy tyto náklady budou ve výši cca 220 tis. Kč, což činí 7,08% z celkového kapitálu. Téměř třetinových nákladů

na celkový kapitál bude dosaženo při pesimistické variantě. Při této variantě budou tyto náklady ve výši cca 160 tis. Kč, což činí 6,75% z celkového kapitálu.

Při těchto výpočtech se projevil vliv různého poměru vlastního a cizího kapitálu při jednotlivých variantách.

8.10 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Za účelem stanovení výkonnosti jednotlivých variant bylo přistoupeno také k výpočtu ekonomické přidané hodnoty (8). Tato metoda je založena na ekonomickém zisku, na rozdíl od ukazatelů rentability kapitálu, které vychází z účetního zisku. Respektuje tak veškerá náklady na kapitál včetně implicitních. (Fotr a Souček, 2005, s. 127)

ekonomická přidaná hodnota	optimistická	realistická	pesimistická
zisk před zdaněním (EBT)	2 798 841	922 470	300 347
celkové náklady na kapitál (v%)	7,50	7,08	6,75
zisk po zdanění (EAT)	2 267 061	747 201	243 281
celkové náklady na kapitál	390 200	216 050	155 300
celkem (EVA)	1 876 861	531 151	87 981

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 23. Ekonomická přidaná hodnota

Nejvyšší ekonomické přidané hodnoty bude dosaženo při optimistické variantě, kdy bude činit ekonomický zisk cca 1,9 mil. Kč. Pouze téměř čtvrtinového ekonomického zisku bude dosaženo při realistické variantě, a to ve výši cca 500 tis. Kč. Nejhoršího výsledku bude dosaženo při pesimistické variantě, kdy bude činit zisk pouze cca 90 tis. Kč, což představuje cca dvacetinu dosaženého zisku při optimistické variantě.

9 ORGANIZAČNÍ A ČASOVÝ PLÁN

přípravná fáze	3. Q. 2013	<ul style="list-style-type: none"> - nákup společnosti formou „ready made“ a zahájení činnosti (<i>červenec</i>) - nákup stavebního pozemku (<i>srpen</i>) - příprava podkladů pro zpracování projektové dokumentace (<i>srpen-září</i>)
	4. Q. 2013	<ul style="list-style-type: none"> - zpracování projektové dokumentace (<i>říjen</i>) - podání žádosti na vydání stavebního řízení (<i>listopad</i>) - zahájení realizace marketingového plánu a prodeje garáží (<i>listopad-duben</i>) - výběrové řízení na subdodavatele (<i>prosinec</i>) - zahájení jednání s bankami o poskytnutí úvěru, srovnání nabídek (<i>prosinec</i>)
realizační fáze	1. Q. 2014	<ul style="list-style-type: none"> - uzavírání smluv se zákazníky (<i>leden-duben</i>) - ukončení stavebního řízení a vydání stavebního povolení (<i>únor-březen</i>) - uzavření smluv s dodavateli (<i>březen</i>) - uzavření smlouvy s bankou (<i>březen</i>)
	2. Q. 2014	<ul style="list-style-type: none"> - zahájení výkopových prací, kanalizace, příprava základů (<i>duben</i>) - realizace výstavby (<i>květen</i>) - dokončení výstavby (<i>červen</i>) - předání garáží novým majitelům (<i>červen-červenec</i>)

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 24. Organizační a časový plán

10 RIZIKOVÉ FAKTORY

Rizika lze klasifikovat z mnoha aspektů. Zaměříme na vnějších a vnitřních rizik, které vychází z provedené analýzy SWOT¹¹.

VNITŘNÍ (interní)	VNĚJŠÍ (externí)
<ul style="list-style-type: none"> - zastupitelnost - malé zkušenosti - odborné znalosti - zaměření pouze na jediný produkt 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečný odbyt (poptávka) - změny úrokových sazeb - reakce konkurence - pokles ceny - pokles kupní síly obyvatelstva - dodavatelé - nárůst nákladů - kvalita a spolehlivost- - dodržení harmonogramu a termínů - úvěr

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 25. Vnitřní a vnější rizika

10.1 Charakteristika interních rizik

Některá interní rizika jsme schopni zcela eliminovat. Např. rizika spojená s **odbornými znalostmi** či **zastupitelností** můžeme diverzifikovat přenesením rizika na jiné subjekty. Prostřednictvím jiných subjektů jsme takto schopni řešit problémy a rizika spojená s právními službami, daňovým poradenstvím, reklamou a propagací, funkcí stavebního dozoru, apod.

Vzhledem k tomu, že tento projekt je postaven pouze **na jediném produktu**, nelze toto riziko v rámci tohoto projektu eliminovat např. rozšířením výrobního sortimentu.

10.2 Charakteristika externích rizik

Mezi vnější rizika, která nejsme schopni ovlivnit, a tedy i diverzifikovat, můžeme zařadit **pokles kupní síly obyvatelstva a změny úrokových sazeb**. Tato rizika jsou ovlivněna makroekonomickým vývojem spojeným se změnou peněžní a rozpočtové politiky státu,

¹¹ Viz odst. 7.5 Analýza SWOT

činností ČNB, legislativními změnami a celkovým vývojem trhu. Rizika spojená s **poklesem ceny a reakcí konkurence** jsem schopni ovlivnit jen částečně.

Obdobně je tomu s rizikem neschválení **úvěru** příslušnou bankou. Tomuto riziku se můžeme snažit předejít jen dostatečnou přípravou podkladů pro žádost o úvěr, kterými bude zdůvodněna realizovatelnost tohoto našeho podnikatelského záměru a návratnost úvěru. Pro ručení za krátkodobý bankovní úvěr předpokládáme kombinaci ručení směnkou a zřízení zástavního práva na nemovitost – stavební pozemek.

Zbyla vnější rizika jsme schopni ovlivnit a diverzifikovat. V případě **nedostatečného odbytu** lze flexibilně změnit variantu realizace (scénář). Projekt umožňuje realizaci kterékoliv ze tří variant – optimistické, realistické a pesimistické. **Optimistická varianta** je postavena na realizaci výstavby všech 60 garáží, což umožňují kapacitní možnosti pozemku.

Realistická varianta předpokládá rozdělení výstavby do 2 etap po 30 garážích. Tato varianta vychází ze zjištěné poptávky¹² při průzkumu místního trhu.

Pesimistická varianta je postavena na rozdělení výstavby do 3 etap po 20 garážích.

Pro všechny tyto varianty byla vypočtena hranice realizovatelnosti, tj. bodu zvratu, včetně dalších ekonomických ukazatelů. V závislosti na momentální vývoj bude možné, se flexibilně rozhodnout pro tu kterou variantu realizace a snížit tak podnikatelské i finanční riziko, tj. velikost možných ztrát v případě malé poptávky. V případě, že již bude vybrána některá z variant, je možné se pokusit snížit riziko a operativně korigovat vzniklé odchylky od předpokládaného vývoje zvýšením podpory prodeje slevami¹³, příp. zajištěním distribuce přes prostředníka – realitní kancelář¹⁴. V neposlední řadě je možné nabídnout neprodané garáže k pronájmu.

Dodavatele, kvalitu a spolehlivost, dodržení harmonogramu a termínů jsme schopni ovlivnit pouze pečlivým výběrem dodavatelů, porovnáním jednotlivých nabídek a smluvním ujednáním. Výběrovým řízením můžeme sice zmenšit pravděpodobnost špatné volby, avšak zcela jej vyloučit nemůžeme. Důležité roli hrají při výběru dodavatelů osobní

12 Viz Tab. 4. Průzkum nabídky a poptávky garáží

13 Viz odst. 7.4 Propagace

14 Viz odst. 7.5 Distribuce

zkušeností a reference jiných firem. V každém případě je důležité, aby ve smlouvách s dodavateli byly jednoznačně stanovené závazky těchto dodavatelů, ať už z hlediska nákladů, kvality a času, ale i sankce spojené s případným nesplněním těchto závazků.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo stanovit hranici realizovatelnosti tohoto podnikatelského záměru a definovat jeho možná rizika.

Teoretická část je v úvodu věnována rozboru literárních pramenů týkajících se požadavků na sestavení podnikatelského záměru a problematiky jednotlivých procesů realizace podnikatelského záměru. V další kapitole je zaměřena na definici a charakteristiku investic, klasifikaci investičních projektů, a na způsob jejich financování prostřednictvím interních a externích zdrojů. Pokračuje finanční analýzou, její definicí a metodami, vybranými ukazateli pro výpočet bodu zvratu, zadluženosti, rentability cash flow, optimalizace kapitálové struktury a ekonomické přidané hodnoty. Závěrečná kapitola je věnována řízení rizika projektů.

Po vypracování teoretického základu k dané problematice jsem v úvodu praktické části představil podnikatelský záměr na výstavbu garáží ve vybrané lokalitě. Provedl jsem analýzu trhu, která je zaměřena na charakteristiku současného stavu odvětví, včetně předpokládaného vývoje. Ve spádové oblasti jsem provedl průzkum místního trhu, který je zaměřen v první části na charakteristiku konkurence a ve druhé části pak na průzkum aktuální nabídky a poptávky. Současně byla při průzkumu místního trhu zjištěna aktuální cenová relace prodejní, resp. kupní ceny a ceny měsíčního pronájmu stávajících garáží.

V marketingovém plánu jsem se zaměřil na charakteristiku nabízeného produktu včetně jeho parametrů. Provedl jsem kalkulaci prodejní ceny, srovnání užitné plochy garáží, ze které vyplynulo, že námi nabízený produkt bude mít o 1,8 m² větší užitnou plochu, než stávající garáže. Za účelem reálného srovnání prodejních cen jsem provedl přepočtení prodejních cen na 1 m² užitné plochy. Ze srovnání přepočtených prodejních cen za 1 m² vyplynulo, že cena za 1 m² stávajících garáží, které jsou prodávány za cenu 225 000,-, tj. ve výši horní hranice zjištěné cenové relace, je o 0,4% vyšší, než přepočtená cena naší nové garáže. Na této skutečnosti se projevila pozitivně větší užitná plocha našeho produktu.

V rámci marketingového plánu jsem provedl trhovou segmentaci a definoval naši cílovou skupinu. Součástí marketingového plánu je také návrh propagace, ve kterém předpokládám oslovení cílové skupiny primárně přímým marketingem. Při distribuci jsem navrhl využít tradiční přímé prodejní cesty výrobce – zákazník. V případě neuspokojivého vývoje při naplňování dostatečného počtu zákazníků (hranice realizovatelnosti), jsem pro propagaci

i distribuci navrhl další možné nástroje, resp. distribuční cesty, ke kterým může být přistoupeno. V návaznosti na provedený průzkum trhu a marketingový plán jsem provedl a sestavil analýzu SWOT.

Finanční plán byl sestaven pro 3 varianty realizace. Optimistickou, která předpokládá maximální využití kapacitních možností pozemku, tj. výstavbu 60 garáží. Realistická varianta realizaci vychází ze zjištěné poptávky při průzkumu místního trhu. Výstavba by byla při této variantě rozdělena do 2 etap po 30 garážích. Pesimistická varianta je variantou tzv. záchrannou. Předpokládá rozdělení realizace do 3 etap po 20 garážích. K druhé, resp. třetí etapě by bylo vždy přistoupeno až po prodání všech postavených garáží příslušné etapy. Za účelem vzájemného porovnání jednotlivých variant byl finanční plán, včetně všech dalších ukazatelů, sestaven vždy pro první etapu.

Na základě porovnání všech ukazatelů jednotlivých jsem došel k závěru, že jako nejlepší se jeví realizace varianty optimistické, příp. realistické. Pesimistická varianta byla nejlépe hodnocena pouze při výpočtu cash flow pro zjištění výše potřebného úvěru a při výpočtu celkových nákladů na kapitál. Oba tyto ukazatele spolu úzce souvisí. Tento pozitivní výsledek pesimistické varianty byl zapříčiněn nízkou potřebou na financování cizím kapitálem (úvěrem). Při této variantě se předpokládá nejmenší počet postavených garáží, což si vyžádá i nejmenší celkové náklady na realizaci.

Optimistická varianta vychází nejlépe ve všech zbylých ukazatelích. Při této variantě je dosaženo nejvyšší míry rentability, úrokového krytí a hospodářského výsledku. Hranice realizovatelnosti (kritického využití kapacity) bude dosažena již při prodeji 75% postavených garáží, což je nejlepší výsledek ze všech variant. Při hodnocení výkonnosti jednotlivých variant, tj. výpočtu ekonomické přidané hodnoty, je dosaženo nejvyššího ekonomického zisku také při optimistické variantě, kdy bude dosaženo zisku ve výši cca 1,9 mil. Kč. Při realistické variantě je dosaženo ekonomického zisku cca 500 tis. Kč a při pesimistické variantě jen cca 90 tis. Kč.

Z výše uvedených zjištění vyplývá, že v případě realizace kterékoliv z variant bude dosaženo ekonomického zisku. Doporučuji primárně realizovat variantu optimistickou. Sekundárně může být přistoupeno k realizaci realistické varianty v důsledku neuspokojivého vývoje při prodeji garáží. Vzhledem k dosažené výši ekonomického zisku pesimistické varianty tuto variantu nedoporučuji realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
2. *Garáže » Prefa Grygov: prefabrikované garáže – technické listy, ceník PDF* [online]. Prefa Grygov, 2007-2012[cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.prefagrygov.cz/wp-content/uploads/2012/08/gar%C3%A1%C5%BEE-PDF.pdf>
3. KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
4. Koupím garáž ve Vsetíně - Vsetín, koupím. In: *Bazoš* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://reality.bazos.cz/inzerat/23458983/Koupim-garaz-ve-Vsetine.php>
5. *Ministerstvo financí České republiky : Makroekonomická predikce* [online]. Ministerstvo financí ČR, duben 2013[cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q2_C.pdf
6. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Řízení podnikových financí: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2003, 312 s. ISBN 8073181282.
7. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
8. POLÁCH, Jiří et al. *Základy kapitálových trhů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006, 168 s. ISBN 80-248-1046-8.
9. PROBETON. *Řadové provedení*. © 2010. Dostupné z: http://www.progaraz.cz/_data_editor/Image/%C5%98ADOV%C3%89_4big.JPG
10. Prodej, garáž, 19 m² | Sreality.cz. In: *Seznam.cz* [online]. © 1996–2013a [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.sreality.cz/detail/prodej/ostatni/garaz/vsetin-vsetin-/3677872988>

11. Prodej, garáž, 20 m² | Sreality.cz. In: *Seznam.cz* [online]. © 1996–2013b [cit. 2013-04-02]. Dostupné z:
<http://www.sreality.cz/detail/prodej/ostatni/garaz/vsetin--/1435169628>
12. Řidiči pozor: od soboty 1. prosince platí zjednosměrnění Rybníků: Vsetín. In: *Vsetín: Oficiální web města* [online]. 30.11.2012 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z:
<http://www.mestovsetin.cz/ridici-pozor-od-soboty-1-prosince-plati-zjednosmerneni-rybniku/d-507492/query=parkov%C3%A1n%C3%AD+rybn%C3%ADky>
13. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
14. *Stavebnictví – únor 2013: Stavební produkce vzrostla také díky počasí* [online]. Český statistický úřad, 8. 4. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta040813.doc>
15. STAVEBSERVIS. *Pozemek pro výstavbu garáží: inzerát*. 2013.
16. Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska na roky 2011-2015 – část A: Vsetín. In: *Vsetín: Oficiální web města* [online]. 13.4.2011 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/strategicky-plan-udrzitelneho-rozvoje-vsetinska-na-roky-2011-2015-cast-a/d-499996/query=strategick%C3%BD+pl%C3%A1n>
17. *Studijní materiály k projektu Finance a my: CZ.04.1.03/3.3.13.3/0002*. Zlín: Obchodní akademie Tomáše Bati, 2008, 5 sv. (75, 71, 93, 53, 64 s.). ISBN 978-80-254-3685-1.
18. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
19. *Tab. 2.1 Index stavební produkce, pozemní a inženýrské stavitelství (čtvrtletně, stálé ceny)* [online]. Český statistický úřad, 15.03.2013, 18.3. 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_21_stacr12/\\$File/stacr031513_2_1.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_21_stacr12/$File/stacr031513_2_1.xls)
20. Úvěr Výhodný úrok :: Moravský Peněžní Ústav – spořitelní družstvo. *Moravský Peněžní Ústav* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z:
<http://www.mpu.cz/cs/vyhodny-urok>

21. Založení s.r.o. | Nová společnost. *NOVÁ SPOLEČNOST* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: <http://www.novaspolecnost.cz/zalozeni-sro/>
22. ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.
23. ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK. *Podniková ekonomika I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 295 s. ISBN 978-80-7318-701-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2C	Business-to-consumer (spotřebitelský trh)
BZ	Bod zvratu
CF	Cash flow
CK	Cizí kapitál
CN	Celkové náklady
ČNB	Česká národní banka
DFN	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earning after Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earning before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
EVA	
FN	Fixní náklady
HDP	Hrubý domácí produkt
K	Kapitál
p. a.	per annum (ročně)
	Prague InterBank Offered Rate (průměrná sazba, za kterou jsou si banky
PRIBOR	navzájem ochotny půjčit na českém mezibankovním trhu peníze)
ROC	Return on Capital (rentabilita kapitálu)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)

Mnemotechnická pomůcka používaná v projektovém řízení a koučinku ve fázích stanovení cílů. Specific - konkrétní, Measurable - měřitelný, Attainable - dosažitelný, Reevaluate - průběžně hodnocený, Time-bound - ohraničený v čase

SMART
Metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.

T Tržby

VH Výsledek hospodaření

VK Vlastní kapitál

VN Variabilní náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Bod zvratu.....	27
Obr. 2. Výkres a rozměry garáže	42
Obr. 3. Ukázka obdobné realizace řadové výstavby.....	43
Obr. 4. Mapa spádových sídlišť	73
Obr. 5. Plánek dispozičního řešení	74
Obr. 6. Nákres dispozičního řešení	74
Obr. 7. Nabídka pozemku	75
Obr. 8. Lokalita č. 1 – Pod Žamboškou I.....	76
Obr. 9. Lokalita č. 2 – Družstevní.....	76
Obr. 10. Lokalita č. 3 – Benátky	77
Obr. 11. Lokalita č. 3 – Benátky	77
Obr. 12. Lokalita č. 4 – Konečná.....	77
Obr. 13. Lokalita č. 5 – U Trati	77
Obr. 14. Lokalita č. 6 – Štěpánská.....	77
Obr. 15. Lokalita č. 6 – Štěpánská.....	77
Obr. 16. Lokalita č. 7 – Josefa Sousedíka.....	77
Obr. 17. Lokalita č. 9 – Na Lapači.....	77
Obr. 18. Sídliště Trávníky – ul. Josefa Sousedíka	78
Obr. 19. Sídliště Trávníky – ul. Matouše Václavka.....	78
Obr. 20. Sídliště Rybníky – ul. Konečná	78
Obr. 21. Sídliště Rybníky – ul. Na Hrázi.....	78
Obr. 22. Sídliště Rybníky – ul. Družstevní.....	78
Obr. 23. Sídliště Rokytnice – ul. Okružní.....	78
Obr. 24. Inzerát – nabídka garáže č. 1	79
Obr. 25. Inzerát – nabídka garáže č. 2	79
Obr. 26. Inzerát – poptávka garáže	80

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Obecný návod na sestavení dobrého plánu.....	15
Tab. 2. Index stavební produkce (stálé ceny)	37
Tab. 3. Přehled počtu garáží v jednotlivých lokalitách.....	39
Tab. 4. Průzkum nabídky a poptávky garáží	40
Tab. 5. Prodejní cena garáže	44
Tab. 6. Srovnání prodejních cen v přepočtu na 1 m ²	44
Tab. 7. Analýza SWOT.....	47
Tab. 8. Varianty realizace	48
Tab. 9. Rozpočet celkových nákladů	49
Tab. 10. Kalkulace na 1 garáž.....	50
Tab. 11. Bod zvratu fixních nákladů.....	50
Tab. 12. Hranice realizovatelnosti projektu – bod zvratu	51
Tab. 13. Kritické využití kapacity	52
Tab. 14. Rozpočet celkových výnosů	52
Tab. 15. Cash flow – prodej všech garáží.....	53
Tab. 16. Cash flow – prodej kritického množství.....	53
Tab. 17. Výsledek hospodaření.....	54
Tab. 18. Úrokové krytí.....	54
Tab. 19. Rentabilita tržeb.....	55
Tab. 20. Rentabilita vlastního kapitálu	55
Tab. 21. Rentabilita celkových nákladů.....	56
Tab. 22. Náklady kapitálu.....	56
Tab. 23. Ekonomická přidaná hodnota	57
Tab. 24. Organizační a časový plán.....	58
Tab. 25. Vnitřní a vnější rizika	59
Tab. 26. Vývoj počtu obyvatel města Vsetína	72
Tab. 27. Vývoj počtu osobních vozidel	72
Tab. 28. Vývoj počtu osobních vozidel na 1 obyvatele.....	72
Tab. 29. Vývoj počtu zděných garáží ve spádové oblasti.....	72
Tab. 30. Kalkulace nákladů	81
Tab. 31. Počáteční rozvaha	82
Tab. 32. Výkaz zisku a ztrát v jednotlivých letech.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Statistické údaje
- P II Mapa spádových sídlišť
- P III Plánek dispozičního řešení
- P IV Nabídka stavebního pozemku
- P V Přehled garáží v jednotlivých lokalitách
- P VI Současná situace s parkováním v jednotlivých lokalitách
- P VII Inzerce – nabídka garáží
- P VIII Inzerce – poptávka garáží
- P IX Kalkulace nákladů
- P X Počáteční rozvaha, výkaz zisku a ztrát

PŘÍLOHA P I: STATISTICKÉ ÚDAJE

vývoj počtu obyvatel města Vsetína	2000	2003	2006	2009
počet obyvatel	29 556	28 575	28 075	27 557
vývoj v abs. číslech	X	-981	-1 481	-1 999
index vývoje	X	0,97	0,95	0,93

Zdroj: (Vsetín: Oficiální web města, 13. 4. 2011)

Tab. 26. Vývoj počtu obyvatel města Vsetína

vývoj počtu osobních vozidel	2000	2003	2006	2009
počet os. vozidel	7 381	8 046	8 900	9 758
vývoj v abs. číslech	X	665	1 519	2 377
index vývoje	X	1,09	1,21	1,32

Zdroj: (Vsetín: Oficiální web města, 13. 4. 2011)

Tab. 27. Vývoj počtu osobních vozidel

vývoj počtu os. vozidel na 1 obyvatele	2000	2003	2006	2009
počet os. vozidel na 1 obyvatele	0,25	0,28	0,32	0,35
vývoj v abs. číslech	X	0,03	0,07	0,10
index vývoje	X	1,13	1,27	1,42

Zdroj: vlastní zpracování

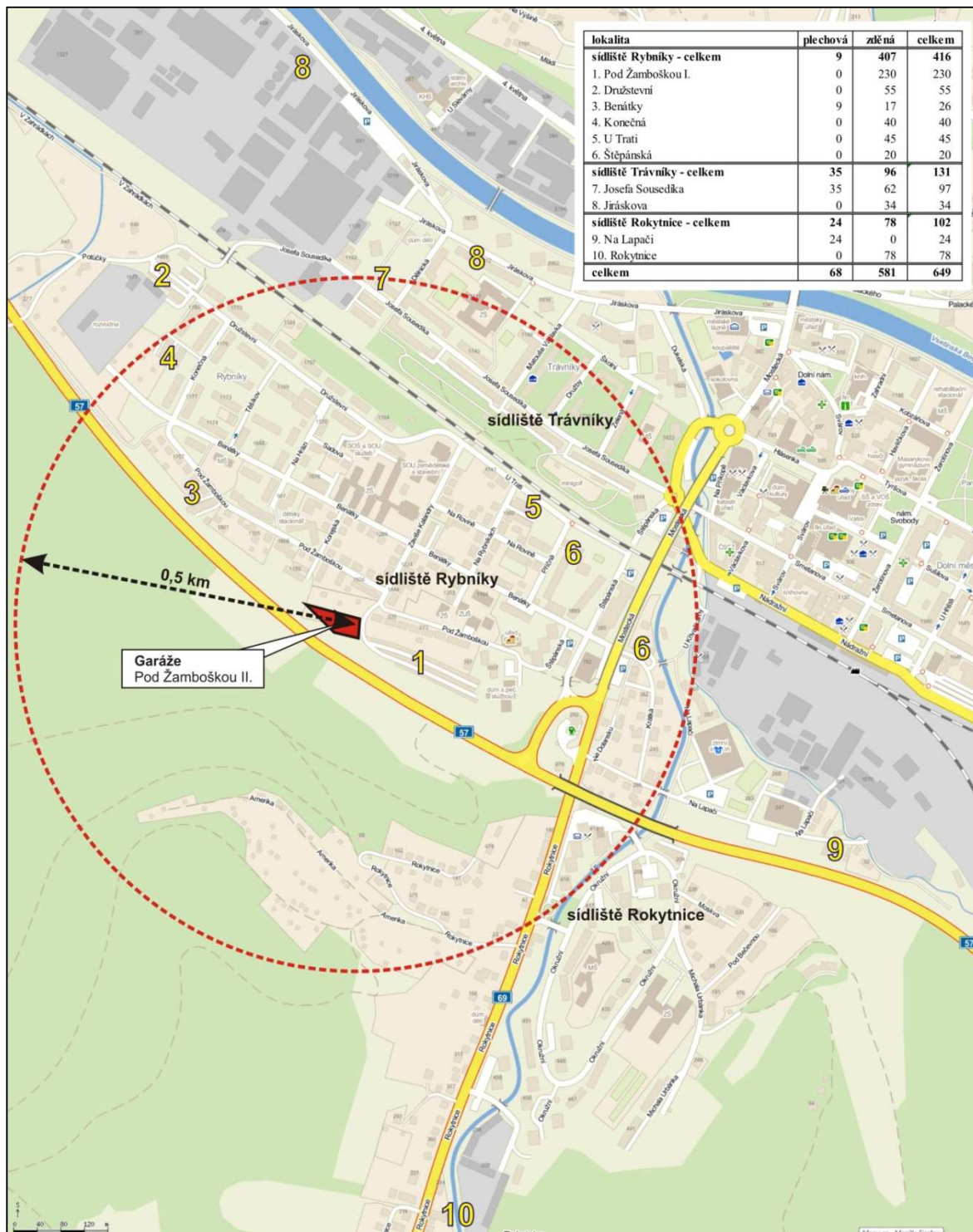
Tab. 28. Vývoj počtu osobních vozidel na 1 obyvatele

vývoj počtu zděných garáží	2000	2003	2006	2009
počet zděných garáží	581	581	581	581
vývoj v abs. číslech	X	0	0	0
index vývoje	X	1,00	1,00	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 29. Vývoj počtu zděných garáží ve spádové oblasti

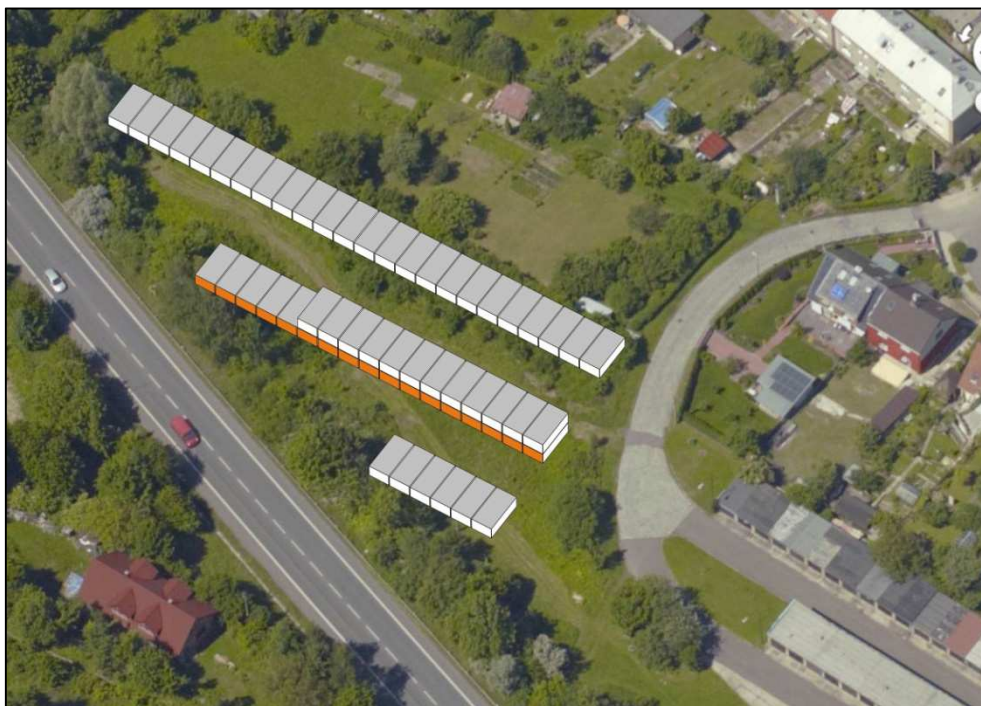
PŘÍLOHA P II: MAPA SPÁDOVÝCH SÍDLIŠŤ



Zdroj: vlastní zpracování

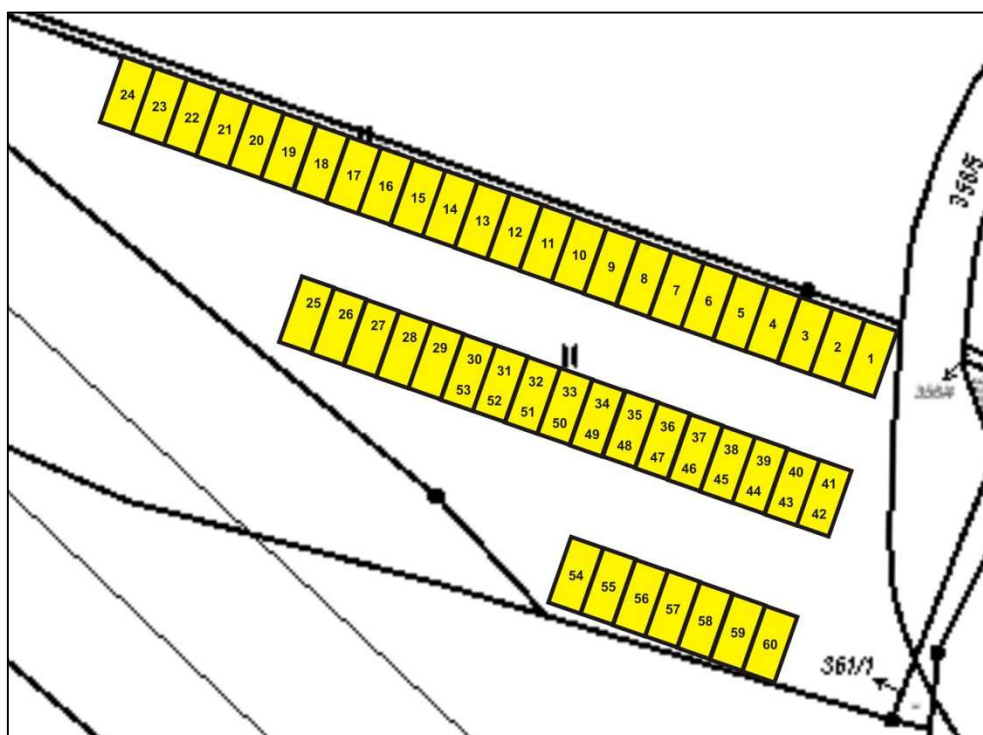
Obr. 4. Mapa spádových sídlišť

PŘÍLOHA P III: PLÁNEK DISPOZIČNÍHO ŘEŠENÍ



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5. Plánek dispozičního řešení



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 6. Náskres dispozičního řešení

PŘÍLOHA P IV: NABÍDKA STAVEBNÍHO POZEMKU



Vsetín

Pozemek pro výstavbu garáží **500 000 Kč**



Pod Žamboškou

Garáže

Popis objektu:

Lokalita: Pod Žamboškou Vsetín	Vlastnictví: soukromé
Plocha: 2 207 m²	Druh pozemku: Trvalý travní porost

Prodej pozemku v soukromém vlastnictví o rozloze **2 207 m²** v lokalitě Pod Žamboškou. Cena **500 000 Kč**.
Pozemek vhodný pro výstavbu garáží.
Bližší informace zde.

Zn. R0004

Tel: +420 734 570 952 www.i-reality.eu

Zdroj: (Stavebservis, 2013)

Obr. 7. Nabídka pozemku

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED GARÁŽÍ V JEDNOTLIVÝCH LOKALITÁCH

Lokalita	plechová	zděná	celkem
sídliště Rybníky - celkem	9	407	416
1. Pod Žamboškou I.	0	230	230
2. Družstevní	0	55	55
3. Benátky	9	17	26
4. Konečná	0	40	40
5. U Trati	0	45	45
6. Štěpánská	0	20	20
sídliště Trávníky - celkem	35	96	131
7. Josefa Sousedíka	35	62	97
8. Jiráskova	0	34	34
sídliště Rokytnice - celkem	24	78	102
9. Na Lapači	24	0	24
10. Rokytnice	0	78	78
Celkem	68	581	649

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2. Přehled počtu garáží v jednotlivých lokalitách



*Obr. 8. Lokalita č. 1 – Pod
Žamboškou I.*



Obr. 9. Lokalita č. 2 – Družstevní



Obr. 10. Lokalita č. 3 – Benátky



Obr. 11. Lokalita č. 3 – Benátky



Obr. 12. Lokalita č. 4 – Konečná



Obr. 13. Lokalita č. 5 – U Trati



Obr. 14. Lokalita č. 6 – Štěpánská



Obr. 15. Lokalita č. 6 – Štěpánská



Obr. 16. Lokalita č. 7 – Josefa Sousedíka



Obr. 17. Lokalita č. 9 – Na Lapači

PŘÍLOHA P VI: SOUČASNÁ SITUACE S PARKOVÁNÍM V JEDNOTLIVÝCH LOKALITÁCH



*Obr. 18. Sídliště Trávníky –
ul. Josefa Sousedíka*



*Obr. 19. Sídliště Trávníky –
ul. Matouše Václavka*



*Obr. 20. Sídliště Rybníky –
ul. Konečná*



*Obr. 21. Sídliště Rybníky –
ul. Na Hrázi*




Obr. 22. Sídliště Rybníky – ul. Družstevní




Obr. 23. Sídliště Rokytnice – ul. Okružní


PŘÍLOHA P VII: INZERCE – NABÍDKA GARÁŽÍ



[Zvětšit obrázek](#)



[Zobrazit na Mapy.cz](#)



[Zobrazit na Mapy.cz](#)

Poloha na mapě je pouze orientační. Poloha zadaná inzerentem je město.


Prodej, garáž, 19 m²

Celková cena:	220 000 Kč za nemovitost
Adresa:	Vsetín
Datum aktualizace:	05.04.2013
ID zakázky:	064-N00802
Budova:	Cihlová
Stav objektu:	Velmi dobrý
Poloha domu:	Řadový
Plocha zastavěná:	19 m ²
Plocha užitná:	19 m ²

Popis:
Nabízíme k prodeji zděnou řadovou garáž v lokalitě Vsetín Rybníky o velikosti 19 m². Garáž v osobním vlastnictví, v dobrém stavu, betonová podlaha, elektřina.


[Vytisknout](#) [Poslat na Email](#) [Nahlásit chybný inzerát](#)

Kontaktovat



Částečková Marcela
Mobil: **+420 725 686 505**
marcela.castekcova@re-max.cz

[Dotaz prodejci](#)



VALI REAL, s.r.o.
Svárov 1389, 75501 Vsetín
[Podrobnosti o společnosti »](#)

Zdroj: (Seznam.cz; © 1996–2013a)

Obr. 24. Inzerát – nabídka garáže č. 1



[Zvětšit obrázek](#)



[Zobrazit na Mapy.cz](#)

Poloha na mapě je pouze orientační. Poloha zadaná inzerentem je město.

Prodej, garáž, 20 m²

Celková cena:	200 000 Kč za nemovitost
	včetně provize
Adresa:	Vsetín
Datum aktualizace:	25.03.2013
ID zakázky:	M12045
Budova:	Cihlová
Stav objektu:	Dobrý
Vlastnictví:	Osobní
Plocha užitná:	20 m ²
Plocha pozemku:	20 m ²
Garáž:	Ano

Popis:
Nabízíme k prodeji řadovou garáž. Garáž v osobním vlastnictví je umístěna ve Vsetíně, lokalitě Rybníky (Pod Žamboškou). Volná ihned. O ceně je možné jednat.


[Vytisknout](#) [Poslat na Email](#) [Nahlásit chybný inzerát](#)

Kontaktovat



Iveta Martincová
Telefon: **671 420 740**
Mobil: **731 581 832**
realityvsetin@seznam.cz

[Dotaz prodejci](#)



Realitní kancelář AZ s.r.o.
Žerotínova 1114, 75501 Vsetín
[Podrobnosti o společnosti »](#)

Zdroj: (Seznam.cz; © 1996–2013b)

Obr. 25. Inzerát – nabídka garáže č. 2

PŘÍLOHA P VIII: INZERCE – POPTÁVKA GARÁŽÍ

The screenshot shows a real estate listing on the Bazoš.cz website. The page title is "Koupím garáž ve Vsetíně - Poptávka - [10.4. 2013]". The listing is for a garage in Vsetín, with a price of "Dohodou" (agreed). The contact person is Jana, with a phone number of 775180333. The location is 755 01 Vsetín. The page includes a sidebar with navigation options for "Prodej" (Sale) and "Pronájem" (Rental), and a main content area with a contact form and a list of actions.

Typ
Nabídka, Poptávka

Prodej
Garsoniéry
Byty 1+1 nebo kk
Byty 2+1 nebo kk
Byty 3+1 nebo kk
Byty 4+1 nebo kk
Byty 5+1 a větší
Nové projekty
Domy
Garáže
Hotely, penziony, restaurace
Chalupy, Chaty
Kanceláře
Obchodní prostory
Pozemky
Sklady
Zahrady
Ostatní

Pronájem
Garsoniéry
Byty 1+1 nebo kk
Byty 2+1 nebo kk
Byty 3+1 nebo kk
Byty 4+1 nebo kk
Byty 5+1 a větší
Podnájem, spolubydliči
Nové projekty
Domy
Garáže
Hotely, penziony, restaurace

Reklamy Google

Byty na metru - Praha 9
Pro levné byty musíte jít jinam. Zde máte nejvyšší kvalitu v Praze!
ArtResidence.cz

Koupím garáž ve Vsetíně - Poptávka - [10.4. 2013]

Koupím garáž ve Vsetíně pouze Trávníky nebo Rybníky.

Jméno: **Jana**
Telefon: 775180333
Lokalita: 755 01 Vsetín
Cena: **Dohodou**

- Všechny inzeráty a hodnocení uživatele
- Označit špatný inzerát
- Označit chybnou kategorii inzerátu
- Vytisknout inzerát
- Sdílejte na Facebooku
- Doporučit kamarádovi
- Vyhledat podobné inzeráty

Kontaktovat inzerenta

Váš e-mail:

Text odpovědi:

Odeslat

Zdroj: (Bazoš; © 2013)

Obr. 26. Inzerát – poptávka garáže

PŘÍLOHA P IX: KALKULACE NÁKLADŮ

variabilní náklady	1 garáž	optimistická	realistická	pesimistická
zemní práce	10 000	600 000	300 000	200 000
kanalizace	5 833	350 000	175 000	116 667
základy	11 667	700 000	350 000	233 333
skelet	40 583	2 434 995	1 217 498	811 665
doprava+montáž	7 600	456 000	228 000	152 000
fasáda	4 167	250 000	125 000	83 333
omítky	4 167	250 000	125 000	83 333
podlaha	8 333	500 000	250 000	166 667
automatická garážová vrata	15 800	948 000	474 000	316 000
střecha+okapy+hromosvody	8 000	480 000	240 000	160 000
elektroinstalace	7 000	420 000	210 000	140 000
alarm GSM	2 000	120 000	60 000	40 000
povrch komunikace	7 500	450 000	225 000	150 000
vícepráce	4 167	250 000	125 000	83 333
celkem bez DPH	136 817	8 208 995	4 104 498	2 736 332
DPH 21%	28 731	1 723 889	861 944	574 630
celkem s DPH	165 548	9 932 884	4 966 442	3 310 961
fixní náklady	1 garáž	optimistická	realistická	pesimistická
projekční a zeměměřičské práce	1 667	100 000	100 000	100 000
reklama + PR + webové stránky	2 000	120 000	120 000	120 000
právní služby	833	50 000	50 000	50 000
daň.poradenství + zpr. účetnictví	500	30 000	30 000	30 000
nákup společnosti "ready made"	398	23 900	23 900	23 900
ostatní provozní výdaje	1 333	80 000	80 000	80 000
správní poplatky	167	10 000	10 000	10 000
vícepráce	833	50 000	50 000	50 000
celkem bez DPH	7 732	463 900	463 900	463 900
DPH 21%	1 624	97 419	97 419	97 419
celkem s DPH	9 355	561 319	561 319	561 319
pozemek (DPH 0%)	8 333	500 000	500 000	500 000
celkem bez DPH	16 065	963 900	963 900	963 900
celkem s DPH	17 689	1 061 319	1 061 319	1 061 319
kalkulace celkových nákladů	1 garáž	optimistická	realistická	pesimistická
variabilní náklady bez DPH	136 817	8 208 995	4 104 498	2 736 332
DPH 21%	28 731	1 723 889	861 944	574 630
VN celkem s DPH	165 548	9 932 884	4 966 442	3 310 961
fixní náklady bez DPH, + DPH 0%	16 065	963 900	963 900	963 900
DPH 21%	1 624	97 419	97 419	97 419
FN celkem s DPH, + DPH 0%	17 689	1 061 319	1 061 319	1 061 319
náklady celkem bez DPH	152 882	9 172 895	5 068 398	3 700 232
DPH 21%	30 355	1 821 308	959 363	672 049
N celkem s DPH	183 237	10 994 203	6 027 761	4 372 280

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 30. Kalkulace nákladů

PŘÍLOHA P X: POČÁTEČNÍ ROZVAHA, VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

AKTIVA	Kč	PASIVA	Kč
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní zdroje	1 000 000
- DHM	0	- základní kapitál	1 000 000
- DNM	0	- kapitálové fondy	0
- DFM	0	- hospodářský výsledek	0
Oběžný majetek	1 000 000	Cizí zdroje	0
- zásoby	0	- úvěry	0
- pokladna a ceniny	0	- dodavatelé	0
- bankovní účty	1 000 000	- zaměstnanci	0
- krátkodobé cenné papíry	0	- ostatní závazky	0
- pohledávky	0		
Aktiva celkem	1 000 000	Pasiva celkem	1 000 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 31. Počáteční rozvaha

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	celkem	2013	2014
tržby celkem	12 391 736	0	12 391 736
náklady celkem	9 172 895	868 900	8 303 995
hospodářský výsledek (EBIT)	3 218 841	-868 900	4 087 741
úroky	420 000	0	420 000
hospodářský výsledek (EBT)	2 798 841	-868 900	3 667 741
zohlednění ztráty z předchozích let	X	X	2 798 841
daň ze zisku 19%	531 780	0	531 780
zisk (+) / ztráta (-) (EAT)	2 267 061	-868 900	3 135 961

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 32. Výkaz zisku a ztrát v jednotlivých letech