



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF FINANCE

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE  
SPOLEČNOSTI  
BUSINESS PLAN OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURSHIP

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc.SIMONA MAJLIŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2015



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Simona Majlišová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr rozvoje společnosti**

v anglickém jazyce:

**Business Plan of Development Entrepreneurship**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.

  
\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce je návrhem podnikatelského záměru rozvoje firmy Vimar s.r.o. s ohledem na realizaci servisní haly. Přitom byly zhodnoceny všechny relevantní faktory jakými jsou: ekonomické, mimoekonomické, legislativní změny v oboru. V neposlední řadě bylo posouzeno finančního zdraví společnosti a současně náhled na projekt z hlediska realizovatelnosti navrhovaného řešení.

## **Abstract**

The present dissertation is the design of a company's business plan, with a view to the construction of a servis, with all the important factors such as economic and non-economic factors, and legislative changes in the branch taken into consideration. Last but not least, the economic standing of the company is also evaluated. The project is simultaneously assessed from the viewpoint of potential implementation of the proposed solution.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, finanční analýza, SWOT analyza, 4P marketingový mix, Porterův model konkurenčního prostředí, SLEPT analýza, návratnost investic.

## **Keywords**

Business plan, Financial analysis, SWOT analysis, 4P marketing mix, Porter's model of competition space, SLEPT analysis, return of investment.

## **Bibliografický citát práce**

Majlišová, S. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 71s. Vedúci bakalárskej práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, PhD.

## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné a že som v práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom, o právach súvisiacich s právom autorským, v znení neskorších predpisov).

V Brne dne .....

.....

Bc.Simona Majlišová

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som rada pod'akovala vedúcemu mojej diplomovej práce, panu doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, PhD. z Ústavu financí Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, za cenné rady a pripomienky, mojmu oponentovi Ing. Petrovi Tkáčovi, firme Vimar za podklady a Ing. Ludvíkovi Málkovi, za veľkú podporu počas celého štúdia.

# Obsah

Úvod.....	11
1. Vymedzenie problému a ciele práce.....	13
1.1 Metódy spracovania diplomové práce .....	14
1.2 Základné identifikácie spoločnosti.....	15
1.3 História firmy VIMAR s.r.o.....	15
1.3.1 Predmet podnikania .....	16
1.3.2 Služby .....	16
1.3.3 Produkty firmy.....	17
1.3.4 Elektronická regulácia .....	19
1.3.5 Palivo pre kotly VIGAS.....	19
1.3.6 Firemná kultúra.....	19
1.3.7 Konkurencia.....	20
1.3.8 Komunikácia so zákazníkmi, reklama .....	20
2 Teoretická východiska práce .....	22
2.1 Podnikateľský zámer.....	22
2.2 Druhy plánov.....	24
2.3 Druhy podnikateľských plánov .....	25
2.4 Dôležité aspekty pri spracovaní podnikateľského zámeru.....	26
2.5 Kritéria hodnotení ekonomické efektívnosti .....	26
2.5.1. Pomerové ukazovatele.....	27
2.5.2 Ukazovatele zadlženosti .....	29
2.5.3 Ukazovatele likvidity.....	31
2.6 Metódy hodnotenia investíc .....	32
2.7 SWOT analýza .....	39
2.8 Porterov päťfaktorový model.....	39
3 Analýza problému a súčasnej situácie .....	42
3.1 Zloženie servisu .....	42
3.2 Odpisy majetku .....	43
3.3 Zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti Vimar s.r.o.....	44
3.3.1 Ukazovatele rentability .....	45

3.3.2	Ukazovatele likvidity .....	46
3.3.3	Ukazovatele aktivity.....	47
3.3.4	Ukazovatele zadlženosti.....	48
3.3.5	Zhodnotenie finančného zdravia spoločnosti .....	50
3.4	SWOT analýza.....	51
3.5	Porterov päťfaktorový model .....	52
4	Návrh investície do servisu .....	54
4.1	Ekonomické aspekty projektu .....	54
4.1.1	Investičné výdaje.....	54
4.1.2	Zdroje financovania.....	55
4.1.3	Náklady a tržby spoločnosti Vimar s.r.o. ....	57
4.1.4	Cash flow období nasledujúcich 10 rokov .....	59
4.2	Vyhodnotenie efektivity podnikateľského projektu .....	61
4.2.1	Doba návratnosti projektu .....	62
4.3.2	Metóda čistej súčasnej hodnoty .....	62
4.2.2	Index rentability .....	63
4.3	Zhodnotenie ekonomického prínosu .....	63
4.4	Časový harmonogram podnikateľského projektu.....	64
	Záver.....	65
	Literatura a zdroje .....	67
	Zoznam obrázkov .....	69
	Zoznam grafov .....	70
	Zoznam tabuliek.....	71

## Úvod

Každá spoločnosť, ktorá sa usiluje o dosiahnutie prosperity v podmienkach nekompromisného konkurenčného prostredia, musí byť schopná si jasne verifikovať ciele. Najťažšími otázkami sú: kde vziať nápad; aký bude veľký počiatočný kapitál pre rozvoj; je možné užiť sa pri stávajúcich cenách; presadiť sa v ťažkej konkurencii; atď. Vypracovanie podnikateľského zámeru podniku, nám pomôže zodpovedať na tieto otázky.

V dnešnej dobe je pomerne náročné a riskantné začínať s niečím pre firmu novým, neodskúšaným. Preto je dôležité podnikateľský zámer zvoliť citlivo, uvedomiť si riziká a problémy, ktoré s jeho realizáciou môžu nastať. Momentálne ekonomická kríza odznieva a celosvetovo hospodárstvo začína rásť. Ponúka sa možnosť pre spoločnosť, realizovať rozsiahle projekty a tým stále zväčšuje svoju konkurenčnú hodnotu.

Zámer slúži k tomu, aby porovnal predstavy o podnikaní s realitou, identifikoval rozdielnosti a objasnil ich. Ako je možné porovnať predstavy s realitou? Je to vďaka tomu, že obsahuje všetky podstatné informácie o firme a danom podnikaní. To je jeho hlavným účelom. Ďalším cieľom je „priniesť“ peniaze firme. Kvalitný podnikateľský zámer je podkladom pre banku či solventného investora zaujal ho a presvedčil, že práve tento plán je ten pravý.

Existuje mnoho druhov, variant podnikateľských plánov a naopak neexistuje žiadny presný predpis, čo by mal obsahovať, alebo ako byť upravený. Je iba na podnikateľovi, akú formu svojmu plánu určí. Pomáha rovnako dobre podnikateľovi v začiatkoch jeho podnikania, aby sa lepšie zorientoval v podmienkach pre zahájenie činnosti, tak aj skúsenému podnikateľovi v priebehu jeho podnikania k získaniu napríklad dotácie alebo novej kapitálovej spoluúčasti.

Vo svojej základnej podstate je podnikateľský zámer akýsi ideál, vízia, ktorou podnikateľ sníva o svojom podnikaní a málokedy ju tak bez zvyšku naplní – skôr neustále dosahuje o jej dosiahnutie. V praktickej rovine je tento zámer chápaný ako dlhodobá stratégia, alebo plán, z ktorého vychádzame a s ním by malo byť celé naše podnikanie v úplnom súlade. Intuícia je taktiež veľmi rozhodujúca.

Najväčšou chybou mnohých začiatočníkov sú príliš obyčajné nápady bez akejkolvek invencie a originality. Inovácie sú základným hýbateľom tržnej ekonomiky a kto prichádza s novými zaujímavými nápadi, ten bude mať dost' zákazníkov aj bez

nákladnej reklamy. Čím väčší máme rozhl'ad, tým lepšie sú naše šance prísť s niečím novým. Ale aj bez rozsiahlych znalostí a skúseností môžeme uspieť. Nápad k nám musí prísť sám, nestačia len logické a racionálne úvahy. Nesmieme byť ale sklamaní pokiaľ nepríde hneď, trvá to týždne a niekedy aj mesiace. Podstatná je komunikácia medzi nami a zákazníkom. Ak dobre pochopí náš obchodný model a dlhodobé ciele, je o mnoho pravdepodobnejšie, že nám ostanú verní, než by sa im naše podnikanie javilo ako chaotické a bez koncepcie. Inými slovami - aj bez podnikateľského zámeru môžeme fungovať, ale pravdepodobne sa tak nedostaneme medzi skupinu s vyššími príjmami. V žiadnom prípade preto význam správnej prípravy nepodceňujeme, aby nám neskôr, pri behu na dlhú trať, nedošiel dych.

Vo svojej diplomovej práci sa zameriavam podnikateľským zámerom rozvoja firmy Vimar s.r.o., ktorá sídli v Slovenskej Ľupči a vyrába teplovodné a teplovzdušné kotly. Za zhodnotenia všetkých relevantných faktorov, akými sú: ekonomické, mimoekonomické, legislatívne zmeny v obore a v poslednom rade zhodnotenia finančného zdravia spoločnosti. Práca je rozdelená do štyroch kapitol:

1. Úvodná časť je venovaná prezentácii spoločnosti a analýze odvetí,
2. Následujúca je zameraná na teoretické východiská práce s využitím prameňov z odborných kníh a článkov,
3. Tretia kapitola sa zameriava analýzou súčasného podnikateľského stavu za využitia finančných ukazovateľov s dôrazom na vyhodnotenie problémov spoločnosti,
4. Posledná kapitola navrhuje využitie investícií do firmy Vimar s.r.o. s harmonogramom realizácie.

Záverečná časť hodnotí navrhované riešenie.

## 1. Vymedzenie problému a ciele práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je podnikateľský zámer vytvorenia servisu pre firmu Vimar s.r.o. Veľkou výhodou je, že spoločnosť má priestory v Brne, ktoré sú nevyužitú a preto pre mňa ideálnym a výhodným miestom na vytvorenie servisu. Brno je tzv. križovatkou miest: Poľsko, Maďarsko, Slovensko a práve v týchto miestach je najväčší odber pecí. S ohľadom na všetky tieto skutočnosti sú veľkou výzvou vytvoriť podnikateľský plán a zistiť, či by bolo nevyužitú priestory možno využiť na priestory prosperujúce. Servisná hala je taktiež veľmi potrebná pre udržanie zákazníkov a rozšírenie si klienteli.

V kapitole sa sústredím na vymedzenie problému a cieľu diplomovej práce, vrátane stručnej charakteristiky spoločnosti Vimar s.r.o., popisu činnosti a ich ponuky. Súčasne bude vytvorená analýza teoretickej konštrukcie, ktorá je dôležitá k posúdeniu podnikateľského prostredia, v ktorom spoločnosť Vimar s.r.o. podniká.

V práci najskôr priblížim teoretické východiská potrebné pre zostavenie kvalitného podnikateľského zámeru. Pri písaní práce budú využité metódy analýzy, indukcie, dedukcie a porovnávacie metódy.

**Analýza** znamená rozklad zložitejších skutočností na jednoduchšie a následný rozbor vzťahu týchto jednotlivých častí voči celku.

Pomocou metódy **indukcie** smerujeme od jednotlivých javov k obecnému platnému záveru.

**Dedukcia** je proces, v ktorom sú špecifikované obecné poznatky. Jedná sa o metódu, pri ktorej sa vychádza z predpokladov a logicky sa vyvodzuje záver, ktorý z týchto predpisov vychádza.

**Porovnávací metóda** je cenným nástrojom poznania a hodnotenia. Skúma zhodné a rozdielne prvky u rôznych predmetoch.

Spoločnosť Vimar s.r.o. má sídlo na Slovensku. Odberatelia sú však po celom svete, ale servis len na Slovensku. Preto by bolo pre firmu prínosné, vytvoriť servisné pobočky v niektorých hlavných odberateľských mestách, a tým znížiť dobu vyriešenia reklamácie. K dosiahnutiu tohto cieľu bude nevyhnutné splniť nasledujúce podmienky:

- Analýza súčasného stavu spoločnosti vo vzťahu k jej okoliu
- Zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti
- Návrh realizácie riešenia rozvoja firmy

- Zostavenie harmonogramu na základe návrhu realizácie rozvoja
- Vyhodnotenie prínosov navrhovaného riešenia

Prínos práce vidím jednak v teoretickej rovine a taktiež v praktickom využití práce. Budú zhrnuté základné teoretické poznatky, čerpané z oboru literatúry, týkajúcej sa danej problematiky. Praktický prínos spočíva v tom, že pomôže k rozhodnutiu, či je daný zámer životaschopný a je efektívny ho zrealizovať.

## 1.1 Metódy spracovania diplomové práce

Metodickým cieľom spracovania diplomovej práce bude využitie systémového prístupu, ktorý sa využíva pri riešení problémov, pričom sú skúmané javy a procesy chápané komplexne v ich vnútorných a vonkajších súvislostiach. Pre systémový prístup je charakteristické:

- Interakcie s okolím
- Účelovosť systému
- Samonastaviteľnosť – jednotlivé subsystemy uskutočňujú spoločné ciele a vzájomne sa ovplyvňujú
- Spôsob kombinácie známych metód
- Pojatie interpretácie získaných poznatkov

Existuje veľké množstvo metód hodnotení použiteľných v podnikateľskej sfére. Najčastejšie bývajú metódy delené do dvoch skupín. Na **metódy na zisťovanie faktov a ich vlastností** (tzv. empirické metódy), medzi ktoré patrí napríklad pozorovanie, experiment, dotazník, anketa, alebo testovanie a **metódy na spracovanie získaných údajov** (tzv. teoretické metódy). Medzi tieto patria jednak metódy kvantitatívneho hodnotenia, ktoré sú odvodené z princípu pozitívnej epistemologie, kde sa predpokladá, že objektívna realita môže byť vyjadrená numericky (tzv. matematicko-štatistické metódy) a ďalej metódy kvalitatívneho hodnotenia slúžiace k zisťovaniu vzájomných vzťahov medzi získanými údajmi pomocou dedukcie a indukcie, analýzy a syntézy, abstrakcie a konkretizácie (tzv. logické metódy). Medzi manažérske metódy hodnotenia je potom možné zahrnúť všetky metódy, ktoré sa používajú pri riadení a rozhodovaní v podnikateľskej sfére. Z uvedených metód budú vybraté a rozobraté len metódy

využiteľné pre podnikateľský rozvoj firmy a to predovšetkým kvalitatívne manažérske metódy hodnotenia.

## 1.2 Základné identifikácie spoločnosti

NÁZOV SPOLOČNOSTI :	VIMAR s.r.o.
IČO:	36 051 373
SÍDLO :	Banská Bystrica, Marka Čulena 25, 974 01
PRÁVNA FORMA:	Spoločnosť s ručením obmedzením



*Obrázok č. 1 Logo výrobkov firmy VIMAR*

## 1.3 História firmy VIMAR s.r.o.

Spoločnosť sa zaoberá výrobou kotlov na spaľovanie biomasy od roku 1993. V tom čase len málokto vedel, že biomasa v ich prípade drevo a drevný odpad sa dá spaľovať aj iným než klasickým odhorievacím spôsobom. Splynovanie mnohí poznali

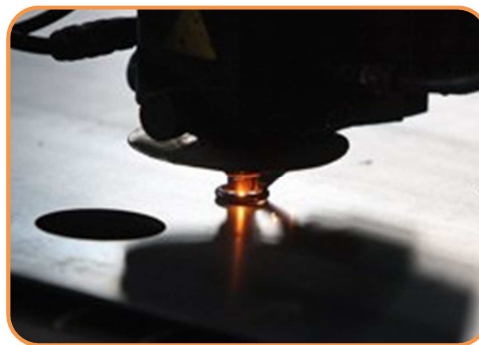


*Obrázok č. 2 Splynovacie kotle*

len z čias 2. svetovej vojny, kde sa takýmto spôsobom vyrábal plyn pre spaľovacie motory automobilov a tí šikovnejší aj z výstav v Rakúsku alebo Nemecku. Ako prví na Slovensku začali s výrobou splynovacích kotlov. Bolo potrebné vynaložiť veľké úsilie na to, aby presvedčili budúcich zákazníkov o výhodách takéhoto spaľovania. Pri prezentácii

výrobkov sa ich ľudia najčastejšie pýtali, koľko taký kotol stojí, koľko metrov dreva potrebuje na vykúrenie rodinného domu, aké drevo kotol spaľuje, akú má účinnosť a podobne. Takmer nikoho nezaujímali emisie alebo množstvo škodlivých látok produkovaných pri takomto spaľovaní do ovzdušia. No aj napriek tomu ako výrobca robili všetko preto, aby ich kotly spĺňali prísne emisné limity požadované v krajinách západnej Európy, lebo len tak sme sa mohli uplatniť na trhoch. Aktívna dotačná politika

zameraná na obnoviteľné zdroje energie s minimálnym množstvom emisií a so zámerom zvýšiť podiel energie vyrobenej z obnoviteľných zdrojov vyvolala dopyt po takýchto zariadeniach nielen na Slovensku ale aj v Európe. Podmienky pre udelenie dotácie na takéto zariadenie sa sprísnil, ide najmä o prísne emisné limity. Preto v roku 2008 začali s vývojom novej rady splynovacích kotlov, ktorá bez problémov splní aj tie najprísnejšie emisné limity. Začali pracovať na vývoji nového telesa kotla a súčasne na vývoji novej elektronickej riadiacej jednotky kotla. Začali vyvíjať kotol, kde proces spaľovania bol riadený pomocou lambda sondy. Vychádzali už z osvedčenej konštrukcie ich kotlov, zo zreteľom na požiadavky a skúsenosti zákazníkov. Pri vývoji mali vždy na mysli heslo „v jednoduchosti je krása“. V septembri roku 2009 sa to podarilo. Vznikla nová rada kotlov s označením VIGAS Lambda Control a nová regulácia používaná na kotloch s označením AK3000. Už čakalo len to najdôležitejšie, potvrdiť dosahované výsledky autorizovanou osobou. Keď počuli slová „taký kotol sme tu ešte nemali“ vedeli, že sa to podarilo. Sériu kotlov VIGAS Lambda Control dosiahla vynikajúce hodnoty emisií. V súčasnosti predchádzajúci typ regulácie AK3000 nahradila najnovšia riadiaca jednotka AK4000.



*Obrázok č. 3 Delenie laserom*

### 1.3.1 Predmet podnikania

V obchodnom registri je uvedený predmet podnikania:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi /maloobchod/ v rozsahu voľnej živnosti
- kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti /veľkoobchod/ v rozsahu voľnej živnosti
- sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľnej živnosti

### 1.3.2 Služby

- výroba
- predaj
- servis

### 1.3.3 Produkty firmy

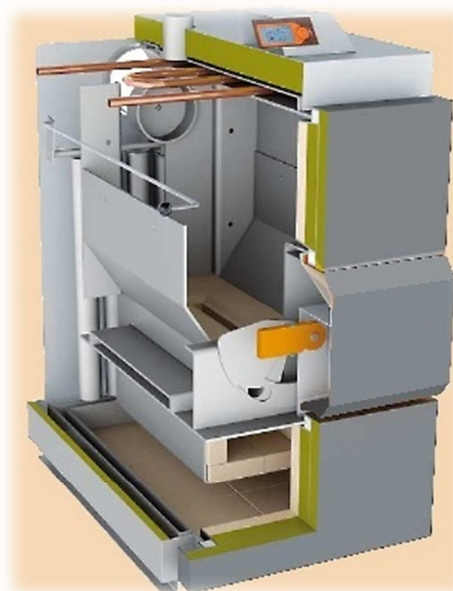
- Teplovodné kotly
- Teplovzdušné kotly

Princípom spaľovania sa kotly VIGAS výrazne líšia od bežných kotlov na pevné palivo. K spaľovaniu paliva dochádza spôsobom splynovania dreva. Podstata splynovania spočíva v tepelnom rozklade organických a anorganických látok v uzatvorenej komore kotla za mierneho pretlaku primárneho vzduchu vytváraného dýchacím ventilátorom. Proces splynovania prebieha v zásobníku kotla, nad žiarobetonovou dýzou. V prvej fáze dochádza k vysúšaniu a uvoľňovaniu prchavých zložiek z paliva. V druhej fáze sa uvoľnené plyny zmiešajú v priestore dýzy s predhriatym sekundárnym vzduchom a vytvoria horiacu zmes plynov. V tretej fáze dochádza k zhoreniu plynov v spaľovacom priestore kotla a odvedeniu spalín cez rúrkový výmenník tepla do komína.

Tento spôsob horenia je veľmi efektívny, čo má za následok výrazné zníženie spotreby paliva oproti kotlom s klasickým spaľovaním.

Teplovodné kotly VIGAS 16, 25, 40, 60, 80, 100 sú určené pre spaľovanie suchej drevnej hmoty od pilín po polená v dĺžke podľa rozmeru plniacej komory a maximálnom priemere 20 cm. Piliny, hobliny, štiepky a odrezky je nutné spaľovať spolu s polenami. Teplovodný kotol VIGAS 29 UD je určený pre spaľovanie hnedého uhlia (kocka). Ako náhradné palivo je možné použiť suchú drevnú hmotu.

Teplovodný kotol VIGAS 18 DP je určený pre spaľovanie peletiek o priemere 6 – 8 mm a dĺžke do 30 mm a suchej drevnej hmoty od pilín po polená v dĺžke do 440 mm a maximálnom priemere 20 cm. Piliny, hobliny, štiepky a odrezky je nutné spaľovať spolu s polenami.



*Obrázok č. 4 Proces splynovania*



*Obrázok č. 5 Teplovodný kotol VIGAS*

Teplovzdušný kotol VIGAS TVZ je určený pre spaľovanie suchej drevnej hmoty od pilín po polená dĺžky do 35 cm. Piliny, hobliny, štiepky a odrezky je nutné spaľovať spolu s väčšími polenami. Obsah násypky postačuje na 6 – 10 hodín bežnej prevádzky kotla.

Kotol je zvarovaný z ocelových plechov hrúbky 4 a 6 mm. Vnútorňý plášť kotlov, ktorý je v styku so spalinami je vyhotovený z plechu hrúbky 6 mm a ošetrený antikorozióznym nástrekom. Výmenník tepla je zvarovaný ocelových rúr  $\text{Ø}57 \times 4,5$  mm. Priestor spaľovacej komory je obložený šamotovými tehliami hrúbky 20 mm. Krytovací plášť je vyhotovený z plechu hrúbky 0,8 mm. Izoláciu kotla tvorí materiál NOBASIL hrúbky 20 a 40 mm.

Elektronická regulácia AK 4000 je novou riadiacou jednotkou kotlov VIGAS. Splňa požiadavky na nenáročnú obsluhu. Už v základnom prevedení je možné pripojiť priestorový regulátor teploty alebo odťahový ventilátor. Umožňuje časovú a teplotnú reguláciu kotla s týždenným programom. Signalizuje vyhorenie paliva, kontrolu paliva alebo poruchu s jej popisom. V procese splyňovania a horenia paliva elektronická

regulácia AK 4000 sleduje zmenu teploty a podľa potreby zvyšuje, alebo znižuje plynule otáčky dýchacieho ventilátora. (1)

#### 1.3.4 Elektronická regulácia

- **1993** ako prvý slovenský výrobca začali používať elektronickú reguláciu riadenú mikroprocesorom s označením AK08.
- **1999** ako prvý slovenský výrobca začali používať elektronickú reguláciu, ktorá modifikovala výkon kotla na základe gradientu teploty výstupnej vody a komínovej teploty s označením AK2000.
- **2009** ako prvý slovenský výrobca začali používať elektronickú reguláciu s grafickým displejom, ktorá modifikovala výkon kotla na základe PID regulátora teploty výstupnej vody a komínovej teploty s označením AK3000.
- **2009** ako prvý slovenský výrobca začali používať elektronickú reguláciu s grafickým displejom, ktorá modifikovala výkon kotla na základe PID regulátora teploty výstupnej vody, komínovej teploty a proces spaľovania riadila pomocou Lambda sondy s označením AK3000 Lambda Control.
- **2013** ako prvý slovenský výrobca začali používať elektronickú reguláciu s grafickým displejom, ktorá modifikovala výkon kotla na základe PID regulátora teploty výstupnej vody, PID regulátora komínovej teploty a proces spaľovania riadila pomocou lambda sondy s označením AK4000 a AK4000 Lambda Control. (2)

#### 1.3.5 Palivo pre kotly VIGAS

Kotly VIGAS sú určené pre spaľovanie suchej drevnej hmoty od pilín až po polená. Druh, rozmer, vlhkosť a výhrevnosť použitého paliva má zásadný vplyv na výkon dobu horenia a tvorbu dechtu v kotloch VIGAS. S klesajúcim obsahom vody v dreve stúpa jeho výhrevnosť. V kotloch VIGAS je možné spaľovať všetky druhy dreva, ale vždy najlepšie do vlhkosti 20 %. V kotle VIGAS 29 UD je okrem dreva možné spaľovať aj hnedé uhlie „kocka“ a v kotle VIGAS 18 DP okrem dreva aj drevené pelety.

#### 1.3.6 Firemná kultúra

Firma ponúka svojim zákazníkom perfektné výrobky a excelentný servis. Kľúčom k úspechu nie je len inteligentná technológia, moderné výrobné zariadenie, ale aj zaistenie bezpečnosti a profesionálneho prístupu všetkých pracovníkov.

Spoločnosť sa vyznačuje priateľským a otvoreným prístupom v jednaní so všetkými zamestnancami, ktorí sa môžu tešiť z uznania a ocenenia. Spokojnosť zamestnancov je veľmi podstatná a dôležitá. Pokiaľ majú zamestnanci návrh na vyriešenie otvorených otázok, problémov, alebo vylepšenia môže sa priamo obrátiť na svojho nadriadeného alebo kontaktovať personálnu manažérku.

### 1.3.7 Konkurencia

- **Attack** ... slovenský výrobca tepelné techniky
- **Botto** ... slovenský výrobca kotlov na biomasu
- **Maga** ... slovenský výrobca kotlov na biomasu a tuhá palivá
- **Ladan** ... slovenský výrobca kotlov na drevo a pelety

### 1.3.8 Komunikácia so zákazníkmi, reklama

Prebíha bežne priamo s koncovým zákazníkom formou telefonickou, emailom, prípadne osobným kontaktom vo firme, kedy zákazník dostane informácie o produktoch, prospekty, odkaz na stránku, prípadne kontakt na predajcu, ktorý mu vie tovar doviezť domov, zabezpečiť montáž, záručný a pozáručný servis.

Je na rozhodnutí samotného zákazníka, či si tovar prevezme osobne alebo využije služby predajcov. V spoločnosti sa snažia rozširovať sieť predajcov. V súčasnosti sa zameriavajú hlavne na inštalatérov, kúrenárov a montážne firmy, ktoré sa snažia motivovať tak, aby mali záujem preferovať a ponúkať výrobky spoločnosti. Okrem samotného predaja montážne firmy vedia zabezpečiť kompletnú montáž, servis a poradenstvo. Túto činnosť má v náplni práce obchodná zástupkyňa, ktorá si najprv urobí prieskum trhu, vyberie jednotlivé do úvahy pripadajúce firmy, prípadne živnostníkov a kontaktuje ich telefonicky, emailom. Následne si dohodne osobné stretnutie, kde dôjde už ku predostretiu predstáv, podmienok a možností spolupráce. Potenciálny predajca je pozvaný na školenie, dôjde k podpisu zmluvy o spolupráci, o sprostredkovaní predaja, u niektorých aj o zabezpečení servisu. Snahou je obsadiť každý kraj Slovenska. V konečnom dôsledku sa snažia koncového zákazníka presvedčiť, že je preňho výhodnejšie kúpiť si ich výrobok u predajcu, ceny sú totiž u zazmluvnených predajcov rovnaké ako vo firme. Propagačné a marketigové aktivity sú uvedeny nižšie:

- Pravidelné zverejňovanie inzercie v odborných časopisoch zameraných na stavebníctvo a bývanie, hlavne pred vykurovacou sezónou, kedy sa rieši nové kúrenie, výmena kúrenia, alternatívne kúrenie a pod.
- Účasť na odborných výstavách (AQUATHERM Nitra, CONECO, Agrokomplex, prípadne menšie výstavy zamerané na záhradu, bývanie...)
- Poskytovanie predajcom veľké roll-upy na prezentáciu výrobkov, prospekty, sú vybavení náhradnými dielmi v prípade potreby zákazníkov
- Niektorí predajcovia ponúkajú predaj aj cez e-shop, prípadne majú svoju vlastnú predajnú sieť, tým poskytujeme podklady pre vlastné letáky, reklamu formou smsiek, katalógov
- Každý z účastníkov školenia dostane osvedčenie o spôsobilosti pre montáž a servis na kotly VIGAS, pracovný odev na túto činnosť s logom VIGAS,
- Poskytovanie predajcom nálepky na autá s logom spoločnosti
- Neustále aktualizovanie informácie pre zákazníkov o novinkách vo výrobe, o možnostiach predaja nových výrobkov, prípadne náhradných dielov
- Firemné autá sú chodiace reklamy výrobkom



Obrázok č. 6 Internetové prospekty

## 2 Teoretická východiska práce

### 2.1 Podnikateľský zámer

Podnikateľský zámer alebo podnikateľský plán, je základným predpokladom pre vznik novej spoločnosti. Jeho pomocou môžeme eliminovať riziká podnikania a znížiť tak pravdepodobnosť neúspechu firmy na trhu. Je to základný plán podnikania, ktorý sa môže vyskytovať v rade foriem od základnej myšlienkovvej u nezávislých profesionálov a živnostníkov až po rozsiahlu písomnú dokumentáciu v prípade väčších firiem. Správne zostavený plán by mal odpovedať na tri základné otázky:

- *Kde som?*
- *Kam sa chcem dostať?*
- *Ako sa tam dostanem?*

Podnikateľský plán je písomný materiál, spracovaný podnikateľom, popisujúci všetky kľúčové vnútorné aj vonkajšie faktory súvisiace so založením a chodom podniku. Stanovujeme teda ciele, ktoré chceme v podnikaní dosiahnuť a spôsob ako ich dosiahnuť. Okrem toho tu zachycujeme aj súčasnú situáciu podniku, vďaka čomu môžeme následne kontrolovať, či sme stanovené ciele dosiahli, prípadne aký kus cesty nám k ich dosiahnutiu zostáva a či sa z tejto cesty príliš neodchýľujeme. Podnikateľský plán znižuje tzv. „úmrtnosť“ nových spoločností a odhaľuje slabiny podnikania. V každom prípade je zaradený na tzv. jadro podnikania. Podstatou je nazerať z dvoch hľadísk. V hlbšej rovine ide o prakticky nedosiahnuteľný ideál, ktorému sa podnikateľ, viac alebo menej, úspešne snaží v priebehu podnikania priblížiť. V rovine podnikateľský zámer je možné chápať ako dlhodobú stratégiu podnikania, z ktorej podnikateľ vychádza a s nej by malo byť celé jeho podnikanie v úplnom súlade. Ak je zámer koreňom, ktorá dáva stabilitu a rast podnikaniu, tak je dobrý nápad semenkom, z ktorého tento strom vzíde. Najväčšou chybou mnohých začiatokníkov sú príliš obyčajné nápady, bez akejkoľvek invencie a originality. Inovácie sú základným hýbateľom tržnej ekonomiky a kto prichádza s novými zaujímavými nápadi ten bude mať zákazníkov dosť aj bez drahej reklamy. Čím väčší máme rozhľad, tým lepšie sú naše šance prejsť s niečím novým. Ale aj bez rozsiahlych skúseností môžeme uspieť. Tajomstvom veľkých myšlienok totiž od nepamäti spočívalo v tom, že naozaj prevratný nápad k nám musí prísť sám, racionálne a logické úvahy samy o sebe nestačia.

Nebuďme ale sklamaný pokiaľ nepríde hneď, trvá to týždne a niekedy aj mesiace. Často pomôže, keď odpočinkom uvoľníme svoju myseľ, alebo ju sami pred zaspaním priamo otvoríme vlastnej kreativite.

Podnikateľský zámer by mal obsahovať:

- Zhrnutie, kde sú uvedené hlavné ciele projektu
- Profesné a osobné údaje o vlastníkoch spoločnosti
- Popis podnikateľskej príležitosti
- Majetkoprávne vzťahy súvisiace s projektom
- Technicko-technologická časť projektu
- Dodateľské zaistenie realizácie projektu
- Vstupy projektu
- Postavenie spoločnosti na trhu, konkurencia, marketing
- Zabezpečenie predaja
- Finančný plán
- Hlavné predpoklady úspešnosti projektu
- Príloha

Podnikateľský plán by mal byť:

- Jednoduchý
- Štruktúrovaný
- Prehľadný
- Stručný
- Kvalitný po formálnej stránke
- Vierohodný
- Orientovaný na budúcnosť

Nemal by byť ani optimistický, ale ani pesimistický, mal by byť skrátka realistický a vierohodný.

Plán môže byť využívaný k dvom účelom. Jednak slúži pre vnútorné účely firmy ako tzv. "vnútorný audit" pomocou neho môžeme vykonávať kontrolu plánovaného stavu so skutočným stavom. A nemalý význam má pre externé účely, hlavne v prípade keď chce firma žiadať o poskytnutie úveru u bankového ústavu, či o získanie dotácii zo štátneho rozpočtu alebo rozpočtu EU. (3)

## 2.2 Druhy plánov

Okrem už spomínaného podnikateľského plánu existujú aj iné druhy plánov, vďaka nim môžeme v podniku plánovať akúkoľvek činnosť. Tieto plány môžu byť súčasťou podnikateľského plánu.

- Strategický plán ... dlhodobý plán, pomocou ktorého môžeme popísať spôsob budúceho rozvoja spoločnosti, ktorý povedie k dosiahnutiu dopredu stanovených cieľov.
- Marketingový plán ... býva súčasťou podnikateľského plánu. Jeho prostredníctvom plánujeme spôsob presadenia sa na trhu a aké výhody má náš podnik oproti konkurencii.
- Výrobný plán ... náplňou je zachytenie celého výrobného procesu (popis strojov a zariadenia, použitých materiálov, dodávateľov, množstva vyrobených výrobkov, atď). Výrobný plán sa používa hlavne u výrobných podnikov, v ostatných prípadoch sa nazýva "obchodný plán".
- Organizačný plán ... v tomto pláne sú popísané vlastníci podniku, jeho manažment, či je určená podriadenosť a nadriadenosť vedúcich a uvádza sa aj popis pracovných pozícií, platy a benefity pracovníkov
- Finančný plán ... pomocou tohto plánu určujeme potrebné finančné prostriedky na prevoz podniku, jeho rentabilitu a ďalšie ukazovatele. Súčasťou plánu je výkaz ziskov a strát, rozvaha a cash-flow. Transformuje časti podnikateľského zámeru do číselnej podoby. Preukazuje reálnosť podnikateľského zámeru z ekonomického hľadiska. Výstupy tvoria hlavne plán majetku a zdrojov, plán nákladov a výnosov, plánovaný výkaz zisku a straty, plánovaná rozvaha, plán peňažných tokov, výpočet bodu zvratu, hodnotenie efektívnosti, plán financovania. (9)
- Projektový plán ... predstavuje pre užívateľa akýsi harmonogram aktivít spojených s podnikateľskou činnosťou. Jedná sa o aktivity súvisiace s prípravnou fázou, o aktivite spojené so samotnou realizáciou podnikateľského plánu a o aktivity plánované v budúcnosti. Príprava a realizácie podnikateľských projektov je základnou formou naplňovania zvolenej podnikateľskej stratégie.

Prameny UNIDO spravidla člení proces prípravy a realizácie daného projektu (tzv. Project Development cycle) do troch nadvazujúcich fáz:

- Predinvestičná

- Investičná
- Prevádzková (operačná)

Projektový plán by mal zahrňovať hlavne nasledujúce body:

- Časová osu vývoja aplikácii a komplexné dodanie riešenia – časový plán projektu
  - Presné vymedzenie akceptačných testov
  - Zoznam kontaktných a poverených osob na strane zadávateľa
  - Zoznam kontaktných a poverených osob na strane dodávateľa
  - Zoznam členov realizačného tímu
  - Detailné podmienky zmenového riadenia
  - Presné dodacie podmienky a záruky
- Plán riadenia kvality ... tento plán nazývame plán riadenia akosti a slúži nám k dohliadnutiu nad tým, ako sa vyvíja zavedený systém (TQM, ISO).
  - Plán výzkumu a vývoja ... určujeme aké výrobky, alebo služby sa budú vyvíjať, v akom časovom horizonte bude vývoj prebiehať a z akých finančných zdrojov bude vývoj financovaný.

### 2.3 Druhy podnikateľských plánov

Nasledujúce plány sa od seba líšia podľa účelov, ku ktorým majú slúžiť a podľa subjektu k ich prezentácii sú určené:

- **Elevators Pitch (výťahový predaj)** ... nepísaná forma podnikateľského plánu, ktorú by mal mať každý podnikateľ v mysli, v hlave. Dĺžka jeho prezentácie by nemala presahovať jednu minútu.
- **Executive Summary (výkonný súhrn)** ... na rozdiel od predchádzajúceho druhu je v písomnej forme. Jedná sa o krátku verziu nepodnikateľského plánu. Obsah by nemal presahovať dve strany A4.
- **Skrátený podnikateľský plán** ... nezachádza do podrobnosti pri popise jednotlivých dĺčích plánov.
- **Plný podnikateľský plán** ... zaoberá sa detailmi, takže by mal byť komplexný. Rozsah je 20-40 strán maximálne. (10)

## 2.4 Dôležité aspekty pri spracovaní podnikateľského zámeru

Pre osobu podnikateľa je dôležité vhodné spracovanie podnikateľského plánu. Je to taktiež veľmi podstatné pre banky, potencionálnych investorov, budúcich spolupracovníkov. Za vysokú podstatu sa považuje vypracovanie marketingového plánu, ktorý zahrňuje marketingový mix, podnikateľskú koncepciu marketingu, ďalej prevádzkový a finančný plán, spracovanie SWOT analýzy, SLEPT analýza, Porterova analýza. Správne zostavený plán nám povie, či je zámer životaschopný, upozorní nás na možné úskalia ešte pred samostatným začiatkom podnikania. Dôležité je plán zostaviť, ak sa pokúšame o finančné prostriedky od banky, investora, alebo ak chceme sami zohnať spoločníka pre spoločné podnikanie.

Pre zostavenie projektu je nesmierne dôležité naplniť nasledujúce požiadavky:

- Akosť a stručnosť
- Kvalitatívna naplnenosť
- Realizovateľnosť a objektivita
- Nadefinovaneí konkurenčných výhod podporené napríklad prieskumom
- Dostupnosť zdrojov
- Rozsah a harmonogram investícií
- Schopnosť solvencie
- Zdroje financovania – vlastné/cudzie
- Identifikácia slabých či rizikových miest celého projektu
- Plán investícií

Každý projekt v sebe skrýva riziko. Čím detailnejší, podrobnejšie a kvalitnejšie zostavíme podnikateľský projekt, tým môžeme riziko znížiť a zvýšiť tak svoje šance na úspech. (4)

## 2.5 Kritéria hodnotení ekonomické efektívnosti

Pre diplomovú prácu som si zvolila hodnotiace ekonomické ukazovatele, ktoré budú mať ekonomicky odpovedajúcu hodnotu pre daný projekt a bude hlavným kritériom pre záverečnom hodnotení. Súčasne som zvolila odpovedajúce finančné ukazovatele pre spoločnosť Vimar s.r.o.

### 2.5.1. Pomerové ukazovatele

Finančné pomerové ukazovatele charakterizujú vzájomný vzťah medzi dvoma alebo viacerými absolútnymi ukazovateľmi pomocou ich podielu. Pomerové ukazovatele sú v managementu veľmi obľúbené, pretože dokážu získať nenákladný a rýchly prehľad o situáciu danej firmy. Spôsob výpočtu ukazovateľov súvisí s analýzou absolútnych dát a obsahuje všetky zložky výkonnosti podniku. (5)

#### Ukazovatele rentability

Tento ukazovateľ býva často označovaný ako ukazovateľ ziskovosti alebo výnosnosti. Vyjadruje vzťah medzi ziskom, získaným z podnikateľskej činnosti a výšky zdroju, ktoré boli použité pre jeho dosiahnutie. Ukazovateľ vyjadruje, s akou účinnosťou pôsobí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financovania. Celkový kapitál predstavuje stavovú veličinu, my ale potrebujeme vyjadriť mieru zisku za určitý interval, v ňom boli vložené prostriedky viazané. Preto sa pracuje obvykle s priemerom týchto veličín na začiatku a na konci obdobia, čo však neprispieje k vernejšiemu obrazu v prípade, kde sa stav veličín v priebehu sledovaného obdobia výrazne menil.

**Rentabilita vloženého kapitálu ROI (Return on Investment)** ... veľmi obľúbeným ukazovateľom, ktorý sa skor než v celopodnikovom merítku používa pre hodnotenie jednotlivých investičných projektov. Pre firmu ako celok je možné ho počítat skôr z pohľadu investora, ktorý investoval do nákupu danej firmy a teraz chce zistiť aká je rentabilita jeho investície. V tejto súvislosti sa považuje ukazovateľ s hodnotou vyššou než 0,15 považuje za veľmi dobrú. Rozmedzie hodnot 0,12 – 0,15 je považované za akceptovateľné.

**Rentabilita vlastného kapitálu ROE (Return on Equity)** ... za vrcholový ukazovateľ z hľadiska investorov je požadovaný ukazovateľ návratnosti vlastného kapitálu, označovaný taktiež ako rentabilita vlastného kapitálu, ktorý vypovedá o efektivite, s ktorým firma pracuje kapitálom vložených vlastníkov. Tento ukazovateľ hovorí koľko korún zisku vyprodukuje 1Kč kapitálu do podniku jeho vlastníkov

**Rentabilita tržieb** ... udáva koľko korún zisku podnik získa u jednej koruny tržieb a odráža, koľko korún zisku podnik získa z jednej koruny tržieb a odráža schopnosť managementu riadiť cenovú politiku podniku a kontrolovať náklady

**Z obratu aktív** je možné zistiť, koľko korún výnosov vyprodukuje koruna investovaných aktív.

**Finančná páka** demonštruje akým podielom sa na financovaní aktív podieľa vlastní kapitál.

Tieto ukazovatele úzko korespondujú s vrcholovými hodnotami výsledovky (rentabilita tržieb), resp. ľavej strany (obrat aktív) a pravej strany rozvahy (finančnej páky). (6)

### Ukazovatele aktivity

Slúžia spoločnosti, aby mala prehľad, akým spôsobom využíva jednotlivé majetkové časti. Či efektívne využíva jednotlivé časti majetku, či má priestor pre rozširovanie svojich aktivít alebo či má spoločnosť dostatok produktívnych aktív, alebo napríklad akú má vyjednávaciu silu voči dodávateľom.

**Celkový obrat aktív** ... meria efektívnosť využívania celkových aktív. Sleduje, koľkokrát sa aktiva obrátia za jeden rok. Táto hodnota by mala byť v rozmedzí 1,6 až 3. Ak je hodnota nižšia, malo by dojsť k odpredaju niektorých aktív, alebo navýšenie tržieb.

**Obrat stálych aktív** ... meria využitie stálych aktív, jeho použite vhodné pri rozhodovaní o tom, či vytvoriť ďalší produkčný investičný majetok. (7)

**Rýchlosť obratu zásob** ... je možné definovať ako podiel tržieb k priemernému stavu zásob, pričom výsledná hodnota definuje, koľkokrát dojde k zmene zásob v ostatnej forme obežného majetku a opätovný nákup zásob. Medzi nevýhody tohto merania patrí nadhodnotenie reálneho obratu, alebo tržby vychádza z tržnej hodnoty, zatiaľčo zásoby sú uvádzané v porizovacích cenách.

**Doba obratu zásob** ... vzorec poskytuje informácie o počtu dní, za ktoré sa zásoby jedenkrát obrátia. V obecnnej rovine je možné definovať premisy, že čím vyšší počet obrátok a čím nižší počet doba obratu, tým lepšie. Toto pravidlo je možné taktiež uplatniť do okamihu zaistenosti materiálu pre plynulú výrobu a dostatok produktov v súvislosti s ponukou zákazníkov.

**Rýchlosť obratu pohľadávok** ... je daná vzťahom podielu tržieb a priemerného stavu pohľadávok. Tento ukazovateľ definuje rýchlosť, s akou sú pohľadávky premeňované v peňažné prostriedky.

**Doba obratu pohľadávok** ... hovorí, ako dlho trvá splacanie pohľadávok (v dňoch). Tento ukazovateľ by sa mal držať hodnot odpovedajúcich priemernej doby splatnosti faktúr.

**Doba obratov záväzkov** ... z neho sa dozvieme ako rýchle sa dari podniku splácať svoje záväzky. Pre zaistenie bezproblémového krátkodobého financovania by mali dosiahnuť vyššiu hodnotu než doba obratu pohľadávok.

### 2.5.2 Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti vyjadrujú, ako se podnik závislý na cudzích zdrojoch v porovnaní s vlastnými zdrojmi. Príliš vysoký ukazovateľ teda podniku nerobí dobre, práveže mu môže privodiť finančne vážne problémy, ale určitá miera zadlženosti by sa udržovať mala. Zadlženosť totiž môže prispievať k lepšej rentabilite. V dobre fungujúcej spoločnosti môže naopak vysoká finančná páka pozitívne prispievať k rentabilite vlastného kapitálu. (7)

**Ukazovateľ celkovej zadlženosti** ... ukazovateľ sa často nazýva „Ukazovateľ veriteľského rizika“, alebo v prípade likvidácie firmy rastie riziko veriteľov úmerne rastu jej zadlženosti. Veritelia preto preferujú nízky ukazovateľ zadlženosti. Vlastníci zase potrebujú väčšiu finančnú páku, aby znásobili svoje zisky. Medzi mierou zadlženosti a jej platobnou schopnosťou však neexistuje žiadny priamy vzťah. Ak je však ukazovateľ zadlženosti vyšší ako 50%, veritelia vždy váhajú s poskytnutím úveru a spravidla žiadajú vyšší úrok. V zahraničí sa výše tohoto ukazovateľa do:

- 0,30 považuje za nízku
- 0,30 až 0,50 za priemernú
- 0,50 až 0,70 za vysokú
- nad 0,70 za rizikovú

**Koeficient samofinancovania** ... je prehľadný ohľadne finančnej štruktúre podniku, do akej miery sú aktíva financované vlastným kapitálom. Je doplnkom k ukazovateľu celkovej zadlženosti. Vyjadruje finančnú nezávislosť firmy. Vzájomný pomer cudzieho a vlastného kapitálu závisí na nákladoch, ktoré s kúpou zdrojov súvisujú.

Za cudzí kapitál sa platia úroky. → Úrok je cenou cudzieho kapitálu. → Úroky sú tým vyššie, čím dlhšia je doba, na ktorú podnik zdroj získa, a čím

vetšie je riziko, že veriteľ o svoje prostriedky pride. Obecne teda platí, že krátkodobé úvery a výpomoci sú zaťažené nižším úrokom, než strednedobé a zvlášť dlhodobé úvery. Zároveň taktiež platí, že finančne stabilný podnik je zvýhodnený nižším úrokom v porovnaní s podnikom z hľadiska finančnej stability problémovým. Za vlastné zdroje platí podnik podľa právnej formy podnikania podielom na hospodárskom výsledku (u s.r.o., k.s., družstva, tichého společníka) alebo dividendu (u a.s.). Pre podnik sú vlastné zdroje bezpečným zdrojom, za ktorý platí iba v závislosti na dosiahnutí hospodárskeho výsledku, a to ešte podľa rozhodnutia valnej hromady alebo podľa spoločenskej zmluvy. Vlastník očakáva, že jeho vklad bude zhodnotený vo vyššej miere, než keby uložil svoje peniaze do banky, a zároveň podstupuje riziko, že v prípade stratového hospodárenia firmy nedostane za vklad zaplatené. → Preto za svoj vklad požaduje teda vyššiu cenu. Požadovaná hodnota je opäť podľa „Zlatých pravidiel financovania“ 50%. Opäť však nieje z ekonomického hľadiska určiť žiadnu optimálnu hranicu. (7)

**Koeficient úrokového krytia** ... ukazovateľ informuje o tom, koľkokrát prevyšuje zisk platené úroky. Prakticky časť zisku vyprodukovaná cudzím kapitálom by mala stačiť na pokrytie nákladov na požraný kapitál. Pokiaľ je ukazovateľ úroveň 1, znamená to, že na zaplatenie úrokov je potreba celého zisku a na akcionára nezostane nič. Bankovým štandardom je ukazovateľ 3. Dobré fungujúce podniky majú tento ukazovateľ vyšší 6-8. Pri vysokom „úrokovom krytí“ a vysokom zisku je zdravá i vyššia „celková zadlženosť“.

**Doba splácania dlhu** ... ukazovateľ vyjadruje, po koľkých rokoch by bol podnik schopný pri stávajúcich výkonnostiach splatiť svoje dlhy.

**Zahraničné hodnoty:**

Finančne zdravé podniky 3 roky

Priemer priemyslu je stanovený na 4 roky

Remeselné živnosti udávajú hodnotu 5 rokov

Velkoobchod je stanovený na 6 let

Maloobchod je stanovený na 8 let

### 2.5.3 Ukazovatele likvidity

Likvidita je vyjadrením schopnosti podniku premeniť svoje aktívá na peňažné prostriedky a tými kryť včas, v požadovanej podobe a na požadovanom mieste všetky splatné záväzky. Likvidita je jednou z nezbytných podmienok k dlhodobej existenci podniku. Likvidita je ekonomický termín používaný v niekoľkých významoch. Hodnotí sa ako u ekonomických subjektov ako takových, ale môže sa hodnotiť aj pre konkrétne aktíva. V tom prvom prípade je možné likviditu definovať jednoduchšie ako schopnosť ekonomického subjektu dostať svojim záväzkom prostredníctvom ich úhrady v peňažných prostriedkoch. V tom druhom prípade sa o likvidite hovorí akoby o schopnosti v krátkom období premeniť hodnotené aktívum v peňažné prostriedky. (8)

**Bežná likvidita (likvidita III. stupňa)** ... vypočíta sa ako podiel krátkodobých záväzkov na obežných aktívach. Tento ukazovateľ hovorí o tom, koľkokrát je ekonomický subjekt schopný uspokojiť pohľadávky veriteľov v prípade, keď premení všetky svoje obežné aktíva v peňažné prostriedky. Doporučená hodnota pre bežnú likviditu sa líši v závislosti na autorovi. Niektorí autori uvádzajú ako optimum 1,8 až 2,5, inde je pre priemyslové podniky uvádzaná hodnota 1,5 čo je akceptovateľná. Celkom zjavne je problematická hodnota menšia než 1, ktorá ukazuje na to, že krátkodobé záväzky nieje možné z obežných aktív uhradiť a je nutné je hrať z dlhodobých zdrojov financovania potažmo z predaje dlhodobého majetku. Obecne je možné povedať, že čím stálejšie sú príjmy firmy a čím istejšie sú zdroje ich príjmov, tým môže byť hodnota bežnej likvidity bližšie jednej. (8)

**Pohotová likvidita (likvidita II. stupňe)** ... pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, čoby artikel nevyhnutný pre zachovanie chodu firmy a zároveň má artikel, ktorý často nieje možné pohotovo premeniť na peňažné prostriedky. U spoločností, ktorá sa zaoberá službami, je preto pohotová likvidita takmer identická ako bežná likvidita. U výrobných podnikov sa naopak táto hodnota môže pomerne podstatne líšiť. Doporučená hodnota bežnej likvidity sa pohybuje medzi 1 a 1,5. (8)

**Okamžitá likvidita (likvidita I. stupňe)** ... okamžitá likvidita je ukazovateľ, ktorý vyjadruje okamžitú schopnosť spoločnosti uhradiť svoje krátkodobé záväzky. Pre úhradu týchto záväzkov môže byť použitý finančný majetok – tj. hotovosť v pokladnách, na bežných účtoch spoločnosti a hotovosť uložená v

krátkodobe obchodovateľných cenných papieroch. Doporučená hodnota sa pohybuje medzi 0,2 až 0,5.

## 2.6 Metódy hodnotenia investíc

Je možné ich rozdeliť z dvoch hľadísk, buď rešpektujú faktor času (dynamické), alebo nerešpektujú (statické)

### Statické metódy

Tieto metódy nerešpektujú faktor času a teda časovú hodnotu peňazí. Je možné ich použiť len v prípade, že faktor času nemá podstatný vplyv (napríklad jednorázový nákup, nízka diskontná sadzba a podobne). Tieto metódy sú používané hlavne pre svoju jednoduchosť (10). Medzi najpoužívanejšie patria:

#### **Metóda výnosnosti investíc ROI**

$$ROI = \text{priemerný ročný zisk z investícií} / \text{náklady na investície}$$

Ak je vypočítaná rentabilita vyššia než požadovaná miera výnosu, investície je výhodná. Ak je rentabilita nižšia, investícia pravdepodobne nebude prijatá a ani realizovaná. (11)

#### **Metóda doby návratnosti DN**

$$DN = \text{investície} / CF$$

Zisťuje dobu, za ktorú sa investícia splatí z peňažných príjmov, ktoré investície prinesie. Za efekty investíc je považovaný nie iba zisk po zdanení, ale aj odpisy. Čím kratšia je doba návratnosti, tým je investícia pre podnik prijateľnejšia. Ak je však doba návratnosti dlhšia než životnosť investície alebo požadovaná návratnosť, nemala by byť investícia realizovaná. (11)

### Dynamické metódy

Tento typ metód rešpektuje časovú hodnotu peňazí a taktiež aj mieru rizika v priebehu životnosti investície. Používa sa, pokiaľ je doba poríženia investície dlhší a má dlhú ekonomickú životnosť.

### Metoda čiste súčasnej hodnoty (ČSH)

Vyjadruje rozdiel medzi súčasnou hodnotou očakávaných celkových príjmov a výdajov na investíciu v ich celom priebehu. Pokiaľ je ČSH kladná, môže byť investícia prijatá, záporná potom odmietnutá. Pokiaľ sa čistá súčasná hodnota rovná nule, znamená to, že náklady na investíciu sa rovnajú práve príjmom z investície, všetko v súčasnej hodnote.

### Metoda vnútorného výnosového percenta (VVP)

Metoda vnútorného výnosového percenta vychádza zo súčasnej hodnoty. Cieľom je nájsť diskontnú mieru, pri ktorej sa súčasná hodnota očakávaných príjmov z investície rovná súčasnej hodnote výdajov, a čistá súčasná hodnota je nulová. Nájdenie diskontnej miery je zložitejší proces a je možné postupovať buď interaktívne, kde sa postupne dosadzujú približné sadzby, alebo lineárne interpolácie.(13)

### Metoda EVA

$$EVA = \text{Prevádzkové HV} - \text{Daň z príjmu} - \text{Náklady na kapitál}$$

Vychádza z myšlienky, že vlastní kapitál nieje zadarmo a zákazníci žiadajú výnos z vložených finančných prostriedkov. Používa sa miera výnosu cudzieho, ale i vlastného kapitálu a smeruje k ukazovateľovi reálneho cash flow.

Investície je možné posúdiť z hľadiska pojatia efektov z investícií podľa kritérií:

- úspory nákladov
- vykazovaného zisku
- peňažného toku z investícií

Základom pre rozhodnutie či je možné prijať daný projekt a realizovať ho, alebo ktorý z navrhnutých projektov respektíve ich variant by mal byť použitý pre realizáciu je prepočet určitých kritérií (ukazovateľov) ekonomickej efektívnosti. Tieto kritéria spravidla merajú výnosnosť (návratnosť) zdrojov, vynaložených na realizáciu projektu.

Pre hodnotenie ekonomickej efektívnosti investičných projektov sa najčastejšie používajú nasledovné kritériá:

**Doba úhrady**, alebo **doba návratnosti** (payback period), kritériá založené na diskontovaní zahrňujúce **čistú súčasťnú hodnotu** (net present value), **index rentability** (profitability index) a **vnútorné výnosové výnosové percento** (internal rate of return).

### Doba návratnosti investícií

Metóda pomáha určiť, počas akého časového obdobia sa kapitálový vklad vložený do porizovania nového prostriedku vráti vo forme očakávaných peňažných príjmov, súčasťne slúži k vytvoreniu základného porovnania, ak nechceme sa zaoberať otázkou zložitého diskontovania alebo vytvárania komplikovaného cash-flow. Investičné výdaje projektu musíme ale byť schopný s určitou presnosťou odpovedajúcej fáze projektu zistiť. Výhodou tejto metódy je rýchlosť, jednoduchosť s možnosťou vytvorenia při nedostatku relevantných údajov. Nevýhodou tejto metódy je potom skutočnosť, že nepracuje s časovým faktorom, nezahrňuje vnútorné faktory, poprípade nerešpektuje vývoj a dynamiku cash-flow. (12)

$$TN_P = \frac{IN}{CF}$$

### Čistá súčasťná hodnota (NPV - net present value)

Čistá súčasťná hodnota predstavuje rozdiel medzi diskontovanými peňažnými príjmami u z určitej činnosti a výdaje na túto činnosť. Zdůrazňuje nielen výšku peňažných príjmov a výdajov, ale aj ich časové rozloženie počas určitej doby. Nadvazuje tesne na hlavné ciele finančného riadenia podniku : ukazuje prírastok investícií k tržnej hodnote firmy a tým aj k bohatsvu ich vlastníkov. Princípi čistej súčasťnej hodnoty je v spčastnej finančnej teórii dávaná jednoznačne prednosť před hodnotením investičných projektov podľa výšky zisku, nákladov, či doby návratnosti. Je to teoreticky najpersnejšia metóda investičného rozhodovania, založená na rešpektovaní faktoru času pomocou diskontného počtu. Čistá súčasťná hodnota vyjadruje v absolútnej výške, rozdiel medzi aktualizovanou hodnotou peňažných príjmov z investície aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajov na investície. Varianta investíc, ktorá má vyššiu aktualizovanú hodnotu, je považovaná za výhodnejšie. Všetky varianty s čistou súčasťnou hodnotou vyššou než 0 sú prípustné, prinášajú príjem aspoň vo výške úroku. Podnik by mal investovať len do tých činností, kde je čistá súčasťná hodnota pozitívna to znamená väčšia než 0.

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

**NPV** = čistá súčasná hodnota investičnej varianty

**t** = doba životnosti investície

**CF** = generovaný peňažný tok v danom roku

**r** = diskontovaná miera

**ČSH > 0** (diskontované peňažné príjmy prevyšujú kapitálový výdaj), je investičný projekt pre podnik prijateľný, zaručuje požadovanú mieru výnosu a zvyšuje tržnú hodnotu firmy.

**ČSH < 0** (diskontované peňažné príjmy sú menšie, než kapitálový výdaj investičný projekt je pre podnik neprijateľný, pretože nezajisťuje požadovanú mieru výnosu a jeho prijatie by znižovalo tržnú hodnotu firmy.(12)

### Index rentability

Index rentability (NPV/I) - Podiel čistej súčasnej hodnoty projektu na hotovostnom toku nultého obdobia (na investičných výdajoch). Je to v podstate percento ziskovosti investície merané čistou súčasnou hodnotou. Udáva, koľko korún čistého diskontovaného prínosu pripadá na jednu investovanú korunu. Index rentability, resp. index ziskovosti (profitability index) je blízky čistej súčasnej hodnote, na rozdiel od nej je však relatívnej povahy. Index rentability vyjadruje veľkosť súčasnej hodnoty budúcich príjmov projektu, pripadajúce na jednotku investičných nákladov prepočítaných na súčasnú hodnotu. Číselne stanovíme index rentability ako podiel súčasnej hodnoty budúcich príjmov projektu a súčasnej hodnoty investičných výdajov. Index rentability je v úzkom vzťahu s čistou súčasnou hodnotou. V prípade, že čistá súčasná hodnota projektu je rovna 0, nabýva index rentability hodnotu 1. Ak je čistá súčasná hodnota projektu väčšia než 0, je index rentability projektu väčší než 1 a pri zápornej ČSH je index rentability projektu menší než 1. Z toho vyplíva, že projekt by mal byť prijatý k realizácii v prípade, že jeho index rentability je väčší než 1.

Výpočet indexu rentability NPV/I:

$$\frac{NPV}{I} = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{[CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}]}{(-CF_0)}$$

$$I = -CF_0$$

**Alebo**

$$\frac{NPV}{I} = \frac{[\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}]}{(-CF_0)}$$

- CF<sub>0</sub>** = počiatočný kapitálový výdaj  
**CF** = čisté výnosy z investícií  
**r** = diskontná sadzba investičného projektu  
**N** = doba životnosti investície  
**t** = jednotlivé roky životnosti investície

Investičný projekt je možné považovať za prijateľný, ak je ukazovateľ kladný. Pričom čím je jeho hodnota vyššia, tým lepší je projekt (za jinak stejných předpokladů). Lze tedy říci, že při vzájemném porovnávání projektu by měl být volen ten projekt, jehož hodnota NPV/I je vyššia. (12)

### Interpretácia ukazovateľa

výsledok ukazovateľa	interpretácia
NPV/I >= 0	projekt je prijateľný
NPV/I < 0	projekt je neprijateľný

**Tabuľka č. 1 Interpretácia ukazovateľa**

Jedná sa o ukazovateľ, ktorý je veľmi užitočný ako doplnok NPV a spoločne s ňou by postačoval k zhodnoteniu ekonomickej prijateľnosti investície. NPV je dobré o NPV/I obohatiť, alebo dopĺňa chýbajúci pohľad na efektivitu vynaložených prostriedkov. Toto je významné hlavne pri vzájomnom porovnávaní projektov medzi sebou. Pre investora podáva odpoveď na otázku, zda je lepšie investovať do viacerých

malých projektov alebo jedného veľkého. Kritéria NPV a NPV/I je vhodné kombinovať, alebo každé z nich môže ukazovať iný projekt ako vhodnejší a záleží na situácii investora, ktorý z projektov bude preferovať.

### **Vnútorne výnosové percento, resp. vnútorná miera výnosnosti (internal rate of return)**

Tento ukazovateľ je chápaný ako výnosnosť (rentabilita), ktorú projekt poskytuje počas svojho života. Číselne je vnútorné výnosové percento rovno také diskontné sazbe, pri ktorej je čistá súčasná hodnota rovná nule. Vnútorne výnosové percento nebudem pre svoju diplomovú prácu využívať. V ČP je v projektovom managementu používaná čistá súčasná hodnota.

### **Indukcia a dedukcia**

Spôsob získavania nových poznatkov (obecnejšie a presnejšie spôsob uvažovania) zobecnovaním špecifickej skúsenosti. Indukcia nemusí viesť k pravdivým záverom, ich výsledkom vo vedeckom skúmaní je typická hypotéza. Odvodzovanie bezprostredne (logicky, zákonite) plynúcich záverov (znalostí) zo známych faktov, alebo znalostí. Ak premisy pre deduktívne odvodzovanie sú pravdivé, tak závery sú tiež pravdivé

### **Analýza a syntéza**

Analýza a syntéza patria medzi základné a najčastejšie vedecké metódy. Pôvodný význam gréckeho slova analýza znamenalo rozloženie nejakého komplexu na časti a syntéza mala význam spojenia rozmanitosti k jednote v celku. Ak chceme všestranne analyzovať nejaký proces, tak ho musíme rozložiť na základné javy, ktoré podrobíme rovnako analýze, pričom abstrahujeme od všetkého ostatného. Analýzou, postupným rozpoznávaním a vydeľovaním nedôležitého prenikáme k podstatám a obecnému v javoch, veciach, či procesoch. Analýza však nieje len metódou, ktorá nám prináša poznatky. Analýza je tiež spôsobom výkladu, ak oddeľujeme, izolujeme jednotlivé javy a berieme ich ak oddelené a izolované.

Syntéza je proti analýze proces opačný, alebo doplňujúci. Ide o zjednocovanie, zloženie nejakého predmetu, javu, či procesu z jeho základných prvkov, či už myšlienkovy, alebo fakticky v nejaký celok. Toto zjednocovanie nemusí byť iba u jednotlivých častiach, ktoré boli predtým vydeľované analýzou. Syntéza má však ako metodologický systém analýzu vždy doplňovať. Tým nám umožňuje poznanie predmetu

v jeho úplnosti. Pomocou syntézy nachádzame vzťahy nejakého javu k iným javom, zaradujeme jav, alebo proces do väčšieho celku a objasňujeme vzťahy a mechanizmus funkcie u tohto javu. Syntézou môžeme taktiež rozumieť taký proces, pri ktorom hľadáme spojovaním časti v celok takú štruktúru, ktorá by nemala dopredu požadované chovanie. V takom prípade syntéza nieje len skladbou jednotlivých javov, či procesov, ale zároveň aj kreácia nových celkov, prípadne ich premena. Takže môže byť hľadaním tej najvhodnejšej varianty dosiahnutej kombinácii jednotlivých prvkov a ich vlastností.

### **Abstrakcia a konkretizácia**

Proces abstrakcie spočíva obecné v tom, že existuje rada analytických aktov, myslenia, ktorým je spracovaný konkrétny zmyslový materiál a pri nich sa odlišuje od istých znakov, vlastností a vzťahov daného predmetu. Iné znaky, vlastnosti a vzťahy sú naopak vyčleňované ako podstatné a súčasne nadobúdajú variabilný charakter prostredníctvom znakov nepodstatných.

Konkretizácia je opačný proces, kde vyhľadávame konkrétny výskyt určitého objektu z určitej triedy objektov a snažíme sa naň aplikovať charakteristiky platné pre túto triedu objektov.

### **Analýza podnikateľského prostredia**

V podstate žiadny podnik nieje úplne izolovaný, pretože pôsobí v tržnom prostredí. Toto prostredie ho do značnej miery ovplyvňuje a obklopuje v rôznych smeroch, ale taktiež obmedzuje. To je dôvod prečo by mal každý podnik svoje okolie starostlivo analyzovať. A keďže okolie sa v priebehu času veľakrát mení a to aj nečakane a náhle ( pritom často aj veľmi významne), tak je to dôvodom k tomu, aby sa analýza okolia vykonávala v podstate neustále respektíve aspoň pravidelne v určitých časových intervaloch.

S pravidla sa rozlišuje medzi vnútorným a vonkajším okolím. Zatiaľ čo vnútorné okolie v podstate všetko, čo je za pomyslenými hranicami podniku a dá sa povedať, že sa tieto faktory dotýkajú všetkých podnikov obecné, vnútorné prostredie predstavuje všetky elementy z ktorých sa podnik skladá, respektíve sa jedná o tie prvky, ktoré sa bezprostredne týkajú konkrétneho podniku. Potom je možné, že vnútorné okolie pôsobí na podnik veľmi intenzívne a však samostatný podnik toto vnútorné okolie môže ovplyvniť len veľmi ťažko. Naproti tomu vnútorné okolie môže ovplyvniť veľmi jednoducho.

## 2.7 SWOT analýza

SWOT je skratkou anglických slov : **Strengths** (silné stránky), **Weakness** (slabé stránky), **Opportunities** (príležitosti), **Threats** (hrozby). Metóda je založená na klasifikácii a ohodnotení jednotlivých faktorov, ktoré sú rozdelené do 4 základných skupín, t.j. na jednej strane silne a slabé faktory, vyjadrujúce vnútornú stránku organizácie a na druhej strane možné príležitosti a hrozby ako vlastnosti vnútorného okolia.



Obrázok č. 7 Základná schéma Swot matice (8)

## 2.8 Porterov päťfaktorový model

Päť dynamických faktorov rozhoduje o výkonnosti odvetvia, pretože ovplyňujú ceny, náklady a potrebné investície firiem v danom odvetí, čo sú základné zložky pre návratnosť investíc. Michael Porter z Harvard Business School vytvoril systém analýzy, ktorý sa zameriava na faktory ovplyvňujúce podnikanie v konkurenčnom prostredí.

Táto analýza nie je tak detailná ako SWOT analýza, ale podáva pravdivý obrázok o možných ohrozeniach. Porter tvrdí, že podnik skôr než vstúpi na trh, musí analyzovať „päť síl“, ktoré ohrozujú vstup. Úlohou manažmentu je analyzovať tieto sily a navrhnúť postup, ako proti týmto silám pôsobiť, či ako ich brániť. Tento model patrí medzi často používané nástroje analýzy oborového okolia podniku.

➤ **Vyjednávacia sila zákazníkov**

Veľkosť vyjednávacej sily závisí od ich schopnosti klásť podmienky pri nákupe tovarov alebo služieb. Vyjednávacia sila zákazníkov je hrozbou, keď sú schopní požadovať nižšie ceny a vyššiu kvalitu nakupovaných produktov, pričom ich nároky sa dajú uspokojiť len pri vyšších nákladoch. Naopak, mala vyjednávacia sila zákazníkov dáva podniku príležitosť zvyšovať ceny a dosahovať vyššie zisky.

➤ **Konkurenčné prostredie – rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi**

Najmocnejšou spomedzi piatich konkurenčných síl je zvyčajne konkurenčný boj medzi súperiacimi podnikmi. Podniky si vytvárajú konkurenčnú stratégiu, aby predstihli svojich rivalov, alebo ubránili dosiahnutú pozíciu. Získanie predstihu je silným motívom konkurenčnej stratégie. Konkurenčný boj môže nadobudnúť mnoho foriem a rôznu stupeň intenzity. Konkurenčnými zbraňami sú ceny, kvalita, služby, záruky, reklama, maloobchodné a veľkoobchodné siete, inovácie, atď.(15)

➤ **Hrozba vstupu nových konkurentov**

Potenciálni konkurenti sú podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví. Sú ale schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať. Vysoká pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov ohrozuje veľkosť trhových podielov ziskov existujúcich podnikov. (15)

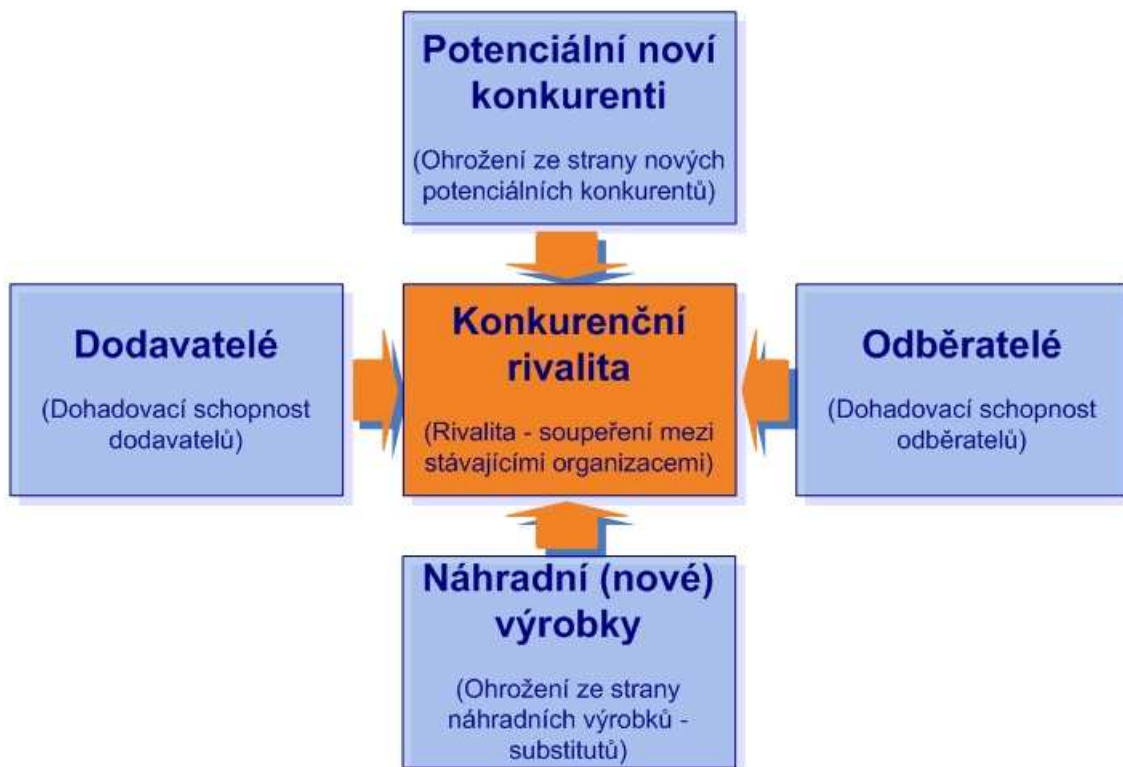
➤ **Vyjednávacia sila dodávateľov**

Predstavuje hrozbu, keď sú schopní zvyšovať ceny, ktoré odoberajúci podnik musí zaplatiť za svoje vstupy, alebo znižovať kvalitu vstupov, a tak znižovať ziskovosť odberateľa. Naopak, slabí dodávatelia dávajú odberateľovi príležitosť znižovať ceny vstupov a požadovať ich vyššiu kvalitu.(15)

➤ **Hrozba substitútov**

Substitút je výrobok alebo služba, ktorý môže nahradiť /substituovať/ pôvodný výrobok alebo službu, pretože uspokojuje podobné potreby. Zvyčajne pochádza z iného než z pôvodného odvetvia. Spravidla, čím je cena substitútu nižšia a jeho kvalita vyššia, čím nižšie sú náklady na prestup od tradičného produktu k substitučnému, tým vážnejšie sú hrozby vyvolané substitúciou. Náklady na prestup v prípade substitútov výrobných zariadení predstavujú náklady na preškolenie pracovníkov, dodatočné technické vybavenie, technickú pomoc, overovanie kvality, ako aj psychické kvality na

pretrhnutie starých dodávateľských väzieb a nadviazanie nových. Ak náklady na prestup sú príliš vysoké, tak predajca substitútov musí ponúknuť výrazné prevádzkové úspory alebo značný prírastok výkonu, aby získal nového zákazníka. (15)



*Obrázok č. 8 Porterov model konkurenčného prostredia (8)*

### 3 Analýza problému a súčasnej situácie

Pri spracovaní podnikateľského plánu firmy Vimar s.r.o. som postupovala podľa uvedených postupov a vzorcov z predchádzajúcej teoretickej časti. Ako zdroj informácií pre vypracovanie nasledovnej časti diplomovej práce som využila poskytnuté data priamo z firmy. Hlavným podnikateľským zámerom je vytvorenie servisnej haly pre spoločnosť.

#### 3.1 Zloženie servisu

Servis vychádza z opravy vyrobených produktov spoločnosti Vimar. V tejto svislosti je možné povedať, že vznik servisov, alebo opravovní súvisí s výrobou. Opravovne existujú už mnoho rokov. V súčasnej dobe má už takmer každý výrobný závod svoje vlastné opravárenské oddelenie. Najskor sa začínalo malými miestnosťami, kde sa vykonávali drobné opravy, ktoré však s pribúdajúcimi zákazkami, potrebovali zväčšiť priestory. Prešlo sa od kvalitnej ručnej opravy k automatovým opravám, kde ruky pracovníkov nahradzujú lasery, automaty. Je nutné neustále sledovanie nových trendov hlavne v opravárenských oblastiach. Pri niektorých závadách je možné Programovanie elektroniky a rozširujúcich modulov cez internet prostredníctvom programátora a kalibrátora. Nahratie softvéru z internetu do programátora – kalibrátor AK 2000 .

Z internetovej stránky [www.ERS.sk](http://www.ERS.sk) je možné nahrať aktuálny softvér do zariadenia „Programátor kalibrátor AK 2000“ pre kotle VIGAS. Pre nahratie je potrebné mať PC s prístupom na internet, prepojavací kábel, programátor kalibrátor AK 2000, adaptér a redukciu (dodáva výrobca kotlov).



*Obrázok č. 9 Nahratia aktuálneho softvéru z internetu*

### 3.2 Odpisy majetku

Servis spoločnosti Vimar s.r.o. sa radí do kategórie č.3 odpisovej skupiny, ako pece a horáky SKP 29.21.1 s dobou odpisovania minimálne 10 rokov. Odpisy majetku sa riadia zákonom č. 586/1992 Sb., o daniach z príjmu a slúži k stanoveniu dane z príjmu. Odpisovať majetok je možné na základe zákona č. 586/1992 Sb., o dani z príjmu buď rovnomerne, alebo zrýchlene.

Pri rovnomernom odpisovaní sa využíva vzorec, do ktorého sa doplnia potrebné údaje o vstupnej cene dlhodobého majetku a sazba z tabuľky č. 2, podľa toho, do ktorej odpisovej skupiny je zaradený konkrétny odpisovaný dlhodobý majetok, a ktorým rokom je odpisovanie prevádzané. Iné sazby sú v prvom roku odpisovania iné v ostatných rokoch odpisovania. (18)

ODPISOVÁ SKUPINA	ODPISOVANIE V PRVOM ROKU	ODPISOVANIE V ĎALŠÍCH ROKOCH
1	20	40
2	11	22,25
3	5,5	10,5
4	2,15	5,15
5	1,4	3,4
6	1,02	2,02

*Tabuľka č. 2 Ročná odpisová sazba pri rovnomernom odpisovaní*

#### Vzorec pre výpočet rovnomerného odpisovania

$$\text{Roční odpis} = (\text{vstupná cena} * \text{sazba z tabuľky}) / 100$$

Pri zrýchlenom odpisovaní sa inak vypočítava odpis v prvom roku odpisovania a inak v ďalších rokoch. K výpočtu je nutné poznať vstupnú cenu, v ďalších rokoch zostatkovú cenu (vstupná cena mínus vykonané odpisy) a koeficienty z daňovej tabuľky, ktoré sa vyberú podľa zaradenia konkrétneho odpisovaného dlhodobého majetku do inej z odpisových skupín. (19)

ODPISOVÁ SKUPINA	ODPISOVANIE V PRVOM ROKU	ODPISOVANIE V ĎALŠÍCH ROKOCH
1	3	4
2	5	6
3	10	11
4	20	21
5	30	31
6	50	51

*Tabuľka č. 3 Ročná odpisová sazba pri zrýchlenom odpisovaní*

### Vzorec pre výpočet zrýchleného odpisovania

*Odpis v prvom roku = vstupná cena / koeficient z tabuľky*

*Odpis v ďalších rokoch = 2 \* zostatková cena / koeficient z tabuľky - n*

**n** = počet rokov, po ktoré sa už dlhodobý majetok odpisoval

**zostatková cena** = vstupná cena – oprávky

**oprávky** = súčet doteraz vykonaných odpisov

### 3.3 Zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti Vimar s.r.o.

Pre zhodnotenie finančnej situácie spoločnosti Vimar s.r.o. boli využité ukazovatele opierajúce sa o účtovné výkazy rozvahy a výkazu ziskov a strát. Tieto ukazovatele sa opierajú prednostne o ukazovatele:

- Rentabilita
- Likvidita
- Aktivita
- Zadlženosť

Podstatou týchto ukazovateľov je schopnosť zaznamenať finančnú situáciu v danom okamihu.

### 3.3.1 Ukazovatele rentability

Tieto ukazovatele sú schopné na základe informácii získaných z rozvahy a výkazu zisku a strát definovať s akou efektívnosťou dokáže spoločnosť z pohľadu vlastníka fungovať.

Obdobie	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
<b>ROA</b> (rentabilita celkových aktív)	1,2	1,4	1,3	2,4
<b>ROI</b> (rentabilita vloženého kapitálu)	1,1	2,2	2,1	3,6
<b>ROE</b> (rentabilita vlastného kapitálu)	3,5	5,57	8,4	9,2

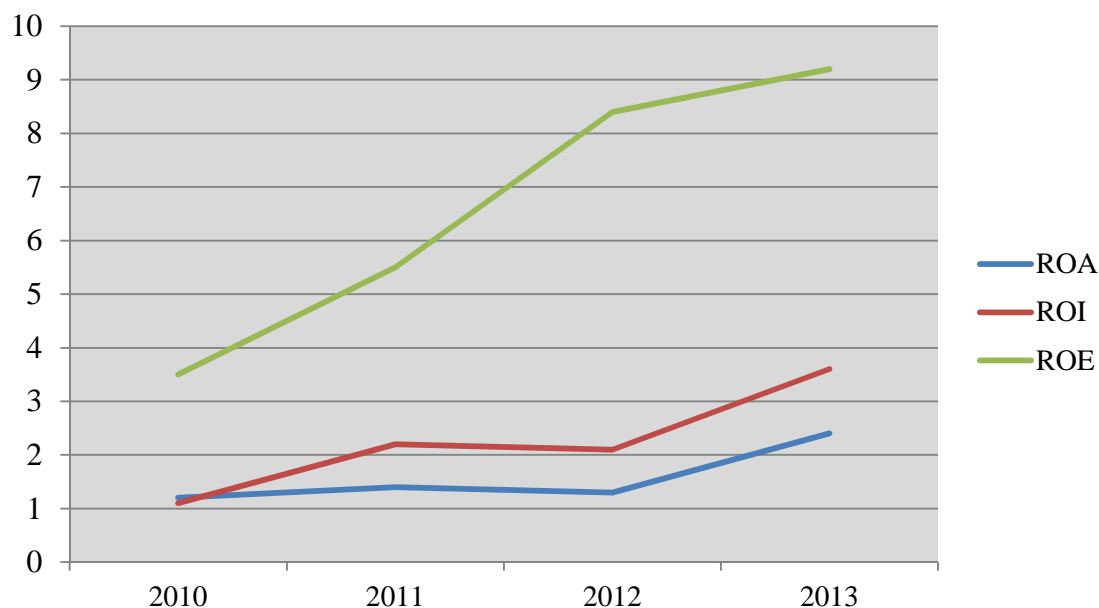
*Tabuľka č. 4 Ukazovatele rentability [v %, indexom]*

*ROI - rentabilita vloženého kapitálu, ROA - rentabilita celkového kapitálu,  
ROE - rentabilita vlastného kapitálu*

**Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)** ... dosahuje v spoločnosti neuspokojivých hodnôt, pretože za minimálnu hranicu je považovaná 12%-ná hodnota. Najvyššia hodnota bola v roku 2013. Aj cez neuspokojivý výsledok má ukazovateľ vloženého kapitálu rastúcu tendenciu. (6)

**Rentabilita celkových aktív (ROA)** ... ukazuje, do akej miery sa darí spoločnosti z dostupných aktív generovať zisk, prípadne inú alternatívnu veličinu pomerujúcu firemnú výkonnosť. Z tabuľky je patrné, že spoločnosť zhodnotila vložená aktíva najviac v roku 2013. Navýšenie v tomto období na hodnotu 2,4 je spôsobené zvýšením prevádzkového výsledku hospodarenia a snížením obežných aktív hlavne v oblasti zásob.

**Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)** ... vyjadruje, koľko korún zisku pripadá na jednu korunu vlastného kapitálu. Hodnota vlastného kapitálu by mala byť vyššia, než rentabilita celkového kapitálu. Toto pravidlo spoločnosť splňuje za všetky uvedené obdobia. (7)



*Graf č. 1 Vývoj ukazovateľov rentability (Zdroj: vlastné spracovanie)*

### 3.3.2 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele sa využívajú k zisteniu akým spôsobom je spoločnosť schopná dostať svojim finančným záväzkom.

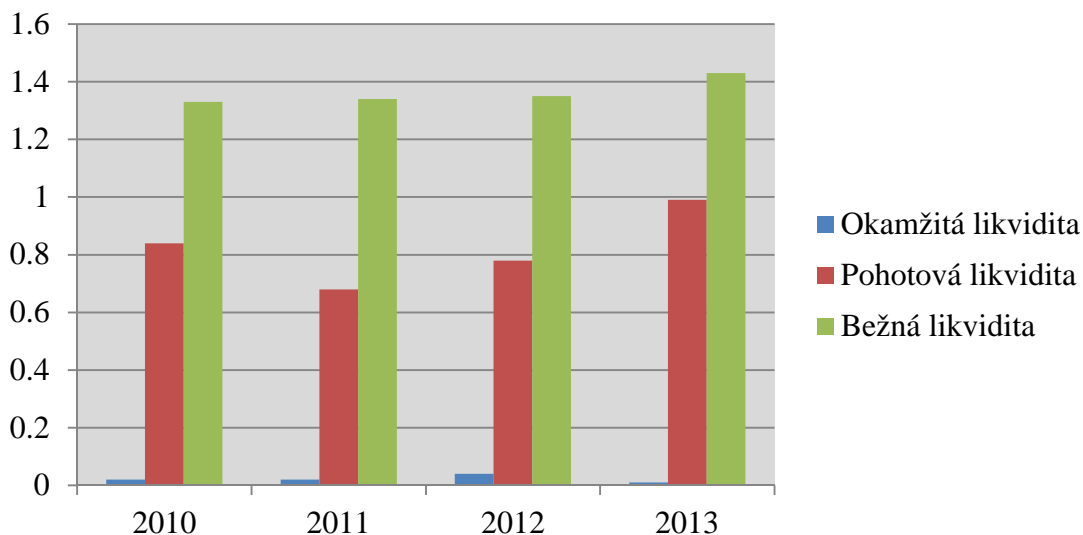
Obdobie	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,02	0,02	0,04	0,01
Pohotová likvidita	0,84	0,68	0,78	0,99
Běžná likvidita	1,33	1,34	1,35	1,43

*Tabuľka č. 5 Ukazovatele likvidity (Zdroj: vlastné spracovanie)*

**Ukazovateľ bežnej likvidity** ... určuje, ako je spoločnosť schopná dostať svojim krátkodobým záväzkom, presnejšie koľkokrát je schopná svoje záväzky splatiť, keby zpražila veškerá obežné aktiva. Bežné hodnoty sú 1,6 – 2,5. Spoločnosť sice nedosahuje bežných hodnot, ale má pomali rastúci trend.

**Ukazovateľ pohotovej likvidity** ... je takmer ekvivalentný bežnej likvidite. Rozdiel je v tom, že sa vylúčia zásoby, ako nejhoršie zpeňažitelná časť aktiv. Optimálna výška ukazovateľa je 1 – 1,5. Hodnoty vyjadrené v tabuľke dokazujú, že spoločnosť má vyššiu mieru zásob.

**Ukazovateľ okamžitej likvidity** ... používa práve prázdné prostriedky pre meranie likvidity, jej optimálna výška je 0,5 – 0,7. Vzhľadom k nízkym hodnotám, ktoré leží pod hranicou optimálnej výšky, lze konstatovať nedostatočné finančné prostriedky na účtech banky a súčasne vysoké záväzky krátkodobých bankových úverov.(7)



*Graf č. 2 Vývoj ukazovateľů likvidity (Zdroj: vlastné spracovanie)*

### 3.3.3 Ukazovatele aktivity

Informujú o tom, ako efektívne daná firma nakladá so svojimi finančnými prostriedkami alebo akú má vyjednávaciu silu voči dodávateľom.

Obdobie	2010	2011	2012	2013
<b>Obrat celkových aktiv</b>	5,60	5,15	5,35	5,80
<b>Obrat stálých aktiv</b>	22,90	21,48	21,20	21,35
<b>Doba obratu pohľadávek</b>	29	25	26	34
<b>Doba splatnosti záväzků</b>	19	25	28	23

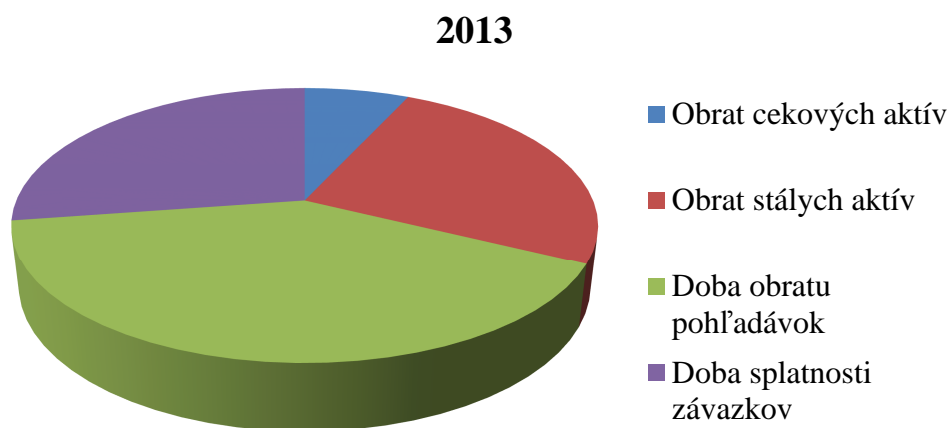
*Tabuľka č. 6 Ukazovatele aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie)*

**Obrat celkových aktiv** informuje o tom, koľkokrát sa aktiva obrátia za určité časové obdobie. Optimálna hodnota by sa mala pohybovať v rozmedzí od 1,6 do 3. Z tabuľky je patrné nedostatočné množstvo aktiv za sledované obdobie.

**Obrat stálých aktív** se využíva pri nákupe dlhodobého majetku, alebo meria využitie v prípade spoločnosti Vimar s.r.o. budov, zariadení, popřípadě strojov.

**Doba obratu pohľadávok** nám ukazuje ako dlho, alebo koľko dní sa majetok vyskytuje vo forme pohľadávok, resp. za aké dlhé obdobie sú pohľadávky v priemere splácané. Priemerná doba splatnosti za sledované obdobie je 28,5 dňa. Spoločnosť by sa mala snažiť zaviesť opatrenie, ktoré minimalizuje dobu splatnosti skrátením doby obratu pohľadávok, alebo hrozí reálne nebezpečie finančných problémov.

**Doba splatnosti záväzkov** naopak vyjadruje dobu v dňoch, ktorá v priemere uplynie medzi okamžikom, kedy spoločnosť nakúpi majetok a služby, a okamžikom, kedy dojde fakticky k ich úhrade. Z tabulky je patrné, že najkratšia doba splatnosti bola v roku 2010 s dobou splatnosti 19 dní, naopak najdlhšia doba bola v roku 2012 s dobou splatnosti 28 dňov. Z tohoto titulu by mala spoločnosť dôsledne porovnávať dobu obratu dlhov s dobou obratu pohľadávok, aby bola spoločnosť v dobe úhrady svojich záväzkov dostatočne likvidná. (7)



*Graf č. 3 Vývoj ukazovateľov aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie)*

### 3.3.4 Ukazovatele zadlženosti

Umožňujú porovnávať hľadiska veľkosti cudzieho kapitálu k vlastnému kapitálu. Inými slovami nás informujú o schopnosti spoločnosti financovať vlastnú činnosť cudzími zdrojmi.

Obdobie	2010	2011	2012	2013
<b>Celková zadlženosť</b>	0,71	0,79	0,80	0,69
<b>Dlhodobá zadlženosť</b>	0,10	0,11	0,13	0,11
<b>Koeficient samofinancovania</b>	0,38	0,37	0,36	0,39

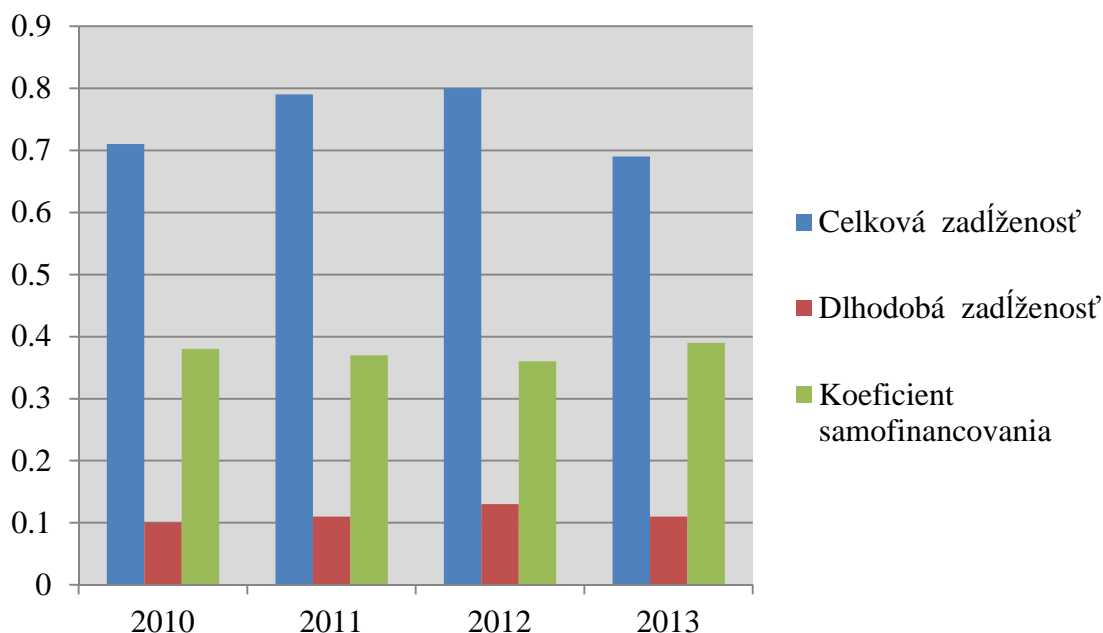
*Tabuľka č. 7 Ukazovatele zadlženosti (Zdroj: vlastné spracovanie)*

**Celková zadlženosť** udáva mieru krytia majetku spoločnosti cudzími zdrojmi. Pri výsledku a vývoji menšom než 60%, pojde o pozitívny vývoj, v opačnom prípade sa jedná o negatívny vývoj. Svetový piemer je 30 až 60%. Vyššie hodnoty sú rizikom pre súčasné i budúce veriteľov, najskôr pre banku. Nemusí to však znamenať, že spoločnosť nemože získať úver, vykazuje rýchly obrat prostriedkov, vysokú rentabilitu a zvýšenie objemu zisku. Z tabuľky je patrné, že spoločnosť má celkovú zadlženosť vyššiu, než udáva pozitívny vývoj, čo je zposobené hlavne rastúcimi záväzkami voči dodávateľom.

**Dlhodobá zadlženosť** bola navyššia v roku 2012, čo bolo spôsobené zvyšujúcimi sa záväzkami z obchodných vzťahov.

**Koeficient samofinancovania** udáva, do akej miery je podnik schopný pokryť svoje potreby vlastnými zdrojmi. Hodnota ukazovateľa menšia ako 40% charakterizuje priaznivú finančnú situáciu a je z nej možné usúdiť, či podnik dosahuje dostatočne veľký zisk. Nie je efektívny, aby niektoré potreby boli kryté vlastnými zdrojmi.

Nicméne sa spoločnosť priblížila stanovenej hodnote v roku 2013. V obecnej rovine je možné konštatovať, že 60 % aktiv spoločnosti je financované z cudzích zdrojov. Z nasledujúceho grafu je patrné, že suma celkovej zadlženosti a koeficientu samofinancovania sa musí rovnať 100 %, čomu odpovedajú uvedené hodnoty.



*Graf č. 4 Vývoj ukazovateľov zadlženosti (Zdroj: vlastné spracovanie)*

### 3.3.5 Zhodnotenie finančného zdravia spoločnosti

Z uvedenej analýzy je patrné, že spoločnosť Vimar, s.r.o. má pozitívne i negatívne trendy nasledujúceho vývoja.

**Pozitívny trend** ... v kategórii rozdielových ukazovateľov splňuje spoločnosť pravidlo vyššieho pomeru rentability vlastného kapitálu k rentabilite celkového kapitálu.

**Negatívny trend** ... pomerne vysoká miera celkovej zadlženosti, než udáva svetový priemer, ktorý je v rozmedzí 30% až 60%; vývoj vedie k vysokému riziku pre veriteľov, čo môže v konečnom dosledku viesť k neschopnosti spoločnosti získať úver. Podpriemerné hodnoty pod hranicu 12% dosahuje ukazovateľ rentability vloženého kapitálu, ktorý vysiela jasný impulz o neefektívnej produktivite (nedochádza k jeho zhodnoteniu), hodnoty uvedené v tabuľke majú stúpajúcu tendenciu, z čoho je možné usúdiť na pozitívny vývoj pre spoločníkov pri zachovaní trendu rastu. V oblasti ukazovateľa likvidity dosahuje okamžitá likvidita neuspokojivé hranice (doporučovaná hranica v rozmedzí 0,5 – 0,7) a signalizuje tak nedostatočnú hotovosť k úhrade splatných záväzkov; doporučením pre spoločnosť by bolo zníženie vysokého objemu krátkodobých záväzkov a snížením bankových úverov spoločnosti. (4)

### 3.4 SWOT analýza

Analýza je jednou z techník strategickej analýzy a je založená na zvažovaní vnútorných faktorov spoločnosti (silné a slabé stránky) a vnútorných faktorov (príležitostí a hrozieb). Vyvinutá bola Albertom Humphreym, ktorý viedol v 60. a 70. rokoch výskumný projekt na Stanfordskej univerzite, pri ktorom boli využité dáta od 500 najvýznamnejších amerických spoločností. Základ metódy spočíva v klasifikácii a ohodnotení jednotlivých faktorov, ktoré sú rozdelené do 4 vyššie uvedených základných skupín. Vzájomnou interakciou faktorov, silných a slabých stránok na jednej strane voči príležitostiam a nebezpečným na strane druhej je možné získať nové kvalitatívne informácie, ktoré charakterizujú a hodnotia úroveň ich vzájomného stretu. Je používaná hlavne pri hodnotovom manažmente a tvorbe podnikovej stratégie, k identifikácii silných a slabých stránok podniku, príležitostí a hrozieb.

#### **Silné stránky – Strengths**

- Dlhodobá história spoločnosti na trhu – rokov
- Veľmi dobré vzťahy so zákazníkmi
- Schopnosť uspokojiť zákazníkov aj pri vysokých výkyvoch objednávok
- Výhodná lokalita pre odberateľov
- Vysoká kvalita poskytovaných výrobkov a služieb
- Flexibilita spoločnosti
- Moderná technológia
- Vybavenie je na vysokej úrovni
- Opravy vybavené v krátkom časovom intervale

#### **Slabé stránky – Weaknesses**

- Vzhľadom veľkosti firmy a počtu zamestnancov na opravu je riziko v zaistení opráv v prípade neprítomnosti servisného technika – dovolenka, nemoc, atď
- Obmedzené možnosti znižovania režijných nákladov z dôvodu veľkosti a objemu výroby
- Náročnosť na zapracovanie a vyškolenie servisného technika
- Absencia kvalifikovaných pracovníkov

**Príležitosti – Opportunities**

- Možnosť získania nových zákazníkov z ďalších krajín
- Možnosť zmluvného partnerstva s konkurenčnými servismi
- Efektívnejšie využitie stávajúcich sa pracovníkov servisov – v prípade časových prestojov sú využití na pracovnú činnosť na montáži
- Vytvorenie nových pracovných miest
- Expanzia spoločnosti za hranice regiónu

**Hrozby – Threats**

- Vysoké nároky na plnenie hygienických predpisov a noriem životného prostredia a s tým spojené náklady na dodržovanie v prípade sprísnenia limitov
- Vytvorenie nákladov z dôvodov nekvalitnej práce alebo kvalifikácie pracovníkov, uplatňovanie reklamácie, predĺženie technologických časov, oprava nie na prvýkrát
- Udržanie vyškolených pracovníkov z dôvodu vysokej fluktuácii v tomto oboru
- Konkurencia môže reagovať klesnutím cien poskytovaných služieb
- Ministerstvo životného prostredia Slovenskej republiky môže sprísniť podmienky na používanie ekologicky nezávažných látok a farieb (17)

**3.5 Porterov päťfaktorový model**

Model vychádza z predpokladu, že strategické pozície podniku pôsobiacich v určitom odvetí je predovšetkým určovaná pôsobením piatimi základnými činiteľmi. Analýza odborového prostredia predstavuje prieskum podmienok v tržnej oblasti, v ktorej sa podnik nachádza. Jeho tvorca Michael Porter tento model prvýkrát aplikoval v roku 1979. Strategická pozícia podniku pôsobiaceho v určitom odvetví, respektíve na určitom trhu je určovaná piatimi základnými činiteľmi:

**➤ Hrozba vstupu nových konkurentov**

Najväčším problémom je financovanie výstavby servisných pobočiek a zakúpenia vybavenia. Určitá časť investícií je krytá vlastnými prostriedkami, ale ty poväčšine

nepokryjú celkové náklady. Medzi najväčšie bariéry po nedostatku peňažných prostriedkov patria vysoké legislatívne nároky spojené ako so samostatným povolením, výstavbou, tak hlavne k udržaniu všetkých požiadaviek pri samostatnom prevoze.

➤ **Konkurenčné prostredie – rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi**

V servisnom obore opravy pecí nieje tak silná rivalita. Servis pecí je špeciálnou činnosťou, kde je potrebné špecifické vyškolenie. V regióne sa priamo nenachádza tzv. dominantný konkurent, ale je v okolí niekoľko servisov, ktoré ponúkajú 24 hodinový servis, ale nešpecializujú sa na opravu pecí. (15)

➤ **Zmluvná sila odberateľov**

Aj napriek tomu, že vo firme je len interný servis, odberateľov je hodne aj mimo Slovenskej Republiky. Neodradzuje ich ani dôvod, že ak sa vytvorí nejaký problém, naši servisní technici síce musia prísť priamo zo Slovenskej Ľupče, ale sú v pohotovosti daný problém vyriešiť. Niekedy to trvá nejaký čas, ale poväčšine to vezme krátky čas.

➤ **Zmluvná sila dodávateľov**

Sila pozície dodávateľov je závislá na podmienkach spolupráce popri prípade nastavenej zmluve. Odberatelia sa snažia v dôsledku zníženia výdajov o blízku spoluprácu, ktorá prináša napríklad bonusy do forme zliav za určitý odber, komisný systém používaných produktov a podobne. Tým sa vytvára podstatná sila dodávateľov voči servisu, výroby, kde dochádza k uzatvoreniu zmluvy na dlhšiu dobu. To vedie na jednej strane k menším rizikom odberateľov, znížením potrebných peňažných prostriedkov, ale znižuje nezávislosť samotných odberateľov.(15)

➤ **Hrozba substitútov**

Z dôvodu technológie servisu a výroby v blízkej budúcnosti nehrozia hrozby substistučných výrobkov. K poslednému inovačnému procesu došlo, pri prechode na zváranie pomocou automatu. To prinieslo nutnosť zmeny technológie, samotného zariadenia a preškolenia zamestnancov. Väčšina procesom prešla bez väčších problémov a v súčasnosti sa automaty využívajú vo výrobe na 100%.

## 4 Návrh investície do servisu

Hlavným dôvodom výstavby servisnej haly je, že zákazníci pri poruche kotlu musia čakať niekedy aj týždne pokiaľ na nich dojde rad na opravu, keďže servis má firma len jeden a to na Slovensku. Odberatelia sú hlavne v Poľsku, v Česku, v Maďarsku. Preto je potrebné vytvoriť ešte jednu servisnú pobočku a to v Českej republike. Zabráni sa tak prestoju, zefektívni sa systém práce a zákazníci budú spokojnejší. Taktiež sa využije nevyužitá budova, ktorú spoločnosť vlastní v Brne. Znížia sa logistické toky materiálu a tým súvisiace náklady.

### 4.1 Ekonomické aspekty projektu

Následujúca časť nebude zahrňovať príjmy, ani náklady z už prebiehajúcej činnosti spoločnosti Vimar s.r.o. (napr. prevádzkové náklady)

#### 4.1.1 Investičné výdaje

Investičné výdaje na servisnú halu vychádza z cenovej kalkulácie ponúk jednotlivých dodávateľov.

Kalkulácia výstavba servisnej haly	Cena bez DPH
Zváračský laser	15 000 €
Elektronika	2 307 €
Drevo,brikety	577 €
Prípojka plynu pre vytápanie	462 €
Inštalácia odsávania	962 €
Príručný sklad	577 €
Projektová dokumentácia	962 €
Výstavba chladiarne	462 €
Povolenie	577 €
Ponorný box	1 924 €
<b>Cena celkom</b>	<b>26 577 €</b>

*Tabuľka č. 8 Investičné výdaje (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Financovanie projektu vychádza z predpokladu využitia najskor vlastných zdrojov spoločnosti v rozsahu 43,56 % a následne dofinancovanie úverom v rozsahu 56,44 % z hodnoty projektu.

## 4.1.2 Zdroje financovania

Financovanie projektu výstavby servisnej haly vychádza z nasledujúcej propozície

Zdroje financovania	Čiastka bez DPH	Čiastka s DPH	Podiel vlastných / cudzích zdrojov
Vlastné zdroje spoločnosti	11 577 €	13 892 €	43,56 %
Cudzie zdroje spoločnosti	15 000 €	18 000 €	56,44 %
<b>Celkom bez DPH/s DPH</b>	<b>26 577 €</b>	<b>31 892 €</b>	<b>100 %</b>
DPH 20%	5 315 €	-	-
<b>Celkom náklady vrátane DPH</b>	<b>31 892 €</b>	<b>31 892 €</b>	-

*Tabuľka č. 9 Zdroje financovania (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Pri financovaní spoločnosti cudzími zdrojmi je dôležité zvoliť spôsob. Z možností je leasing alebo úver. V súčasnej dobe je výhodnejší úver, pretože predmet financovania sa stáva rovno majetkom spoločnosti. Súčasne sú faktúry od dodávateľov vystavené rovno na spoločnosť, preto je možné nárokovať celé DPH z nákupnej ceny. Úver vo výške 15000 Eur bude splácaný po dobu 5 rokov s pevnou úrokovou sadzbou 6,1% v anuitných alebo rovnomerných splátkach. Úroková sadzba je hodne vysoká, ale po prejení bánk v Česku mi prišla najvýhodnejšia. Keďže je to slovenská firma, čo je celkom nevýhoda, brať úver na slovensku firmu, tak sa podarilo získať aspoň 6,1 % úrok, ktorý poskytla FIO banka, aj to len preto, že medzi FIO banka spolupracuje medzi Slovenskom a Českom a má odpustené transakčné poplatky.

### Zrovnanie anuitných a rovnomerných splátok úveru

Anuitná splátka:

$$A = [(1+r)^n \cdot r / (1+r)^n - 1] \cdot U$$

$$A = [(1+0,061)^5 \cdot 0,061 / (1+0,061)^5 - 1] \cdot 15\,000 = 3\,570 \text{ Eur}$$

Vimar s.r.o. bude hradit' banke ročne čiastku vo výške 3 570 Eur. Výška splátok úveru vrátane úrokov sa bude v jednotlivých rokoch meniť. Prvú splátku spoločnosť uhradí v januári roku 2016 s nasledujúcim predpokladom:

- výše úroku  $15\,000 \times 0,061 = 915 \text{ €}$
- výše splátky  $3\,570 - 915 = 2\,655 \text{ €}$

-----  
**Σ 2016**

**3 570 €**

**Splácanie úveru konštantnou anuitou**

Rok	Anuita (ročná)	Úrok	Úmor	Zostatok
2015				15 000 €
2016	3 570 €	915 €	2 655 €	12 345 €
2017	3 570 €	753 €	2 817 €	9 527 €
2018	3 570 €	581 €	2 989 €	6 538 €
2019	3 570 €	399 €	3 173 €	3 347 €
2020	3 570 €	204 €	3 366 €	0 €
<b>Celkom</b>	<b>17 852 €</b>	<b>2 852 €</b>	<b>15 000 €</b>	

*Tabuľka č. 10 Splácania úveru konštantnou anuitou (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Z tabuľky je jasne viditeľné, že spoločnosť na základe poskytnutého úveru tento celkove preplatí na úrokoch o 2 852 €.

**Splácanie úveru konštantným úmorom**

Konštantný úmor:  $M = D / n$

$$M = 15\,000 / 5 = 3\,000 \text{ €}$$

Rok	Anuita (ročná)	Úrok	Úmor	Zostatok
2015				15 000 €
2016	3 915 €	915 €	3 000 €	12 000 €
2017	3 732 €	732 €	3 000 €	9 000 €
2018	3 549 €	549 €	3 000 €	6 000 €
2019	3 366 €	366 €	3 000 €	3 000 €
2020	3 183 €	183 €	3 000 €	0 €
<b>Celkom</b>	<b>17 745 €</b>	<b>2 745 €</b>	<b>15 000 €</b>	

*Tabuľka č. 11 Splácanie úveru konštantným úmorom (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Pri porovnaní oboch variant je evidentné, že výška úroku u anuitnej forme splácania úveru je vyššia o 107 Eur než u varianty konštantného úmoru. Určitou výhodou pre anuitnú formu splácania je skutočnosť, že výška dlhovej čiastky sa rovnomerne rozloží do celého peňročného obdobia splácania. Z ohľadom na ekonomický charakter je splácanin formou konštantného úmoru výhodnejší a preto danú variantu taktiež doporučím spoločnosti k výberu.

#### 4.1.3 Náklady a tržby spoločnosti Vimar s.r.o.

Aby sme mohli stanoviť výšku nákladov a tržieb je nutné vychádzať z nasledujúcej skutočnosti a tou je, že spoločnosť zvažuje výstavbu servisnej haly, ktorá sice zvýši náklady, ale súčasne zvýši tržby spoločnosti, pričom minimalizuje preстоje a zefektívni systém práce.

#### Ukazovatele stávajúceho projektu

<b>Tržby</b>	<b>Cena bez DPH</b>
platby od zákazníkov	37 692 €
<b>Prevádzkové náklady</b>	<b>Cena bez DPH</b>
prejazdy na zmluvný servis	3 692 €
<b>Finančné náklady</b>	<b>Cena bez DPH</b>
úhrada faktúr	30 154 €

*Tabuľka č. 12 Ukazovatele nákladov a tržieb stávajúceho projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Na základe uvedených údajov spoločnosť Vimar s.r.o. získava marži z nasledujúceho algoritmu:

$$\text{Marže} = \text{Tržby} - \text{Finančné náklady} (37\,692 - 30\,154 = 7\,538 \text{ €})$$

Hrubý ročný zisk spoločnosti činí rozdiel medzi maržou a prevádzkovými nákladmi náklady (7 538 – 3 692 = 3 846 €). Uvedené hodnoty v tabuľke sa opierajú o súčasný model.

### Ukazovatele nového projektu

Prevádzkové náklady	Cena bez DPH
elektrika, plyn, voda	2 854 €
spotrebný materiál	846 €
údržba laseru	538 €
hygienický materiál	231 €
<b>Celkom</b>	<b>4 469 €</b>
Finančné náklady	Cena bez DPH
ročné poistenie úveru	385 €
poplatok za uzavretie zmluvy úveru	150 €
nákup DHM	385 €
školenie	462 €
mzdové náklady	18 923 €
<b>Celkom</b>	<b>20 205 €</b>
Tržby	Cena bez DPH
Priemerný počet zákazníkov / mesiac	10 ľudí
Priemerná tržba na jedného zákazníka	400 €
Celková tržba za mesiac	3 834 €
<b>Celkom</b>	<b>46 000 €</b>

*Tabuľka č. 13 Ukazovatele nákladov a tržieb nového projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Pri porovnaní so stávajúcim projektom sa spoločnosti zvýšia mzdové náklady o 18 923 €, čo je spôsobené prijatím nového pracovníka na pozíciu servisný technik v Českej

republike. Ďalšie navyšovanie pracovných pozíc nebude potreba, pretože využitie stávajúcich pracovníkov bude dostačujúci. V predloženom projekte dosiahne hrubý zisk spoločnosť rozdielom celkových tržieb a celkových nákladov. Najvyššie náklady budú v roku 2015, pretože bude najvyššia splátka úveru, ktorá sa ale v nasledujúcich rokoch začne znižovať.

**Hrubý zisk** = celkové tržby – celkové náklady [46 000 – (24 773 + splátka úveru pre rok 2015 činí 3 915)] = **17 312 €**.

#### Ukazovateľ rozdielu ročných ziskov projektov

Ukazovateľ rozdielu projektov	Hrubý ročný zisk
Hrubý ročný zisk nového projektu	17 350 €
Hrubý ročný zisk stávajúceho sa projektu	3 846 €
Rozdiel	13 466 €

*Tabuľka č. 14 Ukazovateľ rozdielu projektov (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Z tabuľky je možné usúdiť, že prijatím alternatívy nového projektu sa zvýši hrubý zisk spoločnosti o 13 466 €.

#### 4.1.4 Cash flow období nasledujúcich 10 rokov

Pokiaľ sa jedná o podnikateľský projekt, tak pre prežitie spoločnosti je dôležitý dobrý plán cash flow, pretože rozpočet je jadrom podnikových finančných činností. V nasledujúcej kapitole budem realizovať tri ekonomické varianty, ktoré budú simulovať realistický, optimistický a pesimistický vývoj spoločnosti.

##### 1) Optimistická varianta Cash flow v €

Obdobie	2015	2016	2017	...	2024
Tržby celkom	46 000	48 300	50 715	...	71 362
Prev.náklady	4 469	4 469	4 469	...	4 469
Finančné náklady	20 304	20 304	20 304	...	20 304
Odpisy	1 462	2 791	2 791	...	2 791
HV pred zdanením	19 765	20 698	23 151	...	43 798

Splátka úveru istina	3 000	3 000	3 000	...	-
Splátka úveru úroky	915	732	549	...	-
Daň z príjmu 20%	3 953	4 147	4 630	...	8 760
<b>Cash flow</b>	<b>14 821</b>	<b>18 438</b>	<b>20 553</b>	<b>...</b>	<b>40 619</b>

*Tabuľka č. 15 Cash flow – optimistická varianta – skrátená verzia (Zdroj: vlastné spracovanie)*

V optimistickej variante vychádzam z predpokladu 5% navýšenie tržieb pre každý rok. Hodnota nemusí byť nereálna, pretože sa opiera o optimalizovaný vývoj s ohľadom na minimálny konkurenčný boj, získania nových zákazníkov z radov majiteľov iných značiek, poprípade expanziou spoločnosti za hranice regiónu.

## 2) Realistická varianta Cash flow v €

Obdobie	2015	2016	2017	...	2024
Tržby celkom	46 000	47 840	49 754	...	65 472
Prev. náklady	4 469	4 469	4 469	...	4 469
Finančné náklady	20 304	20 304	20 304	...	20 304
Odpisy	1 462	2 791	2 791	...	2 791
Zmena stavu pohľadávok	3 846	385	423	...	825
Zmena stavu záväzkov	1 923	-1 923	0	...	0
HV pred zdanením	19 765	20 276	22 190	...	37 909
Splátka úveru istina	3 000	3 000	3 000	...	-
Splátka úveru úroky	915	732	549	...	-
Daň z príjmu 20%	3 953	4 055	4 438	...	7 582
<b>Cash flow</b>	<b>12 898</b>	<b>15 763</b>	<b>19 361</b>	<b>...</b>	<b>35 084</b>

*Tabuľka č. 16 Cash flow – realistická varianta – skrátená verzia (Zdroj: vlastné spracovanie)*

V realistickej variante vychádzam z reálnych tržieb opierajúcich sa o 4% ročné navýšenie. Taktiež som zohľadnila stav pohľadávok a záväzkov spoločnosti. V prípade pohľadávok som vychádzala zo skutočnej situácie, pri ktorej sú ku koncu roku sú

vystavené nezaplatené faktúry vo výške 3 846 €. A každý rok sa pohľadávky zvyšujú o 10% vplyvom zhoršenej platobnej morálky. V prípade záväzkov sú prijaté faktúry za odobraté výrobky a poskytované služby, pričom dochádza vplyvom platobnej neschopnosti k podržaniu úhrad faktúr v prvom roku o 1 923 €. V nasledujúcom roku dochádza k dorovnaní stavu záväzkov.

### 3) Pesimistická varianta Cash flow v €

Obdobie	2015	2016	2017	...	2024
Tržby celkom	46 000	46 000	46 000	...	46 000
Prev.náklady	4 469	4 469	4 469	...	4 469
Finančné náklady	20 304	20 304	20 304	...	20 304
Odpisy	1 462	2 791	2 791	...	2 791
HV pred zdanením	19 765	18 436	18 436	...	18 436
Splátka úveru istina	3 000	3 000	3 000	...	-
Splátka úveru úroky	915	732	549	...	-
Daň z príjmu 20%	3 953	3 687	3 687	...	3 687
<b>Cash flow</b>	<b>14 821</b>	<b>16 600</b>	<b>16 781</b>	...	<b>20 330</b>

*Tabuľka č. 17 Cash flow – pesimistická varianta – skrátená verzia (Zdroj: vlastné spracovanie)*

V pesimistickej variante vychádzam z predpokladu, že vývojom doby bude vyšší konkurenčný boj, vyššia rivalita, ktorá prinesie stagnáciu v počte zákaziek. Spoločnosť bude dosahovať zisk aj keď nedojde k navýšeniu počtu zákaziek. Vo vzťahu k nákladom je nutné podotknúť, že som vo vrtných troch ekonomických alternatívach naddimenzovala výšku nákladov s ohľadom na predpokladaný budúci rast cien výrobkov služieb.

## 4.2 Vyhodnotenie efektivity podnikateľského projektu

Pre zhodnotenie podnikateľského plánu na výstavbu servisnej haly je dôležitou otázkou, ktorú hodnotí každý potencionálny investor je doba, za ktorú sa investície vrátia, popřípadě akú finančnú čiastku daná investícia vynesie. Nasledujúce hodnotenie posudzuje plán z hľadiska 10 ročného obdobia.

#### 4.2.1 Doba návratnosti projektu

Doba návratnosti udáva počet rokov, ktoré je potrebné, aby sa kumulované peňažné toky vyrovnali hodnote investície.

$$\text{Doba návratnosti} = \text{investičné náklady} / \text{priemerné ročné cash flow}$$

Varianta hodnotení	Vzorec	Výpočet	Výsledok
Optimistická	$DN = I / \bar{OCF}$	$DN=26\,577 / 27\,883$	0,953 rokov
Realistická	$DN = I / \bar{OCF}$	$DN=26\,577 / 24\,872$	1,06 rokov
Pesimistická	$DN = I / \bar{OCF}$	$DN=26\,577 / 18\,396$	1,44 rokov

*Tabuľka č. 18 Doba návratnosti pre jednotlivé varianty hodnotení (Zdroj: vlastné spracovanie)*

Z ohľadom na kritérium, ktoré stanoví dobu návratnosti podnikateľského plánu kratší, než je predpokladaná doba životnosti servisu je možné konstatovať, že vložené investície by sa mali vrátiť, ak budeme uvažovať o minimálnej dobe životnosti servisu 10 rokov vo všetkých troch variantách.

#### 4.3.2 Metóda čistej súčasnej hodnoty

Poskytuje nám informácie o tom, koľko peňažných prostriedkov prepočítaných na ich hodnotu k dnešnému okamihu realizácie projektu prinesie. Hlavná výhoda následovného kritéria je zohľadnenie faktoru času. K disponentovaniu som použila úrokovú mieru 5%.

Varianta hodnotení	Výpočet	Výsledok
Optimistická	$\check{C}SH = - 26\,577 + 206\,340$	179 763€
Realistická	$\check{C}SH = - 26\,577 + 184\,310$	157 733€
Pesimistická	$\check{C}SH = - 26\,577 + 140\,023$	113 446€

*Tabuľka č. 19 Čistá súčasná hodnota pre jednotlivé varianty hodnotení (Zdroj: vlastné spracovanie v)*

Z tabuľky môžeme vyčítať, že aj pri pesimistickej variante bude prínos investícií spoločnosti stále vykazovať.

#### 4.2.2 Index rentability

Jedná sa o percento ziskovosti investície merané čistou súčasnou hodnotou. Udáva koľko eur čistého diskontovaného prínosu pripadá na jedno investované euro.

Varianta hodnotení	Výpočet	Výsledok
Optimistická	$PI = 206\,340 / 26\,577$	7,76
Realistická	$PI = 184\,310 / 26\,577$	6,93
Pesimistická	$PI = 140\,023 / 26\,577$	5,27

*Tabuľka č.20 - Index rentability pre jednotlivé varianty hodnotení (Zdroj: vlastné spracovanie)*

V našom prípade je možné povedať, že projekt je vo veľkých ekonomických variantách prijateľný, pretože má v mnohých prípadoch kladný ukazovateľ. Projekt na výstavbu servisnej haly je teda na základe vyššie uvedených výsledkov možné doporučiť.

#### 4.3 Zhodnotenie ekonomického prínosu

Na základe vyššie uvedeného vyhodnotenia efektivity podnikateľského plánu je možné vysloviť nasledujúce premisy. Všetky ekonomické varianty cash flowsú kladné s dobou návratnosti investícií v najhoršom možnom scenári do 1,44 rokov. Vzhľadom k dobe životnosti projektu, ktorá je stanovená na 10 rokov sa jedná o veľmi pozitívny vývoj a to s ohľadom na dosadenie do rovnice doby návratnosti spriemerované cash flow. Ani čistá súčasná hodnota pri diskontovaní 5% nemá v žiadnej z ekonomických variant negatívny charakter. Posledný ukazovateľ, index rentability, hovorí o výkonnosti projektu vo vrtkých predpokladaných variantách.

#### 4.4 Časový harmonogram podnikateľského projektu

Projekt predstavuje pomerne náročný proces spojený s legislatívne technickými a s organizačne administratívnymi podmínkami na jeho realizáciu. Spoločnosť musí sama iniciovať jednania s organizačnými zložkami systému, ktoré striktne vymedzia podmienky a pravidlá pre realizáciu výstavby servisnej haly.

	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Zpracování podnikatelského projektu							
Souhlas obce so servisom							
Žádost o připojení do sítě (el.+plyn)							
Projektová dokumentace							
Výber dodavateľa							
Jednanie o poskytnutie úveru							
Vydanie povolenia servisu							
Poskytnutie úveru, zmluva na úver							
Vlastná výstavba servisu							
Kolaudace stavby							
Revizná správa							
Zahájenie skúšobného prevozu							
Ostrý prevoz							

*Tabuľka č. 20 Harmonogram realizácie projektu servisnej haly (Zdroj: vlastné spracovanie)*

## Záver

Cieľ mojej diplomovej práce som splnila a vytvorila podnikateľský zámer výstavby servisnej haly spoločnosti Vimar s.r.o. Zohľadňujúcou genezi na spoločnosti bolo snahou zefektívniť a rozšíriť rozsah poskytovaných služieb s ohľadom na vzrastajúce sa potreby spoločnosti a zákazníkov. Táto úloha si vyžiadala dokladné posúdenie reálnosti stanoveného cieľa s nasledujúcimi aspektami vývoja projektu.

V prvej časti som prezentovala spoločnosť, jej ciele, ktoré sa snažia dosiahnuť a metódy nevyhnutné pre teoretické východiská práce. Z tejto analýzy jasne vyplynuli potreby spoločnosti vo forme príležitostí a hrozieb, silných a slabých stránok, ktoré je dôležité pri realizácii projektu zohľadniť. Medzi príležitosť spoločnosti, nad ktorými by sa mala spoločnosť zamyslieť je hlavne:

- *Možnosť získania nových zákazníkov z radov konkurencie*
- *Možnosť rozšírenia siete partnerských servisov*

V druhej časti som sa pokúsila vymedziť teoretické východiská práce nevyhnutnej pre spracovanie podnikateľského projektu výstavby servisnej haly.

Tretia časť diplomovej práce bola svojim rozsahom veľmi náročná. Bolo nevyhnutné nazhromaždiť potrebné množstvo dát s ohľadom na legislatívne právny rámec, technicko-administratívne podmienky, včetně doplňujúcich noriem a predpisov vzťahujúcich sa k realizácii výstavby a samotnej činnosti prevozu budúceho servisu.

Súčasne bolo nevyhnutné zistiť finančné zdravie spoločnosti Vimar s.r.o. Z vykonaných ukazovateľov rentability, likvidity a zadlženosti vyplýva, že spoločnosť má vyššiu hodnotu cudzích zdrojov, ktoré zákonite vedú k vyšším záväzkom voči investorom, preto vložený kapitál v spoločnosti nezarába. Spoločnosť situáciu vyriešila púžičkou z cudzích zdrojov na krytie pohľadávok a zásob. Situácia sa v roku 2013 začala vyvíjať pre spoločnosť pozitívne. Ale aj tak by nemal byť problém získať úveru na výstavbu servisnej haly.

Posledná časť práce je zameraná na ekonomické aspekty servisu vrátane jej propozície. Pre stanovenie ekonomických investícií do projektu bolo nevyhnutné definovať výšku nákladov a výnosov vyplývajúcich s vytýčeného projektu. Z hľadiska čerpania úveru bude spoločnosť z využitia cudzieho zdroja financovania, čerpať 56,44% z celej investície. V praxi to bude znamenať, že spoločnosť získa úver vo výške 15 000€ s dobou splácania 5 rokov a pevnú úrokovú sadzbu 6,1%. Dôležité bolo sa vysporiadať

s otázkou, či je lepšie voliť anuitnú, alebo rovnomernú formu splácania. Pri anuitnom modeli sú splátky vyššie, respektíve úroková sadzba je vyššia o 107€ než pri rovnomernej forme splátok. Istou výhodou pri anuitní forme splácania je na jednej strane skutočnosť, že výška dlhovej čiastky sa rovnomerne rozloží do celého päťročného obdobia splácania. Na druhej strane z hľadiska ekonomického charakteru je jednoznačne výhodnejšie splácanie formou konštantného úmoru.

Následne som realizovala tri ekonomické varianty, ktoré simulovali realistický, optimistický a pesimistický vývoj spoločnosti na dobu 10 rokov. Všetky varianty majú kladný Cashflow. Na základe vyhodnotenia získaných údajov by som spoločnosti mohla doporučiť realizáciu projektu výstavby servisnej haly za predpokladu stanovených podmienok realistickej, alebo ešte lepšie optimistickej variante. Možeme rovnako povedať, že aj pesimistická varianta je variantou výhodnou, pretože vývoj tržieb stagnuje vplyvom hypotetického rastu konkurenčného boje.

Záverečná časť je tvorená harmonogramom realizácie podnikateľského zámeru, ktorý vychádza z predpokladu úspešného zakončenia koncom roku 2015.

Verím tomu, že navrhovaný projekt bude veľkým prínosom spoločnosti Vimar s.r.o. a prajem mu hodne úspechov v ďalšom rozvoji.

## Literatura a zdroje

- 1) Dostupné z www: <http://www.vimar.sk/?u1=historia&jazyk=sk>
- 2) Dostupné z www: <http://www.vimar.sk/?u1=regulacie&jazyk=sk>
- 3) STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha : Management Press 1992, 136 s. ISBN 80-5603-12-8
- 4) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. Finanční analýza. 1. vyd. Praha: Grada
- 5) SYNEK, M., Podniková ekonomika. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-300-4
- 6) NÝVLTOVÁ, R. a MARINIČ, P. Finanční řízení podniku – Moderní metody a trendy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 165s. ISBN 978-80-247-3158-2
- 7) SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2009. 154 s. ISBN 987-80-251-1830-6.
- 8) SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. přeprac. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- 9) SRPOVÁ, Jitka, et al., Základy podnikání : Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha : Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 10) SRPOVÁ, Jitka, et al. Podnikatelský plán. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- 11) FOTR, Jirí; SOUCEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 12) RUCKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1
- 13) KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1.vydání. Praha : C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- 14) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- 15) Horáková, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2000, 150 s., ISBN 80-7169-996-9.
- 16) RUCKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1

- 17) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4
- 18) Rovnoměrné odpisy. [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [http://www.ceed.cz/podnik\\_ekonomika/invmaj\\_a\\_techrozvoj/544rovnomerne\\_odpisy.htm](http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/invmaj_a_techrozvoj/544rovnomerne_odpisy.htm)>
- 19) Zrychlené odpisy. [online]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z: [http://www.ceed.cz/podnik\\_ekonomika/invmaj\\_a\\_techrozvoj/545zrychlene\\_od\\_pisy.htm](http://www.ceed.cz/podnik_ekonomika/invmaj_a_techrozvoj/545zrychlene_od_pisy.htm)

**Zoznam obrázkov**

<i>Obrázok č. 1 Logo výrobkov firmy VIMAR.....</i>	15
<i>Obrázok č. 2 Splynovací kotle.....</i>	15
<i>Obrázok č. 3 Delenie laserom.....</i>	16
<i>Obrázok č. 4 Proces splynovania .....</i>	17
<i>Obrázok č. 5 Teplovodný kotol VIGAŠ .....</i>	18
<i>Obrázok č. 6 Internetové prospekty .....</i>	21
<i>Obrázok č. 7 Základná schéma Swot matice (8).....</i>	39

**Zoznam grafov**

<i>Graf č. 1 Vývoj ukazovateľov rentability (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	46
<i>Graf č. 2 Vývoj ukazovateľů likvidity (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	47
<i>Graf č. 3 Vývoj ukazovateľov aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	48
<i>Graf č. 4 Vývoj ukazovateľov zadlženosti (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	50

**Zoznam tabuliek**

<i>Tabuľka č. 1 Interpretácia ukazovateľa</i> .....	36
<i>Tabuľka č. 2 Ročná odpisová sazba pri rovnomennom odpisovaní</i> .....	43
<i>Tabuľka č. 3 Ročná odpisová sazba pri zrýchlenom odpisovaní</i> .....	44
<i>Tabuľka č. 4 Ukazovatele rentability [v %, indexom]</i> .....	45
<i>Tabuľka č. 5 Ukazovatele likvidity (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	46
<i>Tabuľka č. 6 Ukazovatele aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	47
<i>Tabuľka č. 7 Ukazovatele zadlženosti (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	49
<i>Tabuľka č. 8 Investičné výdaje (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	54
<i>Tabuľka č. 9 Zdroje financovania (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	55
<i>Tabuľka č. 10 Splácania úveru konštantnou anuitou (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	56
<i>Tabuľka č. 11 Splácanie úveru konštantným úmorom (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	57
<i>Tabuľka č. 12 Ukazovatele nákladov a tržieb stávajúceho projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	57
<i>Tabuľka č. 13 Ukazovatele nákladov a tržieb nového projektu (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	58
<i>Tabuľka č. 14 Ukazovateľ rozdielu projektov (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	59
<i>Tabuľka č. 15 Cash flow – optimistická varianta – skrátená verzia (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	60
<i>Tabuľka č. 16 Cash flow – realistická varianta – skrátená verzia (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	60
<i>Tabuľka č. 17 Cash flow – pesimistická varianta – skrátená verzia (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	61
<i>Tabuľka č. 18 Doba návratnosti pre jednotlivé varianty hodnotení (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	62
<i>Tabuľka č. 19 Čistá súčasná hodnota pre jednotlivé varianty hodnotení (Zdroj: vlastné spracovanie v)</i> .....	62
<i>Tabuľka č. 20 Harmonogram realizácie projektu servisnej haly (Zdroj: vlastné spracovanie)</i> .....	64