



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR
BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Aleš Kučera

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kučera Aleš, Bc.

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 a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MB
Ph.D. Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa,
Děkan fakulty

V Brně, dne
29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru, který bude využit pro zhotovení investičního projektu pro společnost SQS spol. s.r.o.

Teoretická část práce se zaměřuje na teorii spjatou s podnikatelským plánem a analýzou trhu. Analytická a návrhová část vychází z části teoretické. Následně je vytvořen konkrétní podnikatelský záměr s hodnocením efektivnosti investice.

Abstract

This master's thesis seeks to create an effective and meaningful business plan, which will be used as a basis for investment project of the SQS spol. s.r.o. company.

The theoretical part of the thesis is focused on the theory of business plan and market analysis. Analytical and proposal part is based on the theoretical part. It is all followed by application of specific business plan including the assessment of investment efficiency.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, podnikání, finanční analýza, rozšíření firmy, rizika projektu, finanční situace.

Key words

Business plan, entrepreneurship, financial analysis, company development, project failure modes, financial situation.

Bibliografická citace

KUČERA, A. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 81 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi, za odborné rady a cenné připomínky, při vedení diplomové práce. Poděkování patří také společnosti SQS spol. s r. o., za poskytnutí informací a dat potřebných k vypracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Základní pojmy.....	13
1.1.1 Podnikání.....	13
1.1.2 Podnikatel.....	13
1.2 Investiční rozhodování	13
1.3 Podnikatelský plán.....	14
1.3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	15
1.3.2 Financování podnikatelského záměru	19
1.4 Analytické nástroje	21
1.4.1 PEST analýza	22
1.4.2 Porterův model konkurenčních sil.....	23
1.4.3 SWOT analýza	24
1.5 Finanční analýza	25
1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	26
1.5.2 Analýza tokových ukazatelů	27
1.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů	27
1.5.4 Analýza poměrových ukazatelů	28
1.6 Metody pro zhodnocení efektivnosti investice	32
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	34
2.1 Základní informace o společnosti.....	34
2.1.1 Stručná charakteristika a historie	34
2.1.2 Organizační struktura	36
2.2 Analýza podnikového prostředí.....	37
2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	37

2.2.2	PEST analýza	42
2.2.3	SWOT Analýza	47
2.3	Finanční analýza	50
2.3.1	Analýza tržeb a nákladů	50
2.3.2	Analýza zadluženosti.....	52
2.3.3	Analýza rentability	52
3	VLASTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	54
3.1	Popis projektu	54
3.2	Přínosy projektu.....	55
3.3	Analýza trhu	55
3.4	Obchodní plán.....	56
3.5	Marketingový plán.....	57
3.6	Organizační plán.....	59
3.7	Finanční plán	60
3.7.1	Žádost o úvěr	60
3.7.2	Náklady projektu	61
3.7.3	Tržby projektu	65
3.7.4	Plánovaný výsledek hospodaření	66
3.8	Analýza rizik.....	68
3.8.1	Identifikace rizik	68
3.8.2	Opatření ke snížení rizik	69
3.9	Harmonogram realizace.....	71
3.10	Hodnocení efektivnosti návrhu	72
3.10.1	Doba návratnosti investice	72
3.11	Zhodnocení návrhu řešení	73
	ZÁVĚR.....	74
	ZDROJE	76

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT	79
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Téma mé diplomové práce „Podnikatelský záměr“ jsem si vybral z důvodu jeho aktuálnosti. Protože zabezpečení úspěšné a prosperující firmy v dnešní době je velice náročné. Tyto podnikatelské rozvoje jsou sepsány do podnikatelských plánů, které slouží samotným podnikům a také vnějším uživatelům, například při rozhodování o spolupráci.

Podnikatelský plán by měl být srozumitelný, reálný a pravdivý. A slouží k porovnání skutečných dosažených cílů s těmi plánovanými.

Obsahem této diplomové práce je podnikatelský záměr na rozšíření již stávající společnosti o další služby. Jedná se o společnost SQS spol. s.r.o., která se orientuje na služby spjaté s pneuservisem a autoservisem a její sídlo je v Brně. Podnikatelský záměr se bude zabývat přístavbou nové budovy, ve které vznikne několik nových pracovišť. Dojde k přesunu aktivního příjmu a pneuservisu nákladních automobilů a vzniku úplně nových pracovišť klempírny a lakovny.

Teoretická část se zabývá zpracováním teoretických poznatků, které jsou nezbytné pro tvorbu podnikatelského záměru, analyzování současného stavu společnosti a ukazatele vyhodnocení efektivnosti investice.

Druhá část práce analyzuje současný stav společnosti. Porovnává se zde jednak finanční situace a ukazatele, ale i vnitřní a vnější stránka společnosti.

Poslední část práce se zabývá konkrétním návrhem podnikatelského záměru, rozšířením společnosti o další služby. Vše je rozepsáno, jednotlivé náklady jsou kalkulovány a jsou zde i předpokládané sumy nákladů a tržeb, z nichž je následně vytvořeno ekonomické vyhodnocení investice.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je sestavení podnikatelského záměru na rozšíření již existující společnosti o další poskytované služby. Jedná se především o vybudování klempírny a lakovny. Cílem společnosti je za pomoci této investice poskytovat ještě širší nabídku služeb svým zákazníkům. Dalším důležitým cílem je rozhodnutí, zda je investice výhodná či nikoliv.

Jednotlivé dílčí cíle diplomové práce jsou:

- Vymezení teoretických východisek diplomové práce, které jsou nezbytné pro kvalitní zpracování podnikatelského plánu.
- Zhodnocení současného stavu, pomocí vybraných analýz.
- Popis a představení projektu
- Sestavení podnikatelského plánu.
- Identifikace a hodnocení rizik.
- Vyhodnocení efektivnosti investice.

Při zpracování diplomové práce jsem vycházel z teoretických poznatků zabývajících se financováním projektů, finanční analýzou, výběrem vhodných metod pro hodnocení investic.

V analytické části bude popsána a představena společnost, pro kterou budu daný podnikatelský záměr zpracovávat. Nejdůležitějšími položkami této části budou analýzy, jednak finanční analýza, tak i SWOT analýza, PEST analýza. Dále jsou zde popsány největší zákazníci, dodavatelé, počty zaměstnanců, atd.

Praktická část se zabývá už konkrétním podnikatelským záměrem. V této části je vytvořen kompletní podnikatelský plán, jsou zde také identifikovaná a hodnocena rizika spjatá se záměrem a v neposlední řadě vyhodnocení efektivnosti investice.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce se zabývá vymezením hlavních pojmů, které jsou důležité k tvorbě podnikatelského záměru. A poskytuje cenné podklady pro jeho úspěšné splnění.

1.1 Základní pojmy

V následujících dvou podkapitolách dojde k objasnění pojmů podnikání a podnikatel.

1.1.1 Podnikání

Podnikání je charakterizováno dle obchodního zákoníku jako soustavná, individuální, plánovaná a cílevědomá činnost podnikatele, který vlastním jménem a na vlastní odpovědnost provádí činnost za účelem dosažení zisku. (Zákon č.513/1991 Sb.)

1.1.2 Podnikatel

Dle nového občanského zákoníku lze podnikatele označit jako osobu, která „*samovolně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.*“ Podnikatelem může být právnická i fyzická osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku a provádí podnikatelskou činnost. (Zákon č.89/2012 Sb.)

1.2 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování je považováno za jedno z klíčových rozhodnutí ve firmě. Jeho základem je rozhodování o přijetí či zamítnutí jednotlivých firemních projektů. Výsledky jednotlivých projektů mohou výrazně ovlivnit prosperitu firmy, jednak rozvojem firmy nebo neúspěch rozhodnutí může vézt dokonce k zániku firmy.

Investiční rozhodování by mělo přímo souviset s firemní strategií a přispívat k její úspěšné realizaci. Z firemní strategie se přímo odvíjí základní firemní cíle, které by měly vézt k postupnému růstu hodnoty firmy. (Fotr a Souček, 2011)

Nejen z cílů firemní strategie by měly vycházet příprava, hodnocení a výběr investičních projektů, ale musí respektovat její složky, kterými jsou:

- Výrobová strategie (výrobky a služby, které chce firma rozvíjet nebo utlumovat);

- Marketingová strategie (orientace na trhy, průnik na trhy a podpora prodeje);
- Inovační strategie (směr zaměření inovačních úsilí na technologie, procesy a produkty);
- Finanční strategie (struktura zdrojů financování);
- Personální strategie (výběr pracovníků jejich kompetence a znalosti);
- Zásobovací strategie (druhy vstupů a jejich zabezpečení). (Fotr a Souček, 2011)

Mimo interní faktory, které jsou spojeny s firemní strategií, musí investiční rozhodování respektovat vybrané externí faktory, které jsou spjaty s podnikatelským okolím. Mnoho těchto faktorů přináší riziko a nejistotu, jejichž vývoj nelze jasně předpovídat. Ale nelze opomenout, že podnikatelské okolí je i zdrojem příležitostí. Bez vyhledávání těchto příležitostí, které jsou základem investičních projektů, by nemohlo nijak investiční rozhodování ve firmě sehrát určitou roli. (Jakubíková, 2008)

1.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán lze definovat jako písemný dokument zpracovaný podnikatelem, který popisuje všechny vnější a vnitřní faktory související se založením a chodem podniku. Jeho nejčastější využití je při tvorbě nové podnikatelské činnosti nebo při rozhodování o nové investici či projektu, nebo při značné změně v podnikání. Podnikatelský plán musí zahrnovat cíle podniku, finanční analýzy, vnější a vnitřní aspekty, které mohou ovlivňovat a ovlivňují firmu, rozbor trhu, popis firmy, marketingovou strategii a informace o managementu. Ve firmě můžeme naplánovat všechny činnosti a také rozpoznat různé druhy podnikatelských plánů, např. podle funkčnosti na finanční plán, výrobní, atd. (Struck, 1992)

Sestavený podnikatelský plán v písemné formě slouží pro potřeby podniku a také pro potřeby mimopodnikové. Pro potřeby podniku ho využívají především majitelé firmy, kteří sledují postupný vývoj firmy, a také manažeři, kteří využívají plán k řízení podniku. Pro uživatele z vnějšího okolí - především pro investory, dodavatele a banky je podnikatelský plán důležitým dokumentem, který jim dá možnost nahlédnout do chodu firmy. (Srpková a Řehoř, 2010)

1.3.1 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán lze rozdělit dle jeho využití na dva způsoby, na vnitřní uplatnění nebo vnější uplatnění. Z hlediska vnitřních účelů slouží jako základ vlastního řízení firmy a z vnějšího hlediska jako dokument pro podklady investorů. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007)

Struktura podnikatelského plánu je rozdílná pro každý podnik z důvodu odlišných potřeb, avšak musí splňovat určité předem dané atributy. Dle rozdílnosti literatury existuje mnoho variant struktury pro sestavení podnikatelského plánu. Do mé práce jsem zvolil model plánu dle autora Vojtěcha Korába a spol.:

- Titulní strana;
- Souhrn;
- Analýza trhu;
- Popis podniku;
- Výrobní plán;
- Marketingový plán;
- Organizační plán;
- Hodnocení rizik;
- Finanční plán;
- Přílohy;

Všechny části budou popsány, avšak nejedná se o pevně danou strukturu plánu a je tedy možné, že při psaní samotného dokumentu se mohou jednotlivé části upravovat dle potřeb. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007)

Titulní strana

První stránka dokumentu, která obsahuje název, základní informace o podniku a charakterizuje účel podnikatelského plánu. Obsahuje také logo společnosti, sídlo firmy a datum založení. Dále se uvádí jméno autora, název podnikatelského plánu, jména zakladatelů a kontaktní údaje. Může také obsahovat úvod.

Souhrn

Jedná se o zkrácenou verzi celého podnikatelského plánu a obsahuje všechny podstatné informace. Ve stručnosti a přehlednosti popisuje zejména:

- zakladatele (manažera), tedy osobu pověřenou sestavením tohoto dokumentu s odůvodněním jeho výběru
- služby a produkty, konkrétně jejich popis a specifikaci
- trh a jeho příležitosti
- silné stránky investice
- volba strategie k dosažení daných cílů
- hlavní finanční podklady k projektu
- potřeby a možnosti čerpání peněžních zdrojů

Tento souhrn je sepsán po dokončení celého podnikatelského plánu, ale v rámci jeho struktury je umístěn hned po titulní straně. Slouží k lepšímu seznámení s projektem začleněným osobám. (Fotr a Souček, 2007)

Analýza trhu

V této části podnikatelského plánu se prozkoumávají příležitosti a možné hrozby okolí firmy. Jejím úkolem je analyzovat historické charakteristiky a potenciální trendy nového trhu. Může obsahovat také analýzu konkurenčního prostředí. Analýza trhu se musí provádět v určitých pravidelných časových intervalech. (Hisrich a Peters, 1992)

Popis podniku

Popis podniku obsahuje konkrétní stručný popis podniku. Měl by být složen z pravdivých faktů o strategii a cílech firmy, z popisu organizační struktury, charakteristiky služeb a výrobků a také výrobního a kancelářského zařízení. V neposlední řadě musí obsahovat geografické umístění podniku a kontaktní údaje. (Fotr a Souček, 2011)

Výrobní plán

Výrobní plán, někdy označovaný jako obchodní plán obsahuje popis celého výrobního procesu, v případě, že se jedná o výrobní podnik. V případě, že se o výrobní podnik nejedná, tak je jeho obsahem obchodní plán. V jednoduchosti lze říci, že se jedná o popis surovin, materiálu, strojů, výrobních zařízení a také seznam dodavatelů, zboží a poskytovaných služeb, které jsou důležité pro zajištění bezproblémové výroby. (Fotr a Souček, 2007)

Marketingový plán

Marketingový plán neboli strategie firmy je velice důležitá položka, která popisuje, jak by měl vypadat prodej a distribuce výrobků a služeb. Základem je podpora prodeje pomocí propagace. Součástí marketingového plánu je marketingový mix 4P, který obsahuje čtyři základní nástroje:

- Produkt – zobrazuje podstatu nabídky na trhu a je charakteristický jednotlivými prvky (kvalita, značka, design)
- Price – cenová politika podniku, zohlednění několika faktorů (náklady, poptávka, konkurence, životnost produktu)
- Place – distribuční politika, tedy distribuce výrobku od výrobce k zákazníkovi
- Promotion – propagace výrobku, kladné působení na stálé a potenciální zákazníky za pomoci využití pěti nástrojů (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing)

V současné době se vykytuje mnoho modifikací marketingové mixu, ale pro potřeby menších firem je marketingový mix 4P plně dostačující. (Jakubíková, 2008)

Organizační plán

Součástí organizačního plánu je zejména popis personální struktury podniku a také vnitřní zdroje firmy, které slouží k realizaci projektu. Analyzuje organizaci zaměstnanců v případě nedostatku a případnou potřebu doplnění zdrojů. Personální organizační struktura je dána velikostí a složitostí jednotlivé firmy.

Jednotlivé úspěšné projekty podniku jsou závislé na schopnosti výkonu jednotlivých manažerů, kde významnou rolí jsou předchozí manažerské výsledky a zkušenosti.

(Srpová a Řehoř, 2010)

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik by mělo být součástí každého podnikatelského plánu a to z důvodu, že při plánování musí podnik počítat s určitou mírou nejistoty, kterou podnikatelská činnost přináší. Tato analýza vede k včasnému odhalení a odstranění negativních faktorů, které by měly dopad na celý projekt. Obecně lze říci, čím je hodnocení rizik pečlivější a důkladně zpracované, tím je potom vyšší kvalita použitelnosti podnikatelského plánu. (Valach, 1999)

Finanční plán

Tato část je nepostradatelnou součástí podnikatelského plánu, protože stanovuje potřebné množství finančních prostředků a ekonomickou efektivnost daného projektu. Tento plán by měl být sestaven z:

- Plán nákladů a výnosů
- Plán cashflow
- Plánované rozvahy a výkazem zisku a ztráty
- Finanční analýzy
- Bodu zvratu
- Hodnocení efektivnosti a návratnosti investice (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007)

Přílohy

Tato část je poslední částí podnikatelského plánu a tvoří ji dokumenty, které nelze uvést v samotném plánu. Jedná se především o obrázky produktů, prospekty, grafy, certifikáty, osvědčení, důležité smlouvy a finanční důkazy z posledních let.

Náležitosti podnikatelského záměru

Při sestavování podnikatelského plánu je zapotřebí dodržovat určitá pravidla, což zvyšuje naději na úspěch projektu, avšak neexistuje přesný návod jak sestavit podnikatelský plán, který bude stoprocentně úspěšný.

Podnikatelský záměr by měl splňovat následující podmínky:

- Stručnost a přehlednost – maximální délka padesát stran
- Jednoduchost – srozumitelnost
- Popis výhod pro zákazníka – získané potenciální výhody
- Věrohodnost a reálnost
- Popis slabých stránek a rizik
- Popis silných stránek a příležitostí
- Prokazatelná schopnost splácet závazky
- návratnost kapitálu
- Kvalita zpracování (Srpová a Řehoř, 2010)

1.3.2 Financování podnikatelského záměru

Za hlavní cíl financování je považováno zajištění peněžních prostředků pro podnikové finance. Je zde kladen důraz na to, aby finanční zdroje byly voleny efektivně a s co nejnižšími průměrnými náklady na kapitál.

Lze vycházet z možnosti financování dvojím způsobem, kde první možnost je samofinancování z vlastních zdrojů a druhá využitím externích zdrojů. Financování musí vycházet z předpokladu, že krátkodobý majetek je financován krátkodobými zdroji a dlouhodobý majetek zdroji dlouhodobými. (Valach, 1997)

Využití financování za pomoci externího financování bývá ve většině případů pro podnik levnější variantou, ale s rostoucí zadlužeností podniku se zvyšuje jeho rizikovost, což vede k negativnímu zvyšování nákladů na cizí kapitál. Proto je nutné udržovat optimální kapitálovou strukturu, tak aby bylo zajištěno co nejnižších nákladů na kapitál. (Veber, 2007)

Financování z vlastních zdrojů

Vlastní hospodářská činnost je považována za hlavní zdroj samofinancování podniku. Mezi základní formy samofinancování se začleňují odpisy, rezervy a vklady vlastníků a společníků a nerozdělený zisk. (Valach, 1997)

Jeden ze zásadních zdrojů samofinancování jsou odpisy hmotného a nehmotného majetku, které zaznamenávají jednak výši opotřebení majetku a také technický pokrok. Dále jsou významnou položkou nákladů podniku a tím ovlivňují výši dosaženého zisku. Výpočet reálného peněžního toku firmy na další investice zjistíme tak, že odpisy přičteme k nerozdělenému zisku firmy.

Možnost financování s využitím dlouhodobých rezerv, které tvoří náklady na budoucí závazky podniku, které předpokládáme. Rezervy jsou rozloženy do více období, nebo kryjí rizika firmy. Pokud podnik vytváří rezervy, zná pouze účel využití, jejich hodnota a období využití jsou neznámé.

Nerozdělený zisk vzniká z vlastní činnosti podniku. Pokud je k financování využít nerozdělený zisk, musí být výnosnost investice vyšší než jeho cena, kterou jsou náklady obětované příležitosti. (Valach, 1997)

Financování z cizích zdrojů

Financování z cizích zdrojů je považováno jako efektivnější volba. Zásadní výhodou externího financování je podstata úroku. Úrok je totiž daňově uznatelnou položkou a snižuje základ daně. Tento efekt se nazývá daňový štít. Zdroje externího financování můžeme rozdělit na dva typy a to úvěrový typ a neúvěrový typ. Patří sem bankovní úvěry, emitované dluhopisy, faktoring, forfaiting, leasing a dotace.

Nejpoužívanější způsob externího financování je financování za pomoci bankovního úvěru. Cenou za poskytnutí úvěru je úrok, který ovlivňuje doba splatnosti a bonita klienta. Úvěry můžeme podle časového hlediska rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, kde většinou jsou nejlevnější variantou úvěry krátkodobé. Poskytnutí bankovního úvěru nese několik náležitostí, které požaduje banka. Je to v první řadě písemná žádost o úvěr s přílohami, které jsou obvykle finanční výkazy a podnikatelský záměr. (Veber, 2007)

Financování pomocí dluhopisu je další možností externího financování, kde dluhopis je cenný papír zavazující dlužníka vůči majiteli. Výhodou financování pomocí dluhopisu je, že úrok snižuje zisk pro účely zdanění, bývá nižší než dividendy a nedochází ke ztrátě přehledu a kontroly nad podnikem. Nevýhodou je případná změna podmínek, za kterých byl emitován dluhopis a růst finančního rizika.

Další možností financování je faktoring a forfaiting. Podstata spočívá v odkupu pohledávek specializovanou firmou, která přebírá riziko s nesplacením pohledávky. Firmy volí tento způsob financování za účelem urychlení oběhu finančních prostředků a jejich získáním před splatností. (Valach, 1997)

Leasing má dvě základní formy. První je finanční leasing, při kterém dochází k pronájmu movitých a nemovitých věcí. Tato forma je dlouhodobá. V době trvání leasingu musí nájemník platit pronajímateli nájemné částky a po ukončení nájmu a splacení ceny majetku je následně majek převeden do vlastnictví nájemce. Druhou formou je operativní leasing. Zde je ale rozdíl oproti leasingu finančnímu v tom, že vlastnické právo přechází zpět na původního majitele.

Jednou z možností financování jsou dotace. Dotace je peněžní příjem ze státního rozpočtu, státních fondů, rozpočtů obcí, fondů EU atd. Aby firma získala určitou dotaci, je nutné podat písemnou žádost s příslušnými požadavky a splňovat určité podmínky. Dotace mohou být firmě poskytnuty k financování pravidelných, opakujících se potřeb v určitém období nebo k financování jednorázových, neopakujících se dlouhodobých potřeb. (Veber, 2007)

1.4 Analytické nástroje

Pokud chceme posuzovat stav společnosti, slouží nám k tomu několik typů analýz, které se rozlišují podle toho, jaké prostředí analyzují, tedy vnitřní a vnější. Každá analýza má určité metody a bere ohled na specifické faktory, ze kterých následně vyvozuje určité závěry. Pro analýzu vnitřního prostředí se využívá nejčastěji finanční analýza, která vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za určité období. K analýze vnějšího prostředí se používají nejčastěji PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil. Jako nejdůležitější analýza bývá považována SWOT analýza, která analyzuje jednak vnitřní prostředí tak i vnější.

Ke zhodnocení efektivnosti podnikatelského záměru se využívá mnoho metod. Mezi nejpoužívanější patří čistá současná hodnota, doba návratnosti investice, index ziskovosti a bod zvratu. (Struck, 1992)

1.4.1 PEST analýza

Základem PEST analýzy je rozpoznání a odlišení činitelů, kteří působí na konkrétní podnik, a to pozitivně, nebo negativně. Slouží k analýze změn vnějšího okolí. Významnost této analýzy je přímo úměrná zvětšující se velikosti podniku a růstem rozvojových ambicí. Všechny okolnosti se postupem času mění, je proto nutné tyto změny sledovat a postupně analyzovat. (Smejkal, 2006)

PEST analýza využívá rozdělení faktorů ovlivňující podnik do čtyř základních skupin:

- Politicko-právní faktory. Představují společenský systém, v místě fungování podniku. Jde především o politickou stabilitu, legislativní předpisy, zákony, regulace importu a exportu, občanský zákoník, obchodní právo, atd.
- Ekonomické faktory. Sledování makroekonomických údajů a trendů, ze kterých vychází analýzy strategického plánu. Patří sem vývoj HDP, inflace, úrokové sazby, měnové kurzy, nezaměstnanost, průměrné mzdy, atd.
- Sociálně-kulturní faktory. Vychází se z definování demografických charakteristik společnosti a trhu práce, vzdělaností obyvatelstva, zvyky společnosti, věkovou skladbou, národnostním složením, dostupností pracovní síly, atd.
- Technologické faktory. Význam je zde kladen na sledování vývoje technologií, jeho tempem, nástup nových technologií, podporu vlády v oblasti vývoje, úspěšnost substitutů. (Veber, 2007)

V dnešní době existuje více forem PEST analýzy. Mezi modifikace této analýzy patří SLEPT, PESTLE a PESTEL analýza. Kde jsou k základním faktorům přiřazovány další faktory jako například legislativní a environmentální faktory. (Smejkal, 2006)

1.4.2 Porterův model konkurenčních sil

Tento model bývá označován taky jako Porterův model pěti konkurenčních sil, protože zkoumá odhady pěti prvků působící v konkurenčním prostředí. Předpokládá se, že strategická pozice a ziskovost firmy je ovlivněna těmito pěti silami:

- Konkurenti – Konkurence, která je ze stejné nebo podobné sféry podnikání. Konkurence nabízí stejné nebo podobné produkty a služby, kde ale o konkurenční výhodě rozhodují nižší náklady nebo vyšší přidaná hodnota oproti ostatním podnikům v odvětví
- Dodavatelé – U dodavatelské složky je nutné předejít situaci, kdy podnik bude disponovat nízkým počtem dodavatelů, protože může nastat situace, kdy dodavatel začne měnit cenu dodávaného zboží a služeb nebo měnit termíny dodání. Dalším problémem může být situace, kdy rozšíří své dodavatelské služby jinému podniku do oblasti odběratele a vytvoří mu tak konkurenci.
- Odběratelé – Základem je předejít situaci nízkého počtu odběratelů. Z toho důvodu, že při nízkém počtu odběratelů, může odběratel vyjednávat o snížení ceny zboží a služeb, nebo k odchodu odběratele ke konkurenci. Riziko nastává i v situaci, kdy se z odběratele stane dodavatel a nebude mít o produkty a služby zájem.
- Substituty – Situace, kdy je zboží nebo služba nahrazena substitutem. Produkt, který se vyskytuje na trhu a je vyráběn jinými technologiemi nebo postupy. Jeho výsledkem je produkt, který nahrazuje stávající produkty na trhu a je pro zákazníka perspektivnější, výhodnější.
- Nově vstupující podniky na trh – Důležité zmapování konkurenčního prostředí, kde firma podniká, z důvodu vstupu nových podniků na trh. Existují zde bariéry vstupu a výstupu na trh pro nové podniky. Tyto bariéry jsou především regulace vlády, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, legislativa a diferenciací výroby. (Veber, 2007)

1.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji používaných analytických metod při tvorbě podnikatelského záměru. Jednotlivá písmena zkratky SWOT tvoří slova anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. A slouží ke stanovení jednotlivých položek. (Srpková a Řehoř, 2010)

Silné a slabé stránky

Jsou to vnitřní faktory podniku, které může podnik ovlivňovat a mají kladný i záporný dopad na podnik. Můžeme sem zařadit kvalitní management, vysoký počet odběratelů, zkušenosti marketingu, stabilita společnosti, tedy všechny oblasti podniku, které jsou v porovnání s konkurencí lepší nebo horší.

Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby jsou vnější vlivy působící na podnik, které nemůže podnik ovlivňovat, ale může na ně pouze reagovat. Příležitosti musí využít pro svůj prospěch a hrozby po jejich objevení musí podnik eliminovat nebo zamezit jejich budoucímu vzniku. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007)

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p>S</p> <p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>strenghts</p>	<p>W</p> <p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p>O</p> <p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>opportunities</p>	<p>T</p> <p>HROZBY</p> <p>threats</p>

Schéma č. 1: Příklad SWOT analýzy (Zdroj: sunmarketing.cz, 2016, dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>)

1.5 Finanční analýza

Pojem finanční analýza je definován mnoha způsoby, záleží zde na autorovi. Jedna z nejužitečnějších definicí je definice dle autorky paní Růčkové. Která vyjadřuje, že finanční analýza představuje důkladný rozbor získaných dat podle určitého systému, která jsou obsažena v účetních výkazech. Finanční analýzy obsahují hodnocení firemní minulosti, současnosti a možných budoucích finančních podmínek.

Jeden z hlavních smyslů finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování o fungování podniku. Podklady musí být důvěryhodné, pravdivé a aktuální k danému období. Vzniká zde tedy určitá spojitost s účetnictvím. (Růčková, 2011)

Základní metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy můžeme rozdělit do čtyř základních kategorií, které mají podkategorie, a jsou to:

- Analýza absolutních ukazatelů
 - Horizontální analýza
 - Vertikální analýza
 - Analýza tokových ukazatelů
 - Analýza rozdílových ukazatelů
 - Čistý pracovní kapitál
 - Čisté pohotové prostředky
 - Analýza poměrových ukazatelů
 - Ukazatele rentability
 - Ukazatele aktivity
 - Ukazatele likvidity
 - Provozní ukazatele
 - Ukazatele zadluženosti
- (Kislingerová, 2010)

1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Rozbor finančních výkazů za pomoci vertikální a horizontální analýzy můžeme považovat za výchozí bod finanční analýzy. Díky této analýze zjistíme vývoj původních absolutních údajů v souvislostech a určitých vztazích. Obě tyto analýzy se používají k analyzování rozvahy a výkazu zisku a ztráty. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Horizontální analýza

Horizontální analýza, někdy zmiňována jako analýza trendu, podává obraz o vývoji zkoumané veličiny v čase. Podnik pomocí této analýzy získává, přehled přírůstků nebo úbytků zkoumaných položek vzhledem k předchozímu období, nejčastěji předchozímu roku. Zachycuje, tedy vývojové trendy majetku a kapitálu podniku. Nejčastější vyjádření je v procentech, kvůli přehlednosti.

Vertikální analýza

Využívá se k posuzování jednotlivých položek aktiv a pasiv podniku v čase a také v prostoru. Velkou výhodou této analýzy je možná srovnatelnost výsledků z různých let,

protože není nijak závislá na inflaci. Při výpočtu se zjišťuje procentuální zastoupení analyzované položky rozvahy k celkové sumě aktin nebo pasiv. (Sedláček, 2011)

1.5.2 Analýza tokových ukazatelů

Tato analýza spočívá v nutnosti znát položky výkazu zisků a ztráty nebo výkazu cash flow. Tokové veličiny jsou hodnoty, které se měří v jednotkách za určitou jednotku času nejčastěji jeden rok. Tokové veličiny plynou v čase, mají časový rozměr a v čase se mění. Radíme mezi ně především tržby, náklady a další.

1.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Za rozdílové ukazatele považujeme ukazatele, které se nazývají jako fondy finančních prostředků. Jsou výsledkem rozdílu mezi položkami aktiv a pasiv. (Knaifl a Sůvová, 2008)

Nejčastěji rozlišujeme tři ukazatele:

- Čistý pracovní kapitál
- Čisté pohotové prostředky
- Čisté peněžně-pohledávkové finanční fondy (Růčková, 2011)

Čistý pracovní kapitál

Lze vyjádřit jako část oběžného majetku, která je financována vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Výsledek zjistíme tak, že od oběžných aktiv odečteme krátkodobá cizí pasiva. Tento ukazatel stanovuje platební schopnost podniku.

Čisté pohotové prostředky

Vypočítají se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Kde pohotové peněžní prostředky tvoří hotovost na běžných účtech, někdy se zahrnují i směnky, šeky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady. Výhodou tohoto ukazatele je minimální spojitost s oceňovacími technikami podniku. (Knaifl a Sůvová, 2008)

Čistý peněžní majetek

Zjistíme ho tak, že od všech oběžných aktiv, vyjma zásob, odečteme krátkodobé závazky podniku. Čistý peněžní majetek je považován za určitý kompromis mezi ukazateli čistého pracovního (provozního) kapitálu a čistých pohotových prostředků. (Valach, 1997)

1.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je považována za nejpoužívanější a nejrozšířenější metodě finanční analýzy. Základní údaje vychází z účetních výkazů. Vyjadřují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli a u některých ukazatelů se setkáváme s doporučenými hodnotami, které se minimálně odlišují podle názoru daného spisovatele. (Růčková, 2011)

Kombinací nejrůznějších poměrů položek můžeme dojít k velkému množství ukazatelů, ale mezi nejpoužívanější patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. (Fotr, 2005)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zjišťují poměr zisku dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které byly využity k jeho dosažení. Vyjadřuje poměr zisku vůči vloženému kapitálu podniku. Prezentace výsledků je buď absolutní, nebo procentuální. (Sedláček)

Pro potřeby výpočtu jednotlivých ukazatelů je nutné znát různé kategorie zisku, které se nachází ve výkazu zisku a ztráty:

- EAT – výsledek hospodaření za účetní období
- EBIT – výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (Růčková, 2011)

ROA (Rentabilita celkových aktiv)

Vyjadřuje výnosnost kapitálu bez ohledu na způsob financování. Považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů rentability. Sleduje, jak podnik dokáže účinně využívat svůj majetek. Ukazatel vypočítáme tak, že EBIT podělíme celkovými aktivy podniku. (Dluhošová, 2011)

ROI (Rentabilita investic)

Ukazatel je velmi podobný s ukazatelem ROA, pouze ve jmenovateli se nenachází celková aktiva podniku, ale hodnota celkového kapitálu.

ROE (Rentabilita vlastního kapitálu)

Rentabilita vlastního kapitálu udává celkovou výnosnost vloženého kapitálu, tedy hodnotu čistého zisku, kterou generuje jedna jednotka (Kč) investovaného kapitálu. Poměruje výsledek hospodaření před zdaněním s vlastním kapitálem podniku. Tento ukazatel je důležitý především pro investory a společníky. (Sedláček, 2011)

ROS (Rentabilita tržeb)

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik jednotek čistého zisku vyprodukuje podnik z jedné koruny tržeb. Tato hodnota bývá označována jako zisková marže. Vypočítá se jako poměr čistého zisku a celkových tržeb. (Růčková, 2011)

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Tedy schopnost přeměnit aktiva podniku na peněžní prostředky, pomocí kterých je možné včas splatit všechny svoje závazky. Jedná se o rychlost inkasování svých pohledávek, prodejnosti vlastních výrobků, nutnosti prodeje zásob. Likvidita je jednou z podmínek solventnosti podniku, z pohledu budoucí existence.

Běžná likvidita

Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. Někdy je označována jako likvidita 3. Stupně. Lze vypočítat podílem oběžných aktiv a veškerých krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty běžné likvidity by se měli pohybovat

v rozmezí 1,5 – 2,5. Čím je hodnota vyšší, tím lze očekávat vyšší platební schopnost podniku. (Růčková, 2011)

Pohotová likvidita

Při zjištění pohotové likvidity se vylučují zásoby z oběžných aktiv jako nejméně likvidní prostředky. Výpočet vychází z oběžných aktiv, od kterých se odečtou zásoby a to celé se vydělí krátkodobými závazky. Časté je porovnání s běžnou likviditou. Doporučené hodnoty výsledku jsou v rozmezí od 0,7 do 1,1. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Okamžitá likvidita

Při výpočtu se využívá poměr mezi finančním majetkem a krátkodobými závazky. Do finančního majetku je zahrnuta hotovost v pokladně, peníze na běžných účtech a krátkodobé cenné papíry. Okamžitá likvidita bývá označována jako likvidita prvního stupně. Doporučené hodnoty ukazatele jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. (Scholleová, 2012)

Ukazatele aktivity

Znázorňují, jak je podnik úspěšný při využívání svých aktiv (majetku). K určování ukazatelů aktivity se používá rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Nejčastěji se porovnávají tržby, tedy tokové veličiny. Pomocí těchto ukazatelů určí podnik vázanost peněžních prostředků v aktivech. Doporučené hodnoty se vztahují vždy k oblasti podnikání.

Obrat celkových aktiv

Vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Lze vypočítat jako poměr ročních tržeb s celkovými aktivy podniku. Čím je výsledná hodnota vyšší, tím podnik efektivněji využívá svůj majetek. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Obrat stálých aktiv

Zkoumá stejný obrat jako obrat celkových aktiv, ale pouze v oblasti stálých aktiv. Slouží při rozhodování, zda je potřeba pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Hodnoty by měly dosahovat vyšších hodnot než u předešlého ukazatele.

Doba obratu zásob

Popisuje průměrný počet dnů, během nichž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Čím je doba obratu kratší, tím to je pro podnik výhodnější. Vypočítá se, jako poměr zásob s denními tržbami. (Sedláček, 2011)

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Stanovuje počet dní, během nichž jsou peněžní prostředky z každodenní tržby zadrženy v pohledávkách. Vypočítá se jako podíl pohledávek k průměrným denním tržbám. Snižování doby splatnosti pohledávek by měla být jedna z priorit podniku. (Sedláček, 2011)

Doba obratu krátkodobých závazků

Udává dobu (dny), po kterou podnik nehradí svoje závazky a využívá tak bezplatný obchodní úvěr. Je odrazem platební morálky podniku. Vypočítá se jako podíl krátkodobých závazků k průměrným denním tržbám. (Scholleová, 2012)

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele vyjadřují vztah mezi vlastními zdroji a cizími. Zjišťují rozsah, v jakém podnik využívá dluhy ke svému financování. Pomocí těchto ukazatelů lze odhadnout riziko, které je spojené s poměrovým zastoupením zdrojů. Podnik by neměl být financován jenom z cizích, nebo vlastních zdrojů, protože cizí zdroje jsou v určitých případech levnější.

Celková zadluženost

Vypočteme jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Výsledkem je hodnota, která v procentuálním vyjádření znázorňuje hodnotu zastoupení cizích zdrojů v podniku. Doporučená maximální hodnota cizích zdrojů by neměla přesahovat 60 procent.

Koeficient samofinancování

Je doplňkem celkové zadluženosti. Tedy podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Součet těchto dvou ukazatelů by měl dávat hodnotu jedna. (Růčková, 2011)

Doba splácení dluhu

Vyjadřuje dobu, kterou by podnik potřeboval na splacení všech svých dluhů, pokud se bude nacházet ve stávající finanční situaci i nadále. (Sedláček, 2011)

Úrokové krytí

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát zisk převyší placené úroky. Pokud je výsledek roven jedné znamená to, že podnik je schopen splácet svoje veškeré úroky. Doporučená hodnota by měla být vyšší než pět. (Růčková, 2011)

1.6 Metody pro zhodnocení efektivnosti investice

Pokud se podnik rozhoduje realizovat určitou investici v podniku, je důležité, aby zjistil, zda daný projekt splňuje určité aspekty, které mají rozhodovací roli, zda je investice pro podnik výhodná. Mezi základní ukazatele metod, které zhodnocují efektivnost investice, patří čistá současná hodnota, doba návratnosti investice a index ziskovosti. (Keřkovský, 2006)

Čistá současná hodnota

Určuje, jaký výnos investice podniku přinese. Při výpočtu se zohledňuje životnost investice a všechny hodnoty peněz v čase, díky tomu lze přesně určit konečný výstup, který je přepočítaný na současnou dobu. Čistá současná hodnota je nejpoužívanější metodou pro zhodnocení efektivnosti investice. Výsledek by se měl pohybovat v kladných číslech, aby se investice podniku vyplatila.

Doba návratnosti investice

Tato metoda je v praxi hojně uplatňována, ale ve svém výpočtu nerespektuje důležitý faktor času.

Určuje, tedy kolik let potrvá, než dojde ke splacení kapitálových výdajů projektu jeho příjmy. Podnik uvažuje o investici jen v případě, že doba návratnosti investice je kratší

než její životnost, tak aby se podniku vyplatila. Metoda se využívá u investičních projektů, kde je kladen důraz likviditu majetku v co nejkratší době.

Index ziskovosti

Někdy nazýván jako index rentability, představuje hodnotu, kterou přinese počáteční kapitálový výdaj. Lze říci, že vyjadřuje kolik jednotek (Kč) generuje jedna jednotka (Kč) v podobě výdajů při realizaci investice. Výsledná minimální hodnota by měla být vyšší než jedna, což by znamenalo, že jedna investovaná koruna přinese více než jednu korunu zisku. (Valach, 1997)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	SQS spol. s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Brno, Hudcova 532/78b, PSČ 612 00
Datum zápisu:	4. Prosince 1991
Identifikační číslo:	440 16 115
Základní kapitál:	4 500 000 Kč
Statutární orgán:	jednatel: Ing. VLADIMÍR HORKÝ Sadová 258/1, 664 48 Moravany den vzniku funkce: 8. listopadu 1994
Předmět podnikání:	opravy silničních vozidel výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Počet zaměstnanců:	18

2.1.1 Stručná charakteristika a historie

Společnost SQS spol. s.r.o. (dále jen „SQS“ nebo „společnost“) je jeden z největších a nejmodernějších pneuservisů a autoservisů v Brně a Jihomoravském kraji. Historie společnosti sahá až do roku 1991, kde se celá činnost firmy zabírala pouze nákupem a prodejem nákladních pneumatik. Postupem času se její obchodní činnost začala zaměřovat i na prodej pneumatik osobních automobilů. V roce 1999 navázala spolupráci

se společností Bridgestone (dále jen „BS“), která trvá dodnes. Na přelomu let 2003 a 2004 firma začala uvažovat o vlastní provozovně, kde by začala poskytovat komplexní služby pneuservisu a autoservisu pro osobní a nákladní automobily. V roce 2008 tuto úvahu uskutečnila a otevřela novou pobočkou First stop (dále jen „FS“), která patří pod společnost BS. Vznikla tedy franchizový vztah mezi SQS a BS s majoritním vlastníkem firmy SQS. Společnost v roce 2010 získala certifikaci dle standardů ISO 9001:2009.

V současné době SQS poskytuje kvalitní poradenství a služby týkající se pneumatik a autoservisu i náhradních dílů pro osobní a nákladní automobily, motocykly a zemědělské stroje.

Pneuservis je jedním ze dvou hlavních předmětů podnikání společnosti. Nabízí služby pro všechny typy osobních a nákladních automobilů, motocyklů a pracovních strojů. To stejné se dá říct i o autoservisních službách, počínaje servisními prohlídkami, diagnostikami vozů, testy tlumičů, opravami po nehodách až po mytí a čištění interiéru i exteriéru a instalaci elektronického zabezpečení. Pneuservis a autoservis se nachází na ulici Sokolova v Brně a zaobírá plochu okolo 450 m², na které najdete to nejmodernější vybavení.

Dalším bodem podnikání společnosti je prodej. Díky partnerství s BS je specializovaným prodejcem špičkových výrobků vysoké kvality za skvělý poměr ceny a výkonu. Jedná se o pneumatiky značky Bridgestone, Firestone a Dayton. Avšak kvůli vysoké poptávce po jiných značkách nabízí prodej pneumatik všech značek. Velké množství pneumatik má skladem díky přilehlým dvěma skladům v areálu společnosti. Samotná prodejna o rozloze 250 m² nabízí pneumatiky, litá kola, autodoplňky a příslušenství.

Doplňkovými službami společnosti, které souvisí s předmětem podnikání, jsou:

- Autopůjčovna – možnost výběru z osobních automobilů nižší třídy a střední třídy a také dodávek, v současné době půjčuje osm automobilů
- Doplnkový prodej – autodoplňky, náhradní díly, příslušenství, termoprádlo, atd.
- Pneuhotel – možnost uschování sezónních pneumatik ve vlastních skladových prostorech
- Smluvní servis pojišťoven Kooperativa a ČPP – při vzniku problému, například z důvodu nehody, přenechání veškerých záležitostí na společnosti SQS

- E-shop www.horkygumy.cz – prodej osobních a nákladních pneumatik přes internet a také objednání na přezouvání pneumatik

2.1.2 Organizační struktura

V čele společnosti je jednatel, který je jediným vlastníkem. Funkci řízení společnosti má na starosti manažerka, která rozhoduje o celkovém chodu. Podřízeným manažerky společnosti je vedoucí prodejny, který má na starost chod pneuservisu a autoservisu. Vedoucími pracovníky servisu jsou technici jednotlivých oddělení, kteří jsou nadřízenými jednotlivých mechaniků.

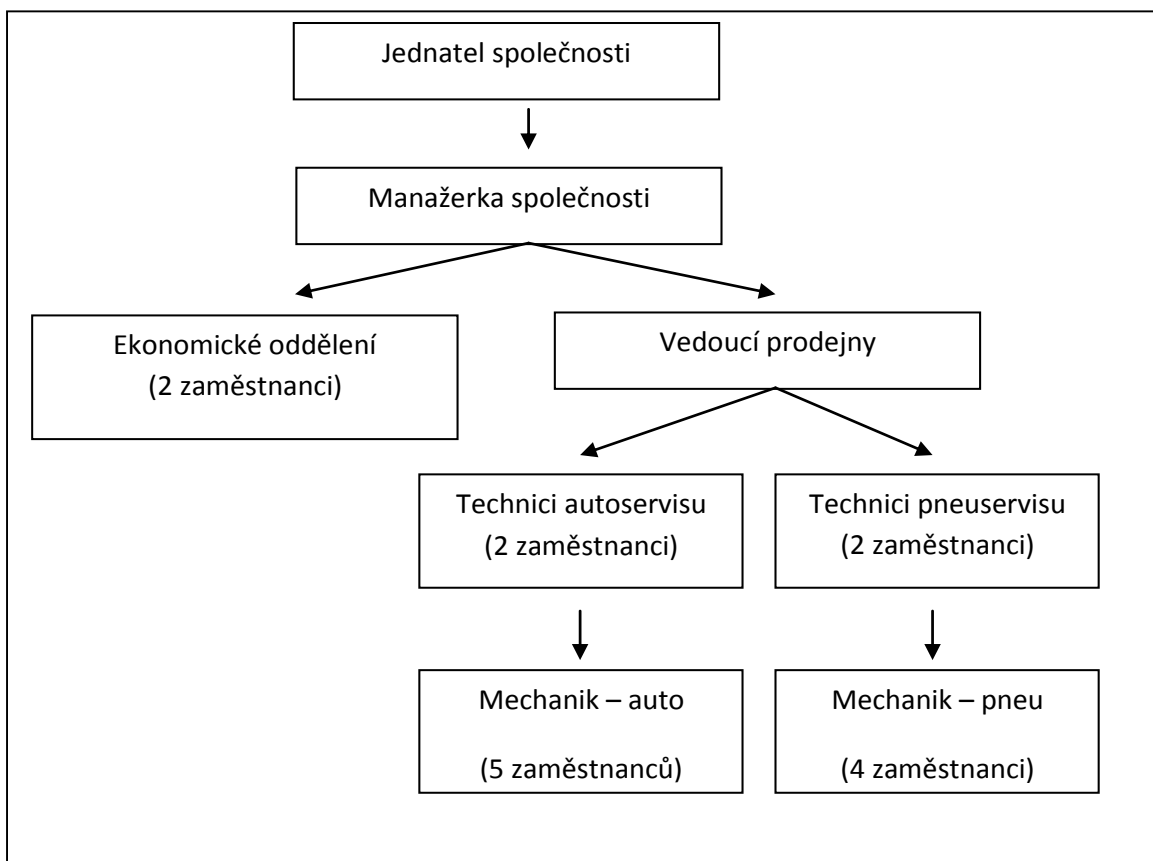


Schéma č. 2: Stávající organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

2.2 Analýza podnikového prostředí

2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurenční prostředí

SQS se v regionu Brna a okolí potýká s velkým množstvím konkurentů. Jeden z největších konkurentů společnosti je síť autoservisů a pneuservisů BestDrive. Tato síť je označována jako největší síť v oboru na území ČR. Dalšími konkurenty jsou společnosti TASY, s.r.o. a CARLING, pouze prodejce pneumatik. Společnost TASY, s.r.o. se zaměřuje na prodejní i servisní služby v oblasti pneumatik, výrobou vlastních protektorů pneumatik a v neposlední řadě zřídila nedávno internetový obchod www.pneuboss.cz, kde nabízí pneumatiky za výhodné ceny. Jako poslední velký konkurent byla považována společnost STOREX, avšak společnost vstoupila do sítě FS a proto není považována za konkurenci. Za konkurenci nepovažuje ani značkové autoservisy, které se specifikují pouze na danou značku, kdežto SQS poskytuje servisní služby komplexně bez ohledu na typ auta a jeho stáří.

Je povinnost uvést, že všechny společnosti patřící do sítě FS se nepovažují za konkurenci, ale za obchodní partnery. Protože je spojuje obchodní politika a marketing společné sítě FS a podílí se na tvorbě marketingových kampaní. Jednotlivý vedoucí poboček spadající do sítě mají své místo ve výboru, ve kterém se podílí na určování směru a trendů firem v síti.

SQS může oproti konkurenci použít mnoho konkurenčních výhod, mezi které patří nová, moderní budova s přílehlými skladovacími prostory, vysoká kvalita a komplexnost poskytovaných služeb, osobní přístup k zákazníkovi, s nímž se snaží navázat dlouhodobé vztahy, které spočívají ve spokojenosti a důvěře na obou stranách. SQS vyhledává na trhu nové obchodní příležitosti a to buď soukromé, nebo státní zakázky. Vždy se snaží přizpůsobit podmínky, tak aby vyhovovaly požadavkům a to i za cenu změny obchodní a marketingové strategie. Z těchto důvodů lze říci, že přímá konkurence v regionu, nepředstavuje pro společnost vážné riziko.

Jednotlivé kamenné pneuservisy a autoservisy nejsou jedinou konkurencí na trhu. V dnešní době, kdy se vše zaměřuje na internet, tak je na trhu mnoho internetových

obchodů, jednak s pneumatikami, tak i s náhradními díly. Internetové obchody se snaží konkurovat nižší cenou, na kterou se kamenné prodejny nemohou dostat. Díky tomuto důsledku přichází společnost o zákazníky, kteří se orientují pouze podle cenové nabídky.

Na tuto situaci společnost reaguje především vysokou kvalitou poskytovaných služeb, rozšiřováním sortimentu výrobků, doplňkovým prodejem.

Hrozba vzniku substitutů

Hrozbu vzniku nových substitutů nebere společnost jako závažnou hrozbu. A to především z důvodu rozsáhlosti nabízeného sortimentu náhradních dílů a pneumatik, velkým množstvím výrobců, různé ceny a kvality. Většina zákazníků klade důraz na kvalitní provedenou práci tedy jednak výměnu pneumatik, pravidelných servisů a oprav a na letitou spokojenost s určitou značkou. Tedy kvalita poskytovaných služeb hraje ve většině případů výraznější roli než pouze cenová nabídka. Díky své kvalitě služeb a široké nabídce zboží všech tříd se SQS nemusí obávat vzniku substitutů ani v budoucnu, které by ohrožovaly obchodní aktivity společnosti.

Hrozba vstupu nových účastníků na trh

Stálá atraktivita odvětví automobilového průmyslu, pneuservisů, autoservisů a autodoplňků, zlepšující se ekonomická situace, vzdělanost obyvatel a každoroční nárůst obyvatel v regionu by mohly způsobit vznik nových konkurentů na regionálním trhu. Společnost vzhledem k svému postavení a dobrému jménu v Jihomoravském kraji nepovažuje menší pneuservisy a autoservisy za výraznou hrozbu. Její postavení na trhu upevňuje i to, že je součástí sítě FS. Na druhou stranu není jedinou sítí v regionu. Například síť BEST DRIVE a TASY, které mají podobnou cenovou politiku, by vznikem další pobočky mohly ohrozit postavení společnosti na trhu a budoucí rozvoj společnosti. Koncepce sítě FS se ovšem zabývá i otázkou konkurenčního postavení s ohledem na další franchizové řetězce.

Dodavatelé

Společnost díky velikosti nabízeného sortimentu a vzhledem k neustálému rozšiřování nabízeného zboží, odebírá náhradní díly a pneumatiky od nejznámějších světových výrobců a to především pneumatiky od společností Bridgestone, Hankook, Michelin a náhradní díly od originálních značek (Škoda, Volkswagen, Audi, Opel, Renault, atd.) a také od aftermarketových značek, jejichž náhradní díly jsou srovnatelné s originálními nebo na vyšší úrovni. Jelikož musí společnost obchodovat s konkurencí, nabízí především k prodeji pneumatiky. Tyto vzájemné obchody jsou prováděny pomocí platformy B2B, tedy velkoobchodního internetového portálu, který složí k nákupu a prodeji pneumatik.

Hlavní dodavatelé – pokud rozlišíme pneumatiky a náhradní díly, tak hlavním a majoritním dodavatelem pneumatik SQS je společnost BS ČR, ve své podstatě tomu nemůže být jinak, jelikož celá síť FS je zaštitěna značkou Bridgestone. SQS díky tomuto konceptu získává mnoho výhod, jedná se především o slevový program a výhodnější ceny pneumatik. Existuje více způsobů, jak získat slevy nebo výhodnější ceny.

Nejvýznamnější způsoby jsou:

- tzv. předobjednávky, jedná se o objednání části pneumatik, které se nezapočítávají do minimální půlroční objednávky a jsou za výhodnější ceny,
- objednání požadovaného množství pneumatik pro období – zima/léto, sleva na objednané množství,
- zvyšování odběrů,
- splnění odběru určitého typu pláštěů,
- včasná platba, atd.

Dodavatelé náhradních dílů nejsou tak jednoznační jako u dodavatele pneumatik. Náhradní díly jsou dodávány především společnostmi ELIT CZ a AUTO KELLY. Dalšími dodavateli jsou přímo dealeri a pobočky jednotlivých automobilek, a to především ŠKODA AUTO. Poměr rozdělení jednotlivých dodavatelů jde zahrnout do 2 skupin, kde ELIT CZ a AUTO KELLY dodávají zhruba 85 procent všech náhradních dílů a zbylých 15 procent originální značky.

I dodavatelé náhradních dílů poskytují společnosti určitý věrnostní program a slevy. Existuje zde několik způsobů jak získávat slevy a výhody, především tedy:

- splnění měsíčního odběru v určité sumě,
- množstevní slevy na objednávky stejných dílů,
- navyšování objemu objednávek,

Dodavatelé ELIT CZ a AUTO KELLY poskytují bezplatný rozvoz náhradních dílů 3krát denně do sídla společnosti. Dále poskytují bezplatné zapůjčení speciálního nářadí, několikrát ročně poskytují školení a možnost vyzkoušet nové technologie.

Každý z těchto dodavatelů má vlastní bonusový systém a i výplatní strukturu. Díky poskytovaným slevám na pneumatiky a náhradní díly umožňují společnosti udržovat konkurenceschopnost. Jednotlivé slevy jsou zahrnuty v objednávkách na každou položku rozdílně, záleží na typu a dodatkové slevy, například za splněné objemy jsou vypláceny zpětně za určité období.

Pokud by došlo k situaci, že by společnost ztratila jednoho z hlavních dodavatelů náhradních dílů, vedlo by to k určité komplikaci, avšak výpadek jednoho z nich by měl být dostatečně pokryt druhým z nich. Anebo nahrazen jiným dodavatelem, jelikož na trh pronikají noví prodejci náhradních dílů.

Závažnější situace by nastala při ztrátě dodavatele BS ČR, který dodává pneumatiky. Způsobilo by to velkou změnu image firmy a vedlo k změně obchodní strategie. Jelikož společnost BS zaštituje celou síť FS, umožňuje SQS vystupovat jménem její společnosti a to jí poskytuje určitou konkurenční výhodu. Jednak jméno zástupce značky, výhody nákupu pneumatik přímo od společnosti a ne přes překupníky pneumatik. Pokud by byla musela nakupovat pneumatiky této značky od jiných dodavatelů, tak by hrozily problémy s cenou a kvalitou pneumatik, především stářím pneumatik.

Politika společnosti SQS je stanovena tak, aby nedošlo k ztrátě žádného důležitého dodavatele. Zásahu na tom mají včasné platby, plnění limitů objemu a nesení dobrého jména dodavatelů. Pokud by i tak došlo ke ztrátě jednoho z hlavních dodavatelů, je firma na tuto situaci připravena a má nachystanou novou strategii. Proto není považována ztráta dodavatele za hrozbu, která by ovlivnila existenci nebo chod společnosti.

Odběratelé

Hlavními odběrateli společnosti je především firemní klientela. Firemní zákazníci jsou menší a střední firmy v regionu. Poměr firemních zákazníků na celku je zhruba 80 procent. Mezi nejdůležitější firemní zákazníky patří:

- SITA CZ
- OHL ŽS, a.s.
- Brněnské komunikace, a.s.
- STAVBY VESELÝ, s.r.o.
- Komfort, a.s.

Výše zmíněné firmy poptávají komplexní služby pneuservisu a autoservisu, včetně nákupu náhradních dílů a pneumatik. Za nejvýznamnějšího odběratele lze považovat společnost SITA CZ, jejíž ztráta a odchod by společnosti způsobila značnou ztrátu, která by musela být řešena snížením nákladů a hledáním nových odběratelů.

Ztráta ostatních odběratelů by na chod společnosti neměla markantnější dopad. Avšak neznamená to, že by nějak dělala rozdíly v poskytovaných službách. Společnost se všem svým odběratelům snaží poskytovat stejné služby na té nejvyšší úrovni. Pokud by došlo k odchodu některého z odběratelů, tak by neměl být problém ho v krátké době nahradit.

V poslední době se společnost zaměřuje na poskytování servisních služeb leasingovým společnostem, které využívají především služeb autoservisu. Díky stále se zvyšujícímu počtu firemních automobilů na leasing je tento tah velice výhodný. Tyto společnosti jsou tedy velkou položkou odběratelů autoservisu a jedná se o:

- Business Lease s.r.o.
- LeasePlan
- ARVAL CZ s.r.o.

Zbýlých 20 procent zákazníků tvoří soukromé osoby. Jedná se o vlastníky především vozů střední a vyšší třídy, kteří mají vyšší potenciál nákupu služby. Součástí těchto osob jsou i lidé, kteří pracují již u zmíněných firem a svoje vlastní automobily vozí do SQS.

Ztráta významných odběratelů není tedy pro společnost hrozbou a to především díky dlouhodobým vztahům se zákazníky, výhodnější cenovou politikou stálých zákazníků a

vysokou kvalitou a komplexností poskytovaných služeb a zboží. Všechny tyto výhody lze považovat za velkou konkurenční výhodu oproti konkurenci.

2.2.2 PEST analýza

Tato analýza se zabývá makroekonomickými znaky firemního prostředí.

Politické a právní prostředí

Současné politické a právní prostředí v České republice lze považovat za stabilní. Koaliční vláda přinesla mnoho změn a ne se všemi se shledala s kladnými ohlasy. Avšak průzkumy oblíbenosti politických stran a jejich případné zvolení v příštích volbách neshledává zásadní změny. Pouze nárůst hnutí ANO, strany ODS a značný pokles strany TOP 09.

Sazba DPH se od ledna roku 2013 nezměnila. Tedy základní sazba je 21 procent a snížená je 15 procent. Pouze v lednu roku 2015 vstoupila v platnost další snížená sazba ve výši 10 procent, která se vztahuje na léky, knihy a kojeneckou výživu.

Sazba daně z příjmu právnických osob je 19 procent, u osob fyzických je to 15 procent.

Pokud se budeme zabývat společností SQS a jejími předpisy a zákony, kterými se řídí, tak to je předpis 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník, jenž nahrazuje dřívější zákony, tedy:

- zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákony, kterými se společnost také řídí:

- zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- zák. č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- zák. č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů

Nesmí se opomenout z důvodu předmětu podnikání ani Vyhláška ministerstva všeobecného strojírenství a Ústřední správy pro rozvoj místního hospodářství o podmínkách údržby a oprav silničních vozidel pro motorovou dopravu v majetku občanů a nesocialistických organizací č. 18/1995 Sb., která je nyní součástí předpisu 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník.

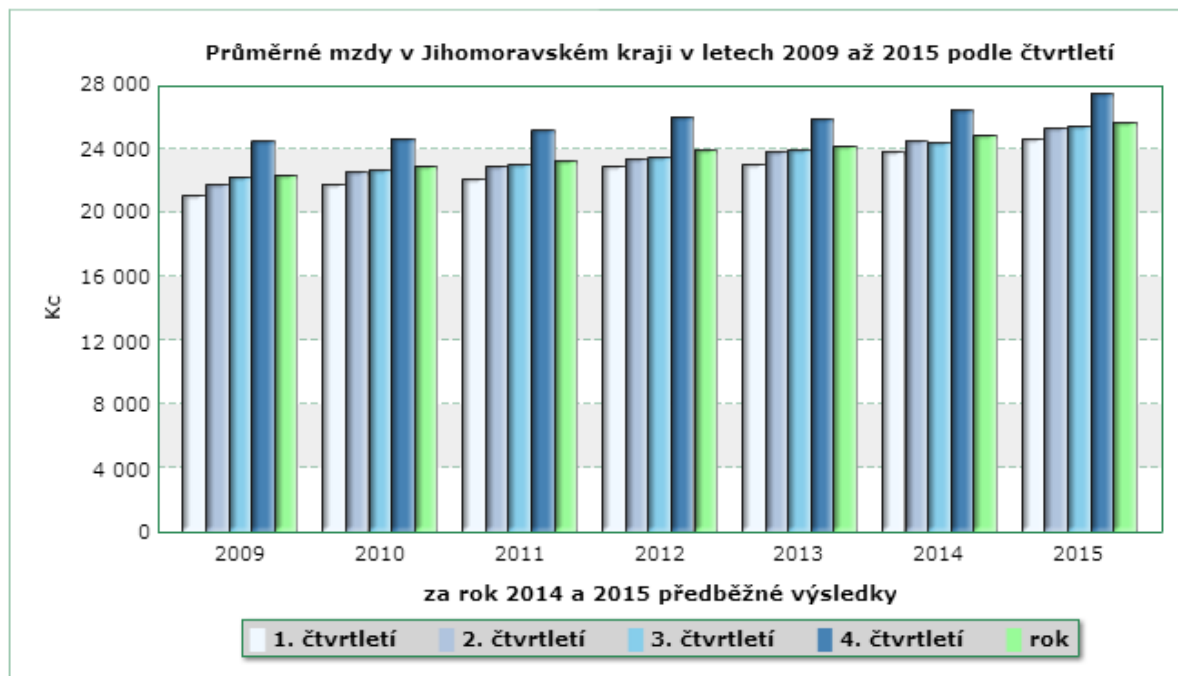
Ekonomické prostředí

Jelikož je vývoj ekonomické situace ovlivněn hospodářskou situací vnějšího prostředí a stát se snaží bojovat se snižování zadluženosti a snižováním svého deficitu, musíme provést analýzu ekonomického prostředí (faktorů), které společnost ovlivňují a mohou mít dopad na budoucí rozvoj. Jsou to především:

- průměrná mzda,
- vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji,
- vývoj HDP.

Průměrná mzda

Vývoj průměrné mzdy je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 1: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji (Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ)

Jak je z grafu patrné vývoj průměrné mzdy v Jihomoravském kraji má stoupající tendenci. Na konci roku 2015 činila průměrná mzda 25 718 Kč což je nárůst o 830 Kč oproti předchozímu roku. Musí se uvažovat o růstu průměrných mezd v celé republice. Republikový průměr mezd vstoupil v roce 2015 oproti roku 2014 z 25 686 Kč na 26 467 Kč což je nárůst o 3,4 procenta.

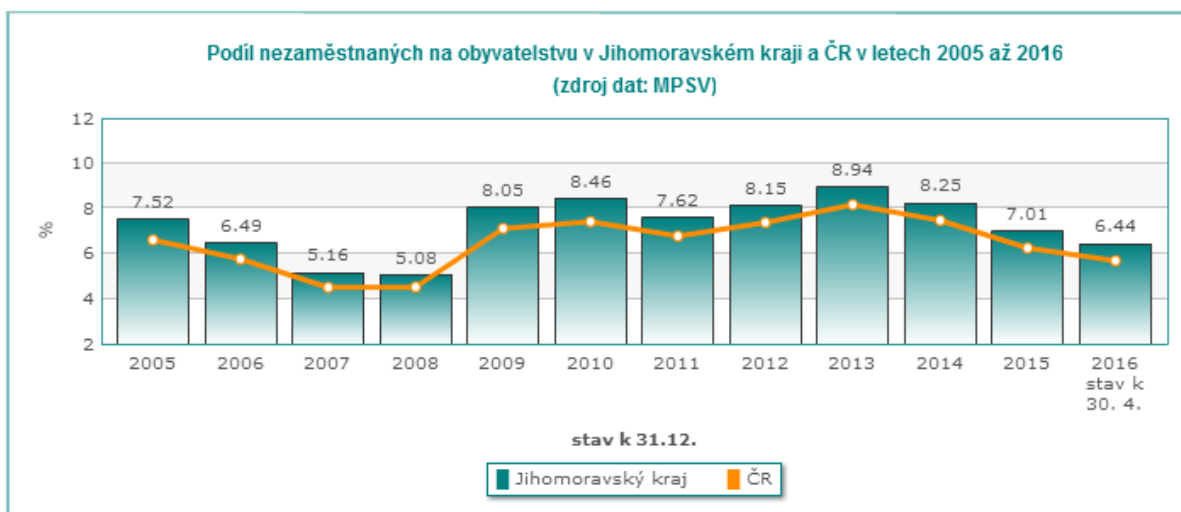
Reálné mzdy mají v České republice v letech 2014 a 2015 taky rostoucí tendenci oproti rokům 2012 a 2013 kdy měly klesající tendenci. V roce 2014 vstoupila o 2 procenta oproti roku 2013 a v roce 2015 o 3,1 procenta oproti roku 2014.

Nemalý podíl na zvyšování průměrné mzdy má i ukazatel se stále zvyšujícího počtu zaměstnaných obyvatel.

Nezaměstnanost

Dle statistického úřadu je hranice nezaměstnanosti v roce 2015 zhruba na 7 procentech. V prvním čtvrtletí 2016 je viditelný pokles na hranici 6,44 procent. Díky těmto údajům a prokazatelnosti i dle grafu je jasné, že od roku 2013, kde byla nezaměstnanost skoro na hranici 9 procent, je tendence klesající. Tento trend přetrvává v celé republice, ke konci prvního čtvrtletí 2016 je nezaměstnanost v ČR na hranici 5,7 procent, což je nejnižší hodnota od února roku 2009.

Snížování počtu nezaměstnaných, zvyšuje množství kupní síly v regionu.



Graf 2: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji (Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ)

HDP

Hrubý domácí produkt v letech 2014 a 2015 zaznamenal nárůst a to nejprve v roce 2014 oproti 2013 o 2 procenta a v roce 2015 oproti 2014 o 4,3 procent. To znamená, že vzrostla výkonnost ekonomiky.

Sociální a kulturní prostředí

Demografický vývoj

Z následující tabulky je patrný vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji.

Tab. 1: Vývoj obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ, vlastní zpracování)

Vývoj obyvatelstva v Jihomoravském kraji					
Roky	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel celkem	1 166 313	1 168 650	1 170 078	1 172 853	1 175 025

Je zřejmé, že každým rokem počet obyvatel kraje roste, ne však nějak zásadním tempem. Z celkové skladby je počet ženského pohlaví v každém roce zhruba o 25 000 vyšší než počet mužů.

Ke konci roku 2015 žilo v ČR 10533843 obyvatel, to je nárůst o 15 568 obyvatel oproti roku 2014. Mírný nárůst se očekává i v roce letošním. Zvyšuje se také podíl cizinců, kteří mají dlouhodobý nebo trvalý pobyt na našem území, jde především o cizince s ukrajinskou, ruskou a slovenskou příslušností.

Vzdělání

Vzdělání v ČR je na vysoké úrovni a trendem je zvyšování počtu studentů středních škol s maturitou a také vysokých škol. A na druhé straně úpadek zájmu o odborná učiliště, což má za následky na nabídce, dostupnosti a odbornosti v určitých odvětvích. Postupným zvyšováním vzdělanosti obyvatelstva, dochází k vyšší kvalifikaci a požadavkům o zaměstnání.

Dle ČSÚ je patrný celkový úbytek studujících v ČR na všech školách. Což je například prokazatelné na studentech vysokých škol, kdy ve školním roce 2013/2014 studovalo 281897 studentů a v roce 2014/2015 277621 studentů což je pokles o 4276 studentů.

Technologické prostředí

V dnešní době, kde neustálý tlak na používání nových technologií a jejich vývoj jednak v oblasti výroby, tak i v jejich distribuci a kvalitě poskytovaných služeb, je nejdůležitější jejich používání z důvodu konkurenceschopnosti podniků.

Proto se SQS především zaměřuje na zdokonalování pracovních strojů v obou částech servisu. Jedná se především o nejnovější diagnostické přístroje, geometrie, vyvažovací a přesouvací sestavy a také samotné nářadí a v neposlední řadě interního softwaru.

Jelikož malé a střední podniky tvoří většinu podnikajících jednotek v ČR, tak se snaží vláda tyto podniky podporovat. Možnost podpory vzniká i z projektů EU, jednak rozvojových, tak i vzdělávacích.

2.2.3 SWOT Analýza

SWOT analýza slouží k zhodnocení stavu společnosti a pomáhá určit marketingovou strategii. Využívá identifikování silných a slabých stránek společnosti, zjištění možných hrozeb a příležitostí, které mohou mít zásadní roli při rozvoji společnosti.

Silné stránky

Silné stránky společnosti se budou vycházet především z kvalitního zboží, vysoké úrovně poskytovaných služeb a schopnosti zaměstnanců.

Jedná se především o tyto silné stránky:

- vysoce kvalifikovaný personál,
- moderní vybavení servisu,
- osobní přístup ke každému zákazníkovi,
- lokalita servisu,
- dobré vztahy s odběrateli a dodavateli,
- široká nabídka a kvalita produktů a služeb,
- cenová politika nabízených služeb a zboží,
- databáze stávajících zákazníků,
- doplňkové služby (partner pojišťoven, autopůjčovna),

- vlastní skladovací prostory,
- pravidelné kontroly systému,
- prostory prodejny,
- zástupce značky BS a součást sítě FS.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti je nutné zařadit v oblasti reklamy a především téměř nulové využití online nástrojů, které jsou v dnešní době nepostradatelné. Nejproblémovější slabé stránky společnosti jsou:

- **reklama společnosti:**
 - propagační materiály (letáky, brožury)
 - využití rozhlasové a billboardové reklamy,
- **nevyužití online nástrojů, respektive:**
 - nedostatečné využití zavedeného e-shopu
 - nepřehlednost a informovanost zákazníků pomocí webových stránek
 - nevyužívání sociálních sítí
 - nevyužívání reklamy v internetových prohlížečích a upřednostnění postavení ve vyhledávacích
- **nízká intenzita komunikace v regionu** (cíl, směr)
- **nevyhodnocování efektivity marketingových kampaní**
- **nedostatečná komunikace na pracovišti**
- **výkyvy sezónních prací**

Příležitosti

Největšími příležitostmi společnosti jsou:

- **instalace nových technologií** – obměna stávajících technologií za nové (rychlejší, přesnější), například nová geometrie vozidel, která dokáže diagnostikovat vozidlo během 1 minuty a jelikož mají 2 automobily ze tří, špatně nastavenou geometrii, toto povede to k zisku nových zakázek

- **snižování nezaměstnanosti** – vzhledem k neustálému snižování nezaměstnanosti, které je v Jihomoravském kraji na 7 procentech, povede ke zvyšování kupní síly obyvatel kraje a tedy zvýšení zájmu o kvalitní zboží a služby
- **nárůst počtu obyvatel v Jihomoravském kraji** - každoroční nárůst obyvatel v kraji
- **rozšíření o další pobočku** – zřízení nové pobočky v jiném městě (Břeclav, Hodonín), povede k rozvoji společnosti, zisku nových zákazníků, která by zapadala do sítě FS a využívala dodavatelských podmínek jako SQS
- **vstup na zahraniční trhy** – především otevření pobočky na Slovensku, kde se nachází jen 9 poboček, v úvahu připadají města Bratislava nebo Košice, nebo pobočka v Rakousku ve Vídni, kde by cenovou politikou mohla být významným konkurentem stávajících firem z oboru

Hrozby

- **vstup nových konkurentů na trh** – protože se jedná o atraktivní oblast podnikání, kde poptávka je a bude, může nastat vznik nových konkurentů na trhu, pokud, by konkurenti dokázali nabídnout zákazníkům lepší cenovou nabídku, mohlo by dojít k ohrožení postavení SQS, jedná se především o společnosti zaštitěné některou sítí na trhu
- **vývoj měnových kurzů** – jelikož má společnost některé zahraniční dodavatele, změna kurzu především Eura by měla dopad na cenu nabízeného zboží, pokud by cena byla příliš vysoká, mohla by nastat změna dodavatelů z tohoto důvodu
- **zvýšení cen energií a plynu** – z důsledku velké energetické náročnosti strojů autoservisu a pneuservisu jsou ceny služeb závislé také na ceny energií, vedlo by to ke zdražení cen poskytovaných služeb a ke ztrátě konkurenční výhody, spjatou s cenou služeb
- **dostupnost zboží** – omezení poskytované nabídky zboží
- **cena surovin** – zvyšování ceny s ohledem na vyčerpanost zdrojů
- **konkurence typu další franchizové pobočky** – vznik další franchizové pobočky v regionu Brna, by ovlivnil obchodní strategii SQS

Vyhodnocení SWOT analýzy

Nejdůležitější faktory ovlivňující společnost, jsou shrnuty v následující matici:



Schéma č. 3: SWOT analýza společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy bude provedena analýza tržeb, nákladů a vybraných ukazatelů.

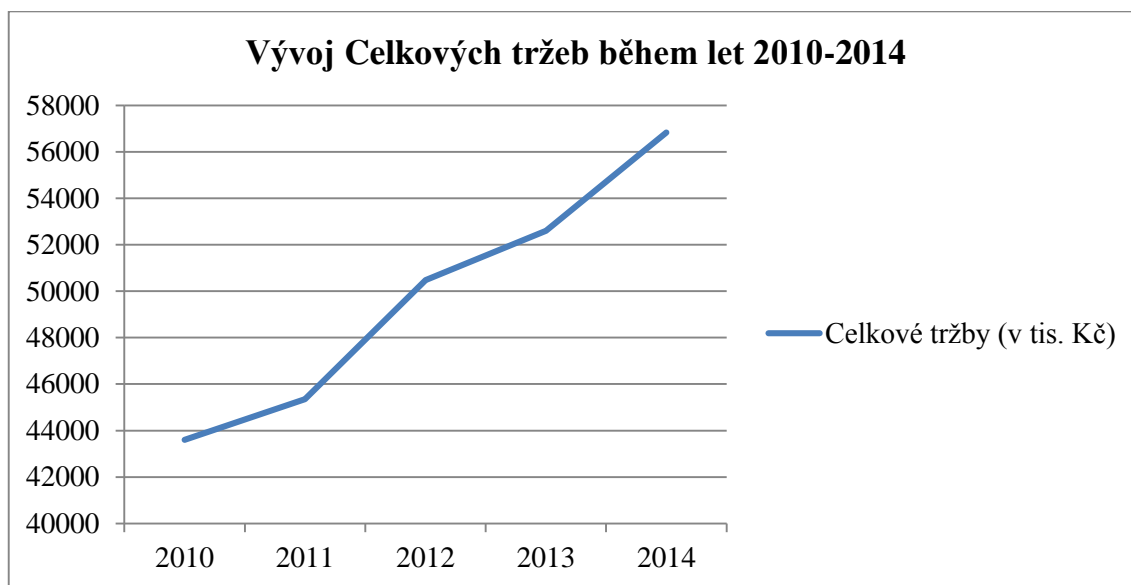
2.3.1 Analýza tržeb a nákladů

Analýza tržeb a nákladů vychází z provedených výpočtů a výsledky jsou zobrazeny v příslušných tabulkách a grafu.

Jak je viditelné z grafu, tržby každým rokem rostou a v dalších obdobích také porostou, vzhledem k získaným zakázkám. Mezi posledními sledovanými roky je viditelný nárůst tržeb o 4 231 tisíc Kč.

Tab. 2: Vývoj celkových tržeb (Zdroj: Výroční zprávy společnosti, vlastní zpracování)

Tržby	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové tržby (v tis. Kč)	43595	45356	50485	52598	56829



Graf 3: Vývoj celkových tržeb (Zdroj: Výroční zprávy společnosti, vlastní zpracování)

Ve stejném tempu jak rostly tržby, tak se zvyšovala i celková hodnota nákladů, která mezi posledními obdobími zaznamenala oproti předchozím značný skok a to o 8 909 tisíc Kč. Což není dobré, jelikož výše nárůstu nákladů pokrývá vyšší nárůstů tržeb.

Tab. 3: Vývoj celkových nákladů (Zdroj: Výroční zprávy společnosti, vlastní zpracování)

Vývoj celkových nákladů (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
	34263	37398	40699	41502	50411

2.3.2 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zkoumají vztah mezi vlastním a cizím kapitálem.

Oba zmíněné ukazatele v tabulce musí při součtu jejich hodnot dát výsledek 100%. Celková zadluženost společnosti by se měla pohybovat v rozmezí od 30% do 60%. Jak je patrné z tabulky, celková zadluženost se v roce pohybovala skoro na 77 procentech. Postupem času se firmě snaží zadluženost snižovat a v posledním sledovaném roce 2014 se nachází poprvé v doporučených hodnotách. Dá se očekávat, že v budoucích letech se bude zadluženost snižovat, pokud podnik nesáhne po nějaké finanční pomoci z cizích zdrojů. Koeficient samofinancování se tím pádem rok od roku zvyšuje.

Tab. 4: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Výroční zprávy společnosti, vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti (v %)	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	76,91	72,74	69,3	62,05	59,63
Koeficient samofinancování	23,09	27,26	30,7	37,95	40,37

2.3.3 Analýza rentability

Ukazatele rentability podávají informace o hodnocení celkové efektivnosti společnosti.

Rentabilita vloženého kapitálu se během sledovaných let nacházela jako jediná v kladných hodnotách. Avšak hodnoty by měly dosahovat vyšších hodnot

Rentabilita celkového kapitálu podává informaci o tom, jak podnik efektivně využívá svůj majetek k tvorbě zisku. V letech 2010 a 2011 jsou hodnoty v mínusu, to je způsobeno ztrátou v těchto letech. V dalších letech jsou hodnoty kladné, přesto nízké.

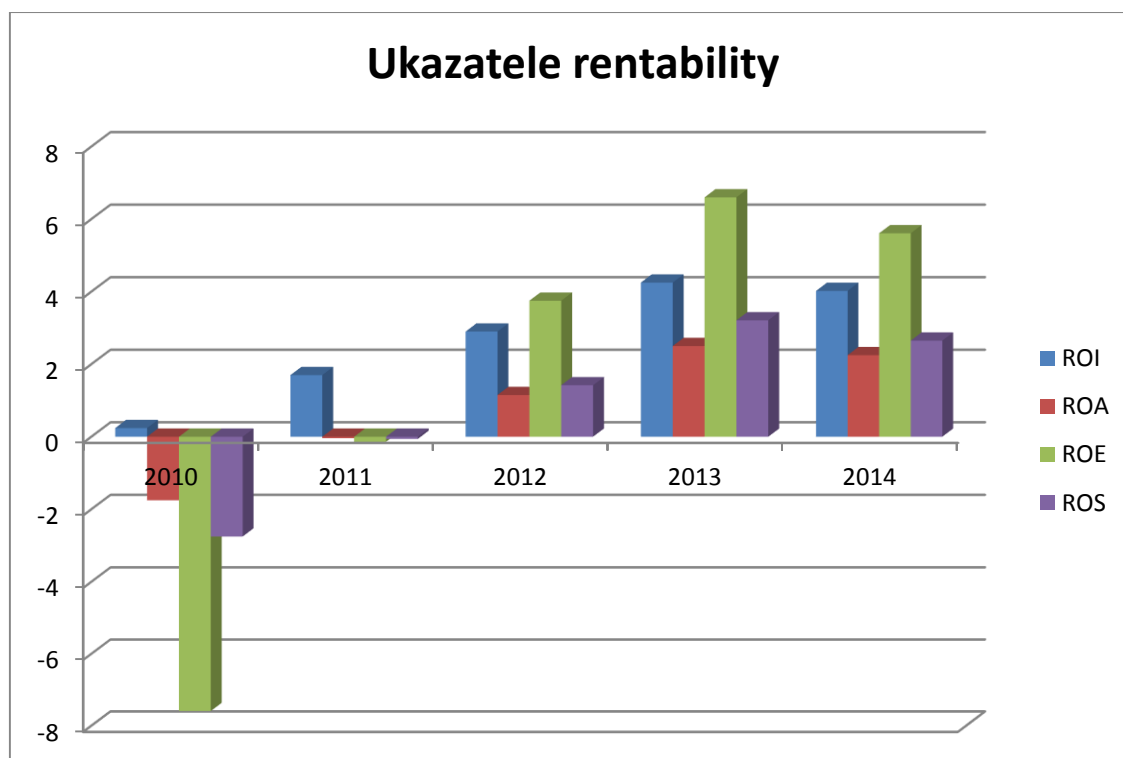
Rentabilita vlastního kapitálu má znovu záporné hodnoty během prvních dvou sledovaných období. Poté je viditelná vzestupná tendence kdy v roce 2013 dosahuje hodnoty 6,6 procent. Důležitá je, také vyšší dynamika ROE než ROA.

Rentabilita tržeb má během sledovaných let vzestupnou tendenci i tak by bylo lepší zvýšit zhodnocení jedné koruny.

U všech ukazatelů rentability je viditelný pokles v posledním sledovaném roce, avšak p příštím období se očekává opět růst všech ukazatelů

Tab. 5: Ukazatele rentability (Zdroj: Výroční zprávy společnosti, vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013	2014
ROI	0,24	1,7	2,9	4,25	4,02
ROA	-1,75	-0,04	1,15	2,5	2,25
ROE	-7,59	-0,14	3,75	6,6	5,61
ROS	-2,75	-0,06	1,42	3,21	2,65



Graf 4: Ukazatele rentability (Zdroj: Výroční zprávy společnosti, vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Tato část práce se bude zabývat s návrhem podnikatelského záměru a bude se jednat o rozšíření objektu SQS. Za pomoci provedených analýz lze sestavit podnikatelský plán na rozvoj podniku. Rozšíření se bude týkat přístavbou dalších prostorů dílen a to klempírnou s brusírnou, lakovacím boxem, aktivním příjmem a pneuservisem nákladních automobilů. Rozdíl je viditelný v nákresu v příloze.

3.1 Popis projektu

Přístavba dalších dílenských prostorů ke stávajícím částem povede k možnosti poskytovat svým zákazníkům ještě komplexnější služby než doposud.

Nové prostory vzniknou v zadní části objektu společnosti, které společnost vlastní od počátku svojí činnosti. Bude tedy nutná přístavba úplně nových částí ke stávající budově, která bude připojena na stávající části auto a pneu servisu. Díky tomuto projektu dojde ke zvýšení kapacity i současných dílen, jelikož dojde k přesunu aktivního příjmu (geometrie, diagnostiky, testu tlumičů), pneuservisu nákladních automobilů a klempířské lavice do nově vzniklých prostorů. To povede k možnosti zvýšit příjem zakázek na autoservis a pneuservis osobních automobilů, které byly doposud kvůli kapacitě částečně omezené.

V nově přistavených částech vzniknou čtyři nová, na sobě nezávislá pracoviště. Prvních z nich bude aktivní příjem, kde bude možnost rychlé diagnostiky vozidla, jednak načtení a zjištění problému, ale i možnost geometrie vozidla, popřípadě test tlumičů. Druhá část bude dílna pneuservisu nákladních automobilů. Zde se budou nacházet stroje potřebné k přezouvání nákladních automobilů, bagrů a pracovních strojů. Bude zde využito strojů a příslušenství, které je používáno dnes v prostorách pneuservisu. Toto pracoviště zvýší i bezpečnost na ostatních pracovištích, jelikož u nákladních pneumatik hrozí vyšší šance zranění, například z důvodu prasknutí pneumatiky při nahušťování. Další částí bude klempírna a brusírna, tato pracoviště bude sloužit k opravě vozidel po nehodách, nebo k výměně jednotlivých karosářských částí vozidel. Poslední částí přístavby bude lakovna, respektive lakovací box. Tato služba a práce s ní spojená bude pro společnost i její pracovníky něčím novým a neznámým, jelikož doposud tyto služby byly prováděny externí firmou.

Cílem společnosti bude především možnost poskytovat ještě komplexnější služby než doposud. A především díky lakovně získat nové zakázky a zaujmout část trhu.

Výhodu při realizaci tohoto záměru je především ve zkušenostech jednatele firmy a manažerky, kteří byli od prvopočátku součástí vzniku společnosti a mají tedy potřebné znalosti a zkušenosti při budování a zařizování prostor pneuservisu a autoservisu.

3.2 Přínosy projektu

Hlavním přínosem přístavby je především možnost poskytovat více služeb zákazníkům a to i kvalitněji. A především rozšíření o lakovnu. Což by mělo vést ke zvýšenému zájmu zákazníků a přílivu nových a také především zvýšení tržeb společnosti.

Největší přínos si společnost slibuje od lakovny, jelikož v současné době musí ke všem opravám laku nebo lakování nových dílů využívat služeb externí firmy. A tedy musí svým zákazníkům poskytovat tuto službu s minimálním ziskem, aby byla schopna splnit cenovou poptávku.

Přínosy projektu nejsou jen spjaty se společností, ale určitě se státem a městem, protože rozšíření podnikatelské činnosti povede ke zvýšení daňových příjmů státu. A jelikož projekt počítá s nutností příjmů 3 nových zaměstnanců, městu to slibuje snížení, sice nepatrné, nezaměstnanosti. A také rozšíření o služeb dodavatelů poskytující především lakýrnické a klempířské potřeby.

3.3 Analýza trhu

Společnost se na trhu bude zaměřovat především na koncové zákazníky, tak jako to dělá se službami autoservisu a pneuservisu. Nově vzniklé služby, klempířské práce a lakovnu, bude společnost poskytovat samozřejmě i ostatním autoservisům na trhu, které nemají tyto vlastní zařízení.

Jelikož je Jihomoravský kraj a hlavně tedy město Brno velice konkurenční prostředí v oblasti poskytovaných služeb autoservisů a pneuservisů, není tomu i jinak v oblasti klempířských a lakýrnických prací. Jako nejdůležitější bod, jak oslovit zákazníky, bude nutnost využít vysokého postavení na trhu a dobrého jména společnosti. Prvotními zákazníky by měli být především stávající zákazníci využívající dosavadní nabídku služeb.

Za konkurenci musíme považovat certifikované lakovny a klempírny, které splňují předpisy a požadavky, které jsou nutné k provozování činnosti. Používají pouze vodou ředitelné barvy, ostatní jsou zakázané, z důvodu ekologie.

Největšími konkurenty v regionu jsou:

- Autolakovna BOSS Brno – autolakovna s tradicí od roku 1999, poskytuje především klempířské a lakýrnické služby, všeho druhu (airbrushové kresby, lakování rámu kol).
- Autolakovna Vídeňská – jeden z největších konkurentů, vzhledem k poloze a taky k širokému rozsahu poskytovaných služeb (lakování lodí, nábytku). Jedna z výhod je i mnoho zákazníků v oblasti velkých firem.
- Autoservis AZM – jeden z mála autoservisů s vlastní lakovnou. Vysoká komplexnost nabízených služeb, avšak kvalita lakýrnických prací není na takové úrovni jako samostatné lakovny.
- ID auto plus – lakovna a klempírna se nachází v Blučině. Poskytuje vysokou kvalitu lakovaných věcí všeho druhu. Smluvní partner několika pojišťoven (Kooperativa, ČPP, Allianz). Možnost zapůjčení náhradního vozidla po dobu opravy.

Z předchozího výčtu největších konkurentů je patrné, že konkurence je na vysoké úrovni a snaží se poskytovat služby všeho druhu. Avšak, s výjimkou AZM, nenabízí komplexní služby, které bude poskytovat SQS po zřízení tohoto záměru. Nezbytnou věcí bude certifikace lakovny.

3.4 Obchodní plán

Základem obchodního plánu je poskytovat zákazníkům komplexní služby. Nejen tedy klempířské a lakýrnické služby, ale i stávající služby autoservisu a pneuservisu. Důraz bude kladen na preciznost a rychlost prováděných prací a z toho plynoucí spokojenost zákazníků.

Klempírna a lakovna spolu s ostatními odděleními, které se pouze přesunou, vzniknou v nové budově, která bude připojena na stávající. Zákazníkům tedy budou poskytovány služby z nového, moderního prostředí.

3.5 Marketingový plán

Marketingový plán vychází z marketingového mixu a jeho cíli jsou:

- oslovení zákazníků,
- nabídka komplexních služeb,
- získání povědomí o nových službách,
- propagace.

Produkt

Nově vzniklé prostory společnosti nabízí nové doposud neposkytované služby a to klempířské a lakýrnické práce. Produktem jsou tedy opravy a výměny karosářských dílů s následným lakováním. Kapacita klempírny a lakovny je 16 karosářských dílů za den.

Závazné objednávky budou přijímány telefonicky, emailem a především osobní domluvou.

Cena

Cena se odvíjí od cen konkurence v regionu. Musíme ovšem rozlišit lakovny originálních značek automobilek, kde ceny jednotlivých dílů jsou oproti ostatním lakovnám dvojnásobné. Průměrné ceny neoriginálních lakoven jsou v rozmezí od 2800 Kč do 3800 Kč za jeden díl.

Z tohoto rozmezí bylo stanoveno rozmezí cen v rozsahu od 2000 Kč do 2800 Kč. Společnost se bude snažit prorazit nízkými cenami. Cena za opravu jednotlivých dílů se pohybuje okolo 1000 Kč za kus, pokud se jedná o nový karosářský díl, tak zisk se pohybuje taky v průměru okolo 1000 Kč.

V budoucnu lze uvažovat o vzniku slevových balíčků, například k lakování sleva na nákup pneumatik.

Distribuce

Služby budou poskytovány formou závazných rezervací jednak telefonicky, emailovou korespondencí a především osobní domluvou přímo ve společnosti.

Odpovědným pracovníkem za styk se zákazníky společnosti bude vedoucí klempírny a lakovny společnosti.

Propagace

Protože nově vzniklé služby budou pro zákazníky naprosto neznámé, bude nutné zvolit vhodný marketing, který osloví co největší okruh veřejnosti. Základem je poskytnout potřebné informace pro potenciální zákazníky, a to vše při co nejnižších nákladech.

Při marketingu se využije stávajících webových stránek společnosti. Dojde k jejich úpravě a budou poskytovat informace o poskytovaných službách, cenách a akcích společnosti. Ve spojitosti s internetem dojde k vytvoření stránek na sociálních sítích, které doposud společnost nevyužívá.

Další částí propagace bude reklama v rádiu, kde se společnost pokusí, zaujmout posluchače a především informovat o nových poskytovaných službách. Tato reklama bude zaměřena na oblast jižní Moravy, prostřednictvím rádia Krokodýl, které je jedno z nejposlouchanějších v oblasti. Tato část reklamy bude finančně nejnákladnější.

Poslední částí bude tištěná reklama, především se bude jednat o informativní letáčky a tištěné brožury.

V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé náklady.

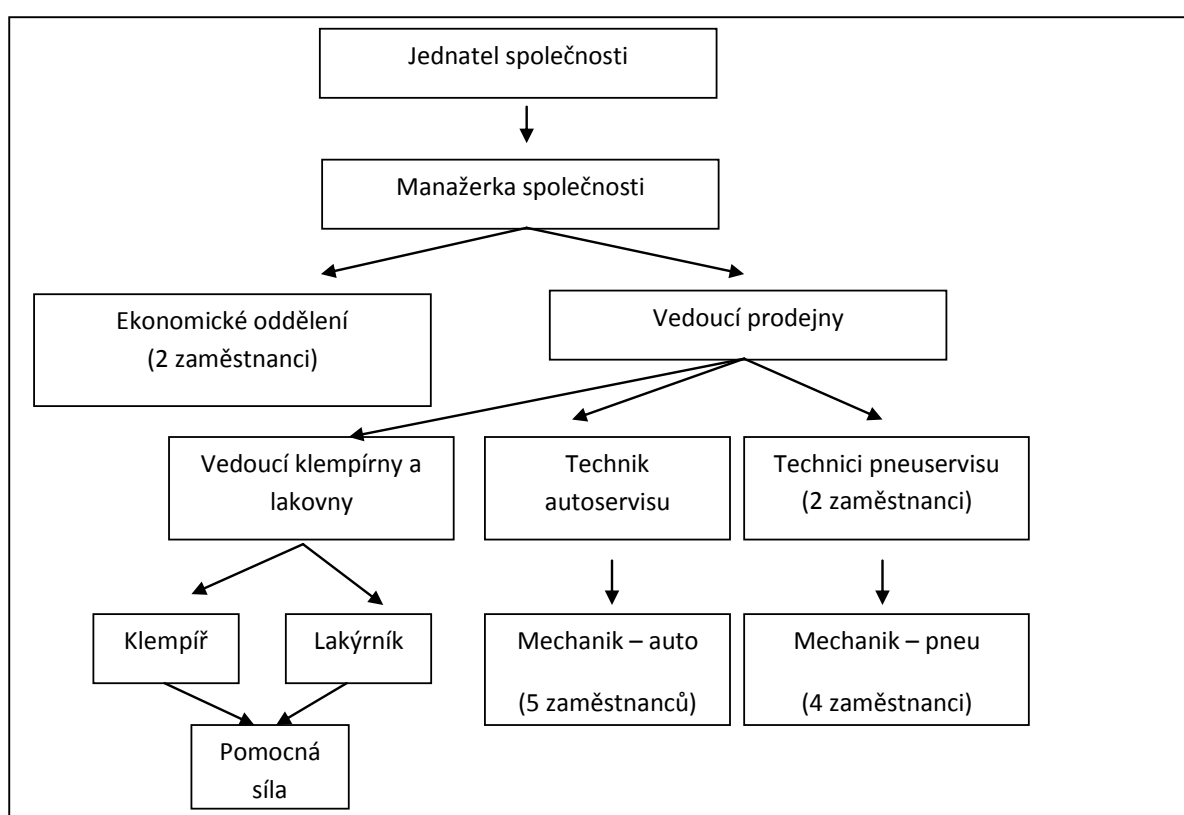
Položky	Cena v Kč
úprava webových stránek	3 000
reklama v rádiu	22 000
tištěná reklama (letáky, brožury)	3 000
sociální sítě	0
CELKEM	28 000

Tab. 6: Náklady propagace (Zdroj: vlastní zpracování)

3.6 Organizační plán

Dojde k drobným změnám v organizační struktuře společnosti. Z důvodu bezproblémového chodu došlo k vytvoření čtyř nových pracovních pozic. Kde pozici vedoucího přebere jeden z techniků autoservisu, práci technika autoservisu bude nyní zastávat pouze jeden pracovník. Další pozice jsou auto- klempíř, lakýrník a pomocná síla. Pomocná síla bude využívána podle potřeby v klempírně a lakovně. Na tyto tři pozice bude nutné vybrat nové pracovníky.

Schéma č. 4: Nová organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)



Noví zaměstnanci budou zaměstnáni od 1. 6. 2017, kdy začne provoz nových pracovišť. Výběr nových pracovníků začne od dubna roku 2017, důraz bude kladen především na praxi a vzdělání v dané oblasti.

3.7 Finanční plán

Finanční plán obsahuje souhrn nákladů, předpokládaných tržeb a výsledků hospodaření daného projektu. Vše je vytvářeno v různých variantách možného vývoje. Celá stavba a vybavení nových oddělení bude financováno pomocí podnikatelského úvěru.

3.7.1 Žádost o úvěr

Při výběru úvěru rozhodovali osobní zkušenosti a recenze. Rozhodování bylo mezi dvěma úvěry, první byl od Komerční banky, který je připraven pro malé a střední firmy a druhý od Raiffeisen Bank, a.s. Za pomoci získaných informací a průzkumu, jsem se rozhodl financovat podnikatelský záměr úvěrem od Raiffeisen Bank, a.s., protože poskytoval lepší podmínky.

Jedná se o úvěr dlouhodobý a to na šest let, výše úrokové sazby je 4,2 % p.a., úvěr je zajištěn částí jiné budovy společnosti, která bude pro tuto potřebu oceněna. Samotná výše úvěru pak činí 3 100 000 Kč. Z těchto prostředků bude financována stavba nové budovy, lakovací box a vybavení prostor.

Po výpočtu měsíčních splátek za pomoci vzorce anuity, bylo zjištěno, že měsíční splátka činí 48 783 Kč. Tato suma se platí konstantně a to každý měsíc. Následující tabulka zobrazuje zkrácenou formu splátkového kalendáře, podrobná verze s měsíčními splátkami je obsažena v příloze práce. Úvěr bude poskytnut od 1. 1. 2017 a splacen za šest let a bude přeplacen o 412 376 Kč.

Tab. 7: Roční splátkový kalendář (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Počáteční stav	Platba	Úrok	Úmor	Konečný stav
2017	3100000	585396	121333	464063	2635937
2018	2635937	585396	101463	483933	2152005
2019	2152005	585396	80743	504653	1647351
2020	1647351	585396	59133	526263	1121089
2021	1121089	585396	36600	548796	572293
2022	572293	585396	13103	572293	0
Celkem (v Kč)		3512376	412376	3100000	

3.7.2 Náklady projektu

Finanční náročnost tohoto projektu je poměrně značná. Vysoké jsou především počáteční náklady na výstavbu budovy, na nákup lakovacího boxu a instalaci vzduchotechniky a elektrického vedení. Právě z těchto důvodů byl využit úvěr.

Ceny jednotlivých položek byly stanoveny odhadem a konzultací s jednatelem společnosti, který vlastní stavební firmu, která se realizací projektu bude zabývat. Dále za pomoci průzkumu trhu a daných ceníků.

Kalkulace zahrnuje stavbu budovy, která bude nejnákladnější a vyjde na 1 900 000 Kč. Nejvyšší položkou je zde materiál, nutný pro výstavbu. Druhou nejvyšší položkou bude lakovací box, ten bude od společnosti SAIMA a bude se jednat o model GAMMA, který bude upraven přímo na požadavky lakovny, a proto je jeho cena asi o 60% vyšší než řadový box tohoto modelu. Další položkou kalkulace je elektroinstalace a vzduchotechnika, zde dojde k napojení na stávající instalaci. Část rozpočtu zaobírá i nezbytné vybavení klempírny a lakovny, jedná se především o zvedáky, natahováky, nářadí, lakovací pistole a hadice. A také odkládací police, skříně, stoly. Poslední položkou jsou náklady spojené s již zmíněným marketingem na propagaci a informování zákazníků.

Realizaci projektu lze rozdělit na dvě etapy. První etapa zahrnuje výstavbu samotné budovy s instalací vrat a dveří. Tato etapa by měla trvat tři měsíce. Druhá etapa bude zasahovat do první etapy, kdy se bude jednat o instalaci a zapuštění lakovacího boxu do stavby a instalaci vzduchotechniky a elektroinstalace (elektrické vedení, zásuvky, osvětlení). Druhá etapa bude trvat 2 měsíce, avšak bude prováděna v průběhu první. Obě etapy výstavby budou tedy trvat celkem čtyři měsíce.

V následující tabulce jsou zobrazeny položky, na které se bude čerpat úvěr.

Tab. 8: Celkové náklady projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady projektu		
Položky	Dílčí ceny v Kč	Cena v Kč
Stavba budovy		1 900 000
materiál	1 060 000	
stavební práce	560 000	
vysouvací vrata	280 000	
Lakovací box		750 000
Elektroinstalace a vzduchotechnika		282 000
Příslušenství		140 000
skříň, police	25 000	
lakovací pistole, hadice	42 000	
klempířské zvedáky, natahováky	64 000	
ostatní nářadí	9 000	
Marketing		28 000
CELKEM		3 100 000

Výčet obsahuje ovšem počáteční investice. Je nutné počítat i s náklady spojenými se samotným provozem. O to především mzdové náklady klempíře, lakýrníka a pomocné síly, jejich součet mezd je 41 800 Kč. Jedná se o hrubé mzdy, ke kterým je nutné přičíst zdravotní a sociální plnění hrazené zaměstnavatelem, které je ve výši 15 012 Kč.

Další významnou položkou je spotřeba energie a vody, která činí 18 000 Kč. Dále pak náklady spojené s výměnou filtrů vzduchotechniky a ostatní náklady, jedná se především o drobné opravy.)

Tab. 9: Měsíční náklady na provoz (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na měsíční provoz	
Položky	Cena v Kč
Energie a voda	18 000
Výměna filtrů vzduchotechniky	3 000
Mzdové náklady	56 012
Ostatní náklady (opravy)	2 000
CELKEM	79 012

Jednotlivé variabilní náklady na lakované díly, zde jde především o různé typy a druhy barev a laků, tmely, brusné papíry a kotouče, jsou pokryty ziskem, který plyne z opravy jednotlivého dílu, nebo zisku z nákupu nového dílu. Jedná se o částku okolo 1 000 Kč na jednotlivý díl.

Celkové roční náklady jsou součtem nákladů měsíčních, nákladů na úvěr a také odpisů majetku. Do odpisů majetku spadá nová budova a lakovací box. Jelikož je lakovací box pevně spojen s novou budovou, tak dle paragrafu 30 a 31, zákona o daních z příjmů, bude spadat společně s budovou do 5 odpisové skupiny. Tedy bude se odepisovat 30 let. Celková pořizovací cena je dohromady 2 650 000 Kč. První rok bude odpis 1,4% z 2 650 000 Kč tedy 37 100 Kč ročně v následujících letech každoročně 90 100 Kč. Zbylé vybavení se odepisovat nebude jako drobný majetek nad 40 000 Kč.

K výpočtu odpisů byl použit rovnoměrný odpis, viz tabulka níže.

Tab. 10: Odpisy majetku (Zdroj: vlastní zpracování)

Poř.	Rok-plán	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávky celkem	Zůstatková cena
1	2017	2.650.000,00	37.100,00	37.100,00	2.612.900,00
2	2018	2.650.000,00	90.100,00	127.200,00	2.522.800,00
3	2019	2.650.000,00	90.100,00	217.300,00	2.432.700,00
4	2020	2.650.000,00	90.100,00	307.400,00	2.342.600,00
5	2021	2.650.000,00	90.100,00	397.500,00	2.252.500,00
6	2022	2.650.000,00	90.100,00	487.600,00	2.162.400,00
7	2023	2.650.000,00	90.100,00	577.700,00	2.072.300,00
8	2024	2.650.000,00	90.100,00	667.800,00	1.982.200,00
9	2025	2.650.000,00	90.100,00	757.900,00	1.892.100,00
10	2026	2.650.000,00	90.100,00	848.000,00	1.802.000,00
11	2027	2.650.000,00	90.100,00	938.100,00	1.711.900,00
12	2028	2.650.000,00	90.100,00	1.028.200,00	1.621.800,00
13	2029	2.650.000,00	90.100,00	1.118.300,00	1.531.700,00
14	2030	2.650.000,00	90.100,00	1.208.400,00	1.441.600,00
15	2031	2.650.000,00	90.100,00	1.298.500,00	1.351.500,00
16	2032	2.650.000,00	90.100,00	1.388.600,00	1.261.400,00
17	2033	2.650.000,00	90.100,00	1.478.700,00	1.171.300,00
18	2034	2.650.000,00	90.100,00	1.568.800,00	1.081.200,00

19	2035	2.650.000,00	90.100,00	1.658.900,00	991.100,00
20	2036	2.650.000,00	90.100,00	1.749.000,00	901.000,00
21	2037	2.650.000,00	90.100,00	1.839.100,00	810.900,00
22	2038	2.650.000,00	90.100,00	1.929.200,00	720.800,00
23	2039	2.650.000,00	90.100,00	2.019.300,00	630.700,00
24	2040	2.650.000,00	90.100,00	2.109.400,00	540.600,00
25	2041	2.650.000,00	90.100,00	2.199.500,00	450.500,00
26	2042	2.650.000,00	90.100,00	2.289.600,00	360.400,00
27	2043	2.650.000,00	90.100,00	2.379.700,00	270.300,00
28	2044	2.650.000,00	90.100,00	2.469.800,00	180.200,00
29	2045	2.650.000,00	90.100,00	2.559.900,00	90.100,00
30	2046	2.650.000,00	90.100,00	2.650.000,00	0

Podle informací statistického úřadu bude v celkovém výpočtu ročních nákladů počítáno s růstem inflace o 2,5 procenta, každý rok.

V následující tabulce budou zobrazeny celkové náklady spojené s novým provozem na následujících osm let. Budou zpracovány pro jednotlivé varianty – pesimistickou, reálnou a optimistickou. V prvním roce podnikání budou náklady na provoz nižší a to z důvodu začátku provozu od 1 června 2017.

Všechny tři varianty se odvíjí od využitelnosti klempírny a lakovny. Jednotlivé varianty vychází ze zkušeností s oblastí podnikání. Pesimistická varianta se rovná současnému stavu, kdy autoservis opraví, nebo vymění stejný počet dílů a posílá je do externí lakovny. Z toho vyplývá, že zisk za lakování je pro ni nulový. Pesimistická varianta se rovná 25% využitelnosti zařízení tedy opravě, nebo výměně 4 dílů karoserie vozidla s následným lakováním. Reálná se rovná 37,5% a optimistická 50 %. Odhadujeme, že hodnoty se budou pohybovat okolo reálné varianty.

Tab. 11: Celkové náklady všech variant (Zdroj: vlastní zpracování)

Roky	Náklady v Kč		
	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
2017	702767,0	711517,0	720267,0
2018	1148035,6	1163410,6	1178785,6
2019	1151227,6	1166987,0	1182746,4
2020	1154127,2	1170280,6	1186434,0
2021	1156716,8	1173274,0	1189831,2
2022	1158971,9	1175943,0	1192914,1
2023	1172263,4	1189658,8	1207054,2
2024	1199316,9	1217147,2	1234977,5

3.7.3 Tržby projektu

Tržby projektu vychází z následujících informací:

- cena jednoho lakovaného dílu je v průměru 2300 Kč

Tab. 12: Ceny lakovaných dílů (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena v Kč
p. nárazník	2100
P kapota	2800
blatník	2200
dveře	2200
5. dveře	2300
z. nárazník	2000
střecha	2800
práh	2000

- požadavky majitele o růst cen o 2%
- maximální kapacita dílen je 16 dílů za den (oprava, nebo výměna + lakování), počet pracovních dní 220 v roce, zahájení činnosti od 1 června 2017

- náklady na materiál spojený s lakováním pokrývá zisk z oprav dílů nebo zisk z nových dílů

Stejně jako u nákladů se vycházelo ze tří variant vývoje – pesimistická 25%, reálná 37,5%, optimistická 50%. Tržby se odvíjí od využitelnosti dílen, lze předpokládat, že se zpočátku bude využitelnost pohybovat okolo reálných hodnot, později se přikloní k optimistické variantě.

Tab. 13: Celkové tržby všech variant (Zdroj: vlastní zpracování)

Roky	Tržby v Kč		
	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
2017	1288000,0	1932000,0	2576000,0
2018	2064480,0	3096720,0	4128960,0
2019	2105769,6	3158654,4	4211539,2
2020	2147885,0	3221827,5	4295770,0
2021	2190842,7	3286264,0	4381685,4
2022	2234659,5	3351989,3	4469319,1
2023	2279352,7	3419029,1	4558705,5
2024	2324939,8	3487409,7	4649879,6

3.7.4 Plánovaný výsledek hospodaření

Výsledek zjistíme tak, že od plánovaných tržeb odečteme plánované náklady. V následujících tabulkách budou zobrazeny výsledky hospodaření před a po zdanění pro všechny tři varianty.

Tab. 14: Výsledek hospodaření – pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Pesimistická varianta 25%	
	VH před zdaněním	VH po zdanění
2017	585233,0	474038,7
2018	916444,4	742320,0
2019	954542,0	773179,0
2020	993757,8	804943,8
2021	1034125,9	837642,0
2022	1075687,6	871307,0
2023	1107089,3	896742,4
2024	1125622,9	911754,5

Tab. 15: Výsledek hospodaření – reálná varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Reálná varianta 37,5%	
	VH před zdaněním	VH po zdanění
2017	1220483,0	988591,2
2018	1933309,4	1565980,6
2019	1991667,4	1613250,6
2020	2051546,9	1661753,0
2021	2112990,0	1711521,9
2022	2176046,3	1762597,5
2023	2229370,3	1805789,9
2024	2270262,5	1838912,6

Tab. 16: Výsledek hospodaření – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Optimistická varianta 50%	
	VH před zdaněním	VH po zdanění
2017	1855733,0	1503143,7
2018	2950174,4	2389641,3
2019	3028792,8	2453322,2
2020	3109336,0	2518562,1
2021	3191854,2	2585401,9
2022	3276405,0	2653888,0
2023	3351651,3	2714837,5
2024	3414902,1	2766070,7

Z předchozích tabulek lze vypožorovat, že ve všech variantách je plánovaný výsledek hospodaření kladný. To značí velký příslib od projektu, jelikož se dá uvažovat, že minimální hodnota výsledku bude někde mezi pesimistickou a reálnou variantou. V každém roce je znatelný nárůst zisku vzhledem k předchozímu období.

Z výsledků je patrné, že investice produkuje velmi dobrý zisk, který se dá využít na případnou další reinvestici do celé společnosti. A zvyšuje také příjem majiteli společnosti. Výsledný zisk lze využívat k celkovému snižování zadluženosti společnosti.

3.8 Analýza rizik

Analýza rizik se zabývá identifikací a zařazením do kategorií nejvýznamnějších rizik spojených s projektem. Následně jsou navržena opatření jak tyto rizika eliminovat

3.8.1 Identifikace rizik

V následující tabulce jsou zobrazena rizika spjatá s výstavbou nové budovy s dílnami.

Tab. 17: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Kategorie	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledek
1	Finanční	Platební neschopnost	1,5	3,5	5,3
2	Finanční	Zvyšování nákladů	2,4	3,6	8,6
3	Strategické	Nová konkurence	3,3	3,5	11,6
4	Strategické	Nízká poptávka	3,0	4,5	13,5
5	Provozní	Zpoždění stavby objektu	2,5	3,0	7,5
6	Provozní	Špatný výběr zaměstnanců	2,2	3,2	7,0
7	Mimořádné	Živelná pohroma	1,4	4,5	6,3

Nejvyšší hrozbu spjatou s projektem dosahuje nízká poptávka po službách a vznik nových konkurentů v odvětví

3.8.2 Opatření ke snížení rizik

Následně budou popsány jednotlivá rizika a možnosti jak snížit jejich výsledný dopad.

Platební neschopnost

Jedná se o problém především spjatý s poskytnutím bankovního úvěru. Pokud i tento problém bude zažehnán, může nastat problém s platební neschopností z důvodu mimořádných výdajů, nebo špatným strategickým rozhodnutím.

Předejít tomuto problému se dá především za pomoci tvorby bankovních rezerv.

Zvyšování nákladů

Zvyšování nákladů lze považovat za vysoce pravděpodobný problém, jelikož stavba i následná činnost má velkou energetickou spotřebu. Reakcí na zvyšování nákladů může být zvyšování cen, nebo pokus najít nového dodavatele elektřiny a vody, který bude levnější.

Nová konkurence

Vstup nových konkurentů je považován za jednu z největších hrozeb. Jelikož se servisy v dnešní době snaží poskytovat dokonalejší a rozsáhlejší služby. Výhodou společnosti je cenová politika, která je oproti konkurenci na nižší úrovni. A široká základna stávajících zákazníků autoservisu a pneuservisu.

Nízká poptávka

Určitě nejzávažnější problém, který může nastat. S tímto problémem musí počítat každý nově vznikající projekt. Zamezit nízké poptávce lze pomocí slevových akcí, nebo tvorbou komplexních balíčků. Je zde nutnost získat především konkurenční výhodu, vzhledem ke konkurentům v blízkosti společnosti.

Zpoždění stavby objektu

Zpoždění stavby by nemělo nastat, jelikož postupný harmonogram je pro projekt vytvořen. Pokud by tento problém nastal, mělo by to dopad na tržby společnosti. Těmto problémům lze předejít smlouvami s dodavateli s přesně stanovenými termíny dokončení i s případným odškodněním.

Špatný výběr zaměstnanců

I k tomuto problému může dojít, proto je nutný výběr zaměstnanců s prokazatelným životopisem. Je zde nutná několikaletá praxe v oboru. V případě zdokonalování postupů při pracích, je nutné poskytovat možnost doškolování. U nových zaměstnanců je dobré požadovat doporučení z předchozího zaměstnání.

Živelná pohroma

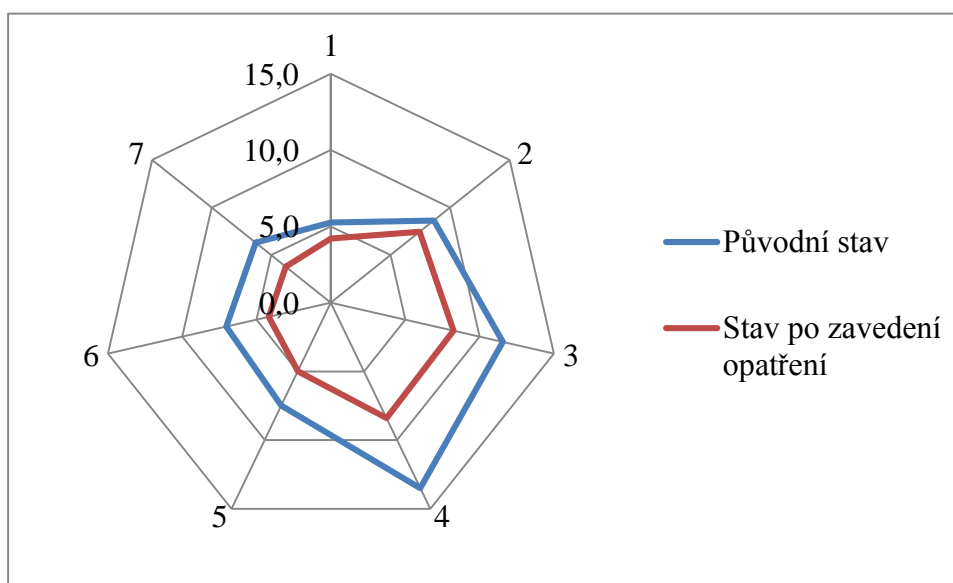
Předejít živelné pohromě přímo nejde. Jako hlavní ochrana lze považovat kvalitní pojištění. Jediná větší hrozba je nedaleko protékající řeka.

Následující tabulka zobrazuje předchozí rizika a zobrazuje výsledek dopadů po zavedení určitých, doporučených opatření.

Tab. 18: Identifikace rizik po zavedení opatření (Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Kategorie	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledek
1	Finanční	Platební neschopnost	1,5	2,8	4,2
2	Finanční	Zvyšování nákladů	2,4	3,1	7,4
3	Strategické	Nová konkurence	3,3	2,5	8,3
4	Strategické	Nízká poptávka	3,0	2,8	8,4
5	Provozní	Zpoždění stavby objektu	2,5	2,0	5,0
6	Provozní	Špatný výběr zaměstnanců	2,2	1,9	4,2
7	Mimořádné	Živelná pohroma	1,4	2,7	3,8

Obě tabulky jsou vyhodnoceny v grafu, kde je prokazatelný rozdíl po zavedení opatření. Je viditelné, že významnost jednotlivých rizik klesla.



Graf 5: Pavučinový graf hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

3.9 Harmonogram realizace

Následující tabulka zobrazuje podrobný a předpokládaný harmonogram realizace projektu. Celý projekt se skládá z několika částí, kde nejdůležitější je stavba budovy, která je rozdělená do dvou etap.

Tab. 19: Harmonogram realizace projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Rok									
	2016				2017					
	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.
Rozhodnutí o realizaci projektu										
Žádost o úvěr										
1 etapa stavby										
2 etapa stavby										
Přípravy na zahájení provozu										
Výběr zaměstnanců										

Školení zaměstnanců										
Provedení revizí										
Marketing										
Zahájení činnosti										

3.10 Hodnocení efektivity návrhu

K celkovému zhodnocení návrhu bude použita metoda návratnosti investice.

3.10.1 Doba návratnosti investice

Tento ukazatel udává, za jakou dobu se kapitálový výdaj investice vrátí z příjmů projektu. Doba návratnosti investice byla vytvořena pro všechny tři varianty projektu. Výše kapitálového výdaje činí 3 100 000 Kč. Z níže uvedených dat vyplývá, že všechny varianty jsou schopny splatit svoje kapitálové výdaje v poměrně krátkou dobu. Lze tedy předpokládat, že investice je velice efektivní pro společnost.

Tab. 20: Doba návratu – pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CF	47075,7	348487,0	358626,0	368780,8	378946,0	389114,0
Kumulované CF	47075,7	395562,7	754188,7	1122969,5	1501915,5	1891029,5
DN	Během 5 roku					

Tab. 21: Doba návratu – reálná varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CF	561628,2	1172147,6	1198697,6	1225590,0	1252825,9	1280404,5
Kumulované CF	561628,2	1733775,8	2932473,4	4158063,4	5410889,3	6691293,8
DN	Během 4 roku					

Tab. 22: Doba návratu – optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CF	1076180,7	1995808,3	2038769,2	2082399,1	2126705,9	2171695,0
Kumulované CF	1076180,7	3071989,0	5110758,2	7193157,3	9319863,2	11491558,2
DN	Začátkem roku 2019					

3.11 Zhodnocení návrhu řešení

Předmětem podnikatelského záměru je stavba nové budovy, která bude obsahovat klempírnu a lakovnu. Do nově vzniklých prostor budou přesunuty již existující části autoservisu a pneuservisu. Celkové výdaje projektu jsou 3 100 000 Kč a celá tato investice bude financována bankovním úvěrem, trvajícím 6 let při úrokové sazbě 4,2 % p.a. Celkově bude úvěr přeplacen o 412 376 Kč.

Vývoj nákladů a tržeb, které lze předpokládat, byl vytvořen ve třech variantách a to v pesimistické variantě 25% využitelnost, reálné variantě 37,5% využitelnost a optimistické variantě při 50 % využitelnosti. Z těchto hodnot byl odvozen výsledek hospodaření, který ve všech variantách nabývá kladných hodnot.

Za pomoci doby návratnosti bylo zjištěno, že projekt ve všech variantách má rychlou návratnost. Lze očekávat pohyb okolo reálné varianty postupem času přesun na optimistickou. Ale i doba návratnosti v pesimistické variantě je dobrá – během 5 let.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zpracování podnikatelského záměru na rozšíření služeb společnosti SQS spol. s.r.o. Jednalo se o stavbu nové budovy, ve které bylo zřízeno několik dílen. Především pak klempírna s brusírnou a lakovna. Za pomoci provedených analýz bylo zjištěno, že provedením tohoto záměru získá společnost konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem na trhu. A bude také poskytovat komplexnější služby svým zákazníkům

Úvodní část práce se zabývala teoretickými východisky, spjatými s vypracováním podnikatelského záměru, analyzování stavu společnosti a financováním záměru.

V analytické části byl proveden popis společnosti a rozbor současného stavu. Jednalo se o finanční analýzu, SWOT analýzu, PEST analýzu a Porterovu analýzu konkurenčních sil.

Návrhová část obsahovala vytvoření samotného podnikatelského záměru. Nová budova s dílnami se bude nacházet v zadní části areálu společnosti a bude napojena na stávající zařízení. Stěžejními body projektu jsou klempírna a lakovna, od nichž se odráží celá návratnost investice. Maximální denní kapacita klempírny a lakovny je oprava, nebo výměna 16 karosářských dílů s následným lakováním. Celkové náklady projektu byly vyčísleny na 3 100 000 Kč. Nejnákladnější položkami jsou samotná stavba a lakovací box. Investice bude financována dlouhodobým úvěrem ve výši 3 100 000 Kč, úvěr bude splácen 6 let při úrokové sazbě 4,2 % p.a.

Samotný finanční plán byl vytvořen pro tři varianty – pesimistickou, reálnou a optimistickou. Základem jednotlivých variant je využitá kapacita klempírny a lakovny. Pro pesimistickou variantu byla zvolena 25% využitelnost, tedy 4 díly, pro reálnou 37,5% využitelnost, 6 dílů a pro optimistickou variantu 50 % využitelnost. Na tomto základě byly vypočítány odhadované roční náklady a tržby, z nichž se následně vytvořil výsledek hospodaření za jednotlivá období. V potaz byl brán požadavek majitele s meziročním nárůstem cen a také meziroční nárůst inflace. U všech porovnávaných variant bylo dosaženo kladných výsledků hospodaření.

V této části práce byly také identifikovány rizika spjatá se záměrem a následně byla tato rizika popsána a zavedena opatření, která povedou k jejich snížení.

Poslední části návrhu byla hodnocena doba návratnosti investičního návrhu. U všech třech variant dojde k pokrytí nákladů a návratností investice. Dá se očekávat, že se skutečné hodnoty zpočátku budou pohybovat okolo reálné varianty, postupem času budou dosahovat hodnot optimistické varianty.

Nyní je pouze rozhodnutí na straně jednatele společnosti, jestli se rozhodne daní podnikatelský záměr uskutečnit nebo ne.

ZDROJE

Literatura

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

FOTR, J. a I. SOUČEK., *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, R. D. a M. P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKEPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J., *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNAIFL, O., SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza I*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-133-7

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA., *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. Aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SCHOLLEOVÁ, H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*. 2. Aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SMEJKAL, V., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1667-4.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ., *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3393-5.

VALACH, J., *Finanční řízení podniku*. 2. Aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 978-80-861-1921-1.

VEBER, J., *Podnikání malé a střední firmy*. 2. Aktualizované vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. 11. 1991.

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník účinný od 1. 1. 2014.

Zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních korporacích účinný od 1. 1. 2014.

Internetové zdroje

AUTOR NEUVEDEN., SWOT analýza [online]. 2013. [cit. 20. 5. 2016].

Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Český statistický úřad – Podíl nezaměstnanosti [online]. 2016. [cit. 20. 5. 2016].

Dostupné

z:

https://www.czso.cz/csu/xb/podil_nezamestnanych_v_jihomoravskem_kraji_v_letech_2005_az_2014

Český statistický úřad – Obyvatelstvo [online]. 2016. [cit. 20. 5. 2016].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Český statistický úřad – Průměrná mzda [online]. 2013. [cit. 20. 5. 2016].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>

Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 2012. [cit. 20. 5. 2016].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=563186>

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A SCHÉMAT

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj obyvatel v Jihomoravském kraji	46
Tab. 2: Vývoj celkových tržeb	51
Tab. 3: Vývoj celkových nákladů	51
Tab. 4: Ukazatele zadluženosti	52
Tab. 5: Ukazatele rentability	53
Tab. 6: Náklady propagace	58
Tab. 7: Roční splátkový kalendář	60
Tab. 8: Celkové náklady projektu	62
Tab. 9: Měsíční náklady na provoz	62
Tab. 10: Odpisy majetku	63
Tab. 11: Celkové náklady všech variant	65
Tab. 12: Ceny lakovaných dílů	65
Tab. 13: Celkové tržby všech variant	66
Tab. 14: Výsledek hospodaření – pesimistická varianta	67
Tab. 15: Výsledek hospodaření – reálná varianta	67
Tab. 16: Výsledek hospodaření – optimistická varianta	67
Tab. 17: Identifikace rizik	68
Tab. 18: Identifikace rizik po zavedení opatření	70
Tab. 19: Harmonogram realizace projektu	71
Tab. 20: Doba návratu – pesimistická varianta	72
Tab. 21: Doba návratu – reálná varianta	72
Tab. 22: Doba návratu – optimistická varianta	73

Seznam grafů

Graf 1: Průměrné mzdy v Jihomoravském kraji	44
Graf 2: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji	45
Graf 3: Vývoj celkových tržeb	51
Graf 4: Ukazatele rentability	53
Graf 5: Pavučinový graf hodnocení rizik	71

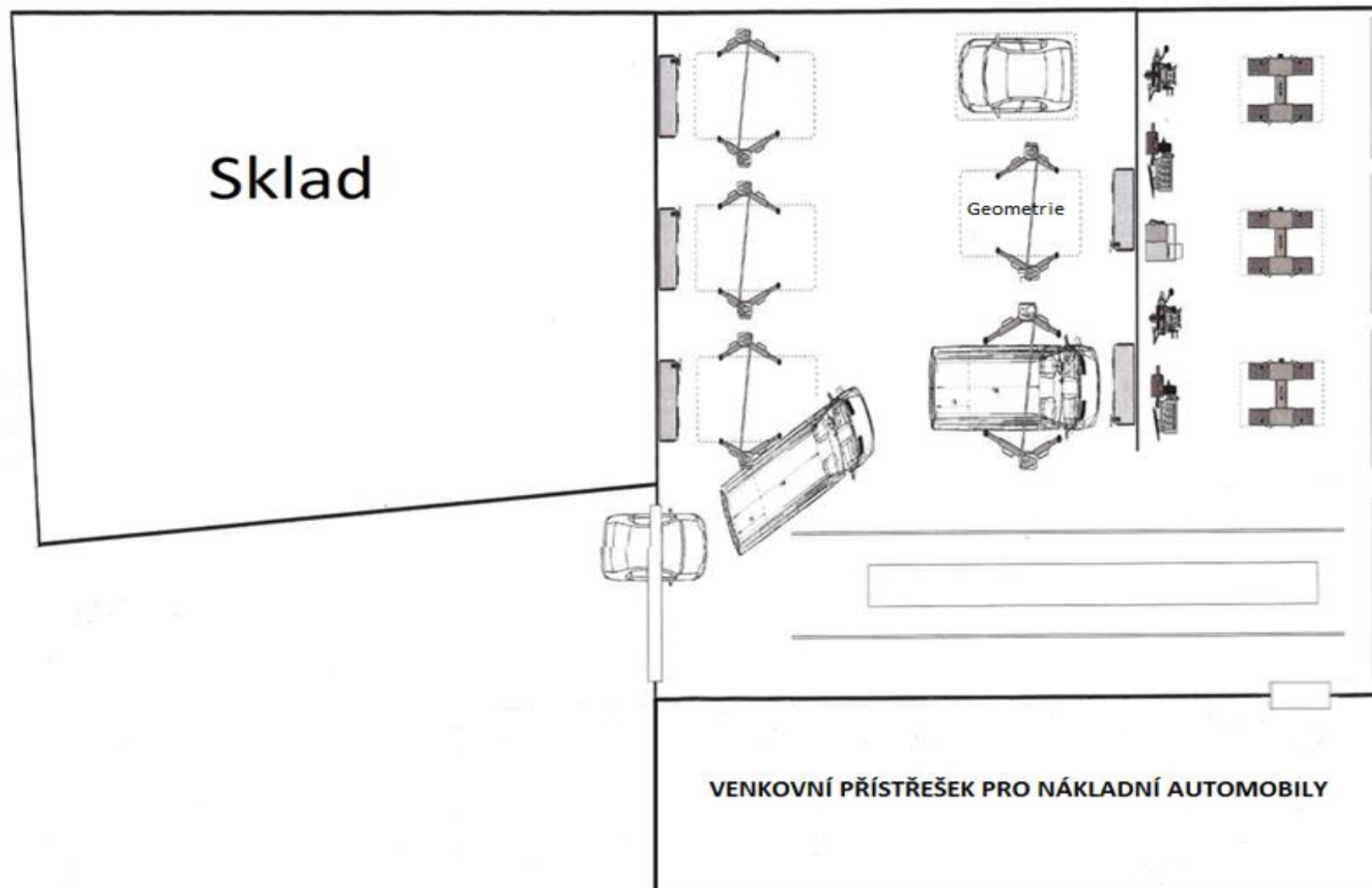
Seznam schémat

Schéma č. 1: Příklad SWOT analýzy	25
Schéma č. 2: Stávající organizační struktura	36
Schéma č. 3: SWOT analýza společnosti	50
Schéma č. 4: Nová organizační struktura	59

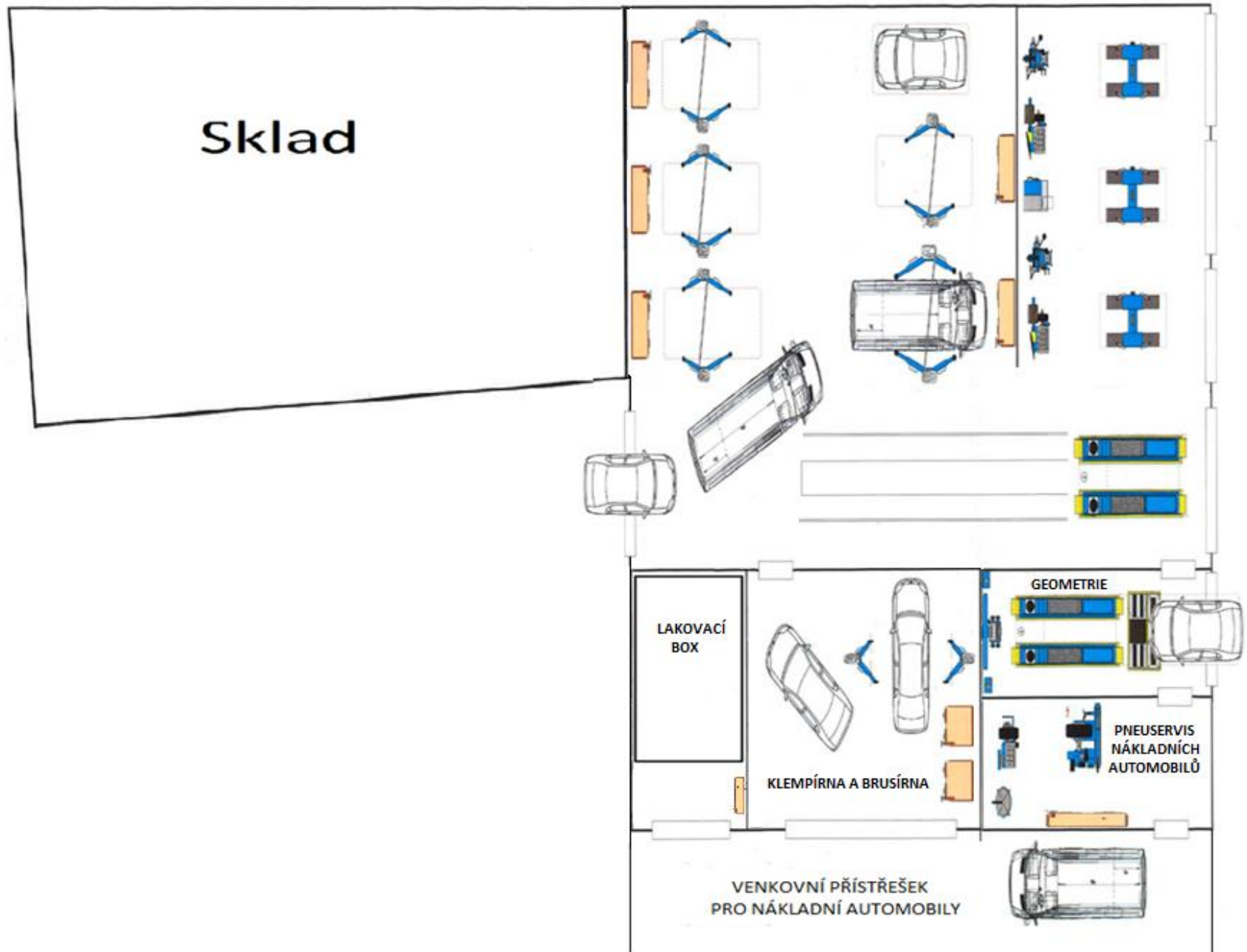
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1. Původní stav dílny
- Příloha 2. Návrh nových dílen
- Příloha 3. Splátkový kalendář

Příloha 1.
Původní stav
dílny



Příloha 2.
Návrh nových
dílen



Příloha 3. Splátkový kalendář

rok	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	konečná hodnota
1	1	3100000	10850	37933	3062067
1	2	3062067	10717	38066	3024001
1	3	3024001	10584	38199	2985802
1	4	2985802	10450	38333	2947469
1	5	2947469	10316	38467	2909002
1	6	2909002	10182	38602	2870401
1	7	2870401	10046	38737	2831664
1	8	2831664	9911	38872	2792792
1	9	2792792	9775	39008	2753784
1	10	2753784	9638	39145	2714639
1	11	2714639	9501	39282	2675357
1	12	2675357	9364	39419	2635938
2	1	2635938	9226	39557	2596380
2	2	2596380	9087	39696	2556685
2	3	2556685	8948	39835	2516850
2	4	2516850	8809	39974	2476876
2	5	2476876	8669	40114	2436762
2	6	2436762	8529	40254	2396507
2	7	2396507	8388	40395	2356112
2	8	2356112	8246	40537	2315575
2	9	2315575	8105	40679	2274897
2	10	2274897	7962	40821	2234076
2	11	2234076	7819	40964	2193112
2	12	2193112	7676	41107	2152005
3	1	2152005	7532	41251	2110754
3	2	2110754	7388	41395	2069358
3	3	2069358	7243	41540	2027818
3	4	2027818	7097	41686	1986132
3	5	1986132	6951	41832	1944301
3	6	1944301	6805	41978	1902323
3	7	1902323	6658	42125	1860198
3	8	1860198	6511	42272	1817925
3	9	1817925	6363	42420	1775505
3	10	1775505	6214	42569	1732936
3	11	1732936	6065	42718	1690219
3	12	1690219	5916	42867	1647351

4	1	1647351	5766	43017	1604334
4	2	1604334	5615	43168	1561166
4	3	1561166	5464	43319	1517847
4	4	1517847	5312	43471	1474376
4	5	1474376	5160	43623	1430754
4	6	1430754	5008	43775	1386978
4	7	1386978	4854	43929	1343050
4	8	1343050	4701	44082	1298967
4	9	1298967	4546	44237	1254730
4	10	1254730	4392	44392	1210339
4	11	1210339	4236	44547	1165792
4	12	1165792	4080	44703	1121089
5	1	1121089	3924	44859	1076230
5	2	1076230	3767	45016	1031214
5	3	1031214	3609	45174	986040
5	4	986040	3451	45332	940708
5	5	940708	3292	45491	895217
5	6	895217	3133	45650	849568
5	7	849568	2973	45810	803758
5	8	803758	2813	45970	757788
5	9	757788	2652	46131	711657
5	10	711657	2491	46292	665365
5	11	665365	2329	46454	618911
5	12	618911	2166	46617	572294
6	1	572294	2003	46780	525514
6	2	525514	1839	46944	478570
6	3	478570	1675	47108	431462
6	4	431462	1510	47273	384189
6	5	384189	1345	47438	336751
6	6	336751	1179	47604	289146
6	7	289146	1012	47771	241375
6	8	241375	845	47938	193437
6	9	193437	677	48106	145331
6	10	145331	509	48274	97056
6	11	97056	340	48443	48613
6	12	48613	170	48613	0