



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ROZŠÍŘENÍ FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS EXPANSION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUDĚK ŠTĚRBÁČEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Štěrbáček Luděk, 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 - rozšíření firmy**

v anglickém jazyce:

**Entrepreneurial Intention of Business Expansion**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy 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. vydání 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 2013/2014.

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 22.05.2014

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského záměru na rozšíření stávajícího podnikání. Podnikatelský záměr je postaven na teoretických základech, dále analyzuje současný stav firmy a na základě této analýzy je navržena realizace rozšíření včetně ekonomického vyhodnocení. Podnikatelský záměr má pomoci majiteli firmy učinit správné strategické rozhodnutí.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, analýza, rozšíření firmy, peněžní tok, čistá současná hodnota

## **Annotation**

The thesis develops a business plan dealing with the expansion of the present business. The business plan is built on theoretic bases, than it analyses current condition in the company and finally it suggests realization of expansion including economic evaluation. This business plan should help to owner of business to make a right strategic decision.

## **Keywords**

Business plan, analysis, business expansion, cash flow, net present value

## **Bibliografická citace**

ŠTĚRBÁČEK, L. *Podnikatelský záměr - rozšíření firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 75 s. Vedoucí diplomové práce  
Ing. Jaroslav Rompotl

## **Prohlášení autora o původnosti práce**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Podnikatelský záměr - rozšíření firmy“ vypracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího projektu Ing. Jaroslava Rompotla

V Brně, dne 22.5.2014

Luděk Štěrbáček

## **Poděkování**

Děkuji tímto Ing. Jaroslavu Rompotlovi z Ústavu ekonomiky Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně za odborné vedení, které vedlo k vypracování této práce. Dále děkuji vedoucímu společnosti za poskytnutí interních informací podniku a za podporu rodiny.

## OBSAH:

ÚVOD.....	11
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	12
1.1. VYMEZENÍ PROBLÉMU.....	13
1.2. CÍL PRÁCE.....	13
1.3. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLENOČNOSTI.....	14
Předmět podnikání .....	14
Cíl podniku.....	15
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
2.1. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	16
Podnikání .....	16
Podnikatelský záměr .....	16
2.2. ANALYTICKÉ NÁSTROJE .....	18
SLEPT analýza.....	18
Porterův model konkurenčních sil.....	19
SWOT analýza .....	20
Finanční analýza.....	21
2.3. FINANČNÍ ZDROJE .....	24
Nerozdělený zisk.....	24
Odpisy .....	25
Bankovní úvěry .....	26
2.4. HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE .....	28
Doba návratnosti.....	28
Metoda čisté současné hodnoty .....	30
Vnitřní výnosové procento .....	30
Systém STRATEX .....	31
Management rizik .....	32
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	36
3.1. SLEPT ANALÝZA .....	36
3.2. SWOT ANALÝZA.....	38
3.3. PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL .....	40

3.4. FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY .....	43
Analýza stavových ukazatelů .....	43
Analýza poměrových ukazatelů.....	47
4. INVESTIČNÍ ZÁMĚR.....	50
4.1. NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ .....	50
4.2. INVESTIČNÍ NÁKLADY .....	52
4.3. PROGNOZA TRŽEB.....	53
4.4. FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU .....	56
4.5. PROGNOZA ROZVAHY A CASH FLOW .....	58
4.6. HODNOCENÍ INVESTICE.....	61
Doba návratnosti.....	61
Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento .....	62
4.7. HODNOCENÍ RIZIK.....	63
ZÁVĚR .....	67
Seznam použitých zdrojů.....	69
Literatura.....	69
Zákony .....	69
Podnikové materiály .....	70
Internetové zdroje .....	70
Seznam tabulek .....	71
Seznam grafů .....	71
Seznam příloh .....	72
Příloha č. 1: Individuální nabídka České spořitelny, a.s.....	73

# ÚVOD

Člověk od nepaměti řeší otázku, jak uživí sebe a svou rodinu. Z počátku si bral zdroje pro obživu z přírody tak, jak je našel. S vývojem společnosti a obchodu dochází k tomu, že potřeby lidí se zvyšují a více specifikují. To přispělo k diferenciaci produkce, kdy lidé nabízejí speciální výrobky a služby. Dochází k rozvoji činnosti zvané podnikání, kdy cílem podnikání je dosahování zisku. Podnikatel, neboli v širším pojetí podnik, aby dosáhl zisku, soutěží na trhu s ostatními podnikateli, kteří se také snaží uspokojit potřeby zákazníků. Podnikatel, aby dosahoval zisku dlouhodobě, musí mít nějakou konkurenční výhodu oproti ostatním. Konkurenční výhodu lze získat několika způsoby, ale nejzákladnějšími jsou snižování nákladů, diferenciacie produktů a inovace produktů a procesů. Podnikatel by měl po celou dobu podnikání hledat cesty, jak v stále se rozvíjejícím trhu udržet svoji konkurenceschopnost.

K hledání konkurenční výhody může přispět vypracování podnikatelského záměru, který lze uplatnit při zakládání nového podniku nebo jeho rozvoji. Obecným úkolem podnikatelského záměru je popsat a rozebrat současný stav a na základě tohoto rozboru sestavit plán pro budoucí konání podnikatele.

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem rozvoje firmy db Betonové jámy s.r.o. Jak název napovídá, tento podnik se zabývá výrobou, prodejem a instalací betonových jímek a nádrží. Jedná se o malou rodinnou firmu, jejíž majitel plní zároveň funkci vedoucího firmy. Jak to tak často bývá, a tento případ není výjimkou, řeší vedoucí malého podniku spoustu úkolů především operativního charakteru a na strategické otázky mu nezbyvají kapacity. Vedoucí sledované firmy si je plně vědom potřeby rozvoje firmy a tuší, kde má výroba produktů rezervy. Než však učiní důležité rozhodnutí a investuje do rozvoje firmy, chtěl by zjistit, zda toto rozhodnutí negativně neovlivní existenci a chod firmy.

Z toho důvodu je sestaven tento podnikatelský plán, který má nastínit budoucí vývoj firmy po zavedení rozšíření výroby. Cílem podnikatelského záměr je zanalyzovat vnější

a vnitřní prostředí firmy a sestavit plán realizace rozvoje firmy včetně ekonomických dopadů na podnik db Betonové jímky s.r.o.

# 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

## 1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Společnost db Betonové jímky s.r.o. se zabývá výrobou, prodejem a instalací betonových jímek a nádrží. Od založení v roce 2008 firma stabilně roste a má dobré hospodářské výsledky. Firma si část nabízeného portfolia produktů zajišťuje vlastní výrobou, část si kupuje od dodavatelů. Majitel firmy by chtěl rozšířit výrobu a většinu jímek si vyrábět ve vlastní režii, což by mělo zvýšit hospodářské výsledky, jelikož výroba vlastních produktů v tomto typu podniku přináší firmě vyšší přidanou hodnotu. Na rozšíření výroby se váže investice do nových výrobních prostředků. S růstem firmy vznikají vyšší nároky na současný prostor výroby, která z kapacitních důvodů stále méně vyhovuje požadavkům výroby. Z toho důvodů bude nezbytné přesunout výrobu do větších prostor.

## 1.2 CÍL PRÁCE

### Hlavní cíl

Vypracovat podnikatelský plán na rozšíření firmy, resp. její výrobní části včetně ekonomického vyhodnocení podnikatelského plánu.

### Dílčí cíle

Analyzovat současný stav společnosti, její vnitřní a vnější okolí pomocí následujících metod:

- SLEPT analýzy,
- Porterův model konkurenčních sil,
- SWOT analýzy,
- Finanční analýzy.

Sestavit podnikatelský plán, který bude obsahovat mimo jiné návrh formy financování, prognózu ekonomického vývoje podniku, hodnocení investice a hodnocení rizik spojených s rozšířením podniku.

### **1.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLENOČNOSTI**

Sledovaná firma se jmenuje db Betonové jímky s.r.o. a byla založena jako společnost s ručením omezeným v roce 2008 se základním vkladem 200 000,-Kč, který je celý splacen. Jedná se o rodinnou firmu, kdy v době založení měla dva zaměstnance, a to majitele firmy a jeho manželku. V současné době má firma pět zaměstnanců, mezi nimiž jsou i dva synové. Firma sídlí v městě Bystřice nad Pernštejnem s asi 8 tisíci obyvateli, výroba je situována ve vesnici Bohdalec s asi 300 obyvateli, která je od sídla firmy vzdálena 20 km. Tato výrobní plocha 3 000 m<sup>2</sup> na pronajatém pozemku od obce. Majitel firmy vyráběl jímky dříve jako živnostník, a to od roku 2000. Své know-how získal od svého otce, který pracoval ve výrobním družstvu zabývající se výrobou betonových jímek. Od tohoto družstva získal majitel firmy první ocelové formy na výrobu jímek, kterých firma vlastní v současné době tři.

#### **PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ**

Předmětem podnikání je dle výpisu z obchodního rejstříku přípravné práce pro stavby, dokončovací stavební práce a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Podnik se zabývá především výrobou, prodejem a instalací betonových jímek, septiků, retenčních, vsakovacích a velkoobjemových nádrží. K dodávce výrobků zajišťuje i technickou dokumentaci. Okrajově podnik poskytuje kompletní řešení domovních a kořenových čistíren odpadních vod a prefabrikované betonové sklepy. V současné době podnik nabízí tři typy nádrží. Prvním typem jsou prefabrikované betonové samonosné jímky (slabostěnné), které jsou konstruovány na přejezd vozidlem do 2,5 t. Tyto firma odebírá především od polských dodavatelů. Druhým typem jsou silnostěnné betonové jímky, které si podnik vyrábí samostatně. Ty

jsou konstruovány na zatížení pojízdných vozidel do 40t. V posledním případě se jedná o velkoobjemové nádrže. V závislosti na požadavcích projektu jsou buď sestavovány z jednotlivých silnostěnných betonových nádrží vlastní konstrukce, nebo jsou kompletovány z betonových dílců od dodavatelů.

## **CÍL PODNIKU**

Hlavním cílem podniku je udržet se na silně konkurenčním trhu a postupně zvyšovat svůj podíl na trhu. Tohoto cíle může podnik dosáhnout, pokud bude nabízet výrobky s konkurenční cenou a konkurenční kvalitou. Konkurenční ceny lze dosáhnout hledáním úspor především ve výrobě a snižováním nákladů na výrobu. Kvalitou výrobku v tomto odvětví se rozumí především trvanlivost výrobku, nabízené služby spojené s prodejem a instalací výrobku a případné spojení výrobku s dalšími čistícími technologiemi, které vedou k větší užitnosti výrobku pro zákazníka.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

#### PODNIKÁNÍ

Nejprve je nutné popsat, co pojmy podnikání, podnikatel a podnik znamenají, abychom se mohli dostat k pojmu podnikatelský plán.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, definuje podnikání jako „*soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ [13]

Tento zákon, obchodní zákoník, definuje i podnikatele, kterým je: „*osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.*“ [13]

Podnik je soubor lidí a prostředků, pomocí kterých lze koordinovaně vykonávat činnosti, které vedou k zajištění zisku (přebytku výnosu nad náklady), který se dosahuje pomocí uspokojování potřeb zákazníků. Tyto potřeby uspokojuje podnikatel produkty, které nabízí na trhu, kde musí čelit riziku. Podnikatel musí vložit do podniku kapitál. [7]

#### PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr se vypracovává nejčastěji ze dvou důvodů. Zaprvé pro majitele nebo vedení podniku, kdy podnikatelský plán představuje základ vlastního řízení. Zadruhé pro poskytovatele kapitálu, kterého je třeba přesvědčit o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož realizaci se kapitál použije.

Podnikatelský záměr by měl obsahovat:

1. **Realizační resumé**, kde budou uvedeny základní informace o firmě, dále charakteristika produktu a produkce, okolí firmy (především popis trhů), strategické zaměření firmy v horizontu alespoň 3 let, zhodnocení vedoucích pracovníků firmy a finanční aspekty zahrnující odhady zisku, velikost potřebného kapitálu a účel jeho použití.
2. **Charakteristika firmy a jejích cílů**, které vycházejí z historického vývoje firmy. Součástí této kapitoly by měla být charakteristika produktu, především kdo je jejích uživatelem a jaké výhody uživatel uplatňuje při pořízení a užívání produktu i ve vztahu ke konkurenčním výrobkům. Sledované cíle zahrnují jednak strategické cíle, kterých se firma snaží dosáhnout realizací projektu, a jednak specifické cíle jako uspokojení poptávky, inovace výrobního programu, kvalita produkce a další.
3. **Organizační řízení a manažerský tým** je důležitý především u velkých firem, kde by mělo být dané jasné organizační schéma. U malých firem je struktura vedoucích pracovníků přehledná, zpravidla je vedoucí manager firmy také jejím majitelem, který má osobní záměr na tom, aby byl podnik úspěšný.
4. **Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu**, které se týkají především výrobního programu, analýzy trhu a tržní konkurence, umístění výrobní jednotky, finančně-ekonomické analýzy a analýzy rizika projektu.
5. **Shrnutí a závěry** by měly obsahovat především shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech podnikatelského záměru a také časový plán realizace projektu. [1]

Technicko-ekonomická studie je v podstatě analýzou vnitřních a vnějších podmínek podnikání. Pro rozbor vnějších podmínek se nejčastěji používají

analytické nástroje SLEPT, SWOT a Porterův model konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřních faktorů je nejvhodnější finanční analýza podniku. [3]

Podnikatelský záměr by měl být především stručný, přehledný a jednoduchý (bez složitých technologických detailů), s orientací na budoucnost. Také by měl být co nejrealističtější a nezakrývat slabá místa a rizika projektu. Důležité je i zdůraznit kvalitu produktu a managementu firmy. [1]

## **2.2. ANALYTICKÉ NÁSTROJE**

### **SLEPT ANALÝZA**

SLEPT analýza se využívá pro určení obecného okolí firmy a pro identifikaci vnějších faktorů, které mohou firmu ovlivňovat. Tato analýza se nezaměřuje pouze na současný stav, ale snaží se predikovat vývoj vnějších faktorů, a jak by tyto faktory mohli působit na chod firmy.

Vnější faktory se dělí do následujících skupin:

#### **Sociální faktory:**

1. Demografické aspekty (velikost a rozložení populace, pracovní preference, etnické složení)
2. Makroekonomické aspekty (míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmů)
3. Sociálně-kulturní aspekty (sociální hodnoty, populační politika, etika)
4. Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti

#### **Legislativní faktory:**

1. Existence a funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, legislativní vymezení konkurenčního chování)
2. Další faktory (funkčnost soudů, kriminalita, vymahatelnost práva)

**Ekonomické faktory:**

1. Základní makroekonomické ukazatele (míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita)
2. Přístup k finančním zdrojům (dostupnost a formy úvěrů, chování věřitelů)

**Politické faktory:**

1. Hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, politická strana u moci, hodnocení úspěšnosti státní administrativy a její vliv na firmu)
2. Politicko-ekonomické faktory (podpora drobného podnikání)

**Technologické faktory:**

1. Vládní a privátní podpora technologického vývoje
2. Potřeba inovace stávajících prostředků a procesů [18]

**PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL**

Porterův model se využívá pro analýzu reálných a potenciálních konkurentů. Pro účely tvorby podnikatelského záměru je dostačující vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je zapotřebí posuzovat hrozby ze strany konkurence. [3]

Hrozby vytvářené konkurenčními silami:

**1. Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

S počtem silných a agresivních konkurentů nebo s klesajícím tempem růstu trhu se atraktivita trhu snižuje. Pak podniky nemohou plně využít výrobních kapacit, fixní náklady se zvyšují. Situace může vyústit až v cenové války.

**2. Hrozba nově vstupujících firem**

Závisí na výši vstupních a výstupních nákladů - bariér. Pokud vstupní a výstupní bariéry jsou vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký. Pokud jsou vstupní a výstupní bariéry nízké, podniky mohou snadno na trh vstoupit a vystoupit z něj, rentabilita však bývá zpravidla nízká.

### **3. Hrozba substitučních produktů**

Zákazníci se mohou rozhodnout pro substituční produkty, čímž dochází k tlaku na snižování ceny a tedy snižování zisku podniku.

### **4. Hrozba rostoucího vlivu zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, pokud jsou zákazníci koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud je podnik pro ně jedním dodavatelem z mnoha a zároveň je tento podnik závislý na tomto zákazníkovi. Poté si zákazník může dovolit tlačit na cenu a vyžadovat kvalitnější výrobek.

### **5. Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů roste také s jejich organizací, se závislostí na jejich produktech a na dostupnosti substitutů. Dodavatelé mohou potom lépe ovlivňovat cenu a objem dodávané produkce. [6]

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace potencionálních hrozeb, ale i příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na podnik eliminováno. [2]

## **SWOT ANALÝZA**

Jedná se o nejčastěji používanou metodu, která analyzuje vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory patří silné a slabé stránky zkoumané firmy, nad kterými má vedení určitou kontrolu a může je do určité míry ovlivňovat. Vnější faktory příležitosti a hrozby sice vedení firmy neovlivní, ale může na ně reagovat. Forma vyjádření výsledku analýzy není podstatná, nejčastěji se používá tabulka se čtyřmi kvadranty. [3]

Informace pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik: převzetím dat u již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty nebo metodou interview.

Hlavní zásady při zpracování SWOT analýzy jsou:

- Výsledky SWOT analýzy by měly být relevantní, měly by odpovídat účelu zpracování.
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta, aby výsledky ze SWOT mohli být aplikovány při dalším využití.
- SWOT by měla objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy pomocí zapojení více hodnotitelů.
- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT jasně zjištělná, např. jejich pořadím (umístěním) v tabulce. [2]

## **FINANČNÍ ANALÝZA**

### **Analýza stavových ukazatelů**

Horizontální analýza porovnává změny ukazatelů v čase a může ilustrovat vývoj firmy. Při výrazné změně je však zapotřebí znát i příčinu této změny, kterou může být např. vstup nového konkurenta na trh, změna daňové soustavy, atd.

Vertikální analýza posuzuje jednotlivé komponenty majetku a kapitálu. Ze struktury aktiv a pasiv lze vyčíst, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobu a z jakých zdrojů byly pořízeny. Jako základ pro procentní vyjádření se bere v rozvaze celková hodnota aktiv a ve výkazu velikost tržeb, resp. velikost výkonů.

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi absolutními ukazateli, které z pravidla vycházejí z účetních hodnot. Mezi nejčastější ukazatele patří ukazatele aktivity, zadluženosti, likvidity, provozní a ukazatele na bázi cash flow.

### **Ukazatele rentability**

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu (ukazatel míry zisku) – hodnotí podnikatelskou činnost firem.

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celkový kapitál}}$$

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv (návratnost aktiv) – poměruje zisk s celkovými aktivy.

$$ROA = \frac{\text{provozní zisk (Earnings Before Interest and Taxes)}}{\text{aktiva}}$$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu (výnosnost vlastního kapitálu) – pomocí tohoto ukazatele vlastníci zjišťují, zda kapitál přináší dostatečný výnos.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Ukazatelé zadluženosti**

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy a měří rozsah zadluženosti firmy. Zadluženost nemusí být vnímána pouze negativně, v přiměřené míře může přispět k celkové rentabilitě.

Míra celkové zadluženosti – vyjadřuje vztah mezi cizími prostředky a vlastním kapitálem, měl by dosahovat max. hodnot do 50%.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Míra zadluženosti vlastního kapitálu – jde o doplňkový ukazatel celkové zadluženosti, který vyjadřuje finanční nezávislost firmy, měla by být do 100%.

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Ukazatelé aktivity**

Měří efektivnost hospodaření s aktivy podniku. Pokud má podnik aktiv více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady, pokud jich má nedostatek, přichází o výhodné podnikatelské příležitosti.

Vázanost celkových aktiv – vypovídá o tom, jak podnik využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Čím nižší hodnoty dosahuje, tím lépe pro podnik

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{roční tržby (výkony)}}$$

### **Ukazatel likvidity**

Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům a poměřuje to, čím je možno platit a tím, co je nutno zaplatit.

Běžná likvidita – udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je citlivá na strukturu zásob a na strukturu pohledávek. Ty mohou vázat likvidní prostředky. Ukazatel je měřítkem solventnosti a měl by dosahovat hodnoty vyšší než 1,5. [11]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

## 2.3. FINANČNÍ ZDROJE

Každý podnikatelský plán pro svou realizaci potřebuje finanční zdroje. Z finanční analýzy by mělo vyplynout, jaké zdroje bude zapotřebí, zpravidla to bývají zejména dlouhodobé zdroje financování, kterým bývá financován dlouhodobě vázaný majetek. Finanční prostředky lze získat buď z vlastních zdrojů, nebo cizích zdrojů.

Podnikatel by měl nejprve vycházet z vlastních zdrojů, z interního vlastního kapitálu. Představují jej nerozdělený zisk minulých let, fondy ze zisku a odpisy. Financování interními zdroji je nejrozšířenějším způsobem financování podnikových investic. Ve většině případů však interní zdroje nejsou dostačující, a proto musí být doplněny externími zdroji (bankovní úvěr, leasing, obchodní andělé, prvotní emise cenných papírů, dotace). Podnikatelský záměr často slouží jako nástroj k přesvědčení potencionálního věřitele nebo investora o životaschopnosti záměru, návratnosti investovaného kapitálu včetně zhodnocení. [3]

### NEROZDĚLENÝ ZISK

Zisk podniku slouží nejen jako syntetické kritérium efektivnosti a nástroj ekonomické stimulace vlastníků, ale také jako interní zdroj financování. Zisk je vykazován v účetnictví ve výkazu zisků a ztrát. Východiskem pro stanovení hospodářského výsledku za účetní období je *provozní výsledek hospodaření*, který vyjadřuje rozdíl mezi provozními výnosy (tržby, výkony, změna stavu zásob vlastní výroby, aktivace vnitropodnikových výkonů, ostatní výnosy) a provozními náklady (spotřeba materiálu, osobní náklady, daně a poplatky tvořící náklady, odpisy, ostatní náklady). Další položkou ve výsledovce je *hospodářský výsledek z finančních operací* jako rozdíl mezi finančními výnosy (tržby z cenných papírů, výnosové úroky, výnosy z finančního majetku) a finančními náklady (prodané cenné papíry, nákladové úroky, pojistné). Nakonec se zjišťuje *mimořádný výsledek hospodaření* jako rozdíl mimořádných výnosů (náhrady za manka a škody, přebytky majetku, výnosy ze změn ocenění majetku) a mimořádných nákladů (manka a škody na majetku, ztrátové pohledávky, ztrátové pohledávky při likvidaci dlužníků). *Hospodářský výsledek za účetní období (účetní zisk)*

tvoří hospodářský výsledek za běžnou činnost a mimořádný hospodářský výsledek. Oproti tomu *daňový zisk* se zjišťuje pro účely výpočtu daně z příjmu podnikatelské jednotky, který je dán účetním ziskem upraveným o náklady, které daňové zákonodárství nedovoluje zahrnout do nákladů (tvorba rezerv mimo zákonné rezervy).

Položkou, kterou lze použít na investice, je *nerozdělený zisk*. Přehled o nerozděleném zisku zachycuje:

$$\begin{aligned} & \text{Nerozdělený zisk začátkem roku,} \\ & + \text{zisk po zdanění běžného roku,} \\ & - \text{tvorba fondů ze zisku} \\ & = \text{nerozdělný zisk koncem roku.} \end{aligned}$$

Někdy je tento nerozdělený zisk považován za nejlevnější zdroj financování. Cena nerozděleného zisku je cenou příležitosti a je stejná jako cena akciového kapitálu (dividendový výnos). To lze chápat, že to platí jen pro akciové společnosti, ale drobný podnikatel by se měl alespoň zamyslet nad cenou tohoto finančního zdroje. Využití nerozděleného zisku pro investice snižuje zadluženost podniku a umožňuje financovat investice s vyšším rizikem. [5]

## **ODPISY**

Odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku jsou zdrojem interního financování podniku. Odpisy vyjadřují postupné opotřebení hmotného a nehmotného majetku v čase. Odpisy je třeba odvozovat od tzv. ekonomické životnosti, která má respektovat fyzické i morální opotřebení. Odpisy jsou významnou položkou v nákladech podniku, nejsou však peněžním výdajem v čase. Odpisy snižují celkový i nerozdělený zisk podniku. Částky odpisů získává podnik inkasem výkonů a jsou součástí jeho peněžních příjmů. Odpisy jsou pro podnik cenově výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění. Odpisovou základnu určuje objem a struktura majetku a jeho ocenění, kdy se odpisuje vstupní cena, která může být: pořizovací (celková částka na pořízení majetku), reprodukční (ocenění majetku nabytého jinak, než za úplatu nebo ve vlastní režii) a vlastní náklady (pořízení ve vlastní režii). Výše sazeb odpisů se odvíjí

od zvolené (u účetních odpisů) nebo zákonem stanovené (u daňových odpisů) metody odpisování, která by měla zohlednit jak fyzickou, tak morální dobu životnosti majetku. Metody odpisování jsou lineární nebo nelineární v závislosti na době odpisování, popř. v závislosti na výkonu zařízení. [5]

Daňové odpisování se řídí Zákonem o daních z příjmu č. 586/1992 Sb. Odpisovat lze hmotný majetek, kterým se dle tohoto zákona rozumí především „*samostatné movité věci, popřípadě soubory movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením, jejichž vstupní cena je vyšší než 40 000 Kč a mají provozně-technické funkce delší než jeden rok*“. [12]

## **BANKOVNÍ ÚVĚRY**

Bankovní úvěr je cizím zdrojem financování a může se vyskytovat ve formě dlouhodobého a krátkodobého bankovního úvěru. Zde opět platí pravidlo, že dlouhodobý investiční záměr by měl být pokryt dlouhodobým bankovním úvěrem. Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky označované jako investiční nebo hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, u hypotečního úvěru je přípustné ručení pouze nemovitým majetkem.

Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je:

**Návratnost** – příjemce úvěru jej musí splatit ve stanovené lhůtě. Buď úvěr splatí jednorázově na konci doby splatnosti, nebo jej splácí postupně, nejčastěji v měsíčních intervalech.

**Úročení** – představuje cenu za zapůjčení finančních prostředků. Úrok je stanovený formou fixní nebo variabilní úrokové sazby a vypočítává se jako procento z nesplacené části poskytnutého úvěru.

**Zajištění návratnosti úvěru** – v případě nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru včetně úroků. Banky zpravidla požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru. [3]

Banky se zajímají především o budoucí platební schopnost financovaného podniku a existující záruky s ohledem na odhadovaná očekávaná rizika. Na základě plánů likvidity a propočtů zisků a ztrát uvedených v podnikatelském plánu úvěrové ústavy zkoumají, zda podnik bude schopen hradit úroky a splácet úvěry. Na základě dlouholetých zkušeností pracovníci banky vědí, kde jsou rizika plánu a jak by měly být velké pohotové prostředky. [4]

Snadnější je získat bankovní úvěr od banky, kde má podnik vedený běžný účet, jednak proto, že banka má přehled o stavu a pohybu finančních prostředků firmy a jednak pro prohloubení vztahu banka-podnik.

Velikost úroků závisí na velikosti úroku, výši úrokové sazby a době splácení. Velikost úroků a časové rozložení dluhové služby je závislé na způsobu splácení:

1. Individuální splátkový kalendář, který vychází z individuálního jednání mezi podnikem a bankou. Jeho součástí jsou výše a termíny splátek, které určují výši úroku.
2. Rovnoměrné splácení úvěru vychází z toho, že úvěr je splácen částkami stejné velikosti v pravidelných termínech.
3. Pro splácení anuitou platí, že součet splátek a úroků je za každé období stejné. Velikost anuity je dána vztahem [8]:

$$A = \frac{i \cdot (1+i)^n}{(1+i)^n - 1} * U,$$

kde:  $A$  – roční anuita

$U$  – velikost úvěru

$i$  – úroková sazba

$n$  – doba splácení v letech

## 2.4. HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE

Investice je obětování současného důchodu za příslib budoucího důchodu se ziskem. Základem hodnocení investic je porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese. Výnosem jsou přírůstek zisku (zisku po zdanění) a přírůstek odpisů, které se vrací podniku v ceně prodaných výrobků. Nakonec se podnikatel rozhoduje dle ukazatelů ekonomické efektivity, zda investici uskuteční, popř. jakou variantu investice vybere.

Základní kritéria měří zpravidla výnosnost (návrtnost) zdrojů vynaložených na realizaci projektu, bezpečnost či likviditu.

Ukazatele ekonomické efektivity jsou následující [1]:

- Doba návratnosti
- ČSH (Čistá současná hodnota)
- VVP (Vnitřní výnosové procento)

### DOBA NÁVRATNOSTI

Doba návratnosti vyjadřuje dobu, za kterou se kapitálové výdaje spojené s variantou investičního projektu splatí ze zisku po zdanění. Znamená to, že za tuto dobu se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu. [8]

Dobu návratnosti lze vypočítat:

$$DN = \frac{KV}{Zr},$$

kde:  $DN$  – doba návratnosti

$KV$  – kapitálové výdaje

$Zr$  – roční zisk po zdanění

Ukazatel doby návratnosti je značně rozšířený díky své jednoduchosti, ale nebere v úvahu příjmy z investice, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti.

Také neinformuje o možné výnosnosti investičních prostředků a příspěvku daného projektu k tržní hodnotě.

Pro odstranění nedostatků tohoto ukazatele můžeme za příjem investic považovat také odpisy a místo průměrných hodnot využít hodnoty plánované v jednotlivých letech. Potom můžeme dobu návratnosti počítat pomocí kumulačního součtu předpokládaných příjmů za jednotlivá léta životnosti investice dle vztahu:

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} (Zr + Ot) = \sum_{t=1}^{DN} CF,$$

kde:  $CF$  – cash-flow

$Ot$  – odpisy

Cash flow je dána součtem ročního přebytku, ročního schodku a odpisů (údaje lze získat z VZZ). Cash flow ukazuje míru vnitřní finanční síly podniku, která může být využita na splácení úvěru a financování, kdy hotovostní toky by měly nejpozději ve třetím roce projektu nabývat kladných hodnot. [4]

Doba návratnosti je v roce životnosti investičního projektu, v němž platí výše uvedená rovnost. V tomto vzorci není zohledněna časová hodnota peněz, kdy tento nedostatek lze odstranit použitím diskontovaného cash-flow v jednotlivých letech. Vzhledem k těmto nedostatkům není doba návratnosti příliš vhodným kritériem pro hodnocení a výběr projektu. Může však posloužit jako doplňkový ukazatel. [3]

Diskont je tzv. alternativní náklad kapitálu, neboli cena ušlé příležitosti. Jedná se o výnos v procentech, který byste obdrželi, pokud byste zamýšlenou částku investovali do jiného stejně rizikového projektu, nebo např. jen uložili na účet. Diskontování doby návratnosti lze dosáhnout pomocí diskontování cash-flow dle následujícího vzorce [17]:

$$DCF = \frac{CF}{(1 + r)^t},$$

kde:  $r$  – diskont

$t$  – rok, ke kterému se diskont počítá.

## METODA ČISTÉ SOUČASNÉ HODNOTY

Tato metoda je jednou z nejpřesnějších metod používanou při investičním rozhodování, protože zohledňuje faktor času pomocí diskontování. Čistá současná hodnota (ČSH) vyjadřuje rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a hodnotou kapitálových výdajů na investici. Aktualizovaná hodnota peněžních příjmů a kapitálových výdajů je také nazývána diskontovaný peněžní tok. Všechny varianty s čistou současnou hodnotou vyšší než 0 jsou při rozhodování přípustné – přinášejí příjem alespoň ve výši úroků, příznivější je vždy varianta dosahující vyšších hodnot. [8]

Čistou současnou hodnotu lze vyjádřit:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{Pt}{(1+i)^t} - KV$$

kde:  $N$  – celková doba pořízení a životnosti

$t$  – jednotlivá léta existence životnosti

$i$  – úroková míra

$Pt$  – očekávané peněžní příjmy v  $n$ -tém roce existence

$KV$  – kapitálový výdaj

Ukazatel čisté současné hodnoty investice závisí na kvalitě plánu peněžních toků a požadované míře výnosnosti. Míra požadované výnosnosti závisí na riziku projektu. Při stejném peněžním toků můžeme zamítnout projekt s vyšší mírou rizika. [3]

## VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Vnitřní výnosové procento je úrokovou měrou výnosnosti projektu, při které lze dosáhnout plánovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů.

Vnitřní výnosové procento se vypočítá dle prof. Korába následovně [3]:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (i_v + i_n),$$

kde:  $i_v$  – vyšší úroková míra,  
 $i_n$  – nižší úroková míra,  
 $\check{C}SH_v$  – čistá současná hodnota při vyšším úroku (záporná),  
 $\check{C}SH_n$  – čistá současná hodnota při nižším úroku (kladná).

Vnitřní výnosové procento vychází z čisté současné hodnoty a pomocí něj lze opět srovnávat jednotlivé projekty. Čím je vnitřní výnosové procento větší, tím spíše lze projekt doporučit k realizaci. Vnitřní výnosové procento není nic jiného, než trvalý roční výnos investice. Jednoduše řečeno se jedná o diskont, při němž je ČSH investice rovno nule, jak ukazuje následující vzorec [17]:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - KV = 0, \text{ pak } VVP = r.$$

## SYSTÉM STRATEX

Systém STRATEX představuje sofistikovaný systém, který podporuje tvorbu strategického finančního plánu firmy a hodnocení jejích investičních projektů.

Systém tvoří dva programové moduly:

- Finanční plán poskytuje základní výstupy tvorby strategického finančního plánu firmy až na patnáct let dopředu. Hlavní složky výstupu tvoří plánový výkaz zisků a ztrát, plánová rozvaha, plán peněžních toků a další finanční analýzy (horizontální a vertikální analýza výnosů, nákladů a rozvahy, soustava poměrových ukazatelů)
- Hodnocení projektu sestavuje peněžní toky z pohledů projektů jako celku i vlastního vkladu a stanovuje jednotlivé ukazatele ekonomické efektivity (doba úhrady, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento).

Systému STRATEX poskytuje výhody při posuzování investičního projektu tím, že snižuje výrazně pracnost hodnocení variant investičního projektu a že podporuje snadné

zjišťování dopadů změn faktorů podnikatelského okolí na kritéria ekonomické efektivnosti i finanční stabilitu hodnocených projektů. [1]

## MANAGEMENT RIZIK

Na riziko lze pohlížet ze dvou úhlů pohledu: Na jedné straně je riziko spojeno s nadějí na dosažení zisku, na druhé straně riziko doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, který může vést až k úpadku firmy. Podnikatelské riziko lze chápat jako nebezpečí, že skutečné dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků predikovaných. Tyto odchylky mohou nabývat různého směru vedoucí k vyšším ziskům nebo ztrátám nebo mohou nabývat různé intenzity. [1]

Příčiny vzniku podnikatelských rizik mohou být velmi různorodé:

- **Objektivní** – nezávislé na činnosti podniku,
- **Subjektivní** – zaviněné činnostmi managementu či zaměstnanců,
- **Provozní** – např.: havárie strojů,
- **Inovační** – zavádění nových výrobků, rozšiřování služeb,
- **Investiční** – např.: koupě nových strojů. [5]

Základní rozdělení rizik:

- **Interní rizika** se projevují uvnitř firmy. Podnikatel je schopný je víceméně ovlivnit (např.: finanční síla organizace, provozních činností, portfolio produktů, personální management apod.).
- **Externí rizika** se vztahují k faktorům podnikatelského prostředí. Podnikatel je může ovlivnit pouze minimálně, spíše je musí respektovat a předpokládat jejich výskyt. Příkladem mohou být ekonomické změny (změny v devizových kurzech, úrokových mírách, daňových povinnostech apod.), změny v tržním prostředí (v konkurenci, požadavcích zákazníků, obchodních podmínkách), změny v legislativním prostředí (např.: zpřísněné ekologické požadavky), změny situace na trhu práce apod. [9]

## Metody analýzy rizik

Prvním krokem procesu snižování rizika je jednoznačně jejich identifikace a analýza. Analýza rizik definuje hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Analýza rizik zahrnuje:

- **Identifikaci rizik** posuzuje subjekt a popisuje aktiva, která vlastní.
- **Stanovení hodnoty aktiv** a jejich význam pro subjekt pomáhá ohodnotit možné dopady jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu.
- **Identifikace hrozeb a slabín** pomáhá určit druhy událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv a určit slabá místa subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** určuje pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě. [10]

## Kvalitativní metody

Kvalitativní metody vyjadřují rizika v určitém rozsahu, kdy pro posouzení využívají bodování (1 až 10) nebo pravděpodobnost (0,1) nebo slovní vyjádření (malé, střední, velké). Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní, chybí jednoznačné finanční vyjádření, proto se kontrola efektivnosti nákladů znesnadňuje. Tato metoda přináší problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů, které jsou potřebné při eliminaci hrozby. [10]

## Kvantitativní metody

Tyto metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika a frekvence (pravděpodobnost) výskytu hrozby a jejího dopadu (intenzita negativního vlivu). Dopad se v tomto případě většinou uvádí ve finančních jednotkách jako předpokládané roční ztrátě, popř. v procentech. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní. Provádění této metody je časově náročnější a vyžaduje určité úsilí. Finanční vyjádření rizik je však výhodnější.

Nevýhodou kvantitativních metod je jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků často vyžaduje vysoce formalizovaný postup. Hodnotitel se zpravidla potýká se značným objemem formálně strukturovaných dat, kdy může dojít k jeho zahlcení. [10]

### Mapa rizik

Pro přehlednost rizik se tvoří mapy rizik, které vychází z hodnocení rizik. Tyto mapy zpravidla obsahují:

- Jednotlivá rizika rozčleněná do skupin podle jejich věcné náplně.
- Ohodnocení pravděpodobnosti výskytu každého rizika a intenzity jeho dopadu na firmu.
- Opatření na snížení rizika s uvedením subjektu (vlastníka rizika) odpovědného za jeho řízení. [1]

Následující grafické zobrazení ukazuje jednotlivé kombinace síly faktorů rizika, kdy za významné faktory je třeba považovat ty, které nabývají hodnocení středního stupně (faktory  $F_3$ ,  $F_4$ ), a také ty faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu je sice velmi malá, resp. malá, avšak intenzita negativních dopadů je vysoká (faktory  $F_1$ ,  $F_2$ ).

<b>Intenzita negativního vlivu</b>	zvlášť vysoká	$F_1$			$F_4$	
	Vysoká		$F_2$			$F_3$
	Střední					
	Malá					
	velmi malá					
			velmi malá	Malá	Střední	Vysoká
<b>Pravděpodobnost výskytu</b>						

Graf č. 1. Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika – mapa rizik

Zdroj: Fotr [1]

Mapa rizik je výsledkem analýzy rizik a jejich rozčlenění pomáhá stanovit priority při řízení rizik z hlediska jejich nežádoucího dopadu a pravděpodobností výskytu.

### 3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

#### 3.1. SLEPT ANALÝZA

##### SOCIÁLNÍ FAKTORY

Jedním z aspektů, který ovlivňuje prodej a instalaci jímek je výstavba nových rodinných domů a jiných nebytových budov.

	2010	2011	2012	2013
Počet zahájených výstaveb rodinných domů	16611	17060	14399	12490
Počet zahájených výstaveb nebytových budov	1564	1175	1277	1100

*Tab. č. 1 Počet zahájených výstaveb*

*Zdroj: ČSÚ [19]*

I když je trend spíše klesající, dá se předpokládat, že trh s jímkami se pohybuje co do počtu v řádu tisíců. Sledovaná firma prodá a instaluje v průměru kolem 200 jímek za rok.

##### LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Firma se musí řídit obecnými zákony, které jsou společné pro všechny podnikající subjekty:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 586/192 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Dále musí dodržovat specifické zákony a normy:

- ČSN 750905, Zkoušky vodotěsnosti vodárenských a kanalizačních nádrží,
- Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území,

- Nařízení vlády 229/2007 Sb., o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění povrchových vod a odpadních vod, náležitostech povolení k vypouštění odpadních vod do vod povrchových a do kanalizací a o citlivých oblastech.

## EKONOMICKÉ FAKTORY

	Období		
	2010	2011	2012
HDP v ČR v mld. Kč	3667,6	3807,2	3843,9
HDP meziroční srovnání %	2,2	1,7	-1,2
HDP v oboru stavebnictví v mld. Kč	102,6	101,7	98,1

Tab. č. 2 Vývoj HDP v ČR

Zdroj: ČSÚ[19]

Vlivem krize „západních ekonomik“ dochází k poklesu HDP v České republice. Tento trend je patrný i v oboru stavebnictví. Velikost této změny dosahuje nízkých jednotek procent.

Dalším sledovaným kritériem je vývoj cenového kurzu polské měny vůči české koruně, protože podnik odebírá materiál a zboží od polských dodavatelů:



Graf. č. 2 Vývoj měnového kurzu CZK/PLN

Zdroj: Kurzy.cz [20]

Vývoj měnového kurzu polské měny vůči české koruně byl od začátku roku 2010 do poloviny roku 2011 klesající, kdy se kurz začal obracet a rostl zpět k hodnotám ze začátku roku 2010. To bylo zapříčiněno intervencí ČNB koncem roku 2013, kdy došlo k oslabení koruny.

## **POLITICKÉ FAKTORY**

V současné době se k moci dostala vláda tří politických stran, které jsou názorově odlišné, proto lze těžko odhadnout jejich budoucí kroky. V minulosti se několikrát měnily daně, především sazba DPH, a dále výše odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Je potřeba počítat s možnou změnou, každopádně tyto změny by neměli být natolik velké, aby ohrozili možnost podnikání. Rámcově je politická situace stabilizovaná.

## **TECHNOLOGICKÉ FAKTORY**

V rámci stavebního oboru dochází v poslední době k vývoji především ve stavební chemii. V rámci České republiky se výzkumem betonu zabývá především Fakulta chemická VUT Brno a Výzkumný ústav stavebních hmot Brno. Sledovaná firma by mohla navázat spolupráci s některým výše jmenovaným institutem s cílem zkvalitnit finální výrobky a zefektivnit technologii výroby.

Také dochází k tlaku ze strany společnosti na vývoj technologií v oblasti čištění odpadních vod a recyklaci vody. Firmy zabývající se čištěním odpadních vod vyvíjejí a vyrábějí různé produkty (ať už na bázi mechanické, chemické nebo biologické), které jsou spojeny s jímkami a zvyšují jejich užitnou hodnotu pro zákazníka a společnost.

## **3.2. SWOT ANALÝZA**

Pomocí kritické analýzy lze sestavit SWOT tabulku, která uvádí jednotlivé silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Pořadí jednotlivých bodů v tabulce je nahodilý.

<b>S (Strengths) → Silné stránky</b>	<b>W (Weaknesses) → Slabé stránky</b>
Zázemí rodinné firmy	Slabé kapitálové zázemí
Individuální přístup ke klientovi	Sezonní výroba
Přizpůsobení se požadavkům klienta	Při nárazových akcích nízká pracovní kapacita
Dlouhodobé zkušenosti	Pasivní obchodování
Silné webové stránky	Malá diverzifikace výrobní řady
Povědomí o společnosti v řadách zákazníků	Překupování některých jímek
<b>O (Opportunities) → Příležitosti</b>	<b>T (Threats) → Hrozby</b>
Instalace nových technologií	Silný konkurenční boj
Zvyšování povědomí obyvatel o recyklaci vody	Tlak na snižování ceny výrobků
Využívání dešťové vody v domácnosti	Legislativa EU - certifikace výrobků
Legislativa v oblasti odtoku srážkových vod	Omezená možnost k přístupu cizího kapitálu
Rekonstrukce stávajících IS	

Tab. č. 3 Souhrnná SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejsilnější stránku podniku patří individuální přístup k zákazníkovi, kdy pracovníci zpracovávají individuálně poptávku včetně výkresové dokumentace a cenové kalkulace. Podnik nemá přesně stanovený ceník, může cenu stanovit dle aktuální situace na trhu. Za rok vypracují pracovníci podniku přes tisíce nabídek.

Slabou stránkou firmy je malá diferenciací a diverzifikace výrobků. Firma v dané chvíli vyrábí především různé modifikace silnostěnných betonových jímek. Slabostěnné jímky nakupuje od dodavatele, přičemž na těchto nádržích má firma nižší marži. Majitel firmy si tuto závislost na dodavatelích uvědomuje, a proto firma v letošním roce investuje do nové formy, pomocí které si bude moci vyrábět sama slabostěnné nádrže. Dalším problémem je úzká specializace firmy pouze na betonové nádrže. Instalace těchto nádrží úzce navazuje na pozemní práce, které jsou odvislé od počasí. Jde o sezonní záležitost, kdy naopak za pěkného počasí jsou pracovní kapacity při instalaci přetížené. Firma to částečně řeší najímáním sezonních pracovníků.

Prvotním úkolem nádrží a jímek je zadržovat vodu či splašky. V současné době společnost a legislativa klade vyšší nároky na recyklaci přírodních zdrojů, tedy i vody.

Do nádrží se častěji instalují různé čističky a filtrační zařízení. Vedení firmy sleduje tento trend a v současné chvíli se snaží navázat spolupráci s výrobcem čističek určených pro domácnost. Kdyby sledovaná společnost prodávala nádrže společně s technologiemi čištění vod, zvýšila by přidanou hodnotu výrobkům a užitnou hodnotu pro zákazníky.

Hrozbou pro firmu je určitě silný konkurenční boj, kdy na trhu fungují firmy s větším kapitálem a větší výrobkovou diferenciací. Dalším problémem, kterým se vedení firmy bude muset zabývat, je výrobková certifikace. Tato certifikace zvyšuje náklady, které se promítnou do konečné ceny.

### **3.3. PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL**

#### **RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY**

Protože sledovaný podnik vyrábí, prodává a instaluje nádrže po celé České republice, mezi hlavní konkurenty patří také podniky s celostátní působností. Mezi hlavní soupeře patří následující firmy: Ekomont Litoměřice s.r.o., Prefa Brno, a.s., Betonbau s.r.o. a Dywidag, a.s.

Největším konkurentem v maloobjemových betonových nádržích je firma Ekomont, která dodává na trh podobný sortiment jako sledovaný podnik.

Prefa Brno disponuje také nabídkou maloobjemových betonových jímek, tento sortiment je pro Prefu pouze doplňkový a nesoustředí se na něj tolik jako předchozí firma.

Betonbau sídlící v Praze je firma specializující se na velké projekty. Sledovanému podniku konkuruje v dodávce velkých retenčních nádrží. Má výhodu v tom, že nabízí díly nádrže, která mohou dosahovat do šíře 3 metrů, zatímco zbytek firem vyrábí betonové prefabrikáty do maximální šíře 2,4 metrů. Z toho důvodu sledovaná firma nemůže někdy splnit požadavky projektu.

Posledním větším konkurentem je Dywidag se sídlem v Lysé nad Labem specializující se na velké retenční nádrže.

### **HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM**

Firmy vyrábějící jímky musí disponovat určitým know-how. Musí znát technologické postupy výroby a vyrábět nádrže tak, aby splňovali dané normy na pevnost a nepropustnost výrobků. Také musí mít znalosti ohledně instalace těchto nádrží a mít dostatečný kapitál na formy, ve kterých se výrobky odlévají. Z toho důvodu je hrozba nově vstupujících firem malá.

### **HROZBA SUBSTITUTŮ**

Mezi hlavní substituty betonových jímek patří nádrže vyrobené z plastu. Jejich výroba je levnější a tedy i cena může být nižší. Oproti betonovým nádržím mají menší pevnost a mnohdy se i vlivem špatné instalace bortí. Díky své menší hmotnosti může dojít k tomu, že vzlakem spodní vody v zemi mohou vyplavat.

### **HROZBA ROSTOUcíHO VLIVU ZÁKAZNíKŮ**

Zákazníky dělím do dvou skupin na malé a velké. Malými zákazníky jsou jednotlivci, kteří poptávají maloobjemové jímky ke svým nemovitostem. Tito zákazníci jsou roztržštění a nemají velkou vyjednávací sílu. Velkými zákazníky jsou developři velkých projektů. Jejich vyjednávací síla je větší než u jednotlivců a více „tlačí“ na cenu.

### **HROZBA ROSTOUcíHO VLIVU DODAVATELŮ**

Sledovaný podnik má výrobu situovanou na pozemku bývalého zemědělského družstva, který nyní patří obci. Toto umístění vychází z historie výroby. Obec si účtuje pronájem pozemku 100 Kč za m<sup>2</sup>. Podnik platí každý měsíc obci za pronájem pozemku 25 tisíc

korun. Samotná výroba nevyžaduje žádné speciální umístění a může být umístěna prakticky kdekoli na rovné parcele s dobrou přístupností na pozemní komunikace.

Výrobní podnik poptává především beton a železo. Beton je dovážen z asi 20 km vzdálené betonárky. Při přesídlení výroby by se podnik nacházel ve stejném městě jako betonárka. Této betonárce konkuruje v místě výroby další dodavatel betonu, proto je její vliv na sledovaný podnik umírněný. Sledovaný podnik také představuje pro betonárku pouze okrajového odběratele. Sledovaná firma nakupuje železo zpravidla jednou, dvakrát do roka, podle stavu zásob a podle vývoje ceny a měnového kurzu. Železo nakupuje podnik v Polsku. Dále firma nakupuje finální výrobky především v Polsku, které poté sama instaluje. Vliv polských dodavatelů jímek by měl upadat vzhledem k rozšíření portfolia vlastních výrobků.

### 3.4. FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY

#### ANALÝZA STAVOVÝCH UKAZATELŮ

##### Horizontální analýza rozvahy 2010-2012

Položka rozvahy	2010	2011	2012	změna 10/11		změna 11/12	
				tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	3006	3018	3869	12	0,4%	851	28,2%
Dlouhodobý majetek	60	522	383	462	770,0%	-139	-26,6%
DHM	60	522	383	462	770,0%	-139	-26,6%
DNM	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Dlouh. Finanční majetek	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
<b>Oběžná aktiva</b>	2946	2496	3484	-450	-15,3%	988	39,6%
Zásoby	493	584	1857	91	18,5%	1273	218,0%
Dlouhodobé pohledávky	290	0	0	-290	-100,0%	0	0,0%
Krátkodobé pohledávky	0	408	1025	408	0,0%	617	151,2%
Krátkodobý fin. majetek	2163	1504	602	-659	-30,5%	-902	-60,0%
Časové rozlišení	0	0	2	0	0,0%	2	0,0%
<b>PASIVA CELKEM</b>	3006	3018	3869	12	0,4%	851	28,2%
<b>Vlastní kapitál</b>	1497	1833	3306	336	22,4%	1473	80,4%
Základní kapitál	200	200	200	0	0,0%	0	0,0%
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Rezervní fondy	16	20	20	4	25,0%	0	0,0%
HV minulých let	291	1276	1613	985	338,5%	337	26,4%
HV běžného účetního období	990	337	1473	-653	-66,0%	1136	337,1%
<b>Cizí zdroje</b>	1504	1174	552	-330	-21,9%	-622	-53,0%
Rezervy	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobé závazky	1200	50	250	-1150	-95,8%	200	400,0%
Krátkodobé závazky	304	1124	302	820	269,7%	-822	-73,1%
Bankovní úvěry	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
Časové rozlišení	5	11	11	6	120,0%	0	0,0%

Tab. č. 4 Horizontální analýza rozvahy Zdroj: Výroční zprávy sledované firmy

V roce 2011 navýšil se dlouhodobý majetek, což bylo zapříčiněno nákupem dvou osobních automobilů, který pracovníci využívají pro přesun na místa instalace nádrží. V roce 2012 stouply aktiva téměř o 30%. Skladba aktiv se změnila. Vzhledem k vývoji cen surovin a vývoji měnového kurzu se firma předzásobila, došlo k navýšení zásob. Dlouhodobé pohledávky se firmě podařilo eliminovat a přetvořit na krátkodobé, ty však

poměrně narostly. Krátkodobý finanční majetek se snižuje, je vázán v krátkodobých pohledávkách a v zásobách.

Vlastní kapitál má tendenci převládat nad cizími zdroji, jeho navýšení je zapříčiněno dobrými hospodářskými výsledky. Firmě se podařilo převést dlouhodobé závazky na krátkodobé, které dále snižuje, což je pozitivní z toho důvodu, že krátkodobé závazky bývají levnější.

### Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát 2010 - 2012

Položka výkazu Z/Z	2010	2011	2012	změna 10/11		změna 11/12	
				tis. Kč	%	tis. Kč	%
TRŽBY	0	0	0	0	0%	0	0%
Náklady vynaložené na prodej	0	0	0	0	0%	0	0%
Obchodní marže	0	0	0	0	0%	0	0%
Výkony	8016	9980	10534	1964	24,5%	554	5,6%
Výkonová spotřeba	6437	8778	7803	2341	36,4%	-975	-11,1%
Přidaná hodnota	1579	1202	2731	-377	-23,9%	1529	127,2%
Osobní náklady	317	549	697	232	73,2%	148	27,0%
Daně a poplatky	1	4	5	3	300,0%	1	25,0%
Odpisy DM	15	84	140	69	460,0%	56	66,7%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	1	0	1	0,0%	-1	-100,0%
OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	5	0	0	-5	-100,0%	0	0,0%
Ostatní provozní náklady	16	0	90	-16	-100,0%	90	0,0%
PVH	1235	476	1889	-759	-61,5%	1413	296,8%
OSTATNÍ FINANČNÍ VÝNOSY	0	16	2	16	0,0%	-14	-87,5%
Ostatní finanční náklady	9	76	80	67	744,4%	4	5,3%
FVH	-9	-60	-78	-51	566,7%	-18	30,0%
Daň z příjmu za běžnou činnost	236	79	338	-157	-66,5%	259	327,8%
VH za běžnou činnost	990	337	1473	-653	-66,0%	1136	337,1%
MVH	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%
VH za účetní období	990	337	1473	-653	-66,0%	1136	337,1%
VH před zdaněním	1226	416	1811	-810	-66,1%	1395	335,3%

Tab. č. 5 Horizontální analýza zisků a ztrát

Zdroj: Výroční zprávy sledované firmy

Analýzou zisku a ztrát z pohledu horizontálního porovnání se zabývá následující tabulka. Výkony pomalu rostou. Zajímavější je však ta věc, že v roce 2012 značně stoupla přidaná hodnota na úkor výkonové spotřeby, čímž výrazně stoupl i provozní výsledek hospodaření. Příčinu tohoto růstu přidané hodnoty lze najít v instalaci více nádrží, které byly vyrobeny ve vlastní režii podniku. Stoupají také osobní náklady, to je zapříčiněno růstem počtu zaměstnanců ze dvou na čtyři za dané období.

### Vertikální analýza rozvahy 2010 – 2012

Položka rozvahy	2010	2011	2012	2010	2011	2012
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	%	%	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>3006</b>	<b>3018</b>	<b>3869</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Dlouhodobý majetek	60	522	383	2,0	17,3	9,9
DHM	60	522	383	2,0	17,3	9,9
DNM	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Dlouh. Finanční majetek	0	0	0	0,0	0,0	0,0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2946</b>	<b>2496</b>	<b>3484</b>	<b>98,0</b>	<b>82,7</b>	<b>90,0</b>
Zásoby	493	584	1857	16,4	19,4	48,0
Dlouhodobé pohledávky	290	0	0	9,6	0,0	0,0
Krátkodobé pohledávky		408	1025	0,0	13,5	26,5
Krátkodobý fin. majetek	2163	1504	602	72,0	49,8	15,6
Časové rozlišení	0	0	2	0,0	0,0	0,1
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>3006</b>	<b>3018</b>	<b>3869</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1497</b>	<b>1833</b>	<b>3306</b>	<b>49,8</b>	<b>60,7</b>	<b>85,4</b>
Základní kapitál	200	200	200	6,7	6,6	5,2
Kapitálové fondy	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Rezervní fondy, nerozd. Fond	16	20	20	0,5	0,7	0,5
HV minulých let	291	1276	1613	9,7	42,3	41,7
HV běžného účetního období	990	337	1473	32,9	11,2	38,1
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1504</b>	<b>1174</b>	<b>552</b>	<b>50,0</b>	<b>38,9</b>	<b>14,3</b>
Rezervy	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Dlouhodobé závazky	1200	50	250	39,9	1,7	6,5
Krátkodobé závazky	304	1124	302	10,1	37,2	7,8
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Časové rozlišení	5	11	11	0,2	0,4	0,3

Tab. č. 6 Vertikální analýza rozvahy

Zdroj: Výroční zprávy sledované firmy

Nejvíce aktiv je v posledním období vázáno v zásobách, protože byl příhodný kurz polského Zlotého a nízké ceny železa. Dlouhodobé pohledávky firma prakticky nemá, všechny pohledávky přemístila do krátkodobých. Poměr krátkodobého finančního majetku se snižuje, firma si musí zachovat určitou likviditu, ale nedoporučuje se moc velikou, jelikož hotové peníze jsou nejméně výnosné v tomto typu podniku.

V roce 2012 vlastní kapitál převládá nad cizími zdroji. To je dáno dobrými hospodářskými výsledky, pomocí kterých se podařilo snížit závazky.

### Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát 2010 – 2012

Položka výkazu Z/Z	2010	2011	2012	2010	2011	2012
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	%	%	%
TRŽBY	0	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodej	0	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0	0
Výkony	8016	9980	10534	100,0	100,0	100,0
Výkonová spotřeba	6437	8778	7803	80,3	88,0	74,1
Přidaná hodnota	1579	1202	2731	19,7	12,0	25,9
Osobní náklady	317	549	697	4,0	5,5	6,6
Daně a poplatky	1	4	5	0,0	0,0	0,0
Odpisy DM	15	84	140	0,2	0,8	1,3
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	1	0	0,0	0,0	0,0
OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝNOSY	5	0	0	0,1	0,0	0,0
Ostatní provozní náklady	16	0	90	0,2	0,0	0,9
PVH	1235	476	1889	15,4	4,8	17,9
OSTATNÍ FINANČNÍ VÝNOSY	0	16	2	0,0	0,2	0,0
Ostatní finanční náklady	9	76	80	0,1	0,8	0,8
FVH	-9	-60	-78	-0,1	-0,6	-0,7
Daň z příjmu za běžnou činnost	236	79	338	2,9	0,8	3,2
VH za běžnou činnost	990	337	1473	12,4	3,4	14,0
MVH	0	0	0	0,0	0,0	0,0
VH za účetní období	990	337	1473	12,4	3,4	14,0
VH před zdaněním	1226	416	1811	15,3	4,2	17,2

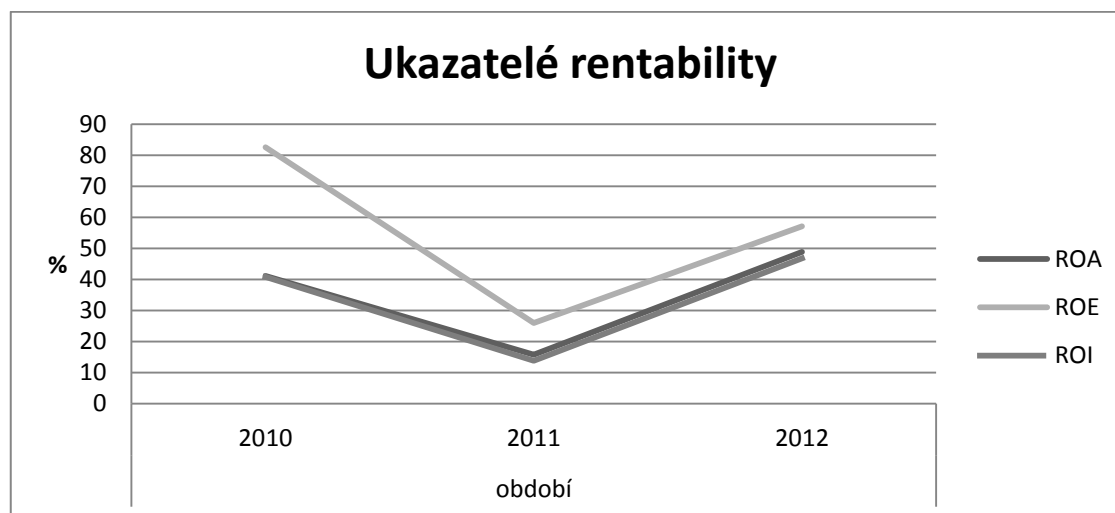
Tab. č. 7 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Zdroj: Výroční zprávy firmy

Z vertikální analýzy zisků a ztrát je patrné, že v roce 2011 byl propad poměru přidané hodnoty na 12% z důvodu poklesu poptávky na trhu, firma byla nucena snížit si marži, aby si udržela zákazníky. O rok později se tento poměr zdvojnásobil, což se promítlo do výsledku hospodaření.

## ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

### Ukazatele rentability

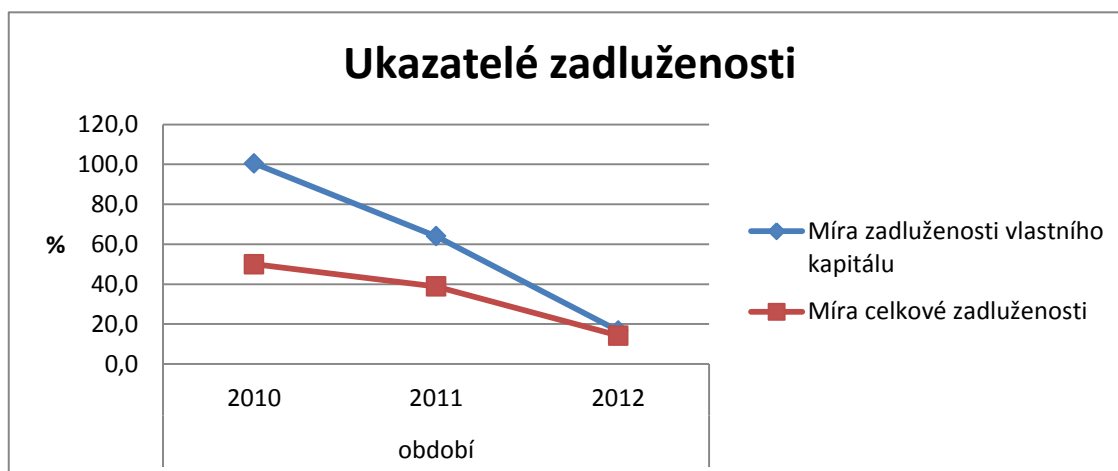


Graf č. 3 Ukazatelé rentability

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny ukazatele nabývají kladných hodnot. Nejslabší je rok 2011, ale i v tomto období jsou hodnoty nad 15%. Pro vlastníky je nejdůležitější ukazatel ROE, který splňuje podmínku být nad ROA. V nejslabším roce dosáhlo ROE 26%, což je pro vlastníka stále dobré zhodnocení i ve srovnání s jinými investicemi.

## Ukazatelé zadluženosti

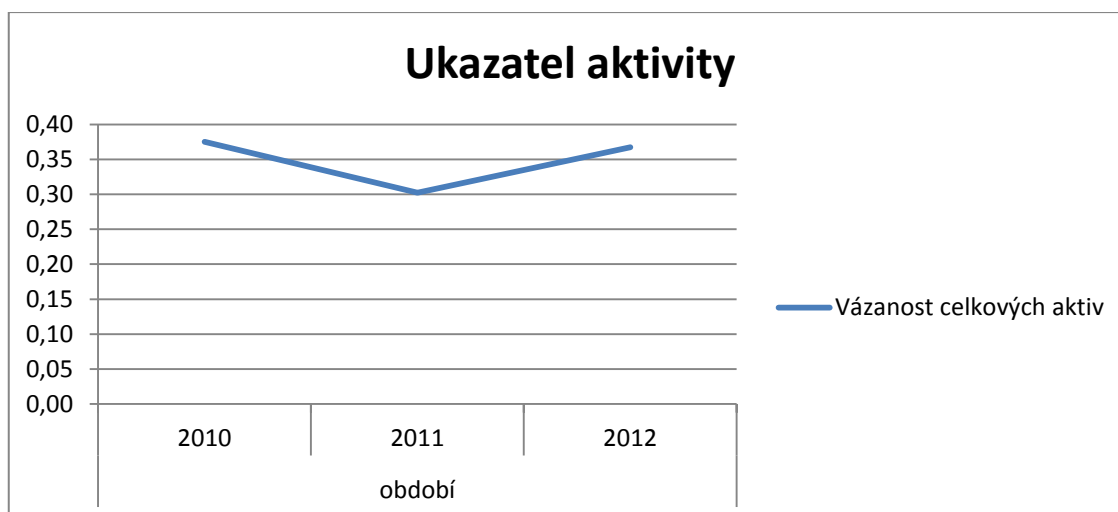


Graf č. 4 Ukazatelé zadluženosti

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2010 ukazatelé zadluženosti dosahovali maxima doporučených hodnot. V pozdějším období se podařilo dluhy snižovat díky dobrým hospodářským výsledkům.

## Ukazatel aktivity

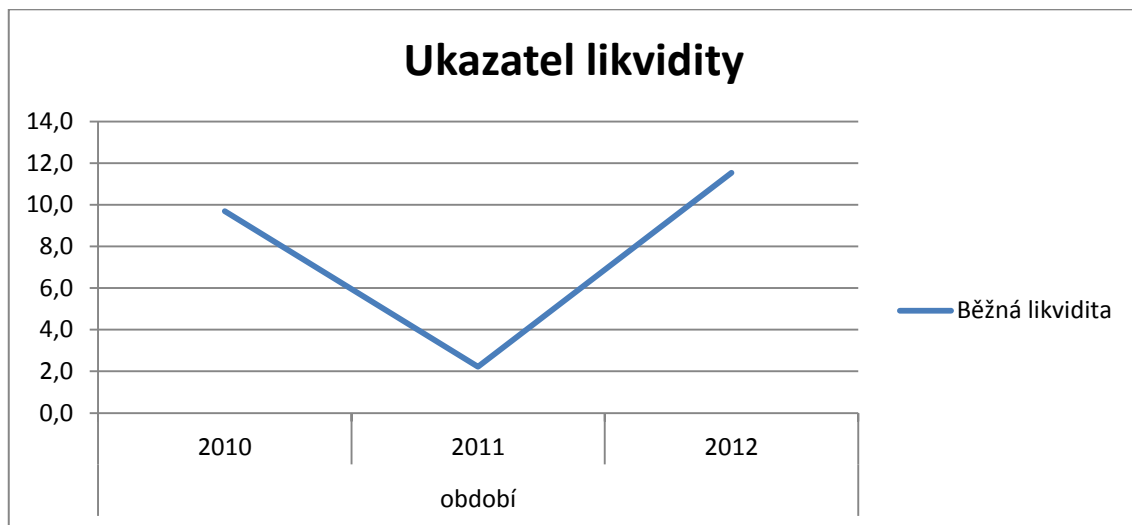


Graf č.5 Ukazatel aktivity

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel aktivity - vázanost celkových aktiv u podniku dosahuje hodnot mezi 0,3 až 0,4, což poukazuje na dobré využívání aktiv.

## Ukazatel likvidity



Graf č. 6 Ukazatel likvidity

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel běžné likvidity nabývá hodnot nad 1,5, podnik je solventní a má dostatek prostředků plnit své závazky.

## **4. INVESTIČNÍ ZÁMĚR**

Investiční záměr rozšíření a přemístění výroby podniku db Betonové jímky, s.r.o. vychází zejména z podnikových materiálů a dokumentů. Tento investiční záměr popisuje navrhované řešení, postup a termíny realizace, investiční náklady, formu investice, investiční přínosy a návratnost investice. Také zohledňuje možná rizika, která mohou celý investiční záměr ovlivnit. V konečném důsledku investiční záměr slouží managementu firmy, zda daný investiční záměr uskutečnit.

### **SOUČASNÝ STAV**

Sledovaný podnik provozuje výrobu na pronajatém pozemku o výměře asi 3000 m<sup>2</sup>. Nájem tvoří nemalou položku v nákladech. Výrobna je od sídla firmy a dodavatele betonu vzdálena asi 20 km. V současné době podnik vlastní tři ocelové formy určené na výrobu silnostěnných betonových jímek. Firma obchoduje i se slabostěnnými jímkami, které odkupuje od polských dodavatelů.

Cílem investičního záměru je snížit provozní náklady výroby a snížit závislost na dodavatelích. Přemístěním výroby na vlastní pozemek podnik sníží fixní náklady. Tato plocha bude mít rozlohu 5000 m<sup>2</sup>, počítá se s rozvojem a navýšením výroby. Zároveň přesunutím výroby blíže k dodavateli betonu dojde ke snížení variabilních nákladů vynakládaných na dopravu. Vlastní výrobou slabostěnných jímek bude podnik dosahovat větší marže a bude moci flexibilněji splnit specifické požadavky zákazníka. Díky těmto opatřením se podnik stane lépe konkurenceschopným, což je jedním ze strategických cílů podniku.

### **4.1. NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ**

Nová forma na výrobu tenkostěnných jímek bude vyrobena na zakázku. Její konstrukce bude vycházet z potřeb výrobního podniku, kdy musí splňovat podmínky jednoduché manipulovatelnosti a flexibilního rozložení jednotlivých dílů. Jednoduchá

manipulovatelnost usnadní práci výrobním dělníkům. Flexibilita formy lépe pomůže splnit specifické požadavky zákazníků. Z předchozích zkušeností se technická životnost formy očekává nejméně po dobu 10 let. Samotná technologie výroby se nezmění. V jednom dni se nachystá forma dle technické dokumentace a vylije betonem. Následující den po uzrání betonu se forma rozloží a může se opět použít k další výrobě.

Pozemek bude odkoupen od města Bystřice nad Pernštejnem. Město v současné době v průmyslové zóně prodává pozemky pro rozvoj podnikání na území města s podporou vybudování infrastruktury. Důležitým aspektem pořízení pozemku je výhodná cena 100 Kč/m<sup>2</sup>, dále možnost rozšíření výrobních prostor a bezprostřední blízkost dodavatele betonu, který se nachází ve stejné průmyslové zóně. Pro základní potřebu výroby bude nutné pozemek zasítovat inženýrskými sítěmi a vybudovat komunikaci, kudy bude dopravován materiál a odváženy hotové výrobky. Dále bude zapotřebí vybudovat výrobní plochu a betonovou plochu, která může v budoucnu sloužit jako základ pro kolejnice mostového jeřábu. V současnosti je pro manipulaci materiálem, formami a výrobky využíván autojeřáb. Celý pozemek bude oplocen pletivovým plotem, aby byl omezen vstup nepovolaným osobám na výrobní plochu.

## **POSTUP A TERMÍNY REALIZACE**

První činností je příprava technické dokumentace nové formy na výrobu betonových jímek dle požadovaných užitných vlastností. Na základě těchto požadavků bude osloveno několik výrobců a dle ceny a kvality splnění vlastností bude vybrán dodavatel formy. V době dodání formy bude pořízen pozemek. Pořízení formy a pozemku bude probíhat ve stejnou dobu, aby mohlo dojít k jejich financování současně z bankovního úvěru. Nová výrobní forma bude ihned po dodání zapojena do výroby.

V době konce roku 2014, kdy bude výroba a dodávání jímek vzhledem k sezónnosti klesat, bude vypracována projektová dokumentace a požádáno o stavební povolení úpravy pozemku. V jarních měsících roku 2015 dle počasí bude zahájena úprava pozemku tak, aby na pozemku mohla být výroba zahájena co nejdříve. Po dokončení

prací na pozemku budou na tento pozemek přemístěny výrobní kapacity včetně zázemí pro zaměstnance. Na pozemku zaměstnanci vybudují betonovou plochu a oplocení.

Činnost	2014					2015		
	V	VI	VII	X	XI	III	IV	V
Dokumentace formy	■							
Hledání dodavatele f.		■						
Dodání nové formy			■					
Nákup pozemku			■					
Projekt. dokumentace				■	■			
Stavební povolení				■	■			
Štěrk						■	■	
Pozemní práce						■	■	
IS						■	■	
Oplocení							■	
Betonová plocha							■	
Přemístění výroby							■	■

Tab. č. 8 Časový harmonogram realizace

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2. INVESTIČNÍ NÁKLADY

Další tabulka ukazuje přehled investičních nákladů. Oplocení a betonová plocha bude vystavěna ve vlastní režii podniku zaměstnanci. Do investičních nákladů je zahrnuta desetiprocentní přírážka, která předpokládá, že se během realizace vyskytnou nečekané náklady.

Položka	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celková cena
Dokumentace formy			15 000 Kč
Nová forma			1 100 000 Kč
Pozemek	100,-Kč/m <sup>2</sup>	5000 m <sup>2</sup>	500 000 Kč
Projektová dokumentace			15 000 Kč
Stavební povolení			15 000 Kč
IS			200 000 Kč
Úprava pozemku			300 000 Kč
Oplocení	180,-Kč/m	300 m	54 000 Kč
Betonová plocha	1 000,-Kč/m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	250 000 Kč
Přemístění výroby			50 000 Kč
Celkem			2 499 000 Kč
+ 10 % nečekané náklady			2 748 900 Kč

Tab. č. 9 Investiční výdaje

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3. PROGNOZA TRŽEB

Celkové tržby jsou dány součtem tržeb za prodané zboží, výkonů, tržeb z dlouhodobého majetku a materiálu a tržeb z prodeje cenných papírů a podílů. Jelikož z celkových tržeb u podniku db Betonové jímky, s.r.o. tvoří většinu výkony, nepočítám s ostatními druhy tržeb, které by neměly výrazně ovlivnit celkové tržby. Prognóza tržeb, resp. výkonů vychází z počtu prodaných jímek a jejich průměrné ceny. Podobně je dosažena předpokládaná výše výkonové spotřeby, která také vychází z počtu vyrobených jímek a průměrných nákladů na jejich výrobu.

Dále je zapotřebí rozlišit to, zda jímky byly vyrobeny ve vlastní režii nebo byly koupené od dodavatele. Podnik také nakupuje od dodavatelů i silnostěnné jímky, jejich počet je však zanedbatelný v celkovém počtu prodaných jímek. Rozdíl je ve výši marže, kdy u jímek překupovaných si podnik účtuje marži kolem 8 % a u jímek vlastní produkce v průměru kolem 20 %. Tyto marže jsou však pouze průměrné, orientační, ale dostačující pro výpověď budoucích výsledků firmy. Ve skutečnosti mohou být marže spíše vyšší, v závislosti na poptávce a konkurenci. V tom také spočívá flexibilita podniku.

Následující tabulka udává počty prodaných jímek a účetní data z doby uplynulé. Za rok 2013 byla známa pouze počty jímek, finanční položky byly doplněny výpočtem.

Prodeje v ks	Období			
	2010	2011	2012	2013
Slabostěnné cizí	36	58	51	42
Slabostěnné vlastní	0	0	0	0
Silnostěnné vlastní	116	133	146	153
Dohromady	152	191	197	195
<b>V tis. Kč</b>				
Výkony	8016	9980	10534	10732
Výkonová spotřeba	6437	8778	7803	8157
Přidaná hodnota	1579	1202	2731	2575

Tab. č. 10 Prodeje a finanční výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že až na rok 2010 se počet prodaných nádrží stabilizoval kolem počtu 200 prodaných jímek za rok. Liší se poměrové uspořádání prodaných jímek. S rostoucím podílem vlastní produkce roste přidaná hodnota.

V následujícím textu se zabývám různými varianty prognózy. U všech variant se náklady a marže na vyrobenou jímku nemění. V roce 2014 podnik u tenkostěnných jímek přechází na vlastní výrobu. Počet prodaných jímek od dodavatelů zanedbatelný.

U pesimistické varianty je uvedena stagnace prodeje, počet prodaných kusů se téměř nemění.

Prodeje jímek v ks	Pesimistická varianta za období				
	2014	2015	2016	2017	2018
Slabostěnné cizí	20	0	0	0	0
Slabostěnné vlastní	20	40	45	45	45
Silnostěnné vlastní	160	160	160	165	165
Dohromady	200	200	205	210	210
<b>V tis. Kč</b>					
Výkony	11000	11000	11175	11475	11475
Výkonová spotřeba	8880	8800	8940	9180	9180
Přidaná hodnota	2120	2200	2235	2295	2295

Tab. č. 11 Předpokládané prodeje – pesimistická varianta Zdroj: Vlastní zpracování

Realistická varianta počítá s růstem prodeje o 10 ks za rok, což odpovídá čtyř až pětiprocentnímu růstu. Realistická varianta dále slouží jako základna pro výpočet úspor, rozvahy, cash flow a dalších finančních ukazatelů.

Prodeje jímek v ks	Realistická varianta za období				
	2014	2015	2016	2017	2018
Slabostěnné cizí	20	0	0	0	0
Slabostěnné vlastní	25	50	55	60	65
Silnostěnné vlastní	165	170	175	180	185
Dohromady	210	220	230	240	250
<b>V tis. Kč</b>					
Výkony	11475	11950	12425	12900	13375
Výkonová spotřeba	9260	9560	9940	10320	10700
Přidaná hodnota	2215	2390	2485	2580	2675

Tab. č. 12 Předpokládané prodeje –realistická varianta Zdroj: Vlastní zpracování

U optimistické varianty roste počet prodaných kusů nádrží v rozmezí sedmi až deseti procent.

Prodeje jímek v ks	Optimistická varianta za období				
	2014	2015	2016	2017	2018
Slabostěnné cizí	20	0	0	0	0
Slabostěnné vlastní	30	60	70	80	90
Silnostěnné vlastní	165	170	180	190	210
Dohromady	215	230	250	270	300
<b>V tis. Kč</b>					
Výkony	11650	12300	13250	14200	15750
Výkonová spotřeba	9400	9840	10600	11360	12600
Přidaná hodnota	2250	2460	2650	2840	3150

Tab. č. 13 Předpokládané prodeje – optimistická varianta Zdroj: Vlastní zpracování

## ÚSPORY FINANČNÍHO ZÁMĚRU

Tím, že se výroba přemístí blíže k dodavateli betonu, sníží se náklady za dopravu betonu. Dodavatel si účtuje za dopravu 1 m<sup>3</sup> betonu do 20 km 325,- Kč a do 4 km (nejnižší sazba) 145,- Kč, rozdíl v ceně za dopravu 1 m<sup>3</sup> betonu je 180,- Kč. Celková spotřeba betonu se bude odvíjet od realistické varianty prodeje počtu a druhu betonových nádrží, kdy se uvažuje s průměrnou spotřebou 4 m<sup>3</sup> betonu na výrobu slabostěnné jímky a 8 m<sup>3</sup> betonu na výrobu silnostěnné jímky.

Druhá úspora na nákladech vznikne pořízením slabostěnných jímek vlastní výrobou. Oproti pořízení nákupem hotových jímek od dodavatele dojde v průměru k úspoře 4 000,- Kč na kus.

Poslední finanční úspory bude dosaženo přemístěním výroby do vlastních prostor, kdy podniku odpadne náklad v podobě pronájmu za pozemek v hodnotě 25 000,- Kč za měsíc majiteli pozemku.

	Období - realistická varianta				
	2014	2015	2016	2017	2018
Spotřeba betonu v m <sup>3</sup>	1420	1560	1620	1680	1740
Cena dopravy za m <sup>3</sup> betonu v Kč (do 20 km)	325 Kč				
Cena dopravy za m <sup>3</sup> betonu v Kč (do 4 km)		145 Kč	145 Kč	145 Kč	145 Kč
Rozdíl v dopravě za m <sup>3</sup> betonu		180 Kč	180 Kč	180 Kč	180 Kč
Celk. úspora za dopravu		163 800 Kč	291 600 Kč	302 400 Kč	313 200 Kč
Úspora za pronájem pozemku	0 Kč	175 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Celková úspora vlastní výrobou	100 000 Kč	200 000 Kč	220 000 Kč	240 000 Kč	260 000 Kč
Celková úspora nákladů/rok	100 000 Kč	538 800 Kč	811 600 Kč	842 400 Kč	873 200 Kč
Celková úspora na nákladech za období	100 000 Kč	638 800 Kč	1 450 400 Kč	2 292 800 Kč	3 166 000 Kč

Tab. č. 14 Přehled úspor vzniklých realizací podnik. záměru Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4. FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

Celkové investiční náklady dosahují částky 2 499 000 Kč, kdy tato částka byla navýšena o 10%, které mají pokrýt nečekané výdaje spojené s investicí. Celková potřebná suma je tedy 2 748 900 Kč. Větší část bude hrazena bankovním úvěrem, zbytek bude placen z interních zdrojů podniku.

#### EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ – BANKOVNÍ ÚVĚR

Na investiční záměr bude firma db Betonové jímky s.r.o. čerpat bankovní úvěr. Tento úvěr bude podniku poskytnut bankou, ve které má sledovaný podnik vedený podnikatelský účet, a to u České spořitelny, a.s. Je to z toho důvodu, že tato banka dlouhodobě zná svého klienta a může tak snadněji vyhodnotit rizika související se splácením úvěru. A jelikož firma db Betonové jímky s.r.o má dobré finanční zdraví, jak ukázala i finanční analýza, tak pravděpodobnost poskytnutí úvěru bude vysoká.

Dle požadavků na investiční záměr byly bance poskytnuty potřebné informace, podle kterých banka sestavila předběžnou nabídku (viz. Příloha). Podnik bude čerpat úvěr ve výši 2 mil. Kč po dobu pěti let, a to od doby nákupu nové formy na výrobu betonových jímek. Dále bude z úvěru hrazen nákup pozemku a jeho úprava. Výše úrokové sazby ke dni 16.1.2014 je 4,63%. Tato sazba je pohyblivá a vychází z výše PRIBORu. Pro výpočet návratnosti a výše splátky budou však vycházet z této hodnoty úrokové sazby. Dalšími poplatky, které nejsou zavedeny v úrokové sazbě jsou zřizovací poplatek 2 600 Kč a měsíční platba za vedení účtu 100 Kč.

Úvěr bude zajištěn zástavním právem k formě a pozemku, vinkulací pojistného plnění a směnkou s avalem společníků.

Roční anuita bude dosahovat hodnoty:

$$A = \frac{0,0463 * (1,0463)^5}{(1,0463)^5 - 1} = 0,2286.$$

Z toho vyplývá, že měsíční splátka úvěru včetně poplatku za vedení účtu bude:

$$\text{Měsíční splátka} = \frac{2\,000\,000 * 0,2286}{12} + 100 = 38\,203 \text{ Kč.}$$

## **INTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ**

Zbývající investiční částka 748 900 Kč bude hrazena z hospodářského výsledku (zisku) a tato částka bude čerpána v roce 2015 na financování úpravy pozemku pro výrobu. Dle predikce výsledek hospodaření minulých let bude na konci roku 2014 dosahovat hodnoty 4,2 mil. Kč, takže z něj bude investicí odčerpáno 18%.

Dalším zdrojem financování budou odpisy z dlouhodobého hmotného majetku pořízeného pro rozšíření firmy. Pro větší přehlednost postup pro účetní odepisování hmotného majetku vychází z daňového odepisování. Dle Zákona o daních z příjmu č. 586/1992 Sb. lze z investičních položek odepisovat formu (bednění), oplocení, betonovou plochu, inženýrské sítě a ostatní inženýrská díla. Pozemek nelze odepisovat.

Forma patří do 2. odpisové skupiny (délka odpisování je 5 let), oplocení patří do 4. odpisové skupiny (délka odpisování je 20 let), betonová plocha patří do 3. odpisové skupiny (délka odpisování je 10 let), inženýrské sítě do 4. odpisové skupiny (délka odpisování je 20 let) a úprava pozemku (ostatní inženýrská díla) do 5. odpisové skupiny (délka odpisování je 30 let). Pro formu, protože představuje významnou položku investice, bude zvoleno zrychlené odpisování (§32, z.č. 586/1992 Sb.), u zbyvajících položek je odpisování lineární.

Následující tabulka zobrazuje výši odpisů po dobu 5 let:

Odpisovaná položka	Forma	Oplocení	Betonová plocha	IS	Úprava pozemku	Celkem
Vstupní cena	Kč 1 100 000	54 000 Kč	150 000 Kč	200 000 Kč	300 000 Kč	
Forma odpis.	Zrychlená	Rovnom.	Rovnom.	Rovnom.	Rovnom.	
Doba odpisování	5 let	20 let	10 let	20 let	30 let	
Odpis. částka v 2014	222 000 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	Kč 222 000
Odpis. částka v 2015	352 000 Kč	1 161 Kč	8 250 Kč	4 300 Kč	4 200 Kč	Kč 369 911
Odpis. částka v 2016	264 000 Kč	2 781 Kč	15 750 Kč	10 300 Kč	10 200 Kč	Kč 303 031
Odpis. částka v 2017	176 000 Kč	2 781 Kč	15 750 Kč	10 300 Kč	10 200 Kč	Kč 215 031
Odpis. částka v 2018	88 000 Kč	2 781 Kč	15 750 Kč	10 300 Kč	10 200 Kč	Kč 127 031
Odpis. částka v dalším období	0 Kč	2 781 Kč	15 750 Kč	10 300 Kč	10 200 Kč	Kč 39 031

Tab.č. 15 Hodnota odpisů u investičních položek

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové odpisy potom snižují hodnotu dlouhodobého hmotného majetku o odpisovanou část na zůstatkovou cenu a také snižují zisky před zdaněním (jsou nákladem, ne výdajem) jako základ pro výpočet daně. V roce 2014 je třeba přičíst k odpisům ještě částku 51 tis. Kč, což je zbyváající odpis za automobil.

#### 4.5. PROGNÓZA ROZVAHY A CASH FLOW

Pro prognózu majetkové rozvahy a cash flow byl použit systém STRATEX 5.3.

Prognóza majetkové rozvahy vychází z předpokládané výsledovky. Tato výsledovka je sestavena na základě prognózy očekávané reálné varianty výkonů a výkonové spotřeby doplněna hodnotou odpisů a osobních nákladů (ty rostou v průměru dle předchozího vývoje o 150 tis. Kč za rok). Z výsledovky se do rozvahy převede výsledek hospodaření.

Dlouhodobý hmotný majetek odpovídá zůstatkové ceně tohoto majetku po odečtení odpisů. U zásob a krátkodobých pohledávek se počítá s pětiprocentním nárůstem stejně jako s předpokládaným nárůstem počtu prodaných jímek. Dlouhodobé pohledávky podnik za poslední tři období neměl, proto se předpokládá, že tomu tak bude i nadále. Finanční majetek je dopočítán dle rozdílu aktiv a pasiv.

Základní kapitál se nemění. Výsledek hospodaření minulých let je v roce 2015 snížen o investiční částku 749 tis. Kč. U krátkodobých závazku se také předpokládá pětiprocentní růst. Výše bankovního úvěru odpovídá jistně, kterou musí podnik ještě splatit. Jiné dlouhodobé závazky se neuvažují.

I.8. Majetková rozvaha STRATEX 5.3		tempo růstu	2014	2015	2016	2017	2018
1	<b>AKTIVA CELKEM</b>		7 401	7 129	7 664	8 184	9 199
2	A. Pohledávky za upsány vlastní kapitál						
3	<b>B. Stálá aktiva</b>		1 432	1 808	1 495	1 269	1 131
4	B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek		0	0	0	0	0
12	B.II. Dlouhodobý hmotný majetek		1 432	1 808	1 495	1 269	1 131
22	B.III. Dlouhodobý finanční majetek		0	0	0	0	0
30	<b>C. Oběžná aktiva</b>		5 969	5 321	6 169	6 915	8 068
31	C.I. Zásoby		2 255	2 308	2 431	2 556	2 672
38	C.II. Dlouhodobé pohledávky		0	0	0	0	0
44	C.III. Krátkodobé pohledávky		1 123	1 252	1 356	1 410	1 523
52	C.IV. Finanční majetek		2 591	1 761	2 382	2 949	3 873
57	<b>D. Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv</b>		0	0	0	0	0
58	D.I. Casové rozlišení		0	0	0	0	0
61	D.II. Dohadné účty aktivní						
62	<b>PASIVA CELKEM</b>		7 401	7 129	7 664	8 184	9 199
63	<b>A. Vlastní kapitál</b>		5 368	5 449	6 340	7 345	8 686
64	A.I. Základní kapitál		200	200	200	200	200
68	A.II. Kapitálové fondy		0	0	0	0	0
73	A.III. Fondy ze zisku		20	20	20	20	20
77	A.IV. Výsledek hospodaření minulých let		4 286	4 399	5 229	6 120	7 125
80	A.V. Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)		862	830	891	1 005	1 341
81	<b>B. Cizí zdroje</b>		2 033	1 680	1 324	839	513
82	B.I. Rezervy		0	0	0	0	0
87	B.II. Dlouhodobé závazky		0	0	0	0	0
94	B.III. Krátkodobé závazky		305	328	367	295	402
103	B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		1 728	1 352	957	544	111
107	<b>C. Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv</b>		0	0	0	0	0
108	C.I. Casové rozlišení		0	0	0	0	0
111	C.II. Dohadné účty pasivní						
	Aktiva - pasiva		0	0	0	0	0

Tab. č. 16 Prognóza rozvahy pomocí STRATEXu

Zdroj: Vlastní zpracování

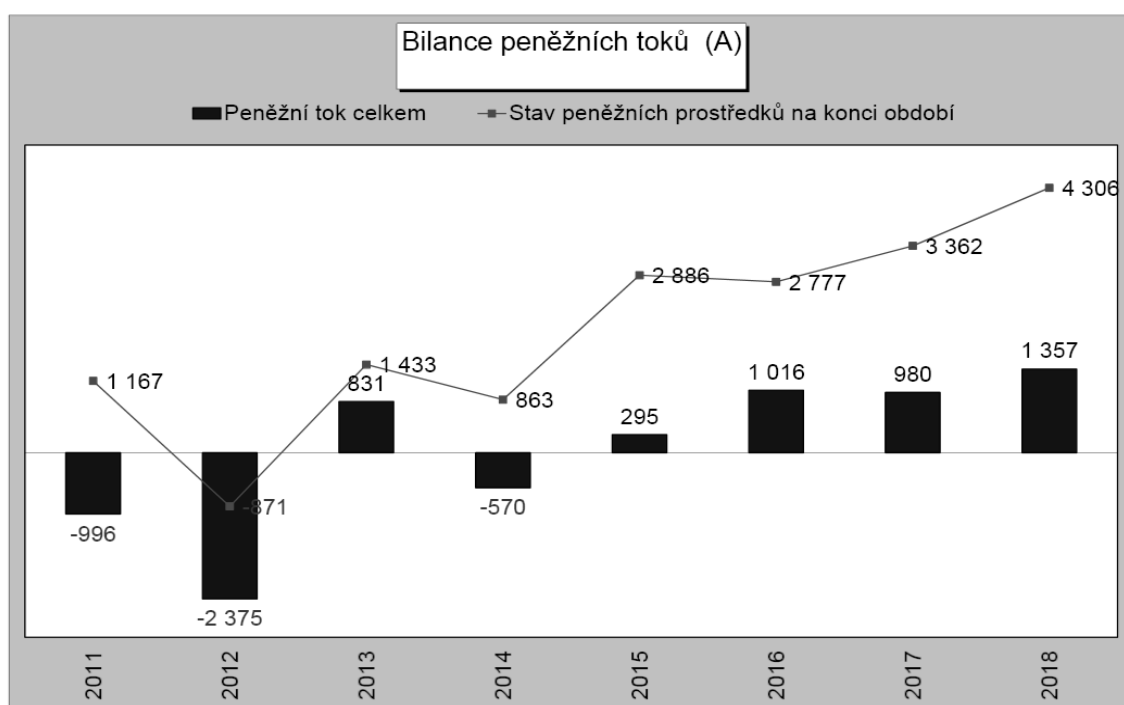
Na základě majetkové rozvahy lze následně získat přehled o peněžních tocích.

I.10. Peněžní toky - A STRATEX 5.3		2014	2015	2016	2017	2018
1	I Stav peněžních prostředků na počátku období	1 433	2 591	1 761	2 382	2 949
2	Z Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	862	830	891	1 005	1 341
	<b>A ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMORADNÉ ČINNOSTI</b>					
3	A.1 Upravy o nepeněžní operace	273	370	303	215	127
11	A.2 Upravy oběžných aktiv	-164	-159	-188	-251	-122
16	<b>Peněžní tok z provozní činnosti celkem</b>	971	1 041	1 006	969	1 346
	<b>B INVESTITČNÍ ČINNOST</b>					
17	B.1 Nabytí stálých aktiv	-1 541	-746	10	11	11
21	B.2 Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
24	B.3 Příjmy z vyplacených CP držaných do splatnosti	0	0	0	0	0
25	B.4 Komplexní pronájem	0	0	0	0	0
28	<b>Peněžní tok z investiční činnosti celkem</b>	-1 541	-746	10	11	11
	<b>C FINANČNÍ ČINNOST</b>					
29	C.1 Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0	0
36	C.2 Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	0	0	0	0	0
46	<b>Peněžní tok z finanční činnosti celkem</b>	0	0	0	0	0
47	<b>Peněžní tok celkem</b>	-570	295	1 016	980	1 357
48	Výrovnávací rozdíly	0	0	0	0	0
49	<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	863	2 886	2 777	3 362	4 306

Tab. č. 17 Prognóza cash-flow pomocí STRATEXu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky (stav peněžních prostředků na počátku a na konci období) v období 2014 až 2018, tak záporných hodnot dosahuje peněžní tok pouze v prvním roce investičního záměru. To ukazuje, že tento investiční záměr by neměl významně po finanční stránce omezit běžný chod firmy a že je zde ještě prostor pro další investiční rozvoj podniku.



Graf č. 7 Bilance peněžních toků pomocí STRATEXu Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf ukazuje vývoj cash-flow a peněžních prostředků před a po realizaci investičního záměru. Minusové hodnoty v roce 2012 jsou zapříčiněny snížením marží v rámci udržení konkurenceschopnosti a v roce 2014 zapříčiněna investicí do transformace výroby.

## 4.6. HODNOCENÍ INVESTICE

### DOBA NÁVRATNOSTI

Doba návratnosti ukazuje, za jak dlouho se vrátí investice vložená do podnikatelského záměru, porovnává kapitálové výdaje se ziskem, resp. peněžními toky vyplývající

z realizace podnikatelského záměru. V případě rozšíření firmy kapitálové výdaje odpovídají velikosti investice do tohoto podnikatelského záměru. Cash-flow je v tomto případě dána součtem velikostí úspor a odpisů za daný rok. Pro větší reálnost tohoto ukazatele je cash-flow diskontováno, a to sazbou 4,63%. Tato velikost diskontu je zvolena záměrně, odpovídá úročení úvěru použitého na realizaci podnikatelského záměru. Pro větší přehlednost je výpočet doby návratnosti uveden v následující tabulce.

Rok	t	Úspora (zisk)	Odpisy	CF	$(1+i)^t$	DCF	$\Sigma$ DCF	KV
2014	1	100 000 Kč	222 000 Kč	322 000 Kč	1,0463	307 751 Kč	307 751 Kč	2 749 000 Kč
2015	2	538 800 Kč	369 911 Kč	908 711 Kč	1,0947	830 067 Kč	1 137 818 Kč	2 749 000 Kč
2016	3	811 600 Kč	303 031 Kč	1 114 631 Kč	1,1454	973 111 Kč	2 110 930 Kč	2 749 000 Kč
2017	4	842 400 Kč	215 031 Kč	1 057 431 Kč	1,1985	882 322 Kč	2 993 252 Kč	2 749 000 Kč

Tab. č. 18 Výpočet diskontované doby návratnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový zisk, resp. suma diskontovaných peněžních toků z podnikatelského záměru překročí kapitálové výdaje ve čtvrtém roce realizace investice. Z toho vyplývá, že diskontovaná doba návratnosti investice je menší než čtyři roky.

## ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA A VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Diskontováním peněžních toků se také dostaneme k výpočtu čisté současné hodnoty podnikatelského záměru, kdy čistá současná hodnota odpovídá rozdílu kapitálových výdajů a součtu diskontovaných peněžních toků. Navíc se ještě počítá s dobou životnosti projektu. V tomto případě má nejkratší životnost ocelová forma na jímky, u které se předpokládá životnost alespoň deset let (na rozdíl od doby odepisování tohoto majetku).

U vnitřního výnosového procenta zjišťujeme, při jakém diskontu se čistá současná hodnota projektu rovná jeho kapitálovým výdajům (2 749 000 Kč) v posledním roce předpokládané životnosti projektu. Výpočet těchto ukazatelů je opět uveden tabulkově.

Rok	T	$(1+i)^t$	$\Sigma$ DCF, (i)	ČSH, (i)	$(1+r)^t$	$\Sigma$ DCF, (r)	ČSH, (r)
2014	1	1,0463	307 751 Kč	-2 441 249 Kč	1,28	251 494 Kč	-2 497 506 Kč
2015	2	1,0947	1 137 818 Kč	-1 611 182 Kč	1,64	805 826 Kč	-1 943 174 Kč
2016	3	1,1454	2 110 930 Kč	-638 070 Kč	2,10	1 336 891 Kč	-1 412 109 Kč
2017	4	1,1985	2 993 252 Kč	244 252 Kč	2,69	1 730 386 Kč	-1 018 614 Kč
2018	5	1,2540	3 790 914 Kč	1 041 914 Kč	3,44	2 021 097 Kč	-727 903 Kč
2019	6	1,3120	4 509 682 Kč	1 760 682 Kč	4,41	2 235 168 Kč	-513 832 Kč
2020	7	1,3728	5 219 080 Kč	2 470 080 Kč	5,64	2 407 826 Kč	-341 174 Kč
2021	8	1,4363	5 918 530 Kč	3 169 530 Kč	7,22	2 546 944 Kč	-202 056 Kč
2022	9	1,5028	6 607 524 Kč	3 858 524 Kč	9,25	2 658 932 Kč	-90 068 Kč
2023	10	1,5724	7 285 616 Kč	4 536 616 Kč	11,84	2 749 000 Kč	0 Kč

Tab. č. 19 Výpočet ČSH a VPP

Zdroj: Vlastní zpracování

Od čtvrtého roku čistá současná hodnota nabývá kladných hodnot, na konci životnosti projektu je její hodnota 4 536 616 Kč. Vnitřní výnosové procento je 28 %. Tyto hodnoty lze případně použít pro srovnání s jinou investiční variantou.

#### 4.7. HODNOCENÍ RIZIK

V následující kapitole analyzuji a hodnotím jednotlivá rizika, která by mohla ovlivnit investiční projekt, resp. chod celé firmy. V první řadě je potřeba zmínit riziko neposkytnutí finančního úvěru, bez kterého by se celý podnikatelský záměr – přesunutí a rozšíření výroby – nemohl realizovat. Další rizika vycházejí z předchozí analýzy SWOT a SLEPT. Jedná se především o silný konkurenční boj, tlak na snižování cen výrobků, certifikace výrobků vyžadována legislativou EU, omezení přístupu k cizímu kapitálu a vývoj na devizovém trhu české koruny a polského zloty.

##### Kvalitativní analýza rizika

Riziko	Stupeň rizika	Slovní charakteristika
Neposkytnutí finančního úvěru	1	Velmi malé
Silný konkurenční boj	4	Vysoké
Tlak na snižování cen výrobků	4	Vysoké
Certifikace výrobků - legislativa EU	3	Střední
Omezený přístup k cizímu kapitálu	2	Malé
Vývoj na devizovém trhu CZK/PLN	2	Malé

Tab. č. 20 Kvalitativní hodnocení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

### Kvantitativní analýza rizika

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
Neposkytnutí finančního úvěru	0,8	3,5
Silný konkurenční boj	3,8	1,7
Tlak na snižování cen výrobků	2,2	3,4
Certifikace výrobků - legislativa EU	4,5	1,5
Omezený přístup k cizímu kapitálu	1,4	2,5
Vývoj na devizovém trhu CZK/PLN	1	1

Tab. č. 21 Kvantitativní hodnocení rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

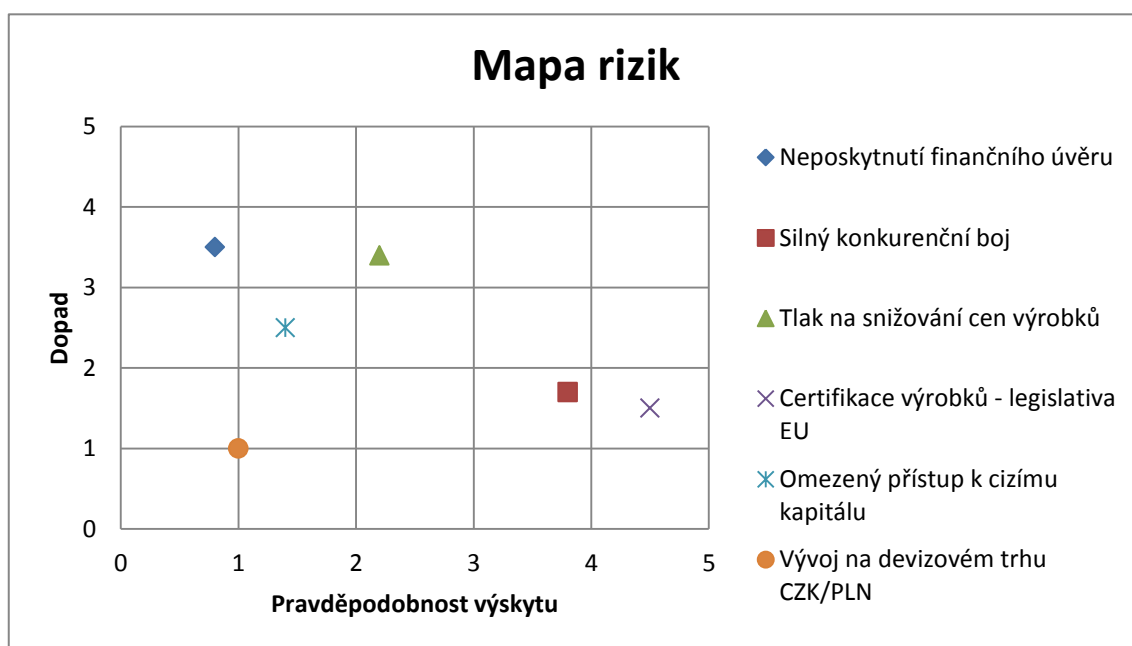
Jednotlivá rizika jsem hodnotil subjektivně, vlastním uvážením, a to z pohledu pravděpodobnosti výskytu rizika a dopadu rizika na podnikání firmy. Obě sledovaná kritéria jsou hodnocena bodově, kdy bodové rozpětí vždy odpovídá významu rizika.

Hodnota	Stupeň významu sledovaného kritéria
0,1 - 1,0	velmi malý
1,1 - 2,0	Malý
2,1 - 3,0	Střední
3,1 - 4,0	Vysoký
4,1 - 5,0	velmi vysoký

Tab. č. 21 Stupeň významu sledovaného kritéria

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud převedu hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu u jednotlivých rizik do grafické podoby, získám tak mapu rizik.



Graf č. 8 Mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle mapy rizik je největším rizikem ohrožujícím podnikání firmy tlak na snižování ceny. Tento případ nastal již v roce 2012, kdy vlivem krize ve stavebnictví byla firma nucena snížit svoji marži, čímž firma měla nižší provozní hospodářský výsledek. Díky plánovaným úsporám, které vzniknou realizací projektu na rozšíření firmy, bude mít firma větší prostor pro manipulaci s cenou. Stejně tak při snížení nákladů bude mít větší konkurenční výhodu, takže riziko vlivu konkurence bude menší.

Na druhé straně je povinnost certifikace vlastních výrobků, což náklady na výrobu zvedne. Jelikož v tomto případě půjde o fixní náklad, s rostoucím počtem vyrobených kusů jímek se tento náklad více rozpočítá na jednotku produkce.

I když má riziko neposkytnutí bankovního úvěru velký vliv na realizaci projektu, je toto riziko málo pravděpodobné. Firma má s bankou velmi dobrý vztah a firma se v žádosti o poskytnutí úvěru může opřít o dobré hospodářské výsledky a o dobré finanční zdraví podniku. S tím souvisí i riziko přístupnosti k cizímu kapitálu obecně, kdy pro rozvoj firmy by měl být bankovní úvěr dostačující jako cizí zdroj.

Poslední riziko je vývoj na devizovém trhu CZK/PLN. Jelikož se firma stane méně závislou na polských dodavatelích díky vlastní produkci, bude toto riziko poměrně malé. Stále však by mělo vedení firmy průběžně sledovat tento devizový trh.

## ZÁVĚR

Podnikatelský záměr řeší rozšíření a přemístění rodinného podniku db Betonové jímky s.r.o. Toto rozšíření vychází z představ vedení podniku, které je podpořeno výsledky interní a externí analýzy podniku. Hospodaření podniku vykazuje finanční zdraví.

Rozšíření podniku spočívá v nákupu formy na výrobu slabostěnných betonových jímek, čímž dojde ke zmírnění vlivu dodavatelů, a v nákupu pozemku určeného pro samotnou výrobu, díky čemuž se výrobní prostory přemístí do větší prostor situovaných do stejného města jako je sídlo firmy.

Tento podnikatelský plán bude realizován v termínu od července roku 2014 do května roku 2015. Plánovaná živostnost hmotného majetku pořízeného investicí do rozšíření firmy se odhaduje minimálně na deset let, odhad ekonomického vývoje firmy je stanoven na pět let.

Celková investice rozšíření firmy je kalkulována na 2 748 900 Kč, kdy částka 2 000 000 Kč bude poskytnuta bankou, u které má podnik vedený podnikatelský účet, ve formě úvěru. Zbylá částka bude hrazena z výsledku hospodaření podniku z minulých let. Dalším zdrojem financování budou odpisy z dlouhodobého hmotného majetku pořízeného pro rozšíření firmy.

Prognóza tržeb vychází z počtu prodaných jímek v minulosti a počítá s realistickou variantou - pětiprocentním růstem.

Vlivem rozšíření firmy dojde ke snížení provozních nákladů. Úspory na těchto nákladech bude dosaženo díky výrobě slabostěnných jímek ve vlastní režii oproti nákupu těchto výrobků do dodavatelů. Přemístěním výroby do vlastních prostor a do bezprostřední blízkosti dodavatele betonu dojde k úspoře na nájemném a na dopravě materiálu.

Podnikatelský záměr by neměl ekonomicky vyčerpat a významně omezit chod podniku, což dokazuje předpověď budoucích peněžních toků. Cash-flow by mělo dosahovat záporných hodnot pouze v prvním roce realizace podnikatelského záměru.

Celá investice je hodnocena pomocí ukazatelů doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. První ukazatel predikuje dobu návratnosti investice dříve jak za čtyři roky. Protože se předpokládá minimální životnost projektu na dobu deseti let, dosahuje v roce 2023 čistá současná hodnota přes 4,5 mil. Kč a vnitřní výnosové procento 28 %.

Z pohledu hodnocení rizik má největší dopad na realizaci podnikatelského záměru neposkytnutí bankovního úvěru. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika vzhledem k dobrým ekonomickým výsledkům podniku a úzké spolupráci s bankou je velmi malá. Další riziko se střední pravděpodobností výskytu a vysokým dopadem je tlak zákazníků na snižování ceny. Pokud bude podnikatelský záměr realizován, podnik sníží provozní náklady a bude mít tak větší prostor pro manipulaci s cenou.

Na základě výsledků získaných zpracováním podnikatelského záměru může vedoucí podniku lépe posoudit dopady realizace investice do rozšíření podniku. Tento podnikatelský plán je postaven na reálných základech a jeho uskutečnění zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Proto lze toto rozšíření podnikání doporučit.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura

- 1) FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 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.
- 3) KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 4) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- 5) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.
- 6) LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- 7) MARTINOVIČOVÁ, D., TABAS, J. *Nauka o podnikání*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 109 s. ISBN 978-80-214-3851-4.
- 8) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management I. část*. 2. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- 9) VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 10) SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 11) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

### Zákony

- 12) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu.
- 13) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

### **Podnikové materiály**

14) db Betonové jímky s.r.o. Výroční zpráva 2010.

15) db Betonové jímky s.r.o. Výroční zpráva 2011.

16) db Betonové jímky s.r.o. Výroční zpráva 2012.

### **Internetové zdroje**

17) /online/ Dostupné z

<http://www.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>

18) /online/ Dostupné z

[http://vzdelavani.esffp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esffp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf).

19) /online/ Dostupné z

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=STA1040CU&&kapitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=STA1040CU&&kapitola_id=3)

20) /online/ Dostupné z

<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-PLN/od-22.2.2009/>

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Počet zahájených výstaveb .....	36
Tab. č. 2 Vývoj HDP v ČR .....	37
Tab. č. 3 Souhrnná SWOT analýza.....	39
Tab. č. 4 Horizontální analýza rozvahy .....	43
Tab. č. 5 Horizontální analýza zisků a ztrát.....	44
Tab. č. 6 Vertikální analýza rozvahy .....	45
Tab. č. 7 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát .....	46
Tab. č. 8 Časový harmonogram realizace .....	52
Tab. č. 9 Investiční výdaje .....	52
Tab. č. 10 Prodeje a finanční výsledky .....	53
Tab. č. 11 Předpokládané prodeje – pesimistická varianta.....	54
Tab. č. 12 Předpokládané prodeje –realistická varianta .....	54
Tab. č. 13 Předpokládané prodeje –optimistická varianta .....	55
Tab. č. 14 Přehled úspor vzniklých realizací podnik. záměru .....	56
Tab. č. 15 Hodnota odpisů u investičních položek.....	58
Tab. č. 16 Prognóza rozvahy pomocí STRATEXU .....	60
Tab. č. 17 Prognóza cash-flow pomocí STRATEXU.....	60
Tab. č. 18 Výpočet diskontované doby návratnosti.....	62
Tab. č. 19 Výpočet ČSH a VPP .....	63
Tab. č. 20 Kvalitativní hodnocení rizik .....	63
Tab. č. 21 Kvantitativní hodnocení rizik .....	64
Tab. č. 22 Stupeň významu sledovaného kritéria .....	64

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1. Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika – mapa rizik.....	34
Graf. č. 2 Vývoj měnového kurzu CZK/PLN.....	37
Graf č. 3 Ukazatelé rentability .....	47
Graf č. 4 Ukazatelé zadluženosti .....	48
Graf č. 5 Ukazatel aktivity .....	48

Graf č. 6 Ukazatel likvidity.....	49
Graf č. 7 Bilance peněžních toků pomocí STRATEXu.....	61
Graf č. 8 Mapa rizik.....	65

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Individuální nabídka České spořitelny, a.s. ....	73
--	----

**PŘÍLOHA Č. 1**

**Individuální nabídka**

**České spořitelny, a.s.**  
(dále jen banka)

pro

**db Betonové jímky, s.r.o.**

Ve Žďáře nad Sázavou dne 16.01.2014

Česká spořitelna  
Region Východní Čechy, pobočka Žďár nad Sázavou  
591 01 Žďár nad Sázavou, náměstí Republiky 23

## 1.1.

### Investiční financování

Úvěr je určen k financování Vašich investičních záměrů – koupě formy a pozemku a jeho úprava.

<b>Forma a výše financování:</b>	Investiční úvěr ve výši CZK 2 000 000 (dále jen „úvěr“)
<b>Měna úvěru:</b>	CZK
<b>Účel úvěru:</b>	Financování nákupu formy
<b>Datum splatnosti:</b>	5 let
<b>Formy čerpání:</b>	účelové – převodem na účet dodavatele
<b>Období čerpání:</b>	Dle dohody
<b>Splácení jistiny úvěru:</b>	Pravidelné měsíční
<b>Splácení úroků:</b>	Měsíčně
<b>Úroková sazba:</b>	Pohyblivá sazba odvozená od – PRIBOR plus marže K 16.1.2014 celková sazba 4,63 % p. a.
<b>Poplatek z nečerpané části úvěru:</b>	0,50 % p. a. po dobu čerpání úvěru
<b>Poplatek za zpracování úvěru a dokumentace:</b>	Jednorázový poplatek ve výši 2.600 CZK
<b>Poplatek za správu a vedení úvěru:</b>	CZK 100 měsíčně
<b>Zajištění:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zástavní právo k formě a pozemku</li><li>• vinkulace pojistného plnění</li><li>• směnka s avalem společníků</li></ul>
<b>Ostatní závazky:</b>	Budou předmětem dohody podle charakteru transakce.
<b>Dokumentace:</b>	Úvěrová dokumentace (Úvěrová smlouva, Zajišťovací smlouvy) v souladu s naší standardní dokumentací, jakou používáme pro transakce tohoto charakteru, které zahrnují mimo jiné odkládací podmínky čerpání, prohlášení, závazky a Vaše finanční závazky
<b>Právo a soudní příslušnost:</b>	Úvěrová dokumentace a její výklad se řídí právem České republiky; soudem se rozumí příslušný krajský soud
<b>Jazyk:</b>	Český

<b>Platnost nabídky:</b>	Tato nabídka platí do: 16.3.2014
<b>Změna trhu:</b>	V případě významných a nepředvídatelných změn na finančním trhu nebo vládní politiky, popř. výrazného zhoršení Vaší hospodářské situace si vyhrazujeme právo změnit nebo zrušit tuto nabídku