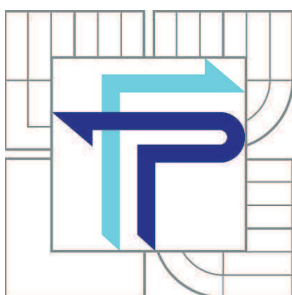


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU PODNIKU

CAPITAL INVESTMENT ANALYSIS AND PROJECT ASSESSMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAKUB VESELÝ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veselý Jakub, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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:

Zhodnocení ekonomické efektivity investičního záměru podniku

v anglickém jazyce:

Capital Investment Analysis and Project Assessment

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada publishing, 2001. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, J. Hodnocení investičních projektů : feasibility study. In Finanční řízení podniku pro střední a vrcholový management. Praha : VOX, 2001. s. 172.

KISLINGEROVÁ , E. a kol. Manažerské finance. Praha : C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

RÖHRICH, M. Fundamentals of Investment Appraisal. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GMBH, 2007. 190 s. ISBN 34-8658-225-9.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha : EKOPRES, 2001. 447 s. ISBN 80-86119-38-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2012

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zhodnocení investičního projektu podniku, pomocí dynamických metod hodnocení investic. Jedná se o čistou současnou hodnotu, diskontovanou dobu návratnosti, index rentability a vnitřní výnosové procento.

Abstract

The main goal of my master thesis is evaluation an investment project of company on the base of dynamic methods of investment evaluation. Methods of evaluation are net present value, payoff period, gross investment, profitability index and internal rate of return.

Klíčová slova

Čistá investice, čistá současná hodnota, diskontní sazba, doba návratnosti, hrubá investice, index rentability, investice, investiční rozhodování, peněžní toky, metody hodnocení investic, vnitřní výnosové procento.

Key words

Net investment, net present value, discount rate, payoff period, gross investment, profitability index, investment, investment decision, cash flow, methods of investment appraisal, internal rate of return.

Bibliografická citace VŠKP dle ČNS ISO 690

VESELÝ, J. Zhodnocení ekonomické efektivnosti investičního záměru podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 102 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Prohlašuji, že předložená práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18.5.2012

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, jeho vstřícný přístup a trpělivost.

Obsah

Úvod	- 9 -
1 Formulace cíle práce a metodika zpracování	- 10 -
2 Teoretická východiska	- 11 -
2.1 Investice	- 11 -
2.1.1 Investice z makroekonomického hlediska	- 12 -
2.1.2 Investice z mikroekonomického hlediska	- 13 -
2.2 Podnikové a investiční cíle a strategie	- 13 -
2.3 Investiční projekty a jejich příprava	- 16 -
2.3.1 Předinvestiční fáze	- 18 -
2.3.2 Investiční fáze	- 20 -
2.3.3 Provozní fáze.....	- 20 -
2.3.4 Ukončení provozu a likvidace.....	- 21 -
2.4 Analýza prostředí	- 21 -
2.4.1 Analýza makrookolí podniku.....	- 22 -
2.4.2 Analýza konkurenčního prostředí podniku	- 24 -
2.4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	- 26 -
2.4.4 SWOT analýza	- 27 -
2.5 Finanční analýza	- 28 -
2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	- 29 -
2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů	- 29 -
2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů	- 30 -
2.6 Metody hodnocení investic	- 32 -
2.6.1 Ukazatelé rentability	- 33 -
2.6.2 Doba návratnosti	- 34 -
2.6.3 Kritéria založená na diskontování.....	- 35 -
2.6.4 Ekonomická přidaná hodnota.....	- 37 -
2.7 Řízení rizik projektů	- 38 -
2.7.1 Pojem riziko	- 38 -
2.7.2 Klasifikace rizik	- 39 -
2.7.3 Řízení rizika	- 39 -
3 Analýza současného stavu	- 42 -

3.1	Charakteristika podniku	- 42 -
3.2	Strategická analýza	- 43 -
3.2.1	PEST analýza	- 43 -
3.2.2	Porterův model konkurenčních sil	- 47 -
3.2.3	Analýza 7S	- 50 -
3.2.4	SWOT analýza Čechy	- 53 -
3.2.5	Vyhodnocení	- 54 -
3.3	Finanční analýza subjektu	- 55 -
3.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	- 55 -
3.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů	- 56 -
3.3.3	Analýza poměrových ukazatelů	- 57 -
4	Návrhy a doporučení	- 59 -
4.1	Cíl a charakteristika investice	- 59 -
4.2	Strategie investičního záměru	- 60 -
4.3	Analýza místního zaměření	- 61 -
4.3.1	Potenciální lokality	- 61 -
4.3.2	Analýza lokality - Čechy	- 62 -
4.4	Organizační plán	- 63 -
4.5	Marketingový mix	- 63 -
4.6	Rizika projektu	- 65 -
4.7	Finanční plán	- 66 -
4.7.1	Kapitálové výdaje	- 67 -
4.7.2	Provozní náklady spojené s investicí	- 68 -
4.7.3	Příjmy a tržby	- 78 -
4.8	Vliv investice na cash-flow podniku	- 82 -
4.8.1	Příjmy a výdaje	- 82 -
4.9	Ekonomická efektivnost projektu	- 87 -
4.9.1	Plán KV a peněžních příjmů	- 87 -
4.9.2	Diskontní sazba	- 90 -
4.9.3	Ekonomické ukazatele	- 90 -
4.9.4	Návrhy a doporučení	- 96 -
5	Závěr	- 97 -

Úvod

Tematiku investičního rozhodování jsem si zvolil pro svou diplomovou práci, protože každý dobrý podnikatel by měl být s tímto problémem obeznámem a já chci být dobrým podnikatelem a chci umět tuto problematiku ovládat.

Investiční rozhodování je podle mého názoru jeden z nejdůležitějších procesů, který musí podnikatel při své činnosti zvládnout. Každý úspěšný podnikatel je s touto tematikou určitě velice dobře seznámen a pokud bychom se jakéhokoliv na toto téma zeptali, měl by být schopný se rozsáhle rozprávět. Samozřejmě pokud by své znalosti nepovažoval za obchodní tajemství (§17 ObZ) – tedy právo, které náleží k podniku a podnikatel mu přiznává určitou hodnotu. S investičním rozhodováním je spojená rizikovost. Rizikovosti se nikdy nedá vyhnout a s rozsahem investovaného kapitálu přímo úměrně roste. Proto čím větší množství kapitálu investujeme, tím detailnější by měla být provedena analýza skutečností, které budou investiční záměr ovlivňovat. Chybně analyzovaná a provedená investice může vést k obrovským ztrátám a pokud na tom stojí budoucnost podniku, tak i v nejhorším případě může vést k bankrotu a tím ukončení podnikatelské činnosti.

Investiční rozhodování se vyskytuje nejenom při provozu jakéhokoliv typu nebo druhu podnikání, ale už při prvotní myšlence, zda-li společnost vůbec založit a začít podnikat. Již pouhé rozhodování, jestli tento proces podstoupit, je nutně spojeno s investičním rozhodováním. S rozhodováním, zda-li své našetřené peníze využiji pro uspokojení své aktuální potřeby anebo investuji do podnikání a budu očekávat, že v budoucnu uspokojím své potřeby ve větším rozsahu. Tímto nejsou možnosti s problematikou investování vyčerpány. Lehce se s ní setkáme i v běžném životě. Pouhým spořením nebo investováním do cenných papírů se člověk dostává do stejné pozice jako podnikatel. I když v tomto případě není rozhodování tak složitým procesem.

Z výše uvedeného je jasné, že ať chceme nebo ne, s investičním rozhodováním se v životě setkáváme. A to ať už přímo jako podnikatel a nebo nepřímo jako fyzická osoba, stojící před rozhodnutím, jak naložit se svými disponibilními prostředky. Právě z tohoto důvodu jsem přesvědčen, že se jedná o důležitý druh rozhodnutí, které by měl ovládat každý člověk.

1 Formulace cíle práce a metodika zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je na základě metod hodnocení investic zhodnotit investiční projekt podniku, založený na expanzi do nové lokality a v závěru doporučit, zda-li jej realizovat nebo ne.

Z hlavního cíle lze odvodit cíle dílčí. První část práce se proto zabývá teoretickými východisky procesu investování. Nejprve seznamuje čtenáře s pojmem investice, kde je popsáno, co se pod tímto termínem skrývá, a dále hledisko přínosu, který pro podnik může mít. Následně je náhled na investici zkoumán ze dvou hledisek a to makroekonomického a mikroekonomického. Zde se zaměřuje práce na úspory z hrubého domácího produktu, na rozdíl mezi hrubými a čistými investicemi, a také na příklady investičních výdajů.

V další části jsou rozebrány podnikové a investiční cíle, které subjekt při investování sleduje, a také strategie nezbytné pro úspěšnost investičního projektu. Následně je popsáno základní členění projektů a příprava projektů, která se dělí do čtyř částí. Na předinvestiční, investiční, provozní fázi a nakonec ukončení provozu a likvidace. Další kapitola se zaměřuje na strategickou analýzu. Dále jsou charakterizovány jednotlivé metody hodnocení investic a na závěr první části je vysvětleno řízení rizik, jakožto základního faktoru, který provází projekt po celou dobu jeho životnosti.

Praktická část se zaměřuje ve své první kapitole na analýzu současného stavu podnikatelského subjektu. Jedná se o charakteristiku podniku a finanční analýzu subjektu. Následující část charakterizuje cíl investičního záměru a charakteristiku investice jako takové z hlediska její strategie průniku na trh, analýzy místního zaměření, organizačního plánu, marketingového mixu a rizikovosti spojené s realizací investičního záměru. V posledních dvou kapitolách je sestaven finanční plán investice z hlediska příjmů, výdajů, nákladů a tržeb a zhodnocení ekonomické efektivity investice s návrhy a doporučení pro investora.

2 Teoretická východiska

V této kapitole je pojednáváno o teorii, kterou je potřeba znát a zvládnout, aby bylo možné pochopit podstatu diplomové práce. Z ní se v následující části vychází, obzvláště při hodnocení ekonomické efektivnosti projektu.

2.1 Investice

Tento termín je všeobecně známý každému člověku. Problém ale nastává, když se někoho zeptáme, jak by nám vysvětlil, co to je investice. I taková základní otázka není lehce vyjádřitelná a většina dotázaných proto neumí přesně vyslovit její význam. Neví jak by jej jednoduše, ale přitom korektně definovali. Právě pro tento případ mi přijde ideální vysvětlení termínu panem Josefem Valachem¹:

„Investice jsou chápány jako obětování dnešní (jisté) hodnoty za účelem získání budoucí (zpravidla) méně jisté hodnoty.“

V běžném životě se každý ekonomicky činný subjekt musí rozhodovat, jakou část svých prostředků využije pro investování do spotřebních statků a jakou do investičních (=kapitálových) statků. Rozhodování, zda-li využít zdroje na spotřební statky nebo investiční statky, je charakteristické jak pro stát, tak pro každou ekonomickou jednotku. Proč se vůbec subjekty rozhodují mezi spotřebními a investičními statky je ve své podstatě jednoduché. Každý subjekt očekává, že pokud si zajistí větší množství investičních statků, na úkor spotřebních, tak v budoucnu získá větší množství, jak spotřebních, tak investičních statků. Nejšířeji pojatá definice investice je následující²:

„Ekonomická činnost, při níž se subjekt (stát, podnik, jednotlivce) vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti.“

Z definice a z pohledu na subjekt lze dovodit, že se na něj dá pohlížet z makroekonomického pojetí (z pojetí státu) a z mikroekonomického pojetí (z pohledu podniku, či jednotlivce). Tímto rozdělením se zabývají následující dvě podkapitoly.

¹ VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, s. 15

² VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, s. 15

2.1.1 Investice z makroekonomického hlediska

Ať už stát nebo jakýkoliv jiný ekonomicky činný subjekt se musí rozhodnout, v jakém poměru bude tvořit statky investiční a v jakém statky spotřební. Teze, z níž se vychází při rozhodování ohledně těchto dvou statků spočívá v tom, že pokud ekonomika obětuje určitou část svých spotřebních statků pro výrobu investičních, tak v budoucnu bude mít větší množství jak statků investičních, tak statků spotřebních.

Z hlediska makroekonomického se odložená spotřeba nazývá úspora z hrubého domácího produktu. Tato úspora vznikla z nevyužité části hrubého domácího produktu. Úspora se dá vyjádřit jako hrubý domácí produkt snížený o spotřebu, neboli: (18)

$$U = H - S$$

kde: U = úspora z hrubého domácího produktu

H = hrubý domácí produkt

S = spotřeba

Se zaměřením na makroekonomické hledisko je třeba rozlišovat investice na hrubé a čisté.

Hrubé investice znamenají přírůstek investičního majetku za určité období. V praxi se pro tento pojem používá označení „tvorba hrubého kapitálu“ a zahrnuje následující oblasti: (18)

- hrubá tvorba fixního kapitálu (přítůstek hmotného/nehmotného investičního majetku),
- přírůstek zásob.

Čisté investice, v praxi také nazývané jako rozšiřovací investice, se dají vyjádřit jako hrubé investice, snížené o znehodnocení kapitálu. Nejsou často uváděny ve statistikách z důvodu obtížné kvantifikace znehodnocení kapitálu – problematika odpisů. Z hlediska obnovy kapitálu se můžeme v praxi setkat se třemi možnostmi: (9)

- hrubé investice jsou větší než znehodnocení kapitálu,
- znehodnocení kapitálu je rovno hrubým investicím,
- čisté investice jsou menší než znehodnocení kapitálu.

2.1.2 Investice z mikroekonomického hlediska

Tento pohled na investice je spojen s jejich chápáním z hlediska podnikatelských subjektů, kteří si pod investicí vybaví rozsáhlejší peněžní výdaj, jež se v budoucnu přemění na peněžní příjmy plynoucí postupně, během delšího časového úseku a v souhrnu ve větším množství. Rozdíl mezi investičními výdaji a provozními výdaji je charakterizován dobou návratnosti. U provozních výdajů se předpokládá návratnost v rámci jednoho roku, kdežto u investičních výdajů je návratnost delší než jeden rok.

Příkladů investičních výdajů je určitě nespočetné množství, ale v průmyslově vyspělých zemích se za ně považují zejména výdaje na: (18)

- obnovu, či rozšíření hmotného investičního majetku,
- výzkum a vývoj,
- trvalý přírůstek zásob a pohledávek,
- nákup dlouhodobých cenných papírů,
- výchovu a zapracování pracovníků,
- reklamní kampaň,
- spojené s hodnocením leasingu a akvizicí.

Tento typ investic se dále rozlišuje na hmotné investice, nehmotné investice a finanční investice. Charakteristikou nehmotného majetku je poznatek, že může být podnikem vícekrát prodán, ale vlastnické právo převedeno nebude.

2.2 Podnikové a investiční cíle a strategie

Stanovení cílů je jeden z nejdůležitějších podnikových procesů a je na něj zaměřeno mnoho diskuzí v podnikové a hospodářské teorii. Mezi nejvíce komentované cíle patří maximalizace zisku a zvyšování hodnoty podniku. Ideálním stavem pro podnik je skutečnost, kdy se oba cíle naplňují. Naplnění obou cílů není možné, protože ne vždy je jejich splnění slučitelné. Buď se podnik specializuje na uspokojování vlastníků, a tedy na maximalizaci současných příjmů (shareholder value), nebo se zajímá o širší zájmové skupiny podniku, a tak se zaměřuje na zvyšování hodnoty podniku a na průměrnou ziskovost (stakeholder value).

Dle Wöheho je neustále hlavním cílem podnikatelského subjektu maximalizace zisku, kterou je nutno sledovat při daných vedlejších podmínkách. Tyto vedlejší podmínky jsou následující: (20)

- monetární cíle (platební pohotovost, maximalizace obratu, zachování kapitálu),
- nemonetární cíle (prestiž, nezávislost, zlepšení hospodářského postavení).

Jednoduše konstatovat, který z dvou výše zmiňovaných cílů získává větší význam se říci nedá, ale určitý trend se objevuje z hlediska hospodářské situace podniku. Pokud je dobrá, nemonetární cíle získávají na významu, ale když je na druhou stranu hospodářská situace špatná, podnik se zajímá především o monetární cíle, které za této situace převažují.

Dle paní Scholleové by se měl podnikatelský subjekt zaměřovat především na zvyšování hodnoty podniku. Pokud bude chtít podnik maximalizovat svou hodnotu, tak by měl respektovat a snažit se korektně dodržovat následující zásady: (12)

- dobře zvolený a optimálně vytvářený sortiment produktů nebo služeb,
- dlouhodobě fungující vztahy s dodavateli a odběrateli,
- organizace výroby z hlediska minimalizace nákladů.

Další možný náhled na podnikové cíle uvádí pan Valach, který vychází z tzv. pluralitního pojetí cílů. Toto pojetí vychází z předpokladu, že podnik nesleduje pouze jeden cíl, ale soustavu cílů, v nichž finanční cíle mají největší váhu. Mezi hlavní cíle v podnikatelské činnosti tak řadí především: (18)

- efektivnost a finanční stabilitu podniku,
- podíl podniku na trhu,
- inovace výrobního programu, zařízení a technologií,
- sociální cíle,
- respektování požadavků na ochranu životního prostředí.

Ať už si vybereme teorii a názory na podnikové cíle z doktríny jakéhokoliv výše zmiňovaného odborníka, všichni se shodují na tom, že pro úspěšné splnění těchto cílů je zapotřebí kvalitní investiční rozhodování.

Investiční a podnikové cíle nejsou samy o sobě dostačujícím podkladem pro jejich úspěšné dosažení. K tomu je nutné vytvořit určité množství postupů, jak cílů dosáhnout. Tyto postupy se v praxi označují jako investiční strategie a někdy se pod ně zahrnují právě také investiční cíle. Při respektování základních cílů podniku v investičním rozhodování musí investor dále zvažovat tři elementární faktory, které ovlivňují každou zvažovanou investici: (18)

- očekávaný výnos investice,
- očekávané riziko investice,
- očekávaný důsledek na likviditu.

Nelze se zaměřit na všechny tři faktory a investovat s velkým výnosem, skoro bez rizika a bez důsledku na podnikovou likviditu. Tyto faktory se navzájem ovlivňují a pokud se investor například zaměří na výnos z investice a na nižší riziko, určitě se mu nepodaří, aby důsledek na likviditu byl malý. Vztah mezi těmito faktory nejlépe znázorňuje tzv. magický trojúhelník investování: (9)

Obrázek č.1: Magický trojúhelník investování



Zdroj: <http://www.patria.cz/akademie/analyzy-investice-jak-hodnotit-investice.html>

Rozhodování investora, jaké faktory upřednostní, je především založeno na jeho subjektivním postoji k jednotlivým charakteristikám. Toto rozhodování nejvíce ovlivní jeho charakterové rysy, které budou hrát největší roli při výběru investice. Například investorův vztah k riziku ovlivní, jestli bude preferovat agresivní styl investování, kdy subjekt preferuje vyšší riziko a bude tak investovat do rizikovějších investic, nebo pokud je jeho vztah k riziku negativní, tak bude preferovat konzervativní strategii => nízká míra rizika, ale s tím spojená nízká míra výnosnosti.

2.3 Investiční projekty a jejich příprava

Investiční projekty jsou spojeny s komplexním plánováním, posuzováním a řízením jednotlivých operací při realizaci investičního záměru. Každý projekt má určité základní charakteristiky. Dle paní Sůvové jsou jimi například různorodost, množství vazeb, omezené zdroje a jedinečnost. Různorodost je zde chápána jako znalost diferentních profesních oblastí. Množství vazeb jako propojenost subjektů a činností vazbami. Omezenost zdrojů materiálních, časových, lidských a jedinečnost, která spočívá v unikátnosti projektu jako celku. Tedy neexistenci dvou stejných projektů.

Dělení projektů dle určitých charakteristik je v odborné literatuře mnoho. Například pan Valach rozdělení popisuje jako kategorizaci, pánové Fotr a Souček jako klasifikace a našli bychom určité i další synonyma, užívané pro tuto problematiku. Dělení projektů pomocí různých kritérií je opravdu velké množství, a tak jsem vybral následující tři kritéria:

1. podle vztahu k rozvoji podniku,
2. podle charakteru přínosu pro podnik,
3. pomocí vzájemné závislosti projektů.

Podle vztahu k rozvoji podniku je možné členit projekty na: (2)

- *Rozvojové* – tento typ projektů se zaměřuje na expanzivní politiku podniku. Cíl těchto projektů je spatřován především v nárustu tržeb, který je způsoben zvýšením objemu produkce, novými produkty, či vstupy na nové trhy.
- *Obnovy* – zde jsou možné dva typy obnovy. První, spočívající v zachování podnikatelské činnosti, kdy je podnik nucen nahradit nefunkční výrobní zařízení novým, funkčním. Druhý typ obnovy je zaměřen na modernizaci výrobního zařízení a sleduje se především snížení nákladů a tím zvýšení zisku.
- *Mandatorní* - jsou projekty, které nemají ekonomický podtext, ale zaměřují se na dosažení souladu s legislativními požadavky. Jedná se například o oblast ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce, hygienických požadavků a dalších.

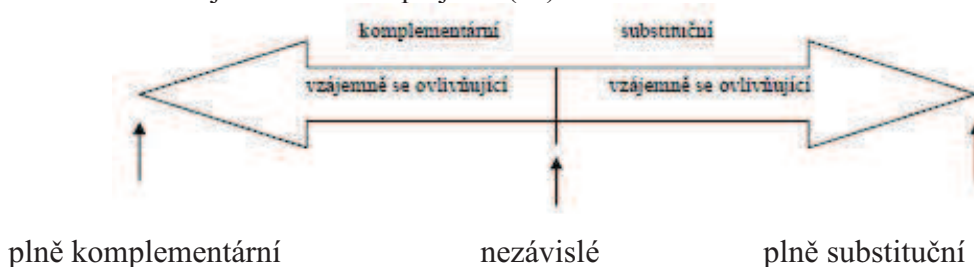
Dle charakteru přínosu pro podnik je členění projektů následující: (18)

- *Orientované na snížení nákladovosti* – snížení nákladovosti je zde zaměřeno především orientací na inovace v oblasti technického a technologického pokroku.
- *Směřující ke zvýšení tržeb* – a to pomocí navyšování výrobních kapacit podniku. Tzn. investování do nových výrobních zařízení, nových výrobních prostor a dalších složek.
- *Zabezpečující zvýšení tržeb* – zde se nejedná o navyšování produkce původních výrobků, ale o inovaci stávajících výrobků nebo dokonce výrobu úplně nových výrobků.
- *Orientované na snížení rizika podnikání* – jedná se o postupy, které pomáhají snižovat aktuální riziko. Například diverzifikace výroby.

Pomocí vzájemné závislosti projektů je možné rozdělit projekty na: (14)

- *Substituční projekty (vzájemně se vylučující)* – jak je z názvu patrné, je možné realizovat pouze jeden z vytyčených projektů. Realizace jednoho znemožňuje realizaci druhého a opačně.
- *Nezávislé projekty* – nezávislost projektů spočívá právě v možnosti realizace obou dvou projektů dohromady nebo každého zvlášť. Jejich existence nejsou vzájemně podmíněny.
- *Doplňkové projekty (plně komplementární)* – projekty, které na sebe v určitých ohledech navazují. Pokud realizujeme první projekt, promítne se to do charakteristik druhého projektu a opačně. Je nutné hodnotit společné hodnocení.

Obrázek č.2: Vzájemná závislost projektů (14)



Druhů projektů je opravdu velké množství, ale všechny dohromady váže proces jejich přípravy. Tento proces je vhodné rozdělit do fází, kde každá představuje určitý „životní“ cyklus projektu: (2)

- předinvestiční fáze,
- investiční fáze,
- provozní fáze,
- ukončení provozu a likvidace.

Aby mohl být projekt zhodnocen jako přínosný, je nutné, aby byly všechny tyto fáze úspěšně analyzovány a provedeny. Přesto je třeba se speciálně zaměřit na fázi předinvestiční, protože úspěch celého projektu bude záviset především na zjištěných informacích v rámci technicko-ekonomické studie a na interpretaci výsledků, které byly pomocí ní zjištěny.

2.3.1 Předinvestiční fáze

Jak bylo již výše řečeno, jedná se o fázi života projektu, na jejíž vypracování je třeba dát si speciálně záležet. Fázi je proto vhodné rozdělit na tři podfáze: (2)

- identifikace podnikatelských příležitostí,
- předběžný výběr projektů a příprava projektů,
- hodnocení projektu a rozhodnutí o realizaci či zamítnutí.

Identifikace podnikatelských příležitostí je první částí předinvestiční fáze a bývá rovněž označována jako tzv. opportunity study. V tomto stádiu je nutno sledovat a vyhodnocovat faktory podnikatelského okolí a to především poptávku po statcích, exportní možnosti, analýzy prostředí, různé studie a další nástroje používané pro identifikace faktorů, působících v podnikatelském okolí. Všechna takto získaná data je pak následně potřeba vyhodnotit než se zpracují do podoby investičního projektu. K tomu právě slouží opportunity study, jejímž cílem je uspořádání podkladů do fáze, kdy je možné posoudit nadějnost projektu. Prvotní studie by neměla být nadměrně potřebám nákladná, je dostačující, pokud z ní zjistíme, zda je potenciální projekt pro nás příležitostí nebo není.

Předběžný výběr projektů a příprava se skládá z pre-feasibility study a feasibility study. Pre-feasibility study logicky předchází feasibility study a je vhodné ji zpracovat u zvláště rozsáhlých projektů. Jedná se o stupeň studie, který je svou podrobností mezi základní studií příležitostí a podrobnou studií proveditelnosti. Předběžná technicko-ekonomická studie je svou strukturou i náplní analogií k technicko-ekonomické studii. Rozdíl spočívá v detailnosti a hloubce analyzovaných situací. Varianty by měly být složeny z těchto komponent: (2)

- strategie firmy a rozsah projektu,
- marketingová strategie,
- základní suroviny a materiály,
- umístění projektu a vliv na životní prostředí,
- technologický proces a výrobní zařízení,
- pracovníci a mzdové náklady,
- organizační uspořádání,
- plán realizace projektu a jeho rozpočet.

Výsledkem pre-feasibility study by mělo být rozhodnutí, zda pokračovat v podrobnějším zkoumání a zpracovat tak feasibility study nebo rozhodnutí o tom, že projekt bude zastaven a nebude realizován. A to ať z jakéhokoliv shledaného důvodu. Feasibility study je poslední fází a díky ní bychom měli mít všechny potřebné podklady pro investiční rozhodnutí na základě variantních řešení. Výstupem je tak formulace projektu, jeho cílů a základních charakteristik.

Hodnocení projektu se realizuje na základě provedené feasibility study pomocí tzv. hodnotící zprávy neboli appraisal report. Jedná se o písemnou hodnotící zprávu, která v sobě zahrnuje výsledky posouzení včetně hodnocení projektu z různých hledisek – technických, komerčních, tržních a dalších.

2.3.2 Investiční fáze

Pomocí této fáze se podrobně stanovuje proces realizace projektu, kde se sleduje hlavní cíl, který je společný pro jakoukoliv investici, a tím je uvedení projektu do provozu. Jeho uvedení je možné rozdělit na určité kroky, které jsou vyjmenovány tak, jak by měly při správné realizaci na sebe navazovat: (7)

- tvorba legislativní, finanční a organizační základny,
- zisk technologií a jejich technických dokumentací,
- promyšlené řízení nabídky,
- zajištění potřebného majetku,
- personální stránka,
- záběhový provoz.

V investiční fázi jde především o časovou sladěnost jednotlivých kroků, tedy vypracování tzv. time-schedule. V průběhu realizování investice je nutné kontrolovat naplánované kroky s realitou. Zda-li jsou v časovém předstihu nebo naopak, jestli není zpoždění a pokud je, tak jestli se jedná o zpoždění, které se projeví do délky procesu realizace nebo ne. Nedodržení stanoveného časového harmonogramu pro podnik znamená nárůst nákladů, ať už se jedná o smluvní pokuty nebo o náklady spojené s pronájmem nebo dalšími náklady na pracovní sílu.

2.3.3 Provozní fáze

Na provozní fázi je třeba nahlížet ze dvou úhlů pohledu, a to z krátkodobého hlediska a z dlouhodobého hlediska.

Z krátkodobého hlediska se jedná o časový horizont, který končí okamžikem, kdy určitý projekt uvedeme do provozu. Právě v této situaci zjistíme, jak důsledně byly provedeny předchozí fáze realizace projektu. Mohou tak vznikat například problémy z hlediska technologického procesu, nekvalitních, či nedostačujících výrobních zařízení, nedostatečně kvalifikovaných zaměstnanců, nedostatečných výrobních prostor a mnoho dalších. Právě tyto vzniknuvší problémy mají svůj původ v realizační fázi projektu.

Dlouhodobé hledisko se týká celkové strategie, na jejímž základě byl projekt založen, kdy se počítalo s určitými náklady, které jsou s její realizací spojeny a samozřejmě také s výnosy, které by měly z investice plynout. Právě tyto dvě položky mají vztah k východiskům, ze kterých bylo při zpracovávání feasibility study vycházeno. Proto pokud byl některý předpoklad, s kterým se počítalo, nesprávně nebo dokonce falešně určen, mohou tak vzniknout rozsáhlé náklady s korekturou.

2.3.4 Ukončení provozu a likvidace

Jedná se o poslední fázi životnosti projektu. I když je tato poslední část mnohdy opomíjená a nepřikládá se jí taková váha jako předchozím, je dobré mít přehled o jejich náležitostech.

Tato fáze je spojená také s likvidací podniku a s výnosy z prodeje likvidovaných hodnot, které podnik vlastní a samozřejmě i s náklady, které se pojí k likvidačnímu procesu. Tyto náklady a výnosy je nezbytné započítat do hodnocení ekonomické efektivnosti projektu. Z hlediska činností zahrnuje především demontáž výrobních zařízení a jeho následnou likvidaci nebo prodej, dále doprodej veškerých zásob spojených s projektem aj. Zůstatek z příjmů a výdajů, ať už je záporný nebo kladný, se nazývá likvidační hodnota projektu. Tento zůstatek tak tvoří peněžní tok projektu v posledním roce životnosti, a tak se projeví i v ukazatelích ekonomické efektivnosti projektu.

2.4 Analýza prostředí

Podnikatelské prostředí, v němž podnik realizuje svou činnost, obsahuje nespočetné množství faktorů. Působení faktorů může mít na podnik jak negativní tak pozitivní vliv. Pozitivním vlivem je vznik příležitostí, které může subjekt využít pro svůj rozvoj. Negativním vlivem na druhou stranu existující hrozby, které mohou znamenat existenční problémy pro společnost. Právě z důvodu využití příležitostí nebo minimalizace možné ztráty je důležité a nutné tyto hrozby analyzovat v podnikatelském prostředí.

Faktory, které zahrnuje marketingové makroprostředí, může podnik velice obtížně svou aktivitou zvládnout. Z hlediska faktorů se jedná o spektrum okolností, vlivů a situací, působící na subjekt z marketingového makroprostředí.

Prostřednictvím analýzy prostředí, které podnik obklopuje, je důležité poznat externí okolí podniku, trendy a změny, které jsou aktuální a budou ovlivňovat podnikatelský subjekt. Je důležité zaměřit se na jejich analýzu a stanovit, jakým způsobem se s nimi podnik bude vypořádávat.

Analýza vnějšího prostředí je dále rozdělena na dvě složky: (17)

- makrookolí podniku,
- konkurenční prostředí podniku.

2.4.1 Analýza makrookolí podniku

Velice často využívaný přístup k analýze makrookolí podniku je PEST analýza a její varianty. Pomocí této analýzy je možné jednoduše a efektivně zhodnotit vlivy faktorů, které ovlivňují podnikatelský subjekt při jeho činnosti. Analýza PEST rozděluje faktory do čtyř skupin: (16)

- politicko-právní,
- ekonomické,
- sociálně-kulturní,
- technologické.

Do politicko-právních faktorů se především řadí působení státu a jeho institucí. Ovlivňování státu je dáno především prostřednictvím vydávaných zákonů a možností státu autoritativně vynutit si jejich dodržování. Sledované politicko-právní faktory: (16)

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová politika,
- regulace monopolů,
- ochrana životního prostředí.

Ekonomické faktory jsou jednou z nejdůležitější součástí analýzy. Jedná se o identifikaci vlivů současného a budoucího stavu ekonomiky, a proto je důležité sledovat následující faktory: (16)

- trendy vývoje DPH,
- ekonomické cykly,
- úrokové sazby,
- vývoj peněžní zásoby,
- míra inflace,
- míra nezaměstnanosti,
- ceny energií.

Sociálně-kulturní faktory je možné charakterizovat jako faktory, které souvisejí se způsobem života lidí. Sledované faktory jsou následující: (16)

- společensko-politický system a klima ve společnosti,
- životní styl,
- kvalifikovanost populace,
- zdravotní stav a struktura populace,
- demografický vývoj,
- mobilita obyvatelstva.

Technologické faktory – patří k nim například vývoj výrobních prostředků, materiálů a know-how. Nejčastějším předmětem jsou tyto faktory: (16)

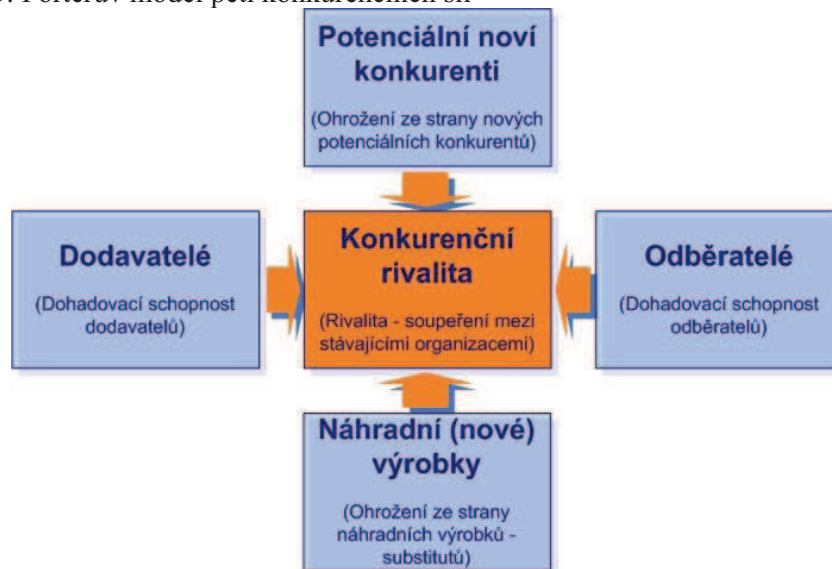
- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,
- transfer technologií.

2.4.2 Analýza konkurenčního prostředí podniku

Podstatou analýz makrookolí a konkurenčního okolí podniku je přispět k poznání konkurenční výhody subjektu. Konkurenční výhodu je možno pojmenovat jako vyšší schopnost podniku přežít v konkurenčním prostředí. Jedním z často využívaných nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Zmiňované faktory jsou následující: (6)

- *vyjednávací síla zákazníků* (Bargaining power of buyers),
- *vyjednávací síla dodavatelů* (Bargaining power of suppliers),
- *hrozba vstupu nových konkurentů* (Threat of entry),
- *hrozba substitudů* (Threat of substitutes),
- *rivalita podniků, působících na trhu* (Competitive rivalry within industry).

Obrázek č.3: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

Vyjednávací síla zákazníků by se dala vyjádřit jako možnost zákazníků snížit cenu, požadovat vyšší kvalitu, a to vše na úkor ziskovosti odvětví. Pozice zákazníka je silnější pokud je významným zákazníkem společnosti, protože může lehce přejít ke konkurenci, neboť existují lehce dostupné substitudy, a je také možné, že by si mohl zajistit statek sám.

Vyjednávací síla dodavatelů a její výše exponenciálně roste pokud je subjekt závislý pouze na jednom dodavateli. Takový dodavatel pak může svou sílu demonstrovat například navýšením cen, snížením kvality dodávaných surovin, služeb a produktů. Jejich síla roste pokud nemusí konkurovat substitučním konkurentům, odvětví není pro dodavatele významným zákazníkem, výrobek má zabudované náklady, spojené se změnou dodavatele, malé množství dodavatelů.

Hrozba nových konkurentů a její vážnost je závislá především na bariérách vstupu do odvětví a reakcí etablovaných podniků na vstup nového konkurenta do odvětví. Bariéry vstupu mohou být následujícího charakteru – kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, diferenciací výrobků, přístup k distribučním kanálům a vládní politika.

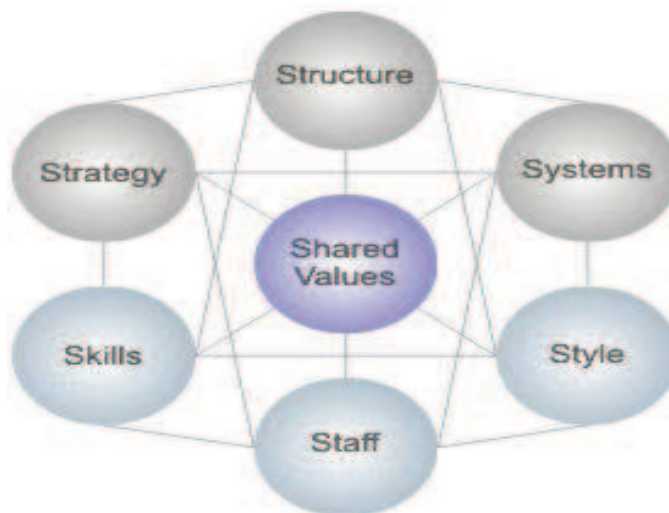
Hrozba substitudů je dalším faktorem ovlivňující subjekt. Ohrožení je nižší, neexistují-li přímé substitudy nebo jsou náklady na výrobu substitučního výrobku vyšší, náklady na spotřebu substitudů jsou vysoké a další.

Rivalita podniků, působících na trhu je důsledek, který vzniká na základě snahy podniků vylepšit si pozici na trhu. Rivalita je vyšší v případech, kdy jsou konkurenční podniky početné a obdobně veliké, fixní náklady jsou vysoké, nediferencované poskytované výrobky a výstupní náklady z odvětví jsou vysoké.

2.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podnikatelského subjektu zajišťuje přehled o silných a slabých stránkách podnikatelského subjektu. Jednou z nejpoužívanější metodou je tzv. „model 7S“. Model je označován na základě anglických názvů jednotlivých klíčových faktorů, které zahrnuje.

Obrázek č.4: McKinsey 7S model



Zdroj: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Klíčové faktory jsou následující: (6)

Strategie analyzuje prostředí, ve kterém podnikatelský subjekt působí. Definice strategie, její implementace a výsledky jichž podnik při použití strategie dosahuje

Struktura definuje organizační uspořádání společnosti včetně vazeb mezi jednotlivými organizačními složkami, tj. nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a další. Zvažuje se hloubka neboli počet organizačních stupňů a šířka neboli rozpětí řídicího stupně.

Systémy řízení jako klíčový faktor charakterizuje prostředky, systémy nebo metody, jež jsou nedílnou součástí řízení podniku. Jedná se tak o funkce plánovací, komunikační, rozpočtovací, dopravní a kontrolní.

Styl vyjadřuje přístup managementu podniku k problémům a k jejich následnému řešení. Zjištěné rozdílnosti mezi formální a neformální stránkou řízení.

Spolupracovníci jako personální složení společnosti. Jedná se jak o řadové zaměstnance, tak o vedoucí pracovníky. Zkoumanými faktory jsou vztahy mezi pracovníky, motivace k práci, pracovní morálka a loajalita vůči podniku

Schopnosti jsou v analýze vyjádřeny pomocí profesionality jednotlivých zaměstnanců neboli celkové znalosti a dovednosti subjektu.

Sdílené hodnoty formulované společností a sdílené mezi zaměstnanci, a především, zda-li jsou firemní strategické cíle v souladu s jejím posláním.

2.4.4 SWOT analýza

Výsledkem analýz makrookolí a vnitřního prostředí podnikatelského subjektu je diagnóza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro diagnózu se nejčastěji používá analýza SWOT, jejíž podstatou je identifikace faktorů a skutečností, které pro zkoumaný objekt představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Obrázek č.5: SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p>

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>

Silné stránky jsou faktory, které pozitivně ovlivňují chod podniku. Jedná se o interní faktory, které zlepšují postavení společnosti oproti konkurenci. Je možné mezi ně zařadit například kvalitu výrobků, tradici, dobrou pověst firmy, know-how, značku a další faktory. Snaha podniku je maximalizovat tyto vnitřní faktory.

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Jedná se tak o interní nedokonalosti podniku, které zamezují efektivnějšímu výkonu. Do faktorů je možné podřadit nekvalitní výrobky, špatnou pověst firmy, nevyužívání know-how, špatná historie společnosti. Snahou podniku je minimalizace těchto faktorů

Příležitosti jsou nové možnosti podniku, jak zajistit dosažení určených cílů. Jedná se o vnější faktory, které subjekt nemůže ovlivňovat. Vzniklé příležitosti vyplývají především ze změn v oblasti politických, ekonomických, sociálních, technologických a legislativních. Podnik by se měl snažit tyto příležitosti maximálně využívat.

Hrozby jako nepříznivá situace ovlivňující podnikatelské prostředí. Jedná se o růst cen vstupu, nárůst prodeje substitudů, a zmiňované změny v oblastech politických, ekonomických, sociálních, technologický a legislativních. Vždy jde o to, jakým způsobem změna ovlivní subjekt. Hrozby je vhodné předem odhalit a minimalizovat jejich dopady na společnost.

2.5 Finanční analýza

Metody finanční analýzy je možné rozdělit na dvě skupiny: (13)

- elementární,
- vyšší.

Elementární metody jsou základní a nejjednodušší metody, které využívá finanční analýza. Účelem těchto elementárních metod je analýza finanční situace podnikatelského subjektu a to na základě jednotlivých ukazatelů. Jelikož se jedná o základní ukazatele, výsledky nejsou vzájemně hlouběji provázané. Metody je možné dále rozdělit na: (11)

- analýza absolutních ukazatelů – horizontální a vertikální analýza,

- analýza rozdílových ukazatelů – analýza cash-flow a fondů finančních prostředků,
- analýza poměrových ukazatelů – rentabilita, aktivita, zadluženost, likvidita a další,
- analýza soustav ukazatelů – pyramidové soustavy, predikční modely.

Vyšší modely jsou složité matematické postupy a přístupy na jejichž základě je možné odhalit vazby jak mezi ukazateli tak i mezi společnostmi navzájem. Modely lze rozdělit na: (11)

- matematicko-statistické – bodové odhady, regresní modely, faktorová analýza,
- nestatistické – teorie fuzzy množin, expertní systémy, gnostická teorie neurčitých dat a další.

Vzhledem k účelu diplomové práce budou dále rozpracovány pouze metody elementární.

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální rozbor jakožto změření změn jednotlivých ukazatelů v čase, a to na základě absolutního vyjádření i relativního vyjádření. Jejich účelem je zodpovědět na následující otázky: (7)

- kolik jednotek se změnila příslušná položka v čase?
- kolik procent se změnila příslušná položka v čase?

Vertikální rozbor je zaměřen na zjištění jakým způsobem se jednotlivé nákladové a výnosové položky podílely na celkových nákladech a výnosech. V rámci vertikální analýzy je vhodné porovnat výsledky s konkurenčními podniky.

2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Neboli také označované jako fondy finančních prostředků. Zaměřují se na likviditu podnikatelského subjektu a ve finanční analýze se fondem rozumí rozdíl mezi souhrnem

krátkodobých aktiv a souhrnem krátkodobých pasiv. Výsledek je označován jako čistý fond. Rozdílové ukazatele jsou především: (8)

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové peněžní prostředky,
- čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.

Čistý pracovní kapitál (=ČPK) zjednodušeně by se dalo charakterizovat jako přebytek dlouhodobých zdrojů, který může pro případ výkyvů financovat běžný chod. Výpočet je možné provést na základě následujícího vzorce: (8)

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{dlouhodobá aktiva}$$

Čisté pohotové prostředky (=ČPP) jako věrnější zobrazení likvidity než čistý pracovní kapitál. Vychází z nejlíkvnějších aktiv a jejich výpočet je následující: (11)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Pohotové peněžní prostředky jsou peníze na běžném účtě a hotovost držená podnikem.

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (=ČPPFF) jako kompromis mezi dvěma výše zmiňovanými ukazateli. Výpočet podle vzorce: (11)

$$\text{ČPPFF} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelíkvinní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$$

2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatelé rentability patří mezi nejdůležitější charakteristiky jakékoliv podnikatelské činnosti. Samostatný ukazatel nelze brát jako jediné měřítko úspěchu, ale je potřeba vzít v úvahu k celkovou finanční strukturu a stabilitu podniku. Rozlišují se čtyři základní druhy rentability:

- rentabilita celkového kapitálu (=ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (=ROE),
- rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (=ROCE),
- rentabilita tržeb (=ROS).

Ukazatelé likvidity, které analyzují schopnost subjektu dostát svým závazkům. Na základě skutečnosti jaká část oběžných aktiv je započítávaná k poměru ke krátkodobým závazkům se rozlišují tři stupně likvidity: (4)

- **Běžná likvidita** jejíž vzoreček pro výpočet má v čitateli zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek a ve jmenovateli krátkodobé závazky a krátkodobé úvěry. Hodnota ukazatele běžné likvidity by se měla pohybovat od jedné výše, podle agresivity strategie podniku. Nad dva a půl se jedná o konzervativní strategii.
- **Pohotová likvidita** je výpočtem podobná běžné likviditě, ale ve jmenovateli se nepočítá se zásobami, které podnik vytváří. Ukazatel pohotové likvidity by měl být alespoň vyšší než jedna.
- **Peněžní likvidita** neboli pohotová likvidita má ve vzorci pro výpočet opět stejný jmenovatel jako běžná likvidita, ale v čitateli je pouze krátkodobý finanční majetek.

Ukazatelé aktivity poukazují na využívání aktiv společnosti neboli majektu společnosti a mohou charakterizovat obrat aktiv nebo dobu obratu aktiv. Nejčastěji se sledují následující ukazatele aktivity: (13)

- **Obrat aktiv** je komplexní ukazatel vyjadřující efektivnost s jakou se využívají celková aktiva podniku.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{celková aktiva}$$

- **Doba obratu zásob** vyjadřuje počet dní vázanosti zásob do jejich spotřeby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{tržby}/360)$$

- **Doba obratu pohledávek** specifikuje dobu jakou jsou odběratelé v pozici dlužníků vzhledem ke společnosti.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{krátkodobé pohledávky} / (\text{tržby}/360)$$

- **Doba splatnosti závazků** vyjadřuje dobu jakou je podnik v pozici dlužníka oproti svým věřitelům.

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby}/360)$$

2.6 Metody hodnocení investic

Jestli se bude určitý projekt realizovat nebo nebude závisí také na posouzení propočtů určitých ukazatelů. Jednotlivá kritéria se zabývají zejména výnosností vložených zdrojů do projektu. Právě pro výše zmiňované hodnocení se nejčastěji používají následující kritéria: (2)

- rentabilita kapitálu,
- doba návratnosti,
- kritéria založená na diskontování.

Kromě těchto základních hodnotících kritérií je v současné době populární jako hodnotící kritérium výkonnosti podniku ukazatel ekonomické přidané hodnoty (=EVA).

Jiný náhled na rozdělování hodnotících kritérií má například paní Kislingerová, která kritéria rozděluje dle zohledňování nebo nezohledňování faktoru času na: (7)

- statické metody,
- dynamické metody.

Kde statické metody jsou ty, které faktor času nezohledňují a dynamické, které faktor času zohledňují a zachycují jej pomocí diskontování. Statické metody jsou pro výpočet jednodušší, ale z důvodu nezohledňování času nejsou tak exaktní jako metody dynamické a to zvláště při hodnocení dlouhodobého projektu. Proto se je doporučuje používat pouze pro hodnocení krátkodobých investičních záměrů.

Další možností rozdělení hodnotících kritérií uvádí pan Valach, který je dělí na základě následujících kritérií na: (18)

- nákladové kritérium,
- ziskové kritérium.

Nákladové kritérium hodnotí investiční projekt dle výše nákladů nebo pokud se na to díváme z jiného úhlu pohledu, tak se hodnotí dle úspory nákladů. Celkové náklady rozděluje na provozní a investiční. Oba dva druhy nákladů se musí brát při hodnocení v úvahu. Hodnocení jen na základě provozních nebo investičních nákladů by mohlo vést k chybnému a tudíž nesprávnému závěru.

Zisková kritéria se zaměřují na zisk snížený o daň ze zisku. Efektivnost zjištěná na základě zisku je dokonalejší než úspora nákladů. Především díky skutečnosti, že ziskovost jde již mnohem lépe srovnávat mezi jednotlivými variantami projektů. Menší problém vzniká kvůli odpisům, které jako položka ovlivňují zisk, a proto se v současné teorii hodnocení investičních projektů dává přednost kritériím, které se opírají o zisk po zdanění vyvolaný investicí plus odpisy.

2.6.1 Ukazatelé rentability

Tyto ukazatelé hodnotí výnosnost kapitálu, který byl použit k financování projektu. Hodnocení je založeno na poměrování zisku projektu k vloženým prostředkům. Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří:

- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita celkového kapitálu (ROA),
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI).

Rentabilita vlastního kapitálu neboli Return of Equity se počítá jako poměr zisku po zdanění vůči vlastnímu kapitálu, který byl vložen do projektu. Jinými slovy nám říká, jakou mírou byly zhodnoceny vlastní zdroje, které byly využity k financování projektu.

$$ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita celkového kapitálu neboli Returns of Assets je možné spočítat jako poměr zisku po zdanění a všech zdrojů použitých pro financování projektu. To znamená jak vlastního kapitálu, tak cizího kapitálu.

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu neboli Returns of Investment je ukazatel, který má v čitateli opět zisk, ale v jmenovateli se počítá pouze s dlouhodobě investovaným kapitálem. To jest celkový kapitál snížený o krátkodobé cizí zdroje.

$$ROI = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobé investice}}$$

Výhoda ukazatelů rentability je v jejich jednoduchosti propočtu a srozumitelnosti. Nevýhodou ukazatelů je naopak závislost na zvoleném způsobu odepisování, tzn. na obecných pravidlech účetnictví, která jsou v každé zemi odlišná. Další nevýhodou je to, že nepočítají s diskontovanou hodnotou peněz. I přes tyto nedostatky se jedná o používané ukazatele pro rychlé posouzení vhodnosti projektů. Jak bylo výše zmiňováno, jelikož nesledují diskontování, je vhodné tato hodnotící kritéria používat spíše pro hodnocení krátkodobých projektů.

2.6.2 Doba návratnosti

Obsah tohoto hodnotícího kritéria by se dalo stručně a výstižně definovat jako³:

„Doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy“

Jak je z definice patrné, jedná se o dobu, kterou je potřeba k tomu, aby se investorovi vrátily jeho vložené finanční prostředky. Doba úhrady se tak jednoduše spočítá z peněh toků, jdoucích z projektu. Doba návratnosti se hodnotí přímo úměrně s rychlostí, kdy se investované prostředky vrátí investorovi => hodnota ukazatele je tím příznivější, čím dříve se prostředky vložené do projektu vrátí investorovi.

Výhody propočtu jsou opět především v jeho jednoduchosti a srozumitelnosti. Nevýhody doby návratnosti jsou především:

- *v nerespektování faktoru času* – je potřeba rozlišovat hodnotu peněz získaných v různých časových obdobích,
- *nerespektování rizik projektu* – čím se budoucí příjem v čase oddaluje, tím je pro subjekt méně a méně jistější,

³ FOTR, J., SOUČEK, I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování s. 64

- *ignoruje příjmy projektu po době úhrady* – příjmy po době úhrady mohou představovat velkou část z celkových příjmů projektu, a tak by se investor mohl velice zmýlit, kdyby investoval pouze na základě doby návratnosti a nezjistil si, jaké peněžní toky plynou z projektu po době návratnosti,
- *zdůrazňuje rychlou finanční návratnost projektů* – tendence přijímání spíše krátkodobých projektů než dlouhodobých. Problém mají především podniky, které mají normovanou dobu návratnosti pro projekty.

Některé z výše jmenovaných nedostatků se dají odstranit pomocí pozměněného ukazatele doby úhrady v podobě tzv. diskontované doby úhrady. Jedná se o odstranění nerespektování faktoru času a rizik projektu.

2.6.3 Kritéria založená na diskontování

Jak je již z názvu patrné, tato kritéria jsou specifická tím, že ve svých výpočtech počítají s důležitým faktorem – časem. Tento faktor se projevuje tzv. diskontovanými příjmy, což je převod budoucích příjmů na současné hodnoty pomocí tzv. diskontní sazby.

Čistá současná hodnota (Net present value)

Net present value (NPV) vyjadřuje vztah mezi současnou hodnotou všech budoucích příjmů a výdajů. Po diskontování se tyto příjmy a výdaje odečtou. Vzorec pro výpočet NPV je následující: (18)

$$NPV = \sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

- kde: NPV = čistá současná hodnota investice,
 P_n = peněžní příjem z investice v n-tém roce,
 n = jednotlivá léta životnosti,
 i = diskontní sazba,
 N = doba životnosti.

Projekt, který má kladnou čistou současnou hodnotu navyšuje hodnotu podniku a opačně, pokud je čistá současná hodnota projektu záporná, hodnota podniku se snižuje. Pokud je hodnota NPV kladná, tak její výnosnost převyšuje požadovanou výnosnost,

kteřá byla určena pomocí diskontní sazby. Z výše uvedeného vyplývá následující závěr: projekty s $NPV > 0$ zásadně realizovat a projekty s $NPV < 0$ zásadně zamítnout.

Index rentability

Hodnotící kritérium, pro které se v práci také používá označení index ziskovosti (*profitability index*). Jeho charakteristika je velice podobná NPV s tím rozdílem, že zatímco NPV je ukazatel absolutního charakteru, tak Index rentability je relativního charakteru. Výpočítává se poměrem diskontovaných příjmů a diskontovaných výdajů. Laicky řečeno nám udává, kolikrát se nám investované peníze navrátí zpět za dobu životnosti projektu. Výpočet této metody je následující: (18)

$$NPV = \frac{\sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+i)^n}}{K}$$

- kde: NPV = čistá současná hodnota investice,
 P_n = peněžní příjem z investice v n-tém roce,
 n = jednotlivá léta životnosti,
 i = diskontní sazba,
 N = doba životnosti.

Zajímavostí je úzka návaznost indexu rentability s NPV. Pokud se NPV rovná nule, pak index rentability nabývá hodnoty jedna. Pokud je NPV větší jak nula, pak je index rentability větší než jedna a pokud je NPV záporná, tak je index rentability menší než jedna. Projekt je pak přijatelný, pokud je index rentability větší než jedna.

Vnitřní výnosové procento

Neboli také internal rate of return je definována pomocí NPV. Jedná se o takovou diskontní sazbu, při které je NPV rovno nule. Jedná se tak o úrokovou míru, při které se bude současná hodnota investičních příjmů rovnat současné hodnotě kapitálových výdajů. Výpočet tohoto kritéria: (18)

$$\sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+i)^{n+T}} = \sum_{n=1}^T K * \frac{1}{(1+i)^t}$$

kde: P_n = peněžní příjem z investice v n-tém roce,
 n = jednotlivá léta životnosti,
 i = diskontní sazba,
 N = doba životnosti,
 t = jednotlivá léta investování,
 T = celková doba investování.

Hodnocení vnitřního výnosového procenta (=VVP) se provádí na základě vztahu k diskontní sazbě. Pokud je VVP větší než diskontní sazba, podnik projekt přijme, pokud je menší než diskontní sazba podnik projekt odmítne.

2.6.4 Ekonomická přidaná hodnota

Spíše je známá pod zkratkou EVA (=economic value added) a je kritériem hodnotícím výkonnost podniku. Hlavní rozdílem mezi ukazateli rentability a ukazatelem EVA je v tom, že EVA je založena na tzv. ekonomickém zisku, kdežto ukazatelé rentability na zisku účetním. Odlišnost ekonomického a účetního zisku je v tom, že ekonomický ukazatel započítává všechny náklady na celkový kapitál, tzn. i náklady na vlastní kapitál. Výpočet EVA: (15)

$$EVA = PHV * (1 - s_{dp}) - n_k * K$$

kde: PHV = provozní hospodářský výsledek
 K = investovaný kapitál
 s_{dp} = sazba daně z příjmů
 n_k = vážené průměrné náklady kapitálu

Dosahuje-li podnikatelský subjekt kladné hodnoty EVA, roste pak bohatství vlastníků. A opačně, pokud se vyskytuje EVA v záporných hodnotách, bohatství vlastníků se zmenšuje. V diplomové práci nebude ukazatel EVA aplikován.

2.7 Řízení rizik projektů

2.7.1 Pojem riziko

Riziko jako faktor je spojený s jakýmkoliv rozhodováním. Jedná se o situaci, kdy se reálně dosažené výsledky budou odchylovat od předpokládaných výsledků. Riziko je obecně společností chápáno pouze ze své negativní stránky, ale jak je výše zmíněno, jedná se o jakoukoli odchylku od presumovaného výsledku, tudíž i kladná odchylka se může zahrnout pod pojem riziko. Ekonomové tuto pozitivní stránku označují spíše termínem – šance. V práci se bude brát v úvahu negativní stránka rizika.

Protože se riziko pojí se všemi budoucími peněžními toky je proto nezbytné toto riziko respektovat a brát je jako základní atribut pro korektní rozhodování o investicích. Teorie rozhodování definuje tři výchozí situace, za kterých se subjekt rozhoduje. První teorií je rozhodování za jistoty, kdy jsou výsledky pro subjekt známé, další je rozhodování za rizika, kdy víme s jakou pravděpodobností určitý jev nastane. Poslední a třetí teorií je rozhodování za nejistoty, kdy neznáme s jakou pravděpodobností ten který jev nastane. Problém u investování spočívá právě v tom, že investiční rozhodování je většinou spojeno s rizikem nebo nejistotou, a proto je důležité se zaměřit na opatření, která budou negativní projevy rizika a nejistoty snižovat. Metody založené na diskontování se s rizikem vypořádávají přes diskontní míru. Problém však vzniká, když se určité riziko objeví, pak nám jsou propočty k ničemu. Proto je nutné kromě numerického vyjádření rizika zpracovat studii, která bude obsahovat doporučení, jak rizikům předcházet, a pokud se nepodaří vzniku předejít, jak minimalizovat jeho negativní dopady. Jednou z jednodušších možností je vypracování SWOT analýzy a na ni navázat analýzou rizika.

Pokud podnik bere v úvahu riziko, tak uvažuje o několika variantách řešení. Obvykle varianta s vyšší efektivností je i více riziková a s nižší efektivností méně riziková. Proto je dobré najít takovou kompromisní variantu, která bude přijatelná jak z hlediska rizikového, tak z hlediska efektivního.

2.7.2 Klasifikace rizik

Způsobů, jak členit rizika, je opravdu mnoho. Mezi základní možnosti členění patří: (18) + (2)

- **Dle závislosti na činnosti podniku** je možné rizika dělit na objektivní (nezávislé), subjektivní (závislé) a kombinované.
- **Podle jednotlivých činností v podniku** na rizika *provozní* (stávky, havárie, úrazy), *tržní* (odbytu, cen, kurzů), *inovační* (zavádění nových výrobků, technologií), *investiční* (alokace peněz do hmotného/nehmotného investičního majetku) a *finanční* (riziko vzniklé z používání různých druhů kapitálu).
- **Riziko vnitřní a vnější**, kde vnitřní rizika vznikají na základě faktorů uvnitř podniku (rizika výzkumně-vývojová, rizika selhání pracovníků). Vnější rizika naproti tomu mají vztah k podnikatelskému okolí, kde podnik působí a dále se člení na makroekonomická a mikroekonomická.
- **Rizika systematická a nesystematická**, systematické riziko závisí na celkovém vývoji trhu, a proto jej nelze snižovat diverzifikací. Oproti tomu riziko nesystematické je riziko spojené přímo s určitým podnikem – odchod klíčových zaměstnanců, havárie výrobního zařízení a další. Systematická rizika jsou makroekonomického charakteru a nesystematická mikroekonomického charakteru.

2.7.3 Řízení rizika

Hlavním cílem řízení rizik je navýšení pravděpodobnosti, že daný projekt bude úspěšně proveden podle plánu, a tak se sníží pravděpodobnost neúspěchu. Práce s rizikem není koncovým bodem přípravy projektu, jedná se o činnost, která by měla být vykonávána v průběhu celého projektového řízení. Cíle řízení rizika jsou následující:

- zjistit, které faktory jsou významné a ty sledovat, a které faktory jsou naopak zanedbatelné a těch je možné si nevšímat,
- určit velikost rizika spojeného s projektem a jeho přijatelnost,
- zajistit způsoby, pomocí kterých bude možné toto riziko snížit, aby bylo přijatelné.

Řízení rizika je systematický proces, který lze rozdělit do těchto kroků: (2)

- určení faktorů rizika,
- stanovení významnosti faktorů rizika,
- stanovení rizika projektu,
- přijetí opatření a hodnocení rizika,
- příprava plánu korekčních opatření.

První tři kroky je možné souhrně označit jako analýzu rizika a zbývající dva kroky jako vlastní řízení rizika projektu.

Určení faktorů rizika je určení rizikových faktorů projektu, které se děje pomocí znalostí, zkušeností a intuicí zaměstnanců, kteří pracují na projektu. Ideální situací je, pokud má nějaký pracovník zkušenosti s obdobným projektem z minulosti. Pro usnadnění určení faktorů je možné projekt rozčlenit na fáze, určit si oblasti zranitelnosti projektu nebo zpochybňování významných faktorů. Stanovení faktorů je nejsložitější fází analýzy rizika. Výstupem této fáze by měl být list všech faktorů rizik, jež ohrožují projekt.

Stanovení významnosti faktorů rizika je dalším krokem při analyzování rizik. Zjištění důležitosti rizik se děje pomocí dvou metod – expertní a nebo pomocí analýzy citlivosti. Hodnocení spočívá v přiřazování jednotlivým faktorům hlediska pravděpodobnosti výskytu a intenzitu negativního dopadu. Zkoumaný faktor je pak pro podnik tím důležitější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím intenzivější je jeho dopad. Hlediska pravděpodobnosti i intenzity výskytu mohou nabývat pěti stupňů – velice malá, malá, střední, velká a zvláště vysoká pravděpodobnost výskytu nebo intenzita negativního vlivu.

Stanovení rizika projektů se zaměřuje na vyhodnocení rizika projektu, které je možné určit následovně: (2)

- *v číselné podobě* – uskutečňuje se tak pomocí statistických charakteristik,
- *nepřímo* – manažerskou terminologií, která podává informaci o velikosti míry rizika.

Opatření na snížení rizika je dalším krokem. Různých opatření na snížení rizika je velké množství a každé má rozdílnou náplň. Je ale možné je rozdělit do dvou skupin a to na: (2)

- *Odstranění, či oslabení příčin vzniku rizika* – jedná se o preventivní opatření, jejichž cílem je ovlivňovat přímo zdroj rizika a předcházet tak vzniku nepříznivých situací. Pro odstraňování příčin se používají opatření – využívání síly, transfer rizika, kvalita informace, získávání dodatečných informací, vertikální integrace.
- *Snížení nepříznivých důsledků rizika* – v této situaci se nejedná o předcházení rizik, ale o situaci, kdy už nepříznivá situace vznikla. Její zaměření je na minimalizaci negativních dopadů vzniklé nepříznivé situace. Užívaná opatření jsou následující – flexibilita projektu, diverzifikace, dělení rizika, pojištění.

Plány korekčních opatření jsou podstatnou náležitostí v oblasti řízení rizik, jelikož valná část protikrizových opatření směřuje ke snižování nepříznivých dopadů. Míra těchto nepříznivých dopadů záleží také na rychlosti, se kterou podnik na ně zareaguje. Právě z tohoto důvodu je třeba vypracovat plány korekčních opatření, které popisují jednotlivé akce použitelné při výskytu rizikové situace. Promyšlenost těchto akcí znamená do budoucna pohotové a méně nákladné řešení. Tyto plány se používají na kritické situace. Vypracovat korekční opatření pro veškeré možné negativní jevy by bylo neefektivní a časově nepřiměřeně náročné.

3 Analýza současného stavu

3.1 Charakteristika podniku

Podnikatel pan Izdný vystupuje je zapsán v živnostenském rejstříku jako autodoprava Izdný. Svou živnost založil před pěti lety a jedná se o jediného provozovatele založené živnosti. Nikdo jiný do fungování nezasahuje. Živnost začínal s bohatými zkušenostmi, jelikož se v oboru autodopravy pohybuje již přes 20 let, kdy jezdil pro jiné podniky jako autodopravce. Jako zaměstnanec začínal na pozici řidiče auta, kdy nakládal zboží do automobilů a dovážel je do cílového místa. Později byl povýšen na pozici dispečera, kde bylo jeho úkolem efektivně vysílat auta na cesty. Skutečnost, že si prošel všechny důležité pozice zespodu, mu dopomohla k celkové představě fungování organizace podniku. Zjistil tak, jakým způsobem podnik zajišťuje zakázky a jak vypočítává tržby a náklady, a rozhodl se začít podnikat jako živnostník v tomto oboru.

Jako živnostník se zaměřuje na automobilovou přepravu zboží, převážně pro malé podniky, které si nejsou schopny zajistit vlastní převoz zboží. Jedná se o malý přepravní podnik s jedinou pobočkou v městě Brně, která se vyskytuje na ulici Herbenova. Jelikož je v podnikání omezen na výjezdy z Brna, zaměřuje se tak pouze na Moravský a Slezský kraj. Pro své podnikání má k dispozici pět transportérů různých velikostí, které vyjíždějí dle objemu přepravovaného zboží. Jedná se o vozidla:

1. Iveco Daily 35C 15V – 15m³,
2. Iveco Daily 35C 15V – 15m³,
3. Iveco Daily 35S 12V – 10m³,
4. Volkswagen caddy – 3m³,
5. Volkswagen Transporter – 6m³.

V současné době má podnik pět zaměstnanců, včetně pana Izdného. Z těchto pěti zaměstnanců jsou čtyři řidiči a jeden dispečer, který se stará o zajišťování prostojů a efektivní výběr poptávek po přepravě, aby byla vyplněna tzv. „hluchá“ místa. Jsou to trasy, kdy jede transporter nenaložený a není tak cesta proplacena.

V podnikání je pan Izdný úspěšný a daří se mu. V průběhu roku 2012 splatí poslední leasingovou splátku na transportery a má našetřený určitý finanční obnos, který by chtěl

reinvestovat do společnosti. Uvažuje o založení nové samostatné pobočky, která rozšíří územní působnost podniku o další vzdálenější místa. Díky tomu by měl být schopný uspokojit více poptávek po přepravě z databanky RaalTrans a popřípadně najít nové subjekty pro dlouhodobou spolupráci na základě smluvní dohody. Pro tyto dohody se vžil ustálený výraz stabilní jízdy nebo ještě zkráceněji „stabilky“.

3.2 Strategická analýza

Strategická analýza je základem pro rozhodování o realizaci nebo nerealizaci investičního záměru. Na základě analýzy makrookolí, konkurenčního prostředí a vnitřního prostředí podniku budou determinovány faktory, působící na podnikatelský subjekt. Pomocí těchto faktorů pak budou zjištěny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky subjektu a na jejich základě pak určeno, zda-li má pro podnik smysl uvažovat o realizaci investice.

3.2.1 PEST analýza

Analýza zkoumající vnější prostředí, tedy faktory, s kterými se podnik musí vypořádat, ale nemůže je ovlivnit. Jedinou možností je snížit dopady negativních faktorů a využívat potenciál faktorů pozitivních. Analýza PEST se zaměřuje na makrookolí společnosti.

Politicko-právní faktory

Stejně jako jiné subjekty i živnostník pan Izdný musí dodržovat zákony, vyhlášky, nařízení vlády a další normativní právní akty, jež jsou výsledkem legislativní činnosti orgánů veřejné moci. Pokud by tak nečinil a nedodržoval je, vystavoval by se riziku sankčního opatření. Právní předpisy, které ovlivňují podnikání jsou zejména:

- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje formy podnikání, náležitosti obchodněprávních vztahů a další.
- Zákon č. 234/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. Pan Izdný je plátcem daně – obrat z činnosti přesáhl za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1.000.000 Kč.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Stanovuje výši daně ze zisku.

- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. A zákon č. 434/2004 Sb. o zaměstnanosti. Opravují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

A mnoho dalších právních předpisů, které se týkají podnikání. Obsah sbírek je nutné minimálně každým rokem aktualizovat, protože vláda každoročně připravuje změny – novely zákonů. A to, že subjekt neví o změně ho neomlouvá. Vyplývá to ze základního principu právního odvětví: „Neznalost zákona neomlouvá“ neboli latinsky „Ignorantia legis non excusat“.

Nejvíce se každoroční změny dotýkají podnikání v oblasti zákona č. 234/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty a zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Vývoj sazby DPH byl v minulých letech následující:

Tabulka č.1: Vývoj sazby DPH

Období	Základní sazba	Snížená sazba
Od 1.1.2012	20%	14%
1.1.2010 – 31.12.2011	20%	10%
1.1.2008 – 31.12.2009	19%	9%
1.5.2004 – 31.12.2007	19%	5%
1.1.1995 – 30.4.2004	22%	5%
1.1.1993 – 31.12.1994	23%	5%

Zdroj: <http://www.berne.cz/danova-teorie/vyvoj-sazeb-dph-v-cr/>

Pro rok 2013 je stanovena změna DPH na jednotnou sazbu a to 17,5%. Má se sjednotit sazba ze systému dvou sazeb a to základní a snížené sazby na jednotnou společnou sazbu ve výši zmiňovaných 17,5 %. Dnes o tomto vývoji jsou určité pochybnosti, protože vláda přijala 11.4.2012 v rámci úsporných opatření pro roky 2013 až 2015 v oblasti daní⁴. Opatření se dotýká i sazby DPH a to tak, že by se neměla sjednotit sazba v roce 2013 na jednotkou 17,5%, ale měla by se zachovat základní sazba a snížená sazba, která se u obou zvedne o procentní bod na 21% a 15%. Jedná se o opatření přechodné, a proto se dá očekávat, že pro příští rok bude jednotná sazba 17,5 %⁵.

⁴ <http://www.ucto2000.cz/UCTOINFO/pk1212.htm>

⁵ <http://www.behounek.eu/news/novela-dph-2012>

Dalším důležitým faktorem z daňové soustavy je sazba daně z příjmů fyzických osob. Její sazba je od roku 2008 neměnná ve výši 15 % ze základu daně⁶ a je jednotná. Před rokem 2007 se jednalo o sazbu s progresivním vývojem.

O změně ohledně sazby daně z příjmu fyzických osob není v úsporných opatřeních vlády prozatím žádná zmínka, proto se dá předpokládat, že bude její výše zachována i pro následující rok. Jedná se o jev pozitivní vzhledem k úsporným opatřením v ostatních oblastech. Díky nezměněné sazbě bude zisk po zdanění společnosti na stejné úrovni jako bude v roce 2013.

Ekonomické faktory

Jedná se především o makroekonomické ukazatele ovlivňující vnější okolí podniku. Mezi tyto ukazatele se řadí například hrubý domácí produkt, míra inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby, vývoje mezd.

Vývoj HDP v České republice je v období od 2008 do 2011 v rámci čtvrtletí následující:

Tabulka č.2: Vývoj HDP ČR

	1.čtvrtletí	2.čtvrtletí	3.čtvrtletí	4.čtvrtletí
2011	2,8%	2,2%	1,2%	0,6%
2010	1,2%	2,3%	2,8%	2,6%
2009	-4,0%	-4,9%	-4,4%	-3,2%
2008	5,3%	4,6%	4,7%	0,7%

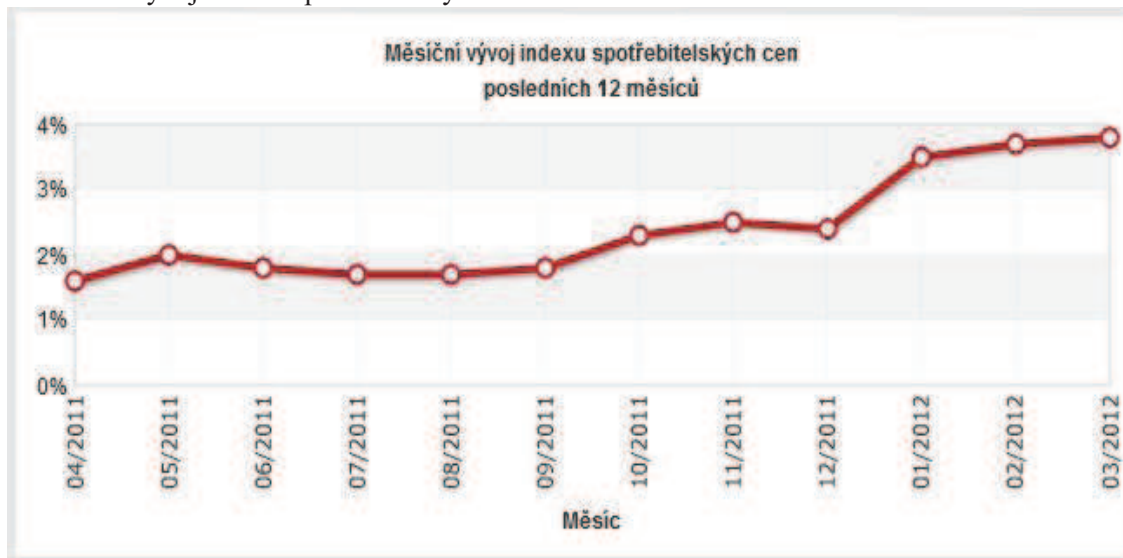
Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty

HDP v roce 2011 má tendenci poklesu a dá se tak očekávat, že v roce 2012 bude mírně záporný růst HDP. Dalo by se tak usuzovat s pomocí roků 2008 a 2009. V roce 2008 byl růst HPD poměrně vysoký, ale v posledním čtvrtletí prudce poklesl a v následujícím roce už byl záporný. Takový markantní pokles v roce 2011 není, ale je zde stálá mezičtvrtletní tendence poklesu a dá se tak očekávat i v následujícím období.

Průměrná meziroční míra inflace byla za rok 2011 1,9 %. Za poslední 12 měsíců tato míra vzrostla již na 2,4 %. Příčinu průměrné míry růstu inflace je možné vyčíst z následujícího grafu:

⁶ <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-fyzickych-osob/>

Graf č.1: Vývoj indexu spotřebitelských cen



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

Vývoj inflace v prvním měsíci roku 2012 vykazuje náhlý poskok o procentní bod vzhůru a v dvou následujících měsících inflace roste. Právě tímto procentním skokem a následujícím vývojem je způsoben nárůst o půlprocentního bodu průměrné inflace. Aktuální výše inflace v březnu je 3,8% bodu. I přesto, že by mohla inflace být na nižší úrovni je stabilizována kolem 4% bodu.

Nezaměstnanost se v České republice pohybuje kolem 9 %, míra nezaměstnanosti pro březen 2012 je 8,9% bodu. Pokud se ohlédneme zpět, tak v roce 2008 byla průměrná nezaměstnanost 4,4 %, v roce 2009 6,7 %, v roce 2010 7,3 % a v roce 2011 8,6 %. Jedná se o dlouhodobý nárůst, jež začíná zpomalovat, takže by žádné větší výkyvy v budoucnosti neměly nastat, pokud nenastane nějaká neočekávaná událost. Nezaměstnanost může mít jak pozitivní, tak negativní vliv na společnost. Na jednu stranu s vyšší zaměstnaností bude mít podnik k dispozici více zájemců o nově vzniklá místa, ale na stranu druhou bude méně pracujících lidí, tedy méně lidí, kterým zbude disponibilní důchod na útratu, a tak teoretický pokles zisku podniků. Vzhledem k tomu, že se podniku dotkne, i když nepřímo, pokles poptávky po výrobcích retailových zákazníků, je nutné tento jev označit za negativní.

Sociální faktory

Z hlediska demografické stránky země těžko usuzovat kritéria, která by se dala brát v potaz při zjišťování příležitostí či hrozeb. Zohlednit nárůst celkového obyvatelstva by se dal brát jen jako určitá příležitost vzhledem k tendenci poklesu obyvatelstva v rámci EU. Nárůst není nijak markantní, za posledních 9 let z 10,2 mil na 10,5mil, ale stále se jedná o nárůst a ne o pokles.

Dalším možným zkoumatelným faktorem je vzdělání obyvatelstva. Pro potřebu zaměstnanců autodopravy Izdný je tento faktor zcela nepodstatný. Podstatná je schopnost slušně vystupovat, a to ve škole nenaučí, to musí být v člověku samotném.

Technologické faktory

V dnešním globalizovaném světě uvažovat o technologických faktorech a rozdílech v rámci EU je zbytečné. Pokud by se jednalo o porovnávání technologie v rozvojových zemích a vyspělých zemích, dalo by se uvažovat o určitých příležitostech, či hrozbách nespolehlivého internetového připojení nebo nespolehlivých výrobků v určité oblasti. Investiční plán je zaměřen na Českou republiku a zkoumat rozdíly technologií, třeba i v rámci EU, v autodopravě je zbytečné a neefektivní.

3.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Model, který zajišťuje analýzu konkurenčního prostřední podnikatelského subjektu. Zaměřuje se na pět hlavních působících faktorů prostředí –na riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími konkurenty, smluvní sílu odběratelů, smluvní sílu dodavatelů a hrozbu substitučních výrobků.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů není příliš vysoké, i přesto, že pro zahájení podnikání není nutné investovat velké množství kapitálu. Jednotlivé položky investice jsou pouze základní kapitál vložený do společnosti, zajištění vozového parku, parkovací místa a v poslední řadě software na vyhledávání pohledávek po přepravě – například právě RaalTrans nebo další známý systém TC Truck&Cargo®. Další náklady jsou pouze provozního charakteru. Důvodem, proč se nejedná o vysoké riziko i přes nízké kapitálové výdaje je zapříčineno problematikou navazování dlouhodobé spolupráce

s podniky. Dlouhodobá spolupráce je hlavním zdrojem tržeb podniku a zavázat si smluvně podnik není jednoduchou záležitostí. Dalším faktorem způsobující snížení rizik vstupu je převoz cennějšího typu zboží. U tohoto zboží se může účtovat vyšší cena za převoz a podnik jej nedá k přepravě náhodnému autodopravci z bezpečnostních důvodů. Poskytne jej někomu u koho ví, že se mu za zboží zaručí a nevyplatí se mu z důvodu budoucí spolupráce přepravce nějakým způsobem podvést.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Konkurenční prostředí v odvětví autodopravy je rozvinuté. Potenciální konkurentem může být jakýkoliv podnik, který má prostředky na převoz zboží. Jelikož se pan Izdný nespécializuje na převoz určitého zboží, ale vozí cokoliv, co se dá naskládat na europaletu, jsou jeho konkurenti všichni autodopravci, kteří se zaměřují na Českou republiku. I autodopravce s kamionem může převést jednu paletu, pokud má v přívěsu volný prostor a cílové místo není zajiždkou z hlediska jeho naplánované destinace. Množství konkurentů v odvětví je velké. Jako reprezentanti byly pro založení pražské pobočky následující:

1. Spedition FEICO, s.r.o.,
2. Autodoprava Brno - Robert Svoboda,
3. Autodoprava Kučera,

První společnost Spedition FEICO na českém trhu působí od roku 1991. Jedná se o nadnárodní korporaci, která má vybudované dobré jméno u zákazníků. Roku 2010 se stala společnost členem německé logistické skupiny Geis - jedná se o skupinu celosvětovou, která má sídlo v německém Bad Neustadtu. Na Českou republiku se zaměřuje na paletovou přepravu pod firmou Geis CZ, s.r.o. Jedná se tak o přímého konkurenta, navíc s dobrým jménem a se zaměřením na celou republiku. S takovým konkurentem se nemůže pan Izdný srovnávat, ale vzhledem k jeho velikosti bude jeho zaměření na větší zakázky, a proto za aktuální situace nebude tak velkou hrozbou.

Autodoprava Brno – Robert Svoboda je menším podnikem, specializujícím se především na Brno a okolí. Nabízené služby jsou podobného charakteru jako u pana Izdného. Ceny za ujetý kilometr jsou obdobné, ale účtuje si mnohem vyšší sazbu za

nakládku/vykládku vozidla. Zatímco u pana Izdného je to pouze 50,- za hodinu Autodoprava Brno si účtuje 250,- za hodinu práce svého zaměstnance. Tento podnik je větším konkurentem než předcházející firma FEICO,s.r.o. Jeto způsobeno obdobným vozovým parkem a zaměřením se na paletovou přepravu, tedy obdobně velkými přepravními nabídkami.

Dalším konkurenčním podnikem je Autodoprava Kučera. Tento podnikatelský subjekt se specializuje na přepravu malých zásilek jako jsou květiny, dary, kancelářské doplňky, výběr a podání pošty a další. Podnik se tak zaměřuje na menší přepravní auta, které mají menší spotřebu a tudíž mohou konkurovat velkým společnostem nižší cenou. Na svých stránkách nabízejí přepravu již od 8,-/km.

Všichni výše zmiňovaní konkurenti jsou pro podnik hrozbou, někteří větší a někteří menší. Vzhledem k tomu, že se ale na RaalTrans objevuje mnoho nevyužitých poptávek po přepravě znamená to, že se nejedná o plně nasycený trh. Kdyby tomu tak bylo, žádný takový systém by nemohl fungovat.

Smluvní síla odběratelů

Když se podnik nenachází v monopolním postavení, nemůže diktovat podmínky odběratelům, protože odběratelé by je museli přijmout. Smluvní síla odběratelů je velká, vzhledem k rozvinutému konkurenčnímu prostředí. Pan Izdný se tak snaží vycházet vstříc podmínkám, které si subjekt namyslí. Vše samozřejmě v únosných mezích. Stejně tak je to s placením faktur. Většinou se jedná o 30ti denní zpoždění. Problém pozdního placení dělal problém v začátečním období podnikání, teď se s tím počítá a jsou proti tomu zavedena opatření.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé se automobilového odvětví moc nedotýkají. Jediné, co je pro podnikání potřeba koupit, jsou dopravní prostředky. Prodejců automobilů a značek je opravdu velké množství, a proto jejich smluvní síla je zanedbatelná.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitučních služeb, které uspokojují stejnou potřebu – představující potřebu převozu zboží do cílové destinace. Jedná se o jiný druh dopravy a to lodní, říční, leteckou a železniční. Vzhledem k malým vzdálenostem se letecká doprava nedá považovat za hrozící substitud. Jednalo by se tak pouze o hrozbu, kdyby byl dosah společnost pana Izdného alespoň celoevropský. Lodní a říční dopravu v případě pana Izdného lze také vyloučit. Česká republika nemá dostatečnou říční síť, aby mohla být využita pro tyto účely. Poslední možnou substituční službou je železniční doprava. Ta by byla hrozbou tehdy pokud by pan Izdný převážel velké množství zboží a ne paletově zaměřenou přepravu. V takovém malém množství ho železniční přeprava nemůže ohrozit.

3.2.3 Analýza 7S

Strategie

Pan Izdný se zaměřuje především na spolehlivost a příjemné vystupování svých zaměstnanců. Všechny zaměstnance prověřuje vstupním pohovorem, při němž si podrobně zjistí jejich vystupování a ochotu pracovat. Na seznámení se s chováním každého zaměstnance využívá tříměsíční zkušební dobu, kdy může smlouvu vypovědět bez udání důvodu, pokud mu nějakým způsobem zaměstnanec nevyhovuje. Po zaměstnancích dále vyžaduje, aby při nakládání byli co nejvíce nápomocní. Díky takové maličkosti se z některých nárazových spoluprací stala dlouhodobá spolupráce založená na smluvním základě.

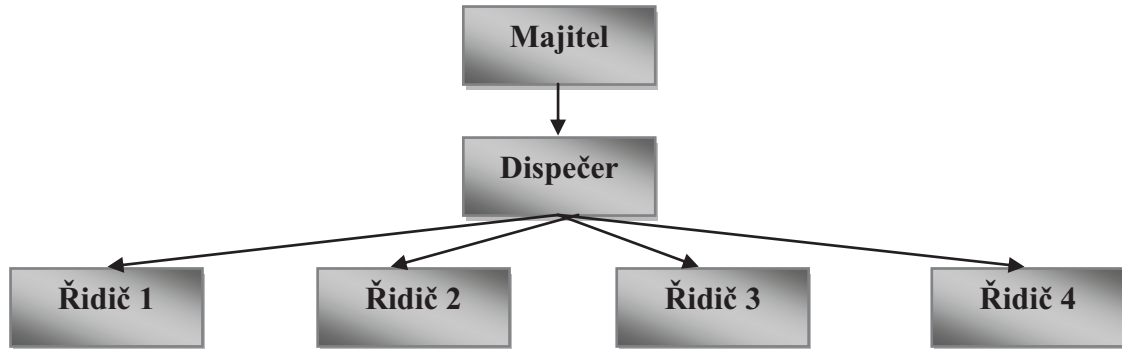
Dále si zakládá na moderních a technicky vybavených přepravních automobilech. Mnoho podniků převáží zákazníkovo zboží ve starých polorozpadlých autech a to na důvěře zákazníkovi nepřidává. Proto se snaží o automobily starat, aby byly co nejdéle zachovalé.

Struktura

Jedná se o liniovou strukturu, ve které má nejvyšší postavený majitel podniku pan Izdný, který vykonává kontrolní a dozorovou funkci nad dispečerem a je „zaměstnán“

jako jeden z řidičů. Přímo pod ním je dispečer a ten má na starosti najít trasy pro řidiče a efektivně je využívat. Žádná jiná pozice v podniku zatím neexistuje.

Graf č.2: Liniová struktura organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Silnou stránkou této struktury a velikostí podniku je, že umožňuje flexibilně reagovat na požadavky zákazníka. V takovém rozměru je prvek byrokracie zanedbatelný, nevznikají tak zbytečné náklady, neprotahuje se reakční doba, takže informace od řidiče k majiteli a od majitele k řidiči se pohybuje rychle.

Systémy

Jednotliví řidiči pracují odděleně. Dostávají pokyny pouze od dispečera, který jim zabezpečuje pracovní náplň. Dispečer se zodpovídá majiteli za efektivní rozdělování a vyhledávání přepravy na databance a s pomocí serveru aaapoptavka.cz. Každý měsíc se pořádá zaměstnanecká schůzka, kde se probírají vzniklé problémy za uplynulý měsíc a různé návrhy na zlepšení. Návrhy na zlepšení směřují ke spokojenosti zákazníků. Výhodou tohoto systému je nízká nákladovost. Jediný dispečer zajišťuje práci všem ostatním. Na druhou stranu velkou nevýhodou je, že na jediném člověku závisí veškeré zajišťování přepravy, a tak i prosperita podnikatelského subjektu.

Styl

Vzhledem k velikosti podniku využívá pan Idzný manažerský styl samořízení. Snaží se přistupovat k zaměstnancům jako k rovnocenným partnerům. Tento postoj požaduje i při chování zaměstnanců k zákazníkům. Výhoda stylu samořízení spočívá v dobré firemné atmosféře, což vede k vyšší pracovní morálce zaměstnanců. Nevýhodou je, že

není tak dobře použitelný ve větších podnicích, kde zaměstnance není možné znát tak dobře a je potřeba přejít spíše k direktivnímu stylu řízení.

Schopnosti

Úroveň organizace práce a řízení je na vysoké úrovni. Je to způsobeno především velikostí podniku, který se řadí mezi malé, a také schopnostmi pana Izdného, který se v dopravě pohybuje přes 20 let a má tak velké zkušenosti s provozem podniku a s jeho řízením.

Spolupracovníci

Podnik nerozvíjí zatím žádné specifické činnosti ke zvyšování vzdělávání a zdokonalování pracovníků. Majitel podniku předává zkušenosti a rady svému synovi, který zastává pozici hlavního dispečera v podniku. Zajišťovat kurzy pro řidiče by bylo zbytečné, zvláště pokud řidiči jezdí pouze v rámci vnitrostátní dopravy.

Vztahy mezi zaměstnanci se utužují na zmiňovaných zaměstnaneckých schůzkách, kde se řeší problémy všeho druhu, a tedy i neformální záležitosti týkající se vztahů na pracovištích.

Sdílené hodnoty

Vzhledem k velikosti podniku a rozhodování pan Izdný nemá zatím příliš velkou možnost společně se svými málo početnými zaměstnanci sdílet hodnoty, vize, a jejich morální, sociální nebo duchovní obsah. Jedinou hlavní sdílenou hodnotou je důraz na morální stránku zaměstnanců a jejich přístupu k práci.

3.2.4 SWOT analýza Čechy

Závěrečná metoda, pomocí níž budou shrnuty silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikatelského subjektu. Pro to poslouží informace nashromážděné z analýz obecného prostředí, oborového prostředí a vnitřního prostředí podniku.

Silné stránky

- Spolehlivost zaměstnanců,
- moderní přepravní prostředky,
- flexibilní reakce na požadavky zákazníků,
- nízká nákladovost provozu podniku,
- úroveň organizace.

Slabé stránky

- orientace na jedinou databanku – RaalTrans,
- velká zodpovědnost na pozici dispečera,
- nedostatečně rozvinutý motivační systém,
- neadekvátní využití internetových stránek.

Příležitosti

- Nízké riziko vstupu nových konkurentů na trh,
- potenciál v zakázkách na databankách,
- spolupráce s rozvíjející se podnikem INTERPAP Office, s.r.o.,
- nevázaní se na dodavatelskou sféru.

Hrozby

- vyšší míra inflace,
- úsporná opatření vlády,
- rostoucí míra nezaměstnanosti,
- rozvinuté konkurenční prostředí.

3.2.5 Vyhodnocení

Vzhledem k vyšším výsledkům jednotlivých analýz lze konstatovat, že podnikatelský subjekt je správně organizovaný a vedený. Jednou z možností je zaměřit se na slabé stránky v oblasti dispečerské pozice a snažit se zajistit pro dispečera školení. Na jeho schopnostech je ve velké míře založen i úspěch celého podnikání. Dalším opatřením je modernizace internetových stránek. Jedná se o vizitku podniku při neosobním kontaktu a pokud se chce stát podnik celorepublikovým zajišťovatelem přepravních služeb s pobočkou mimo Brno, bude třeba takové kontakty rozšiřovat.

Hlavním cílem analýz podnikatelského prostředí je především zjištění příležitostí, zda je vůbec nějaká využitelná příležitost, která zajistí potenciál pro realizaci investičního plánu. Zjištěný potenciál zakázek v databankách společně s možným rozšířením spolupráce s INTERPAP Office, s.r.o., který plánuje na příští rok rozšíření spolupráce v středočeském kraji, má dostatečný potenciál pro realizaci investičního záměru.

3.3 Finanční analýza subjektu

Výpočty jednotlivých ukazatelů jsou prováděny na základě výkazu zisku a ztrát a rozvahy ve zjednodušeném rozsahu, které jsou zpracovány v přílohách diplomové práce. Finanční analýza bude provedena na základě analýzy absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů.

3.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč. Výpočet byl proveden na základě rozvahy společnosti z let 2010 a 2011.

Tabulka č.3: Horizontální a vertikální analýza VZZ

	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA		VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	
	Absolutní změna	Relativní změna	% z tržeb	% z tržeb
Výkony	546	11,55%	100,00%	100,00%
Výkonnová spotřeba	340	9,91%	71,52%	72,59%
Přidaná hodnota	206	15,90%	28,48%	27,41%
Osobní náklady	95	18,51%	11,52%	10,84%
Daně a poplatky	1	5,26%	0,38%	0,40%
Odpisy DHM a DNM	0	0,00%	6,37%	7,11%
Ostatní PV	-4	-36,36%	0,13%	0,23%
Provozní VH	106	24,15%	10,34%	9,29%
Ostatní finanční V	-1	-20,00%	0,08%	0,11%
Ostatní finanční N	20	57,14%	1,04%	0,74%
Finanční VH	-21	70,00%	-0,97%	-0,63%
Daň z příjmů za BČ	16	21,03%	1,78%	1,64%
VH za BČ	69	20,73%	7,59%	7,02%
VH za účetní období	69	20,73%	7,59%	7,02%
VH před zdaněním	85	20,79%	9,38%	8,66%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.4: Horizontální a vertikální analýza rozvahy

	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA		VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	
	Absolutní Změna	Relativní změna	%z aktiv	%z aktiv
Aktiva celkem	281	10,49%	100,00%	100,00%

DM	-336	-33,33%	22,70%	37,61%
Dlouhodobý HM	-336	-33,33%	22,70%	37,61%
Oběžná aktiva	621	37,48%	76,93%	61,83%
Krátkodobé pohledávky	199	19,25%	41,64%	38,58%
Krátkodobý FM	422	80,69%	31,91%	19,51%
Časové rozlišení	-4	-26,67%	0,37%	0,56%
			% z pasiv	% z pasiv
Pasiva celkem	281	10,49%	100,00%	100,00%
VK	400	22,30%	74,10%	66,94%
ZK	0	0,00%	30,40%	33,58%
VH min. let	332	59,07%	30,19%	20,97%
VH BÚO	68	20,48%	13,51%	12,39%
CZ	-119	-13,43%	25,90%	33,06%
Krátkodobé Z	-119	-13,43%	25,90%	33,06%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V rámci kapitoly bude vypočten *čistý pracovní kapitál*, *čisté pohotové peněžní prostředky* a *čistý peněžně-pohledávkový finanční fond*.

Čistý pracovní kapitál (=ČPP)

$$\text{ČPP} = \text{Vlastní kapitál} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{dlouhodobá aktiva} = 2\,194\,000 + 0 - 1\,680\,000 = \underline{\underline{514\,000\,Kč}}$$

Čisté pohotové peněžní prostředky (=ČPPP)

$$\text{ČPPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} = 945\,000 - 767\,000 / 12 = \underline{\underline{881\,083\,Kč}}$$

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (=ČPPFF)

$$\text{ČPPFF} = \text{Oběžná aktiva} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky} = 2\,278\,000 - 200\,000 - 767\,000 = \underline{\underline{1\,311\,000\,Kč}}$$

3.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Reprezentanti poměrových ukazatelů pro diplomovou práci jsou následující: *ukazatelé likvidity, rentability a aktivity*.

Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita = OA / krátkodobé závazky

$$2\,078\,000 / 767\,000 = \underline{\underline{2,71}}$$

Pohotová likvidita = (OA-zásoby) / krátkodobé závazky

$$1\,978\,000 / 767\,000 = \underline{\underline{2,58}}$$

Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

$$945\,000 / 767\,000 = \underline{\underline{1,23}}$$

Ukazatelé likvidity jsou v nadprůměrných hodnotách vzhledem k doporučovaným hodnotám, což značí, že podnik váže nadbytečné množství finančních prostředků, které by mohl investovat.

Ukazatelé rentability

Rentabilita aktiv (=ROA) = EAT / celková aktiva

$$400\,000 / 2\,761\,000 = 0,1449 \Rightarrow \underline{\underline{14,5\%}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (=ROE) = EAT / vlastní kapitál

$$400\,000 / 2\,149\,000 = 0,186 \Rightarrow \underline{\underline{18,6\%}}$$

Rentabilita celkových aktiv je vzhledem k neznalosti podrobných informací o podniku nelze přidávat velkou hodnotu z hlediska možnosti financování subjektu z pozice vlastních majitelů. Proto výchozím kritériem pro analogii rentability pro pražskou pobočku je rentabilita vlastního kapitálu, která je ve výši 18,6 %.

Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv = (tržby za prodej zboží + výkony) / Aktiva celkem

$$4\,274\,000 / 2\,761\,000 = \underline{1,55}$$

Doba splatnosti pohledávek = (Pohledávky/tržby) * 365

$$(1\,033\,000 / 5\,274\,000) * 365 = \underline{61\,dny}$$

Doba splatnosti závazků = krátkodobé závazky / (tržby / 360)

$$767\,000 / (5\,274\,000 / 360) = \underline{52,34\,dny}$$

Doba splatnosti pohledávek ve výši 61 dní je vysoká, měla by se pohybovat kolem v nižší době. V praxi se pohybuje kolem 30ti dní. Tento stav je způsobený problémy s vymáháním pohledávek od jednoho blíže nespecifikovaného subjektu.

Doba splatnosti závazků je v hodnotách vysokých 52,34 dní. Definuje rychlost/dobu s kterou společnost průměrně hradí své závazky. Jedná se o vyšší hodnotu ukazatele, který může poukazovat na problémy s likviditou. Jeho výše je způsobená ze stejného důvodu jako hodnota doby splatnosti pohledávek.

Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost = (cizí zdroje / celková aktiva) * 100 [%]

$$(767\,000 / 2\,961\,000) * 100 = \underline{26\%}$$

Míra zadluženosti = (cizí zdroje / vlastní jmění) * 100 [%]

$$(767\,000 / 2\,194\,000) * 100 = \underline{35\%}$$

Z celkové zadluženosti je možné vidět, že podnik kryje svá aktiva pouze z 26 % cizími zdroji. Podnik nevyužívá cizích zdrojů dostatečně a nevyužívá tak možnosti daňového štítu.

Ze všech výše vypočtených ukazatelů se dá konstatovat, že se jedná o relativně stabilní společnost. Exces v podobě vyšších hodnot ukazatelů doby splatnosti závazků a pohledávek jsou ovlivněny aktuálním problémem s jedním podnikatelským subjektem.

4 Návrhy a doporučení

4.1 Cíl a charakteristika investice

Z analýzy současného stavu společnosti vyplývá, že existuje potenciál ve vybudování nové funkční pobočky ve středočeském kraji, která panu Izdnému zajistí rozšíření pole působnosti do vzdálenějších oblastí České republiky a také finanční prostředky pro zajištění vozidel do automobilového parku. Hlavním důvodem úvahy o realizaci investice je možnost rozšíření spolupráce s INTERPAP Office, s.r.o. Jedná se o prosperující podnik, který se chce více zaměřit na dodávku pro středočeský kraj a plánuje na příští rok dvě nové pravidelné zakázky pro podniky ze své pobočky v Praze. Po vybudování pobočky dále vzniknou nové možnosti v oblasti uspokojování zakázek, které se vyskytují na databance RaalTrans, a také se objeví možnosti zajištění spolupráce s tamními podnikatelskými subjekty, které pro svůj provoz potřebují zajištěné přepravy od spedičních podniků. Účelem této transakce je uzavření dlouhodobé spolupráce, která zajistí podniku jistotu ve využití kapacit pobočky. Databanka RaalTrans je software s celoevropskou působností, a tak je možné vidět zakázky i v místech, která nejsou z Brna efektivně dosažitelná.

Hlavním cílem podnikatelského projektu je expanze, k tomu je vhodné zřízení nové pobočky ve středočeském kraji. Díky další lokalitě lze zajistit širší možnosti ohledně využití nabídek, které se objevují na spediční databance RaalTrans, kterou pro své podnikání používá rovněž pan Izdný. Nevyužitý potenciál přepravy a množství nabízených poptávek po přepravě za stávajících podmínek pan Izdný nemůže uspokojit. Tento nevyužitý potenciál je jedním z důvodů, proč o rozšíření pan Izdný uvažuje. Dalším faktorem jsou pozitivní ohlasy na jeho služby od uživatelů, a to především od společnosti INTERPAP Office, s.r.o. Expanzí do středočeského kraje by tak uvedený podnikatel prohloubil spolupráci s tímto subjektem a díky dvěma zakázkám od společnosti INTERPAP Office, s.r.o., by byla investice méně riziková.

Cílem pana Izdného je ekonomická efektivnost projektu. Zajímá ho především rentabilita projektu, ale to asi jako každého investora, který očekává, že v budoucnu se mu jeho investovaný kapitál navrátí ve větší míře – tedy v zisku. Z hlediska rozsahu jeho podniku, který se řadí mezi malé si nemůže dovolit investice, které by měly skrytý

záměr pro zlepšení pozice na trhu, ale bez možnosti dosažení zisku v krátkodobém horizontu.

4.2 Strategie investičního záměru

Aby nově vzniklá pobočka v budoucnu prosperovala, je nutno zajistit dlouhodobou spolupráci s podniky, které potřebují pro své fungování přepravu zboží. Dlouhodobá spolupráce je na základě předem smluvených podmínek stanovených ve smlouvě (ustálil se pro ni název stabilní přeprava neboli „stabilka“). Smluvené podmínky jsou výhodnější, protože přepravce tak získá odměnu za cestu se zbožím i za cestu zpáteční, kdy jede transportér prázdný. Cesta zpět se dá tak využít na převoz dalšího zboží. Pro dlouhodobější spolupráci, založenou na smluvním základě, se zaměří na menší a střední podniky, které si nejsou schopny zařídit vlastní dopravu a využívají tak autodopravce pro zajištění přepravy. Velké podniky mají většinou svůj automobilový park, který využívají pro své potřeby rozvozu a služeb. Služeb autodopravce by využili pouze ve výjimečných případech, a na to se nedá spoléhat. Tyto malé a střední podniky se specializují na retailové zákazníky, proto bude v diplomové práci při výběru lokality důležitým faktorem počet obyvatel v dané lokalitě a v jejím okolí.

Vypracovat strategii, která má potenciál vyvolat zájem subjektů pro dlouhodobou spolupráci je dalším důležitým prvkem, který ovlivní úspěšnost projektu. Jako nově vstupující podnikatelský subjekt je důležité mít promyšlenou strategii, pomocí které je možné oslovit potenciální zákazníky, zvláště když je v dopravním průmyslu rozvinuté konkurenční prostředí. Možností jak zaujmout zákazníka je několik – cenou, kvalitou, či rychlostí. Pro první období se využije cenová strategie, kterou umožní panu Izdnému skutečnost, že dva nové automobily bude schopen obsluhovat jeho stávající dispečer přímo z brněnské pobočky. Tím vznikne možnost snížit náklady na provoz automobilové přepravy, a tak i snížit cenu v prvních letech.

Pro využití poptávky po přepravě na RaalTrans nebude nutné využívat specifickou strategii. Jedná se o systém obsahující nárazové poptávky, u kterých jde především o rychlost vyřízení. Dalo by se tak říci, že kdo zavolá na tu kterou nabídku dřív, dostane ji pokud splní základní představy zadavatele.

4.3 Analýza místního zaměření

Pro úspěšnost investičního záměru je především nutné analyzovat a následně zjistit možnosti, které v sobě skrývá středočeský kraj. V tomto případě je nutné zjistit přednosti a slabiny lokality a určit strategické místo, kde zřídit pobočku. Na tento problém se zaměřuje následující kapitola.

4.3.1 Potenciální lokality

V první řadě je potřeba rozhodnout, jaká oblast bude pro vybudování pobočky nejvhodnější. Nejzajímavější lokalitou z oblasti Čech je středočeský kraj. Ve středočeském kraji je velké množství potenciálních měst, kde by se dalo zřídit pobočku, ale nejvhodnější místem je jediné velkoměsto v České republice – Praha. Hlavní město České republiky má v sobě obrovský potenciál, a proto je jasné, že by bylo vhodné pobočku vystavět právě zde. Z Prahy nebo do Prahy bude určitě směřovat nejvíce poptávek po přepravě v tomto regionu. Výběr hlavního města spočívá na faktu, že se v něm soustřeďuje největší množství potenciální poptávky, vzhledem k jeho velikosti. Dále jeho lokalita, jakožto „centrum“ středočeského kraje, je z hlediska vzdáleností k okolním městům nejvhodnější. V blízkosti Prahy jsou zajímavá další města, například Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Pardubice a Plzeň. Všechna tato města ovlivní pozitivně konečnou poptávku pro zajištění přepravy zboží. První analýza místního zaměření tak bude směřovat na všechna pozitiva a negativa, které tato oblast v sobě skrývá.

V analýze oblasti bude hlavním cílem zjistit především koncentraci velkých měst a obyvatelstva ve středočeské oblasti. Velké město samozřejmě znamená větší soustředění obyvatel, a tím větší pravěpodobnost pro vznik dlouhodobé smluvní spolupráce s podniky specializujícími se na retailového zákazníka, neboť tyto podniky budou mít větší poptávku po svém zboží, a tak i větší potřebu objednávat zboží do své prodejny. Ve smluvních podmínkách je zajištěno placení jak cesty do cílového místa, tak i cesty zpět. Takto proplacená cesta při nárazových nabídkách, získaných z databanky RaalTrans, není. Prostřednictvím tohoto systému je možné sice sehnat větší množství zakázek, ale ty mají proplacenou cestu pouze se zbožím. Proto by mělo být prioritou zajistit si smluvní spolupráci a systém RaalTrans využívat pro vyplnění prostojů, případně pro nevyužitou kapacitu na zpáteční cestě z nasmlouvaných lokalit.

Jelikož podniky pro které realizuje pan Izdný přepravu se specializují na retailové zákazníky, bude třeba zjistit počet obyvatel v jednotlivých městech, které reprezentují danou oblast. Aby bylo možné uvažovat o nové oblasti a zřízení nové pobočky, měl by se počet obyvatel pohybovat minimálně v řádech jako v moravském kraji. Pro názornost uvádím počet obyvatel v cílových moravských městech, který je následující:

Tabulka č.5: Počet obyvatel - Morava

Název obce	Stav 1.1.	Přírůstek přirozený	Přírůstek migrační	Přírůstek celkový	Stav 31.12.
Ostrava	306 006	-103	-2 294	-2 397	303 609
Brno	371 399	697	-725	-28	371 371
Zlín	75 714	58	-303	-245	75 469
Olomouc	100 362	124	-253	-129	100 233
Opava	58 440	-76	-90	-166	58 274
F-M	58 582	92	-474	-382	58 200
CELKEM	970 503	792	-4 139	-3 347	967 156

Zdroj: http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm

4.3.2 Analýza lokality - Čechy

Jak již bylo výše zmiňováno, na uspokojování potřeb retailového zákazníka se zaměřuje většina podniků, jejichž poptávku po přepravě realizuje pan Izdný se svou autodopravou. Proto hlavním faktorem pro rozhodnutí, kde bude pobočka vystavěna je počet obyvatel výše vypsanych velkých měst, které leží v dosažitelné vzdálenosti od Prahy:

Tabulka č.6: Obyvatelé Čech

Název obce	Stav 1.1.	Přírůstek přirozený	Přírůstek migrační	Přírůstek celkový	Stav 31.12.
Praha	1 249 026	2 526	5 606	8 132	1 257 158
Hradec Králové	94 493	66	-241	-175	94 318
Liberec	101 625	375	-135	240	101 865
Pardubice	90 077	108	216	324	90 401
Plzeň	169 935	84	-1 211	-1 127	168 808
Ústí nad Labem	95 477	113	-126	-13	95 464
CELKEM	1 800 633	3272	4109	7381	1 808 014

Zdroj: http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm

Že je zkoumaný počet obyvatel v českém kraji oproti kraji moravském větší je viditelný z tabulky č.1 a č.2. Přesněji jej zjistíme jednoduchým propočtem:

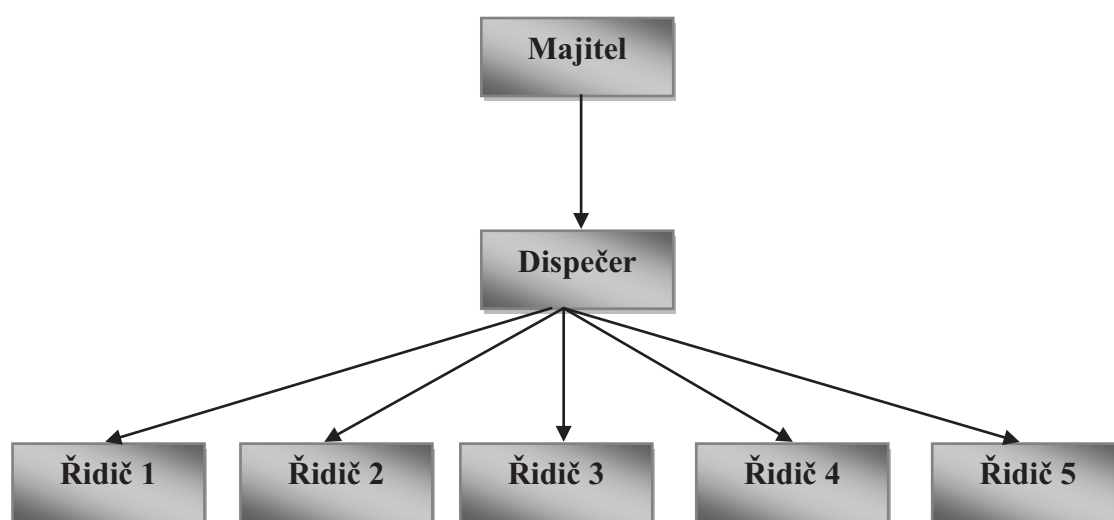
Absolutní rozdíl: $1\,808\,014 - 967\,156 = 840\,858$ obyvatel

Relativní rozdíl: $1\,808\,014 / 967\,156 = 1,87$

Pomocí výsledků je možné konstatovat, že počet obyvatel ve vybraných městech střeďočekského kraje, ve srovnání s počtem obyvatel v moravskoslezském kraji, je větší o 840 858 obyvatel, což je 1,87 krát více. Tento výsledek zaručuje dostačující potenciál na poptávkové straně po zboží podniků, zaměřujících se na retailové zákazníky, a tak i odvozeně jejich poptávku po dodávkách, a také dovozu výrobků do jejich prodejen.

4.4 Organizační plán

Vzhledem k malé rozsáhlosti investičního záměru bude organizační plán diferentní od bývalého pouze z hlediska počtu řidičů v podniku. Změna bude v prvním roce vypadat následovně:



Brněnský dispecer bude zvládat organizaci a zajišťování zakázek pro nové pražské řidiče telefonicky. Výplata bude prováděna pomocí bankovního převodu na účet zaměstnance a pokud vznikne potřeba podpisu dokumentu, tak pomocí institutu elektronického podpisu.

4.5 Marketingový mix

Typické rozdělení marketingového mixu na čtyři P, které vyjadřují *Product* (charakteristika produktu a jeho elementů), *Price* (cena a náklady zákazníka), *Place* (specifikace místa a času), *Promotion* (propagace).

Product

Základním elementem každé společnosti je její nabízená služba či výrobek. Pan Izdný nabízí službu převozu produktů společností z místa nakládky produktu do cílového místa z pohledu společnosti. Specializuje se především na podniky se zaměřením na retailové zákazníky. Pouze ve vyjimečných případech zajišťuje stěhování kanceláří, či bytových jednotek.

Price

Kalkulované ceny jsou v Kč. Základní cena pro rozvoz po moravském kraji je 13 Kč za kilometr. Jedná se o sazbu průměrnou vzhledem ke konkurenci. Pro pražskou pobočku bude zavedena cenová strategie s cenou ve výši 12 Kč za kilometr. Zvést cenovou strategii umožní skutečnost, že počet dispečerů zůstane i po rozšíření stejný. Takto se ušetří určité náklady, které bude možné zohlednit ve výsledné ceně služby.

Place

Vzhledem k charakteristickým rysům služby nebude nutné zkoumat vhodnou polohu umístění zaparkovaných automobilů. Nejlepším výchozím bodem budou parkoviště poblíž centra Prahy. Po zjištění lokací míst nakládky u stabilních přeprav bude možné v budoucnu propočítat efektivní umístění automobilu.

Promotion

Reklamní kampaň, vzhledem k specifikám přepravních služeb, nebude realizována ve větším rozměru. Pouze budou rozeslány cílované maily jednotlivým společnostem, které budou obsahovat nabídku služeb autodopravy pana Izdného se zvýrazněním výhodné zaváděcí cenové nabídky s referencemi společností, které s panem Izdným již spolupracují.

Určitou propagací bude vypracování stránky na Facebooku a Twitteru, kde budou aktualizovány různé informace o podniku, a také možnosti zajištění feedbacku od zákazníků přes zprávy, „tweety“, a další funkce, které jednotlivé internetové portály nabízejí. Nejedná se o průlomovou propagaci, ale vytvoření stránek je bezplatné, a proto tímto krokem nemůže podnik nic ztratit.

4.6 Rizika projektu

Jakýkoliv investiční záměr se potýká s určitou rizikovostí. Jedná se o situaci, že plánovaná situace se bude lišit od skutečného vývoje. Jak moc se bude odlišovat závisí především na kvalitě vypracované studie, ale také na určitém faktoru náhody. Nikdy nelze naplánovat přesně budoucí vývoj, a čím dlouhodobější časový úsek je podroben plánování, tím se z toho stává větší a větší „věštění z koule“. Pokud by to bylo jednoduché a dal by se předem určit vývoj investičního záměru, podnikal by každý.

Hlavní faktory ovlivňující úspěšnost investičního záměru jsou dle pana Izdného, jako zkušeného a dlouhodobého zaměstnance a podnikatele v oboru, následující:

- přetrvávající ekonomická krize,
- zvyšující se cena benzínu,
- vznik škodné události,
- zajištění dlouhodobé smluvní spolupráce,

Celosvětová ekonomická krize vede k šetření podniků a spotřebitelů. Jedná se o faktor, který opět ovlivňuje všechny subjekty vyskytující se na trhu. Menší poptávka po zboží od koncových subjektů implikuje menší poptávku po přepravě zboží do prodejen podniku, specializující se na retailové zákazníky a tak i menší tržby z důvodu snížení počtu přeprav.

Zvyšující se cena benzínu je spojená s vyšší nákladovostí přepravy, a tak i nutností zvýšit cenu za poskytované služby. Výhodou je, že každá společnost, která chce podnikat v oblasti autodopravy, se musí s tímto faktorem vypořádat. Pan Izdný nakupuje automobily s dieselovým motorem s co neekonomičtějším provozem, a proto by se dalo říci, že zvyšující se cena může být i malou konkurenční výhodou.

Vznik škodné události je velkou hrozbou při každodenní přepravě. Nehoda a zničení přepravního prostředku nebo nepojízdnost automobilu může mít fatální následky pro podnikatelský subjekt. Těmto následkům se dá jednoduše předejít zařízením pojištění automobilu a přepravovaného zboží, a proto je pojištění v tomto podnikání nutnou

skutečností, kterou by měl dodržovat každý přepravce. S pojištěním se výše rizika velkou měrou eliminuje.

Zajištění dlouhodobé spolupráce ovlivňuje úspěšnost realizace projektu. Bez zajištění spolupráce nevzniknou žádné tržby a investice bude neúspěšná. Proto se jedná o hlavní riziko s kterým se pan Izdný bude muset vypořádat. Riziko je sníženo zajištěním spolupráce s INTERPAP Office, s.r.o., díky čemuž jsou zajištěny dvě takové jízdy v pražské oblasti. I tak se jedná o elementární prvek bez kterého nebude možné investici realizovat.

Celkově rizikovost investičního záměru snižuje skutečnost, že se nejedná o první pobočku, kterou pan Izdný vlastní. Proto kapitálové výdaje, které jsou spojeny pouze s nákupem nového automobilu IVECO, bude možné využít i v případě neúspěšnosti projektu v brněnské pobočce. Nevznikne tak zbytečná ztráta z přeprave automobilu, jak by vznikla v případě založení úplně první pobočky.

4.7 Finanční plán

Prvním krokem finančního plánu je propočtení výdajové stránky investice. Jedná se o zřizovací náklady a provozní náklady investičního záměru.

Zřizovací náklady jsou spojeny s kapitálovými výdaji, u kterých se předpokládá jejich budoucí přeměna v peněžní příjmy z investice. Tyto výdaje jsou u přepravního podniku omezeny pouze na nákup dopravních vozidel. Zařizování kancelářských prostor a vybavení není pro práci dispečera potřeba. K tomu stačí pouze výkonný počítač, internetové připojení a mobilní telefon. Všechna tato zařízení lze mít v domácnosti.

Po konzultaci se synem pana Izdného – dispečerem – se došlo k závěru, že by pro něj nebyl problém zajišťovat přepravu pro dvě nová auta v pražské lokalitě.

Provozní náklady jsou převážně variabilního charakteru. Jedná se o náklady na pohonné hmoty, amortizaci automobilů, plat řidičů, dispečera, servis a pojištění automobilů a nákladu. Další položky jako je elektřina, nájem, poplatky za internet a další náklady spojené s provozováním kanceláře není třeba v propočtech zahrnovat vzhledem ke způsobu rozšiřování pobočky. I přes rozšíření automobilového parku zůstane aktivní

pouze jediný dispečer, a tak jsou tyto náklady zahrnuty již do fungování stávající brněnské centrály.

4.7.1 Kapitálové výdaje

Jak bylo uvedeno dříve, položka kapitálových výdajů v případě rozšiřování vozového parku zahrnuje pouze pořizovací cenu transportérů. Další položky nejsou potřebné pro zahájení podnikatelské činnosti vzhledem k okolnostem.

Rozšíření vozového parku – výběr transportéru

Vozový park bude rozšířen o dva nové automobily. Koupeny budou podle aktuální situace poptávky na pražské pobočce. Proto první rok bude pořízen pouze jeden automobil a další až podle potřeby, která bude záviset na úspěšnosti zajišťování přepravy.

Pan Izdný má dobré zkušenosti s transportéry Iveco a Volkswagen a chce být věrný těmto značkám. Výběr je tak zúžený pouze na optimalizaci velikosti automobilu. Jedná se o výběr z následujících dopravních prostředků:

1. Iveco Daily 35C 15V – 15m³,
2. Iveco Daily 35S 12V – 10m³,
3. Volkswagen Transporter – 6m³,
4. Volkswagen caddy – 3m³.

Každý z výše jmenovaných transportérů má své výhody a nevýhody. Větší transportéry Iveco převezou více nákladu, ale mají o to větší spotřebu pohonných hmot a jsou nákladnější investicí. Volkswageny jsou menší, levnější jak na provoz, tak z hlediska nákupního, ale nevýhodou je menší kapacita převezeného nákladu.

Jako první automobil je určitě nevhodné zakoupit Volkswagen caddy, který je schopen převést pouze jednu europaletu. S takovým autem by byla pražská pobočka velice úzce zaměřena na převoz malých zakázek, které nejsou příliš výnosné. Obdobným způsobem se dá pro první rok vyřadit Iveco Daily 35C 15V, které má nadbytečné prostory pro počáteční fázi investice a nedala by se s ním realizovat cenová strategie. O tomto automobilu se bude uvažovat v následujících letech, a to podle objemu zakázek. Poslední dvě možnosti jsou Iveco Daily 35S 12V a Volkswagen Transporter.

Volkswagen Transporter dokáže převést dvě palety a Iveco Daily 35S 12V převezve palety tři. Z těchto dvou je v brněnské pobočce nejpoužívanější právě Iveco Daily 35S, které vlastní pan Izdný právě dvě a jedná se o nejvytíženější automobily, a proto se dá očekávat jejich vhodnost i do pražské pobočky. Dalším faktorem pro výběr tohoto automobilu je skutečnost, že nejstarším autem ve vozovém parku je právě Iveco Daily 35S 12V a bude proto první nutnou reinvesticí v brněnském automobilovém parku. V případě neefektivnosti pražské pobočky bude nejdříve využito v rámci reinvestic v brněnské pobočce, a tím bude i nejkratší doba nevyužití pokud bude investiční záměr neúspěšný.

Rozšíření vozového parku – financování

Vozový park bude rozšířen o dva automobily Iveco Daily 35S12V. První bude zakoupen hned na začátku podnikání a druhý po zajištění pěti stabilních jízd. Automobil má hodnotu 470 201 Kč vč. DPH. Pan Izdný je plátcem DPH, proto je možné si výši DPH odečíst od ceny automobilu. Cena se tak sníží na 376 160,8 Kč. Financování automobilu bude zajištěno u ČSOB, a.s. Bude se jednat o koupi automobilu pomocí zákaznického úvěru s akontací ve výši 50 % z celkové částky automobilu a s měsíční splátkou 4 672 Kč po dobu šedesáti měsíců s výpůjční úrokovou sazbou 7,2 % p.a. Podrobné informace jsou zobrazeny v příloze.

4.7.2 Provozní náklady spojené s investicí

Vzhledem k okolnostem, že dispečer bude zajišťovat zakázky z brněnské pobočky a do Prahy bude koupen pouze automobil a zajištěn zaměstnanec – řidič, budou provozní náklady spojeny pouze s množstvím najetých kilometrů automobilu. Provozní náklady je možné rozdělit na pět složek:

- spotřeba pohonných hmot,
- amortizace automobilu (odpisy),
- odměna řidiči,
- servisní služby,
- pojištění.

První položka závisí na dvou faktorech. První je hmotnost a velikost automobilu – čím těžší automobil, tím vyšší spotřeba pohonných hmot. Obdobně tak závisí i velikost automobilu na spotřebě. Čím větší automobil, tím je méně aerodynamičtější, čímž vzniká vyšší odpor vzduchu při jízdě, a tím vzniká vyšší spotřeba. Pro záměr bude počítáno se zjištěným průměrem spotřeby jednotlivých automobilů, získaným ze statistik z brněnské pobočky. Pro Iveco Daily 35S 12V se počítá s 3 Kč/km.

Amortizace automobilu se odvíjí od najetých kilometrů. Užívaná sazba je jednoduše spočítatelná. Cena automobilu je 470 421 Kč s DPH. Bez DPH se jedná o cenu 376 336,8 Kč. Životnost deaselového motoru je přibližně 250 000 km, a proto amortizace přepočtená na kilometr je 1,51 Kč. Pomocí této sazby a s predikcí najetých kilometrů již nebude složité kvantifikovat faktor amortizace automobilu do plánu nákladů pobočky.

Stejným způsobem jako amortizace je do nákladů započítáván plat řidiči ve formě odměn za najetý kilometr. Řidič nemá stálou fixní mzdu, ale její výše se odvíjí od najetých kilometrů – při sazbě 3 Kč/km. Samozřejmostí je dodržování zákoníku práce, jehož díkce v § 111 zajišťuje minimální mzdu ve výši 7.995 Kč nebo hodinovou mzdu ve výši 48,10 Kč. To pro podnik znamená, že pokud pracovní náplň zaměstnance nepokryje mzdu do minimální výše, bude muset zaměstnavatel zbytek doplatit. Další položkou odvíjející se od výše mzdy je ZP a SP, placené zaměstnavatelem. Výše ZP a SP přepočtená na kilometrovou sazbu činí u SP 0,75 Kč/km a u ZP 0,27 Kč/km.

Servisní náklady spojené s provozováním automobilů jsou další nezanedbatelnou nákladovou položkou. Prvních 30.000 km je nutná servisní prohlídka, která vyjde majitele v průměru ve vozovém parku na 13.450 Kč (výměna oleje, kontrola podvozku, brzd a další) za následujících 30.000 km se provádí servisní prohlídka spojená s výměnou brzdových destiček s koupí nových kol, které vyjdou na 30.000 Kč za novou sadu zimních + letních pneumatik a 20.000 Kč za výměnu brzdových destiček a dalších potřebných komponentů. Z takto zjištěných údajů lze přepočítat servisní náklady na 1 km v hodnotě:

$$63\,450 / 60\,000 = 1,06 \text{ Kč/km}$$

Pojištění automobilu bude zajištěno přes Českou podnikatelskou pojišťovnu, a.s. U této pojišťovny je díky zprostředkovateli zajištěna sleva na pojistném, které je ze základní výše pojistného – 14 760 Kč, sníženo na 9 698 Kč ročně. Pojištění přepravovaného zboží neboli také pojištění proti „blbosti“ do výše 500.000 Kč s 10% spoluúčastí vyjde zaměstnavatele na 5 262 Kč⁷ u ČSOB pojišťovny, a.s. Výpočet výše pojištění automobilu jsou uvedeny v příloze.

Propočet nákladů investice jednotlivých variant

Plán jízd bude vypracován ve 3 variantách. U první varianty se bude jednat o teoreticky nejhorší možnou variantu, kdy podnik nedokáže sehnat žádnou novou zakázku na dlouhodobou spolupráci. Tímto propočtem se zjistí největší možná ztráta, která může pro podnik vzniknout neúspěšným vyjednáváním dlouhodobé spolupráce. Další varianty budou očekávaná a optimistická varianta. Rozdíl mezi těmito variantami bude spočívat v množství zajištěných stabilních jízd za rok.

Díky dlouhodobé spolupráci s INTERPAP Office, s.r.o. má podnik možnost zajišťovat jejich zakázky v oblasti Prahy. Aktuálně se jedná o dvě destinace. První je Praha – Plzeň a druhá Praha – Ústí nad Labem. Jízdy budou realizovány každý týden. Ve výpočtech bude tato spolupráce presumovaná a bude se s ní počítat i ve variantě pesimistické.

Varianta pesimistická – provozní náklady

Pro tuto nejpesimističtější možně založenou variantu se předpokládá skutečnost, že subjekt nezajistí během roku žádnou další dlouhodobou spolupráci. Auto bude proto vytížené pouze dva pracovní dny v týdnu, ostatní dny bude stát zaparkované na parkovišti. (neberou se v potaz události typu Vis maior):

Náklady na řidiče(měsíční sazba)

Jízda Praha – Plzeň – Praha

- vzdálenost: $91 * 2 * 4 = 728$ km

⁷<http://www.pojisteni.com/pojisteni-odpovednosti/>

- náklady: $728 * 3 = 2184 \text{ Kč}$

Jízda Praha – Ústí n. Lab. – Praha

- vzdálenost: $88 * 2 * 4 = 704 \text{ km}$
- náklady: $704 * 3 = 2112 \text{ Kč}$

Celkové náklady na řidiče(ZP+SP): $(2184 + 2112) * 1,34 = 5770 \text{ Kč}$

V tomto případě jsou náklady na řidiče (jeho mzda) nižší než zákonem stanovená minimální sazba 7.995 Kč. Z tohoto hlediska bychom museli řidiči doplácet rozdíl. Protože nepracuje na plný úvazek 40hodin týdně, bude stačit, jestli se přepočtená hodinová mzda bude rovnat minimálně stanovené sazbě 48,10 Kč.

Propočet hodinové mzdy

Praha – Plzeň – Praha (182km)

- Doba na trase: 3 hodiny
- Doba nakládky: 2 hodiny
- Doba vykládky: 1 hodina
- **Celkem:** 6 hodin

Praha – Ústí – Praha (176km)

- Doba na trase: 2 hodiny 30 minut
- Doba nakládky: 2 hodiny
- Doba vykládky: 1 hodina
- **Celkem:** 5 hodin 30 minut

Odpracovaných hodin celkem: $(6 + 5,5) * 4 = 46 \text{ hodin}$

Hodinová sazba: $4306 / 46 = 96,60 \text{ Kč/hod}$

Přepočtená mzda řidiče na hodinu se rovná 96,6 Kč. Tato sazba je vyšší než zákonem stanovená minimální, a proto není třeba zaměstnanci doplácet nic.

Náklady na pohonné hmoty

Vzhledem k jednotné sazbě je propočet nákladů na pohonné hmoty shodný s výpočtem nákladů na mzdu řidiče. Jedná se tedy o 4 306 Kč.

Náklady amortizační

Výše amortizačních nákladů je 1,51 Kč/km. Celková najetá vzdálenost za měsíc je 1 432 km Výpočet amortizačních nákladů:

$$1\,432 * 1,51 = 2\,162,32 \text{ Kč}$$

Náklady na servisní služby

Z propočtu nákladů na řidiče jsou známy celkové měsíční kilometry - 1 432km. Náklady na servisní služby dosahují výše 1,06 Kč/km. Proto celkové náklady na servisní služby jsou:

$$1432 * 1,06 = 1517,92 \text{ Kč}$$

Náklady na pojištění

Náklady na pojištění jsou v roční výši 9 698 Kč. Jedná se o variantu ztrátovou a nebude naplněna kapacita jednoho automobilu bylo by iracionální kupovat automobil druhý, a tak tyto náklady zůstávají ve výše předepsané hodnotě. Pojištění přepravovaného nákladu je 5 262 Kč za rok.

Náklady na úroky z úvěru

Úroky z úvěru na pořízení jednoho IVECA jsou následující:

Tabulka č.7: Výše úroku leden - červen

	leden	únor	březen	duben	květen	červen
2012	1400,91	1381,42	1361,81	1342,08	1322,24	1302,28

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.8: Výše úroku červenec - prosinec

	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2012	1282,20	1262,00	1241,68	1221,24	1200,68	1180,00

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady úvěru za první rok: 15 498,55 Kč

Roční pojištění: 9 698 + 5 262 = 14 960 Kč

Náklady na km(měsíc): 5 770 + 4 306 + 2 162,32 + 1 517,92 = 13 746,2 Kč

Celkové náklady(rok): 15 498,5 + 14 960 + 13 756,2 * 12 = **195 543,4 Kč**

Varianta očekávaná

Jedná se o nejpravděpodobnější variantu, která může při realizaci investičního záměru nastat. Na propočet nákladů je nutné naplánovat budoucí jízdy a zjistit z nich nákladovou část investičního záměru. Budoucí jízdy se odvíjejí od schopnosti dispečera zajistit dlouhodobou smluvní spolupráci s podnikem a počet těchto stabilních jízd bude predikován pomocí analogie z brněnské pobočky. Predikce bude spočívat v poměření obyvatelstva v moravském kraji v cílových městech s počtem obyvatelstva v oblasti pražské, upravené pomocí poměru zastoupení FO - podnikatelů v jednotlivých oblastech (konkurenční boj).

Tabulka č.9: Zastoupení FO – podnikatelů v kraji

Praha	STČ	JM	MSK
16,6	11,6	10,6	9,3

Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/47002D6FD0/\\$File/%2011380605.pdf](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/t/47002D6FD0/$File/%2011380605.pdf)

Zastoupení podnikatelských subjektů v oblasti kolem Prahy je celkem 28,2 % a v oblasti kolem Brna 19,9 % z celkového počtu subjektů, působících v České republice. Poměrové vyjádření zastoupení podnikatelských subjektů v jednotlivých oblastech:

$$28,2 / 19,9 = 1,42$$

Tento poměr vyjadřuje potenciálně vyšší konkurenční boj o poptávku obyvatelstva v oblasti kolem Prahy. Proto tímto poměrem nejdříve bude snížen počet obyvatel v pražské oblasti a teprve takto upravený počet bude porovnatelný s počtem obyvatel brněnské oblasti z hlediska potenciálních možností zajištění nových zakázek pomocí analogie.

Počet obyvatel pražské oblasti: 1 808 014

Vážený počet obyvatel pražské oblasti: $1\ 808\ 014 / 1,42 = 1\ 273\ 24$

Počet obyvatel brněnské oblasti: 967 156

Pomocí takto upraveného počtu obyvatelstva zjistíme koeficient přepočtu zajištěných zakázek v pražské oblasti:

$$1\ 273\ 249 / 967\ 156 = 1,32$$

Dispečer Patrik Izdný zajistí pro podnik průměrně každých pět měsíců jednu stabilní spolupráci. Vzhledem k ročnímu vyjádření je to 2,4krát do roka. Pomocí výše zjištěného koeficientu přepočtu se zjistí předpokládané zajištění stabilních jízd pro pražskou oblast:

$$2,4 * 1,32 = 3,17$$

Výsledek 3,17 vyjadřuje skutečnost, že v pražské pobočce by měl být dispečer schopný zajistit stabilní přepravu 3,17krát do roka. Pro zajištění určité rezervy bude v práci počítáno se skutečností, že bude schopen zajistit takovouto spolupráci třikrát do roka.

Dalším důležitým faktorem pro výpočet nákladů jsou předpokládané najeté kilometry. Kde se podaří zajistit zakázku není předem jasně určitelné, proto pro výpočty bude sloužit průměrná vážená vzdálenost upravená podle počtu obyvatelstva mezi zkoumanými městy. Výpočet vzdálenosti:

Tabulka č.10: Vážená vzdálenost

Název obce	Počet obyvatel	Koeficient	Vzdálenost	Vážená vzdálenost
Hradec Králové	94 318	0,17	230 km	39 km
Liberec	101 865	0,18	214 km	40 km
Pardubice	90 401	0,16	240 km	39 km
Plzeň	168 808	0,31	182 km	56 km
Ústí nad Labem	95 464	0,17	174 km	30 km
CELKEM	550 856	1	X	204 km

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z <http://www.czso.cz/>

Vážená vzdálenost přepočtená na základě počtu obyvatelstva má hodnotu 204km. Vzdálenost ještě bude potřeba navýšit o rezervu pro zajižďky se zbožím zajištěným z RaalTrans při cestě s prázdným transporterem. Zajižďky činí v průměru 20 % z plánované zpáteční cesty a průměrná úspěšnost zajištění zakázek je 41,12 %⁸. Výpočet kilometrové rezervy je následující:

Tabulka č.11: Rezerva km RaalTrans

Zajižďka ze zpáteční cesty	20,00%
Zajižďka z celkové cesty	10,00%
Úspěšnost zajištění zakázek	0,41
Rezerva vyjadrena v %	4,1%
Průměrná vzdálenost	204,00
Rezerva km pro RaalTrans	8,32

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočty se bude počítat se sazbou 9km na jízdu. Tím bude zvýšena její spolehlivost a pravděpodobnost, že skutečnost bude alespoň taková, jako je plánovaná.

Konečná vzdálenost pro jednotlivé stabilní jízdy: $204 + 9 = 213 \text{ km}$

Celkové provozní náklady varianty

Z důvodu návaznosti velké části nákladů na najeté kilometry je nutné rozdělit propočty na jednotlivá období, podle počtu zajištěných stabilních jízd. Pro první čtyři měsíce, kdy není žádná nová stabilní přeprava lze převzít některá data z propočtu nákladů varianty ztrátové a upravit je na základě přeprav zajištěných z databanky RaalTrans pro výpočet nákladů.

⁸ Výpočet výše uveden v příloze

Celková ujetá vzdálenost za měsíc:	1 432 km
Ujeté km s prázdným automobilem:	716 km
Najeté kilometry RaalTrans:	20%
Pravděpodobnost zajištění RaalTrans	41,12%
Koeficient přepočtu RaalTrans:	$0,2 * 0,04112 = 0,082$
<u>Celkové najeté kilometry/měsíc:</u>	$716 * (1 + 0,082) + 716 = 1 491$ km
<u>Celkové náklady na měsíc:</u>	$(3 + 3 + 1,51 + 1,06 + 0,75 + 0,27) * 1 491$ = <u>14 295,93 Kč</u>

Pro další jednotlivá čtyřměsíční období je možné vzhledem k průměrovým statistikám propočítat za každou nově zajištěnou stabilní jízdu navýšení nákladů na odměnu řidiče (včetně SP a ZP), pohonné hmoty a amortizaci následovně:

Ujetá vzdálenost:	213 km
Celkové náklady na 1 km:	$3 + 3 + 1,51 + 1,06 + 0,75 + 0,27 = 9,59$ Kč
Počet jízd za měsíc:	4
Celkové náklady za měsíc:	$213 * 4 * 9,59 =$ <u>8 170,68 Kč</u>

Další náklady varianty, které nejsou vázané na počet ujetých kilometrů jsou náklady na pojištění automobilů a splácení úroků úvěru. Výše měsíčních nákladů na pojištění pro období 1. – 16. Měsíce životnosti investice jsou 1 246,67 Kč a pro období 17. – 60. měsíce jsou 2 493,33 Kč. Výše úhrady úroků z úvěru pro jednotlivé měsíce je zobrazena v následujících tabulkách:

Tabulka č.12: Výše úmoru úroku leden – červen (očekávaná varianta)

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
2012	1 401 Kč	1 381 Kč	1 362 Kč	1 342 Kč	1 322 Kč	1 302 Kč
2013	1 159 Kč	1 138 Kč	1 117 Kč	1 096 Kč	2 476 Kč	2 435 Kč
2014	2 141 Kč	2 098 Kč	2 055 Kč	2 012 Kč	1 968 Kč	1 924 Kč
2015	1 609 Kč	1 563 Kč	1 517 Kč	1 470 Kč	1 423 Kč	1 376 Kč
2016	1 037 Kč	988 Kč	938 Kč	888 Kč	838 Kč	787 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.13: Výše úmoru úroku červenec – prosinec (očekávaná varianta)

	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2012	1 282 Kč	1 262 Kč	1 242 Kč	1 221 Kč	1 201 Kč	1 180 Kč
2013	2 394 Kč	2 352 Kč	2 310 Kč	2 269 Kč	2 226 Kč	2 184 Kč
2014	1 880 Kč	1 835 Kč	1 791 Kč	1 746 Kč	1 700 Kč	1 655 Kč
2015	1 328 Kč	1 281 Kč	1 233 Kč	1 184 Kč	1 136 Kč	1 087 Kč
2016	736 Kč	685 Kč	633 Kč	581 Kč	529 Kč	476 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Varianta optimistická

Varianta se bude odvíjet od varianty očekávané, která počítá se zajištěním stabilních jízd třikrát do roka. Varianta optimistická bude založena na předpokladu, že bude mít dispečer se zajišťováním stabilních jízd větší štěstí a podaří se mu zajistit jízdy čtyři. Proto výpočet nákladů bude stejný jako u varianty očekávané, ale s tříměsíčním intervalem namísto čtyřměsíčního.

Data převzatá z výpočtu varianty očekávané:

Průměrná vzdálenost stabilní jízdy: 213 km

Měsíční provozní náklady pro 1. – 3. měsíc: 14 295,93 Kč

Nárůst nákladů období pro 4. – 60. měsíc: 8 170,68 Kč

Náklady spojené s pojištěním automobilu a přepravovaného zboží jsou 1 246,67 Kč měsíčně pro období 1. – 12. Měsíce životnosti projektu a pro období 13. – 60. měsíce 2 493,33 Kč.

Výše úhrady úroků je zobrazena v následujících tabulkách:

Tabulka č.14: Výše úroku úroku leden – červen (optimistická varianta)

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
2012	1 401 Kč	1 381 Kč	1 362 Kč	1 342 Kč	1 322 Kč	1 302 Kč
2013	2 560 Kč	2 520 Kč	2 479 Kč	2 438 Kč	2 397 Kč	2 356 Kč
2014	2 059 Kč	2 015 Kč	1 972 Kč	1 928 Kč	1 884 Kč	1 839 Kč
2015	1 520 Kč	1 474 Kč	1 427 Kč	1 380 Kč	1 332 Kč	1 285 Kč
2016	942 Kč	892 Kč	842 Kč	791 Kč	740 Kč	689 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.15: Výše úroku úroku červenec – prosinec (optimistická varianta)

	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2012	1 282 Kč	1 262 Kč	1 242 Kč	1 221 Kč	1 201 Kč	1 180 Kč
2013	2 314 Kč	2 272 Kč	2 230 Kč	2 187 Kč	2 145 Kč	2 102 Kč
2014	1 794 Kč	1 749 Kč	1 704 Kč	1 659 Kč	1 613 Kč	1 567 Kč
2015	1 237 Kč	1 188 Kč	1 140 Kč	1 091 Kč	1 042 Kč	992 Kč
2016	637 Kč	586 Kč	533 Kč	481 Kč	428 Kč	375 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.3 Příjmy a tržby

Příjmy plynoucí z investičního záměru jsou v celém svém rozsahu odvozené od najetých kilometrů jednotlivých variant. Proto je možné použít zjištěná data o najetých kilometrech jednotlivých variant z předchozí kapitoly.

Cena za najetý kilometr je převzata z průměrné sazby brněnské pobočky, jejíž výše je 13 Kč za kilometr. V pražské části bude cena o 1 Kč na kilometr snížena v rámci cenové strategie a tím průniku na tamější trh.

Varianta pesimistická

Příjmy

Jedinou specifickou položkou jsou příjmy, která vzniknou z pohledávky na DPH z koupě automobilu IVECO. Tento příjem je zahrnut v investičním záměru po měsíci od koupě automobilu. Varianta pesimistická počítá pouze s koupí jediného automobilu, a příjem je tak započítán v únoru roku 2012. Jedná se o částku 78 367 Kč.

U ostatních příjmů z poskytování služeb se počítá s 30ti denním zpožděním v rámci splatnosti pohledávek.

Tržby

Vzhledem k propočtu varianty pesimistické jako zjištění největší možné ztráty je předpokládána skutečnost, že po prvním roce realizace investice bude projekt ukončen a auto převezeno do brněnské pobočky, a proto se počítá s náklady pouze za první rok.

Celková vzdálenost ujetá za rok: $1\,432 * 12 = 17\,184$ km

Kilometrová sazba: 12 Kč

Celkové tržby varianty/rok: **206 208 Kč**

Varianta očekávaná

Příjmy

Obdobně jako u varianty pesimistické jsou příjmy rozděleny na dvě různá charakteristická plnění. První je příjem ze započtení DPH. V této variantě se jedná o dvě plnění, jelikož se počítá s koupí dvou automobilů. První příjem ze započtení DPH je v únoru roku 2012 a druhý v červnu 2013. Oba ve výši 78 367 Kč.

Další příjmy jsou z poskytnutí přepravních služeb a jsou odvozeny od tržeb plynoucích z nich s 30ti denním zpožděním.

Tržby

Výše tržeb je odvozená od ujeté vzdálenosti a sazby 13 Kč za ujetý kilometr snížené o jednu korunu v rámci cenové strategie a o tržby ze zakázek zajištěných z RaalTrans při zpáteční cestě. Výše tržeb z RaalTrans se vypočítá pomocí pravděpodobnosti zajištění zakázek na cestu s prázdným automobilem, která je ve výši 41 % a od sazby 12,- na kilometr. Ujetá vzdálenost, a tedy i tržby, se liší každým čtvrtým měsícem, kdy se zajistí nová dlouhodobá spolupráce. Vzhledem k průměrovým statistikám je možné vyjádřit přírůstek tržeb pro čtyřměsíční období následovně (nárůst je vždy na začátku období):

Pro 1.-4. měsíc životnosti investice

Najeté kilometry:	1490 km
Sazba:	12 Kč
Tržby stabilní jízdy:	17 888,54 Kč
Tržby RaalTrans:	3 667, 15 Kč
Nárůst tržeb celkem/měsíc:	21 555,70 Kč

Pro 5.-36. měsíc životnosti investice

Najeté kilometry:	852 km
Sazba:	12 Kč
Tržby stabilní jízdy:	10 224 Kč
Tržby RaalTrans:	2 095,92 Kč
Nárůst tržeb celkem/měsíc:	12 319,92 Kč

Pro 37.-60. měsíc životnosti investice

Je plně zajištěna kapacita přepravních prostředků, a tak žádný další nárůst tržeb v tomto období není. Jedná se o stabilní období s neměnnou výší najetých kilometrů, a tak i neměnnou výší tržeb.

Varianta optimistická

Příjmy

Obdobně jako u varianty očekávané jsou příjmy rozděleny na dvě různá charakteristická plnění. První je příjem ze započtení DPH z koupě automobilu. Stejně jako ve variantě očekávané se jedná o zakoupení dvou automobilů. První příjem ze započtení DPH je v únoru roku 2012 a druhý únoru roku 2013. Oba ve výši 78 367 Kč.

Další příjmy jsou z poskytnutí přepravních služeb a jsou odvozeny od tržeb plynoucích z nich s 30ti denním zpožděním.

Tržby

Výše tržeb je odvozená stejným způsobem jako u varianty očekávané - od ujeté vzdálenosti a sazby 13 Kč na ujetý kilometr snížené o jednu korunu v rámci cenové strategie a o tržby ze zakázek zajištěných z RaalTrans při zpáteční cestě. Výše tržeb z RaalTrans se vypočítá pomocí pravděpodobnosti zajištění zakázek na cestu s prázdným autem, která je ve výši 41 % a od sazby 12 Kč za kilometr. Ujetá vzdálenost, a tedy i tržby, se liší každým třetím měsícem, kdy se zajistí nová dlouhodobá spolupráce. Vzhledem k průměrovým statistikám je možné vyjádřit přírůstek tržeb pro tříměsíční období následovně (nárůst je vždy na začátku období):

Pro 1.-3. měsíc životnosti investice

Najeté kilometry:	1490 km
Sazba:	12 Kč
Tržby stabilní jízdy:	17 888,54 Kč
Tržby RaalTrans:	3 667,15 Kč
Nárůst tržeb celkem/měsíc:	21 555,70 Kč

Pro 4-27 měsíc životnosti investice

Najeté kilometry:	852 km
Sazba:	12 Kč
Tržby stabilní jízdy:	10 224 Kč
Tržby RaalTrans:	2 095,92 Kč
Nárůst tržeb celkem/měsíc:	12 319,92 Kč

Pro 28.-60. měsíc životnosti investice

Plně zajištěna kapacita přepravních prostředků, a tak žádný další nárůst tržeb v tomto období není. Jedná se o stabilní období s neměnnou výší najetých kilometrů, a tak i neměnnou výší tržeb.

4.8 Vliv investice na cash-flow podniku

Poslední fáze podnikatelského záměru – investičního plánu je zaměřena na ekonomické zhodnocení investice. Kalkulace příjmů a výdajů, nákladů a výnosů, bodu zvratanu a dalších ekonomických ukazatelů. Na úplný závěr bude pojednáno o návrzích a doporučeních týkající se investičního záměru jako celku.

4.8.1 Příjmy a výdaje

Varianta pesimistická

Vzhledem ke specifčnosti pesimistické varianty a předpokládanému ukončení provozu po jednom roce životnosti projektu jsou propočty cash-flow vztáhnuté pouze k jednomu roku a jsou následující:

Tabulka č.16: cash-flow investičního záměru varianty pesimistické

Položka	2012
Tržby	206 208 Kč
DPH inkaso	78 367 Kč
Kapitálové výdaje	235 101 Kč
Odpisy	25 948 Kč
Mzdy	51 552 Kč
ZP	4 640 Kč
SP	12 888 Kč
Pohonné hmoty	51 552 Kč
Ostatní provozní náklady	18 215 Kč
Splátka úvěru	56 064 Kč
Reklamní kampaň	0 Kč
Pojištění	14 960 Kč
Výdaje celkem	470 920 Kč
Příjmy celkem	284 575 Kč
Saldo - Příjmy/výdaje	-186 345 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Je viditelné záporné cash-flow pro rok 2012 ve výši 186 345 Kč. Zjištění potřebných disponibilních prostředků pro případ varianty ztrátové je v následující tabulce, která zahrnuje první tři měsíce z pohledu vývoje cash-flow pobočky:

Tabulka č.17: cash-flow leden-březen 2012 varianty pesimistické

Položka	Leden	Únor	Březen
Tržby	- Kč	17 184 Kč	17 184 Kč
DPH inkaso	- Kč	78 367 Kč	- Kč
Kapitálové výdaje	235 101 Kč	- Kč	- Kč
Odpisy	2 162 Kč	2 162 Kč	2 162 Kč
Mzdy	4 296 Kč	4 296 Kč	4 296 Kč
ZP	387 Kč	387 Kč	387 Kč
SP	1 074 Kč	1 074 Kč	1 074 Kč
Pohonné hmoty	4 296 Kč	4 296 Kč	4 296 Kč
Ostatní provozní náklady	1 518 Kč	1 518 Kč	1 518 Kč
Splátka úvěru	4 672 Kč	4 672 Kč	4 672 Kč
Reklamní kampaň	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pojištění	1 247 Kč	1 247 Kč	1 247 Kč
Výdaje celkem	254 753 Kč	19 652 Kč	19 652 Kč
Příjmy celkem	- Kč	95 551 Kč	17 184 Kč
Saldo - Příjmy/výdaje	-254 753 Kč	75 899 Kč	-2 468 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je viditelné, že pro první měsíc roku 2012 bude nutné zajistit disponibilní prostředky v minimální výši 254 753 Kč, aby byl pan Izdný schopen zaplatit provoz pražské pobočky. Další měsíc je zobrazen z důvodu inkasa DPH, a tím zajištění většího množství peněžních prostředků pro podnik. Třetí měsíc je ztrátový ve výši 2 468 Kč a stejně tak jsou ztrátové i další měsíce roku 2012 v celkové výši 24 680 Kč. Vzhledem k tomu, že plánovaný vývoj investičního záměru nemůže být 100% přesný, budou pro první měsíc provozu podniku zajištěny disponibilní prostředky ve výši 300.000 Kč, které by měly vystačit na celoroční provoz.

Varianta očekávaná

Pro zajištění dostatečných finančních prostředků na realizaci investice je potřeba zjistit cash-flow investičního záměru za jednotlivá období. Analýza cash-flow je v následující tabulce:

Tabulka č.18: cash-flow investičního záměru varianty očekávané

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	406 507 Kč	850 025 Kč	1 293 542 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
DPH inkaso	78 367 Kč	78 367 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
KV	235 101 Kč	235 101 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Odpisy	42 450 Kč	88 765 Kč	135 079 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč
Mzdy	84 338 Kč	176 354 Kč	268 370 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
ZP	7 590 Kč	15 872 Kč	24 153 Kč	26 914 Kč	26 914 Kč
SP	21 084 Kč	44 088 Kč	67 092 Kč	74 760 Kč	74 760 Kč
Pohonné hmoty	84 338 Kč	176 354 Kč	268 370 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
Ostatní PN	29 799 Kč	62 312 Kč	94 824 Kč	105 661 Kč	105 661 Kč
Splátka úvěru	56 064 Kč	93 440 Kč	112 128 Kč	112 128 Kč	112 128 Kč
Reklamní V	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pojištění	14 960 Kč	24 933 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč
Výdaje celkem	575 724 Kč	917 218 Kč	999 936 Kč	1 097 984 Kč	1 097 984 Kč
Příjmy celkem	484 874 Kč	928 392 Kč	1 293 542 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
Saldo – P/V	-90 850 Kč	11 173 Kč	293 605 Kč	343 396 Kč	343 396 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je viditelné z tabulky CASH-FLOW investičního záměru, saldo příjmů a výdajů je záporné pouze v prvním roce životnosti projektu. Již rok 2013 je z hlediska příjmů a výdajů kladný a to i přes skutečnost zakoupení druhého automobilu. Potřebnou výši disponibilních prostředků pro nově vzniklou pobočku se bude odvíjet od prvního a druhého měsíce roku 2012 z důvodu presumpce 30ti denního zpoždění inkasa faktur. Proto bude v prvním měsíci výše inkasa tržeb rovna nule.

Tabulka č.19: cash-flow leden-únor 2012 varianty očekávané

Rok 2012	Leden	Únor
Inkaso tržeb	0 Kč	21 555,70 Kč
DPH inkaso	0,00 Kč	78 367,00 Kč
Kapitálové výdaje	235 101,00 Kč	0,00 Kč
Odpisy	2 250,98 Kč	2 250,98 Kč
Mzdy	4 472,14 Kč	4 472,14 Kč
ZP	402,49 Kč	402,49 Kč
SP	1 118,03 Kč	1 118,03 Kč
Pohonné hmoty	4 472,14 Kč	4 472,14 Kč
Ostatní provozní náklady	1 580,15 Kč	1 580,15 Kč
Splátka úvěru	4 672,00 Kč	4 672,00 Kč
Reklamní kampaň	0,00 Kč	0,00 Kč
Pojištění automobilu	1 246,67 Kč	1 246,67 Kč
Výdaje celkem	255 315,59 Kč	20 214,59 Kč
Příjmy celkem	0 Kč	99 922,70 Kč
Saldo - Příjmy/výdaje	-255 315,59 Kč	79 708,10 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je viditelné, že pro první měsíc roku 2012 bude nutné zajistit disponibilní prostředky v minimální výši 255 315,59 Kč, aby byl pan Izdný schopen zaplatit provoz

pražské pobočky. Další měsíc je zobrazen z důvodu inkasa DPH, a tím zajištění většího množství peněžních prostředků pro podnik. Vzhledem k tomu, že plánovaný vývoj investičního záměru nemůže být 100% přesný, bude pro první měsíc provozu podniku zajištěny disponibilní prostředky ve výši 300.000 Kč.

Varianta optimistická

Pro zajištění dostatečných finančních prostředků na realizaci investice je potřeba zjistit cash-flow investičního záměru za jednotlivá období. Analýza cash-flow je v následující tabulce:

Tabulka č.20: cash-flow varianty optimistické

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	480 427 Kč	1 071 783 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
DPH inkaso	78 367 Kč	78 367 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
KV	235 101 Kč	235 101 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Odpisy	50 169 Kč	111 922 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč
Mzdy	99 674 Kč	222 362 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
ZP	8 971 Kč	20 013 Kč	26 914 Kč	26 914 Kč	26 914 Kč
SP	24 918 Kč	55 590 Kč	74 760 Kč	74 760 Kč	74 760 Kč
Pohonné hmoty	99 674 Kč	222 362 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
Ostatní PN	35 218 Kč	78 568 Kč	105 661 Kč	105 661 Kč	105 661 Kč
Splátka úvěru	56 064 Kč	112 128 Kč	112 128 Kč	112 128 Kč	112 128 Kč
Reklamní V	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pojištění	14 960 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč
Výdaje celkem	624 748 Kč	1 087 965 Kč	1 097 984 Kč	1 097 984 Kč	1 097 984 Kč
Příjmy celkem	558 794 Kč	1 150 150 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
Saldo-P/V	-65 955 Kč	62 185 Kč	343 396 Kč	343 396 Kč	343 396 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je viditelné z tabulky CASH-FLOW investičního záměru, saldo příjmů a výdajů je záporné pouze v prvním roce životnosti projektu. Již rok 2013 je z hlediska příjmů a výdajů kladný a to i přes skutečnost zakoupení druhého automobilu. Potřebnou výši disponibilních prostředků pro nově vzniklou pobočku se bude odvíjet od prvního a druhého měsíce roku 2012 z důvodu presumpce 30ti denního zpoždění inkasa faktur. Proto bude v prvním měsíci výše inkasa tržeb rovna nule.

Tabulka č.21: cash-flow leden-únor varianty optimistické

Položka	Leden	Únor
Tržby	0 Kč	21 556 Kč
DPH inkaso	0 Kč	78 367 Kč
Kapitálové výdaje	235 101 Kč	0 Kč
Odpisy	2 251 Kč	2 251 Kč
Mzdy	4 472 Kč	4 472 Kč
ZP	402 Kč	402 Kč
SP	1 118 Kč	1 118 Kč
Pohonné hmoty	4 472 Kč	4 472 Kč
Ostatní P	1 580 Kč	1 580 Kč
Splátka úvěru	4 672 Kč	4 672 Kč
Reklamní kampaň	0 Kč	0 Kč
Pojištění	1 247 Kč	1 247 Kč
Výdaje celkem	255 316 Kč	20 215 Kč
Příjmy celkem	0 Kč	99 923 Kč
Saldo - Příjmy/výdaje	- 255 316 Kč	79 708 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je viditelné, že pro první měsíc roku 2012 bude nutné mít disponibilní prostředky v minimální výši 255 316 Kč, aby byl pan Izdný schopen zaplatit provoz pražské pobočky. Další měsíc je zobrazen z důvodu inkasa DPH, a tím zajištění většího množství peněžních prostředků pro podnik. Vzhledem k tomu, že plánovaný vývoj investičního záměru nemůže být 100% přesný, budou pro první měsíc provozu podniku zajištěny disponibilní prostředky ve výši 300.000 Kč.

4.9 Ekonomická efektivnost projektu

4.9.1 Plán KV a peněžních příjmů

Pro ekonomické zhodnocení investičního záměru je ještě potřeba sumarizovat jednotlivé položky nákladů, výnosů a vypočítat zisk a peněžní příjmy plynoucí z investice za dobu životnosti projektu u jednotlivých variant.

Varianta pesimistická

Tabulka č.22: Peněžní příjem, varianta pesimistická

Položka	2012
Kapitálový výdaj	235 101 Kč
Inkaso DPH	78 367 Kč
Tržby	206 208 Kč
Odpisy	25 948 Kč
Mzdy	51 552 Kč
ZP	4 640 Kč
SP	12 888 Kč
Pohonné hmoty	51 552 Kč
Ostatní provozní náklady	18 215 Kč
Úroky úvěr	15 499 Kč
Reklamní kampaň	0 Kč
Pojištění	14 960 Kč
Náklady celkem	195 254 Kč
Výnosy celkem	206 208 Kč
VH	10 954 Kč
Daň	1 643 Kč
Zisk	9 311 Kč
Odpisy	25 948 Kč
Peněžní příjem	35 259 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět i varianta pesimistická v prvním roce generuje zisk. Pokryje tak veškeré náklady na provoz investičního záměru. Tato skutečnost potvrzuje, že se jedná o investiční záměr, jehož rizikovost je nízká. Tímto zjištěním varianta pesimistická splnila svůj cíl, pro který byla generována a nebude s ní v diplomové práci počítáno při ekonomickém hodnocení investičního záměru.

Varianta Očekávaná

Tabulka č.23: Peněžní příjem, varianta očekávaná

Položka	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
KV	235 101 Kč	235 101 Kč			
Inkaso DPH	78 367 Kč	78 367 Kč			
Tržby	406 507 Kč	850 025 Kč	1 293 542 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
Odpisy	42 450 Kč	88 765 Kč	135 079 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč
Mzdy	84 338 Kč	176 354 Kč	268 370 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
ZP	7 590 Kč	15 872 Kč	24 153 Kč	26 914 Kč	26 914 Kč
SP	21 084 Kč	44 088 Kč	67 092 Kč	74 760 Kč	74 760 Kč
Pohonné hmoty	84 338 Kč	176 354 Kč	268 370 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
Ostatní PN	29 799 Kč	62 312 Kč	94 824 Kč	105 661 Kč	105 661 Kč
Úroky úvěr	15 499 Kč	23 156 Kč	22 807 Kč	16 206 Kč	9 117 Kč
Reklamní V	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pojištění	14 960 Kč	24 933 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč
Náklady celkem	300 058 Kč	611 833 Kč	910 615 Kč	1 002 062 Kč	994 973 Kč
Výdaje celkem	406 507 Kč	850 025 Kč	1 293 542 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
VH	106 449 Kč	238 191 Kč	382 926 Kč	439 318 Kč	446 407 Kč
Daň	15 967 Kč	35 729 Kč	57 439 Kč	65 898 Kč	66 961 Kč
Zisk	90 482 Kč	202 463 Kč	325 487 Kč	373 421 Kč	379 446 Kč
Odpisy	42 450 Kč	88 765 Kč	135 079 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč
Peněžní příjem	132 931 Kč	291 227 Kč	460 567 Kč	523 938 Kč	529 964 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní předností varianty očekávaného investičního záměru je generace zisku hned v prvních letech živostnosti projektu. V roce 2012 je zisk ve výši 90 482 Kč a peněžní příjem 132 931 Kč. V roce 2013 zisk dosahuje hodnot 202 463 Kč a peněžní příjem 291 227 Kč. V roce 2014 je zisk vy výši 325 487 Kč a peněžní příjem 460 577 Kč. V posledních dvou letech se již stabilizuje zisk kolem 375.000 Kč a peněžní příjem kolem 525.000 Kč, protože bylo dosaženo maximální kapacity přepravních prostředků. Malý rozdíl mezi peněžním příjmem a ziskem v letech 2015 a 2016 je způsoben rozdílnou výší úhrady úroků z úvěru.

Varianta optimistická

Tabulka č.24: Peněžní příjem, varianta optimistická

	2012	2013	2014	2015	2016
KV	235 101 Kč	235 101 Kč			
Inkaso DPH	78 367 Kč	78 367 Kč			
Tržby	480 427 Kč	1 071 783 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
Odpisy	50 169 Kč	111 922 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč
Mzdy	99 674 Kč	222 362 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
ZP	8 971 Kč	20 013 Kč	26 914 Kč	26 914 Kč	26 914 Kč
SP	24 918 Kč	55 590 Kč	74 760 Kč	74 760 Kč	74 760 Kč
Pohonné hmoty	99 674 Kč	222 362 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč	299 042 Kč
Ostatní PN	35 218 Kč	78 568 Kč	105 661 Kč	105 661 Kč	105 661 Kč
Úroky úvěr	15 499 Kč	28 000 Kč	21 783 Kč	15 106 Kč	7 937 Kč
N na Reklamu	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Pojištění	14 960 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč	29 920 Kč
Náklady celkem	349 082 Kč	768 736 Kč	1 007 639 Kč	1 000 962 Kč	993 793 Kč
Výnosy celkem	480 427 Kč	1 071 783 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč	1 441 381 Kč
VH	131 344 Kč	303 047 Kč	433 741 Kč	440 418 Kč	447 587 Kč
Daň	19 702 Kč	45 457 Kč	65 061 Kč	66 063 Kč	67 138 Kč
Zisk	111 643 Kč	257 590 Kč	368 680 Kč	374 355 Kč	380 449 Kč
Odpisy	50 169 Kč	111 922 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč	150 518 Kč
Peněžní příjem	161 812 Kč	369 512 Kč	519 198 Kč	524 873 Kč	530 967 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Varianta optimistická investičního záměru je oproti variantě očekávané rozdílná v rychlosti zaplnění kapacity přepravních prostředků. Zatímco u varianty očekávané se plně zajistí kapacita až v průběhu třetího roku, ve variantě optimistické již v průběhu roku druhého a tak rok 2014 generuje maximálně dosažitelný plánovaný zisk. V roce 2012 je zisk ve výši 111 643 Kč a peněžní příjem 161 812 Kč. V roce 2013 zisk dosahuje hodnot 257 590 Kč a peněžní příjem 369 512 Kč. V posledních třech letech se již stabilizuje zisk kolem 375.000 Kč a peněžní příjem kolem 525.000 Kč, protože bylo dosaženo maximální kapacity přepravních prostředků. Malý rozdíl mezi peněžním příjmem a ziskem v letech 2014 až 2016 je způsobem rozdílnou výší úhrady úroků z úvěru.

4.9.2 Diskontní sazba

Na základě finanční analýzy bylo v kapitole Analýza současného stavu zjištěna rentabilita vlastního kapitálu ve výši 18,6 %. Proto by investiční záměr měl dosahovat alespoň obdobné rentability, jako dosavadní podnikání. Vzhledem k životnosti projektu, který je pětiletý a k homogenitě kapitálových výdajů – koupě nových automobilů – výnosnost 20 % zaručí navrácení hodnoty vozového parku. S touto minimální výnosností souhlasil i pan Izdný.

4.9.3 Ekonomické ukazatele

Zhodnocení investice pomocí vybraných ekonomických ukazatelů je náplní poslední kapitoly. V kapitole budou ohodnoceny pouze varianta očekávaná a varianta optimistická. Ekonomické zhodnocení bude provedeno na základě následujících ukazatelů:

- čistá současná hodnota,
- vnitřní výnosové procento,
- diskontovaná doba návratnosti a analýza bodu zvratu,
- index rentability.

Čistá současná hodnota

Hodnota ekonomického ukazatele čisté současné hodnoty zjednodušeně řečeno popisuje, jestli je zisk z investičního záměru vyšší než očekávaná výnosnost, vyjádřená odúročitelem, požadovaná investorem. Jedná se o ukazatel absolutního charakteru.

Tabulka č.25: Čistá současná hodnota, varianta pesimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč
Odúročitel	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
Životnost	5	5	5	5	5
Jedn. roky	35 259 Kč	29 383 Kč	24 485 Kč	20 405 Kč	17 004 Kč
KV	752 322 Kč				
ČSH	- 625 786 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.26: Čistá současná hodnota, varianta očekávaná

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	132 932 Kč	291 227 Kč	460 567 Kč	523 938 Kč	529 964 Kč
Odúročitel	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48
Životnost	5	5	5	5	5
Jedn. roky	132 932 Kč	242 689 Kč	319 838 Kč	303 205 Kč	255 577 Kč
KV	752 322 Kč				
ČSH	501 919 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.27: Čistá současná hodnota, varianta optimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	161 812 Kč	369 512 Kč	519 198 Kč	524 873 Kč	530 967 Kč
Odúročitel	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48
Životnost	5	5	5	5	5
Jedn. roky	161 812 Kč	307 927 Kč	360 554 Kč	303 746 Kč	256 060 Kč
KV	752 322 Kč				
ČSH	637 777 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento vyjadřuje takovou výnosovou míru investičního záměru, kdy se čistá současná hodnota projektu rovná nule. Jinými slovy, zjištěná míra ukazatele vyjadřuje nejvyšší možnou požadovanou výnosnost projektu. Výpočet bude proveden pomocí interpolace.

Tabulka č.28: ČSH při očekávané míře výnosnosti 54%, variant očekávaná

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	132 932 Kč	291 227 Kč	460 567 Kč	523 938 Kč	529 964 Kč
Odúročitel(54)	1,00	0,65	0,42	0,27	0,18
Diskont.příjmy	132 932 Kč	189 109 Kč	194 201 Kč	143 456 Kč	94 224 Kč
Celkem	753 921 Kč				
KV	752 322 Kč				
ČSH	1 600 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.29: ČSH při očekávané míře výnosnosti 55%, varianta očekávaná

Položka	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Peněžní příjem	132 932 Kč	291 227 Kč	460 567 Kč	523 938 Kč	529 964 Kč
Odúročitel(55)	1,00	0,65	0,42	0,27	0,17
Diskont.příjmy	132 932 Kč	187 889 Kč	191 703 Kč	140 697 Kč	91 816 Kč
Celkem	745 037 Kč				
KV	752 322 Kč				
ČSH	-7 285 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.30: Výpočet IRR – interpolace varianta očekávaná

Nižší úroková míra	54
Vyšší úroková míra	55
ČSH nižší	1 599,71 Kč
ČSH vyšší	-7284,937762
IRR	54,18

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.31: ČSH při očekávané míře výnosnosti 66%, variant optimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	161 812 Kč	369 512 Kč	519 198 Kč	524 873 Kč	530 967 Kč
Odúročitel(66)	1,000	0,602	0,363	0,219	0,132
Diskont.příjmy	161 812 Kč	222 598 Kč	188 415 Kč	114 744 Kč	69 925 Kč
Celkem	757 494 Kč				
KV	752 322 Kč				
ČSH	5 173 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.32: ČSH při očekávané míře výnosnosti 67%, varianta optimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	161 812 Kč	369 512 Kč	519 198 Kč	524 873 Kč	530 967 Kč
Odúročitel(67)	1,000	0,599	0,359	0,215	0,129
Diskont.příjmy	161 812 Kč	221 265 Kč	186 166 Kč	112 695 Kč	68 266 Kč
Celkem	750 203 Kč				
KV	752 322 Kč				
ČSH	-2 119 Kč				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.33: Výpočet IRR – interpolace varianta optimistická

Nižší úroková míra	66
Vyšší úroková míra	67
ČSH nižší	5172,69
ČSH vyšší	-2118,77
IRR	66,71

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskontovaná doba návratnosti

Ukazatel, který vyjadřuje za jakou dobu se investorovi navrátí jeho investovaný kapitál. V případě rozšíření do pražské oblasti se jedná o investovaný kapitál do rozšíření automobilového parku. Výpočet diskontované doby návratnosti:

Tabulka č.34: Diskontovaná doba návratnosti, varianta pesimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč
Odúročitel	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
Diskont. příjem	35 259 Kč	29 383 Kč	24 485 Kč	20 405 Kč	17 004 Kč
Kum.příjem	35 259 Kč	64 642 Kč	89 127 Kč	109 532 Kč	126 535 Kč
KV	752 322 Kč				
Doba návratnosti	Nenavrátí se, Kum.příjem < než KV				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.35: Diskontovaná doba návratnosti, varianta očekávaná

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	132 932 Kč	291 227 Kč	460 567 Kč	523 938 Kč	529 964 Kč
Odúročitel	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48
Diskont. příjem	132 932 Kč	242 689 Kč	319 838 Kč	303 205 Kč	255 577 Kč
Kum.příjem	132 932 Kč	375 621 Kč	695 459 Kč	998 664 Kč	1 254 241 Kč
KV	752 322 Kč				
Doba návratnosti	3,19 roku				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.36: Diskontovaná doba návratnosti, varianta optimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	161 812 Kč	369 512 Kč	519 198 Kč	524 873 Kč	530 967 Kč
Odúročitel	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48
Diskont. příjem	161 812 Kč	307 927 Kč	360 554 Kč	303 746 Kč	256 060 Kč
Kum.příjem	161 812 Kč	469 738 Kč	830 292 Kč	1 134 038 Kč	1 390 099 Kč
KV	752 322 Kč				
Doba návratnosti	2,78 roku				

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza bodu zvratu

Vzhledem k identickým jednotkovým nákladům a výnosům jednotlivých variant je bod zvratu stejný pro obě varianty. Proto bude výpočet proveden pouze jediný.

Pro výpočet bodu zvratu je nejprve potřeba rozdělit náklady pobočky na fixní a variabilní. Variabilní náklady jsou ty, které jsou vztažené k ujetým kilometrům. Pro rozdělení fixních a variabilních nákladů pomůže tabulka z předchozí kapitoly a její výčet jednotlivých nákladů. Fixní náklady jsou platba úroků z úvěru a pojištění automobilu. Ostatní náklady – odpisy, mzdy, ZP, SP, pohonné hmoty a ostatní PN – jsou odvozené od počtu najetých kilometrů a jedná se tak o náklady variabilní. Pro výpočet je počítáno s prvním rokem životnosti investice.

Roční fixní náklady: $14\,960 + 15\,499 = 30\,459$ Kč

VN na kilometr: 9,59 Kč

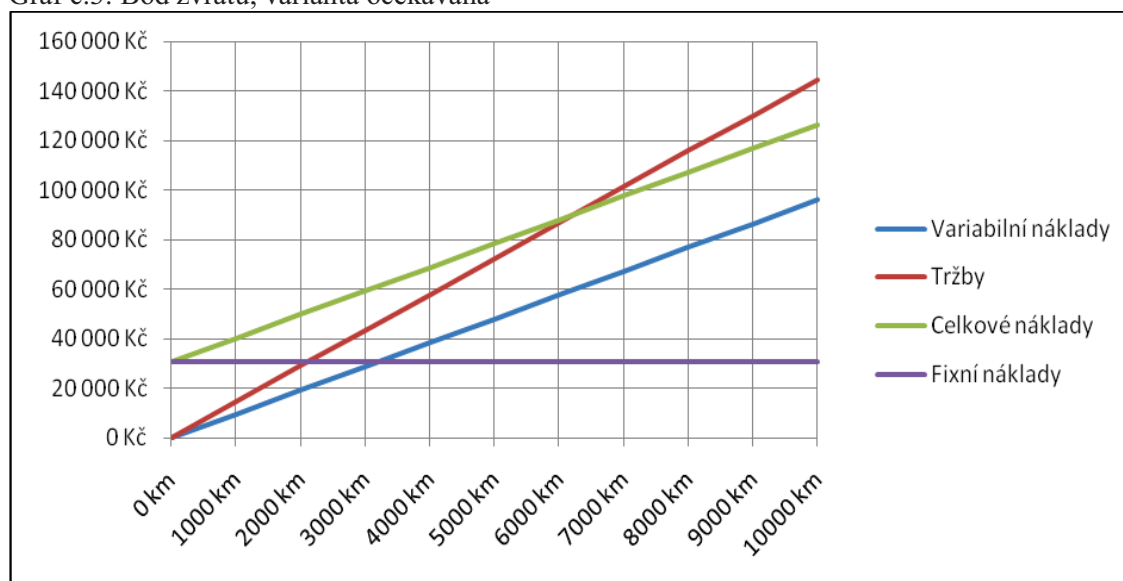
Tržby na kilometr: $12 + 2,46 = 14,46$ Kč

S pomocí výše uvedených údajů je výpočet bodu zvratu jednoduchou záležitostí, jedná se o pouhé dosazení do vzorečku:

$$\mathbf{BZ} = FN / (t - v) = 30\,459 / (14,46 - 9,59) = \mathbf{6\,254,41}$$

Výsledek 6 254,41 vyjadřuje skutečnost, že při daných fixních nákladech ve výši 30 459 Kč, variabilních nákladech 9,59 Kč/km a tržbách 14,46 Kč/km je pro dosažení bodu zvratu potřeba najet s automobilem alespoň 6 255 km za rok.

Graf č.3: Bod zvratu, varianta očekávaná



Zdroj: Vlastní zpracování

Index rentability

Jedná se o ukazatel podobný ukazateli čisté současné hodnoty. Rozdílem mezi nimi je, že ukazatel ČSH je absolutního charakteru, kdežto index rentability relativního charakteru.

Tabulka č.37: Index rentability, varianta pesimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč	35 259 Kč
Odúročitel	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
Životnost	5	5	5	5	5
Jedn. roky	35 259 Kč	29 383 Kč	24 485 Kč	20 405 Kč	17 004 Kč
KV	752 322 Kč				
Index	0,1682				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.38: Index rentability, varianta očekávaná

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	132 932 Kč	291 227 Kč	460 567 Kč	523 938 Kč	529 964 Kč
Odúročitel	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48
Životnost	5	5	5	5	5
Jedn. roky	132 932 Kč	242 689 Kč	319 838 Kč	303 205 Kč	255 577 Kč
KV	752 322 Kč				
Index	1,67				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č.39: Index rentability, varianta optimistická

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Peněžní příjem	161 812 Kč	369 512 Kč	519 198 Kč	524 873 Kč	530 967 Kč
Odúročitel	1,00	0,83	0,69	0,58	0,48
Životnost	5	5	5	5	5
Jedn. roky	161 812 Kč	307 927 Kč	360 554 Kč	303 746 Kč	256 060 Kč
KV	752 322 Kč				
Index	1,85				

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.4 Návrhy a doporučení

Kapitola návrhů a doporučení bude vycházet z údajů varianty očekávané, která má největší pravděpodobnost, že se bude nejméně lišit od skutečnosti s poohlédnutím v závěru ke skutečnostem a možnostem, na které poukazuje varianta pesimistická a optimistická

Vzhledem k výsledkům a způsobu propočtů má v sobě investiční záměr založení nové pobočky v hlavním městě Praze velký potenciál. Čistý zisk v absolutní výši je za pětileté období 1 371 299 Kč. Doba návratnosti projektu vyšla 3,19 roku. Čistá současná hodnota při zvoleném minimální 20% výnosnosti je kladná a dosahuje hodnoty 501 919 Kč. Index rentability projektu je 1,66 a vnitřní výnosové procento dosáhlo výše 54,18.

Všechny výše jmenované hodnoty potvrzují skutečnost, aby byla investice realizována. I ve výpočtech a úvahách byly zajištěny rezervy, a tak se nejedná o plán, který by se shodoval se skutečností pouze v případě ideálního vývoje. Například životnost automobilu byla nastavena na 250 000 km, ale na internetu se prodávají i automobily s tachometrem, který ukazuje nad 400 000 najetých km. Proto při šetrném zacházení je možné životnost automobilu prodloužit a zajistit si tak vyšší životnost a výnosnost investice. Další vytvořenou rezervu obsahuje průměrná doba na zajištění dlouhodobé smluvní spolupráce. Doba byla snížena z 3,17krát za rok na 3krát za rok. Vytvořené rezervy určitým způsobem znehodnocují výsledky investičního záměru, ale zajišťují vyšší pravděpodobnost, že bude skutečnost minimálně taková jak je plánovaná.

Rizikovitost investičního záměru vzhledem k faktorům ovlivňující investiční projekt nedosahuje vysoké míry. Propočítaná pesimistická varianta, která presumuje skutečnost,

že subjekt nezajistí žádné nové dlouhodobé jízdy, ale budou realizovány pouze dvě, které jsou zajištěné díky spolupráci s INTERPAP Office, s.r.o. zajišťuje roční zisk ve výši 9 311 Kč. Tato příznivá skutečnost i v pesimistické variantě je způsobena vázaností většiny nákladů na najeté kilometry. Navíc pokud by se pak Izdný po roce rozhodl uzavřít pražskou pobočku, mohl by automobil převézt do Brna a využívat jej s odstupem času i zde, a tak by mu nevznikla žádná ztráta spojená s rozdílem v koupi a prodeji automobilu.

S pomocí propočtů optimistické varianty, u které se znatelně vylepšily hodnoty ekonomických ukazatelů, je možné dojít k závěru, že potenciál zařízení nové pobočky je obrovský. Optimistická varianta počítala pouze s rychlejším zajišťování stabilních jízd a nebrala ještě v úvahu rozšíření vozového parku o další přepravní prostředky oproti variantě očekávané.

Na základě všech výše zmiňovaných skutečností bych panu Izdnému doporučil realizovat investiční záměr v pražské oblasti a využít tak jedinečné možnosti rozšíření spolupráce s INTERPAP Office, s.r.o. Riziko záměru je vzhledem k nastaveným skutečnostem velice malé a možnosti, které vzniknou panu Izdnému po rozšíření jsou zajímavé.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě metod hodnocení investic zhodnotit investiční projekt podniku a doporučit zda projekt realizovat. Zamýšleným projektem je rozšíření působnosti podniku pana Izdného do českého kraje s pobočkou založenou přímo v městě Praze. V rámci investice se jedná pouze o zakoupení přepravního automobilu a zajištění řidiče v dané oblasti. Ostatní záležitosti budou v průběhu životnosti investice zajišťovány z brněnské pobočky stávajícím disperečem Patrikem Izdným. Dlouhodobou vizí pana Izdného by bylo zajišťování přepravy po celé České republice.

V diplomové práci byla nejprve analyzována společnost. Nejdříve pro vytvoření obrázku o společnosti byla rozebrána její historie a předmět podnikání. Další část se zabývala strategickou analýzou a dále finanční analýzou podniku. Finanční analýza byla zpracována na základě analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Z analýzy bylo zjištěno, že společnost drží disponibilní prostředky na realizaci

investičního záměru a byla zjištěna rentabilita dosavadní společnosti, která byla jednou ze skutečností k určení požadované výnosnosti investičního záměru.

Následující kapitola se zabývala charakteristikou investičního záměru a strategií, která bude využita pro tržní penetraci. Bude se jednat o cenovou strategii. Nižší cena bude zajištěna pomocí snížených nákladů o náklady dispečera. Ten zvládne provoz stávající brněnské pobočky i nově vzniklé pobočky pražské. Další krokem v práci byla analýza středočeského kraje a určení Prahy jako strategického místa pro založení pobočky. Následně byl vyřešen organizační plán nově vzniklé pobočky, marketingový mix a rizikovost spojená s realizací projektu. Jako nejvyšší riziko bylo zjištěno riziko zajištění dlouhodobé smlouvné spolupráce. Od schopnosti zajištění těchto stabilních jízd se odvíjí úspěšnost realizace investičního záměru.

V poslední části diplomové práce byl sestaven finanční plán investičního záměru pro variantu pesimistickou, očekávanou a optimistickou. Náklady a výdaje, příjmy a výnosy s následným zhodnocením investice pomocí metod hodnocení investic – bodu zvratu, diskontované doby návratnosti, čisté současné hodnoty, indexu rentability a v poslední řadě vnitřního výnosového procenta. Na základě interpretace výsledků jednotlivých ekonomických metod hodnocení investic a rizikovosti, spojené s realizací investice je předloženo doporučení investorovi podnikatelský záměr realizovat a využít tak potenciál, který nabízí rozšíření pobočky a rozšířená spolupráce se společností INTERPAP Office, s.r.o.

Literatura

- (1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: GRADA PUBLISHING, 2007. 280s. ISBN 978-80-247-1535-3
- (2) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada publishing, 2001. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (3) FOTR, Jiří. Hodnocení investičních projektů : feasibility study. In *Finanční řízení podniku pro střední a vrcholový management*. Praha : VOX, 2001. s. 172.
- (4) GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 197 s. ISBN: 80-7079-257-4.
- (5) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- (6) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (7) KISLINGEROVÁ , Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- (8) KOVANICOVÁ, D.; KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl 2, Finanční analýza účetních dokladů*. 3. aktualizované vyd. Praha : Polygon, 1997. vi, 288 s. ISBN 8085967561.
- (9) MÁČE, M. *Finanční analýza investičních projektů, praktické příklady a použití*. Praha : Grada Publishing, 2006. 80 s. ISBN 80-247-1557-0.
- (10) RÖHRICH, Martina. *Fundamentals of Investment Appraisal*. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GMBH, 2007. 190 s. ISBN 34-8658-225-9.
- (11) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: Finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 8072265628

- (12) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7
- (13) SUCHÁNEK, Petr. *Finanční management*. 1. vydání. Brno: MU ESF Brno, 2007. 127 s. ISBN 978-80-210-4277-3.
- (14) SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha : Bankovní institut, 1999. 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- (15) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. 512 s. ISBN 80-7179-892-4.
- (16) TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vydání (dotisk). Praha: PEF ČZU, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- (17) VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2006. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- (18) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha : EKOPRES, 2001. 447 s. ISBN 80-86119-38-6.
- (19) VLACHYNSKÝ, Karol. *Co by měl vědět podnikatel o financích*. Bratislava: FITR, 1993. 88 s.
- (20) WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.BECK, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

Seznam příloh

Příloha č.1: Rozvaha společnosti Autodoprava Izdný	- 103 -
Příloha č.2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Autodoprava Izdný	- 104 -
Příloha č.3: Zákaznický úvěr	- 106 -
Příloha č.4: Vývoj výše dluhu.....	- 107 -
Příloha č.5: Vývoj výše úroku	- 107 -
Příloha č.6: Pojištění automobilu IVECO.....	- 108 -
Příloha č.7: Výpočet pravděpodobnosti RaalTrans	- 109 -

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Vývoj sazby DPH	- 44 -
Tabulka č.2: Vývoj HDP ČR	- 45 -
Tabulka č.3: Horizontální a vertikální analýza VZZ	- 55 -
Tabulka č.4: Horizontální a vertikální analýza rozvahy	- 55 -
Tabulka č.5: Počet obyvatel - Morava	- 62 -
Tabulka č.6: Obyvatelé Čech.....	- 62 -
Tabulka č.7: Výše úroku leden - červen	- 73 -
Tabulka č.8: Výše úroku červenec - prosinec	- 73 -
Tabulka č.9: Zastoupení FO – podnikatelů v kraji	- 73 -
Tabulka č.10: Vážená vzdálenost	- 75 -
Tabulka č.11: Rezerva km RaalTrans	- 75 -
Tabulka č.12: Výše úroku úroku leden – červen (očekávaná varianta).....	- 76 -
Tabulka č.13: Výše úroku úroku červenec – prosinec (očekávaná varianta)	- 77 -
Tabulka č.14: Výše úroku úroku leden – červen (optimistická varianta).....	- 78 -
Tabulka č.15: Výše úroku úroku červenec – prosinec (optimistická varianta)	- 78 -
Tabulka č.16: cash-flow investičního záměru varianty pesimistické	- 82 -
Tabulka č.17: cash-flow leden-březen 2012 varianty pesimistické	- 83 -
Tabulka č.18: cash-flow investičního záměru varianty očekávané	- 83 -
Tabulka č.19: cash-flow leden-únor 2012 varianty očekávané	- 84 -
Tabulka č.20: cash-flow varianty optimistické.....	- 85 -
Tabulka č.21: cash-flow leden-únor varianty optimistické	- 86 -
Tabulka č.22: Peněžní příjem, varianta pesimistická	- 87 -
Tabulka č.23: Peněžní příjem, varianta očekávaná.....	- 88 -
Tabulka č.24: Peněžní příjem, varianta optimistická.....	- 89 -
Tabulka č.25: Čistá současná hodnota, varianta pesimistická	- 90 -
Tabulka č.26: Čistá současná hodnota, varianta očekávaná	- 91 -
Tabulka č.27: Čistá současná hodnota, varianta optimistická	- 91 -
Tabulka č.28: ČSH při očekávané míře výnosnosti 54%, variant očekávaná	- 91 -
Tabulka č.29: ČSH při očekávané míře výnosnosti 55%, varianta očekávaná.....	- 92 -
Tabulka č.30: Výpočet IRR – interpolace varianta očekávaná.....	- 92 -
Tabulka č.31: ČSH při očekávané míře výnosnosti 66%, variant optimistická	- 92 -

Tabulka č.32: ČSH při očekávané míře výnosnosti 67%, varianta optimistická.....	- 92 -
Tabulka č.33: Výpočet IRR – interpolace varianta optimistická.....	- 93 -
Tabulka č.34: Diskontovaná doba návratnosti, varianta pesimistická.....	- 93 -
Tabulka č.35: Diskontovaná doba návratnosti, varianta očekávaná.....	- 93 -
Tabulka č.36: Diskontovaná doba návratnosti, varianta optimistická.....	- 94 -
Tabulka č.37: Index rentability, varianta pesimistická.....	- 95 -
Tabulka č.38: Index rentability, varianta očekávaná.....	- 95 -
Tabulka č.39: Index rentability, varianta optimistická.....	- 96 -

Seznam grafů

Graf č.1: Vývoj indexu spotřebitelských cen.....	- 46 -
Graf č.2: Liniová struktura organizace.....	- 51 -
Graf č.3: Bod zvratu, varianta očekávaná.....	- 95 -

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Magický trojúhelník investování.....	- 15 -
Obrázek č.2: Vzájemná závislost projektů.....	- 17 -
Obrázek č.3: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	- 24 -
Obrázek č.4: McKinsey 7S model.....	- 26 -
Obrázek č.5: SWOT analýza.....	- 27 -

Příloha č.1: Rozvaha společnosti Autodoprava Izdný

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších
předpisů

ROZVAHA
ve zjednodušeném
rozsahu

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

ke dni

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádk u c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	3969	1008	2961	2680
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	1680	1008	672	1008
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	1680	1008	672	1008
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	2278	0	2278	1657
C. I.	Zásoby	008	100		100	100
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	1233		1233	1034
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	945		945	523
D. I.	Časové rozlišení	012	11		11	15
Označení a	PASIVA b	Číslo řádk u c	Běžné účetní období 5		Minulé účetní období 6	
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	2961		2680	
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	2194		1794	
A. I.	Základní kapitál	015	900		900	
A. II.	Kapitálové fondy	016				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	0		0	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	894		562	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	400		332	
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	767		886	
B. I.	Rezervy	021				
B. II.	Dlouhodobé závazky	022				
B. III.	Krátkodobé závazky	023	767		886	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024				
C. I.	Časové rozlišení	025				

Příloha č.2: Výkaz zisku a ztrát společnosti Autodoprava Izdný

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších
předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu**

(v celých tisících Kč)

ke dni _____

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky


Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádk u c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4	5274	4728
B.	Výkonová spotřeba	5	3772	3432
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	1502	1296
C.	Osobní náklady	7	608	513
D.	Daně a poplatky	8	20	19
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	336	336
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	7	11
H.	Ostatní provozní náklady	14		0
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		

*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	546	439
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		0
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	4	5
O.	Ostatní finanční náklady	29	55	35
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	-51	-30
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	94	78
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	400	332
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	400	332
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33)	41	495	409

Příloha č.3: Zákaznický úvěr



Nabídková kalkulace splátek pro užitková vozidla (zákaznický úvěr)

ČSOB Leasing, a.s.
 Adresa: Na Pankráci 310/80, 140 00 Praha 4
 IČO: 63989860 DIČ: CZ63989860
 Zaps. v OR vedeném Měst. v Praze, oddíl S, vložka 8481
 Banka: ČSOB, a.s. Praha 2, I.Č. 19150/19193959 E-mail: info@csobleasing.cz

Pobočka
 Adresa: Na Pankráci 310/80, 140 00 Praha 4
 IČO: 63989860 DIČ: CZ63989860
 Zaps. v OR vedeném Měst. v Praze, oddíl S, vložka 8481
 Banka: ČSOB, a.s. Praha 2, I.Č. 19150/19193959 E-mail: info@csobleasing.cz

Způsob financování: 0

Soudavatel: Detailní spolupracující s ČSOB Leasing, a.s. IČO: DIČ: Zaps. telefon: E-mail:

Předmět smlouvy: IVECO Typ: IVECO

Polozákladní cena(PC) bez DPH: 391 834 Kč Smluvní popl.: 0 Kč + DPH 0 Kč

Polozákladní cena(PC) v DPH: 78 367 Kč

Polozákladní cena(PC) v DPH: 470 201 Kč

Alíce: IVECO - osobní a užitkové vozy - ČSOBL DISKONT - zákaznický úvěr

Platnost alíce do 31.3.2012

užitková vozidla

Společnost	měsíční	fixní	počet	základní smlouvy	60 měsíční	čas splátek	60 měsíční		
PZ z PC vč. DPH			20,0%	25,0%	30,0%	35,0%	40,0%	45,0%	50,0%
Podíl zák. (PZ) na PC	64 040	117 560	141 060	164 570	188 080	211 590	236 101		
Společná (Sv)	7 502	7 033	6 564	6 095	5 642	5 180	4 672		
Sp. v % z PC vč. DPH	1,595%	1,498%	1,396%	1,293%	1,200%	1,102%	0,994%		
Pojistná přídělná	0	0	0	0	0	0	0		
Společná k úhradě	7 502	7 033	6 564	6 095	5 642	5 180	4 672		
Koeficient	1,157	1,147	1,138	1,128	1,120	1,111	1,098		

Podíl zakazníka na pořízení vozidla je hrazen u dodavatele.

Náklady je podíláze, platí DPH

Pojistění

Havarijní pojištění na cenu: 381 834 Kč

Pojišťovna	Zvolené	min spol.	sažba p. a.	roční pojistná	ve splátek	DPH	vč. DPH
Allianz	1%	1 000	6,50000%	25 468	2 122	0	2 122
Allianz	5%	5 000	6,00000%	19 592	1 633	0	1 633
Allianz	10%	10 000	4,80000%	18 103	1 509	0	1 509
-	0%	0	0,00000%	0	0	0	0

Pojistění odpovědnosti

Pojišťovna	Zvolené	užitková vozidla	stevenibus (dv)	0	0	0	0
Indiv.	Skupina	limity	roční pojistná	DPH	peřkem	ve splátek	float
	OAG-1	50/50	0	0	0	0	0

Zabezpečení ze zrušením pojištění, nezáleží na tom.

Další informace získáte na naší pobočce, nebo u obchodníka.

Tato nabídka je nezávazná. Koeficient v tabulce kalkulace splátek je stanoven podle vzorce: $\frac{\text{Polozákladní cena} + \text{základní smlouva} + \text{pojistná přídělná}}{\text{Polozákladní cena vč. DPH}}$

Děkujeme za Váš zájem o nabídku ČSOB Leasing, a.s.

0,00	0,000
0,00	0
0,073000	0

0,000	0
Zpracoval	0
E-mail	0
Datum vyřazení	06.05.2012

0,00%	0,00%
FO	FO
0,00%	0,00%
FO	0,00%
FO	0,00%

Příloha č.4: Vývoj výše dluhu

PZ k 1.1.	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2012	235 101 Kč	228 539 Kč	225 229 Kč	221 899 Kč	218 549 Kč	215 180 Kč	211 790 Kč	208 380 Kč	204 950 Kč	201 499 Kč	198 028 Kč	194 536 Kč
2013	194 536 Kč	187 489 Kč	183 934 Kč	180 358 Kč	176 761 Kč	173 142 Kč	169 502 Kč	165 840 Kč	162 156 Kč	158 450 Kč	154 723 Kč	150 972 Kč
2014	150 972 Kč	143 405 Kč	139 588 Kč	135 748 Kč	131 884 Kč	127 998 Kč	124 089 Kč	120 156 Kč	116 200 Kč	112 221 Kč	108 217 Kč	104 190 Kč
2015	104 190 Kč	100 139 Kč	96 064 Kč	87 840 Kč	83 692 Kč	79 518 Kč	75 320 Kč	71 097 Kč	66 849 Kč	62 575 Kč	58 276 Kč	53 951 Kč
2016	53 951 Kč	49 601 Kč	45 224 Kč	36 393 Kč	31 938 Kč	27 456 Kč	22 948 Kč	18 412 Kč	13 850 Kč	9 261 Kč	4 644 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č.5: Vývoj výše úroku

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2012	1 401 Kč	1 381 Kč	1 362 Kč	1 342 Kč	1 322 Kč	1 302 Kč	1 282 Kč	1 262 Kč	1 242 Kč	1 221 Kč	1 201 Kč	1 180 Kč
2013	1 159 Kč	1 138 Kč	1 117 Kč	1 096 Kč	1 075 Kč	1 053 Kč	1 032 Kč	1 010 Kč	988 Kč	966 Kč	944 Kč	922 Kč
2014	900 Kč	877 Kč	855 Kč	832 Kč	809 Kč	786 Kč	763 Kč	739 Kč	716 Kč	692 Kč	669 Kč	645 Kč
2015	621 Kč	597 Kč	572 Kč	548 Kč	523 Kč	499 Kč	474 Kč	449 Kč	424 Kč	398 Kč	373 Kč	347 Kč
2016	321 Kč	296 Kč	269 Kč	243 Kč	217 Kč	190 Kč	164 Kč	137 Kč	110 Kč	83 Kč	55 Kč	28 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování



Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.,
Vienna Insurance Group

KALKULACE Autopojištění Combi Plus II

Pojistník: 46658421

Časově určené pojištění: na dobu neurčitou

Počátek pojištění: 05.05.2012

Specifikace vozidla

Druh vozidla	osobní automobil
Specifikace druhu vozidla	osobní automobil nad 1 000 cm ³ do 1 500 cm ³ výměně
Typ vozidla	IVECO
Typ registrační značky	osobní
Registrace vozidla	vozidlo je registrované v ČR

Objem valů v cm ³	1287
Celková hmotnost v kg	1850
Obchodní označení/Typ	Druhý
Rok uvedení do provozu / rok výroby	2011

Kalkulace ročního pojistného

Typ pojištění

Koncové pojištění

Pojistná částka vozidla

Spoluhodnotitel

Sazba / Roční základ pojistného

Sazba vozidla: 0

Rok narození pojistníka: / Věk pojistníka: / E/ IC

PSČ sídla firmy: 602 00

Místo: Brno

Druh použití vozidla: běžný provoz

Pojistné PLUS

Zvýhodnění za sjednané povinné ručení:

Zabezpečení: mechanické aktivní vyhledávací

Zdroj pojistného a škodního průběhu

Celková doba trvání pojištění v měsících / Počet pojistných událostí

Rozhodná doba bonus / malus + EBP / Dotazový EBP (v měsících)

Bonus / malus + Extrabonus PROFÍ / Dotazový Extrabonus PROFÍ

Superbonus DOBREHO ŘIDIČE (POV): snížený koeficient za II a region

Typ pojištění

Slevy

**Sleva OR Special

**Sleva OR Special

Roční pojistné po slevě

Povinné ručení	Havarijní pojištění
SPECIALPOV	IDEALNASKO
9 400 Kč	Havária, úlev. odškodn. vandalismu: 400 000 Kč
koeficient 1.00	100e (min. 10.000 Kč)
koeficient 1.10	3.69 % / 14 760 Kč
Region B koeficient 1.10	koeficient 0.80
koeficient 1.00	koeficient 1.00
11 374 Kč	12 398 Kč
Region B koeficient 1.10	koeficient 0.90
koeficient 1.00	koeficient 0.95
11 374 Kč	12 398 Kč
Dotazový ČKP	Dotazový bonus z POV
48 / 0	48 / 0
48 + 36	48 + 0
35 % koeficient 0.65	20 % koeficient 0.80
7 393 Kč	8 480 Kč
2 588 Kč	2 968 Kč
4 805 Kč	5 512 Kč

Roční pojistné celkem 10 317 Kč

Smla sleva: Sleva za roční platbu

819 Kč Roční pojistné po slevě celkem 9 698 Kč

Pojistné období: roční (x 1.00)

Pojistné za pojistné období 9 698 Kč

Příloha č:7: Výpočet pravděpodobnosti RaalTrans

CELKEM těžby	5 274 020 Kč
Polovina tržeb	2 637 010 Kč
CELKEM tržby RaalTrans	1 084 469 Kč
Poměr úspěšnosti	0,41124933
	41,12