

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Ivo Diviš

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Podnikatelský plán

Vypracoval:

Ivo Diviš

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Kněžice, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»Podnikatelský plán«

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Kněžice, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Podnikatelský plán

Cílem práce je zpracování podnikatelského plánu pro osobní společnost Catapult na rozšíření dosavadních podnikatelských činností. V rámci podnikatelského plánu je analyzována situace v oboru podnikání, je uveden i výčet slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb zjištěných prostřednictvím analýzy SWOT. Nedílnou součástí je rovněž finanční plán, který byl sestaven tím způsobem, že se snaží v maximální možné míře odhadnout reálný budoucí vývoj a je shrnut do účetních výkazů s výhledem do roku 2015. Pro ucelený pohled na finanční stránku podnikání jsou uvedeny i klíčové ukazatele finanční analýzy.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěl poděkovat

prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

1.	Strategická analýza	9
1.1.	Poslání podniku.....	9
1.2.	Podnikové cíle.....	9
1.3.	Analýza okolí.....	9
1.4.	Zpracovatelský tým.....	14
2.	Proces přípravy a realizace projektů	14
2.1.	Identifikace podnikatelských příležitostí	14
2.2.	Charakter a náplň technicko-ekonomické studie	14
2.3.	Hodnocení a výběr variant	23
2.4.	Investiční fáze	23
2.5.	Provozní fáze	25
3.	Finanční analýza a hodnocení projektu	25
3.1.	Kritéria hodnocení ekonomické efektivity	25
3.2.	Zdroje financování projektů.....	30
3.3.	Peněžní toky projektu	34
3.4.	Náklady kapitálu	35
3.5.	Ekonomická přidaná hodnota (EVA)	37
4.	Podnikatelské riziko.....	38
4.1.	Náplň řízení rizika	39
4.2.	Příprava plánu korekčních opatření	42
5.	Podnikatelský plán společnosti Catapult	44
5.1.	Popis podniku	44
5.2.	Organizační plán	45
5.3.	Živnostenské oprávnění	45
5.4.	Činnosti společnosti	46
5.5.	Poslání společnosti.....	47
5.6.	Podnikové cíle.....	47
5.7.	Klíčové faktory úspěchu	48
5.8.	Marketingový plán	48
5.9.	Analýza konkurence	51
5.10.	Analýza zákazníků.....	51
5.11.	Síla dodavatelů.....	52

5.12.	Síla odběratelů	52
5.13.	Analýza poptávky	52
5.14.	Analýza klíčových příležitostí a hrozeb.....	52
5.15.	SWOT analýza.....	53
5.16.	Plán realizace projektu.....	54
5.17.	Finanční plán.....	54
5.18.	Vybrané ukazatele finanční analýzy	59

Seznam obrázků:

Obrázek 1:	Hodnotový řetězec podle Portera	13
Obrázek 2:	Bar	47
Obrázek 3:	Posilovna	47

Seznam tabulek:

Tabulka 1:	Ceník fitness centra v Kč	48
Tabulka 2:	Marketingové náklady	49
Tabulka 3:	Míra inflace.....	50
Tabulka 4:	Míra nezaměstnanosti	50
Tabulka 5:	Hrubý domácí produkt.....	50
Tabulka 6:	Plán realizace projektu.....	54
Tabulka 7:	Rozvaha k 1.1.2008	54
Tabulka 8:	Výkaz zisků a ztrát	55
Tabulka 9:	Odpisy.....	56
Tabulka 10:	Peněžní toky	56
Tabulka 11:	Daň z přidané hodnoty.....	57
Tabulka 12:	Zdravotní, sociální a nemocenské pojištění za OSVČ	57
Tabulka 13:	Čistá současná hodnota (NPV)	58
Tabulka 14:	Rozvaha k 31.12.2008	58
Tabulka 15:	Ukazatele zadluženosti	59
Tabulka 16:	Úrovně zisku.....	59
Tabulka 17:	Ukazatele rentability v %	60

Úvod

Cílem mé diplomové práce je co nejlépe posoudit realizovatelnost, výnosnost a rizikovost jedné podnikatelské příležitosti, s kterou se na mě obrátila spoluzakladatelka osobní společnosti Catapult. Její hlavní myšlenkou bylo rozšířit obor podnikání společnosti o provozování fitness centra, pod čímž si představuje provoz posilovny a baru s nealkoholickými nápoji a doplňky zdravé výživy, s cílem do budoucna tyto služby rozšířit o squash, spinning, solária, aerobik a další sportovní aktivity.

Hlavním úkolem tohoto podnikatelského plánu je především zmapovat konkurenční a tržní prostředí v regionu, navrhnout marketingovou a cenovou strategii projektu, proces přípravy a realizace projektu a vyhodnotit úspěšnost projektu pomocí finanční analýzy.

Tento podnikatelský plán by měl být psán co nejjednodušeji a co nejsrozumitelněji, kvůli pochopení základních principů všemi zúčastněnými osobami, pokud dojde k realizaci. Budu usilovat o co nejreálnější zpracování tohoto projektu, abych zjistil, zda omezené investice společnosti na tento projekt budou stačit a hlavně zda budou pro vlastníky produkovat dostatečný výnos.

Tato práce by měla být nápomocna při rozhodování, zda se pustit do realizace tohoto projektu, nebo pokračovat dál v hledání nových a lepších příležitostí.

1. Strategická analýza

1.1. Poslání podniku

Představuje smysl existence pro který byla firma založena. Poslání podniku by mělo odpovědět na otázky:

1. jaká **skupina zákazníků** bude uspokojena;
2. jaké jsou **potřeby této skupiny** zákazníků;
3. **jak budou uspokojovány** potřeby zákazníků.

1.2. Podnikové cíle

Podnikové cíle charakterizují, čeho chce firma dosáhnout. Jsou zaměřeny na budoucnost. Týkají se volby sortimentu, technologie, rozsahu činnosti, postavení na trhu, vztahu ke konkurenci atd. Pro úspěšnou realizaci je důležitá konkretizace cílů co se týče obsahu, časového horizontu, osobních odpovědností a věcných a finančních prostředků. Všechny cíle by měly nakonec směřovat k maximalizaci bohatství vlastníků.

1.3. Analýza okolí

V dnešní turbulentní době je pro dosažení úspěchu firmy velmi důležité sledovat vývoj okolí v komplexním měřítku. Jen podnik, který dokáže včas rozeznat změny, je na ně připraven a je schopen se s nimi vyrovnat, má šanci přežít. Nutností tedy je sledování rozhodujících sil makroprostředí (demografických, ekonomických, technologických, politických, legislativních, sociálních a kulturních), ale i mikroprostředí (zákazníci, konkurenti, distributoři, dodavatelé).

1.3.1. Makroprostředí

Pro účely analýzy makroprostředí se používají různé metody. Jednou z nich je PEST analýza, která vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí v minulosti a zvážení jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Analýza makrookolí se zabývá politicko-právními, ekonomickými, socio-kulturními a technologickými a technickými vlivy.

1.3.1.1. Politicko-právní vlivy

Představují pro podnik významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Patří sem např.:

stav a stabilita zahraniční i národní politické situace, legislativa, antimonopolní opatření, regulace exportu a importu, atd.

1.3.1.2. Ekonomické vlivy

Mají bezprostřední vliv na plnění cílů každého podniku. Jsou určovány stavem ekonomiky. Zahrnují např.: **vývoj HDP, úrokové míry, míra inflace, nezaměstnanost, cena energií**, atd.

1.3.1.3. Sociálně-kulturní vlivy

Demografický vývoj, mobilita obyvatelstva a míra jeho vzdělanosti, životní úroveň a životní styl, atd.

1.3.1.4. Technické a technologické faktory:

Rychlost technologických změn, technologie chránící životní prostředí. Rychlost přizpůsobování změn v této oblasti může podstatně ovlivnit konkurenční pozici na trhu.¹

1.3.2. Mikroprostředí

Na rozdíl od makroprostředí má podnik možnost vystupovat vůči vlivům konkurenčního okolí aktivně a tím se sám na jeho vytváření podílet.

1.3.2.1. Analýza trhu

Makroprostředí má významný vliv na dynamiku tržního růstu. Proto analýza trhu vychází z analýzy základních faktorů makroprostředí. Pomáhá určit nejbližší konkurenty a mezery na trhu, tím může podnik lépe identifikovat nové příležitosti a také hrozby. Jejím úkolem je získat údaje o velikosti trhu a jeho vývojových trendech, segmentaci trhu, bariérách vstupu na trh, o vývoji nabídky a poptávky, cenové politiky, distribučních kanálech, změnách nákladové efektivnosti, ale také o působení marketingových nástrojů.

Sil, které zde působí, je velmi mnoho. Podstatné je vybrat ty nejdůležitější a odhadnout jejich důsledky na firmu a okolí.

1.3.2.2. Analýza konkurenčního prostředí

Komplexní pohled na konkurenční prostředí poskytuje model pěti sil Michaela E. Portera:

1. **rivalita mezi stávajícími konkurenty;**
2. **ohrožení ze strany nově vstupujících;**
3. **síla dodavatelů;**
4. **síla odběratelů;**
5. **ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů.**

¹ Kovář, F., Štrach P. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003,

Analýza konkurence

Zaměřuje se na identifikaci hlavních klíčových konkurentů. U nich je nutno analyzovat jejich budoucí cíle, strategii, zdroje a schopnosti, jejich silné a slabé stránky. Informace o konkurentech jsou pro firmu velmi důležité. Ale nejen o konkurentech. Také je potřeba znát údaje o konkurenčních výrobcích, jaké mají výhody a nevýhody a jaká je příčina tohoto stavu.

Dle nahraditelnosti výrobku můžeme rozlišit čtyři skupiny konkurentů:

1. firmy, které nabízejí **podobné výrobky stejným zákazníkům**;
2. výrobce **podobných výrobků všech tříd**;
3. firmy, které nabízejí **podobnou službu**;
4. každý, kdo **usiluje o tytéž zákazníkovi peníze**.

Sledování konkurence ovšem nesmí odsouvat do pozadí sledování chování zákazníků. Vhodně se proto jeví vyvážená orientace na zákazníka se zaměřením na konkurenci.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Přitažlivost trhu závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér, kterými mohou být např.: dosahovaná výše úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu, přístup k surovinám, distribučním kanálům atd. Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny, vyvolává nové investice a určuje horní limit výnosnosti oboru.

Síla dodavatelů

Pokud existuje jeden významný dodavatel, který je schopen ovlivňovat objem dodávek nebo zvyšovat ceny vstupů firmám na trhu, stává se tímto trh pro stávající i nově vstupující firmy nepřitažlivým.

Síla odběratelů

I zde platí podobné pravidlo jako v případě dodavatelů. Existuje-li jeden nebo menší množství relativně silných odběratelů, roste jim vyjednávací síla. Mohou tak ovlivňovat ceny, za které podniky mohou prodávat, nebo požadovat lepší kvalitu, úvěr, výhodné platební podmínky, nákladný servis, atd. Také v tomto případě se trh stává méně přitažlivým.

Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů

Hrozba substitutů vyvolává pokles tržeb a zisku. Této hrozbě je možno čelit snížením cen při nižších nákladech, nebo vyšší kvalitě a lepší dostupností výrobku či služby. Čím bude na trhu více substitutů a méně komplementů, tím bude trh méně atraktivní.

1.3.2.3. Analýza klíčových příležitostí a hrozeb

Pro úspěšnou tvorbu a realizaci strategických záměrů je důležité, aby firma byla schopna včas rozeznat změny v okolním prostředí. Klíčové příležitosti a hrozby jsou takové změny, které významnou měrou ovlivní rozložení konkurenčních sil na trhu. Klíčovou příležitostí nazýváme oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Klíčovou hrozbou rozumíme nepříznivý vývoj ve vnějším prostředí, který by mohl vést k ohrožení úspěšnosti podniku.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Cílem této analýzy je kvantitativní a kvalitativní ohodnocení vnitřních zdrojů, které má podnik k dispozici, posouzení efektivnosti a jejich využití. Analýza zdrojů a schopností musí být velmi široká a pokrývat prakticky celou činnost podniku.

Analýza zdrojů

V rámci této analýzy se snažíme zjistit velikost a charakter zdrojů podniku a posoudit, do jaké míry jsou tyto zdroje jedinečné a nenapodobitelné. Zdroje podniku lze rozdělit do čtyř skupin:

1. **fyzické zdroje** (strojní vybavení, výrobní kapacity, skladovací prostory apod.);
2. **lidské zdroje** (počet a kvalifikace lidských zdrojů, jejich adaptabilita a vzájemná zastupitelnost);
3. **finanční zdroje** (finanční analýza);
4. **zdroje nehmotné povahy** (image společnosti, ochranná známka, znalost trhu atd.).

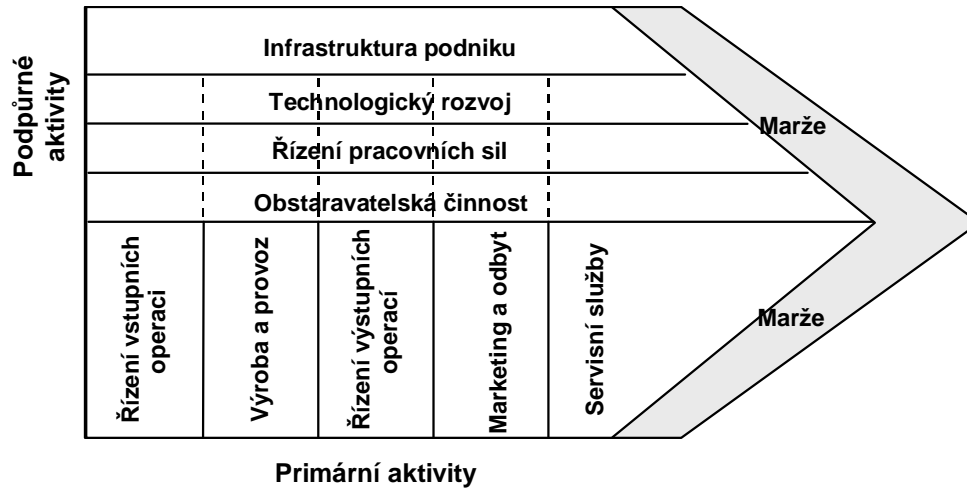
Zdroje samy o sobě nejsou významné, pokud nejsou organizovány do systémů, které umožní výrobu takovým způsobem, že výrobek nebo služba získá hodnotu oceňovanou zákazníkem. Z tohoto důvodu se sleduje také využití zdrojů z hlediska účinnosti a stupně využití. Sleduje se např. využití výrobní kapacity, kapitálu, lidí marketingu a distribučních zdrojů a také využití nehmotných aktiv jako je image, značka, tržní informace.

1.3.2.4. Nalezení a popis klíčových kompetencí

Analýza zdrojů ukáže rozdíly ve využívaných zdrojích jednotlivých organizací. Tyto rozdíly však nebývají jediným zdrojem odlišností ve výkonech podniků. Velmi důležitý je také způsob využívání a přerozdělování zdrojů. Za klíčové lze potom označit takové činnosti, v nichž společnost výrazným způsobem překračuje výkonnost konkurence respektive aktivity přinášející vyšší hodnotu při stejném objemu využitých zdrojů. K identifikaci klíčových kompetencí je možno použít analýzu hodnotového řetězce.

Analýza hodnotového řetězce

Umožňuje zkoumání podniku prostřednictvím jeho jednotlivých funkčních oblastí. Vnímá podnik ne jako soubor výrobních prostředků, ale člení ho podle určitých specifických postupů a procesů, jež tyto výrobní prostředky využívají.



Obrázek 1: Hodnotový řetězec podle Portera²

Primární činnosti se zabývají fyzickým zhotovením výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem. Dělí se do pěti základních oblastí:

1. **řízení vstupních operací** – příjem, uskladnění a redistribuce vstupů do výroby;
2. **výroba a provoz** – transformace vstupů;
3. **řízení výstupních operací** – sběr, uskladnění a distribuce finální produkce;
4. **marketing a odbyt** – způsob prodeje a jeho podpora;
5. **servisní služby** – pro zlepšení nebo udržení hodnoty produktu pro zákazníka.

Podpůrnými činnostmi jsou v podniku zabezpečovány vstupy, technologie, pracovní síly a další celopodnikové funkce. Patří mezi ně:

1. **infrastruktura podniku;**
2. **výzkum a vývoj;**
3. **řízení pracovních sil;**
4. **obstaravatelská činnost.**

Každý podnik má svůj vlastní specifický hodnotový řetězec.³

^{2,3} Kovář, F., Štrach P. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003,

1.4. Zpracovatelský tým

Technicko-ekonomickou studii projektu by měl zpracovávat tým odborníků z různých profesí tak, aby byly odborně pokryty všechny významné oblasti projektu. V závislosti na podmínkách, typu a rozsahu projektu by měl zpracovatelský tým tvořit:

1. **ekonom** (pravděpodobně v roli vedoucího týmu);
2. **marketingový specialista**;
3. **strojní**, případně podle potřeby i **stavební odborník**;
4. **manager** (včetně personálního managementu);
5. **finanční a účetní specialista**;
6. **ekolog**.

Kromě těchto stálých členů, tvořících základ zpracovatelského týmu, je třeba často angažovat pro určité časově omezené úkoly i specialisty z některých dalších oblastí, kteří se tak stávají dočasnými členy týmu.⁴

2. Proces přípravy a realizace projektů

2.1. Identifikace podnikatelských příležitostí

Identifikace podnikatelských příležitostí tvoří východisko předinvestiční fáze, neboť projekty se zpravidla odvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí. Tato fáze může přitom být určitým podnětem pro mobilizaci finančních zdrojů, neboť potenciální investoři, ať již domácí či zahraniční, mají zájem na získání informací o nově identifikovaných zajímavých a životaschopných podnikatelských příležitostech.

Podněty pro podnikatelské příležitosti přináší neustálé sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí zahrnující poptávku po určitých produktech a službách, exportní možnosti, odhalení zdrojů významných surovin, objevení nových výrobků a technologií aj.

2.2. Charakter a náplň technicko-ekonomické studie

Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu či o jeho zamítnutí.

Z hlediska náplně by měla technicko-ekonomická studie projektu obsahovat tyto složky:

⁴ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

1. **analýza trhu a marketingová strategie;**
2. **velikost výrobní jednotky;**
3. **materiálové vstupy a energie;**
4. **umístění výrobní jednotky;**
5. **pracovní síly (lidské zdroje);**
6. **organizace a řízení;**
7. **finanční analýza a hodnocení;**
8. **analýza rizika;**
9. **plán realizace.**

Důležitá je těsná závislost jednotlivých prvků (složek) technicko-ekonomické studie. Příprava technicko-ekonomické studie je **iterační proces postupného zpřesňování jejích jednotlivých prvků s mnoha zpětnými vazbami.**

2.2.1. Analýza trhu a marketingová strategie

Základním cílem každého projektu je buď využití určitých disponibilních zdrojů, nebo uspokojení existující či potenciální poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o základních parametrech projektu (výrobní program, velikost výrobní jednotky aj.) i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východiska pro koncipování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix.

2.2.1.1. Marketingový výzkum

Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje.

Marketingový výzkum by se měl zaměřit především na tyto úkoly:

1. stanovit **cílový trh** projektu a jeho **strukturu;**
2. analyzovat **zákazníky;**
3. definovat **segmenty trhu;**
4. analyzovat tržní **konkurenci;**
5. analyzovat **distribuční kanály;**
6. analyzovat **obor podnikání;**
7. stanovit budoucí **vývoj poptávky.**

2.2.1.2.Nástin strategie projektu

Výsledky marketingového výzkumu tvoří dostatečnou základnu pro formulaci strategie projektu pouze v případě, že daný projekt připravuje nově vznikající firma. Pokud však jde o projekt již existující firmy je třeba se opírat též o výsledky analýz a o hodnocení firmy, o znalost jejich slabých a silných stránek aj.

Geografická strategie

Pro stanovení realistické konkurenční pozice musí firma stanovit svůj relevantní trh (současné a potenciální zákazníky), a to především z hlediska geografického zaměření svých aktivit (volba cílových segmentů).

Strategie z hlediska podílu na trhu

Je třeba stanovit velikost tržního podílu a z toho plynoucí rentabilitu firmy (strategie nákladového prvenství, diferenciací, tržního výklenku).

Strategie z hlediska vazby výrobek – trh

Tato strategie determinuje do značné míry marketingovou strategii projektu (strategie penetrace, rozvoje produktu, rozvoje trhů, diverzifikace).

Marketingová strategie

Zvýšení prodejů firmy lze dosáhnout buď potlačením konkurence při stabilní nebo klesající celkové poptávce (tržní podíl roste), nebo expanzí trhu při zachování tržního podílu (strategie zaměřená na konkurenci, tržní expanze).

Marketingový mix

"Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."⁵

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

1. **produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory;

⁵ Kotler, P., Armstrong G. Marketing. Praha : Grada, 2004,

2. **cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru;
3. **místo** uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy;
4. **propagace** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje).

Philip Kotler ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, nesmí se na něj marketér dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího.

Upravený marketingový mix:

1. z produktu se stane **zákaznická hodnota** (Customer Value);
2. z ceny **zákaznickova vydání** (Cost to the Customer);
3. místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience);
4. z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication).

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C.

Chytří marketingoví pracovníci by tak měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce.⁶

2.2.2. Materiálové vstupy a energie

Výrobní program, zvolený technologický proces a velikost výrobní kapacity umožňují stanovit potřebné vstupy (základní suroviny a materiály, polotovary a komponenty, pomocné materiály, náhradní díly, energie aj.), a to jak v naturálním, tak v hodnotovém vyjádření.

U mnoha projektů lze využít pro zajištění téhož výrobního programu různé materiály a suroviny, a proto je třeba volbu užitého základního materiálu a suroviny založit na posuzování možných variant z hlediska určitých faktorů:

1. **dostupnost základního materiálu** (suroviny), a to nejen z krátkodobého, ale i z dlouhodobého hlediska (musí být k dispozici během celé doby životnosti projektu);

⁶ Kotler, P., Armstrong G. Marketing. Praha : Grada, 2004,

2. možnosti **substituce materiálu** (suroviny) v případě jeho nedostupnosti (tato možnost substituce může úzce souviset s technologií, přičemž značná omezenost či nemožnost substituce ovlivňuje značně míru rizika projektu);
3. **kvalita materiálu** (suroviny) posuzovaná pomocí určitého souboru fyzikálních a chemických vlastností;
4. **vzdálenost zdrojů materiálu** (suroviny), která ovlivňuje výši dopravních nákladů (pozornost je nutno věnovat i možným způsobům transportu);
5. **zabezpečování daného materiálu** (suroviny), čím jsou zdroje materiálu vzdálenější, tím větší nebezpečí poruch v plynulosti zásobování existuje a tím větší pojistná zásoba na jejich překlenutí je třeba vytvářet, což působí na růst nákladů vzhledem k prostředkům vázaných v zásobách;
6. **cenová úroveň materiálu** (suroviny), která se bezprostředně promítá do výrobních nákladů a ovlivňuje tak efektivnost projektu. Výši ceny však nelze posuzovat izolovaně, ale ve vztahu ke kvalitě.

Volba základního materiálu či suroviny též úzce souvisí s volbou jejich dodavatelů. I této otázce by měla být v technicko-ekonomické studii projektu věnována pozornost a cílem by měla být především minimalizace nákladů a dosažení vysoké spolehlivosti dodávek (minimalizace rizika). Při zvažování vhodného počtu dodavatelů musíme vzít v úvahu to, že větší počet dodavatelů na jedné straně snižuje podnikatelské riziko, avšak na druhé straně se zhoršuje naše vyjednávací pozice (menší rabaty či další výhody). Při volbě několika málo dodavatelů či orientaci na jednoho dodavatele je situace opačná. Naše vyjednávací pozice je značná, avšak také dodavatelské riziko je vysoké.

I když základní suroviny a materiály patří mezi nejvýznamnější vstupy projektu, nelze v technicko-ekonomické studii opomenout ani další složky těchto vstupů. Patří mezi ně: různé druhy polotovarů, montážních dílů a komponent, pomocné materiály (chemikálie, barvy, čisticí prostředky, balící materiály aj.) a náhradní díly, energie (elektřina, palivo, pára, stlačený vzduch, technické plyny).

Z hlediska výpočtu nákladů na materiálové vstupy a energie rozdělujeme tyto nákladové položky na:

1. **přímé náklady**, jejichž velikost závisí přímo úměrně na objemu produkce, mezi ně patří převážně základní materiály a suroviny, polotovary a komponenty;
2. **nepřímé náklady**, jejichž výše se nemění s objemem produkce, mezi tyto položky převážně režijního charakteru patří pomocné materiály, náhradní díly a energie;

3. **položky zajišťované z tuzemska a položky dovážené** (příslušné náklady budou závislé na výši devizového kurzu).

Propočty potřeb materiálových vstupů a energií umožňují též stanovit očekávanou výši materiálových zásob s dopadem na finanční stránku projektu (materiálové zásoby vážou nejen dlouhodobě finanční prostředky, ale na jejich skladování je třeba vybudovat nezbytné skladové kapacity, tj. vynaložit jednorázově určité investiční náklady).⁷

2.2.3. Umístění výrobní jednotky

Volba umístění výrobní jednotky se chápe často jako dvouetapový proces, kdy se v první etapě zvažují varianty lokality jako určité širší oblasti (např. část povodí řeky, městská, resp. příměstská oblast s určitou vzdáleností od centra aj.) a po výběru nejvhodnější lokality se pak hodnotí a posuzují varianty vlastního místa výstavby v rámci zvolené lokality.

Pokud jde o požadavky projektu na lokalitu, pak největší význam mají požadavky projektu na infrastrukturu lokality z hlediska potřebné kvantity i kvality, případně i požadavky projektu na pracovní síly. Z hlediska dopadů projektu na zvolenou lokalitu je třeba především stanovit a hodnotit dopady projektu na životní prostředí.

2.2.3.1. Požadavky projektu na infrastrukturu

Disponibilita rozvinuté a diverzifikované technické, ekonomické a sociální infrastruktury má často rozhodující význam pro projekt. Vzhledem k tomu by měla technicko-ekonomická studie specifikovat ty klíčové požadavky projektu na infrastrukturu, které jsou pro jeho fungování životně důležité. K významným složkám infrastruktury, které je třeba zvažovat, patří především:

1. **doprava** – pro přepravu vstupů i hotových produktů jsou nezbytné určité druhy transportu (železniční, silniční, vodní a letecká přeprava);
2. **komunikace** – zde jde o požadavky na vyhovující komunikační zařízení zahrnující telefonní spojení, telex aj., resp. o náklady potřebné na zajištění potřebných komunikací v lokalitách s jejich nedostatečnou úrovní;
3. **energie** – zvolená velikost výrobní jednotky i technologie umožňuje specifikovat požadavky na vodu z hlediska kvantity i kvality (voda pitná, chladicí, na výrobu páry aj.), elektrickou energii, jednotlivé druhy paliva (uhlí, zemní plyn, topný olej aj.);

⁷ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

4. **lidské zdroje** – disponibilita kvalifikované pracovní síly, resp. nákladů na jejich zajištění (výcvikové programy aj.) včetně existujícího zázemí v podobě podmínek bydlení, sociálního zázemí, rekreačních možností aj.;
5. **stavební, montážní a opravárenské kapacity** – jejich dostupnost může být důležitá pro určité projekty;
6. **možnosti likvidace nebo ukládání odpadů** – velikost projektu i zvolený technologický proces determinují druhy i objemy produkovaných odpadních látek a tím požadovaná zařízení na jejich likvidaci či ukládání.

2.2.3.2. Volba umístění

Volbu nejvhodnější varianty umístění je nezbytné založit na hodnocení jednotlivých variant lokality z hlediska určitých kritérií, mezi něž patří jak kritéria ekonomická, tak mimoekonomická. Tradiční přístupy k volbě umístění vycházely z hodnocení jednotlivých lokalit pomocí minimalizace ekonomického kritéria, tvořeného souhrnem dopravních, výrobních a distribučních nákladů.

Mezi převážně mimoekonomická kritéria patří:

1. **infrastruktura** (doprava, komunikace, zdroje energie, zdroje pracovních sil aj.);
2. **finanční a daňové aspekty**, zahrnující míru zdanění, daňové zvýhodnění, přímé dotace a subvence projektů, záruky na bankovní úvěry, nižší úrokové sazby, aj.;
3. **klimatické podmínky** (teplota, dešťové srážky, možnosti záplav, zemětřesení);
4. **ekologické požadavky**, některé projekty nemají nepříznivý vliv na životní prostředí, avšak samy o sobě jsou citlivé na znečištěné prostředí.

2.2.4. Technologie a výrobní zařízení

Volba technologie (technologického procesu) a výrobního zařízení jsou na sobě navzájem úzce závislé, a proto je nelze řešit odděleně, ale při jejich výběru je třeba respektovat existující vzájemné vazby mezi touto dvojicí základních parametrů projektu.

2.2.4.1. Technologie

Výběr nejvýhodnější technologie je jedním ze základních elementů zpracování technicko-ekonomické studie projektu. Tento výběr by měl být založen na detailní formulaci a vyhodnocení jednotlivých variant technologického procesu podle určitého souboru kritérií a při respektování investiční strategie firmy.

Výběr technologie ovlivňují mnohé faktory, z nichž některé mají povahu omezujících podmínek. Mezi omezující podmínky mohou patřit:

1. **dostupnost**, resp. kvalita základního materiálu, z hlediska dostupnosti může být vhodnější technologie založená na užití domácích surovin než na importu;
2. **disponibilní zdroje finančních prostředků**, které mohou ovlivnit dostupnost získání pokrokových zahraničních technologií (některé technologie mohou být dokonce embargované);
3. již zvolené **základní charakteristiky projektu**, které určitým způsobem omezují rozhodovací prostor, pokud jde o volbu technologie.

V mnoha případech však existující omezení nevymezují jednoznačně volbu technologie, a proto je třeba posuzovat a hodnotit jednotlivé v úvahu přicházející varianty. Při tomto hodnocení je třeba zvažovat určité faktory, mezi něž patří především: šíře výrobního sortimentu, výše nákladů, které je třeba na získání dané technologie vynaložit, výše výrobních nákladů, náročnost technologie na pracovní síly, míra novosti a pokrokovosti technologie, znečištění životního prostředí.

2.2.4.2. Výrobní zařízení

Specifikace výrobního zařízení v technicko-ekonomické studii by měla vycházet ze zvolené výrobní technologie a z velikosti výrobní jednotky a jejím výsledkem by měl být optimální soubor výrobních zařízení a strojů, nezbytný pro danou výrobní kapacitu a užitou technologii.

Investiční náklady strojní a stavební části projektu včetně nákladů na získání pozemků a nákladů přípravy staveniště tvoří rozhodující část celkových investičních nákladů, pro které je třeba hledat zdroje financování a které tvoří součást významných vstupních údajů nezbytných k finanční analýze projektu. Kromě investičních nákladů vynakládaných v období výstavby však nelze opomenout investiční náklady v období provozu projektu, které je třeba vynaložit na obnovu strojů a zařízení s kratší životností, než je doba života projektu.

2.2.5. Pracovní síly (lidské zdroje)

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Technicko-ekonomická studie projektu by měla specifikovat tyto kvantitativní požadavky (potřebné počty), kvalitativní požadavky (kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti), posoudit dostupnost pracovních sil, navrhnout odpovídající programy výcviku a určit výši osobních nákladů (mzdy platy, náklady na zdravotní a sociální zabezpečení, závislé na výši mezd a platů, prémie a

odměny) včetně nákladů na výcvikové programy, které jsou podstatné pro ekonomické posouzení projektu.

Při plánování pracovních sil a posuzování možností jejich získání je třeba věnovat pozornost určitým faktorům, mezi něž patří především:

1. **poptávka a nabídka pracovníků;**
2. **legislativní podmínky** z oblasti pracovních vztahů, postupy přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky, podmínky směnového provozu a počtu směn aj.;
3. **počet pracovních dní v roce** – zpravidla se přeceňuje, obvykle nelze počítat s více pracovními dny než s 200 až 250 v roce.

Podstatným momentem této fáze přípravy technicko-ekonomické studie je vyjasnění potřeby klíčových řídicích pracovníků, kterých je zpravidla nedostatek a často je obtížné je získat. Kvalifikace i zkušenosti těchto pracovníků jsou totiž jedním z podstatných předpokladů úspěchu projektu. Kvalita a prestiž těchto pracovníků ovlivňuje příznivě též získání kapitálu na financování projektu. V mnoha případech může být výhodné získat tyto pracovníky již v předstihu, neboť se tak mohou podílet na investiční realizaci projektu, případně již při formulaci projektu a zpracování technicko-ekonomické studie.⁸

2.2.6. Organizace a řízení

V případě rozsáhlejšího projektu (např. vybudování nového závodu) je třeba řešit v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu i organizační uspořádání jednotky, která vznikne realizací projektu. Máme zde na mysli rozčlenění této jednotky do jednotlivých útvarů, vymezení řídicích úrovní, jejich pravomoci a odpovědnosti. V této souvislosti je třeba upozornit na jeden aspekt, který s organizačním uspořádáním úzce souvisí. Jsou to režijní náklady. Základem pro stanovení režijních nákladů by mělo být posouzení jednotlivých operací (výrobních, obslužných, zásobovacích a prodejních, správně-administrativních aj.).

2.2.7. Plán realizace projektu

Realizační fáze začíná rozhodnutím o přijetí projektu (což často závisí na získání zdrojů financování), následuje zpracování technické dokumentace, vyjednávání a uzavírání kontraktů, vlastní investiční výstavba, a až na konci stojí zahájení provozu výrobní jednotky. Všechny tyto fáze obsahují (v závislosti na rozsahu a složitosti projektu) desítky až tisíce dílčích činností a aktivit, které je třeba vzájemně skloubit a koordinovat.

⁸ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

Plán realizace projektu by měl především stanovit:

1. **jednotlivé aktivity** (úkoly), které je třeba zabezpečit (realizace administrativních úkonů spojených se zajištěním žádoucí právní formy podnikatelské činnosti, výzkum a vývoj produktu, příprava prototypu, získání pozemků a instalace výrobních zařízení);
2. **termíny**, ve kterých je třeba dokončit (případně zahájit) tyto aktivity;
3. **osoby odpovědné za realizaci jednotlivých aktivit**;
4. **zdroje** (finanční prostředky aj.), které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat;
5. **výsledky**, ke kterým by měly vést jednotlivé aktivity;
6. **vzájemné vztahy a závislosti** jednotlivých aktivit;
7. **kritické aktivity** úspěšné realizace projektu, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost.

Plán realizace projektu umožňuje upřesnit též investiční náklady projektu. Příprava tohoto plánu i jeho vlastní provádění by mělo respektovat zásady projektového řízení a využívat (alespoň v případě rozsáhlejších projektů) odpovídající metody a techniky, jako jsou metoda kritické cesty, PERT aj. Tyto metody založené na využití výpočetní techniky mohou umožnit zpracování variantních plánů.⁹

2.3. Hodnocení a výběr variant

Zpracování technicko-ekonomické studie je často obtížné vzhledem k existenci většího počtu variant projektu (varianty výrobního programu, velikosti výrobní jednotky, jejího umístění, technologického procesu, zdrojů financování projektu) i předpokladů, ze kterých vychází hodnocení a výběr těchto variant. V této souvislosti je třeba zdůraznit, že první výběr variant by měl proběhnout již v rámci předběžné technicko-ekonomické studie odhady výnosů a nákladů pro určitý omezený počet variant (např. pro dvě varianty programu s odlišnou technologií, dvě, resp. tři varianty umístění aj.). Důležité je uvést metody a postupy užití při hodnocení variant a podrobně zdůvodnit zvolené varianty projektu.

2.4. Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Investiční fázi lze rozdělit do několika kroků, které tvoří:

⁹ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

1. vytvoření **právní, finanční a organizační základny** pro realizaci projektu;
2. **projektová dokumentace** a získání technologie;
3. **vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,**
4. **získání pozemků a výstavba budov a staveb;**
5. **předvýrobní marketingové činnosti** včetně zabezpečení zásob;
6. **získání a výcvik personálu;**
7. **kolaudace a záběhový provoz.**

Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu. Ty musí společně zabezpečit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace, jako jsou výstavba, dodávka a montáž výrobních zařízení, získání a výcvik pracovníků i zajištění všech potřebných vstupů pro zahájení provozu, proběhnou včas z hlediska jejich potřebné návaznosti a v žádoucí kvalitě tak, aby nebyl ohrožen termín uvedení projektu do provozu. Vlastní řízení realizace projektu využívá určitých metod a nástrojů projektového řízení (např. aplikace metody kritické cesty, metody PERT aj.). Důležitá je přitom pečlivá kontrola časového plánu realizace, včasná identifikace vzniklých odchylek a posouzení jejich vlivu na možné prodloužení termínu uvedení projektu do provozu či na růst investičních nákladů. Kontinuální kontrola a porovnávání základních předpokladů, ze kterých vycházela technicko-ekonomická studie projektu (především z hlediska nákladů a času), se skutečností v průběhu investiční fáze jsou nezbytné pro včasné zajištění dalších zdrojů financování v případě překročení investičních nákladů (např. využití krátkodobých úvěrů či dodatečné navýšení akciového kapitálu). Současně je třeba pečlivě vyhodnotit dopady těchto změn na ekonomickou efektivnost projektu.

Celkově je možné konstatovat, že zatímco v předinvestiční fázi byla rozhodující kvalita a spolehlivost údajů, analýz a hodnocení, tvořících náplň technicko-ekonomických studií, v investiční fázi je kritickým faktorem čas. Je proto zásadní chybou, pokud se snažíme zkracovat, resp. vynechávat některé kroky předinvestiční fáze s cílem snížit náklady na přípravu projektu, neboť to by se mohlo projevit značně negativně v průběhu realizace projektu i jeho provozu. Naopak čas i prostředky vynaložené na pečlivou přípravu projektu a posouzení jeho variant z hlediska všech podstatných aspektů vedoucích k nalezení optimálního řešení se obvykle mnohonásobně vyplatí.

2.5. Provozní fáze

Problémy provozní fáze je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. **Krátkodobý pohled** se týká uvedení projektu do provozu, resp. záběhového provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící např. z nezvládnutí technologického procesu, resp. výrobních zařízení, z nedostatečné kvalifikace pracovníku aj. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.

Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům (např. pokud jde o vývoj poptávky, o dosažitelný podíl na trhu, o velikost prodejních cen výrobků, nákupních cen surovin, materiálů a energií aj.), ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie. Jestliže zvolená strategie i základní předpoklady se ukázaly jako falešné, může být realizace určitých korekčních, resp. nápravných opatření nejen obtížná, ale často také vysoce nákladná (u některých projektů, založených na uplatnění vysoce specializovaných zařízení, resp. technologií, nelze případně tato opatření vůbec uskutečnit a projekt je odsouzen k nezdaru).

3. Finanční analýza a hodnocení projektu

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají v technicko-ekonomické studii projektu ústřední postavení, neboť poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu, resp. informace pro posuzování výhodnosti více variant projektu a pro rozhodování o výběru varianty, která by se měla realizovat.

3.1. Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Základem pro rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, či který z navržených projektů, resp. jejich variant, by měl být zvolen k realizaci, je propočtení určitých kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivity. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návrtnost) zdrojů, vynaložených na realizaci projektu.

Pro hodnocení ek. efektivity investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

1. **rentabilita;**
2. **doba návratnosti** či doba úhrady;
3. **čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento.**

3.1.1. Ukazatele rentability

Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu, užitého k financování projektu, neboť poměrují zisk projektu k vloženým prostředkům.

1. **rentabilita vlastního kapitálu;**
2. **rentabilita celkového kapitálu;**
3. **účetní rentabilita projektu;**
4. **rentabilita aktiv.**

3.1.1.1. Rentabilita vlastního kapitálu

Stanovuje se jako poměr zisku po zdanění (případně zisku před zdaněním) k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu, a vyjadřuje tedy míru zhodnocení vlastních zdrojů, které užil investor k financování projektu.

Rent. vlastního kapitálu (ROE) = EAT / vlastní kapitál

Při hodnocení rentability vlastního kapitálu bychom měli vycházet z jejího porovnání s úrokovou mírou dlouhodobých vkladů. Projekt bude ekonomicky výhodný, jestliže rentabilita vlastního kapitálu bude vyšší než tato úroková míra.¹⁰

3.1.1.2. Rentabilita celkového kapitálu

Vyjadřuje celkové zhodnocení všech zdrojů užitých k financování projektu, tj. vlastního i cizího kapitálu. Tuto rentabilitu lze vyjádřit jako zlomek, kde ve jmenovateli je celkový kapitál vložený do projektu a v čitateli buď součet hrubého zisku a úroků (tzv. EBIT, tj. zisk před úroky a zdaněním) nebo součet zisku po zdanění a zdaněných úroků (tj. zdaněný EBIT).¹¹

Rent. celkového kapitálu (ROI) = EBIT * (1 – t) / aktiva

3.1.1.3. Účetní rentabilita

Určitý nedostatek ukazatelů rentability vlastního a celkového kapitálu spočívající v tom, že se stanovují pro jednotlivé roky života projektu, to se snaží odstranit jiný ukazatel rentability, označovaný jako účetní rentabilita investic (projektu). Určuje se podle vztahu:

Účetní rentabilita projektu = PZ / PIM,

kde PZ je průměrná roční výše zisku po zdanění,

¹⁰ Mrkvička, J., Kolář P. Finanční analýza. Praha: ASPI, 2006,

^{11, 13} Mrkvička, J., Kolář P. Finanční analýza. Praha: ASPI, 2006,

PIM je průměrná hodnota pořízeného investičního majetku.

Průměrný roční zisk po zdanění projektu stanovíme jako aritmetický průměr zisků v jednotlivých letech provozu z výkazu zisků a ztrát a průměrnou hodnotu pořízeného investičního majetku získáme jako součet jeho vstupní ceny a zůstatkové hodnoty na konci života projektu dělený dvěma.

Předností účetní rentability projektu, je jednoduchost propočtu a srozumitelnost. Jejich nevýhodou je určitá závislost na zvoleném způsobu odepisování. Další nevýhodou ukazatelů rentability je ignorace odlišné časové hodnoty peněz.¹²

3.1.1.4. Rentabilita aktiv

Se stanovuje jako poměr zisku před zdaněním a úroky k celkovým aktivům, odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv.

Rent. aktiv (ROA) = EBIT / aktiva

Zvykem je vyjadřovat všechny tyto ukazatele ne v desetinném ale v procentním vyjádření, které získáme vynásobením stem.¹³

3.1.2. Doba návratnosti (úhrady)

Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy. Stanovení doby úhrady vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu života projektu.

Hlavní předností doby návratnosti je opět její srozumitelnost a jednoduchost propočtu.

Mezi nedostatky tohoto ukazatele patří především to, že:

1. ignoruje příjmy projektu po době úhrady;
2. zdůrazňuje příliš rychlou finanční návratnost projektu;
3. nerespektuje faktor času, tj. odlišnou časovou hodnotu peněz.

Vzhledem k těmto nedostatkům není doba návratnosti příliš spolehlivým kritériem pro hodnocení a výběr projektů. Může však vhodně sloužit jako určité doplňující hledisko, a to zvláště pro projekty s krátkou životností a pro značně rizikové projekty.

3.1.3. Kritéria založená na diskontování

Základní kritéria této skupiny tvoří:

1. **čistá současná hodnota;**

¹² Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

2. **index rentability;**
3. **vnitřní výnosové procento.**

Všechna tato kritéria eliminují jeden ze závažných nedostatků doby úhrady, spojený s tzv. časovou hodnotou peněz, kdy stejná výše určité peněžní částky získaná (vydaná) dnes nemá stejnou hodnotu jako stejná částka získaná (vydaná) později.

Faktory působící na odlišnou časovou hodnotou peněz tvoří především:

1. **nejistota budoucích příjmů**, kdy každé příjmy časově vzdálenější jsou méně jisté než příjmy časově bližší;
2. **inlace**, která postupně znehodnocuje kupní sílu peněžní jednotky, a to úměrně s časem;
3. **oportunitní náklady**, náklady ušlé příležitosti, resp. náklady alternativní příležitosti.

Vzhledem k odlišné časové hodnotě peněz není proto možné sčítat příjmy a výdaje realizované v různých časových obdobích tak, jak jsme to dělali při výpočtu doby úhrady, ale je třeba je přepočítat ke stejnému okamžiku, kterým je zpravidla zahájení projektu. Tyto přepočtené hodnoty budoucích příjmů a výdajů se pak označují jako jejich současné hodnoty a proces přepočtu jako diskontování. Stanovení současné hodnoty budoucích příjmů a výdajů je proces opačný složitému úrokování, kdy jde naopak o stanovení budoucí hodnoty současných příjmů, resp. výdajů.

$$X_0 = X_t / (1 + r)^t$$

$1 / (1 + r)^t$ je tzv. odúročitel (diskontní faktor)

Kde X_t je budoucí hodnota peněz v roce t ,

X_0 je částka investovaná dnes (v roce 0),

r je úroková míra (% / 100),

t je počet let, během nichž je částka investována.¹⁴

3.1.3.1. Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu. Každý projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje hodnotu (majetek) podniku, a naopak projekt se zápornou čistou současnou hodnotou hodnotu podniku snižuje.

¹⁴ Mrkvička, J., Kolář P. Finanční analýza. Praha: ASPI, 2006,

Čím je čistá současná hodnota vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. Projekty s nulovou čistou současnou hodnotou jsou ekonomicky neutrální neboť nezvyšují ani nesnižují hodnotu podniku.

Předností čisté současné hodnoty kromě respektování časové hodnoty peněz je i její aditivnost. Znamená to, že čisté současné hodnoty projektů lze sčítat a tak kvantifikovat celkový přínos realizace více investičních projektů.

Za nevýhodu tohoto kritéria lze považovat jednak obtíže spojené se stanovením diskontní sazby, jednak to, že čistá současná hodnota jako absolutní veličina nevyjadřuje přesnou míru ziskovosti projektu. Z těchto důvodů proto někdy podnikatelé zvyklí uvažovat v termínech rentability kapitálu preferují vnitřní výnosové procento jako základní kritérium pro rozhodování o výběru projektu.

3.1.3.2. Index rentability (ziskovosti)

Toto kritérium je blízké čisté současné hodnotě, na rozdíl od ní je však relativní povahy. Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu.

Index rentability = současná hodnota budoucích příjmů projektu / současná hodnota investičních výdajů

Projekt by měl být přijat k realizaci v případě, že jeho index rentability je větší než 1. Čím více index rentability projektu přesahuje jednotku, tím je projekt ekonomicky výhodnější.¹⁵

3.1.3.3. Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (vnitřní míra výnosnosti) se chápe jako výnosnost (rentabilita), kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně je vnitřní výnosové procento rovno takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota rovna nule.

$$\text{NPV} = \sum \text{hotovostní tok} / (1 + \text{IRR})^n$$

IRR určíme z podmínky NPV = 0

Stanovení vnitřního výnosového procenta je obtížnější než určení čisté současné hodnoty, neboť je řešením rovnice n-tého stupně, kde n je doba života projektu. Pokud máme k dispozici počítačový program, můžeme stanovit vnitřní výnosové procento snadno.

^{15, 16} Mrkvička, J., Kolář P. Finanční analýza. Praha: ASPI, 2006,

Ručně můžeme určit velikost vnitřního výnosového procenta opakovanými propočty čisté současné hodnoty při různých hodnotách diskontní sazby.

Podnik by měl daný projekt přijmout, pokud je jeho vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba, tj. požadovaná výnosnost projektu. V případě, že je vnitřní výnosové procento projektu nižší než diskontní sazba, měl by se projekt zamítnout.

Čím je vnitřní výnosové procento projektu vyšší (resp. čím více převyšuje požadovanou výnosnost projektu, danou diskontní sazbou), tím je daný projekt ekonomicky výhodnější.

Předností vnitřního výnosového procenta je především to, že pro jeho stanovení a využití pro rozhodování o přijetí či zamítnutí daného projektu není třeba znát přesně diskontní sazbu.

Nejzávažnější nedostatky jsou v tom, že vnitřní výnosové procento projektu **může nabýt více hodnot**. Pokud čistý peněžní tok mění znaménko pouze jednou (výdaje v období výstavby a kladné čisté příjmy v období provozu), pak existuje pouze jediná hodnota vnitřního výnosového procenta, pokud však **čistý peněžní tok mění znaménko vícekrát než jednou**, pak **nabývá více hodnot**.¹⁶

3.2. Zdroje financování projektů

Pro financování projektů je třeba zajistit finanční zdroje, tj. potřebný kapitál. Finanční zdroje lze klasifikovat podle tří hledisek. Prvním z nich je místo, odkud se tyto zdroje získávají. Pokud je tímto místem podnik a jeho vlastní činnost, jde o interní (vnitřní) zdroje, resp. interní kapitál, a v případě, že tyto zdroje pocházejí z vnějšku podniku, jde o externí zdroje, resp. externí kapitál. Druhé hledisko se týká vlastnictví a v souladu s ním lze finanční zdroje rozčlenit do dvou skupin, které tvoří vlastní kapitál (vlastní zdroje) a cizí kapitál (cizí zdroje). Třetím hlediskem je doba, na kterou podnik kapitál získává, resp. do kdy jej musí uhradit. Podle toho kapitál členíme na dlouhodobý se splatností delší než jeden rok (např. dluhopisy, dlouhodobé a střednědobé bankovní úvěry) a krátkodobý s povinností uhradit jej do jednoho roku (např. běžné bankovní úvěry).

3.2.1. Dlouhodobé úvěry

Dlouhodobé úvěry poskytované bankami, případně i jinými subjekty, jako jsou např. dodavatelé technologie a výrobního zařízení, představují u nás nejvýznamnější zdroj financování rozvoje podniku. Velikost úvěru a způsob jeho splácení ovlivňují úroky tvořící součást finančních nákladů a peněžní toky prostřednictvím splátek úvěru.

Celkovou výši úroků a tím i celkové náklady úvěru ovlivňují:

1. **velikost úvěru;**
2. **úroková sazba** (pevná nebo pohyblivá);
3. **odklad splátek;**
4. **doba splácení;**
5. **způsob splácení.**

3.2.1.1. Individuální splátkový plán

Individuální splátkový plán je výsledkem jednání uchazeče o úvěr s poskytovatelem kapitálu (např. bankou). Jeho součástí jsou velikosti a termíny jednotlivých splátek.

3.2.1.2. Rovnoměrné splácení

Rovnoměrné splácení vychází z toho, že úvěr je splácen částkami stejné velikosti v pravidelných termínech (např. roční, pololetní, kvartální, resp. měsíční splátky), a to vždy počátkem, resp. koncem období. V případě ročních splátek stanovíme úroky snadno jako součin dosud nesplacené výše úvěru a úrokové sazby dělené stem. V případě splátek s větší frekvencí je třeba počítat úroky z jednotlivých období (pololetí, kvartálů, resp. měsíců) zvlášť a úroky za rok pak získáme jako jejich součet.

3.2.1.3. Splácení anuitou

Při splácení anuitou platí, že součet splátek a úroků za každé období je konstantní veličina, tzv. anuita. Velikost anuity stanovíme (za předpokladu splátek vždy koncem příslušného období) podle vztahu:

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

kde A je roční anuita,

U je velikost úvěru,

r je úroková sazba (% / 100),

n je doba splácení (roky).¹⁷

Vzhledem k tomu, že anuita je vždy součtem velikosti splátky a úroku za dané období (rok, pololetí, kvartál, měsíc), je třeba ji rozdělit do dvou složek, neboť pouze úroky jsou součástí nákladů. Velikost úroků stanovíme z dosud nesplacené výše úvěru a rozdíl do velikosti anuity je roven splátce.

¹⁷ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

Anuitní splácení je dražší než rovnoměrné, neboť jeho celkové úroky jsou vyšší než u rovnoměrného splácení. Výhodou anuitního splácení je však to, že dluhová služba (výdaje na úhradu úroků a splátek úvěru) je rovnoměrná po celé období splácení. U rovnoměrného splácení jsou naopak největší výdaje na dluhovou službu v prvních letech splácení. Vzhledem k tomu, že největší nedostatek pohotových prostředků obvykle nastává v počátečním období fungování projektu (např. vlivem prodloužení doby výstavby nebo obtíží při záběhovém provozu jsou skutečné příjmy, generované projektem, menší než příjmy plánované), snižuje anuitní splácení v tomto období tlak na peněžní toky.

3.2.2. Dluhopisy

Dluhopisy představují u mnoha podniků významný zdroj financování jejich rozvojových potřeb. Charakteristické parametry dluhopisů tvoří:

1. **nominální hodnota**: částka na dluhopisu;
2. **úroková sazba**: fixní (pravidelný pevný úrokový výnos) nebo pohyblivá;
3. **datum splatnosti** (datum dospělosti): termín, ve kterém je držiteli dluhopisu vyplacena částka odpovídající nominální hodnotě.

3.2.3. Finanční leasing

Finanční leasing představuje dlouhodobý nezrušitelný pronájem, po jehož skončení přechází vlastnické právo k předmětu leasingu na nájemce, který jej odkupuje za odkupní cenu, jejíž výše je často velice nízká.

Pořízení investičního majetku formou finančního leasingu je založeno na uzavření leasingové smlouvy (smlouvy o pronájmu s následnou koupí) mezi pronajímatelem (leasingovou společností) a nájemcem. Součástí této smlouvy je:

1. **leasingový koeficient** ($1 + \text{marže pronajímatele} / 100$, přičemž marže pronajímatele představuje procentní přírůstek k pořizovací ceně předmětu leasingu, která slouží k pokrytí nákladů pronajímatele a tvorbě jeho zisku);
2. **splátkový kalendář** - představuje časové rozložení splátek leasingového nájemného, první splátka je hrazená při uzavření smlouvy o pronájmu (tzv. mimořádná splátka), je obvykle vyšší, přičemž další splátky hrazené v průběhu pronájmu jsou zpravidla rovnoměrné (měsíční, resp. kvartální splátky stejné velikosti stanovené buď absolutně, nebo v procentech ceny pronájmu), mohou však být i nerovnoměrné;

3. **akontace** - první "velká" splátka, po které následuje předání věci a nájemce dále pokračuje menšími leasingovými splátkami po stanovenou dobu;
4. **odkupní cena**, za kterou nájemce odkupuje předmět leasingu po skončení pronájmu.

Po dobu pronájmu je vlastníkem předmětu leasingu pronajímatel, který jej také odepisuje. Po skončení smlouvy o pronájmu a odkoupení předmětu leasingu nájemcem se tento nájemce stává vlastníkem příslušného majetku a začíná jej odepisovat. Po dobu pronájmu účtuje nájemce do nákladů (v položce služby) každý měsíc příslušný podíl ceny pronájmu a délky pronájmu vyjádřené v měsících. Při splnění určitých podmínek představuje nájemné účtované do nákladů daňově uznané výdaje.

Z povahy finančního leasingu plyne, že využití této formy financování snižuje nároky na počáteční výši hotovosti, kterou musí nájemce disponovat, oproti financování úvěrem nebo z vlastních zdrojů. Je ovšem zřejmé, že rozhodující pro výhodnost finančního leasingu vzhledem k ostatním způsobům financování je především leasingový koeficient (marže pronajímatele) a velikost první mimořádné splátky. Čím jsou oba tyto parametry nižší, tím je finanční leasing výhodnější.

3.2.4. Rizikový kapitál

Rizikový kapitál představuje ve světě významný zdroj financování. Tento kapitál se orientuje především na financování malých a středních podniků ve fázi:

1. **zakládání** - jde o tzv. startovní financování firem, které disponují zajímavým produktem, resp. službou;
2. **počátečního rozvoje** u firem fungujících méně než tři roky, které si zatím nevytvořily dostatečné prostředky na svůj rozvoj;
3. **expanze firmy** (rozvojové financování), spojené s významným rozšířením výrobní kapacity, se zavedením nových produktů, se vstupem na nové trhy aj.

Míra zhodnocení vložených zdrojů rizikového kapitálu musí odpovídat míře rizikivosti financovaných projektů, která je obvykle vyšší než u projektů jiné povahy. Očekávaný roční výnos se v závislosti na míře rizika financovaných projektů pohybuje od 25 % do 35% (někdy až 60 %, což znamená zhodnocení kapitálu třikrát až desetkrát za období, kdy chce fond rizikového kapitálu svůj výnos realizovat).¹⁸

¹⁸ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

3.3. Peněžní toky projektu

3.3.1. Náplň peněžních toků

Peněžní toky (cash flow) projektu tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt generuje, resp. vyvolává během svého života.

3.3.2. Investiční náklady projektu

Investiční náklady (výdaje) chápeme jako souhrn všech nákladů kapitálového charakteru (tj. převážně jednorázových), které je třeba vynaložit na vybudování výrobní jednotky (jednotky poskytujících služby) a na zabezpečení jejího provozu. Tyto náklady tedy reprezentují prostředky, které jsou dlouhodobě vázány v projektu.

Investiční náklady lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. náklady vynaložené na **pořízení stálých aktiv** mající povahu hmotného, resp. nehmotného investičního majetku;
2. náklady na **čistý pracovní (provozní) kapitál** (rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky).

3.3.3. Příjmy a výdaje v období provozu

3.3.3.1. Přímá metoda

Přímá metoda vychází z toho, že stanovíme veškeré příjmy i výdaje projektu v jednotlivých letech provozu. Protože rozhodující složku příjmů tvoří příjmy z tržeb, museli bychom stanovit především tyto příjmy v každém roce provozu. Tyto příjmy se však mohou odlišovat od objemu prodejů v hodnotovém vyjádření, tj. od výnosů z tržeb, pokud dochází ke změně pohledávek. Jestliže budou pohledávky růst, budou skutečné příjmy z tržeb v každém roce nižší o přírůstek pohledávek. Pokud naopak v určitém roce pohledávky poklesnou, budou příjmy z tržeb vyšší než výnosy z tržeb právě o pokles pohledávek.

Stejně jako je třeba rozlišovat výnosy a příjmy, je třeba rozlišovat náklady a výdaje v období provozu projektu. Přímá metoda stanovení peněžních toků vychází opět ze stanovení výdajů v jednotlivých letech provozu. V mnoho případech se výdaje rovnají nákladům, ale významná nákladová položka, která není výdajem jsou např. odpisy.

3.3.3.2. Nepřímá metoda

Nepřímá metoda stanovení peněžních toků je založena na tom, že neurčuje příjmy výdaje projektu v jeho období provozu, ale určujeme jeho výnosy a náklady, tj. stanovíme tzv.

plánový výkaz zisků a ztrát projektu. Korekce výnosů na příjmy a nákladů na výdaje nám pak zajišťuje čistý pracovní kapitál a vyloučení těch nákladů, které nepředstavují výdaje, což jsou především odpisy a přírůstky rezerv.¹⁹

3.4. Náklady kapitálu

Pro stanovení čisté současné hodnoty projektu, resp. jeho indexu rentability, je třeba stanovit diskontní sazbu projektu, která je určena náklady kapitálu, užitého k financování projektu. Pokud budeme projekt financovat výhradně vlastním kapitálem, postačí stanovit pouze náklady vlastního kapitálu. V případě smíšeného financování projektu zčásti vlastním a zčásti cizím kapitálem je třeba určit náklady cizího kapitálu a v určitém případě tzv. vážené průměrné náklady kapitálu ve tvaru váženého průměru nákladů vlastního a cizího kapitálu. Diskontní sazba (náklady kapitálu) musí současně odpovídat úrovni cen, ve kterých jsou vyjádřeny peněžní toky, a proto je třeba respektovat odlišný charakter nominální a reálné diskontní sazby.

3.4.1. Náklady vlastního kapitálu

Nejrozšířenější přístup ke stanovení nákladů vlastního kapitálu vychází z tzv. oportunitních nákladů (náklady ztracené příležitosti, alternativní náklady). Tyto náklady se chápou jako výnosy, o které investor přišel tím, že kapitál vložil do projektu, a nemohl jej tedy využít ke druhé nejlepší (alternativní) příležitosti. Jako ztracená příležitost se pak obvykle zvažuje investice do cenných papírů se stejnou mírou rizika jako daný projekt.

Očekávaná, resp. požadovaná výnosnost projektu, určující jeho náklady vlastního kapitálu, je obecně závislá na velikosti rizika projektu, přičemž tento vztah lze přibližně vyjádřit lineární závislostí. Čím je riziko projektu vyšší, tím vyšší je i očekávaná výnosnost projektu. Obecně můžeme očekávanou výnosnost projektu vyjádřit jako součet dvou složek:

Očekávaná výnosnost projektu = výnosnost zcela nerizikové investice + riziková prémie

Při investování do rizikovějšího projektu je ušlý výnos roven výnosu z rizikovějších cenných papírů, kterými budou akcie určitého druhu (ty reprezentují alternativní investiční příležitost se stejným rizikem). Pro stanovení nákladů kapitálu je proto třeba určit velikost rizikové prémie. Tuto prémii je možné stanovit dvěma způsoby, a to jednak pomocí informací poskytovaných kapitálovým trhem, jednak expertním odhadem.

¹⁹ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

3.4.2. Upravené náklady kapitálu

Náklady vlastního kapitálu můžeme použít jako diskontní sazbu pouze v případě plného financování projektu tímto kapitálem. V hospodářské praxi se však nejčastěji užívá smíšené financování, kdy část zdrojů financování projektu tvoří vlastní kapitál a část cizí kapitál (obvykle bankovní, dodavatelské úvěry, případně dluhopisy). V praxi často užívaný přístup vychází z tzv. vážených průměrných nákladů kapitálu podniku, které se určí jako vážený aritmetický průměr nákladů vlastního a cizího kapitálu podle vztahu:

$$n_k = r_c * (1 - t) * CK / (VK + CK) + n_v * VK / (VK + CK),$$

kde n_k jsou vážené průměrné náklady kapitálu,

r_c je úroková míra cizího kapitálu,

t je sazba daně z příjmů,

n_v jsou náklady vlastního kapitálu,

CK je cizí úročený kapitál,

VK je vlastní kapitál.²⁰

Uplatnění vážených průměrných nákladů kapitálu nyní spočívá v tom, že je uijeme jako diskontní sazbu při stanovení čisté současné hodnoty, resp. indexu rentability projektu.

3.4.3. Nominální a reálná diskontní sazba

Náklady vlastního kapitálu, resp. vážené průměrné náklady kapitálu, můžeme užít jako diskontní sazbu při stanovení čisté současné hodnoty, resp. indexu rentability pouze v případě, že jsou peněžní toky projektu vyjádřeny v běžných cenách (tzv. nominální peněžní tok). V této souvislosti pak náklady kapitálu označujeme jako nominální diskontní sazbu. Jestliže jsou však peněžní toky projektu zpracovány ve stálých cenách (tyto peněžní toky se označují též jako reálné peněžní toky), je třeba korigovat náklady kapitálu, tj. nominální diskontní sazbu, na její reálnou hodnotu, která je očištěna o vliv inflace.

V případě, že velikost inflace je ustálená, a bude tedy během doby života projektu přibližně na stejné úrovni, stanovíme reálnou diskontní sazbu podle vztahu:

$$r_k = (1 + r / 1 + m) - 1,$$

kde r_k je reálná (korigovaná) diskontní sazba (%),

r je nominální diskontní sazba (% / 100),

m je průměrná roční míra inflace (% / 100).

²⁰ Mrkvička, J., Kolář P. Finanční analýza. Praha: ASPI, 2006,

Stanovení jediné reálné diskontní sazby projektu je vhodné v případě, kdy je inflace přibližně ustálena na určité úrovni. Pokud však má rostoucí nebo klesající tendenci, je třeba vycházet z odlišné míry inflace pro každý rok života projektu. V tomto případě stanovíme hodnoty diskontní sazby zvlášť pro každý rok života projektu.

3.5. Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

3.5.1. Podstata a stanovení ekonomické přidané hodnoty

Ekonomická přidaná hodnota je významným kritériem posuzování výkonnosti podniku. Na rozdíl od ukazatelů rentability kapitálu, a to jak vlastního, tak i celkového, které vychází z účetního zisku, je ekonomická přidaná hodnota založena na tzv. ekonomickém zisku. Rozdíl mezi ekonomickým a účetním ziskem spočívá především v tom, že ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu. Početně se ekonomická přidaná hodnota (EVA) stanoví podle vztahu:

$$\mathbf{EVA = PHV * (1 - t) - n_k * K,}$$

kde EVA je ekonomická přidaná hodnota,
PHV je provozní hospodářský výsledek,
K je investovaný kapitál,
t je sazba daně z příjmů (% / 100),
 n_k jsou vážené průměrné náklady kapitálu.²¹

Pokud dosahuje podnik kladné ekonomické přidané hodnoty, roste bohatství vlastníků, neboť podnik zhodnocuje kapitál více, než činí jeho náklady. Pokud je ekonomická přidaná hodnota naopak záporná, jsou náklady kapitálu vyšší než jeho zhodnocení a bohatství vlastníků klesá. Podnik by tedy měl dosahovat kladné ekonomické hodnoty, nebo by měla tato hodnota postupně růst.

3.5.2. Hodnota přidaná trhem (MVA)

Hodnota přidaná trhem představuje rozdíl tržní hodnoty podniku a velikosti celkového investovaného kapitálu a vyjadřuje bohatství vlastníků, resp. akcionářů. Platí, že:

$$\mathbf{MVA = hodnota podniku - celkový investovaný kapitál.}$$

^{21, 22} Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

Veličina MVA je rovna čisté současné hodnotě všech projektů, které byly v podniku realizovány, resp. které se plánují. Pokud ze strategického finančního plánu podniku plyne, že budoucí hodnoty EVA jsou kladné, případně i rostou, pak to signalizuje růst MVA a tím i růst bohatství vlastníků.²²

3.5.3. Způsoby zvyšování EVA

Ekonomická hodnota poroste, jestliže podnik:

1. dosáhne **vyššího provozního zisku** při konstantních nákladech a velikosti kapitálu;
2. **změní kapitálovou strukturu** ve prospěch levnějšího cizího kapitálu vzhledem ke kapitálu vlastnímu;
3. **sníží velikost investovaného kapitálu** - pokles určitých složek aktiv (např. odprodej málo využívaného investičního majetku, snížení zásob) uvolní finanční prostředky, které je třeba vhodně investovat, nebo při nedostatku investičních příležitostí rozdělit mezi vlastníky (výplata dividend a podílů na zisku, odkup vlastních akcií);
4. bude realizovat **nové projekty s kladnými hodnotami EVA** - toho lze dosáhnout pouze v případě kladné čisté současné hodnoty těchto projektů.²³

4. Podnikatelské riziko

Neoddělitelnou součástí podnikání je riziko. To je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést až k jejímu úpadku.

Hospodářský výsledek podnikatelské činnosti ovlivňuje větší počet faktorů, jejichž budoucí vývoj může být značně nejistý. Tyto faktory představují tzv. faktory rizika, resp. faktory nejistoty, které vystupují jako určité příčiny či zdroje rizika. Faktory rizika nemůžeme ovlivňovat buď vůbec (např. devizové kurzy, poptávka na zahraničních trzích, daňové sazby aj.), nebo pouze v určité omezené míře (např. dosažení prodejních cen prostřednictvím kvality produkce, cen základních materiálů a surovin uzavřením dlouhodobých kontraktů s dodavateli, úspěšností výzkumu a vývoje kvalifikací vývojového týmu, jeho přístrojovým vybavením aj.).

²³ Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

4.1. Náplň řízení rizika

Základním cílem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí jejich neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku. Práce s rizikem a nejistotou by měla naopak prolínat celou přípravu projektu od jeho začátku až do závěrečného rozhodnutí o přijetí projektu a jeho realizaci či o jeho zamítnutí z důvodu, že jeho ekonomická výhodnost nás neuspokojuje, resp. jeho riziko je příliš velké. Cílem řízení rizika projektu je zjistit:

1. **faktory** (nákladové položky, poptávka, prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové sazby aj.), které jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko daného projektu;
2. **míra rizika** projektu a zda je ještě přijatelné;
3. **opatření na snížení rizika** na přijatelnou, ekonomicky účelnou míru.

4.1.1. Určení faktorů rizika

Náplň této fáze je stanovení faktorů rizika jakožto veličin, jejichž možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit negativně, ale případně též pozitivně hospodářské výsledky, kritéria ekonomické efektivnosti projektu (zisk, rentabilitu kapitálu, čistou současnou hodnotu aj.) a jeho finanční stabilitu.

4.1.2. Stanovení významnosti faktorů rizika

Důležitost faktorů rizika lze stanovit v podstatě dvěma způsoby, a to expertně nebo pomocí analýzy citlivosti.

4.1.2.1. *Expertní hodnocení*

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na výsledky projektu, vyjádřené např. velikostí jeho zisku, výnosností vložených prostředků aj. Určitý faktor rizika je pak (z hlediska ohrožení úspěchu projektu) tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu na efekty projektu.

4.1.2.2. *Analýza citlivosti*

Účelem této analýzy je zjišťovat citlivost určitého ekonomického kritéria projektu (jeho zisku, výnosnosti vložených prostředků aj.) na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny těchto faktorů, např. objemu produkce,

prodejních cen výrobků, cen základních surovin aj., ovlivňují zvolené ekonomické kritérium projektu.

Faktory, jejichž určité změny, např. odchylka 10 % od předpokládané, resp. nejpravděpodobnější hodnoty, vyvolávají pouze malou změnu tohoto kritéria můžeme pak považovat za málo důležité, citlivost zvoleného kritéria na změny těchto faktorů je malá. Naopak faktory, jejichž stejné odchylky vyvolávají značné změny zvoleného kritéria, budou pro nás jistě významné. Dané kritérium je tedy značně citlivé na změny těchto faktorů.

4.1.3. Stanovení rizika projektu

Stanovení rizika projektu tvoří významnou součást jeho analýzy rizika. Riziko projektu je možné určit:

1. v **číselné podobě**, a to pomocí statistických charakteristik (rozptyl, směrodatná odchylka, variační koeficient), které slouží ve finančním managementu jako míry rizika;
2. **nepřímo** pomocí určitých charakteristik, které ve svém souhrnu poskytují informaci o větší či menší míře rizika projektu.

4.1.3.1. Číselné stanovení rizika

Číselné stanovení rizika projektu je náročnější a předpokládá užití určitých nástrojů rizikového rozhodování, jako jsou především rozhodovací matice, pravděpodobností stromy, rozhodovací stromy a počítačová simulace metodou Monte Carlo.

4.1.3.2. Nepřímé stanovení rizika

Nepřímé stanovení rizika projektu je jednodušší a zahrnuje dva přístupy, které míru rizika projektu odvozují od velikosti nepříznivých dopadů změn rizikových faktorů na tento projekt. První přístup vychází z předpokladu, že intenzita nepříznivých dopadů změn rizikových faktorů na projekt je závislá na dvou aspektech, kterými jsou odolnost projektu vzhledem k nepříznivým změnám podnikatelského okolí a jeho flexibilita (pružnost).

Druhý přístup je založen na stanovení finanční stability projektu při zvláště nepříznivém vývoji faktorů podnikatelského okolí, který se označuje jako tzv. varovný scénář.

4.1.4. Odolnost projektu

Odolností projektu rozumíme, že určité nepříznivé změny faktorů podnikatelského okolí působí relativně málo na projekt a na jeho hospodářský výsledek. Projekt je tedy málo

citlivý na působení faktorů rizika, resp. alespoň na působení některých z těchto faktorů. Opakem odolnosti je vysoká citlivost za změny externích faktorů, kdy i malé změny těchto faktorů mají značné dopady na projekt a na jeho hospodářské výsledky.

Odolnost projektu vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí ovlivňuje větší počet faktorů, z nichž mezi ty nejvýznamnější patří poloha bodů zvratu a míra diverzifikace.

4.1.4.1. Poloha bodu zvratu

Bodem zvratu (kritickým bodem) projektu rozumíme takovou hodnotu určitého rizikového faktoru, ovlivňujícího hospodářské výsledky projektu, při které tento **projekt dosahuje nulového zisku** (tj. výnosy projektu pokrývají právě jeho náklady). Bod zvratu může být významnou charakteristikou odolnosti projektu z hlediska nepříznivých změn těch faktorů, vůči nimž je tento bod konstruován. Nejčastěji se bod zvratu chápe z hlediska objemu produkce. Čím je bod zvratu vyšší, tím je projekt méně odolný vzhledem k poklesu poptávky a tím i následnému poklesu produkce, neboť se rychleji dostává (za jinak stejných podmínek) do ztráty. Vztah pro výpočet bodu zvratu:

$$\mathbf{BZq = F / (P - v),}$$

kde BZq je bod zvratu produkce,

F jsou fixní náklady,

P je prodejní cena,

v jsou variabilní náklady na jednotku produkce.²⁴

Čím nižší jsou fixní náklady a čím vyšší je rozdíl prodejní ceny a jednotkových variabilních nákladů, tím je bod zvratu projektu z hlediska nepříznivých dopadů poklesu poptávky na jeho hospodářské výsledky příznivější.

Kromě bodu zvratu produkce může jako užitečná míra odolnosti projektu vystupovat **bod zvratu prodejní ceny**. Bod zvratu prodejní ceny stanovíme podle vztahu:

$$\mathbf{BZp = (Q * v + F) / Q,}$$

kde BZp je bod zvratu prodejní ceny,

Q je objem produkce,

F jsou fixní náklady,

v jsou variabilní náklady na jednotku produkce.²⁵

^{24, 25} Fotr, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 1999,

Užitečné může být vyjádřit tento bod v procentech předpokládané prodejní ceny. Je zřejmé, že čím bude bod zvratu prodejní ceny vyšší (tj. bližší předpokládané prodejní ceně), tím snadněji se dostane projekt při poklesu prodejní ceny do ztráty. Naopak relativně nízký bod zvratu prodejní ceny indikuje značnou odolnost projektu vůči možnému poklesu prodejní ceny. Je zřejmé, že body zvratu poskytují cenné informace o odolnosti projektu a tím i o jeho míře rizika. Projekty s body zvratu blízkými plánovaným hodnotám rizikových faktorů jsou značně nebezpečně. Obvykle to budou projekty s vysokými fixními náklady. Projekty malých a pružných jednotek jsou vůči možným rizikům zpravidla značně odolnější.

4.1.4.2. Míra diverzifikace

Další užitečnou charakteristikou odolnosti projektu vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí může být míra jeho diverzifikace. Diverzifikaci lze chápat z více hledisek, a to jako diverzifikaci výrokového portfolia, diverzifikaci odběratelů a diverzifikaci dodavatelů. Obecně platí, že čím je projekt více diverzifikován, tím je odolnější vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí, jako je pokles poptávky, ztráta některých odběratelů, výpadek určitých trhů aj. Dosažení vyšší diverzifikace patří současně k jednomu ze základních opatření na snížení podnikatelského rizika.

4.1.5. Flexibilita

Flexibilitou rozumíme schopnost projektu, resp. firmy, která bude projekt realizovat, reagovat pohotově a nákladově efektivně na nepříznivé změny faktorů podnikatelského okolí různé povahy. Pokud je firma dostatečně flexibilní, tak její reakce na změny určitých faktorů (např. poptávky, požadavků odběratelů aj.) jsou pružné a dostatečně rychlé. Dosažení vyšší flexibility představuje opět významné opatření na snížení podnikatelského rizika.

4.2. Příprava plánu korekčních opatření

Pro efektivní využití zpracovaných plánů korekčních opatření, orientovaných na pohotové řešení rizikových situací typu krizí (ohrožení) i typu příležitostí, je však nutno splnit určité předpoklady. Především je třeba:

1. sledovat významné **rizikové faktory**, jejichž budoucí vývoj ovlivňuje vytváření rizikových situací (konkurence, zákazníci, potřeby a očekávání zaměstnanců aj.);
2. stanovit **podmínky** za kterých by mělo dojít buď k uplatnění jednotlivých plánů korekčních opatření, či k jejich aktualizaci (kvůli zastarání);

3. vytvořit **rezervy** (především finančních prostředků), potřebných pro případnou realizaci plánů korekčních opatření. Bez nich jsou tyto plány mnohdy pouhými popsánymi papíry, které nelze v praxi využít.

5. Podnikatelský plán společnosti Catapult

5.1. Popis podniku

5.1.1. Název společnosti

Catapult

5.1.2. Sídlo

Okružní 9

Jihlava

586 01

5.1.3. Předmět podnikání

Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje

Provoz solárního zařízení

Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Masáže

Provoz sauny

5.1.4. Základní kapitál

600 000,- Kč

5.1.5. Místo podnikání

Fitnes centrum

U Pivovaru 8

Brtnice

588 32

5.1.6. Kontaktní osoba

Radka Bláhová

Tel.: + 420 602 705 000

Email: info@catapult.cz

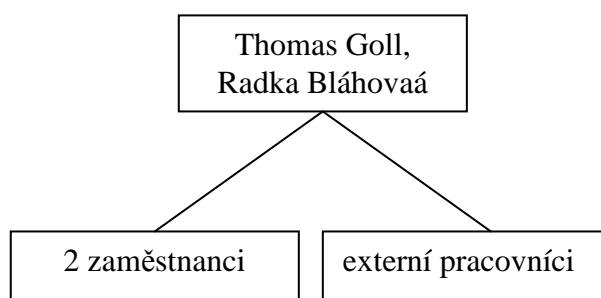
IČ: 68754000

DIČ: CZ6659230000

5.2. Organizační plán

Management společnosti Catapult tvoří dva zakladatelé společnosti Thomas Goll a Radka Bláhová, kteří mají dlouholeté zkušenosti s provozováním solárií a pohostinství. Vhodně využívají vybudovaných obchodních kontaktů.

5.2.1. Organizační struktura firmy Catapult pro fitness centrum



Společnost využívá služeb externích pracovníků a to zejména účetní, která vede společnosti účetnictví v podvojně podobě a asistentky, která se stará o mzdy a o agendu firmy.

5.3. Živnostenské oprávnění

Společnost Catapult podniká na základě několika živnostenských oprávnění, žádný však nelze použít při provozu fitness centra. Společnost si bude muset zřídit živnostenský list na obor živnosti: "Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici".²⁶ Tento obor živnosti je však živnostenské oprávnění k vázané živnosti, proto při žádosti je třeba doložit vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání v oblasti tělesné kultury, tělovýchovy a sportu nebo osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné způsobilosti vydaný institucí akreditovanou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo jiným ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována. Tyto předpoklady však nikdo z členů společnosti nemá, proto bude nutné ustanovit odpovědného zástupce, tzn. fyzickou osobu, která tuto odbornou způsobilost splňuje a s tímto odpovědným zástupcem a jeho dokladem odborné způsobilosti (jak je uvedeno výše) a občanským průkazem přijít ohlásit živnost na živnostenský úřad. Tato osoba však může dělat odpovědného zástupce pouze u dvou podnikatelů celkem.

²⁶ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

První věcí, kterou je nutné zařídit při žádosti o živnostenský list, je **výpis z rejstříku trestů** ne starší tří měsíců. Požádat o něj je možné poštou, či osobní návštěvou instituce nazvané Rejstřík trestů. Poštou je nutné zaslat ověřenou Žádost o výpis z rejstříku trestů, kterou lze podat na každém okresním státním zastupitelství, obecním úřadě, městském úřadě, úřadě města, v Praze obvodním úřadě nebo místním úřadě, v územně členěných statutárních městech na úřadě městského obvodu nebo úřadě městské části, který vede matriku. Kolkový poplatek za výpis je 50,- Kč. Uvedené orgány poskytnou žadateli tiskopis žádosti a bezplatně ověří totožnost žadatele a správnost údajů uvedených v písemné žádosti podle originálu platného osobního průkazu (občanský průkaz, cestovní pas, průkaz o povolení pobytu cizince) opatřeného fotografií. Po ověření žádost žadateli již nevracejí, ale zasílají ji Rejstříku trestů v Praze. Od podání žádosti asi do 2 - 3 týdnů obdrží žadatel výpis poštou na adrese, kterou si na žádosti vyznačil.

Dalším krokem je vyplnění formuláře **Ohlášení živnosti pro fyzické osoby a potvrzení o bezdlužnosti**, které vydává Finanční úřad a zanesení na Živnostenský úřad, a to nejlépe ve spádové oblasti vašeho bydliště. Za vyřízení činí **správní poplatek 1000,- Kč**.

Další kroky by měli směřovat na **Finanční úřad** ve spádové oblasti trvalého bydliště žadatele, kde se musí zaregistrovat. Je dobré mít již předem založené bankovní konto, které bude používáno pro podnikání. Pokud se žadatel rozhodne zaregistrovat, odnese si z Finančního úřadu DIČ, které bude shodné s jeho rodným číslem s předponou CZ (např. CZ6765671212). Do 8 dnů od data registrace na finančním úřadě se musí ještě zaregistrovat na **VZP a na České správě sociálního zabezpečení**.

5.4. Činnosti společnosti

Společnost Catapult se převážně zabývá těmito činnostmi:

1. **koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje;**
2. **provoz solárního zařízení;**
3. **výroba, prodej, instalace, servis a poradenství solárií;**
4. **masáže;**
5. **provoz sauny;**
6. **provoz pohostinství.**

Do budoucna by společnost chtěla k výše zmíněným činnostem přidat i provoz fitness centra, kde by svým klientům poskytovala zejména tyto služby:

1. **fitness** - posilování pro pevné, zdravé tělo a vitalitu bez ohledu na věk;

2. **bar** - klidné posezení, občerstvení, proteinové nápoje, výživové doplňky různých značek (spalovače tuků, energetizéry, proteiny, sacharidové nápoje, aminokyseliny, creatin a mnoho dalšího nesoucí značky Weider, Multipower, Baquerra a Nutrend).



Obrázek 2: Bar

5.5. Poslání společnosti

Společnost Catapult, by chtěla vytvořit víceúčelové fitness centrum, kde by hlavní podnikatelskou činností bylo provozování posilovny a baru s produkty zdravé výživy (proteinovými a energetickými nápoji). V horizontu několika dalších let by společnost chtěla, upravit další prostory budovy na squash, spinning, solária, aerobik a další sportovní aktivity. Firma by chtěla přilákat zákazníky na nové vybavení posilovny, příjemné prostředí se sympatickou obsluhou, profesionální pomoc v posilovně a cenově výhodnější služby než má konkurence.



Obrázek 3: Posilovna

Ve zvolené lokalitě působí relativně malý počet podnikatelských subjektů s podobným podnikatelským zaměřením, proto se zde dá spatřovat velká příležitost k proniknutí na trh a vstupu do podvědomí potenciálních zákazníků. Dá se předpokládat, že potenciální zákazníci by měli být v převážné části fyzické osoby, popřípadě sportovní kluby.

5.6. Podnikové cíle

Cíle společnosti jsou založeny na kvalitním poskytování služeb v oblasti sportu. Firma se bude snažit v oblasti fitness zlepšovat svou image a v dalších letech by chtěla rozšířit nabídku služeb. V delším časovém horizontu, pokud bude fitness centrum ekonomicky výhodné, založit další v přilehlých městech.

5.7. Klíčové faktory úspěchu

Za klíčovou přednost firmy Catapult bych označil především organizační schopnost, protože firma úspěšně podniká již od 12.09.1996, kdy se zapsala do živnostenského rejstříku. Provozuje síť solárií (výroba, prodej, servis), produkty a služby s tímto oborem související a v posledních letech provozuje také pohostinství.

5.8. Marketingový plán

5.8.1. Propagace

Společnost Catapult se bude snažit o to, aby se o ní zákazníci či potenciální klienti dozvěděli v co největším rozsahu, proto se hodlá zviditelnit v místním informačním tisku, médiích a roznosem letáku. Využije také internetové propagace založením nových webových stránek a uspořádá den otevřených dveří.

5.8.1.1. Internetová propagace

Společnost by chtěla využít reklamy na internetu pomocí služby tzv. Pay per Click (platba za klik). Tato služba spočívá v tom, že inzerent za reklamu platí až ve chvíli, kdy zaúčinkovala, tedy ve chvíli, kdy si na ní potenciální klient klikl. Oproti klasickým bannerům nebo místům na portálu má tu výhodu, že zákazník má přesnou kontrolu nad svými výdaji a ví přesně kolik a kdy platí.

5.8.2. Cenová strategie

Ceny za poskytované služby je třeba stanovit tak, aby se pokud možno nacházely pod hladinou cen konkurence při zachování kvality poskytovaných služeb. Zde je orientační ceník vstupného pro fitness centrum společnosti Catapult.

5.8.2.1. Ceník služeb

Vstupné	Studenti	Ostatní
Jednorázové	30	40
Permanentky		
Měsíční	350	450
Čtvrtletní	950	1 200
Půlroční	1 800	2 200
Roční	3 500	4 000
10 vstupů	250	350
20 vstupů	500	650
30 vstupů	750	900

Tabulka 1: Ceník fitness centra v Kč

Všechny výše uvedené ceny vstupného se vztahují na vstup zákazníka do posilovny, kde může zůstat jak dlouho bude chtít.

5.8.3. Strategie odbytu

Společnost Catapult je malým subjektem, který poskytuje specifické služby, tedy se jedná o přímý prodej. Z hlediska distribučních kanálů bude hrát nejdůležitější roli především reklama v místním tisku, internetové stránky, roznos letáků a zejména doporučení stávajících klientů svým známým, přátelům a příbuzným.

5.8.4. Rozpočet na marketingové aktivity

Společnost Catapult bude poskytovat především služby v oblasti sportovních činností, kde je nejúčinnějším marketingovým nástrojem doporučení stávajících spokojených zákazníků. Rozpočet bude tedy omezený a předpokládá se následující:

Marketingové aktivity	Náklady v Kč
Založení webových stránek	10 000
Inzerce (místní zpravodaj)	1 200
Tisk a roznos letáků (5 000 ks)	10 000
Celkem	21 200

Tabulka 2: Marketingové náklady

V dalších letech bude společnost používat pouze inzerci v místním zpravodaji a webových stránkách, u kterých však provoz bude již zdarma.

5.8.5. Makroprostředí

Pro účely analýzy makroprostředí jsem vybral metodu zvanou PEST analýza. Zaměřil jsem se především na ekonomické a sociálně-kulturní vlivy, které budou nejvíce ovlivňovat námi zvolenou podnikatelskou činnost a ukazatele s ní spojené. Politicko-právní vlivy, technické a technologické faktory nebudu již dále rozebírat, protože si myslím, že pro danou činnost nejsou tak zásadní jako ty ostatní, ale samozřejmě se nesmí úplně opomenout.

5.8.5.1. Ekonomické vlivy

Z ekonomických vlivů jako jsou např. vývoj HDP, úrokové míry, míry inflace, nezaměstnanosti, cen energií, nás bude nejvíce zajímat vývoj cen energií, protože v našem oboru podnikání to bude jedna z největších složek provozních nákladů.

Rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Míra inflace	10	9,1	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5

Tabulka 3: Míra inflace²⁷

Rok	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Míra nezam.	3,19	2,93	3,52	5,23	7,48	9,37	8,78	8,9	9,81	10,31	9,5	8,9	7,7

Tabulka 4: Míra nezaměstnanosti²⁸

Rok	HDP v mld. Kč, běž. ceny	HDP na 1 obyvatele v Kč/ob., běž. ceny
1995	1 466,7	141 972
1996	1 660,6	160 988
1997	1 785,1	173 252
1998	1 962,5	190 626
1999	2 041,4	198 521
2000	2 150,1	209 302
2001	2 315,3	226 449
2002	2 414,7	236 714
2003	2 550,8	250 033
2004	2 751,1	269 530
2005	2 931,1	286 403
2006	3 204,1	313 078

Tabulka 5: Hrubý domácí produkt²⁹

5.8.5.2. Sociálně-kulturní vlivy

Ze sociálně-kulturních vlivů jako jsou např. demografický vývoj, mobilita obyvatelstva a míra jeho vzdělanosti, životní úroveň a životní styl, nás bude zajímat demografický vývoj a mobilita obyvatelstva, protože rostoucí věkový průměr a stěhování obyvatelstva do velkých měst pro společnost znamená úbytek zákazníků nebo přesun fitness centra za zákazníky do větších měst.

²⁷ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

²⁸ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti

²⁹ <http://www.mesec.cz/texty/hruby-domaci-produkt/>

Ze statistických údajů města Brtnice a okolí za posledních 5 let je přirozený přírůstek obyvatel průměrně 5 lidí a průměrné saldo migrace je -11 občanů, takže nepředpokládám do budoucích let rapidní úbytek zákazníků.

5.9. Analýza konkurence

V oblasti podnikání fitness jsme v tomto regionu téměř bez konkurence, jistou konkurenci by mohlo představovat několik sportovních klubů, které v tomto regionu působí. Největším konkurentem společnosti je sportovní organizace Sokol, která je zaměřená na stejný cílový trh a usiluje o stejné zákazníky. V poslední době však klesá obliba této organizace s rostoucími poplatky, zhoršujícími se službami a neflexibilním časovým plánem sportovních činností.

5.10. Analýza zákazníků

Velikost cílového trhu je město Brtnice s přilehlým okolím, nejprve se společnost bude orientovat na fyzické osoby a sportovní organizace. V dalších letech, kdy plánuje úpravu ploch pro další sportovní vyžití, by firma chtěla přilákat i právnické osoby určitými zvýhodněními pro jejich zaměstnance.

Počet zákazníků na trhu je suma obyvatel města Brtnice a vesnic v blízkém okolí nad 15 let věku. Což činí podle statistického úřadu zhruba 5500 potenciálních zákazníků. Vývoj trhu nám však v této oblasti není příliš nakloněn, protože v posledních letech stále více lidí migruje z vesnic do větších měst a průměrný věk obyvatelstva České republiky se neustále zvyšuje.

Rozhodl jsem se náš potenciální trh rozdělit podle věku na tři skupiny, na zákazníky od 15 do 40 let, od 40 do 60 let a starší 60 let. Skupinu do 15 let jsem záměrně opomenul, protože v tomto věku vývoje lidského těla není posilovna optimální sportovní činnost. V průběhu dalších let s nabídkou aerobiku a solárií se budeme specializovat také přímo na ženy, které by měly o tyto služby zájem.

Typický klient fitness centra je tedy ve věku 15 let a více, protože o zlepšování fyzické kondice je v posledních letech zájem ve všech věkových kategoriích, pochází z Brtnice nebo okolí a může být i ze sociálně slabší skupiny, protože vyšší vstupného se budeme snažit nastavit tak, aby si ho mohl dovolit každý.

5.11. Síla dodavatelů

Sílou dodavatelů se firma nemusí zvlášť zabývat, protože pravidelného dodavatele pravděpodobně nebude potřebovat. Veškeré posilovací nářadí a pomůcky na provoz budou pořízeny hned před začátkem provozu a zboží do baru bude dodáváno narázově během činnosti, takže ovlivňování provozu silným dodavatelem se firma nemusí bát.

5.12. Síla odběratelů

Našimi odběrateli jsou zákazníci, takže záleží pouze na firmě, jakou nastaví marketingovou a cenovou strategii, aby zákazníci byli spokojeni s poskytovanými službami.

5.13. Analýza poptávky

Poptávka po sportovních činnostech v posledních letech roste a zájem o zlepšení fyzické zdatnosti v posilovnách a tělocvičnách také. Poptávka po službách fitness centra bude v průběhu roku pravděpodobně značně kolísat, hlavně v letním období, kdy se dá hodně sportovní aktivity provozovat venku. V zimních měsících bude tvořit konkurenci lyžařský areál přímo v Brtnici, ale tato hrozba je pouze v letech, kdy je dostatek přírodního sněhu, protože majitel vleku město Brtnice nevlastní sněžné dělo.

5.14. Analýza klíčových příležitostí a hrozeb

5.14.1. Analýza zdrojů

5.14.1.1. Fyzické zdroje

Firemními fyzickými zdroji jsou budova (nově po rekonstrukci) a vybavení fitness centra, které bude vybaveno zcela novými, značkovými a spolehlivými stroji nejvyšší kvality, které bylo možné sehnat na trhu.

5.14.1.2. Lidské zdroje

Lidských zdrojů na tento projekt není potřeba mnoho, společnost potřebuje pouze dva stálé zaměstnance, kteří budou střídavě pracovat v centru a dále bude využívat externích pracovníků, kteří pro firmu již pracují např. v oblasti zpracování účetnictví. Od stálých zaměstnanců se očekává příjem peněz za vstupné, obsluha baru a pomoc zákazníkům v případě jakéhokoliv problému.

5.14.1.3. Finanční zdroje

Projekt se firma rozhodla z části financovat vlastními finančními prostředky 600 000,- Kč a část pokrýt hypotečním úvěrem ve výši 1 000 000,- Kč.

5.14.1.4. Zdroje nehmotné povahy

Společnost Catapult má v daném regionu velice dobrou image z provozování svých solárií a pohostinství, kde klade důraz na spokojenost zákazníků a na vstřícnou obsluhu po vzoru západních zemí.

5.15. SWOT analýza

5.15.1. Silné stránky

1. kvalita a sortiment služeb;
2. image firmy;
3. dobrý management;
4. kvalitní reklama;
5. moderní vybavení;
6. vlastní prostory;
7. nové služby pro zákazníky;
8. obchodní kontakty.

5.15.2. Slabé stránky

1. omezené prostory;
2. finanční kapitál;
3. nedostatky v oblasti marketingu;
4. slabá komunikační strategie;
5. nedostatečná propagace firmy;
6. malé zkušenosti s realizací podobných projektů.

5.15.3. Příležitosti

1. noví zákazníci;
2. slabá konkurence;
3. síť fitness center.

5.15.4. Hrozby

1. cenová konkurence;

2. zvýšení cen energií;
3. vstup nových konkurentů na trh;
4. investiční náklady.

5.16. Plán realizace projektu

Úkoly	Termíny	Osoby
Živnostenské oprávnění	1.7.2007	Thomas Goll
Získání úvěru	1.7.2007	Radka Bláhová
Hledání zaměstnanců	1.7.2007	Radka Bláhová
Dokončení rekonstrukce	15.10.2007	Thomas Goll
Kolaudace	30.10.2007	Thomas Goll
Zakoupení a instalace vybavení	1.11.2007	Thomas Goll
Začátek reklamy a propagace	1.11.2007	Radka Bláhová
Slavnostní otevření	2.1.2008	Radka Bláhová
Den otevřených dveří	1.3.2008	Radka Bláhová

Tabulka 6: Plán realizace projektu

Společnost Catapult by chtěla začít podnikat ve fitcentru již od 2.1.2008 a od tohoto data se odvíjejí všechny jejich úkoly, které je potřeba zavčas zajistit. Především získat živnostenský list na daný obor živnosti a získat hypotéční úvěr ve výši 1 000 000,- Kč.

5.17. Finanční plán

Rozvaha k 1.1.2008					
AKTIVA	brutto	korekce	netto	PASIVA	
Stálá aktiva:	1 143 600		1 143 600	Vlastní kapitál:	600 000
Budovy	1 000 000		1 000 000	Základní kapitál	600 000
Vybavení	143 600		143 600	HV	0
Oběžná aktiva:			456 400	Cizí zdroje:	1 000 000
Zásoby	30 000		30 000	Hypotéční úvěr	1 000 000
Běžný účet	426 400		426 400	Závazky	0
Aktiva celkem			1 600 000	Pasiva celkem	1 600 000

Tabulka 7: Rozvaha k 1.1.2008

Rozvahu společnosti Catapult k 1.1.2008 můžete vidět výše, hodnota celkových aktiv je 1 600 000,- Kč, vlastní kapitál činí 600 000,- Kč a cizí zdroje jsou ve výši hypotéčního úvěru, což je 1 000 000,- Kč. Společnost v tomto oboru začíná podnikat, proto zatím nemá žádné závazky ani pohledávky.

5.17.1. Výkaz zisků a ztrát

Položka	1. rok
1. Výnosy z tržeb	787 500
2. Nákup občerstvení	72 000
3. Energie	50 000
4. Osobní náklady (mzdy + SZP)	486 000
5. Odpisy (budova + vybavení)	29 796
6. Ostatní náklady (reklama + úroky)	71 200
7. Náklady celkem (ř.2 až ř.6)	708 996
8. Zisk před zdaněním (ř.1 - ř.7)	78 504
9. SZP za OSVČ	18 645
10. Základ daně	112 950
11. Daň z příjmů	13 554
12. Slevy na dani	11 400
13. Odvod daně	2 154
14. Zisk po zdanění	57 705

Tabulka 8: Výkaz zisků a ztrát

Z tabulky výkazu zisků a ztrát jsem vybral na ukázkou první rok podnikání společnosti. Výnosy z tržeb se skládají z tržeb za poskytnuté služby, které se vypočítají jako součin počtu prodaných vstupenek a cena vstupenky a tržby za prodej občerstvení, které se vypočítají jako součin počtu prodaného zboží a jeho ceny. V prvním roce očekávám, že tržby nebudou tak vysoké jako další roky, proto jsem je snížil o 10 %, další roky jsem nechal tržby konstantní. Náklady celkem (příloha č. 2: Náklady) se skládají z nákladů na nákup občerstvení, energie (elektřina, voda, plyn), osobních (mzdy zaměstnanců a SZP placené za zaměstnance, 35 %), odpisy (budova a vybavení centra) a ostatní náklady (na reklamu a placené úroky z hypotéčního úvěru (příloha č. 6: Úvěrový splátkový kalendář). Zisk před zdaněním vypočítáme jako rozdíl výnosů a nákladů celkem. Základ daně je u osob samostatně výdělečně činných stanovena v minimální výši 112 950,- Kč, takže i osoba s většími náklady než jsou její výnosy musí zaplatit daň, která se vypočítá součinem základu daně a daňovou sazbou podle skupiny, do které spadá hodnota základu daně, v našem případě je daňovou sazbou pro první rok podnikání 12 %, což činí daň z příjmů 13 554,- Kč. Vypočítaná daň se dále může snížit o slevy na dani, což v našem případě činí 7 200,- Kč na poplatníka a 4 200,- Kč na manželku, z toho vyplývá, že náš odvod daně po odečtení slev na dani činí 2 154,- Kč (zálohy na daň se neuvažují). Zisk po zdanění se rovná zisk před zdaněním minus SZP OSVČ minus odvod daně ($78\,504 - 18\,645 - 2\,154 = 57\,705$,- Kč).

5.17.2. Odpisy

Vybavení			Budova		
Pořizovací cena		143 600	Pořizovací cena		1 000 000
Rok	Odpisy	Oprávk	Rok	Odpisy	Oprávk
1	15 796	15 796	1	14 000	14 000
2	31 951	47 747	2	34 000	48 000
3	31 951	79 698	3	34 000	82 000
4	31 951	111 649	4	34 000	116 000
5	31 951	143 600	5	34 000	150 000
			30	34 000	1 000 000

Tabulka 9: Odpisy

Společnost Catapult si zahrnuje do nákladů pomocí odpisů budovu, v které bude podnikat a vybavení fitness centra. Budova je podle zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů začleněna do 5. odpisové skupiny s možností odpisování 30 let, kdy v prvním roce odpisování může majitel odepsat 1,4 % a v dalších letech 3,4 % z pořizovací ceny (1 000 000,- Kč). Vybavení je začleněno do 2. odpisové skupiny (sportovní potřeby) s možností odpisování 5 let, kdy v prvním roce odpisování může majitel odepsat 11 % a v dalších letech 22,25 % z pořizovací ceny (143 600,- Kč). Odpisy jednotlivých let se tedy vypočítají jako součin pořizovací ceny a odpisové sazby pro daný rok odpisování, oprávk jsou součet odpisů, kdy na konci odpisování by se měli rovnat pořizovací ceně.

5.17.3. Peněžní toky

Položka	1. rok
1. Tržby	787 500
2. Příjmy celkem (ř.1)	787 500
3. Rekonstrukce	0
4. Vybavení	0
5. Přírůstek dl. maj. (ř.3 až ř.4)	0
6. Náklady celkem bez odpisů	679 200
7. Daň z příjmů	2 154
8. DPH	26 635
9. SZP za OSVČ	18 645
10. Výdaje celkem (ř.5 až ř.9)	681 354
11. Čisté peněž. toky (ř.2 - ř.10)	106 146
12. Kumulované čisté peněžní toky	-1 062 454

Tabulka 10: Peněžní toky

K pojmům, které jsem vysvětloval výše, už se nebudu vracet, proto začnu položkou náklady celkem bez odpisů, ty vypočítáme z tabulky výkazu zisků a ztrát odečtením odpisů od celkových nákladů. Odpisy nepatří do peněžních toků, protože jsou pouze převod. Odvod DPH a SZP se pokusím vysvětlit na tabulkách níže uvedených. Výdaje celkem je

součet všech výdajů uvedených v tabulce. Čisté peněžní toky je rozdíl celkových příjmů a celkových výdajů. Kumulované čisté peněžní toky jsou součty předešlých čistých peněžních toků a současného čistého peněžního toku.

5.17.4. DPH

Položka	Sazba v %	1. rok	2. rok
Na vstupu	5	3 600	3 600
	19	27 284	0
Na výstupu	5	32 895	36 550
	19	24 624	27 360
Odvod DPH		26 635	60 310

Tabulka 11: Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty (dále jen DPH) se rozděluje na dvě daňové sazby základní (19 %) a sníženou (5 %). DPH se dále rozlišuje na DPH na vstupu (daňová sazba * pořizovací cena) a DPH na výstupu (daňová sazba * prodejní cena). Odečtením DPH na vstupu od DPH na výstupu nám vzniká povinnost odvést DPH nebo v případě záporné hodnoty rozdílu máme nárok na vrácení DPH od státu. V našem případě nakupujeme občerstvení s 5 % daňovou sazbou a vybavení posilovny s 19 % sazbou, prodáváme občerstvení však již s 19 % sazbou a poskytujeme služby fitness centra s 5 % sazbou, to vše činí odvod DPH 26 635,- $((32\,895 + 24\,624) - (3\,600 + 27\,284))$ v prvním roce a 60 310,- Kč v dalších letech za předpokladu stejné výše tržeb a nákladů.

5.17.5. SZP za OSVČ

Položka	1. rok
Zdravotní	5 299
Sociální	11 619
Nemocenské	1 727
Celkem	18 645

Tabulka 12: Zdravotní, sociální a nemocenské pojištění za OSVČ

Zdravotní pojištění činí u OSVČ 13,5 % min. však 1 360,- Kč, sociální pojištění 29,6 % min. však 1 491,- Kč, nemocenské pojištění 4,4 % min. však 222,- Kč z hodnoty zisku před zdaněním (78 504) * 50 %, což v našem případě v 1. roce činí 39 252,- Kč, tuto částku již stačí pouze vynásobit příslušnou procentní sazbou.

5.17.6. NPV

Položka	1. rok
1. Čisté peněžní toky	-1 168 600
2. Reálný diskontní faktor	1,000
3. Diskontované čisté peněžní toky	-1 168 600
4. Kumulované diskont. čisté peněžní toky	-1 168 600

Tabulka 13: Čistá současná hodnota (NPV)

Pro čisté peněžní toky jsem použil hodnoty z tabulky peněžní toky. Pro výpočet NPV jsem použil peněžní toky projektu ve stálých cenách, proto jsem použil reálnou diskontní sazbu. Reálnou diskontní sazbu jsem vypočítal podle vzorce $r_k = (1 + r / 1 + m) - 1$, kde m je průměrná roční míra inflace (1,8 % za posledních 5 let), a r je diskontní sazba, za kterou jsem zvolil vážené náklady kapitálu (6,5 %), které jsem vypočítal podle vzorce $n_k = r_c * (1 - t) * CK / (VK + CK) + n_v * VK / (VK + CK)$. Diskontované čisté peněžní toky jsem vypočítal součinem hodnot čistého peněžního toku a reálného diskontního faktoru $(1 / (1 + r_k)^n)$. Kumulované diskontní peněžní toky jsou opět součty diskontovaných peněžních toků za minulá období a současného diskontovaného čistého peněžního toku. Aby byl projekt ekonomicky výhodný musí NPV nabývat kladných hodnot, což se v projektu daří až od 7. roku podnikání (příloha č.5: Výpočet NPV), takže bych společnosti doporučil, za nezměněných podmínek, podnikat v daném oboru minimálně 7 let.

Rozvaha k 31.12.2008					
AKTIVA	brutto	korekce	netto	PASIVA	
Stálá aktiva:	1 143 600	29 796	1 113 804	Vlastní kapitál:	657 705
Budovy	1 000 000	14 000	986 000	Základní kapitál	600 000
Vybavení	143 600	15 796	127 804	HV	57 705
Oběžná aktiva:			443 901	Cizí zdroje:	900 000
Zásoby	30 000		30 000	Hypotéční úvěr	900 000
Běžný účet	413 901		413 901	Závazky	0
Aktiva celkem			1 557 705	Pasiva celkem	1 557 705

Tabulka 14: Rozvaha k 31.12.2008

Oproti původní rozvaze došlo k několika změnám. Snížila se zůstatková cena kapitálového majetku z důvodu odepisování, vytvořili jsme hospodářský výsledek ve výši 57 705,- Kč, splatili jsme část úvěru (100 000,- Kč) a snížila se nám suma peněz na běžném účtu.

5.18. Vybrané ukazatele finanční analýzy

5.18.1. Ukazatele likvidity

Vzhledem k předmětu podnikání je bezpředmětné počítat dále s ukazateli likvidity, neboť neexistují krátkodobé dluhy a jsou pouze minimální zásoby.

5.18.2. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří, v jakém poměru je firma financována cizími zdroji a její schopnost pokrýt dlužné závazky.

Ukazatel	1. rok
Míra zadluženosti	1,667
Celková zadluženost	0,578
Koef. samofin.	0,385
Ukaz. krytí úroků	2,197
Úrokové zatížení	0,455

Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti

Míra zadluženosti = cizí kapitál / vlastní kapitál

Míra zadluženosti = 1 000 000 / 600 000

Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva

Celková zadluženost = 900 000 / 1 557 705

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva

Koeficient samofinancování = 600 000 / 1 557 705

Ukazatel krytí úroků = EBIT / úroky

Ukazatel krytí úroků = 109 859 / 50 000

Úrokové zatížení = nákladové úroky / EBIT

Úrokové zatížení = 50 000 / 109 859

Zisk	1. rok
EAT	57 705
EBIT	109 859
EBDIT	139 655

Tabulka 16: Úrovně zisku

EAT – zisk po zdanění (viz. tabulka výkaz zisků a ztrát)

EBIT – zisk před zdaněním a úroky (základ daně + placené úroky = 59 859 + 50 000)

EBDIT – zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBIT + odpisy = 109 859 + 29 796)

5.18.3. Ukazatele rentability

Poměr zisk dosažený podnikáním s výši zdrojů firmy, které byly použity k jeho dosažení.

Ukazatel	1. rok
ROE	8,8
ROI	6,2
ROA	7,1

Tabulka 17: Ukazatele rentability v %

Rentabilita firmy z pohledu jejího vlastníka nebo akcionáře.

Rent. vlastního kapitálu (ROE) = $EAT / \text{vlastní kapitál} * 100 \%$

$$ROE = 57\,705 / 657\,705 * 100 \%$$

Rentabilita firmy z pohledu podnikatele nacházejícího se současně jak v pozici vlastníka (akcionáře), tak i v pozici věřitele.

Rent. celkového kapitálu (ROI) = $EBIT * (1 - t) / \text{aktiva} * 100 \%$

$$ROI = 109\,859 * (1 - 0,12) / 1\,557\,705 * 100 \%$$

Rentabilita firmy z vnějšího pohledu.

Rent. aktiv (ROA) = $EBIT / \text{aktiva} * 100 \%$

$$ROA = 109\,859 / 1\,557\,705 * 100 \%$$

5.18.4. Doba návratnosti

Doba návratnosti se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími příjmy. Stanovení doby úhrady vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu života projektu. V našem případě podle tabulky peněžních toků (příloha č. 4: Peněžní toky) vychází doba návratnosti na 6 let, kde nabývají kumulované peněžní toky poprvé kladné hodnoty a to 66 706,- Kč.

5.18.5. Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento jsem pomocí excelu vypočítal podle vzorce

$NPV = \sum \text{hotovostní tok} / (1 + IRR)^n$, kde IRR určíme z podmínky $NPV = 0$. V našem případě jsem na přání společnosti Catapult IRR určoval v 8. roce projektu a jeho hodnota činí 17,2 %. Investice je přijatelná, je-li její vnitřní míra výnosu větší než tržní diskontní míra stejně rizikových investic. V našem případě je vnitřní výnosová míra 17,2 %, což je více než vážené náklady kapitálu 6,5 % a projekt tedy lze doporučit k realizaci.

5.18.6. Analýza citlivosti

Účelem analýzy citlivosti je zjištění citlivosti určitého ekonomického kritéria projektu, v našem případě jsem zvolil zisk po zdanění, na faktorech, které toto kritérium ovlivňují, faktory ovlivňující zisk v největší míře jsou v našem případě tržby, náklady na energie a osobní náklady (mzdy + SZP). Tyto faktory jsem změnil o 10 %, tržby jsem snížil a energie a osobní náklady jsem zvýšil (příloha č. 8: Analýza citlivosti).

Výpočet analýzy citlivosti v našem případě byl jednoduchý, stačilo do výkazu zisků a zrát zadat upravenou hodnotu místo té původní a vypočítat, jak se změnil zisk, poté změněný zisk porovnat s původním, o kolik procent se změnil. Do výkazu se zadává vždy pouze jeden změněný faktor, aby bylo zcela jasné, který z faktorů má na kritérium (zisk) největší vliv. Postupně se zadávají všechny faktory. Projekt je nejvíce citlivý na faktor, který způsobí největší procentuální změnu kritéria a proto by se měl nejvíce sledovat.

Největší vliv na zisk v našem případě mají tržby, které změnilly zisk do ztráty, což v absolutní hodnotě činí 78 750,- Kč a to je 136,5 %, dále osobní náklady 48 600,- Kč, 84,2 % a nejmenší vliv na zisk mají energie, které změnilly zisk o 5000,- Kč, což je 8,7 %. Z toho vyplývá, že zisk po zdanění je nejvíce citlivý na změnu tržeb.

Závěr

Tento podnikatelský plán byl vytvořen za účelem rozšíření osobní společnosti Catapult o další podnikatelskou činnost. V rámci podnikatelského plánu je analyzována situace v oboru podnikání, ve kterém tato společnost hodlá působit, je uveden i výčet slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb zjištěných prostřednictvím analýzy SWOT. Následně je popsána společnost Catapult z hlediska právní formy podnikání a činností, které bude společnost Catapult provozovat.

Pozornost je věnována také marketingovým aktivitám. Nedílnou součástí tohoto podnikatelského plánu je rovněž finanční plán, který byl sestaven tím způsobem, že se snaží v maximální možné míře odhadnout reálný budoucí vývoj a je shrnut do účetních výkazů s výhledem do roku 2015. Pro ucelený pohled na finanční stránku podnikání jsou uvedeny i klíčové ukazatele finanční analýzy.

V teoretické části jsem se pokusil vysvětlit význam a smysl podnikatelského plánování včetně procesů přípravy a realizace podnikatelských projektů. Věnoval jsem se teoretickému výkladu podnikatelského plánu, jeho podstatě a významu pro podnikatele a celkový úspěch podnikatelského projektu. Dále jsem se zaměřil na strategickou analýzu, proces přípravy a realizace projektů, finanční analýzu a hodnocení projektů a na podnikatelské riziko.

V praktické části jsem se zaměřil především na analýzu tržního a konkurenčního prostředí regionu, ve kterém hodlá společnost podnikat, nástinu marketingové koncepce, na finanční analýzu a její ukazatele.

Obliba fitness center má v poslední době růstovou tendenci a pokud se budou všechny ukazatele vyvíjet podle mých předpokladů, doporučil bych společnosti Catapult do tohoto projektu investovat.

Seznam pramenů:

1. Fotr, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-812-1
2. Grünwald, R., Holečková, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Oeconomica, 2006, ISBN 80-245-1108-8
3. Hesková, M. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Praha: Oeconomica, 2005, ISBN 80-245-0995-4
4. Hisrich R., Peters, M. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996, ISBN 80-8586-507-6
5. Kislingerová, E. *Manažerské finance*. Praha: C.H.Beck, 2004, ISBN 80-7179-802-9
6. Koráb V., Mihalisko M. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0592-2
7. Kotler, P., Armstrong G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3
8. Kovář, F., Štrach P. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003, ISBN 80-245-0504-5
9. Mrkvička, J., Kolář P. *Finanční analýza*. Praha: ASPI, 2006, ISBN 80-7357-219-2
10. Schwarz, O. *Efektivní marketing: taktika podnikání*. Praha: Grada, 1992, ISBN 80-8542-484-3

Použité zákony:

Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Internetové prameny:

<http://www.czso.cz> – Český statistický úřad

<http://www.mesec.cz> – Osobní a rodinné finance

<http://marketing.robertnemoc.com> – Marketing na internetu – magazín reklamní agentury

<http://www.businessinfo.cz> – Oficiální portál pro podnikání a export

<http://www.kettler.cz> – Online prodej fitness produktů

<http://www.bartsport.cz> – Online prodej fitness produktů

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Vybavení fitcentra

Příloha č. 2: Plánový výkaz zisků a ztrát

Příloha č. 3: Peněžní toky

Příloha č. 4: Výpočet NPV

Příloha č. 5: Náklady

Příloha č. 6: Úvěrový splátkový kalendář

Příloha č. 7: Zdravotní, důchodové a nemocenské pojištění za OSVČ

Příloha č. 8: Analýza citlivosti

Příloha č. 9: Ohlášení živnosti

Příloha č. 1: Vybavení fitcentra

Vybavení	Počet ks	Cena	Celkem
Posilovací věž	2	4 580	9 160
Posilovací lavice	2	3 990	7 980
Břišní lavice	1	3 400	3 400
Vzpěračské tyče:			
dlouhé	2	990	1 980
krátké	4	390	1 560
EZ tyče	1	790	790
Závaží:			
50 kg	2	2 600	5 200
30 kg	2	1 680	3 360
20 kg	4	1 190	4 760
15 kg	6	890	5 340
10 kg	10	590	5 900
5 kg	10	299	2 990
2,5 kg	10	140	1 400
1 kg	8	70	560
0,5 kg	6	39	234
0,25 kg	6	22	132
Stojan na závaží	1	5 990	5 990
Rotoped	2	5 490	10 980
Eliptický trenažér	1	4 590	4 590
Ribstole	1	2 490	2 490
Hrazda na ribstole	1	1 010	1 010
Běžecový trenažér	1	12 990	12 990
Stepper	1	1 990	1 990
Gymnastické míče	1	490	490
Bar a příslušenství:			
Barový pult	1	15 000	15 000
Sklenice	1	2 000	2 000
Barové židle	3	1 500	4 500
Stůl	1	2 824	2 824
Židle	4	1 000	4 000
Prosklená lednice	1	20 000	20 000
Registr. pokladna	1	4 000	4 000
Celkem			143 600

Příloha č. 2: Náklady

Náklady	Rok provozu							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Energie	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Mzdové	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
SZP	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000
Nákup občerstvení	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Odpisy	29 796	65 951	65 951	65 951	65 951	34 000	34 000	34 000
Reklama	21 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Placené úroky	50 000	45 000	40 000	35 000	30 000	25 000	20 000	15 000
Celkem	708 996	720 151	715 151	710 151	705 151	668 200	663 200	658 200

Příloha č. 3: Plánový výkaz zisků a ztrát

Položka	Rok provozu							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Výnosy z tržeb	787 500	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000
2. Nákup občerstvení	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
3. Energie	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
4. Osobní náklady (mzdy + SZP)	486 000	486 000	486 000	486 000	486 000	486 000	486 000	486 000
5. Odpisy (budova + vybavení)	29 796	65 951	65 951	65 951	65 951	34 000	34 000	34 000
6. Ostatní náklady (reklama + úroky)	71 200	46 200	41 200	36 200	31 200	26 200	21 200	16 200
7. Náklady celkem (ř.2 až ř.6)	708 996	720 151	715 151	710 151	705 151	668 200	663 200	658 200
8. Zisk před zdaněním (ř.1 - ř.7)	78 504	154 849	159 849	164 849	169 849	206 800	211 800	216 800
9. SZP za OSVČ	18 645	36 777	37 964	39 152	40 339	49 115	50 303	51 490
10. Základ daně*	112 950	118 072	121 885	125 697	129 510	157 685	161 498	165 310
11. Daň z příjmů	13 554	14 169	14 674	15 398	16 123	21 476	22 201	22 925
12. Slevy na dani	11 400	11 400	11 400	11 400	11 400	11 400	11 400	11 400
13. Odvod daně	2 154	2 769	3 274	3 998	4 723	10 076	10 801	11 525
14. Zisk po zdanění	57 705	115 304	118 611	121 699	124 787	147 609	150 697	153 785

* minimální základ daně činí 112 950 Kč

Příloha č. 4: Peněžní toky

Položka	Rok provozu								
	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Příjmy:									
1. Tržby	0	787 500	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000
2. Příjmy celkem (ř.1)	0	787 500	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000	875 000
Výdaje:									
3. Rekonstrukce	1 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Vybavení	143 600	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Přírůstek dl. maj. (ř.3 až ř.4)	1 143 600	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Náklady celkem bez odpisů	25 000	679 200	654 200	649 200	644 200	639 200	634 200	629 200	624 200
7. Daň z příjmů*	0	2 154	2 769	3 274	3 998	4 723	10 076	10 801	11 525
8. DPH	0	26 635	60 310	60 310	60 310	60 310	60 310	60 310	60 310
9. SZP za OSVČ		18 645	36 777	37 964	39 152	40 339	49 115	50 303	51 490
10. Výdaje celkem (ř.5 až ř.9)	1 168 600	681 354	656 969	652 474	648 198	643 923	644 276	640 001	635 725
11. Čisté peněž. toky (ř.2 - ř.10)	-1 168 600	106 146	218 031	222 526	226 802	231 077	230 724	234 999	239 275
12. Kumulované peněžní toky	-1 168 600	-1 062 454	-844 423	-621 897	-395 095	-164 018	66 706	301 705	540 980

Příloha č. 5: Výpočet NPV

Položka	Rok provozu								
	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Čisté peněžní toky	-1 168 600	106 146	218 031	222 526	226 802	231 077	230 724	234 999	239 275
2. Reálný diskontní faktor	1,000	0,956	0,914	0,873	0,835	0,798	0,763	0,729	0,697
3. Diskontované čisté peněžní toky	-1 168 600	101 462	199 212	194 346	189 338	184 394	175 987	171 338	166 757
4. Kumulované čisté diskont. peněžní toky	-1 168 600	-1 067 138	-867 927	-673 581	-484 242	-299 848	-123 861	47 478	214 234

Příloha č. 6: Úvěrový splátkový kalendář

Položka	Roky										
	0.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
PS	1 000 000	1 000 000	900 000	800 000	700 000	600 000	500 000	400 000	300 000	200 000	100 000
Úrok	25 000	50 000	45 000	40 000	35 000	30 000	25 000	20 000	15 000	10 000	5 000
Splátka	0	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
KS	1 000 000	900 000	800 000	700 000	600 000	500 000	400 000	300 000	200 000	100 000	0

Příloha č. 7: Zdravotní, důchodové a nemocenské pojištění za OSVČ

Položka	Rok provozu							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Zdravotní	5 299	10 452	10 790	11 127	11 465	13 959	14 297	14 634
Sociální	11 619	22 918	23 658	24 398	25 138	30 606	31 346	32 086
Nemocenské	1 727	3 407	3 517	3 627	3 737	4 550	4 660	4 770
Celkem	18 645	36 777	37 964	39 152	40 339	49 115	50 303	51 490

Příloha č. 8: Analýza citlivosti za první rok podnikání

Změny o 10 %	Zadáno	Změněno	Původ. zisk	Změněný zisk	Absolutní změna zisku	Změna zisku v %
Tržby	787 500	708750	57 705	-21 045	78 750	136,5
Energie	50 000	55000	57 705	52 705	5 000	8,7
Osobní náklady	486 000	534600	57 705	9 105	48 600	84,2

FO

č. jednací.....

Ohlášení živnosti

podle § 45 odst. 2 a § 10 odst. 1 písm.a) zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
ve znění pozdějších předpisů (dále jen žz)

1) Fyzická osoba - česká

Titul	Jméno	Příjmení	Titul
rodné číslo		datum narození	státní občanství
Bydliště	ulice / obec	část obce	č. popisné PSC č. orientační
Uložil Vám soud nebo správní orgán zákaz činnosti ?			ano ne
Trvá u Vás jiná překážka týkající se provozování živnosti?			ano ne
Bylo Vám v posledních třech letech zrušeno živnostenské oprávnění podle § 58 odst. 2, 3 nebo 4 žz?			ano ne

2) Obchodní firma (je-li fyzická osoba zapsána v obchodním rejstříku)

--

3) Místo podnikání

ulice		č. popisné	č. orientační
obec	část obce	PSC	

4) Předmět podnikání

--

5) Identifikační číslo

--

6) Datum zahájení provozování živnosti

--

6a) Datum vzniku živnosten. oprávnění

--

7) Datum ukončení provozování živnosti (a)?

--

8) Živnost provozována průmyslovým způsobem

ano	ne
-----	----

9) Podnikáte nebo jste v minulosti podnikal

ano	ne
-----	----

10) Provozovny

Adresa provozovny	ulice	č. popisné	č. orientační
	obec	část obce	PSČ
Druh provozovny		Právní titul užívání	vlastnický uživací

Adresa provozovny	ulice	č. popisné	č. orientační
	obec	část obce	PSČ
Druh provozovny		Právní titul užívání	vlastnický uživací

11) Odpovědný zástupce

Titul	Jméno	Příjmení	Titul
rodné číslo		datum narození	státní občanství
Bydliště	ulice		č. popisné
	obec	část obce	PSČ
Uložil Vám soud nebo správní orgán	zákaz činnosti ?		ano ne
Trvá u Vás jiná překážka	týkající se provozování živnosti?		ano ne
Bylo Vám v posledních třech letech	zrušeno živnostenské oprávnění podle § 58 odst. 2, 3 nebo 4 žz?		ano ne

Ohlašovatel vyplní, jestliže požaduje, aby písemnosti byly doručovány na jinou adresu než na místo podnikání

Podle § 19 odst. 3 správního řádu žádám, aby písemnosti, týkající se ohlášení živnosti, byly zasílány na následující adresu pro doručování nebo elektronickou adresu

Adresa: _____ PSČ _____

Elektronická adresa: _____

V dne

.....
Podpis ohlašovatele**Doporučené údaje ulehčující a urychlující kontakt s podnikatelem**

Telefonní spojení	Elektronická adresa	Fax
-------------------	---------------------	-----

Údaje živnostenského úřadu

Správní poplatek: , - Kč	uhrazen dne:	č. dokladu
Poznámky		