

Hodnocení efektivnosti investice ve společnosti PNEU PLUS s. r. o.

Bc. Pavel Sochor

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel SOCHOR**
Osobní číslo: **M100264**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Hodnocení efektivity investice ve společnosti
PNEU PLUS s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti hodnocení efektivity investic.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost PNEU PLUS s. r. o. a analyzujte současný stav v oblasti, v níž bude projekt realizován.
- Navrhněte projekt investičního záměru ve společnosti a doporučte zdroje jeho financování.
- Vyhodnoťte efektivity investičního projektu a s ním související rizika.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- LANDA, M. Jak číst finanční výkazy: analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5
- VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 324 s. ISBN 80-86929-01-9
- SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Virglerová**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem předložené diplomové práce, je navrhnout a zhodnotit racionální investiční projekt pro společnost PNEU PLUS, s. r. o. s příznivým ekonomickým výstupem. Teoretická část se zabývá teoretickým vymezením investic, metodami finanční analýzy podniku, přípravou a realizací investičních projektů, hodnocením jejich efektivnosti, zabezpečením finančního majetku pro realizaci investice a popsáním obecných rizik, které jsou součástí investic. V úvodu praktické části je představena společnost a následně jsou provedeny analýzy podnikových procesů, finančního zdraví podniku a navrženého projektu. V závěru je uvedeno hodnocení efektivnosti vybrané investice a návrh konečného investičního rozhodnutí.

Klíčová slova:

Investice, efektivnost, riziko, diskontní sazba, doba návratnosti, čistá současná hodnota.

ABSTRACT

The aim of my diploma thesis is to propose a rational investment project for the company PNEU PLUS, s. r. o. with favorable economic output. The theoretical part contains knowledge such as theoretical definition of investment, methods of financial analysis, preparation and implementation of investment projects, evaluating their effectiveness, security investments to realize the project and describing the general risks that are part of the investment. At the beginig of the practical part, there is a description of the company This part also include alalysis such as corporate-tion proces, financial helth and the proposed project. Conclusion consist of the selected evaluation effectiness investment and the proposal of the final investment decision.

Keywords: Investment, efficiency, risk, discount rate, payback period, net present value.

Na tomto místě bych rád poděkoval společnosti PNEU PLUS s. r. o. za vstřícné jednání a poskytnutí veškerých potřebných interních informací pro zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Zuzaně Virglerové za přínosné doporučení a podněty směřované k této diplomové práci.

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 6. 5. 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ INVESTIC	14
1.1 MAKROEKONOMICKÉ POJETÍ INVESTIC	14
1.1.1 Hrubé investice	15
1.1.2 Čisté investice	15
1.2 MIKROEKONOMICKÉ POJETÍ INVESTIC	15
1.3 INVESTICE Z ÚČETNÍHO A DAŇOVÉHO HLEDISKA	16
2 FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU	17
2.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE	17
2.2 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	17
2.3 POMĚROVÉ UKAZATELE	17
2.3.1 Ukazatele rentability	17
2.3.2 Ukazatele likvidity	18
2.3.3 Ukazatele zadluženosti	18
2.3.4 Ukazatele aktivity	18
3 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	19
3.1 KLASIFIKACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	19
3.1.1 Účetní hledisko	19
3.1.2 Vztah k rozvoji podniku	20
3.1.3 Vzájemný vliv projektů	20
3.1.4 Charakter peněžního toku	20
3.1.5 Věcná náplň projektu	21
3.1.6 Délka existence projektu	21
3.2 FÁZE INVESTIČNÍHO PROJEKTU	21
3.2.1 Předinvestiční fáze	22
3.2.2 Investiční fáze	24
3.2.3 Provozní fáze	24
3.2.4 Ukončení provozu a likvidace	25
4 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO PROJEKTU	26
4.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ	26
4.1.1 Vlastní zdroje	27
4.1.2 Cizí zdroje	27
4.2 FINANCOVÁNÍ VLASTNÍM KAPITÁLEM	28
4.2.1 Odpisy	28
4.2.2 Nerozdělený zisk	28
4.2.3 Rezervní fondy	28
4.3 FINANCOVÁNÍ CIZÍM KAPITÁLEM	29
4.3.1 Bankovní úvěr	29
4.3.2 Emise dluhopisů	30
4.3.3 Leasing	30
5 METODY HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC	31

5.1	STATICKÉ METODY	31
5.1.1	Průměrný roční výnos	31
5.1.2	Průměrná doba návratnosti.....	31
5.1.3	Průměrná procentní výnosnost	31
5.1.4	Doba návratnosti.....	32
5.1.5	Průměrný výnos z účetní hodnoty	32
5.1.6	Zhodnocení statických metod.....	32
5.2	DYNAMICKÉ METODY	32
5.2.1	Čistá současná hodnota	33
5.2.2	Vnitřní výnosové procento	33
5.2.3	Index ziskovosti.....	35
5.2.4	Doba návratnosti (splacení)	35
6	RIZIKA INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	37
6.1	MANAGEMENT RIZIKA	37
6.2	ANALÝZA RIZIKA INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	37
6.2.1	Identifikace rizik.....	38
6.2.2	Stanovení významnosti rizik a velikosti rizika projektu.....	38
6.3	PROTIRIZIKOVÁ OPATŘENÍ.....	39
6.3.1	Opatření orientovaná na příčiny rizika	39
6.3.2	Opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů rizika	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	41
7.1	NÁZEV FIRMY	41
7.2	PRÁVNÍ FORMA	41
7.3	ZÁKLADNÍ KAPITÁL.....	41
7.4	POČET ZAMĚSTNANCŮ FIRMY.....	41
7.5	HISTORIE SPOLEČNOSTI	41
7.6	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	42
7.7	SYSTÉM ORGANIZACE PRÁCE	44
7.8	VIZE FIRMY	44
7.9	STRATEGIE FIRMY	45
8	ANALÝZA PODNIKU	46
8.1	ANALÝZA PROCESŮ	46
8.1.1	Procesní mapa firmy vytvořená dle hodnotového řetězce BSC	46
8.1.2	Analýza procesní mapy.....	47
8.2	MARKETINGOVÝ MIX.....	49
8.3	PODÍL JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ ZBOŽÍ A SLUŽEB NA TRŽBÁCH SPOLEČNOSTI.....	50
8.3.1	Podíl jednotlivých služeb na tržbách za služby.....	50
8.3.2	Podíl jednotlivých druhů zboží na tržbách za zboží.....	51
8.4	SWOT ANALÝZA	52
9	FINANČNÍ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	54
9.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	54
9.1.1	Rozvaha společnosti PNEU PLUS s. r. o.	54
9.1.2	Výkaz zisků a ztrát	55

9.1.3	Cash flow	56
9.1.4	Zhodnocení hospodaření společnosti v roce 2011	57
9.1.5	Vývoj společnosti vyjádřený pomocí absolutních ukazatelů	58
9.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	62
9.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	62
9.3.1	Ukazatele rentability	63
9.3.2	Ukazatele likvidity	64
9.3.3	Analýza zadluženosti	65
9.3.4	Ukazatele aktivity	66
9.4	VÝSTUPY FINANČNÍ ANALÝZY	68
10	ANALÝZA ŘÍZENÍ TOKU ZÁSOB.....	71
10.1	ZPŮSOB OBJEDNÁVÁNÍ ZÁSOB.....	71
10.2	ZPŮSOB ZÁSOBOVÁNÍ	71
10.3	PŘÍJEM A KONTROLA ZBOŽÍ.....	71
10.4	SKLADOVÁNÍ	72
10.5	NEDOSTATKY V OBLASTI SKLADOVÁNÍ	72
11	ANALÝZA PROJEKTU.....	74
11.1	ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN	74
11.2	ETAPY PROJEKTU	74
11.2.1	1. Etapa - Analýza a vypracování implementačního projektu	74
11.2.2	2. Etapa - Pořízení potřebných součástí systému	75
11.2.3	3. Etapa Implementace projektu	75
11.3	MODULY SYSTÉMU S.MOBILE A POPIS PROCESŮ V NICH	76
11.4	NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S REALIZACÍ PROJEKTU	77
11.5	SWOT ANALÝZA PROJEKTU.....	82
11.6	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY REALIZACE PROJEKTU	83
12	ŘÍZENÍ PROJEKTU	84
12.1	HARMONOGRAM PROJEKTU	84
12.2	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	86
13	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍHO PROJEKTU.....	91
13.1	VÝPOČET NEZBYTNÝCH VSTUPNÍCH PARAMETRŮ PRO HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI	91
13.1.1	Vyjádření úvěrových nákladů na projekt	91
13.1.2	Odpisy	92
13.1.3	Úspora mzdových nákladů za 1 zaměstnance	92
13.1.4	Úspora za kancelářské potřeby	93
13.1.5	Sestavení cash flow projektu	93
13.1.6	Diskont	94
13.2	VYUŽITÍ DYNAMICKÝCH METOD HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI	94
13.2.1	Čistá současná hodnota	94
13.2.2	Index ziskovosti	94
13.2.3	Doba návratnosti	95
13.2.4	Vnitřní výnosové procento	95
13.2.5	Zhodnocení přínosů investičního projektu	95

14	ANALÝZA RIZIKA PROJEKTU A OPATŘENÍ.....	97
14.1.1	Rizika týkající se projektu.....	97
14.1.2	Hodnocení rizik projektu	98
14.1.3	Eliminace rizik projektu.....	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK	108
	SEZNAM PŘÍLOH	110

ÚVOD

Investiční projekty představují pro podnik důležité současné rozhodnutí s významným budoucím efektem. Je tedy zapotřebí nahlížet na projekt z co nejširšího úhlu pohledu, který dokáže odhalit veškeré souvislosti a výstupy plynoucí z realizace tohoto typu investice.

Díky různým finančním metodám je možné stanovit ekonomickou efektivnost všech variant investičních projektů, nad kterými podnik uvažuje a následně pak rozpoznat tu s největším ekonomickým užitekem. V tomto okamžiku ovšem ještě nemůže být rozhodnuto o realizaci projektu, jelikož je nezbytné zjistit, jestli je podnik vůbec schopen tento projekt schopen uskutečnit jednak po finanční stránce a jednak po stránce kvalifikace a způsobilosti a také zdali je si zcela vědom rizik, které s projektem souvisí.

Každý projekt sebou totiž nese určitou míru rizika, pro podnik je samozřejmě žádoucí toto riziko snížit na co nejnižší možnou míru, respektive ho zcela odstranit. Důsledným řízením projektu je opravdu možné velké většině těchto rizik předejít a již na začátku mít seriózní představu o průběhu a výsledku investice do vybraného projektu.

Tato diplomová práce se bude zabývat řízením a ekonomickým vyhodnocením konkrétního projektu, který bude naplánován pro potřeby společnosti PNEU PLUS, s. r. o. Cílem práce je nastavit parametry investičního projektu na míru společnosti, proto proběhne důkladná analýza společnosti, díky níž bude možné navrhnout vhodný investiční projekt, který bude mít příznivý vliv na rozvoj podniku.

V poslední fázi proběhne zhodnocení ekonomické efektivnosti vybraného projektu a zdokumentování přínosů plynoucích z jeho realizace pro podnik. Na základě těchto údajů bude výstupem práce doporučení, nebo návrh zamítnutí realizace zvoleného investičního projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ INVESTIC

Jedna s charakteristik investice je, že se jedná o odloženou současnou spotřebu do budoucnosti. Investice opravdu snižují momentální spotřebu, ale zároveň jsou nástrojem zvyšování poptávky v první řadě po investičních statcích a následně i po spotřebních předmětech. Zvyšování investic, respektive zmíněné poptávky je také spojenou nádobou s růstem výroby a potažmo i zaměstnanosti. Efekty plynoucí z investic jsou tedy zdrojem dlouhodobého ekonomického růstu celé společnosti. (Kislingerová, 2010)

Investice však sama o sobě nezaručí dlouhodobý růst. Naopak špatně zvolená neefektivní investice může způsobit podniku úpadek a přivést ho do finanční tísně. Na rozdíl od operativního rozhodování, kde se obvykle chyby dají napravit, je investiční rozhodování dlouhodobého charakteru a nese sebou trvalé budoucí účinky. Aby byl podnik schopen rozeznat efektivní investice od neefektivních je zapotřebí se u každé z nich zaměřovat na faktor času, který bývá redukován pomocí diskontování a vyrovnat se s nejistotou a rizikem, které investice přináší. (Fotr, 2011)

1.1 Makroekonomické pojetí investic

Investice jsou v ekonomické teorii vyjádřeny jako kapitálová aktiva sestávající ze statků, které nejsou určeny pro bezprostřední spotřebu, ale jsou určeny pro užití ve výrobě spotřebních statků nebo dalších kapitálových statků. U rozdělování zdrojů na investice a spotřebu je zapotřebí věnovat pozornost zejména míře výnosů, ta představuje výši výnosů, které investice slibuje a také jistotě, že očekávané výnosy opravdu přinese. Míra investování je v národním hospodářství závislá na několika ukazatelích. Podstatným ukazatelem při investičním rozhodování je tempo růstu hrubého národního produktu, jelikož čím vyšší je tempo růstu, tím větší prostor je pro investice. Neméně důležité jsou výše úrokových měr, neboť nižší úroková míra podporuje investiční činnost. Míru investování přímo ovlivňuje také výše zdanění příjmů, protože vysoké daně omezují investiční činnost. A nezanedbatelným ukazatelem pro investiční rozhodování je i míra očekávané jistoty a to jak politické, tak ekonomické, která na rozdíl od rizika investiční činnost zvyšuje. (Synek, 2011)

Je tedy zřejmé, že výši investiční aktivity dokáže ovlivnit zejména hospodářská politika vlády. Vláda tak může činit pomocí fiskální politiky, která bývá jiným slovem označována jako rozpočtová a to v důsledku toho, že ji vláda provádí pomocí státních výdajů a daní. Anebo může

využít monetární politiku, neboli peněžní a úvěrovou politiku, která bývá realizována stanovením povinných rezerv bank a jejich změn. (Synek, 2011)

Z makroekonomického hlediska vnímáme investice ve dvou rovinách a to jako hrubé a čisté investice.

1.1.1 Hrubé investice

Jsou tvořeny celkovou částkou nových investičních statků, kterými mohou být budovy, stroje, různá výrobní zařízení nebo zásoby. Tyto investiční statky jsou následně přidruženy k existujícím investičním statkům v ekonomice v patřičném období. (WebFinance, © 2012)

Výroba statků, které jsou určeny k další výrobě a spotřební statky v souhrnu tvoří celkový produkt společnosti. Z toho vyplývá, že existuje přímá úměra mezi zvyšováním výroby investičních statků a snižováním výroby spotřebních statků v témže období a naopak. Pokud bude v současném období obětována spotřeba na úkor investičních statků, přinese to ve výsledku rychlejší růst ekonomiky v období budoucích. Takovýto růst je potom spojen s vyšší výrobou a tím pádem i nárůstem spotřeby samotných spotřebních statků. (Synek, 2011)

1.1.2 Čisté investice

Oproti tomu čisté investice tvoří pouze čistý přírůstek zásob investičních statků v ekonomice v průběhu určitého období. Jsou vyjádřeny snížením hrubých investic o opotřebovaný majetek, což bývá vyjádřeno odpisy. V případě, že by hodnota opotřebovaného majetku přesáhla výši nových investic, čisté investice by měly zápornou hodnotu. (TOPSID, © 2006-2007)

1.2 Mikroekonomické pojetí investic

V mikroekonomickém pojetí je za investici považován rozsáhlejší peněžní výdaj, ze kterého plynou v průběhu následujících období, tedy v období vzdálenějším více než jeden rok, peněžní či jiné hodnoty. Příkladem mohou být výdaje na zhodnocení investičního majetku, jako jsou rekonstrukce či modernizace. Naproti tomu výdaje na opravu se ovšem řadí přímo do nákladů.

(Valach, 2006)

Rozhodování o investicích je pro podnik jedna z nejdůležitějších činností, jelikož se vztahuje k vývoji podniku a efektivnosti jeho fungování. Investice jsou totiž nejen zdrojem budoucích přírůstků, ale také určitou zátěží vyjádřenou fixními náklady, kterými rozumíme z pohledu investic zejména odpisy. V době pořízení má tedy investice podobu peněžních výdajů a formou

odpisů se přenáší při svém užívání do nákladů. V tomto období by měla investice také již přinášet výnosy, které v průběhu užívání musí nejen uhradit vynaložené výdaje, ale také generovat zisk. (Synek, 2011)

Díky své významnosti by měly být investice zahrnuty ve strategickém podnikatelském plánu, který stanovuje dlouhodobé cíle podniku a to v podobě investičního plánu. Je totiž nezbytné, aby investiční plán byl v souladu se strategickými cíly a finančními zdroji podniku. Každá investice musí být podrobena důkladnému ekonomickému vyhodnocení, protože bez efektivně cílených investic se žádný podnik neobejde. (Synek, 2011)

1.3 Investice z účetního a daňového hlediska

Z pohledu účetnictví je investice vnímána jako dlouhodobý majetek. Ten je definován příčnými zákony, jako jsou zákon o účetnictví a zákon o daních z příjmů.

Z pohledu těchto účetních a daňových předpisů dělíme investice do tří kategorií:

a) Hmotné investice

Do této kategorie řadíme investice do výstavby nových výrobních kapacit podniku. Tedy do pořízení výrobních strojů, pozemků, budov a podobně.

b) Nehmotné investice

Reprezentují výdaje na nákup know-how, licencí, softwaru a také autorských práv. Patří sem zároveň také investice do vzdělání a výzkumu.

c) Finanční investice

Za finanční investice se považují nákupy dlouhodobých cenných papírů, majetkové vklady do jiných společností a také dlouhodobé půjčky. (Kislingerová, 2010)

2 FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU

Ještě před rozhodováním o efektivnosti investičního projektu je důležité provést analýzu finančního zdraví podniku. Zkoumání současného stavu podniku po finanční stránce totiž prokáže, jestli je podnik připravený a vůbec schopný použít finanční prostředky na investiční činnost. Zejména pokud se tato investice týká dlouhodobého projektu, který sice přinese zisk, ale návratnost je v řádu několika let, mohou nastat vážné finanční problémy se zdrcujícím důsledkem. Jednotlivé ukazatele finančního zdraví podniku je možné zařadit do tří základních kategorií, kterými jsou absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. (Koop, 2006)

2.1 Absolutní ukazatele

Týká se analýzy rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash flow, tedy účetních výkazů podniku. Analýza bývá vyjádřena jako srovnání hodnot dosažených za určité časové období. Tyto časové řady obsahují jak údaje v absolutních hodnotách, tak percentuelní vývoj jednotlivých položek účetních výkazů. Výstupem z této analýzy je povědomí o vývoji základních parametrů zaznamenaných v účetních výkazech a odhad budoucích trendů. (Pavelková 2007)

2.2 Rozdílové ukazatele

Vztahují se ke schopnosti podniku dostát svým závazkům. Nejvyužívanější metodou ke zjištění do jaké míry je podnik likvidní, je čistý pracovní kapitál. Hodnotu čistého pracovního kapitálu získáme z rozdílu oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Výsledek tohoto ukazatele reprezentuje výši volných prostředků, které podniku zůstanou po uhrazení veškerých krátkodobých závazků. Pokud je tedy rozdíl zmíněných rozvahových položek kladný, v opačném případě totiž čistý pracovní kapitál vyjadřuje, že dluhy podniku jsou vyšší, než oběžný majetek podniku a tuto situaci nazýváme nekrytý dluh. (Pavelková 2007)

2.3 Poměrové ukazatele

Jak již název kategorie napovídá, ukazatele jsou zde vyjádřeny jako poměr položek z účetních výkazů, které mají mezi sebou určitou souvislost. (Vochozka 2011)

2.3.1 Ukazatele rentability

- a) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = Čistý zisk / Vlastní kapitál
- b) Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = EBIT / Aktiva
- c) Rentabilita výnosů = EBIT / Výnosy

- d) Rentabilita tržeb (ROS) = Čistý zisk / Tržby
 - e) Rentabilita úplatného kapitálu = EBIT / Vlastní kapitál + Úročené cizí zdroje
- (Sedláček 2011)

2.3.2 Ukazatele likvidity

- a) Ukazatel běžné likvidity = Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní Úvěry)
 - b) Ukazatel pohotové likvidity = (Krátkodobé pohledávky + Finanční majetek) / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)
 - c) Ukazatel okamžité likvidity = Finanční majetek / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry)
 - d) Podíl čistého pracovního kapitálu na OA = Čistý pracovní kapitál / Oběžná aktiva
 - e) Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech = Čistý pracovní kapitál / Aktiva
- (Sedláček 2011)

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

- a) Ukazatel celkové zadluženosti = Cizí zdroje / Aktiva
- b) Míra zadluženosti = Cizí zdroje / Vlastní kapitál
- c) Dlouhodobé cizí zdroje / Cizí zdroje = (Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ) / Cizí zdroje
- d) Dlouhodobé cizí zdroje / Dlouhodobý kapitál = (Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ) / (Vlastní kapitál + Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ)
- e) Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem = Vlastní kapitál / Dlouhodobý majetek
- f) Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji = (Vlastní kapitál + Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ) / Dlouhodobý majetek
- g) Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky (Sedláček 2011)

2.3.4 Ukazatele aktivity

- a) Obrat celkových aktiv z výnosů = Výnosy / Aktiva
- b) Doba obratu zásob = (Zásoby / Tržby) * 360
- c) Doba obratu pohledávek z tržeb = (Pohledávky / Tržby) * 360
- d) Doba obratu závazků z tržeb = (Závazky / Tržby) * 360 (Sedláček 2011)

3 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Typický postup rozhodovacího procesu u investičního projektu:

1. Shromáždění veškerých možných projektů,
2. získání základních údajů o projektech pro zhotovení finančního plánu:
 - výdaje spojené s pořízením projektu,
 - očekávaná doba životnosti,
 - očekávané prodeje,
 - plán provozních nákladů včetně odpisů,
 - plán cash flow projektu,
3. předvýběr projektů, které budou zpracovány podrobněji,
4. odhad rizika v závislosti na formě financování projektu,
5. využití kvantitativních ekonomických metod pro hodnocení investice,
6. konečné rozhodnutí o přijetí či zamítnutí investice. (Landa, 2008)

3.1 Klasifikace investičních projektů

Pokud si podnik předem zařadí investiční projekt do některé z odpovídajících kategorií, významně si usnadní následující kroky spojené s realizací investičního projektu. Praktičnost zařazení investičního projektu do konkrétní skupiny spočívá ve snazším výběru vhodné metody pro zhodnocení efektivnosti projektu a konkrétnější představě o přínosech projektu. Pro každou z kategorií může být také předem stanovena řídicí podniková úroveň, která investici spravuje a zároveň má při její realizaci určitá rozhodovací práva.

(Activated Logic Pty Limited © 2008-2012)

Existuje šest základních pohledů na klasifikaci investičních projektů. Konkrétně je to účetní hledisko, vztah k rozvoji, vzájemný vliv projektů, charakter peněžního toku, z věcné náplně anebo dle délky existence investičního projektu. (Valach, 2006)

3.1.1 Účetní hledisko

- a) Finanční investice – nákup dlouhodobých cenných papírů, vklady do investičních společností, dlouhodobé půjčky.
- b) Hmotné investice – výstavba nových budov, pořízení pozemků, výrobních zařízení, dopravních prostředků.

- c) Nehmotné investice – nákup know-how, licencí, softwaru, autorských práv. (Kislingerová, 2010)

3.1.2 Vztah k rozvoji podniku

- a) Rozvojové investice – díky nim se zvyšuje schopnost podniku vyrábět výrobky, potažmo je prodávat.
- b) Obnovovací investice – tyto investice se týkají především náhrady zastaralých zařízení, popřípadě upgradování stávajícího technologického vybavení.
- c) Regulatorní investice – neposkytují zlepšený budoucí příjem peněžních toků, ale jsou nezbytné z hlediska fungování podniku, jako například ekologické projekty plynoucí z nových přísnějších norem. (Kislingerová, 2010)

3.1.3 Vzájemný vliv projektů

- a) Substituční – to jsou projekty, které se vzájemně vylučují, aniž by existoval jakýkoliv nedostatek investičních prostředků. Vyplývá to pouze z podstaty projektu. Příkladem může být například volba totožného projektu mezi dvěma dodavateli.
- b) Nezávislé – je zcela v režii podniku jestli realizuje více investičních projektů najednou. Investice do skladovacích systémů nijak nebrání investici do nákupu nových výrobních zařízení.
- c) Komplementární – existuje vazba mezi projekty. Výběr jednoho investičního projektu, podporuje přijetí projektu jiného. Investice do informačního systému může vést k následné investici do počítačového vybavení. (Kislingerová, 2010)

3.1.4 Charakter peněžního toku

- a) Konvenční projekty – po prvotním období kapitálových výdajů, následuje období kapitálových příjmů.
- b) Nekonvenční projekty – změny v toku kapitálu jsou několikanásobné. Kapitálové příjmy a výdaje se opakují v důsledku rekultivačních prací, popřípadě nutnost investice do údržby zařízení, které krátkodobě snižuje peněžní příjmy. (Kislingerová, 2010)

3.1.5 Věcná náplň projektu

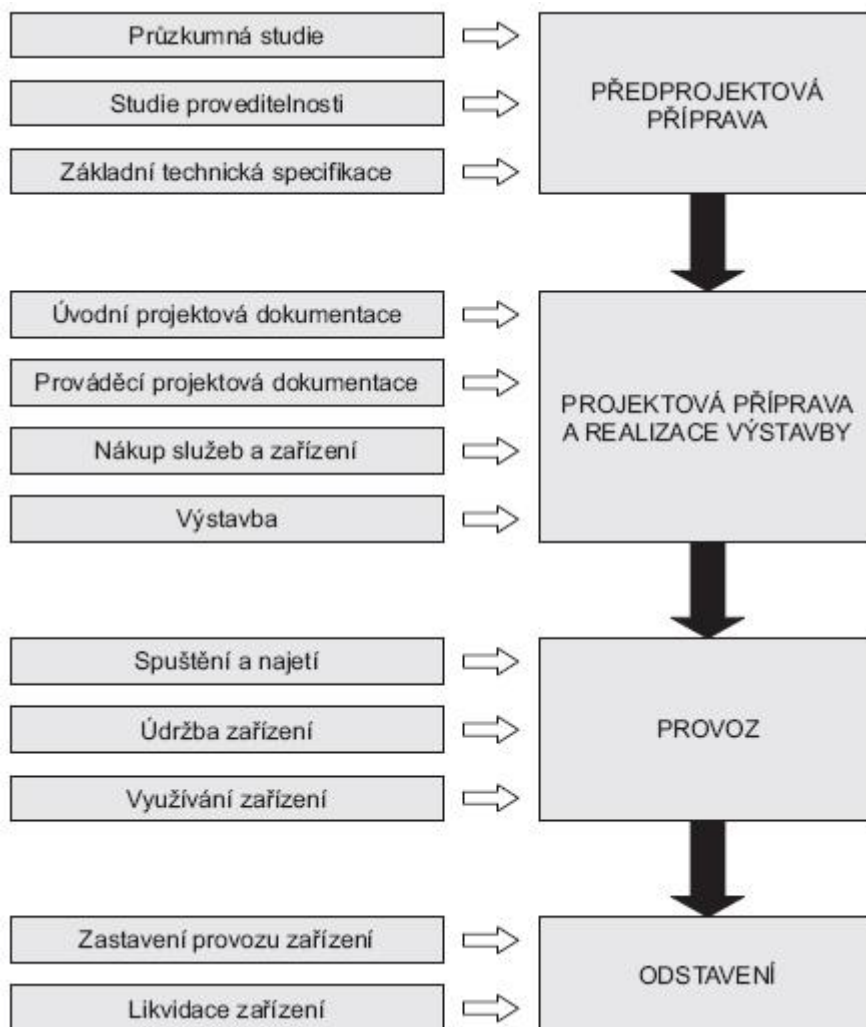
- a) Investiční – cílem je pořízení nebo inovace hmotného statku. Klasickým projektem tohoto charakteru je nákup nového výrobního zařízení.
- b) Nový projekt – investice bývá spojena s výzkumem a vývojem. Výstup plynoucí z této investice je prodej nového výrobku či služby.
- c) Organizační změna – tyto projekty se řeší zejména v případě restrukturalizace z důvodu tíživé situace podniku z hlediska zachování existence.
- d) Inovace IS/IT – modernizace informačního zařízení a technologií, jsou zde obtížně vyčíslitelné přínosy.
- e) Koupě firmy – nejčastěji z důvodu horizontální anebo vertikální integrace, výjimečně proběhne nákup podniku ze zcela odlišného prostředí.
- f) Environmentální projekty – projekty týkající se ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví. (Kislingerová, 2010)

3.1.6 Délka existence projektu

- a) Na zelené louce – jedná se o projekt nového podniku, popřípadě projekt mateřského podniku, který nemá žádný vliv na činnost podniku.
- b) V zavedeném podniku – je zapotřebí brát v potaz veškeré vazby a možné ovlivnění činností v podniku. (Kislingerová, 2010)

3.2 Fáze investičního projektu

Proces realizace investičního projektu se skládá z konkrétních fází, které dokumentují životní cyklus projektu. První fází je předinvestiční fáze, ve které probíhá identifikace projektů, předběžný výběr a studie proveditelnosti vybraného projektu. Následuje investiční fáze, ve které již probíhá realizace projektu až po záběhový provoz. Provozní fáze zahrnuje ostrý provoz projektu a poslední fází je ukončení provozu a likvidace, což bývá nejčastěji spojeno s demontáží zařízení, nebo sanací pozemku. (Fotr, 2011)



Obrázek č. 1 – Etapy života projektu

3.2.1 Předinvestiční fáze

Dokonalé zvládnutí úkolů a činností, které jsou náplní této první fáze projektu, je absolutní nezbytností pro úspěšnou realizaci projektu. Je zapotřebí sestavit tým pracovníků s různorodou kvalifikací, jako jsou ekonomové, právníci, technici, či ekologové, kteří budou projekt společně sestavovat a koordinovat jeho vývoj. (Dvořák, 2011)

Na začátku identifikují projekt a jeho různé varianty. Následně se začnou vyřazovat méně vhodné projekty, až do chvíle kdy zůstane nejvhodnější varianta. Musí proběhnout i obhajoba projektu ze všech možných hledisek a pak následuje rozhodnutí o lokalizaci projektu. Po navržení technického řešení projektu už zbývá jenom posoudit ekonomickou stránku projektu doplněnou o způsob financování. (Valach, 2006)

Předinvestiční fázi můžeme rozdělit na tři části:

1. Identifikace projektu – v prvopočátku se jedná o hledání příležitostí, které se v okolí podniku nabízí. Veškeré získané podněty je třeba posoudit a vyjádřit ekonomické efekty plynoucí z těchto příležitostí. První posouzení každého z projektů by nemělo být nijak nákladné a podrobné. Příležitosti podnik vyhledává za pomoci běžných dostupných materiálů a studií jako jsou data zveřejněná státními institucemi, oborovými komorami, odborným tiskem, popřípadě sledováním událostí v jeho regionu. (Fotr, 2011)
2. Předběžný výběr – je považován za mezistupeň mezi hledáním příležitostí a zpracováním jejich podrobné analýzy. Na každou příležitost se podrobně nahlíží z pohledu potvrzení atraktivnosti investice, její realizovatelnosti, a jestli se slučuje se zákony a standardy, nejčastěji z oblasti životního prostředí. Výsledkem předběžného výběru je vykrytalizování několika málo příležitostí, které se jeví jako nejvýhodnější a splňující základní kritéria a které budou následně vyhodnoceny rozsáhlou a nákladnou studií proveditelnosti. (Fotr, 2011)
3. Technicko-ekonomická studie proveditelnosti – Feasibility Study nabízí veškeré potřebné podklady pro rozhodování o investičních příležitostech. Jedná se o studii, která rozebere projekt do nejmenších detailů a v případě nalezení nedostatečných efektů, či jakýchkoliv slabin je projekt zamítnut. (Fotr, 2011)

Studie proveditelnosti se skládá z:

- a) Analýzy trhů – stanovení cílového trhu, analýza segmentu zákazníků, vývoj budoucí poptávky, analýza tržní konkurence.
- b) Marketingové strategie – geografické zaměření, cílový tržní podíl, volba distribučních kanálů, cenová a nákladová politika.
- c) Analýzy vstupů – cena, kvalita, dostupnost, možnost substituce, dopravní nákladnost, míra rizika.
- d) Analýzy výrobního zařízení a technologií – výše výrobních nákladů, spolehlivost, nároky na parametry vstupů a lidských zdrojů, charakter výstupů, externality.
- e) Analýzy lidských zdrojů – věková a kvalifikační struktura.
- f) Analýzy lokalizace projektu – požadavky na infrastrukturu, likvidaci odpadů, legislativní aspekty, klimatické podmínky.
- g) Analýzy organizace řízení – změny ve stávající organizaci, zařazení do organizační struktury, zařazení do finančních a informačních toků, vymezení odpovědnosti.

- h) Analýzy rizika – identifikace aktiv, stanovení hodnoty aktiv, identifikace hrozeb a slabin, stanovení závažnosti hrozeb.
- i) Finanční analýzy – hodnocení budoucí výkonnosti podniku.
- j) Plán realizace – sestavení úkolů, odpovědných osob, termínů, stanovení kritických aktivit, vzájemné vztahy aktivit, finanční rozpočty. (Kislingerová, 2010)

3.2.2 Investiční fáze

Vysokou úroveň finanční fáze lze zabezpečit pouze za předpokladu, že předinvestiční fáze byla řešena s absolutní precizností. V takovém případě potom, na základě kvalitní studie proveditelnosti a vypracování časového harmonogramu, existuje předpoklad účinného řízení projektu. Aby se z předpokladu stala skutečnost je ovšem samozřejmostí průběžně kontrolovat stav plnění projektu, sledovat a vyhodnocovat odchylky a popřípadě následně uvést projekt zpět do plánovaného stavu, jelikož samotný plán úspěšnou realizaci investičního projektu nezaručí. (Fotr, 2011)

Náplní této fáze je nastartování realizace vybraného projektu z předinvestiční fáze. K tomu, aby mohl být projekt v této fázi opravdu nastartován je zapotřebí zajistit i související další stránky projektu jako jsou:

- Vytvoření právní, finanční a organizační základny,
- získání požadované technologie a technické dokumentace,
- výběr dodavatelů dlouhodobých i krátkodobých aktiv,
- získání potřebného majetku,
- zajištění kvalifikovaného personálu,
- záběhový provoz. (Kislingerová, 2010)

3.2.3 Provozní fáze

Primární náplní je zabezpečení plynulého provozu realizovaného projektu a zajištění očekávaných výkonů. V provozní fázi se tak jako v předchozí etapě těží především z kvalitně zpracované studie proveditelnosti, což jen potvrzuje její význam, respektive celé předinvestiční fáze. Zúročením takto detailně zpracované studie je totiž snížení výskytu chyb a rizika zásadního nesouladu, který sebou může nést nemalé finanční náklady, i když absolutní záruku poskytnout samozřejmě nemůže. Mohou totiž nastat nepředvídatelné události v okolí podniku, které přinesou nutnost korekce plánu. (Kislingerová, 2010)

Problémy vyskytující se v provozní fázi, mohou být posuzovány buď z krátkodobého anebo dlouhodobého hlediska. Problémy krátkodobého rázu mohou být nezvládnutí technologického procesu, nedostatečná kvalifikace pracovníků, nebo neefektivní práce s výrobním zařízením. Tyto problémy mají zpravidla původ v realizační fázi projektu. Pokud se jedná o problémy dlouhodobého charakteru, je problém v celkové strategii, na níž je projekt založen. Může to být dáno špatným předpokladem plynoucím z nepředpokládaného vývoje poptávky, nákupních cen výrobků, odlišných nákladů na energie, tedy z chybných údajů, z nichž se vycházelo při zpracování studie proveditelnosti. V tomto případě došlo k pochybení již předinvestiční fázi a korekce těchto rozdílů je velmi nákladná a obtížná, v některých případech může projekt na základě těchto událostí i zkrachovat. (Fotr, 2011)

Zajišťování plynulého provozu s optimální výkonností se v provozní fázi zabezpečuje takzvanou údržbou zařízení. Náklady spojené s údržbou jsou zpravidla v rozmezí 2 – 3,5% z celkových ročních nákladů vynaložených na projekt. Cíle údržby vybudovaného projektu jsou zejména:

- Investice do zachování existujících zařízení, aby mohly být udrženy ve funkčním stavu a odpovídající výkonnosti provozu,
- aplikovat strategii údržby, která směřuje k bezpečnému provozu a ohleduplnosti vůči životnímu prostředí,
- informovat o věcech týkajících se konstrukce, volby materiálu, oprav a možnosti modifikace zařízení,
- zajistit splnění požadavků společnosti, zákonných požadavků a potřeb projektu,
- inspekce zařízení. (Fotr, 2011)

3.2.4 Ukončení provozu a likvidace

Tato závěrečná fáze života projektu sebou nese příjmy z likvidovaného majetku, ale také náklady spojené s jeho likvidací. Z toho vyplývá, že při hodnocení efektivnosti projektu se nedá opomenout ani tato finální fáze. Likvidační fáze zahrnuje zejména náklady na demontáž zařízení, nebo sanaci lokality. Výnosy jsou tvořeny především prodejem použitelných částí a veškerých nepotřebných zásob. Rozdíl mezi příjmy a výdaji z likvidace je likvidační hodnota projektu a je součástí peněžního toku v posledním roce existence projektu. Likvidační hodnota je zpravidla záporná, jelikož většinou převyšují výdaje nad příjmy z likvidace. (Fotr, 2011)

4 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO PROJEKTU

Za financování investic podniku bývá obecně považováno financování pořízení, obnovy a rozšíření různých forem dlouhodobého majetku. V investičním projektu bývají investice vázány daleko delší období než u běžného majetku a přeměna investičního majetku do peněžní podoby má dlouhodobý charakter. Proto bývá také financování investic nazýváno dlouhodobým financováním. Dlouhodobé financování může být konkretizováno ještě na střednědobé financování, které zaštiťuje investice v rozsahu 1-5 let a dlouhodobé financování, které se týká financování majetku, který má životnost vyšší než 5 let. (Valach, 2006)

Základní cíle financování investic:

- a) Zajistit ekonomicky podloženou rozpočtovanou výši kapitálu investičního projektu, která splňuje požadovanou míru výnosnosti,
- b) dosažení nejnižších možných průměrných nákladů kapitálu na vybranou investici,
- c) vyhnout se narušení finanční stability, tedy podstatně nezvýšit finanční riziko neuváženým zbytečně velkým zapojením cizího dlouhodobého kapitálu do financování projektu.

(Valach, 2006)

Zlaté bilanční pravidlo říká, že nejvhodnějším způsobem financování investičního projektu je využití dlouhodobého kapitálu. Je tedy zapotřebí využít pro financování projektu určité spolehlivé zdroje, jimiž bude zabezpečen plynulý chod projektu. Mezi zdroje finančního kapitálu obecně řadíme:

- Vlastní kapitál,
- dlouhodobé účelové bankovní úvěry,
- leasing,
- dlouhodobé emitované dluhopisy,
- splátkový prodej,
- odpisy dlouhodobého majetku. (Šiman, 2010)

4.1 Zdroje financování

Jak bylo výše zmíněno výběrem nejvýhodnějšího projektu, ještě úkoly spojené s realizací projektu pro podnik nekončí. Musí také zabezpečit dostatek finančních prostředků pro financování vybraného investičního projektu. Efektivním využitím finančních prostředků je možné snížit náklady spojené s realizací investičního projektu a tím zvýšit přínosy, které z projektu plynou.

Podnik se musí tedy zaměřit na výběr nejvhodnějších zdrojů a využít je pak v optimálním poměru. (Scholleová, 2009)

Zdroje finančního kapitálu pro finanční zabezpečení projektu jsou rozděleny na dvě kategorie, ve kterých jsou obsaženy veškeré možné způsoby financování investic. Podnik může využít buď vlastních anebo cizích zdrojů k realizaci investičního projektu, respektive oba zdroje je možné kombinovat. (Fotr, 2011)

4.1.1 Vlastní zdroje

Mezi vlastní zdroje financování, které si podnik může sám zabezpečit bez jakékoliv externí účasti, řadíme:

- a) vklady vlastníků, nebo společníků například v podobě akcií,
- b) samofinancování neboli financování investic z nerozděleného zisku,
- c) odpisy,
- d) výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob. (Synek, 2011)

4.1.2 Cizí zdroje

Dalším řešením financování investičního projektu může být využití cizích zdrojů. Tato varianta financování nemusí být využívána jenom v situaci, kdy podnik nevlastní dostatečné množství vlastního kapitálu pro pokrytí rozpočtu investičního projektu. Vlivem daňového štítu mohou být totiž cizí zdroje levnější než vlastní zdroje. (Dluhošová, 2010)

Mezi cizí zdroje řadíme:

- a) Investiční úvěr,
- b) obligace,
- c) krátkodobý úvěr, který je cizím zdrojem nepřímo, protože se díky němu uvolní vlastní zdroje vázané v oběžném majetku,
- d) dlouhodobé rezervy,
- e) splátkový prodej,
- f) leasing,
- g) faktoring a forfaiting,
- h) rizikový kapitál,
- i) dotace ze státního, popřípadě místního rozpočtu, nebo prostředky z fondů EU.

(Synek, 2011)

4.2 Financování vlastním kapitálem

Výhodou využívání vlastního kapitálu k financování investic je to, že se nijak nezvyšuje objem závazků a snižuje se tak riziko plynoucí ze zadlužení. Využití vlastního kapitálu sebou ovšem nese i podstatné nevýhody. Podílníci totiž vyžadují z vloženého kapitálu podíl, který bývá vyšší než úroková míra dluhu a není ji možné uplatnit jako nákladovou položku, což vlastní kapitál výrazně zdražuje. (Kislingerová, 2010)

4.2.1 Odpisy

Odpisy jsou součástí interně generovaných použitelných financí podniku a jsou kvantitativně nejvýznamnějším vlastním zdrojem financování. Tento způsob vytváření disponibilních finančních zdrojů je specifický tím, že se jedná zároveň i o náklad, který vyjadřuje opotřebení majetku. Jelikož jsou součástí provozních nákladů, ovlivňují výši vykazovaného hospodářského výsledku, potažmo základ daně a tím pádem i rentabilitu podnikání. I když jsou součástí provozních nákladů snižující vykazovaný zisk, tak nepředstavují odliv finančních prostředků podniku a proto mohou být považovány za zdroj financování. Navíc díky tomu, že nejsou odpisy ovlivněny tak velkým množstvím proměnlivých faktorů a podnik je má k dispozici i v případě kdy žádný zisk ani nevytvořil. V situaci, kdy výnosy pokrývají pouze náklady, je můžeme považovat za relativně stabilní zdroj financování. (Valouch, 2006)

4.2.2 Nerozdělený zisk

Jedná se o tu část zisku po zdanění, která není použita na výplatu dividend, nebo tvorbu fondů. Jeho podíl na celkovém kapitálu nebývá zpravidla vysoký, ale podíl na financování investic je rozhodně zásadnější. Pokud je investiční projekt financován pomocí nerozděleného zisku, musí být pravidlem, že přinese vyšší výnosnost, než jaká je výše dividendy pro akcionáře. (Tetřevová, 2006)

4.2.3 Rezervní fondy

Charakteristikou rezervních fondů je to, že představují část zisku, kterou si podnik ponechává jako ochranu proti různým rizikům. Pokud je ovšem podnik z jejich podstaty nemusí použít na konkrétní projekt, mohou být do určité míry využity jako zdroj financování rozvoje. Podnik může ovšem vytvářet také dobrovolné rezervní fondy přímo pro financování předpokládaných investic. (Valach, 2006)

4.3 Financování cizím kapitálem

Obecně platí, že cizí kapitál je do určité míry zadlužení levnější než vlastní, protože finanční instituce požadují méně než společníci a úroky je možné odečíst od základu daně. (Finance media a.s. © 2000 – 2011)

4.3.1 Bankovní úvěr

Za hlavní zdroj cizího kapitálu pro podnik můžeme považovat banky, které se k financování investic využívají suverénně nejčastěji. Získání úvěru pro financování ovšem není naprosto automatickou samozřejmostí. Podnik musí doložit podnikatelský záměr spolu s rozpočtem, ve kterém je přesně uveden účel této půjčky, stupeň zadlužení podniku, schopnost podniku splácet úroky a půjčky a vykázaní záruk pro případ, že by podnik zanikl nebo přerušil činnost. (Synek, 2011)

Dlouhodobé bankovní úvěry mají nejčastěji podobu:

- a) Termínované půjčky – v praxi jsou známy jako investiční úvěry a jsou nejčastěji poskytovány na rozšiřování hmotného dlouhodobého majetku podniku. Mezi charakteristické znaky tohoto druhu úvěru patří:
 - postupné umořování termínované půjčky během doby její splatnosti,
 - převládající pevná úroková sazba,
 - podílová účast termínované půjčky na investičních výdajích,
 - záruční podmínky a ochranná ujednání,
 - podmínky pro neplnění závazků. (Valach, 2006)
- b) Hypotekární úvěr – tento typ úvěru může podnik získat oproti zástavě nemovitého majetku. Jedná se o majetek, jehož hodnota není kolísavá, nejčastěji se používají pozemky a budovy. Tento úvěr je refinancován emisí hypotečních zástavních listů, přičemž často banka emitované hypoteční listy nepředává podniku, ale sama je investuje na trhu a následně poskytuje společnosti hypoteční úvěr. Získání hypotekárního úvěru je pro podnik složitější, jelikož musí prokazovat vlastnictví nemovitosti, kvalitu, záznam zástavního práva v pozemkových knihách a zdlouhavý je i proces odhadování ceny nemovitosti.

(Valach, 2006)

4.3.2 Emise dluhopisů

Dluhové cenné papíry umožňují podniku získat potřebný dlouhodobý finanční zdroj. Emitující podnik zde vystupuje jako dlužník, který se zavazuje věřiteli ve stanovené době splatit nominální cenu dluhopisu. Zisk věřitele představuje úrok, který podnik investorovi pravidelně splácí v dohodnutých termínech. Splácení úroku věřiteli je vnímáno jako náklad a snižuje tedy zdanitelný zisk a nabízí tak podniku daňový štít stejně jako tomu bývá u úvěrů. (Pavelková 2007)

4.3.3 Leasing

Umožňuje používat pronajímané aktiva i bez potřebného kapitálu. Jedná se o nájem stvrzený smlouvou, v níž jsou pronajímatelem potvrzeny práva k užívání nájemci. Výhodou leasingu je to, že šetří hotovost a snižuje riziko ztrát ze zastarání hmotného majetku během doby užívání díky tomu, že většinou přenáší daňové úlevy na nájemce. Navíc se splátky leasingu účtují do nákladů na rozdíl od úvěrových splátek, které se účtují, respektive hradí ze zisku. Nevýhodou leasingu je vyšší finanční náročnost, jelikož splátky zahrnují nejen náklady spojené s vlastnictvím, ale také zisk pronajímatele. (Vychopeň, 2010)

Druhy leasingu:

- a) Operativní leasing – trvá relativně krátkou dobu a po uplynutí doby nájmu přechází vlastnické právo zpět pronajímateli. V průběhu nájmu se pronajímatel stará o servis a údržbu majetku a náklady s tím spojené jsou v jeho režii.
- b) Finanční leasing – pronájem trvá alespoň po dobu tří let a je nevypověditelný. Po skončení nájmu přechází vlastnické právo na nájemce, který na sebe přebírá náklady spojené s údržbou a servisem.
- c) Prodej a zpětný pronájem – firma prodá svůj majetek leasingové společnosti, která jí ho obratem zpětně pronajme. Jde v podstatě o obdobu hypotéky, při které firma získá peněžní zdroje pro financování jiných aktivit. (Scholleová, 2009)

5 METODY HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC

Pro zjištění, respektive vyhodnocení efektivnosti investice je možné využít poměrně velké množství technik. Základní rozdělení těchto způsobů výpočtu je na statické a dynamické metody. I když jsou ve své podstatě při nahlížení na investice tyto kategorie odlišné, mají základní vstupní parametry společné. Mezi tyto nezbytné vstupní parametry patří počáteční kapitálové výdaje, které značíme jako C_0 , cash flow z realizace investice v jednotlivých obdobích (CF_i), doba životnosti investice (n) a vážené průměrné podnikové náklady na kapitál (WACC). Tyto ukazatele jsou pro výpočet statických metod zcela dostačující, avšak u dynamických metod je pak mimo již zmíněné ukazatele potřeba pracovat i s dalšími. (Kislingerová, 2010)

5.1 Statické metody

Jak sám název napovídá, statické metody neberou v úvahu faktor času, respektive jenom ve velmi omezené míře. Jsou zaměřeny především na pohyb peněžních přínosů z investice a jejich poměrování s počátečními výdaji. Faktor rizika je u těchto metod také zcela opomenut, i přesto jsou však v dnešní době v některých případech využívány. (CzechTrade © 1997-2012)

5.1.1 Průměrný roční výnos

Počítáme ho jako součet všech cash flow CF_i spojených s investicí C_0 , vydělený počtem let životnosti investice n . (Máče, 2006)

$$\bar{CF} = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{n} \quad (5.1)$$

5.1.2 Průměrná doba návratnosti

Výsledkem tohoto výpočtu je za jak dlouhou dojde při rovnoměrné realizaci peněžních toků ke splacení investice. (Máče, 2006)

$$t = \frac{C_0}{\bar{CF}} \quad (5.2)$$

5.1.3 Průměrná procentní výnosnost

Tato metoda nám vyjadřuje, kolik % investovaného kapitálu se ročně v průměru vrátí. (Máče, 2006)

$$\varnothing r = \frac{\phi CF}{C_0} \quad (5.3)$$

5.1.4 Doba návratnosti

Na rozdíl od průměrné procentní výnosnosti nebere doba návratnosti, neboli Payback period (PP), v potaz průměrné hodnoty, ale počítá s peněžními toky, které se vztahují k jednotlivým rokům. Je tedy o něco přesnější, avšak stále to není metoda vhodná pro seriózní rozhodování o investicích, jelikož neuvažuje rozdíl mezi současnou a budoucí hodnotou peněz. Výstupem této metody je počet let potřebných k tomu, aby se kumulované peněžní toky vyrovnaly investici. (Máče, 2006)

5.1.5 Průměrný výnos z účetní hodnoty

U metody ABPM (Accounting-Based Profitability Measures) počítáme poměr průměrných prognózovaných zisků a průměrné čisté účetní hodnoty investice. Vydělíme tedy průměr toků snížených o odpisy a daně průměrem hrubé účetní hodnoty investice snížené o kumulované odpisy. Jako nejefektivnější je pak označena ta investice, jejíž procentuální hodnota je nejvyšší. (Máče, 2006)

5.1.6 Zhodnocení statických metod

Díky nerespektování faktoru času a faktoru rizika ve svých výpočtech se mohou statické metody využívat pouze u méně významných projektů, popřípadě u projektů s krátkou dobou životnosti a při nízkém stupni rizika projektu. Nedají se tedy považovat za relevantní způsoby zjištění výsledků potřebných ke strategickému rozhodování o investicích, jelikož nenabízí adekvátní informace pro tak závažná rozhodnutí, jaké jsou s investicemi spojena. (Landa, 2008)

5.2 Dynamické metody

Při hodnocení efektivnosti investice musí mít podnik na paměti, že se jedná o rozhodnutí, které na něj bude mít dlouhodobý dopad z důvodu kapitálové náročnosti projektu a relativní nevratnosti rozhodnutí. V rozhodovacím procesu musí kvůli přesnosti informací podnik zohlednit faktor času a faktor nejistoty a rizika. (Máče, 2006)

Dynamické metody jsou obohaceny o právě tyto nedostatky statických metod. Faktor času je vyjádřen diskontováním všech vstupních parametrů použitých pro výpočet. V diskontním fak-

toru je zohledněno rovněž i působení rizika, takže mají tyto metody mnohem vyšší vypovídající hodnotu než metody, které řadíme do kategorie statické. (Kislingerová, 2010)

5.2.1 Čistá současná hodnota

Značíme ji jako NPV, což vychází z originálního názvu Net Present Value a je to bez pochyb nejvhodnější dynamická metoda. Není to nikterak náročná metoda, spočívá pouze v porovnání kapitálových výdajů a příjmů z investice, ale podstatné je to, že toto porovnání je v současné hodnotě příjmů a výdajů. NPV nám v absolutním čísle, respektive v konkrétní měně, poskytuje informaci, kolik peněz nad investovanou částku získá podnik navíc a o kolik tedy vzroste jeho hodnota. Investici tedy přijmeme pouze za předpokladu, že NPV je vyšší než 0. Pokud by nastala situace $NPV < 0$, nikdy by nedošlo k navrácení vloženého kapitálu. (Kislingerová, 2010)

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i} \quad (5.4)$$

Tato základní metoda je zároveň i nejpoužívanějším způsobem hodnocení investic, jelikož poskytuje srozumitelný výsledek a z něho plynoucí jasná rozhodovací kritéria. Charakteristické je pro ni totiž to, že bere v úvahu časovou hodnotu peněz, je závislá pouze na prognózovaných hotovostních tocích a alternativních nákladech kapitálu a také, že výsledky lze v portfoliu investic sčítat, což označujeme jako aditivní vlastnost. (Landa, 2008)

I tato metoda má ovšem určité nedostatky a proto se doporučuje využívat spolu s Čistou současnou hodnotou i některou z dalších dynamických metod. Jako slabina může totiž působit absolutní hodnota výsledku NPV. Absolutní výsledek ze zpracovaných informací může zkreslit pohled na srovnání několika investic a je vhodné současně využít i metodu, která tento relativní pohled ukazuje. (Kislingerová, 2010)

Do slabin této jinak velmi užitečné metody je nutné přičíst i vysokou citlivost na vývoj úrokových měr, která se promítá do výše diskontního faktoru. V současné turbulentní době a stejně nestabilním prostředí je totiž tato citlivost velmi obtížně predikovatelná. (Kislingerová, 2010)

5.2.2 Vnitřní výnosové procento

Jak již bylo zmíněno výše, pro přesnější hodnocení efektivnosti investice je kromě NPV zapotřebí využívat i metodu, která nám poskytne informaci o relativním výnosu investice pro ucele-

nější pohled a lepší možnost rozhodování o investicích. Právě proto, se spolu s NPV využívá i InternalRateofReturn, neboli IRR. Vnitřní výnosové procento totiž věrně dokumentuje výnos, který projekt poskytuje během svého života. Číselně pak reprezentuje diskontní sazbu, která vede k $NPV = 0$. (Máče, 2006)

$$-C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0 \quad (5.5)$$

Čím vyšší hodnotu má IRR, tím vyšší má investice relativní výhodnost, respektive tím lepší je poměr mezi budoucími příjmy z investice a počátečními kapitálovými náklady. Abychom mohli investici přijmout, je nezbytné, aby bylo $IRR > WACC$. Výsledné rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí investice musí být totožné jak u IRR, tak u NPV, jelikož obě metody respektují stejnou filosofii, vycházející ze stejného vzorce. (Fotr, 2011)

U investic, jejichž doba životnosti je delší než dva roky, není možné za pomoci IRR obecně stanovit algebraicky přesný a správný postup výpočtu. Z tohoto důvodu je možné využívat buď metody pokus omyl, nebo iterační způsob výpočtu. (Fotr, 2011)

Dle iteračního způsobu výpočtu má smysl IRR počítat pouze při konvenčním průběhu závislosti NPV na diskontní sazbě, tedy za předpokladu, že NPV je klesající funkcí diskontní sazby.

Postup výpočtu:

1. Vezmeme libovolnou hodnotu diskontní sazby k a spočítáme hodnotu NPV.
2. Za předpokladu, že NPV je kladná, hodnota k je nižší než IRR a označíme ji k_N a příslušnou NPV_N . V opačném případě přistupujeme rovnou k bodu 5.
3. V dalším kroku vybereme vyšší hodnotu k a spočítáme NPV, pokud je NPV znovu kladná, budeme zvyšovat k tak dlouho, až získáme NPV se zápornou výslednou hodnotou. Diskontní sazba, pro niž je NPV záporná, je vyšší než IRR a proto ji označíme jako k_V a příslušnou čistou současnou hodnotu jako NPV_V .
4. Jestliže vyšla hned první hledaná hodnota NPV záporná, našli jsme rovnou hodnotu z bodu 3. (NPV_V a k_V) a tuto hodnotu budeme tedy naopak snižovat, dokud nebude NPV kladná
5. Přibližnou hodnotu IRR pak lze vypočítat metodou regulafalsi, tedy metodou pokusů a omylů. (Fotr, 2011)

$$IRR = k_N + \frac{NPV_N}{NPV_N - NPV_V} * (k_V - k_N) \quad (5.6)$$

IRR je tedy v podstatě pomocná metoda výpočtu efektivnosti investice, která vychází z klasických metod hledání kořenů polynomických rovnic. (Máče, 2006)

IRR lze bez problémů využít pouze tehdy, pokud je NPV klesající v závislosti na diskontním faktoru, což je v případě, že investice přináší konvenční peněžní toky (znaménko se mezi obdobími mění jenom jednou). V případě nekonvenčních peněžních toků (znaménko se mezi obdobími mění několikrát) může IRR nabývat více hodnot, a pokud ke změně znaménka v průběhu životnosti investice vůbec nedojde, pak IRR dokonce vůbec neexistuje. (Kislingerová, 2010)

Při výpočtu IRR je tedy nutné s výsledným procentem nakládat obezřetně a přijmout tuto informaci v patřičném kontextu. Pokud ji dokážeme využít správným způsobem je to důležitá součást zjišťování efektivnosti investice. (Kislingerová, 2010)

5.2.3 Index ziskovosti

Jeho zkratka PI vychází z anglického názvu metody Profitability Index. Může to být další podstatné měřítko při rozhodování o investicích, jelikož PI umožňuje vyhodnotit jak přijatelné investice, tak i porovnávat různé projekty mezi sebou. (Máče, 2006)

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}}{C_0} \quad (5.7)$$

Pomocí tohoto výpočtu získáme poměr přínosů a počátečních kapitálových výdajů, přičemž přínosy jsou reprezentovány současnou hodnotou prognózovaných budoucích toků hotovosti. Projekt se jeví jako přijatelný k realizaci, pokud je výsledná hodnota $PI > 1$, což je v přímé souvislosti s $NPV > 0$, neboť pokud je PI vyšší než 1, musí být současná hodnota budoucích příjmů větší než kapitálové výdaje a rozdíl těchto hodnot respektive NPV je také kladný.

Čím více přesahuje výsledek PI hodnotu 1, tím výhodnější se investiční projekt jeví.

(Scholleová, 2009)

5.2.4 Doba návratnosti (splacení)

Payback period je definována jako počet let za které se budou kumulované hotovostní toky rovnat hodnotě počátečních kapitálových výdajů na investici. Výsledek plynoucí z této metody je, že společnost přijme takový investiční projekt, jehož hotovostní toky uhradí počáteční kapitálové výdaje do období společností předem požadované. Samozřejmě, že toto období musí být maximálně v délce doby životnosti projektu, jinak by takováto investice postrádala význam.

Jako výhodnější můžeme považovat ten projekt, který uhradí své hotovostní toky v kratším období. (Scholleová, 2009)

Aby tato metoda mohla být považována za dynamickou je zapotřebí využívat při výpočtech diskontovanou návratnost. Musíme tedy diskontovat toky hotovosti, jejichž suma se má následně vyrovnat výši vynaložených nákladů. (Máče, 2006)

$$\sum_{t=1}^{PP} CF_t (1 + R)^{-t} = K \quad (4.8)$$

PP – doba úhrady

R – náklady kapitálu

K – jednorázové kapitálové výdaje

Problémem této metody je, že nerespektuje různou délku trvání životnosti projektu. Při zvolení příliš krátkého období, tak mohou být vyřazeny projekty, jejichž NPV je vyšší, jenom proto, že byly navrženy jako dlouhodobé. Tuto metodu lze tedy objektivně využít pouze při porovnávání projektů se stejnou dobou životnosti a to zejména u projektů s krátkou životností a vysokým rizikem. Tato metoda by tedy měla být využívána jako další doplňující kritérium při rozhodování o efektivnosti investičního projektu k základnímu posuzování pomocí NPV. (Scholleová, 2009)

6 RIZIKA INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Riziko a nejistota jsou součástí jakéhokoliv rozhodovacího procesu, tím spíše pokud se jedná o vynaložení financí na investiční projekt. Riziko investování má svou podstatu v tom, že nemusí být zcela znám výsledek ve smyslu přínosu velkého zisku, ale také možnosti ztráty. Riziko lze potlačit investicí kapitálu do bank, nebo státních dluhopisů. V tomto případě je investice prakticky bez rizika, což se ovšem také podepíše na výnosnosti takové investice. Na opačném pólu je investice do výstavby podniku v rozvojových zemích. Vysoce riziková investice tohoto typu může přinést firmě obrovský zisk, ale může být také zcela ztrátová. Investiční riziko lze charakterizovat jako pravděpodobnost budoucích výnosů. (Synek, 2011)

6.1 Management rizika

Primárním cílem managementu rizika je zvýšení pravděpodobnosti úspěšnosti projektů a minimalizace nebezpečí s projektem spojeným. Kvalitní management rizika je jedním z předpokladů úspěšného projektu. Aby mohl být management rizika považován za kvalitní je zapotřebí ho správně implementovat na daný projekt, tedy vybrat vhodné postupy, metody, techniky a nástroje řízení rizika.

Fáze procesu managementu rizika:

- a) Iniciační fáze,
- b) identifikace rizik,
- c) stanovení významnosti rizik,
- d) stanovení velikosti rizika a rozhodování o riziku,
- e) plánování opatření,
- f) realizace opatření,
- g) postaudity projektu.

Každý z těchto kroků se realizuje v určitou chvíli, výjimku tvoří části spojené s monitorováním a reportováním o riziku, ty probíhají v průběhu celého projektu. (Fotr, 2011)

6.2 Analýza rizika investičních projektů

Součástí analýzy je identifikace rizik, stanovení významnosti rizik a velikost rizika projektu.

(Ray, 2010)

6.2.1 Identifikace rizik

Cílem je nalézt veškeré rizikové faktory, které by mohly ovlivnit výsledek investičního projektu. Pomocí identifikace rizik jsou nalezeny veškeré podněty, které by mohly ovlivnit projekt jak negativně, tak pozitivně. Identifikace není jednorázová, ale periodicky se opakující činnost v určitých intervalech. (Hnilica, 2009)

Nástroje identifikace:

- a) Katalogy rizik – obsahují vyčerpávající přehled potenciálních rizikových faktorů. Využití tohoto seznamu omezuje možnost opomenutí některého z rizik.
- b) Skupinové diskuze s experty – mohou mít podobu brainstormingové schůze mezi pracovníky firmy a externími experty. Týmová práce podněcuje kreativitu, která je nezbytná při hledání rizik.
- c) Nástroje strategické analýzy – SWOT a PEST analýza, nebo Porterův model.
- d) Kognitivní mapy – grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb. (Hnilica, 2009)

6.2.2 Stanovení významnosti rizik a velikosti rizika projektu

Jelikož mohou být výsledkem identifikace rizik i stovky rizikových faktorů, je zapotřebí rozdělit je do skupin na ty významnější, které budou blíže zkoumány a ty, které není nutné podrobit důkladnému zkoumání. Ke stanovení významnosti se používá buď analýza citlivosti anebo expertní hodnocení. (Šefčík, 2009)

Analýza citlivosti:

Podstatou je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy na možné změny hodnot rizikových faktorů. Sleduje se tedy, jaké změny hodnot faktorů rizika přinese změna například objemu produkce, využití výrobní kapacity, prodejních cen, velikost investičních nákladů, úrokových a daňových sazeb, diskontní sazby atd. Změny měřených hodnot pak mají podobu odchylek od plánu v procentech. Rizikové faktory s malými odchylkami můžeme považovat za méně důležité než ty, u nichž se projeví vysoké procento odchýlení od původního plánu. (Smejkal, 2010)

Expertní hodnocení:

Za expertní hodnocení se považuje tvorba matice hodnocení rizik pracovníky, kteří mají potřebné zkušenosti v oblasti, do kterých faktory rizika spadají. Expertní hodnocení má buď po-

dobu kvalitativního hodnocení, což je matice rizik v grafickém provedení bez číselného vyjádření. Druhou podobou je semikvantitativní hodnocení, které má podobu číselně vyjádřené matice rizik. Ohodnocení významnosti rizika se vypočítá jako součin ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a ohodnocení negativního dopadu. (Hnilica, 2009)

6.3 Protiriziková opatření

Cílem je zcela eliminovat, respektive snažit se předejít výskytu rizikových situací. Protiriziková opatření jsou dvojího druhu a to opatření, které jsou orientovaná na příčiny rizika a ty které jsou orientovány na oslabení nepříznivých dopadů rizika. (Rogers, 2010)

6.3.1 Opatření orientovaná na příčiny rizika

Tato opatření jsou zaměřena na eliminaci, či oslabení příčin vzniku rizika. Mezi tyto opatření se řadí:

- a) Nástroje řízení typu systém řízení jakosti, systémy environmentálního managementu, systémy prevence bezpečnostních rizik,
- b) změny procesů vedoucí k oslabení vzniku rizikových událostí,
- c) zvýšení kvality informací o zákaznících, které vedou ke snížení tržních rizik,
- d) kvalitní výběrová řízení, která zabezpečí spolehlivost dodavatelů,
- e) vertikální integrace omezí rizika cenového vývoje a omezené dostupnosti polotovarů a komponent. (Šefčík, 2009)

6.3.2 Opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů rizika

Především pomocí diverzifikace je možné rozložit riziko na co největší základnu a tím snížit negativní dopady rizik.

Formy diverzifikace:

- a) Výrobního programu – zaměření sortimentu na výrobky různé povahy, tak aby dopad poklesu poptávky byl co nejnižší, potažmo vyvolal poptávku po jiném produktu,
- b) zákazníků a odbytových cest – je to způsob snižování tržního rizika,
- c) zajišťování vstupů – využívání většího počtu dodavatelů, což snižuje riziko spojené s dostupností a cenovým vývojem vstupů,
- d) geografická – snižuje rizika politická a měnová,
- e) investičního programu – realizace několika projektů najednou umožní kompenzovat ztráty projektů. (Fotr, 2011)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

7.1 Název firmy

PNEU PLUS s. r. o.

7.2 Právní forma

Společnost s ručením omezeným

7.3 Základní kapitál

250 000 Kč

7.4 Počet zaměstnanců firmy

Společnost PNEU PLUS s. r. o. zaměstnává v současné době 92 zaměstnanců, viz Příloha PI.

7.5 Historie společnosti

Firma PNEU PLUS s.r.o. byla založena v srpnu 1995 a její první provozovnou byl osobní pneuservis s prodejnou pneumatik ve Veselí nad Moravou otevřený v listopadu 1995, ten byl v průběhu roku 1996 doplněn o pracoviště nákladního pneuservisu. Rok 1996 byl rokem hledání dalších možností prodeje, respektive rozšíření počtu prodejních míst. Tato aktivita vrcholí v roce 1997, kdy se v březnu otevřel osobní pneuservis v Brně-Kohoutovicích, v květnu v Kyjově a v září ve Strážnici. Koncem roku 1998 začala firma vyjednávat o prodejním místě v Kroměříži. Jednání bylo úspěšné a tak se společnost PNEU PLUS rozšířila i do Kroměříže. Nejdřív byl servis v pronajatých prostorách (březen 1999) ale v srpnu začala fungovat prodejna, osobní a nákladní pneuservis ve vlastních prostorách. V roce 2002, pak vyrostly prodejny ve Slavičíně a Zlíně. V dalším roce 2003 byla otevřena prodejna s moderním pneuservisem ve Frýdku-Místku. Rok 2004 byl pro rozšiřování sítě PNEU PLUS také úspěšný a to otevřením pneuservisů v Hodoníně a Olomouci a o další rok později také v Havířově. Po pětiletém „půstu“ byla otevřena v roce 2011 další maloobchodní prodejna ve Starém městě.

V roce 2003 byla společnost certifikována certifikačním orgánem CERT-ACO s.r.o. a splnila požadavky normy EN ISO 9001:2000. Od roku 2003 používá PNEU PLUS systém jakosti pro všechny svoje aktivity a každoročně jej úspěšně obhájí. Prodejní styl celé sítě

PNEU PLUS je jednotný. Modro-žluté barvy fasády, výrazné logo Barum na modré atice charakterizuje příslušnost k síti hlavního dodavatele společnosti Barum Continental.

Od samého začátku se firma profilovala jako prodejce pneumatik koncernu Continental, kterých výhradním dodavatelem na trhu ČR je firma BARUM CONTINENTAL s.r.o. Společnost PNEU PLUS je členem prodejní sítě Barum a jeho hlavní portfolio tvoří značky BARUM, CONTINENTAL, SEMPERIT, MABOR, UNIROYAL a SPORTIVA. PNEU PLUS patří mezi specialisty na značku Uniroyal, která je součástí koncernu Continental a je prezentována jako značka pneumatik do deště určená pro mladé a sportovně založené řidiče. Sortiment pneumatik však zahrnuje i další světové značky jako jsou Michelin, Good Year, Dunlop, Bridgestone a Firestone.

7.6 Základní informace

Firma podniká ve třech odvětvích:

1) Velkoobchod a maloobchod pneumatik a pneuservisní činnost

Je hlavním odvětvím podnikání firmy (tvoří asi 80 % obrátu firmy). Firma vlastní 12 maloobchodních prodejen s pneuservisy vybavenými stroji na vyvažování pneumatik, přezouvání pneumatik, měření a seřizování geometrie podvozku, mytí a opravy pneumatik a na kontrolu a plnění klimatizací v automobilech a další. Velkoobchod zprostředkovává pro další prodejce pneumatik, případně provozovatele internetových obchodů.

Živnostenské listy:

- Provozování pneuservisu,
- opravy silničních vozidel,
- zpracování gumárenských směsí,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská a obstaravatelská činnost – vyjma činností vymezených zvláštními předpisy,
- oprava karoserií.

2) Skladování

Jedno z vedlejších odvětví (tvoří asi 10% obratu). Firma provozuje centrální sklad pneumatik pro firmu Barum Continental ve Strážnici. Z tohoto skladu jsou distribuovány pneumatiky k zákazníkům, podle dopravních dispozic zadavatele, po celé Moravě a na Slovensko. Dále uskladňuje sezónní pneumatiky svých zákazníků.

Živnostenský list:

- Služby v oblasti skladování a manipulace se zbožím.

Koncesní listina:

- Podniky zajišťující ostrahu majetku a osob.

3) Nákladní doprava

Další vedlejší činnost firmy (tvoří asi 10% obratu) je vnitrostátní a mezinárodní doprava.

Pro mezinárodní dopravu využívá 1 návěsovou soupravu (100 m³) a 1 přívěsovou soupravu (120m³) značky Renault Magnum E – tech. Na vnitrostátní dopravu 2 návěsové soupravy (90 m³) Liaz 18.33, přívěsovou soupravu Volvo FL 614(85m³). Zbylé automobily Renault Midlum a Nissan Alteo slouží pro rozvoz zboží na Slovensko. Ostatní vozidla firmy (VW LT 35 – 3 ks , VW Transporter – 1 ks, Škoda pick-up 4 ks) slouží ke kusovému rozvozu zboží po prodejnách a zákaznících firmy.

Doklady potřebné k dopravě jsou:

Cestovní příkaz – různý podle typu cesty (vnitrostátní, mezistátní)

Exemplář CMR – Ochrana pro odesílatele, příjemce i dopravce při poškození nákladu-právní určení zodpovědnosti za poškozený náklad.

Koncesní listina:

- Silniční motorová doprava nákladní,
- vnitrostátní, provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti,
- vnitrostátní, provozovaná vozidly nad 3,5 t největší povolené hmotnosti,
- mezinárodní, provozovaná vozidly do 3,5 t největší povolené hmotnosti,
- mezinárodní, provozovaná vozidly nad 3,5 t největší povolené hmotnosti.

7.7 Systém organizace práce

Společnost má zaveden systém managementu jakosti (QMS) podle evropských norem pro oblast činností týkajících se poskytování služeb pneuservisu. Jedná se především o soubor norem řady ČSN EN ISO 9001:2009, které jsou založené na osmi zásadách managementu jakosti:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení zaměstnanců,
- zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup,
- systémový přístup managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Společnost zavedla a používá systém jakosti pro oblast:

- nákup a prodej pneumatik,
- nákup a prodej náhradních dílů a příslušenství vozidel,
- skladování pneumatik,
- servisní činnost v oblasti pneumatik a oprav motorových vozidel

Tento systém byl zaveden a certifikován v dubnu roku 2010 a je každoročně prověřován auditorem kontrolní společnosti QUALIFORM, viz Příloha PII.

7.8 Vize firmy

- Cílem firmy je získat dominantní postavení v pneuservisní oblasti a poskytování fastfitových služeb na území Moravy a dát zákazníkům pocit, že u nás získají vždy minimálně to, co chtěli a rozšiřovat každé dva roky síť prodejen tak, abychom byli zákazníkům co nejbliže.

7.9 Strategie firmy

- Poskytování širokého spektra služeb, které dokáže uspokojit všechny potřeby zákazníků, při zachování pozitivních provozních výsledků společnosti.
- Profesionální a vstřícný přístup všech zaměstnanců společnosti při řešení požadavků zákazníků.
- Pravidelné sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků a tomu přizpůsobené poskytování služeb s ohledem na důležitost každého zákazníka pro společnost.

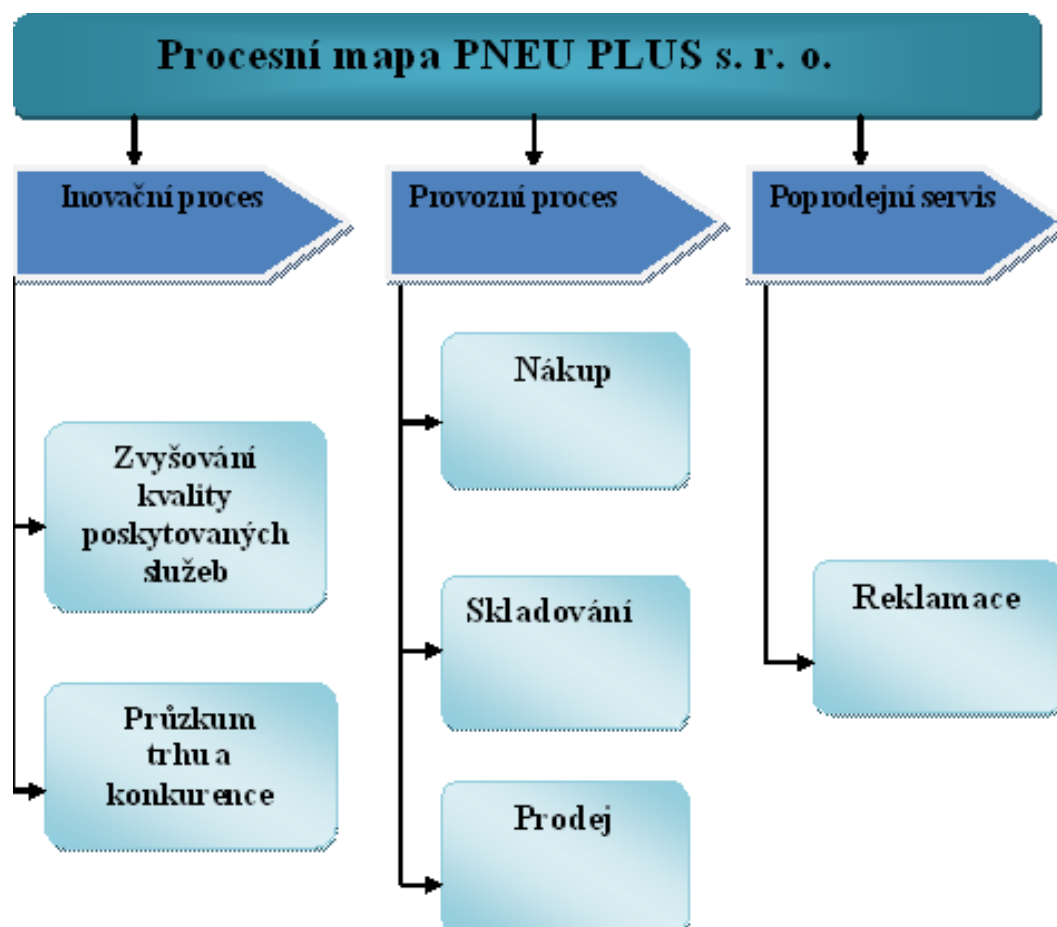
8 ANALÝZA PODNIKU

V této kapitole budou mapovány základní procesy, které vyjadřují politiku společnosti a naznačují průběh běžných činností v podniku. Pro přiblížení způsobu interního chodu firmy budou využity nástroje jako procesní mapa, marketingový mix, který znázorní propojení mezi podnikem a zákazníky, analýza poskytovaného zboží a služeb včetně tržeb, které jednotlivé kategorie zboží a konkrétní služby přináší a v závěru také SWOT analýza.

8.1 Analýza procesů

Procesní mapa firmy je rozdělená do tří kategorií, kterými jsou inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. V každé z těchto kategorií jsou ještě další podkategorie, jejichž význam bude dále rozebrán v analytické tabulce vztahující se k procesní mapě.

8.1.1 Procesní mapa firmy vytvořená dle hodnotového řetězce BSC



Obrázek č. 2 - Procesní mapa PNEU PLUS s. r. o.

8.1.2 Analýza procesní mapy

Tabulka č. 1 – Analýza procesní mapy

INOVAČNÍ PROCES		PROVOZNÍ PROCES			POPRODEJNÍ SERVIS
ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	PRŮZKUM TRHU KONKURENCE ^A	NÁKUP	SKLADOVÁNÍ	PRODEJ	REKLAMACE
ZLEPŠOVÁNÍ TECHNICKÝCH POSTUPŮ	MAPOVÁNÍ KONKURENTU	DEFINICE POŽADAVKŮ NA ZBOŽÍ	PŘÍJEMKA ZBOŽÍ	IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÁKAZNÍKA	PŘIJETÍ REKLAMACE
ZKRACOVÁNÍ DOBY, KTEROU STRÁVÍ ZÁKAZNÍK V SERVISU	MAPOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ	VYBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO DODAVATELE	USKLADNĚNÍ ZBOŽÍ	PRODEJ SLUŽEB ZBOŽÍ ^A	VYŘÍZENÍ REKLAMACE
		OBJEDNÁVKA ZBOŽÍ	VÝDEJKA ZBOŽÍ	VYBĚR ZPŮSOBU UHRADY	POSKYTOVÁNÍ POJIŠTĚNÍ PNEUMATIK
			SEZÓNNÍ USKLADNĚNÍ PNEUMATIK PRO ZÁKAZNÍKY NA PRODEJNÁCH	TRANSAKCE	

INOVAČNÍ PROCES:

Do inovačního procesu jsou zařazeny dvě části a to zvyšování úrovně poskytovaných služeb a průzkum trhu a konkurence. Zvyšování úrovně poskytovaných služeb je možné díky novým technickým postupům při poskytování pneuservisních a fastfitových služeb, co nejefektivnějším rozdělení úkolů pro montéry, tak aby byly schopni vykonat práci co nejrychleji při dodržení vysokého standardu poskytovaných služeb a tím zkrátili dobu, kterou bude zákazník na tuto službu čekat.

Pro každý podnik je důležité mapovat úroveň svých nejbližších konkurentů a neustále se snažit být lepší než oni. Je však snad ještě důležitější zaznamenávat veškeré požadavky zákazníků a následně navrhovat procesy, které povedou k uspokojování jejich potřeb.

PROVOZNÍ PROCES:

V tomto úseku procesní mapy jsou zaznamenány veškeré toky zboží a poskytování služeb. Jsou zde znázorněny procesy, které probíhají mezi prvotní definicí požadavků na zboží od zákazníka až po konečnou transakci mezi podnikem a zákazníkem. Tyto procesy probíhají v oblasti nákupu, skladování a prodeje. Nákup zabezpečuje, aby bylo na prodejně dostatečné množství zásob a zákazník měl možnost výběru z širokého portfolia zboží. Oblast skladování je zastoupena jednak centrálním skladem společnosti a také sklady, kterými jsou vybaveny prodejny. Prodej je realizován zejména pomocí 12 - ti maloobchodních prodejen, které jsou plně vybaveny pro poskytování pneuservisní činnosti a fastfitových služeb.

POPRODEJNÍ SERVIS:

Jako člen sítě BEST DRIVE poskytuje společnost PNEU PLUS s. r. o. na produkty koncernu Continental pojištění pneumatik Eurogarance. Toto pojištění je poskytováno zdarma a je tím zaručena bezplatná oprava zakoupeného zboží po dobu jeho oficiální životnosti na kterékoliv prodejně, která je členem sítě BEST DRIVE.

Vyřizování reklamace se může týkat poskytnuté služby na některé z prodejen. Společnost se samozřejmě snaží eliminovat chyby při poskytování služeb, díky lidskému zdroji je však absolutní eliminace chyb prakticky nemožná.

8.2 Marketingový mix

Z marketingového mixu je možné vyčíst co společnost PNEU PLUS, s. r. o. může nabídnout svým zákazníkům, proč je výhodné nakupovat zboží a služby právě u této společnosti a dostupnost nabízených produktů pro moravské zákazníky. Posledním „P“ je popsán způsob propagace společnosti a vstup do podvědomí nových zákazníků.

Product:

Produkty, které firma nabízí zákazníkům, jsou znázorněny v tabulce č. 2

Tabulka č. 2 – Analýza podílu značek na spotřebovaných zásobách metodou ABC

Značka	ks	procento podílu	skupina	% zastoupení skupiny na celku
Barum	40 890	69,61	A	83,76
Continental	8 307	14,14		
Ostatní BACO	2 610	4,44	B	13,98
Semperit	1 854	3,16		
Uniroyal	1 807	3,08		
Michelin	1 245	2,12		
Dunlop	696	1,18	C	3,45
Good Year	574	0,98		
Bridgestone	271	0,46		
Pirelli	156	0,27		
Ruské pneu	128	0,22		
Firestone	119	0,20		
General Tire	44	0,07		
Čínské pneu	18	0,03		
Hankook	15	0,03		
Avon	4	0,01		
Suma	58 738	100,00		

Z výsledků analýzy ABC jednoznačně vyplývá, kdo je největším dodavatelem společnosti PNEU PLUS, s. r. o. Jak již bylo uvedeno v charakteristice společnosti, podpisem Franchisové smlouvy se podnik stal partnerem společnosti Barum Continental s. r. o. a je jedním z největších prodejců tohoto zboží na Moravě. Logicky tedy pneumatiky tohoto koncernu tvoří v analýze ABC skupinu A. Skupina B je složená z dalších známých a velmi oblíbených značek

v České republice. Součástí třetí skupiny zboží jsou také známější zástupci gumárenského průmyslu, ale jejich zboží je prodáváno především v netypických rozměrech a jsou určeny především pro zákazníky, kteří si přejí přímo některou z těchto konkrétních značek. To ve své podstatě platí i pro zbylé zboží z Ruska a Číny, které společnost v zájmu svého postavení a kvůli zachování image kvalitního prodejce běžně ani neprodává, pouze na konkrétní přání je schopná výjimečně i tuto poptávku uspokojit.

Price:

Cena nabízeného zboží zákazníkům, je příznivě ovlivněna zařazením společnosti PNEU PLUS s. r. o. do sítě Best Drive, což je seskupení prodejen společnosti Barum Continental s. r. o. a dalších 70 franchisesových partnerů. Díky tomu je podnik schopen nakupovat zboží s množstevní slevou oproti konkurentům, kteří nejsou součástí sítě Best Drive a jsou nuceni vyjednávat o ceně za zboží individuálně.

Place:

Zboží je možné nakupovat v kamenných prodejnách společnosti, které se nachází ve Zlíně, Brně, Veselí nad Moravou, Strážnici, Kroměříži, Slavičíně, Frýdku Místku, Havířově, Olomouci, Hodoníně, Kyjově, Starém městě a také na e-shopu společnosti. Prodejny jsou zásobovány z centrálního skladu, který se nachází ve Strážnici.

Promotion:

Firma se prezentuje pomocí reklamy v denním tisku, dále k získání podvědomí o její existenci využívá také na billboardy, regionální televizní stanice a jak je v dnešní době nezbytné a nejspíše také nejúčinnější propaguje své zaměření využitím internetové reklamy.

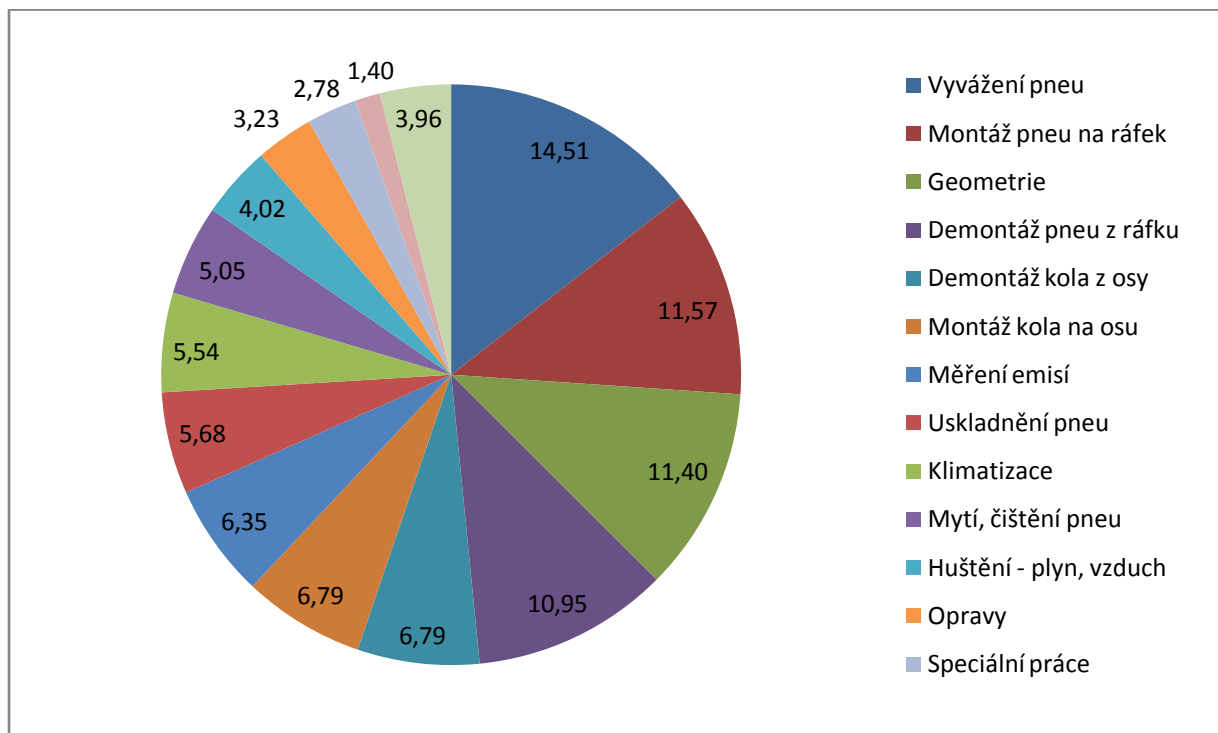
8.3 Podíl jednotlivých druhů zboží a služeb na tržbách společnosti

Prodej zboží a služeb představuje primární přísun tržeb do podniku. Je tedy vhodné prozkoumat, v jakém poměru se na tržbách společnosti podílí jednotlivé služby a skupiny zboží.

8.3.1 Podíl jednotlivých služeb na tržbách za služby

Na prodejnách, lze kromě koupě zboží samozřejmě využít i služeb, které firma nabízí, jedná se o tradiční služby jako je přezutí pneumatik, jejich vyvážení atd., ale také firma nabízí takzvané Fastfitové služby, což je například měření a seřízení geometrie náprav, seřízení světel, kontrola, doplnění a desinfekce klimatizace, výměna olejů, nebo různé drobné opravy podvozku. Taktika firmy je postavena tak, že se samozřejmě snaží o co největší spektrum služeb v co

nejkvalitnějším provedení, aby se zákazník rád vrátil a získala si tím jeho věrnost, což je samozřejmě spojená nádoba s finančními příjmy společnosti. Tržby firmy v oblasti služeb dosáhly v loňském roce hodnoty necelých 8 mil korun.

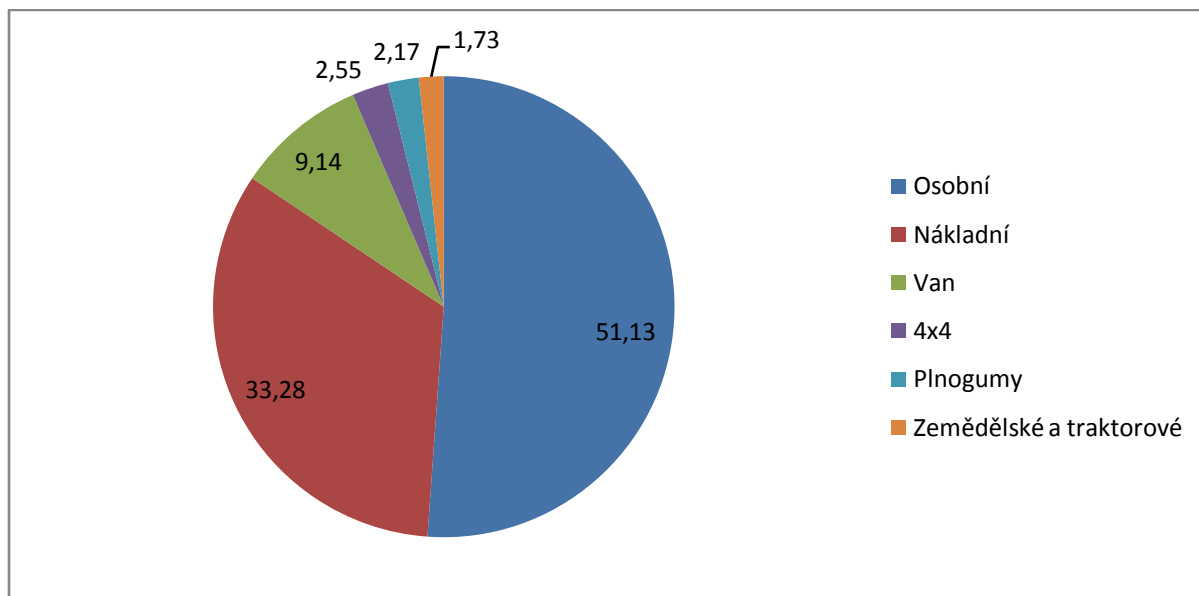


Obrázek č. 3 - Graf podílu jednotlivých služeb na celkových tržbách za služby v %

8.3.2 Podíl jednotlivých druhů zboží na tržbách za zboží

Firma se zaměřuje především na maloobchodní prodej zboží a služeb, který je realizován na pobočkách firmy – pneuservisech, přes které nakupují zákazníci nejčastěji a přes které je prodáno největší množství zboží (cca 80 % obratu).

Zákazník má možnost vybrat si na prodejně z poměrně velkého množství značek, ovšem společnost se snaží prodávat zejména produkty společnosti Barum Continental s. r. o., takže jejich zastoupení mezi zbožím je suverénně nejvyšší a poptávka zákazníků je uspokojována především pneumatikami této společnosti (viz tabulka č. 2). Jedná se však o velmi kvalitní pneumatiky a společnost Barum Continental má natolik velké portfolio výrobků, že tento nepoměr v množství, mezi jednotlivými značkami, které jsou nabízeny v prodejnách PNEU PLUS, nikterak neovlivňuje kvalitu a možnost uspokojit potřebu zákazníka. Což dokazují i tržby za minulý rok, které dosáhly hodnoty více než 88 mil korun za prodej zboží.



Obrázek č. 4 - Graf podílu jednotlivých druhů zboží na tržbách za prodané zboží v %

8.4 SWOT analýza

Tabulka č. 3 - SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Zapojení firmy do sítě Best Drive. - Poskytování bezplatného pojištění osobních pneu – Eurogarance, - Ekologická likvidace starých pneumatik zákazníků. - Mobilní servisy na nákladní pneumatiky. - Dostatečné technické vybavení pneu-servisů. - Široké portfolio nabízeného zboží. 	<ul style="list-style-type: none"> - Malá podpora informačního systému v oblasti skladování. - Slabá podpora realizace transferů pomocí e-shopu. - Nedostatečná propagace firmy.

ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Změna silničního zákona. - Získání levného úvěru kvůli poklesu úrokové sazby. - Rozšíření prodejní sítě na území Slovenska. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solventnost významných zákazníků. - Klimatické podmínky v oblastech těžby kaučuku. - Pokles tržeb vlivem zvýšení DPH.

Díky franchisové smlouvě se společností Barum Continental s. r. o. je PNEU PLUS, s. r. o. členem sítě Best Drive, což je významné především díky nejlepším možným podmínkám nákupu zboží, jelikož každý s franchisantů nakupuje jménem celku a dosáhne tak na vysoké množstevní slevy. Silnou stránkou a pro zákazníky zajímavou nabídkou je i pojištění Eurogarance, při nákupu některého zboží z portfolia koncernu Continental. Celkově se silné stránky společnosti ve vypracované analýze týkající činností vůči zákazníkům.

Podnik se naopak poměrně málo zabývá svou propagací a využíváním moderních technologií při své činnosti.

Jako příležitost podniku může být vnímána zejména možnost expanze na slovenský trh díky sídlu v pohraničí. PNEU PLUS, s. r. o. má i centrální sklad a několik pneuservisů v okolí hranic a zásobování dalších prodejen by nepřineslo nadměrné finanční náklady.

Významnou hrozbou, na kterou není možné se předem zcela připravit, představují klimatické problémy u hlavních zpracovatelů kaučuku. Kvůli velkému suchu a následným přivalovým deštům v jihovýchodní Asii loni například rapidně klesla úroda kaučuku, který zdražil až o 138%.

9 FINANČNÍ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Zhodnocení finančního zdraví podniku je jednou z nejdůležitějších částí podnikové analýzy. Pro přesné zhodnocení současného stavu je vhodné využít širší portfolio finančních ukazatelů. Pohled z různých úhlů dokáže vytvořit komplexní obrázek o faktickém finančním stavu společnosti. Tato finanční analýza bude tedy provedena pomocí různých nástrojů, které můžeme rozřadit do kategorie absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů.

9.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele je možné vyčíst přímo z rozvahy, výsledovky anebo cash flow. Nejprve budou vyjádřeny důležité údaje za poslední hospodářský rok 2011. Aby tato analýza měla vyšší vypovídající hodnotu, jsou v ní dále využity data za posledních 5 let. Díky tomu je možné zmapovat změny struktury rozvahy, výsledovky a cash flow a získat tak podvědomí o vývoji základních finančních parametrů v podniku.

9.1.1 Rozvaha společnosti PNEU PLUS s. r. o.

Tabulka č. 4 - Rozvaha za rok 2011

Aktiva	Kč (tis)	Pasiva	Kč (tis)
Dlouhodobý nehmotný majetek	31	Základní kapitál	250
Dlouhodobý hmotný majetek	54 037	Rezervní fondy	55
Dlouhodobý finanční majetek	0	Výsledek hospodaření min. let	42 036
DM celkem	54 068	Výsledek hospodaření běžného období	3 496
Zásoby	22 247	Vlastní kapitál	45 837
Dlouhodobé pohledávky	118	Rezervy	0
Krátkodobé pohledávky	36 865	Dl. závazky	1 440
Krátkodobý fin. majetek	847	Kr. závazky	42 655
Oběžná aktiva	60 077	Bankovní úvěry	24 225
Časové rozlišení	70	Cizí zdroje	68 320
		Časové rozlišení	58
Aktiva celkem	114 215	Pasiva celkem	114 215

Z rozvahy je patrné, že skladba aktivních položek je podle očekávání rozložena do dvou významných kategorií, jimiž jsou dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek, který je ve vlastnictví společnosti PNEU PLUS, s. r. o. je téměř z absolutní části tvořen dlouhodobým hmotným majetkem a to zejména díky 12 - ti provozovněm a strojnímu vybavení,

kteří se v nich k náplni předmětu podnikání využívá. U oběžných aktiv byly v loňském roce dvě výrazné položky a to zásoby a krátkodobé pohledávky.

Pasivní strana rozvahy je složena především z vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vlastní kapitál má svou podstatu zejména ve výsledku hospodaření z minulých let a běžného období, rezervy a základní kapitál tvoří jen mizivé procento. V kategorii cizích zdrojů jsou nehodnotnější položkou krátkodobé závazky, které jsou téměř dvojnásobné proti bankovním úvěrům. Dlouhodobé úvěry tvoří zhruba 1% veškerých pasiv. Časové rozlišení na aktivní i pasivní straně je ve své podstatě v zanedbatelné výši v poměru s ostatními položkami rozvahy.

9.1.2 Výkaz zisků a ztrát

Tabulka č. 5 - Výsledovka 2011

Výsledek hospodaření 2011	v tis. Kč
Tržby za prodej zboží	161 982
Náklady vynaložené na prodané zboží	128 207
Obchodní marže	33 775
Výkony	42 930
Výkonová spotřeba	18 167
Přidaná hodnota	58 538
Osobní náklady	48 281
Daně a poplatky	1 075
Odpisy DHM a DNM	3 268
Tržby z prodeje DM a materiálu	2 815
Zůstatková cena prod. DM a majetku	1 964
Změna stavu rezerv	67
Ostatní provozní výnosy	936
Ostatní provozní náklady	2 105
Provozní výsledek hospodaření	5 529
Nákladové úroky	938
Výnosové úroky	5
Ostatní finanční výnosy	989
Ostatní finanční náklady	1 460
Finanční výsledek hospodaření	-1 404
Daň z příjmů za běžnou činnost	647
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 478
Mimořádné výnosy	18
Mimořádné náklady	0
Mimořádný výsledek hospodaření	18
Výsledek hospodaření za účetní období	3 496
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 143

Výkaz zisků a ztrát je důležitý nejen díky svému výstupu v podobě výsledku hospodaření za hospodářský rok společnosti, ale také rozlišením dílčích výnosů a nákladů. V tabulce č. 5 je výsledovka společnosti PNEU PLUS, s. r. o. za rok 2011. Pro přehlednost byly výnosy a náklady barevně rozděleny. Výnosy jsou značeny světle zeleně a náklady světle červeně. Tmavě červené řádky reprezentují mezivýpočty. Jedná se o obchodní marži, přidanou hodnotu a hospodářské výsledky v podobě provozní, finanční, za běžné období a mimořádné. Tmavě zeleně je pak vyjádřen zisk společnosti za rok 2011 ve výši 3 496 000 Kč. Ten je podílem mezi celkovými výnosy ve výši 209 675 000 Kč a celkovými náklady v hodnotě 206 179 000 Kč.

9.1.3 Cash flow

Položka	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	1 387	2 876
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	4 143	1 255
A.1.	Úprava o nepeněžní operace	2 484	1 894
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv(+) s vyj. zůst. ceny a dále umoř. opr. pol. k majetku	3 268	3 019
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	67	-976
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčtl. do výnosů -, do nákladů +	-851	-149
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+), s vyj. kap., vyúčtované výnosové úroky (-)	0	0
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pr.kap.	6 627	3 149
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-381	1 754
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-) au čas. rozlišení	-18 387	-5 748
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-) pu čas. rozl.	19 575	7 233
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-1 569	269
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního maj. nespádající do PP a ekv.	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř. položkami	6 246	4 903
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	0	0
A.4.	Přijaté úroky (+)	0	0
A.5.	Zaplacená daň za běžnou činnost a za doměrky za minulé období (-)	-1 183	-1 223
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř. úč. př. včetně daně z příjmů z mimoř. čin.	0	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	5 063	3 680

PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-11 622	-923
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	149
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-11 622	-774
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.	6 019	-4 395
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a ekv.	0	0
C.2.1.	Zvýšení PP a ekv. z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)	0	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	0	0
C.2.3.	Další vklady PP společníků a akcionářů	0	0
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	0	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	6 019	-4 395
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-540	-1 489
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	847	1 387

Obrázek č. 5 – Cash flow za rok 2011

Na obrázku č. 5 je možné vidět výkaz, který nám dává přesné informace o peněžních tocích ve společnosti PNEU PLUS, s. r. o. za rok 2011. Výstupem z tohoto výkazu je informace o tom, že v posledním uzavřeném účetním roce přesáhly peněžní výdaje společnosti nad příjmy o 540 000 Kč, což je i přes zápornou bilanci zlepšený výsledek proti roku 2010, v němž bylo cash flow ještě téměř 1 000 000 Kč nižší.

9.1.4 Zhodnocení hospodaření společnosti v roce 2011

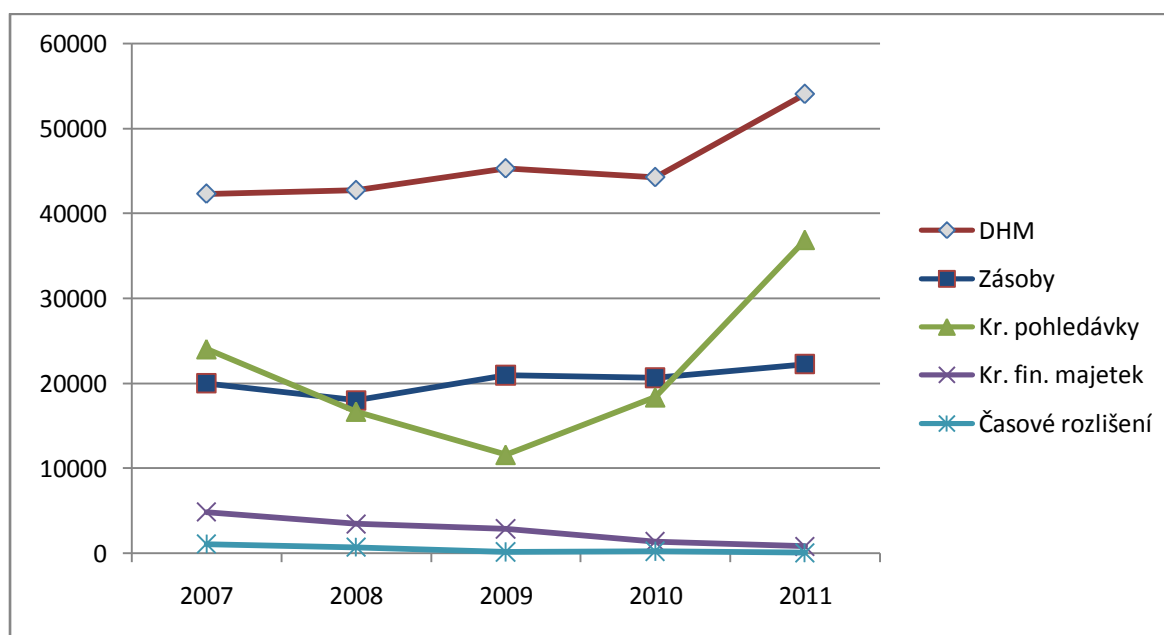
Z uvedených účetních výkazů společnosti vyplývají tyto základní informace:

- Celkové výnosy – 209 675 000 Kč
- Celkové náklady – 206 179 000 Kč
- Zisk před zdaněním – 4 143 000 Kč
- Zisk po zdanění – 3 496 000 Kč
- Bilanční cash flow – -540 000 Kč

9.1.5 Vývoj společnosti vyjádřený pomocí absolutních ukazatelů

Tabulka č. 6 - Vývoj aktivních rozvahových položek za roky 2007-2011 v tis Kč

Aktiva	2007	2008	změna(%)	2009	(%)	2010	(%)	2011	(%)
DNM	791	183	-76,86	66	-63,93	57	-13,64	31	-45,61
DHM	42 289	42 709	0,99	45 272	6,00	44 242	-2,28	54 037	22,14
DFM	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
DM celkem	43 080	42 892	-0,44	45 338	5,70	44 299	-2,29	54 068	22,05
Zásoby	20 008	18 031	-9,88	20 947	16,17	20 678	-1,28	22 247	7,59
Dl. pohledávky	103	103	0,00	103	0,00	123	19,42	118	-4,07
Kr. pohledávky	24 017	16 677	-30,56	11 599	-30,45	18 369	58,37	36 865	100,69
Kr. fin. majetek	4 849	3 457	-28,71	2 876	-16,81	1 387	-51,77	847	-38,93
Oběžná aktiva	48 977	38 268	-21,87	35 525	-7,17	40 557	14,16	60 077	48,13
Časové rozlišení	1 088	715	-34,28	308	-56,92	241	-21,75	70	-70,95
Aktiva celkem	93 145	81 875	-12,10	81 171	-0,86	85 097	4,84	114 215	34,22



Obrázek č. 6 - Vývoj 5 nevýznamnějších položek aktiv společnosti v letech

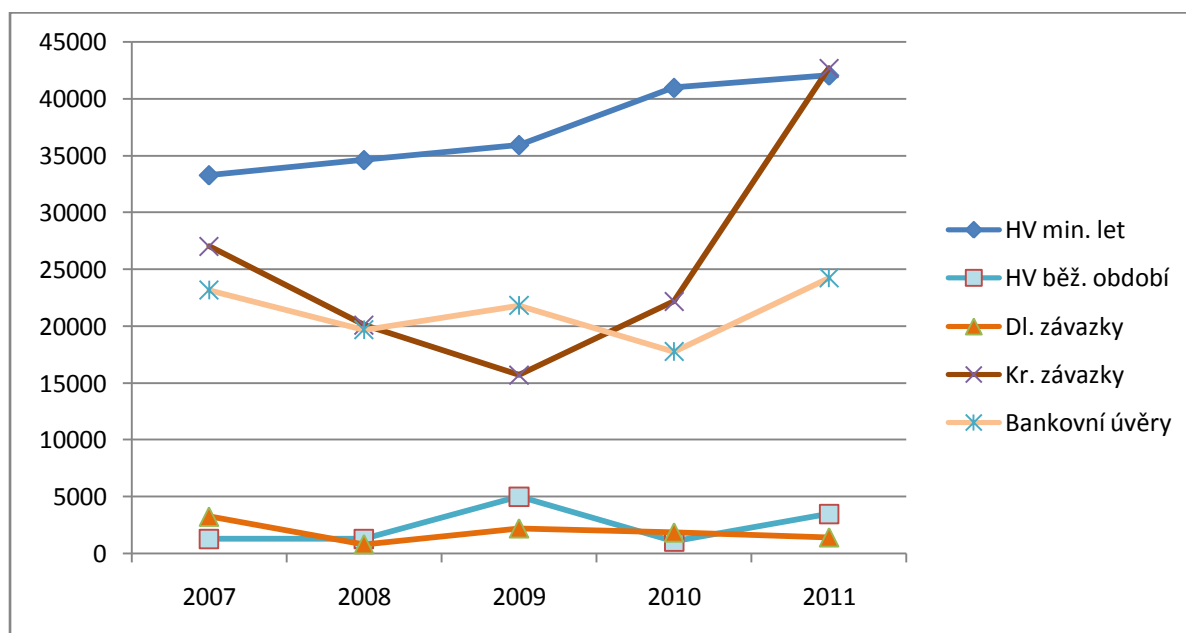
2007-2011 v tis. Kč

Tabulka č. 6 potažmo obrázek č. 6 dokumentují vývoj aktivních položek rozvahy, z nichž vyplývá, že dlouhodobý hmotný majetek společnosti má rostoucí charakter, pouze v roce 2010 nastal mírný úbytek hmotného majetku společnosti, avšak v loňském roce opět započal strmý 22% růst. Úroveň zásob se pohybuje v posledních 5 letech bez větších výkyvů na podobné úrovni na rozdíl od krátkodobých pohledávek, u nichž se v roce 2009 zastavila klesající tendence a výrazně nabývají na objemu. Naproti

tomu hodnoty krátkodobého finančního majetku a časového rozlišení mají sestupnou tendenci a jejich procentuelní úbytek je na první pohled patrný.

Tabulka č. 7 - Vývoj pasivních položek v rozvaze 2007-2011 v tis. Kč

Pasiva	2 007	2 008	Změna%	2 009	%	2 010	%	2 011	%
Základní kapitál	250	250	0,00	250	0,00	250	0,00	250	0,00
Rezervní fondy	55	55	0,00	55	0,00	55	0,00	55	0,00
HV min. let	33 285	34 612	3,99	35 933	3,82	40 947	13,95	42 036	2,66
HV běž. období	1 327	1 321	-0,45	5 014	279,56	1 089	-78,28	3 496	221,03
Vlastní kapitál	34 917	36 238	3,78	41 252	13,84	42 341	2,64	45 837	8,26
Rezervy	3 769	3 769	0,00	0	-	0	0,00	0	0,00
Dl. závazky	3 269	833	-74,52	2 236	168,43	1 872	-16,28	1 440	-23,08
Kr. závazky	27 019	20 116	-25,55	15 723	-21,84	22 177	41,05	42 655	92,34
Bankovní úvěry	23 159	19 700	-14,94	21 805	10,69	17 774	-18,49	24 225	36,29
Cizí zdroje	57 216	44 418	-22,37	39 764	-10,48	41 823	5,18	68 320	63,36
Časové rozlišení	1 012	1 219	20,45	154	-87,37	933	505,84	58	-93,78
Pasiva celkem	93 145	81 875	-12,10	81 170	-0,86	85 097	4,84	114 215	34,22



Obrázek č. 7 - Vývoj 5 nejvýznamnějších položek pasiv společnosti v letech 2007-2011

Z porovnání pěti posledních let pasiv v rozvaze vyplývá, že průběžný růst součtu hospodářských výsledků minulých let byl v roce 2011 vyrovnán dlouhodobými závazky, přičemž v roce 2009 byl rozdíl mezi těmito položkami více než 20 milionů korun. Tvar křivky bankovních úvěrů napovídá, že podnik využívá financování svých aktivit pomocí externích bankovních zdrojů navýšením úvěru každé dva roky. U dlouhodobých závazků probíhá výrazné procentuelní zvyšování a snižování dlužné částky, avšak z pohledu celkových pasiv se nejedná o výraznou absolutní hodnotu. Po výrazném nárůstu zisku

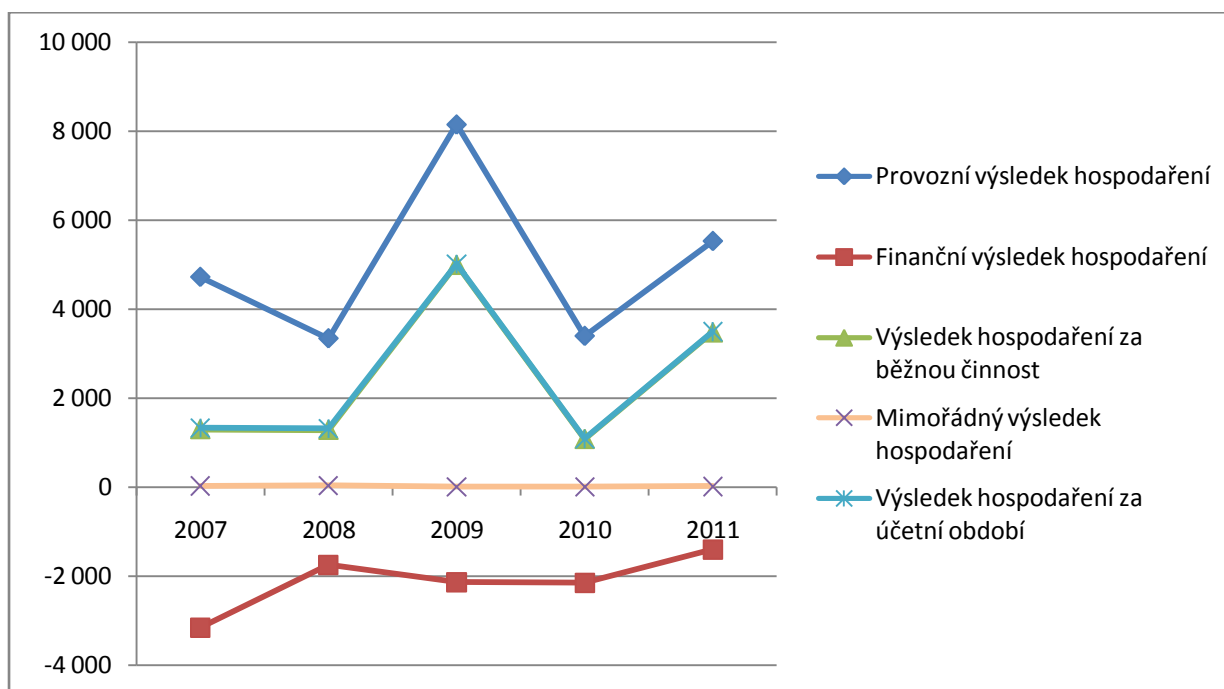
za účetní období 2009, přišel v roce 2010 strmý pokles, což bylo zapříčiněno také nedostatkem kaučuku, respektive nedostatkem zboží v odvětví.

Tabulka č. 8 - Pohyb výnosů a nákladů v letech 2007-2011 v tis. Kč

	2011	2010	2009	2008	2007
Celkové výnosy	209 675	138 214	148 446	153 921	172 582
Celkové náklady	206 179	137 124	143 433	152 602	171 254
Zisk	3 496	1 090	5 013	1 319	1 328

Tabulka č. 9 - Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007-2011 v tis. Kč

	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní výsledek hospodaření	5 529	3 395	8 148	3 341	4 722
Finanční výsledek hospodaření	-1 404	-2 150	-2 137	-1 744	-3 154
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 478	1 079	5 001	1 285	1 300
Mimořádný výsledek hospodaření	18	11	12	34	28
Výsledek hospodaření za účetní období	3 496	1 090	5 013	1 319	1 328



Obrázek č. 8 - Vývoj HV během let 2007-2011

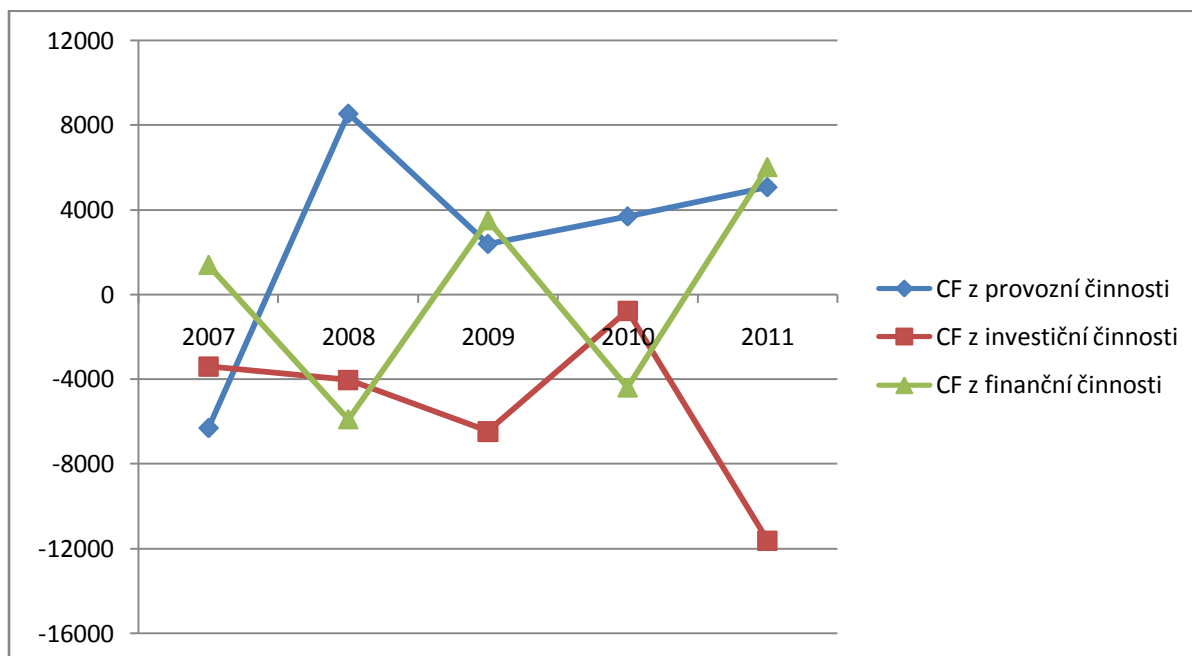
Z tabulky č. 8 je patrné, že v loňském roce skončil postupný úbytek výnosů a rok 2011 byl z tohoto pohledu charakteristický 50% nárůstem tržeb, což vedlo také k 300 % zvýšení zisku oproti předcházejícímu roku. Z tabulky lze také vyčíst, že firma dokázala nejefektivněji řídit náklady v roce 2009, protože i přes kontinuální pokles tržeb měla nejlepší hospodářský výsledek od roku 2007 do dnes.

Postupné zlepšování finančního výsledku hospodaření má za následek přibližování křivek provozního výsledku a výsledku hospodaření za účetní období. Tato křivka je prakticky totožná s křivkou výsledku hospodaření za běžnou činnost, jelikož hospodářský výsledek z mimořádné činnosti je každoročně zanedbatelný.

Tabulka č. 10 – Cash flow společnosti v letech 2007-2011 v tis. Kč

	2007	2008	2009	2010	2011
PS peněžních prostředků	13171	4849	3457	2876	1387
CF z provozní činnosti	-6321	8533	2380	3680	5063
CF z investiční činnosti	-3397	-4032	-6469	-774	-11622
CF z finanční činnosti	1396	-5893	3508	-4395	6019
Čisté zvýšení/snížení prostředků	-8322	-1392	-581	-1489	-540
KS peněžních prostředků	4849	3457	2876	1387	847

Cash flow společnosti PNEU PLUS s. r. o. je neustále záporné, což můžeme vidět při pohledu na tabulku č. 10. Na konci každého období má společnost výrazně méně peněžních prostředků než na začátku téhož období. Množství peněžních prostředků společnosti se už blíží k problematickým hodnotám vzhledem k tomu, jaké finanční toky v podniku probíhají.



Obrázek č. 9 – Vývoj jednotlivých cash flow v posledních letech v tis. Kč

Je zřejmé, že hodnoty provozního a finančního cash flow mají rostoucí ráz. Výrazný odliv peněžních prostředků v investiční činnosti ovšem převyšuje přísun peněz plynoucí z provozní a finanční činnosti současně a tak bylo i v roce 2011 bilanční cash flow záporné. Pokud by růst cash flow z finanční a provozní činnosti nadále rostl, existuje předpoklad, že by se firma konečně dočkala kladné bilance peněžních toků a navýšily se disponibilní peněžní prostředky na bankovním účtu.

9.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Hlavním zástupcem rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál. Pomocí tohoto nástroje hodnotíme, na kolik je podnik likvidní. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji.

Tabulka č. 11 – Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	48 977	38 268	35 525	40 557	60 077
Kr. cizí zdroje	42 655	22 177	15 723	20 116	27 019
Čistý prac. kapitál	6 322	16 091	19 802	20 441	33 058

Po propočtu čistého pracovního kapitálu v posledních pěti letech, je možné prohlásit, že společnost PNEU PLUS, s. r. o. je dostatečně likvidní. Oběžná aktiva převyšují každoročně krátkodobé cizí zdroje a vyjma roku 2007 se pohybují výsledky čistého pracovního kapitálu vůči oběžným aktivům okolo 50%, což vyjadřuje vysokou likvidnost.

9.3 Analýza poměrových ukazatelů

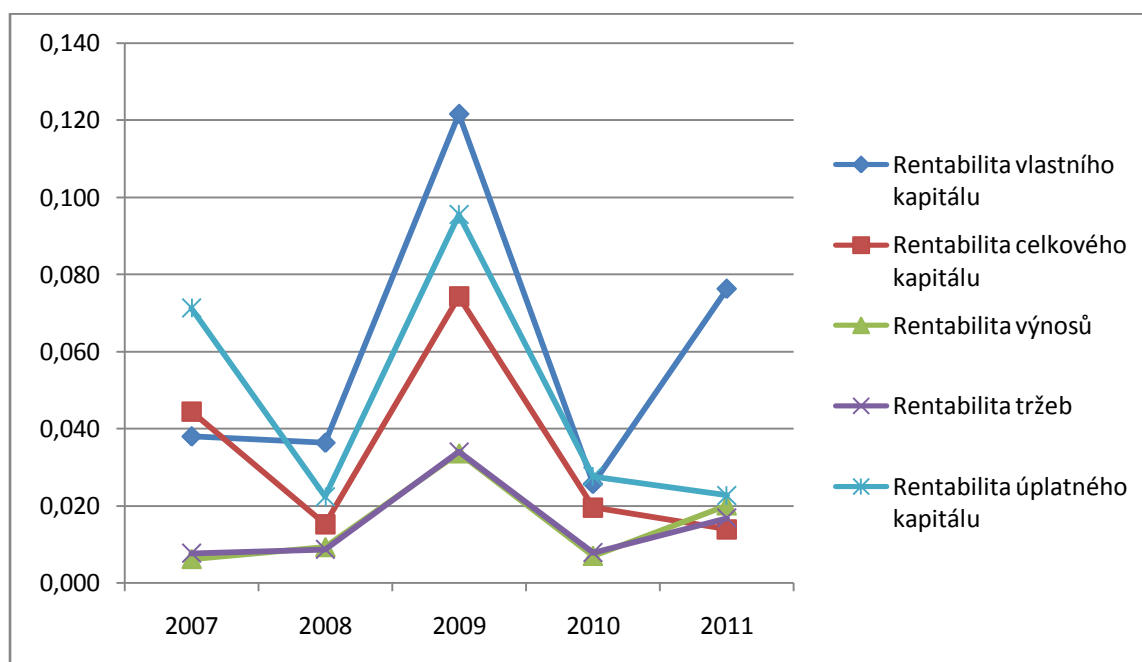
Poměrové ukazatele jsou při tvorbě finanční analýzy nejvýznamnějším nástrojem. Její součástí je také největší množství ukazatelů, které řadíme do skupin ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Počítají se jako podíl dvou položek, mezi nimiž existuje určitá obsahová souvislost. Výčet všech poměrových ukazatelů v této kapitole je podložen v teoretické části práce, co se týká vzorců a způsobu výpočtů. Dále budou tedy ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity vyjádřeny bez průběžných výpočtů pouze v absolutních hodnotách ve sledovaném období let 2007 - 2011.

9.3.1 Ukazatele rentability

Vyjadřují, jaký zisk plyne podniku z 1 Kč měřené položky.

Tabulka č. 12 – Ukazatele rentability v letech 2007-2011 v %

	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita vlastního kapitálu	3,80	3,64	12,15	2,57	7,63
Rentabilita celkového kapitálu	4,45	1,53	7,42	1,95	1,40
Rentabilita výnosů	0,62	0,93	3,37	0,70	2,02
Rentabilita tržeb	0,77	0,87	3,40	0,79	1,68
Rentabilita úplatného kapitálu	7,13	2,24	9,55	2,77	2,28



Obrázek č. 10 – Zisk na 1 Kč ukazatelů rentability v období 2007-2011

V tabulce potažmo grafu rentability vidíme, že u všech pěti ukazatelů vévodí rok 2009, což je zapříčiněno tím, že i přes malé tržby bylo v tomto roce dosaženo nejvyššího zisku. Nejvyšší hodnota byla v roce 2009 u rentability vlastního kapitálu, což je údaj, který zajímá především vlastníky a značí, že z 1 Kč měli zisk 0,12 Kč. Zároveň byl rok 2009 zlomem, v němž nastal rapidní pád rentability podniku. V minulém roce započal opětovný růst u rentability tržeb, výnosů a vlastního kapitálu, naproti tomu rentabilita úplatného a celkového kapitálu stále klesá.

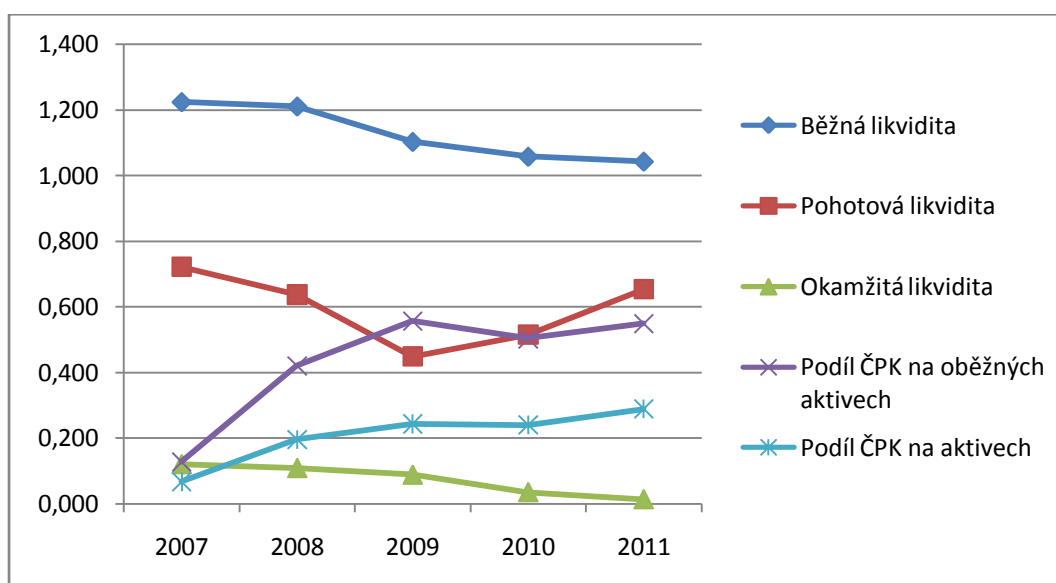
9.3.2 Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele reprezentují schopnost podniku hradit své závazky.

Tabulka č. 13 – Vybrané ukazatele likvidity v období 2007-2010

	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,224	1,210	1,102	1,057	1,042
Pohotová likvidita	0,721	0,637	0,449	0,515	0,654
Okamžitá likvidita	0,121	0,109	0,089	0,036	0,015
Podíl ČPK na oběžných aktivech	0,129	0,420	0,557	0,504	0,550
Podíl ČPK na aktivech	0,068	0,197	0,244	0,240	0,289

Jak je možné vyčíst v tabulce, běžná likvidita dosahuje hodnot vyšších než 1 a společnost je tedy schopná uhradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Jako optimální se ovšem uvádí hodnota v intervalu 1,8 – 2, 5, což je podniku výrazně vzdálené a lépe na tom není podnik, ani co se týče hodnocení pohotové a okamžité likvidity, kde zaostává za optimem ještě výraznějším způsobem. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku se zvedl z 13% až na úroveň přesahující 50%. Za optimální je považována hodnota někde mezi dosaženými výsledky na počátku a konci sledovaného období. U podílu čistého pracovního kapitálu na aktivech je teoretiky popsána jako ideální hodnota podílu okolo 12%, tedy polovina výsledné hodnoty v posledních 3 letech.



Obrázek č. 11 – Vývoj likvidity v letech 2007-2011

Běžná likvidita a okamžitá likvidita mají kontinuální klesající tendenci, zatímco pohotová likvidita od roku 2009 roste. Růst je ovšem poměrně mírný a není tak výrazný předpoklad, že by v blízké budoucnosti dosáhla alespoň pohotová likvidita optimální výše. Podíl čistého pracovního kapitálu vůči oběžným aktivům a celkovým aktivům má naopak rostoucí tendenci a krátkodobé cizí zdroje jsou převyšovány oběžnými a celkovými aktivy stále výraznějším rozdílem.

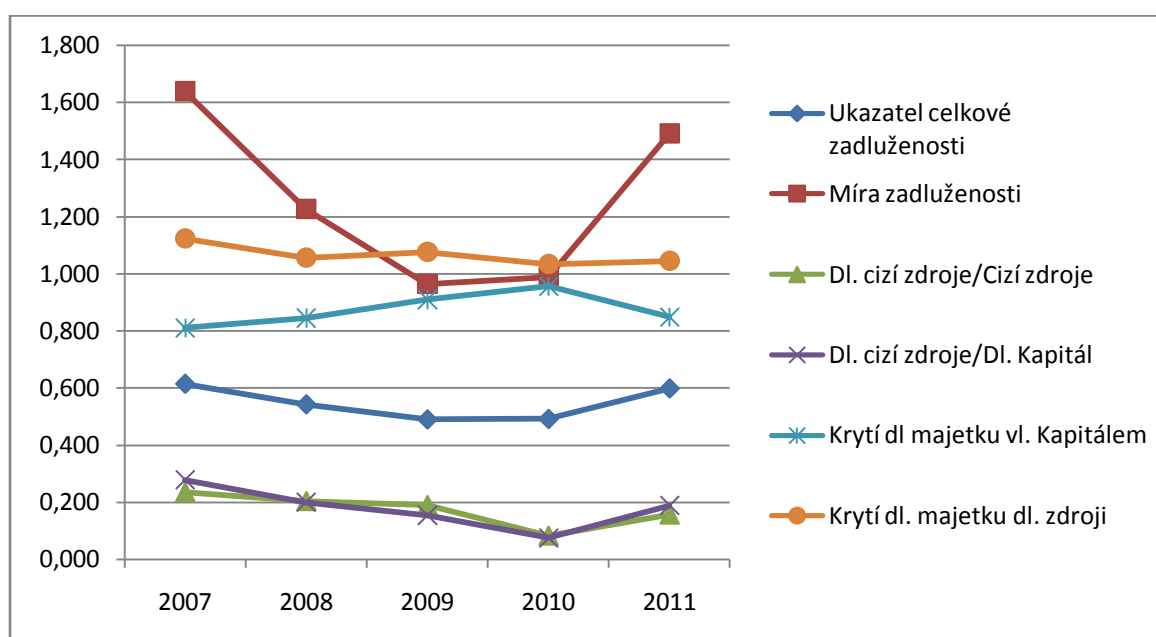
9.3.3 Analýza zadluženosti

Pomocí těchto ukazatelů získá podnik informace o tom, jak velké je úvěrové zatížení firmy.

Ukazatele zadluženosti použité v analýze jsou:

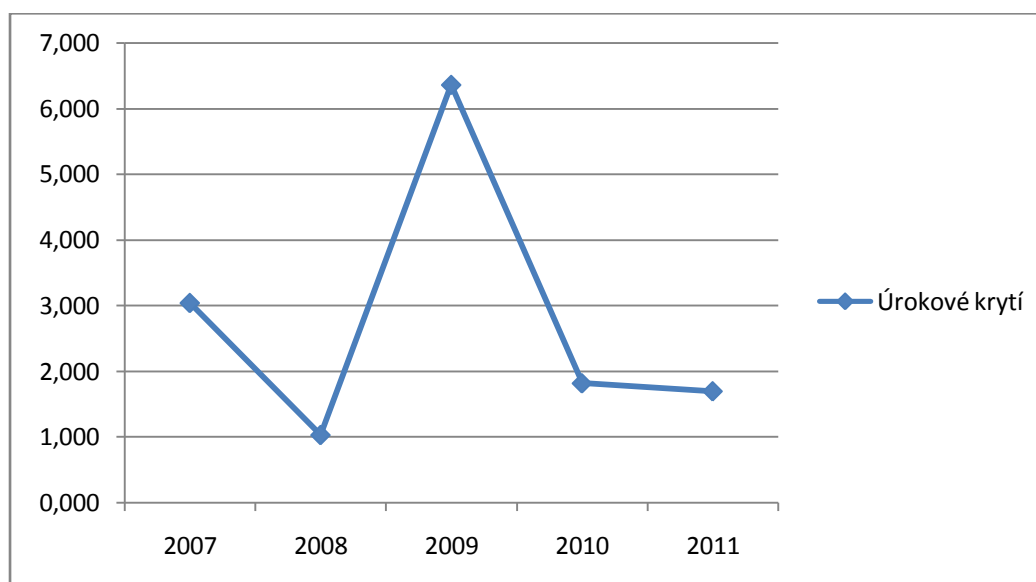
Tabulka č. 14 – Ukazatele zadluženosti podniku

	2007	2008	2009	2010	2011
Ukazatel celkové zadluženosti	0,614	0,543	0,490	0,491	0,598
Míra zadluženosti	1,639	1,226	0,964	0,988	1,490
Dl. cizí zdroje/Cizí zdroje	0,235	0,203	0,189	0,075	0,156
Dl. cizí zdroje/Dl. Kapitál	0,278	0,200	0,154	0,075	0,189
Krytí dl majetku vl. Kapitélem	0,811	0,845	0,910	0,956	0,848
Krytí dl. majetku dl. zdroji	1,122	1,055	1,076	1,034	1,045
Úrokové krytí	3,044	1,035	6,361	1,821	1,700



Obrázek č. 12 – Ukazatele zadluženosti v letech 2007-2011

Z výsledků, které nám přináší ukazatele celkové zadluženosti je patrné, že výše zadluženosti podniku je poměrně vysoká, což vyjadřuje i křivka míry zadluženosti. Přesáhnutí hodnoty 1,5 již představuje problém hodný zamyšlení a podnik se této hodnotě v loňském roce, po předchozích dvou letech optimálních výsledků, výrazně přiblížil. Dlouhodobé cizí zdroje se až na výkyv v roce 2010 pohybují na hranici 20 % cizího kapitálu, což je bezproblémová hladina. Tuto křivku téměř kopíruje křivka podílu dlouhodobých zdrojů na dlouhodobém kapitálu společnosti. Také hodnocení krytí majetku vlastním kapitálem je kladné, křivka přesahuje po celé zkoumané období hranici 0,7 což je považováno za dobrý výsledek. Krytí dlouhodobého majetku cizími zdroji může být vyhodnoceno také jako v pořádku. Úroveň křivky neklesá pod 1 a nejedná se tedy o podkapitalizování, které sebou nese velké nepříjemnosti pro podnik, vztahující se až k nesolventnosti.



Obrázek č. 13 – Vývoj úrokového krytí v období 5 let

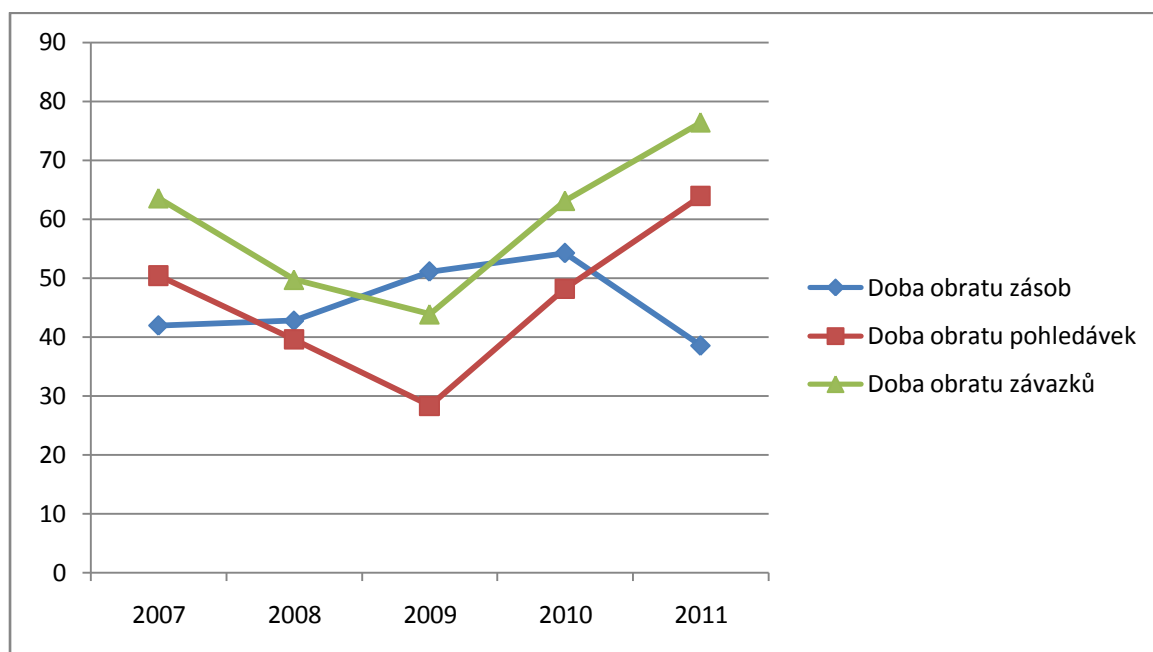
Úrokové krytí bylo zahrnuto do samostatného grafu, jelikož výsledky plynoucí z jeho propočtu by díky své výši znehodnotily kvalitu informací ostatních ukazatelů. Jak je patrné z obrázku č. 13, úrokové krytí bylo v roce 2009 na výrazně nadstandardní hodnotě oproti zbylým porovnávaným létům. V současnosti je úrokové krytí pod hranicí pomyslné zdravé úrovně. Nepsaným pravidlem je totiž, že zisk by měl převýšit úrokové platby alespoň trojnásobně, přičemž v současném období je výsledek mírně nadpoloviční.

9.3.4 Ukazatele aktivity

Mapují průběh a potřebnou dobu, při níž se peníze transformují z výrobní a zbožové podoby zpátky na peníze.

Tabulka č. 15 – Ukazatele aktivity podniku

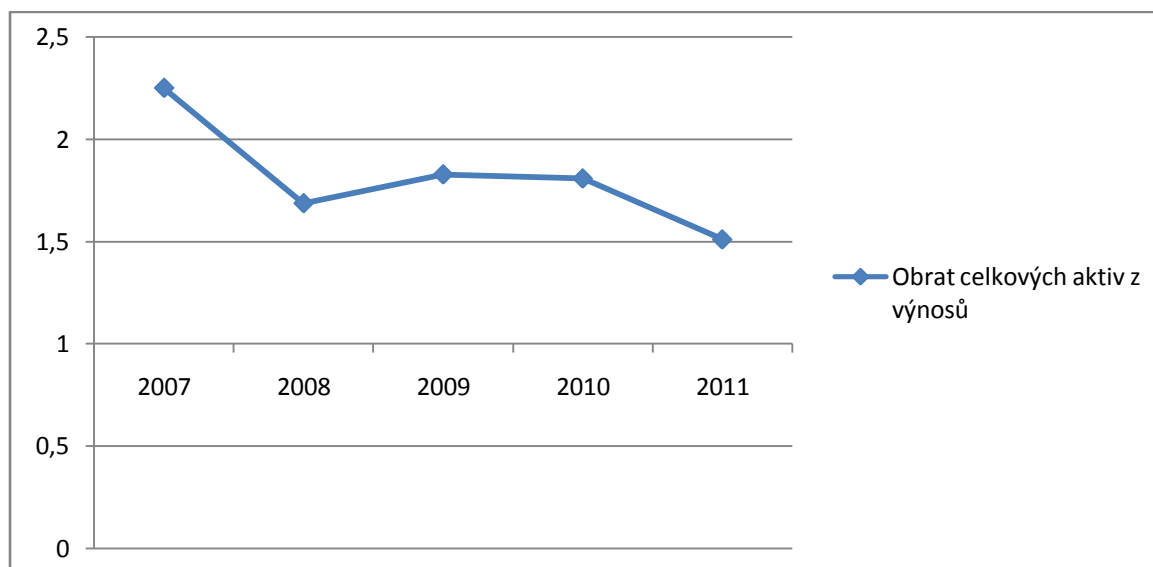
	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,25106	1,68811	1,828806	1,808771	1,511027
Doba obratu zásob	41,9692	42,76098	51,11552	54,24726	38,55503
Doba obratu pohledávek z tržeb	50,37856	39,54994	28,30424	48,18976	63,88866
Doba obratu závazků z tržeb	63,53274	49,6811	43,82411	63,09084	76,41857



Obrázek č. 14 – Doba obratu vybraných položek majetku ve dnech

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků mají podle obrázku č. 14 od roku 2009, kdy se zastavil pokles, rostoucí tendenci. Z toho vyplývá, že placení závazků a příjem vyrovnání za pohledávky se od uzavření obchodu neustále vzdaluje. Křivky jsou si velmi podobné, což značí, že platební morálka společnosti PNEU PLUS, s. r. o., se odvíjí od platební morálky dlužných zákazníků.

Doba obratu zásob se od roku 2007 pohybovala v rozmezí 40 – 55 dnů, což je poměrně dlouhá doba, jelikož tyto hodnoty představují dobu, po kterou na sebe vážou zásoby pouze peníze a nevykazují žádný reálný užitek.



Obrázek č. 15 – Obrat celkových aktiv v letech 2007-2011

I když má obrat celkových aktiv klesající charakter, stále dosahuje příznivých hodnot. Pokud jsou hodnoty obratu vyšší, než 1 znamená to, že podnik dosahuje dostatečné výše výnosů, které přesahují výši majetku.

9.4 Výstupy finanční analýzy

Nejprve byla provedena analýza absolutních ukazatelů, ze které vzešly informace o tom, že firma dosáhla v posledním roce zisku 3 496 000 Kč. Nejvyšší zisk firma zaznamenala v roce 2009, kdy se vyšplhal přes 5 000 000 Kč a to hned po nejméně úspěšném roce 2008, v němž byl zisk jen mírně přes 1 000 000 Kč. Další zpráva vyšší informační hodnoty se týká toho, že bilanční cash flow je za loňský rok záporné a tím pádem byl reálný finanční příjem nižší než výdej. Konkrétně se jedná o rozdíl ve výši 540 000 Kč. Ač firma tvoří každoročně zisk, tak zpracováním dat za posledních pět let bylo zjištěno, že cash flow společnosti během této doby ani jednou nedosáhlo kladných hodnot a disponibilní peněžní prostředky na běžném účtu se povážlivě zmenšily.

Co se týče aktiv a pasiv společnosti, je zapotřebí zanalyzovat 101% nárůst krátkodobých pohledávek a 93% nárůst krátkodobých závazků, což jsou položky, která zaznamenaly nejvyšší nárůst a to za pouhý jeden rok mezi roky 2010 a 2011. Na obrázku č. 14 je zcela zřetelný vztah mezi pohledávkami a závazky podniku, jelikož tvar obou křivek je v období let 2007 – 2011 téměř totožný. Nejhodnotnější položkou aktiv a podniku jako celku je dlouhodobý hmotný majetek, který je oceňován ve výši 54 000 000 Kč a díky novým investicím jeho hodnota rok od roku roste, což je díky 12 - ti maloobchodním prodejnám a potřebnému strojnímu vybavení

v celku očekávaný výsledek. Bankovní úvěry a zásoby v podniku jsou naopak téměř stálé a při analýze těchto významných položek nebyl zjištěn žádný výraznější skokový vývoj.

Vypočítáním čistého pracovního kapitálu bylo zjištěno, že společnost PNEU PLUS, s. r. o. je výrazně likvidním podnikem. V posledních letech se čistý pracovní kapitál pohyboval na úrovni 50 % oběžných aktiv, což je nadstandardní výsledek. Hodnota čistého pracovního kapitálu má navíc v každém roce rostoucí progres.

Co se týká ukazatelů rentability podniku, výsledky nejsou nikterak závratné. Je ovšem pozitivní zprávou, že se během pětiletého analyzovaného cyklu nestalo, aby došlo k znehodnocení kapitálu a každá koruna přinesla alespoň malý zisk. Ukazatele rentability potvrzují předchozí zmínky o výjimečnosti roku 2009, jelikož v tomto roce i přes nízké tržby podnik dosáhl nejvyššího zisku, díky kvalitnímu řízení nákladů. Veškeré měřené ukazatele vykazovaly nejvyšší hodnoty právě v roce 2009. Dobrou zprávou je, že se v loňském roce rentabilita většiny ukazatelů významně zvýšila a rok 2011 tedy může být hodnocen z tohoto pohledu úspěšně.

Analýza likvidity odhalila určitou slabinu společnosti, jelikož ani jeden z měřených ukazatelů neodpovídá optimální výši likvidity a výsledky naznačují, že může nastat problém s úhradou závazků. Problémem je i to, že se každým rokem prohlubuje propast k dosažení příznivého výsledku. Běžná likvidita by měla být alespoň na úrovni 1,5 což je podniku sice vzdáleno, ale rozdíl 0,4 ještě není v tomto případě tolik markantní. Pohotová likvidita sice zaznamenala v posledním roce růst z 0,5 na 0,6 to je ovšem stále nízký výsledek a likvidita druhého stupně je také nedostatečná. Navíc se ukazuje, že společnost není schopná dostát svým závazkům, aniž by prodala určitou část zásob. Okamžitá likvidita je ovšem samostatnou kategorií, jelikož dosahuje pouze 7,5 % požadované hodnoty a je tedy na míle vzdálená optimu. Podniku brání k lepším výsledkům také nezaplacené pohledávky, které dosahují vysokých hodnot.

Ukazatel celkového zadlužení společnosti patří také k horším výsledkům finanční analýzy. V loňském roce se totiž výsledek přiblížil k problematické hranici 1,5, což je už kritický bod. Přitom v předchozích letech byl rezultat celkového zadlužení poměrně bezproblémový. Naproti tomu poměr dlouhodobých cizích zdrojů vůči cizímu kapitálu, krytí majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobého majetku cizími zdroji jsou ukazatele, které splňují kritéria pro označení dobrý výsledek.

Z hodnocení ukazatelů aktivity dopadl nejlépe obrat celkových aktiv. Tento výstup dává informaci o tom, že dosažené výnosy přesahují výši majetku společnosti. I přes klesající tendenci křivky jsou výsledky stále příznivé a výše výnosů je dostatečná. Horší je ovšem hodnocení do-

by obratu pohledávek a závazků. Tato oblast by měla být podrobena bližší analýze, jelikož neustále rostoucí velikost pohledávek by mohla podnik přivést až k druhotné platební neschopnosti. Důležitost kvalitnějšího řízení pohledávek, potvrzuje i prakticky totožný růst závazků, který může být příčinou negativního vnímání společnosti z pohledu věřitelů a projevit se na úrokové míře poskytovaných úvěrů. Za pozornost stojí také doba obratu zásob, která se zkrátila během jednoho roku o 10 dní, což je jistě příznivý vývoj. Stále je však na úrovni 40 dnů, což by neměl být konečný stav vzhledem k tomu, jak velký kapitál je v zásobách společnosti vázán a větší fluktuace zásob je rozhodně žádoucí.

Při hodnocení celkového finančního zdraví je třeba poznamenat, že podnik jako celek se nenachází v nijak kritické situaci a jeho provoz není významně ohrožen. Existuje ovšem také řada vyjmenovaných oblastí, na nichž je zapotřebí zapracovat, aby se situace nezhoršila a společnost se nedostala do zbytečných potíží.

10 ANALÝZA ŘÍZENÍ TOKU ZÁSOb

10.1 Způsob objednávání zásob

Dodavatelem zboží firmy PNEU PLUS je ve většině případů Barum Continental s. r. o. Zboží si firma objednává na centrálním objednávkovém pultě COD (Control Order Desk). Toto oddělení firmy Barum Continental zajišťuje dodání zboží až na jednotlivé prodejny a to 2 x týdně. Další možností objednávání zboží ve firmě Barum Continental je systém COC (Conti On-line Contact), přes který se zjišťuje dostupnost v centrálních skladech firmy Barum Continental (Praha – Strážnice) a možnost jejich dodání. Tento systém je pro firmu nesmírně výhodný, jelikož PNEU PLUS spravuje centrální sklad Barumu Continental ve Strážnici a tak má k požadovanému zboží, relativně snadný přístup. Stejně respektive podobné systémy využívá firma při dodávkách pneumatik GOOD YEAR a DUNLOP, nebo od společnosti MICHELIN group, kde je využíván systém TOS (Tire On-line System).

10.2 Způsob zásobování

Zásobování všech 12 - ti prodejen zbožím je zajišťováno buď vlastními dopravními prostředky, nebo dopravou zboží od dodavatelů přes jejich centrální zásobování. Vlastní doprava je využívána především při přesunu zboží mezi sklady PNEU PLUS.

Firma zásobuje nejen své vlastní prodejny, ale také živnostníky přímo do jejich provozoven.

Pokud si zákazník objedná zboží, které se zrovna nenachází na skladu příslušné maloobchodní prodejny, pak se zjistí, jestli není v centrálním skladu ve Strážnici, nebo na některé jiné prodejně ve které v dané chvíli zboží nepotřebují a převede se na požadované místo. Pokud by se zboží nikde nenacházelo, nebo jen v míře potřebné pro danou prodejnu, pak je nutné ho objednat, přes některý z dodavatelských informačních systémů.

10.3 Příjem a kontrola zboží

O příjem zboží na sklad se ve firmě stará skladník, který při dopravení objednaného zboží musí:

1. Zkontrolovat, zda zboží uvedené v objednávce sedí s dodacím listem, který sebou řidič nákladního vozidla od dodavatele přivezl. To znamená, že musí zkontrolovat, jestli je v objednávce uveden stejný počet kusů, jako v dodacím listu, přičemž kusově musí samozřejmě

zcela odpovídat každý typ pneumatik, který byl objedнан. Další věc, kterou je nezbytné zkontrolovat je rozměr té které značky pneumatik a také zda odpovídá rychlostní označení.

2. Pokud veškerá dokumentace sedí jak má, tak může skladník podepsat doklad o bezchybnosti přijatého zboží.

3. Předá dokumentaci do oddělení nákupu, kde se následně vyplní příjemka v aplikaci microsoft navision a je vybráno, na kterém skladu bude zboží uskladněno. Nákupčí obeznámí s touto informací vedoucího skladu, který dále informuje skladníky a řidiče vysokozdvížných vozíků.

10.4 Skladování

Společnost PNEU PLUS s. r. o. si pronajímá skladovací plochy od podniku Barum Continental. Používá jeden centrální sklad, který tvoří dvě haly a to hala určená ke skladování nákladních pneumatik a hala, v níž jsou uskladněny pneumatiky osobní. Veškeré velké objednávky zboží, a poměrná část i menších objednávek zboží, které společnost nakoupí, bývá dopraveno dodavatelem do tohoto skladu. Na základě příjemky pak skladníci ve spolupráci řidiči vysokozdvížných vozíků roztrídí podle určitých kritérií, jako je například značka nebo rozměr pneumatik zboží do různých sektorů skladu, což platí samozřejmě jak pro sklad osobních, tak pro sklad nákladních pneumatik.

Každý z 12 pneuservisů společnosti má vlastní skladovací prostory, které jsou ovšem kapacitně skromnější a svou velikostí jsou způsobilé ke skladování jen malého množství zásob, které je zapotřebí na poměrně krátký časový interval uspokojení poptávky. Sklady v pneuservisech bývají zásobovány na základě objednávky z centrálního skladu společnosti, anebo na základě přímé objednávky u dodavatele v tom případě bývá zboží, které většinou čítá jen malé množství kusů dopravováno nákladní dopravou dodavatele.

10.5 Nedostatky v oblasti skladování

V oblasti skladování je nejviditelnějším nedostatkem slabá podpora procesů pomocí informačního systému. Vedoucí skladu totiž musí mít uloženo v hlavě, kam se které zboží podle určitého logického principu ukládá a kde jej následně hledat. Tato oblast by si zasloužila vybavení určitými informačními technologiemi, které by práci vedoucího skladu usnadnily a zároveň by přinesly i větší přehled o uložení zásob, čímž by se zefektivnilo přijímání i výdej zboží ze skladu a tím pádem i zrychlení výkonů spojených s příjmem a expedicí zboží jako je například vykládka nebo nakládka zboží. Pokud se totiž dostane některý ze skladníků do časové tísně kvůli

nakumulovanému příchozímu zboží, reaguje často velmi intuitivně a zboží se musí v průběhu dne ještě znovu přemísťovat, tak aby se zkompletovalo několik nezaplňených palet stejného druhu zboží.

Existuje také racionální předpoklad, že díky zrychlení a zpřesnění procesu uskladnění, bude zapotřebí zaměstnávat na „vychystávání“ zboží pouze 4 skladníky místo současných 5, aniž by to narušilo plynulost provozu.

11 ANALÝZA PROJEKTU

Podstatou projektu je posílení oblasti skladování společnosti PNEU PLUS, s.r.o. a to rozšířením této oblasti o software a potřebné zařízení, které slouží jako prostředek pro řízení procesů skladování s využitím čárových kódů. Byl vybrán software s.Mobile od společnosti CRM, s.r.o., který splní požadavky týkajících se úspor společnosti PNEU PLUS, s.r.o. Úspory se budou týkat nákladů, skladovacích ploch, minimalizace chyb, zrychlení obratu zásob apod.

11.1 Analýza zainteresovaných stran

Tabulka č. 16 – Analýza zainteresovaných stran

Strana	Zainteresovaná v:
Management společnosti	Rozhodnutí o provedení projektu a způsobu jeho financování.
Zaměstnanci skladu	Podílí se na úspěšné implementaci projektu a následně s čárovými kódy pracují.
Další zaměstnanci	Např. technici, účetní, informační technici – musí přizpůsobit svou práci a naučit se pracovat se systémem čárových kódů.
Společnost CRM, s.r.o.	Dodává a implementuje projekt.
Banka	Poskytovatel úvěru pro financování projektu

11.2 Etapy projektu

Realizace projektu proběhne ve třech hlavních etapách, které zahrnují další dílčí činnosti.

11.2.1 1. Etapa - Analýza a vypracování implementačního projektu

Aby mohl být systém úspěšně implementován, je nejdříve nutné se seznámit se současným stavem týkající se oblasti skladování společnosti a tuto oblast důsledně analyzovat. Analýza se bude týkat všech zde pobíhajících procesů, komunikační interface na primární IS, a také bude vytvořena důkladná mapa skladu. Vyústěním této etapy bude písemný návrh implementačního projektu, podle kterého se při implementaci bude postupovat.

11.2.2 2. Etapa - Pořízení potřebných součástí systému

Náplní této etapy je zajistit všechna potřebná zařízení a služby s nimi spojené nezbytné k realizaci projektu. Nejprve bude nutné nakoupit **licenci s.Mobile**, která je určena pro síťovou instalaci s možností zpracovávat skladovou agendu podniku a toto řešení je také připravené na komunikaci s informačním systémem třetí strany. Dále bude zabezpečena **systémová podpora**, která obsahuje:

1. Telefonickou konzultační službu – Hotline,
2. Pravidelný update a upgrade systému s.Mobile,
3. Údržba interface na primární IS s aktuální platnou verzí.

Informační systém s.Mobile je instalovaný na **serveru typu rack**, který je nutné také pořídit. Rack je standardizovaný systém umožňující přehlednou montáž a propojování různých elektrických a elektronických zařízení spolu s vyústěním kabelových rozvodů do sloupců nad sebe v ocelovém rámu. Server bude instalován i s dalšími doplňky jako je např. antivirus apod.

Pro vykonávání skladových operací budou využívat skladníci **mobilních zařízení**, na kterých je nainstalovaná aplikace s.Mobile client.

Mobilní zařízení komunikují s centrálním serverem přes **síť WiFi**, je tak nutné nainstalovat i toto zařízení. Pro implementaci technologie čárových kódů do skladu, je nezbytné vybavit sklad **tiskárnou**, která bude generovat na etikety čitelné čárové kódy. Díky tomu budou etikety odolné vůči mechanickému poškození.

11.2.3 3. Etapa Implementace projektu

Závěrečná 3. etapa se týká implementace, která zahrnuje několik kroků vedoucích k zahájení ostrého provozu. Nejprve bude instalován a konfigurován systém s.Mobile. Pracovníky, kteří s tímto systémem budou pracovat, je nutné proškolit. Budou tak proškoleni jednak skladníci, ale také administrativní pracovníci a management. Dále bude následovat provedení inventarizace ve skladu a olepování skladových poloh ve skladu pod dozorem společnosti, která systém zavádí. Po uskutečnění všech těchto činností bude možné zahájit ostrý provoz pod dohledem CRM, s.r.o., při kterém je možné zjistit nedostatky systému a v poslední činnosti je tak možné dle zjištěných nedostatků systém upravit tak, aby společnosti plně vyhovoval.

11.3 Moduly systému s.Mobile a popis procesů v nich

Příjem

- z dodavatelské objednávky nebo dodacího listu,
- kontrola objednaných položek a jejich množství,
- ukazuje volné místo,
- připomene předcházející výskyt zboží ve skladu,
- blokační poloha.

Výdej

- vyskladňování na základě odběratelské objednávky,
- vedoucí skladu přiděluje doklady na vyskladnění,
- skladník vytváří doklad výdeje,
- optimalizace zaplnění vychystávacích ploch.

Objednávka

- podpora vytváření odběratelské objednávky v maximálně jednoduchém uživatelském prostředí,
- dynamicky se zefektivňuje a zrychluje proces tvorby objednávek.

Reklamace

- Tento proces je prakticky totožný s procesem příjmu, výsledkem je ovšem doklad stor-no výdeje.

Manažerská konzole

- zužitkuje podrobné záznamy systému a poskytuje přehledné podklady k hodnocení efektivity práce skladníků,
- vedoucí skladu má možnost průběžně kontrolovat statisticky vyhodnocovat práci skladníků.

Inventura

- kromě standardní množstevní inventury je v systému i aplikační podpora průběžné inventury,

- aplikační logika v procesu vyskladnění nutí skladníka, aby operativně řešil zjevný nesoulad evidenčního a skutkového stavu.

Přesun zboží

- je možné průběžně realizovat přesuny zboží a tím zabezpečit optimální rozložení zboží ve skladu.

Info o umístění zboží ve skladu

- sklad je informačním systémem s.Mobile rozdělený na určité části a díky tomu uživatel může v reálném čase zjistit, jaké zboží se v té které části zrovna nachází, anebo načtením čárového kódu zjistit kde je toto zboží uskladněno,
- tato funkce je uživatelsky silně konfigurovatelná a představuje mimořádně účinný nástroj na udržení přehledu a rychlou orientaci ve skladu.

11.4 Náklady související s realizací projektu

Cena licence s.Mobile

Tato nabídka je určena pro síťovou instalaci s možností zpracovávat skladovou agendu podniku. Řešení je připravené na komunikaci s informačním systémem třetí strany.

Tabulka č. 17 – Licence s.Mobile

Název	Cena licence (Kč)	
	Základ (do 10 uživatelů)	Cena za 1 dalšího uživatele
s. Mobile server	207 450,-	207 450,-

Pro potřeby PNEU PLUS s. r. o. postačí základní licence.

Cena systémové podpory

Součástí nabídky mobilní technologie s.Mobile je služba systémové podpory, která obsahuje:

1. Telefonickou konzultační službu – Hotline,
2. Pravidelný update a upgrade systému s.Mobile,
3. Údržba interface na primární IS s aktuální platnou verzí.

Tabulka č. 18 – Systémová podpora

Cena celoroční služby	46 300,-
-----------------------	----------

Cena za implementaci s.Mobile

Implementace s.Mobile je rozdělená do několika procesů:

1. Analýza, vypracování a odsouhlasení implementačního projektu, včetně závazného harmonogramu implementačních prací,
2. Instalace a konfigurace systému,
3. Školení uživatelů a testování funkcionality s odborným dohledem,
4. Ostrý provoz, odborný dozor nad ostrým provozem.

Tabulka č. 19 - Analýza a vypracování implementačního projektu

Etapy a časový horizont	Počet dní (1 den=7h)	Sazba / 1 den	Cena celkem (Kč)
Analýza procesů, analýza komunikačního interface na primární IS, vytvoření mapy skladu	5	9 294,-	46 470,-
Písemný návrh implementačního projektu	3	9 294,-	27 882,-
Celkem	8		74 352,-

Tabulka č. 20 - Implementace projektu

Etapy a časový horizont	Počet dní	Sazba / den	Cena celkem (Kč)
Instalace a konfigurace s.Mobile	0,5	7 550,-	3 775,-
Školení skladníků	1	6 100,-	6 100,-
Školení administrativních pracovníků a managementu	1	6 100,-	6 100,-

Dozor při INV a olepování skladových poloh	2	6 970,-	13 940,-
Dozor při provozu s.Mobile	2	6 970,-	13 940,-
Úprava systému podle požadavku zákazníka	2	9 295,-	18 590,-
Celkem	11		62 445,-

Cena serverové části


Informační systém s.Mobile je instalovaný na serveru typu rack.

Rack - je standardizovaný systém umožňující přehlednou montáž a propojování různých elektrických a elektronických zařízení spolu s vyústěním kabelových rozvodů do sloupců nad sebe v ocelovém rámu.

Tabulka č. 21 - Serverové části

Etapy a časový horizont	Jednotková cena	Počet ks	Cena celkem (Kč)
Server pro s.Mobile - rack	42 650,-	1	42 650,-
Doplňky k serveru			
SQL server 2008 Workgroup	20 950,-	1	20 950,-
Kasperský antivirus 6. x	800,-	1	800,-
LCD „17“	2 200,-	1	2 200,-
UPS – APC Smart 1000 VA + SW RACK	5 650,-	1	5 650,-
BackUP DATA – Toshiba USB 2.0 500GB	1 700,-	1	1 700,-
Instalace OS, MS SQL, konfigurace serveru a veškerých doplňků	20 850,-	1	20 850,-
Celková investice			94 800,-

Tabulka č. 22 - Mobilní zařízení pro skladníky

Název zařízení	Jednotková cena	Počet ks	Cena celkem (Kč)
MC9090-G 	49 475,-	4	197 900,-
Jednomístný převaděč pro MC9090-G	5 700,-	2	11 400,-
Náhradní baterie	1 725,-	4	6 900,-
Nabíjecí stojan SAC 9000 pro 4 akumulátory	8 400,-	1	8 400,-
s.Mobile client	8 300,-	4	33 200,-
Celková investice			257 800,-


Pro vykonávání skladových operací využívají skladníci mobilních zařízení na kterých je nainstalovaná aplikace s.Mobile client.

Tabulka č. 23 - Služby spojené s WiFi sítí

Služby k WiFi	Jednotková cena	Počet ks	Cena celkem (Kč)
Analýza WLAN řešení, návrh LAN a WLAN sítě, vypracování projektu	9 950,-	1	9 950,-
Konfigurace 1 Wireless/RF Switche	9 125,-	2	18 250,-
Konfigurace 1 RF terminálu MC s OS CE/WM	1 200,-	4	4 800,-
Celková investice			33 000,-

Mobilní zařízení komunikují s centrálním serverem přes síť WiFi.

Tabulka č. 24 - Zařízení k WiFi síti

Název zařízení	Jednotková cena	Počet ks	Cena celkem (Kč)
RFS6000 	58 150,-	1	58 150,-
Ostatní potřebné zařízení			63 900,-
Celková investice			122 050,-

Cena za tiskárnu čárových kódů

Pro implementaci technologie čárových kódů do skladu, je nezbytné vybavit sklad tiskárnou, která bude generovat na etikety čitelné čárové kódy. Díky tomu budou etikety odolné vůči mechanickému poničení.

Tabulka č. 25 - Tiskárna čárových kódů

Název	Cena celkem (Kč)
Tiskárna čárových kódů	41 250,-

Toto je souhrn procesů a veškerého technického a technologického vybavení, které je potřebné k implementaci systému čárových kódů a vyčíslení jeho pořizovací hodnoty. Celkový souhrn nákladů na realizaci projektu je uveden v tabulce č. 26. Jak je možné vyčíst z tabulky, jedná se o poměrně nákladnou investici do zkvalitnění skladovacích procesů, která sebou ovšem zároveň nese výstup v podobě úspory nákladů, co se týče pracovní síly, konkrétně úspory mzdy za jednoho skladníka.

Tabulka č. 26 - Celkové náklady spojené s implementací s.Mobile

Název	Cena (Kč)
s.Mobile server	207 450,-
Služba systémové podpory	46 300,-
Analýza a vypracování implementačního projektu	74 352,-
Implementace projektu	62 445,-
Serverová část	94 800,-
Mobilní zařízení pro skladníky	257 800,-
Služby ohledně WiFi sítě	33 000,-
Zařízení k WiFi síti a jeho montáž	122 050,-
Tiskárna čárových kódů	41 250,-
Celkové náklady	939 447,-

11.5 SWOT analýza projektu

Tabulka č. 27 – SWOT analýza projektu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zrychlení zaskladňování a vyskladňování zboží • Eliminace chyb při skladování • Úspora skladovacího místa • Okamžitý přehled o stavu zásob 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká finanční náročnost • Nutnost použití informačního systému • Čárový kód špatně odolává vlivům vnějšího prostředí
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zapojení se do mezinárodního obchodu • Automatické objednávky docházejícího zboží • Kontrola personálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nekvalifikovaný personál • Averse ke změnám ze strany skladníků • Malá ochrana proti padělání kódu

11.6 Očekávané přínosy realizace projektu

- Ekonomické přínosy související se zavedením projektu spočívají v úspoře mzdy za 1 zaměstnance a kancelářských potřeb
- minimalizace chyb při vyskladňování a minimalizace reklamací,
- úspora skladových ploch,
- zrychlení obratu zásob,
- snížení závislosti na personálu ve skladu a udržení pořádku v něm,
- různé analytické nástroje pro top management podniku.

12 ŘÍZENÍ PROJEKTU

Aby mohl být zvolený projekt řízen je zapotřebí zabezpečit zdroje financování a vytvořit harmonogram činností, tak jak mají probíhat, aby nedošlo ke zbytečnému prodlužování implementace projektu, které by sebou neslo další nákladovou zátěž a možné problémy s realizací projektu jako celku.

12.1 Harmonogram projektu

Využitím matematicko-statistických metod jako je síťová analýza CPM, nebo Ganttova diagramu, je možné přesně a přehledně vyjádřit průběh realizovaného projektu, včetně kritické cesty, tedy navazujících činností, které nesmí být zpožděny, aby nebyl zpožděn celý projekt.

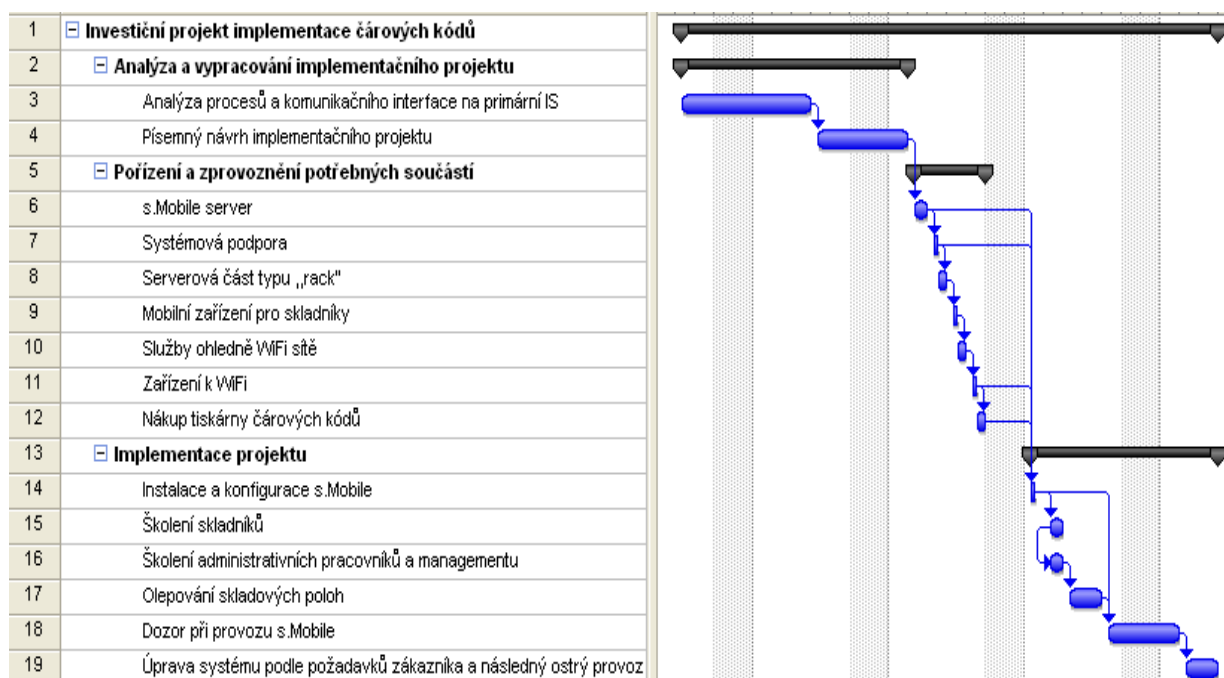
1	Investiční projekt implementace čárových kódů	20 dny	1.11. 12	28.11. 12		939 447,00 Kč
2	Analýza a vypracování implementačního projektu	8 dny	1.11. 12	12.11. 12		74 352,00 Kč
3	Analýza procesů a komunikačního interface na primární IS	5 dny	1.11. 12	7.11. 12		46 470,00 Kč
4	Písemný návrh implementačního projektu	3 dny	8.11. 12	12.11. 12	3	27 882,00 Kč
5	Pořízení a zprovoznění potřebných součástí	4 dny	13.11. 12	16.11. 12		802 650,00 Kč
6	s.Mobile server	1 den	13.11. 12	13.11. 12	4	207 450,00 Kč
7	Systémová podpora	0,5 dny	14.11. 12	14.11. 12	6	46 300,00 Kč
8	Serverová část typu „rack“	0,5 dny	14.11. 12	14.11. 12	7	94 800,00 Kč
9	Mobilní zařízení pro skladníky	0,5 dny	15.11. 12	15.11. 12	8	257 800,00 Kč
10	Služby ohledně WiFi sítě	0,5 dny	15.11. 12	15.11. 12	9	33 000,00 Kč
11	Zařízení k WiFi	0,5 dny	16.11. 12	16.11. 12	10	122 050,00 Kč
12	Nákup tiskárny čárových kódů	0,5 dny	16.11. 12	16.11. 12	11	41 250,00 Kč
13	Implementace projektu	8 dny	19.11. 12	28.11. 12		62 445,00 Kč
14	Instalace a konfigurace s.Mobile	0,5 dny	19.11. 12	19.11. 12	6;7;11;12	3 775,00 Kč
15	Školení skladníků	1 den	20.11. 12	20.11. 12	14	6 100,00 Kč
16	Školení administrativních pracovníků a managementu	1 den	20.11. 12	20.11. 12	15SS	6 100,00 Kč
17	Olepování skladových poloh	2 dny	21.11. 12	22.11. 12	16	13 940,00 Kč
18	Dozor při provozu s.Mobile	2 dny	23.11. 12	26.11. 12	14;17	13 940,00 Kč
19	Úprava systému podle požadavků zákazníka a následný ostrý provoz	2 dny	27.11. 12	28.11. 12	18	18 590,00 Kč

Obrázek č. 16 – Harmonogram projektu

Na obrázku č. 16 je možné vidět rozpis jednotlivých činností s dobou trvání každé z nich, včetně nákladů, které představují. Projekt se skládá z **tří hlavních fází**, přičemž pro realizaci **1. fáze** týkající se analýzy a vypracování implementačního projektu je nutné provést dvě dílčí činnosti. Zahajující fáze tak potrvá 8 dnů. **2. fáze** spočívající v pořizování všech potřebných částí systému, zahrnuje 7 dílčích činností, které proběhnou během 4 dnů. **Poslední fáze**, při které je projekt implementován a systém uveden do provozu obsahuje 6 dílčích činností a trvá opět 8 dnů.

Pokud bude projekt zahájen 1. 11. 2012, je předpokladem, že bude dokončen 28. 11. 2012. Tento časový úsek představuje 20 pracovních dnů, během nichž bude projekt implementován. V úvahu jsou brány také dny pracovního volna, které projekt zdržely.

Následující obrázek č. 17 přehledně dokumentuje v grafické podobě průběh činností pomocí Ganttova diagramu. Tento způsob vizuálního vyjádření průběhu realizace projektu nabízí možnost snadné kontroly, jestli probíhá projekt podle plánovaného scénáře, či nikoliv. Síťová analýza CPM, uvedená v Příloze P III odhaluje, že činnosti začínají jedna po druhé, vyjma zaškolení skladníků a administrativních pracovníků, které ovšem trvají stejnou dobu a tak vede kritická cesta přes oba uzly a jakékoliv zpomalení průběhu některé z činností tak přinese zpoždění projektu o tuto dobu.



Obrázek č. 17 – Ganttův diagram

12.2 Financování projektu

Financování investičního projektu bude probíhat pomocí bankovního úvěru. Bankovní úvěr byl zvolen k financování projektu přes poměrně velké zadlužení, které odhalila finanční analýza, protože výsledky cash flow podniku za posledních 5 let ukazují výrazný pokles disponibilních peněžních prostředků v podniku. Podnik potřebuje získat k realizaci navrženého investičního projektu úvěr ve výši 1 000 000 Kč. K posouzení byly vybrány tři bankovní úvěry významných bankovních institucí, z nichž bude vybrán jeden, který bude vyhodnocen jako nejvýhodnější.

Jedná se o:

1. KB – Profi úvěr

Jedná se o krátkodobý úvěr (se splatností do jednoho roku) či střednědobý úvěr (se splatností do pěti let).

Tabulka č. 28 – Podmínky úvěru od Komerční banky

Název banky	Komerční banka
Druh úvěru	Provozní úvěry pro podnikatele a firmy
Název úvěru	Profi úvěr
Maximální výše úvěru	není určena
Maximální doba splácení	<ul style="list-style-type: none"> krátkodobý (se splatností do 1 roku) nebo střednědobý úvěr (se splatností do 5 let) úvěr se splácí postupně měsíčními splátkami a to od měsíce, který následuje po vyčerpání úvěru
Úroková sazba (p.a.)	pohyblivá
Poplatek za schválení a poskytnutí úvěru	zdarma (zpracování a vyhodnocení žádosti), 0,6 %, min. 1000 Kč (realizace)
Poplatek za správu a vedení účtu (měsíčně)	200 Kč (pro úvěry do 100 tis. Kč), 300 Kč (pro úvěry nad 100 tis. Kč)
Podmínky poskytnutí úvěru	<ul style="list-style-type: none"> podnikání a daňová povinnost na území ČR účetní závěrka včetně daňového přiznání a zprávy auditora (pokud je zpráva k dispozici) za poslední účetní období (za poslední dvě účetní období v případě nových klientů) a aktuální rozvaha a výkaz zisků a ztrát včetně doplňujících údajů (u klientů, kteří vedou

	<p>účetnictví)</p> <ul style="list-style-type: none"> • tři měsíční výpisy z běžného účtu ne starší než 6 měsíců • možnost získat úvěr i bez dokládání příjmů
Komu je určen	FO podnikatelé a malé a střední PO
Účel úvěru	specifikuje se (financování oběžných prostředků, tedy zásob a krátkodobých pohledávek z obchodního styku do lhůty splatnosti, hmotného investičního majetku kromě nákupu výpočetní techniky a softwaru s výjimkou nákupu komplexního vybavení pracoviště, provozních potřeb)
Zajištění úvěru	<ul style="list-style-type: none"> • avalem na krycí blankosměnce • u částek převyšujících 1 mil. Kč se dále používají standardní zajišťovací prostředky, zejména ručení, zástavní právo k nemovitosti, k věci movité či k pohledávce
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • pokud nelze úvěr čerpat účelově, převádí se na účet klienta a účelovost se ověří později podle údajů z účetnictví klienta • investiční potřeby se financují vždy na základě předložených dokladů • čerpání jednorázově nebo postupně

2. ČSOB - Malý úvěr pro podnikatele

Účelový úvěr pro financování investic od 50 000 Kč, až do 8 mil. Kč na dobu až 15 let. Využití ho, je možné například pro pořízení nového výrobního zařízení a technologie, vybavení kanceláří, rozšíření skladů i vozového parku, opravy budov nebo nákup pozemku.

Tabulka č. 29 – Podmínky úvěru od ČSOB

Název banky	ČSOB
Druh úvěru	Provozní úvěry pro podnikatele a firmy

Název úvěru	Malý úvěr pro podnikatele
Minimální výše úvěru	200 tis. Kč (v případě financování nemovitostí), jinak 50 tis. Kč
Maximální výše úvěru	8 mil. Kč, až 80 % investičních nákladů pořízených či modernizovaných movitých a nemovitých věcí
Maximální doba splácení	<ul style="list-style-type: none"> • 15 let • úrok a jistina se splácí pravidelně měsíčně (jistina anuitně nebo lineárně)
Úroková sazba (p.a.)	pohyblivá nebo fixní s možnou 1,3 či 5 letou fixací nebo fixací na celou dobu splácení
Poplatek za schválení a poskytnutí úvěru	zdarma (podání a vyhodnocení žádosti), 0,5 % z výše úvěru, min. 2000 Kč (poskytnutí)
Poplatek za správu a vedení účtu (měsíčně)	200 Kč
Podmínky poskytnutí úvěru	<ul style="list-style-type: none"> • podnikání v oboru min. 2 roky • daňová přiznání za předchozí dvě daňová období včetně všech příloh a finančních výkazů
Komu je určen	FO podnikatelé a PO s ročním obratem do 300 mil. Kč
Účel úvěru	specifikuje se (profinancování menších investičních záměrů jako pořízení, modernizace a oprava movitých věcí, pořízení, rekonstrukce a oprav nemovitostí a pozemků, pořízení, nákupu a oprav různých strojů a zařízení, nákupu motorových vozidel)
Zajištění úvěru	blankosměnkou s avalem nebo nemovitostí
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • úvěr se čerpá jednorázově nebo postupně až 18 měsíců od podpisu smlouvy proti fakturám, kupní smlouvě nebo dalším dokumentům • odklad splátek jistiny úvěru až na 6 měsíců

3. Česká spořitelna - Investiční úvěr na financování investičních potřeb

Využívá se k financování investičních potřeb klienta. Předmětem úvěrování jsou nemovitosti, stavby, stroje a zařízení, nákup cenných papírů a další investice. Jedná se o účelový termínovaný úvěr se stanoveným plánem čerpání a splácení.

Tabulka č. 30 – Podmínky úvěru od České spořitelny

Název banky	Česká spořitelna
Druh úvěru	Podnikatelské a firemní investiční úvěry
Název úvěru	Investiční úvěr
Maximální doba splácení	<ul style="list-style-type: none"> • krátkodobý (do 1 roku), střednědobý (1 až 5 let) nebo dlouhodobý (5 až 8 let) • splácení úvěru podle dohodnutého splátkového kalendáře • možné i jednorázové splacení
Úroková sazba (p.a.)	individuálně
Poplatek za schválení a poskytnutí úvěru	individuálně, 0,5 % až 2 % z výše úvěru, min. 5.000 Kč (přijetí, posouzení a vyhodnocení žádosti)
Poplatek za správu a vedení účtu (měsíčně)	300 Kč
Podmínky poskytnutí úvěru	vedení běžného účtu u České spořitelny
Komu je určen	FO podnikatelé a malé PO
Účel úvěru	musí být specifikován (financování nemovitosti, stavby, stroje a zařízení, nákupu cenných papírů a další investice)
Poznámka	individuální čerpání úvěru, jednorázové nebo postupné

Sesbíraná data ohledně těchto tří úvěrů je zapotřebí vyhodnotit a porovnat. Vhodný způsob pro přehledné vyjádření výsledku je využití vícekritériální analýzy.

Tabulka č. 31 – Vícekritériální analýza

Úvěr	Kriteria					
	Úroková sazba	Poplatek za schválení a poskytnutí úvěru	Poplatek za vedení účtu	Podmínky poskytnutí	Doba splácení	Σ
KB	-1	1	0	0	-1	-1
ČSOB	0	0	1	-1	1	1
ČS	1	-1	-1	1	0	0
Σ	0	0	0	0	0	0

Z vícekriteriální analýzy vyplývá, že jako nejvhodnější úvěr pro financování investičního projektu se jeví Malý úvěr pro podnikatele od ČSOB, který dominuje ve dvou hodnocených kategoriích. Výsledek by mohl být pozměněn při zjištění konkrétních úrokových měr, které by společnost PNEU PLUS, s. r. o. dokázala s bankami vyjednat, za současných obecných podmínek je ovšem úvěr od ČSOB výhodnější i přes náročnější podmínky pro poskytnutí než úvěr od České spořitelny a ještě o něco výrazněji než úvěr od Komerční banky.

13 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍHO PROJEKTU

V první části je zapotřebí zjistit hodnoty potřebných vstupních parametrů pro výpočet konkrétních metod hodnocení efektivity investice. Po vyjádření těchto vstupních parametrů je možno přikročit k vyhodnocení efektivity vybraného investičního projektu a zjistit vybranými metodickými postupy, zdali je tato investice ekonomicky zajímavým projektem či nikoliv.

13.1 Výpočet nezbytných vstupních parametrů pro hodnocení efektivity

Diskont a Cash flow projektu jsou jedny ze základních podkladů pro metody hodnocení efektivity investic a proto je pro další část kapitoly nezbytné získat informaci o finančních tocích v průběhu 10 – ti let životnosti zvoleného investičního projektu. Pro vytvoření cash flow projektu musí být vypočítány další dílčí ukazatele týkající se nákladů a příjmů plynoucích z investice. Výše diskontu bude vyjádřena součtem rizikové premie banky, úroku na spořicímu účtu a průměrnou mírou inflace.

13.1.1 Vyjádření úvěrových nákladů na projekt

Jelikož není přesně známa úroková sazba, kterou by podnik dokázal vyjednat při získání úvěru, byla zvolena horní hranice běžných úrokových sazeb, na kterou by podnik měl bezesporu dosáhnout. Konkrétně se jedná o sazbu 9 % p. a. tohoto pětiletého úvěru ve výši 1 000 000 Kč.

Tabulka č. 32 – Finanční výpočty úvěru

Čerpaný úvěr	1 000 000 Kč	Úroková sazba	9%		
Délka splácení	5 let	Daňová sazba	15%		
Rok	Anuita	Úmor	Úrok	Dluh	Úspora na dani z příjmu
0	-	-	-	1 000 000 Kč	-
1	257 092 Kč	167 092 Kč	90 000 Kč	832 908 Kč	13 500 Kč
2	257 092 Kč	182 131 Kč	74 962 Kč	650 777 Kč	11 244 Kč
3	257 092 Kč	198 523 Kč	58 570 Kč	452 254 Kč	8 786 Kč
4	257 092 Kč	216 390 Kč	40 702 Kč	235 864 Kč	6 105 Kč
5	257 092 Kč	235 864 Kč	21 226 Kč	0 Kč	3 184 Kč
Celkem	1 285 460 Kč	1 000 000 Kč	285 460 Kč	-	42 819 Kč

Jak je možné vidět v tabulce č. 32 roční splátka úvěru, bude ve výši 257 092 Kč / rok a celková splacená částka se vyšplhá na 1 285 460 Kč za poskytnutí pětiletého úvěru. Společnost tedy

přeplatí úvěr částkou 285 460 Kč. Úspora na dani z příjmu plynoucí z čerpání úvěru bude za pětileté období 42 819 Kč.

Další náklady spojené s čerpáním úvěru:

Poskytnutí úvěru (0,5% z půjčené částky) = $1\,000\,000 * 0,005 = 5\,000$ Kč

Služby a práce spojené s realizací úvěru (200 Kč/ měsíc) = $200 * 12 = 2\,400$ Kč / rok

13.1.2 Odpisy

Majetek jako celek bude odepisován po dobu 3 let a to dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 26 odpisy hmotného majetku a § 32a odpisy nehmotného majetku.

Majetek bude odepisován pomocí lineárních daňových odpisů, jak je ve společnosti PNEU PLUS, s. r. o. běžné. To znamená, že bude pořizovací cena majetku vynásobena odpisovou sazbou a vydělena 100.

Výše ročních odpisů:

Odpis 1. rok – $(939\,447 * 20) / 100 = 187\,890$ Kč

Odpis 2. rok - $(939\,447 * 40) / 100 = 375\,779$ Kč

Odpis 3. rok - $(939\,447 * 40) / 100 = 375\,778$ Kč

Celkem = 939 447 Kč

13.1.3 Úspora mzdových nákladů za 1 zaměstnance

Zrychlení a zpřesnění toku uskladněného zboží bude mít očekávaný přínos v podobě snížení počtu potřebných skladníků na příjmu a výdeji zboží ze skladu. Kontrola při příjmu zboží bude mnohem rychlejší, než při současném počítání kusů dle dokladu a v podstatě totéž platí i při výdeji zboží ze skladu. Díky interaktivní mapě skladu budou skladníci okamžitě vědět, kolik místa ještě zbývá v uskladněných paletách druhu zboží, které je aktuálně přijímáno. Budou také přesně vědět, kde se tyto palety ve skladu nacházejí, což také vede k časové úspoře. Existuje tedy racionální předpoklad, že díky implementovanému systému s.Mobile budou moci zpracovat stejný objem přijímaného a vyskladňovaného zboží v budoucnu pouze 4 skladníci na místo současných 5.

Úspora mzdy za jednoho zaměstnance skladu v roce 2013:

Hrubá mzda – 15 000 Kč

Daň z úhrnu mezd placená zaměstnavatelem – 4 875 Kč

Mzdové náklady zaměstnavatele – 19 875 Kč / měsíc = 238 500 Kč / rok

13.1.4 Úspora za kancelářské potřeby

Přechodem k využívání elektronické dokumentace dojde k odhadované úspoře kancelářských potřeb ve výši 500 Kč / měsíc, což představuje úsporu 6 000 Kč / rok.

13.1.5 Sestavení cash flow projektu

Vzhledem k harmonogramu implementace čárových kódů, která byla navržena na poslední část hospodářského roku společnosti, se ekonomické výstupy z realizace projektu projeví v následujícím roce 2013.

Tabulka č. 33 – Cash flow projektu

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Odpisy	187 890 Kč	375 779 Kč	375 779 Kč							
Náklady	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč	-244 500 Kč
CF z provozní činnosti	432 390 Kč	620 279 Kč	620 279 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč
Úvěr	1 000 000 Kč									
Náklady na splátku úvěru	257 092 Kč	257 092 Kč	257 092 Kč	257 092 Kč	257 092 Kč					
Další finanční náklady úvěru	7 400 Kč	2 400 Kč	2 400 Kč	2 400 Kč	2 400 Kč					
CF z finanční činnosti	735 508 Kč	-259 492 Kč	-259 492 Kč	-259 492 Kč	-259 492 Kč					
CF z investiční činnosti	-939 447 Kč									
Bilanční CF	228 451 Kč	360 787 Kč	360 787 Kč	-14 992 Kč	-14 992 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč	244 500 Kč

Cash flow projektu se během jeho 10 – ti let životnosti mění s výraznými výkyvy. Je to dáno tím, že majetek je odepisován pouze po dobu 3 let. U investice takovéto hodnoty je pak poměrně výrazně znát, že už je majetek odepsán a výrazné snížení provozního cash flow povede k záporné bilanci. Během následujících dvou let bude ovšem splacen i úvěr, jenž byl poskytnut na tento konkrétní investiční projekt a cash flow projektu se vrátí do kladných hodnot, díky kladnému výstupu z provozní činnosti, spočívající v úspoře nákladů na mzdu a kancelářské potřeby.

13.1.6 Diskont

Existuje řada způsobů jak určit výši diskontu, pro potřeby vyhodnocení efektivity této investice byl zvolen výpočet pomocí váženého průměru nákladů na kapitál. Pro výpočet WACC potřebujeme znát požadovanou výnosnost cizích zdrojů (r_D), míru daně z příjmů (T), objem cizího kapitálu (D), celkový kapitál (C), požadovanou výnosnost vlastního kapitálu (r_e) a samotný objem vlastního kapitálu (E).

$$WACC = r_D * (1 - T) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

$$WACC = 0,11 * 0,81 * 0,26 + 0,1 * 0,74$$

$$WACC = 9,72 \%$$

Diskont je stanoven výpočtem váženého průměru nákladů na kapitál ve výši 9,72 %.

13.2 Využití dynamických metod hodnocení efektivity

Vzorce použité pro hodnocení efektivity investice se nacházejí v kapitole 3. 2. o dynamických metodách. Dále budou tedy pouze výpočty příslušných metod s komentářem výstupu.

13.2.1 Čistá současná hodnota

$$NPV = - 939 447 + \frac{228 451}{(1+0,0972)^1} + \frac{360 787}{(1+0,0972)^2} + \frac{360 787}{(1+0,0972)^3} + \frac{- 14 992}{(1+0,0972)^4} + \frac{- 14 992}{(1+0,0972)^5} + \frac{244 500}{(1+0,0972)^6} + \frac{244 500}{(1+0,0972)^7} + \frac{244 500}{(1+0,0972)^8} + \frac{244 500}{(1+0,0972)^9} + \frac{244 500}{(1+0,0972)^{10}}$$

$$NPV = - 939 447 + 208 213 + 299 695 + 273 145 - 10 345 - 9 428 + 140 141 + 127 726 + 116 411 + 106 098 + 96 699$$

$$NPV = 408 906 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota hodnoceného investičního projektu je 408 906 Kč, což je vlastně současný zisk z realizování této investice. Kladná hodnota NPV naznačuje, že realizace tohoto projektu je racionálním krokem.

13.2.2 Index ziskovosti

$$PI = \frac{208 213 + 299 695 + 273 145 - 10 345 - 9 428 + 140 141 + 127 726 + 116 411 + 106 098 + 96 699}{939 447}$$

$$PI = \frac{1 348 353}{939 447}$$

$$PI = 1,44$$

Index ziskovosti vyjadřuje poměr diskontovaných přínosů vůči počátečním investičním nákladům. Jelikož je velikost indexu větší než 1 můžeme prohlásit, že se jedná o výhodnou investici. Konkrétní hodnota indexu PI je 1,44.

13.2.3 Doba návratnosti

Tabulka č. 34 – Payback period

PP	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cfi	208 213	299 695	273 145	-10 345	-9 428	140 141	127 726
Kumulované CF	208 213	507 908	781 053	770 708	761 280	901 420	1 029 146
Nákladový přesah	-731 234	-431 539	-158 394	-168 739	-178 167	-38 027	89 699

Z výsledků plynoucích z tabulky č. 34 je zřejmé, že investice se stane ziskovou v roce 2019. Doba návratnosti investice je tedy 7 let, jelikož kumulovaný součet diskontovaných cash flow přesáhl počáteční investiční náklady i vinou dvou záporných cash flow právě v tomto roce.

13.2.4 Vnitřní výnosové procento

Tento ukazatel je bezpředmětné počítat, jelikož investice přináší nekonvenční peněžní toky a IRR by tak mělo několik výsledků.

13.2.5 Zhodnocení přínosů investičního projektu

Z výsledku použitých metod hodnocení efektivnosti investičního projektu jednoznačně plyne, že takováto investice by pro podnik byla přínosem. Hlavní ukazatel, který slouží k vyjádření smysluplnosti investice je NPV, neboli čistá současná hodnota. Princip čisté současné hodnoty spočívá v zjištění, jaký zisk plyne ze zkoumaného investičního projektu. Odečtením diskontovaných cash flow projektu, očekávaných v letech 2013 až 2022, od pořizovacích nákladů byla zjištěna současná hodnota budoucího zisku ve výši 408 906 Kč. Porovnání nákladů a výnosů, které projekt za svou očekávanou 10 let dlouhou dobu životnosti přinese je tedy kladné a z tohoto pohledu je tedy investiční projekt vhodný pro realizaci.

Metoda čisté současné hodnoty je základním používaným kritériem při rozhodování o přijetí či nepřijetí investice, neměla by však být jediným. Proto proběhlo testování projektu pomocí další metody a to indexu ziskovosti. Tento způsob hodnocení využívá stejné parametry jako NPV a tudíž se jednalo spíše o kontrolu správnosti předchozích výpočtů. Výsledkem indexu ziskovosti bylo bezproblémové překročení hodnoty 1, která značí, že investice je hodná realizace

a tak bylo potvrzeno to, co bylo zjištěno již pomocí čisté současné hodnoty. Tedy, že zatížení podniku vybraným úvěrem bude vráceno v podobě budoucích příjmů z projektu.

Díky další metodě bylo zjištěno, kdy tyto budoucí příjmy vyrovnají počáteční investici do projektu. Výrazné výkyvy v cash flow projektu zapříčinili, že po prvotním vysokém pokrytí nákladů na projekt došlo ve 4. a 5. roku naopak k navýšení nákladů spojených s investicí a definitivně investice přestala být ztrátovou v 7. roce, což je při desetileté životnosti projektu přijatelný výsledek zjištěný z výpočtu doby návratnosti.

Jako další oblíbená doplňující metoda k NPV se ještě využívá také Vnitřní výnosové procento. V tomto případě by ovšem postrádal tento výpočet opodstatnění, protože k alespoň orientační informační hodnotě této metody je zapotřebí, aby investice přinášela konvenční peněžní toky. V případě tohoto projektu se ovšem znaménko u peněžních toků měnilo během desetiletého života projektu dvakrát. Poprvé se tak stalo v roce 2016, kdy nastal zlom do záporného výsledku projektového cash flow a podruhé v roce 2018, kdy se stal projekt opět ziskovým.

Při hodnocení investičního projektu je tedy ze všech zjištěných informací patrné, že se jedná o zajímavý projekt. Toto stanovisko je podloženo jak po ekonomické stránce třemi neomylnými ukazateli efektivnosti, tak po stránce dalších přínosů neekonomického charakteru vztahujících se k řízení toku zásob.

14 ANALÝZA RIZIKA PROJEKTU A OPATŘENÍ

Pro sestavení analýzy rizik je nezbytné nejdříve rozpoznat rizika samotná, popsat je a zmapovat, a to včetně vyjádření míry dopadu na projekt potažmo na společnost a míry pravděpodobnosti, že reálně nastanou. Součástí každého zachyceného rizika jsou pak návrhy opatření, které by měla být zavedena kvůli eliminaci těchto rizik a jejich dopadů.

14.1.1 Rizika týkající se projektu

V první fázi je zapotřebí vytyčit konkrétní reálné hrozby, které mohou při realizaci tohoto investičního projektu nastat. Rizika, která se vztahují k projektu, je možné rozdělit do čtyř kategorií. Typologicky se budou tyto skupiny orientovat na právní rizika, rizika finančního rázu, technická rizika a rizika týkající se lidského faktoru.

Právní rizika

Tabulka č. 35 – Právní rizika

Číslo	Riziko	Dopad
1	Chyby v obchodních smlouvách se společností CRM, která bude projekt realizovat	Neshody mezi firmou a dodavatelem

Finanční rizika

Tabulka č. 36 – Finanční rizika

Číslo	Riziko	Dopad
2	Neschválení přidělení úvěru od banky	Nedostatek finančních prostředků na rozběhnutí projektu
3	Nedostatečné vlastní finanční prostředky	Riziko, možnosti nesplácení úvěru

Technická rizika*Tabulka č. 37 – Technická rizika*

Číslo	Riziko	Dopad
4	Dodatečné změny v projektu	Mohly by výrazně ovlivnit časový harmonogram projektu
5	Výběr nekvalitního zaměstnance	Nedosažení splněného účelu
6	Nedodržení termínů	Posun projektu

Personální rizika*Tabulka č. 38 – Personální rizika*

Číslo	Riziko	Dopad
7	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	Zaměstnanci nebudou vědět, co mají dělat a ohrozí celý projekt
8	Pracovníci nebudou schopni pracovat se zařízením	Špatné dodací podmínky – prodloužení dodací lhůty

14.1.2 Hodnocení rizik projektu

Pomocí ohodnocení jednotlivých rizik a míry pravděpodobnosti jejich výskytu hodnotami 1 – 5 získáme základní poklad pro vyhodnocení jednotlivých rizik. Vynásobením těchto dvou hodnot získáme výsledek o velikosti nebezpečí plynoucího z každého z potenciálních rizik.

Tabulka č. 39 – Hodnocení rizik

Č. rizika	Riziko	Míra dopadu	Míra pravděpodobnosti výskytu	Výsledek
1	Chyby v obchodních smlouvách se společnostmi CRM, která bude projekt realizovat	3	1	3
2	Neschválení přidělení úvěru od banky	5	1	5
3	Nedostatečné vlastní finanční prostředky	5	1	5
4	Dodatečné změny v projektu	2	2	4
5	Výběr nekvalitního zaměstnance	3	2	6
6	Nedodržení termínu	3	3	9
7	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	5	1	5
8	Pracovníci nebudou schopni pracovat se zařízeními	5	1	5

Z tabulky je patrné, že pro podnik představují největší riziko potenciální rizika ze skupiny technický rizik. Všechny tři se totiž seřadily na čelních místech této rizikové analýzy. Ač dopad problémů, které jsou s nimi spojeny, není tak výrazný, tak míra pravděpodobnosti, že nastanou, je pádným důvodem se jimi zabývat. Obavu s problémy spojenými z těchto potencionálních rizik zažehlo zpracování síťové analýzy CPM. Při ní bylo zjištěno, že jakékoliv zpoždění, které nastane, zpozdí celý projekt, což sebou nese významné finanční náklady a narušení schopnosti uspokojit poptávku zákazníků.

14.1.3 Eliminace rizik projektu

Eliminace rizik je možná různými způsoby. Buď můžeme riziko vyloučit, nebo snížit. V následující tabulce jsou uvedena opatření vedoucí k eliminaci rizika.

Tabulka č. 40 – Eliminace rizik projektu

Č. rizika	Riziko	Opatření k eliminaci rizika
1	Chyby v obchodních smlouvách se společností CRM, která bude projekt realizovat	Důsledné překontrolování právníky
2	Neschválení přidělení úvěru od banky	Nalezení jiné vhodné banky
3	Nedostatečné vlastní finanční prostředky	Více spořit
4	Dodatečné změny v projektu	Flexibilita časového plánu
5	Výběr nekvalitního zaměstnance	Důslednější pohovory
6	Nedodržení termínu	Lepší kontrola činností
7	Nedostatečná informovanost zaměstnanců	Zlepšit informovanost - školení
8	Pracovníci nebudou schopni pracovat se zařízením	Lepší školení zaměstnanců

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout pro podnik racionální investiční projekt a vyhodnotit jeho výsledný přínos. Pro dosažení tohoto cíle, bylo nejprve zapotřebí provést analýzu současného stavu podniku a finanční analýzy podniku, z nichž vyplynulo, jaký by měl typologicky investiční projekt být, aby byl jeho přínos pro podnik co nejvyšší.

Zjištění současného stavu bylo provedeno pomocí procesní mapy a jejího následného rozboru, což umožnilo zdokumentování procesů, které probíhají ve společnosti PNEU PLUS, s. r. o. a pochopení těchto základních procesů. Následně byla společnost analyzována z pohledu marketingového mixu, v němž byla zakomponována analýza ABC pro přehledné znázornění portfolia prodávaného zboží a byl také vyjádřen podíl jednotlivých druhů zboží a služeb na tržbách společnosti. Díky SWOT analýze byly odhaleny silné a slabé stránky vnitřního prostředí firmy a příležitosti a hrozby, které přináší vnější prostředí podniku.

Finanční analýza zahrnovala jak absolutní ukazatele vyjádřené v časových řadách, tak rozdílový ukazatel čistého pracovního kapitálu a samozřejmě také poměrové ukazatele. Základní poznatky z této analýzy jsou, že podnik má každý rok záporné cash flow a má také určité starosti se zadlužením i když tyto výsledky byly zjevně ovlivněny investicí v podobě otevření nové maloobchodní prodejny ve Starém Městě, jelikož ukazatele krytí majetku již problematické nebyly. Již z časové analýzy bylo také zřejmé to, co potvrdily ukazatele aktivity tedy, že vývoj pohledávek a závazků zasluží pozornost a jejich řízení musí být v budoucnu kvalitnější. Výsledky likvidity podniku mají taktéž k optimu daleko. Finanční analýza ovšem přinesla i pozitivní poznatky a to co se týká výsledků čistého pracovního kapitálu, obrat celkových aktiv a všechny ukazatele rentability ukazují, že z každé měřené položky plyne podniku zisk. To má za důsledek, že firma vykazovala ve všech analyzovaných rocích zisk.

Další zanalyzovanou oblastí bylo řízení toku zásob, což odhalilo nedostatky v oblasti skladování a byl tedy vybrán projekt, který by měl posílit právě tuto oblast. Skladování je totiž řízeno téměř výhradně pomocí lidského faktoru bez technologických doplňků pro skladníky, a proto činnosti s ním spojené musí vykonávat víc pracovníků, než při zapojení moderních technologií.

Jako investiční projekt byla tedy vybrána implementace systému čárových kódů. Po vymezení zainteresovaných stran, vyjádření nákladů a sestavení SWOT analýzy projektu byl sestaven harmonogram projektu s grafickým zobrazením průběhu investičního projektu. Dále bylo zapotřebí zaměřit se na potřebné finanční zdroje. Z důvodu nízkého stavu disponibilních peněžních prostředků byl vybrán způsob financování investice úvěrem. Sestavením vícekritériální analý-

zy, do níž byly zařazeny tři vybrané bankovní úvěry, byl vybrán podle dostupných informací nejvhodnější z porovnávaných úvěrů.

Po zpracování a znázornění potřebných vstupů pro samotnou realizaci projektu, mohlo proběhnout finanční vyhodnocení efektivnosti navrženého projektu, u něhož ovšem bylo také ještě zapotřebí vytvořit základnu vstupních parametrů pro konečné výpočty. Úvěrové náklady projektu byly při odhadnuté 9 % úrokové sazbě p. a. vyčísleny na 1 285 460 Kč. Očekávaná úspora mzdových nákladů za 1 zaměstnance činí pro společnost 238 000 Kč / rok a snížení nákladů na kancelářské potřeby bylo odhadnuto na 6 000 Kč / rok. Nezbytné bylo také určit diskontní sazbu. Jako relevantní hodnota byl vybrán ukazatel WACC, který měl hodnotu 9,72%.

Tyto podklady již umožňovaly zjistit, jestli je investiční záměr z ekonomického hlediska zajímavý. Výpočet čisté současné hodnoty ukázal, že by tomu tak být mohlo. Během desetileté životnosti investičního projektu, by totiž mělo být podle NPV dosaženo zisku. Současná hodnota budoucího zisku byla dle výpočtu 408 906 Kč. Bylo by ovšem pošetilé rozhodovat o investici na základě pouze jednoho ukazatele, i když má významnou vypovídající hodnotu. Proto byl vypočítán ještě index ziskovosti a doba návratnosti investice. Index ziskovosti podle očekávání potvrdil výsledek NPV, jelikož jsou pro výpočet použity v podstatě stejné vstupní parametry a výsledkem byla hodnota 1,44. Pokud vyjde tento index více než 1, jedná se o ziskovou investici. Diskontováním cash flow projektu porovnávaným s kumulovaným součtem příjmů z investice, bylo posledním výpočtem zjištěno, ve kterém roce se investice stane ziskovou. V tomto případě se tak stane v průběhu 7. roku životnosti projektu, což je při minimální odhadované životnosti projektu také poměrně příznivý výsledek.

Nezbytnou součástí každého projektu je vyjádření jeho rizikovosti a odhalení všech rizik, které se týkají projektu. Vyhodnocení těchto rizik ukázalo, že největší nebezpečí spočívá v nedodržení termínu realizace projektu. Jak ukázala analýza CPM, tak zpoždění jakékoliv činnosti způsobí zpoždění celého projektu právě v této délce. Byla tedy vypracována tabulka eliminace rizik projektu, v níž byly navrženy opatření vůči všem nalezeným rizikům.

Z uvedených výsledků se projekt jeví jako vhodný pro realizaci a to nejen díky tomu, že je ekonomicky zajímavou investicí, ale také proto, že podstatně zkvalitní tok zásob, které patří k významným položkám majetku a jejich řízení bude nejen přesnější, ale zároveň také jednodušší. Doporučuji tedy podniku navržený investiční projekt přijmout, jelikož se jeví jako racionální krok ke zvýšení úrovně podnikových procesů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACTIVATED LOGIC PTY LIMITED, © 2008-2012. Investments. www.activatedlogic.com [online]. [cit.2012-07-02]. Dostupné z: <http://www.activatedlogic.com/investments-identification-and-classification-of-investment-priorities.html>

CZECHTRADE, © 1997-2012. Dotace, finance. www.businessinfo.cz [online].

[cit.2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/investice-a-jejich-efektivita-2844.html?page=2>

DVOŘÁK, Drahoslav, 2011. *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3075-9

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 3. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2

FINANCE MEDIA A.S., © 2000 – 2011. Finance. www.firmy.finance.cz [online].

[cit.2012-07-06]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/vlastni-kapital/vyhody-nevyhody/>

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

HNILICA, Jiří, Jiří FOTR 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada ISBN 978-80-247-2560-4

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. Vyd. 3. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9

KOHOUT, Pavel, 2010. *Investiční strategie pro třetí tisíciletí*. Vyd. 6. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3315-9

KOOP, Gary, 2006. *Analysis of financial data*. Vyd. 1. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 0470013214

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1994-5

MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1557-0

PATRIA ONLINE, A.S., © 1997 – 2012. Akademie investování. www.patria.cz [online].

[cit.2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/akademie/investicni-strategie.html>

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana, KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-593-0

RAY, Christina, 2010. *Extreme risk management: revolutionary approaches to evaluating and measuring risk*. Vyd. 1. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-170059-7

ROGERS, Jamie, 2009. *Strategy, value and risk : the real options approach*. Vyd. 2. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-57737-4

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

SCHOLLEOVÁ, Dana, 2009. *Investiční controlling : jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2952-7

SMEJKAL, Vladimír, Karel, RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 3. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠEFČÍK, Vladimír, 2009. *Analýza rizika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-696-8

ŠIMAN, Josef, Petr, PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: K. H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2006. *Financování projektů*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-09-6

TITMAN, Sheridan, John MARTIN, 2011. *Valuation: the art and science of corporate investment decisions*. Vyd. 2. Boston: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-611701-8

TOPSID, © 2006-2007. Investiční činnost podniku. www.topsid.com [online]. [cit.2012-07-05]. Dostupné z: http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=investicni_cinnost_podniku

VALACH, Josef, 2005. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-01-9

VALOUCH, Petr, 2006. *Účetní a daňové odpisy*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-247-1484-1

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1

VYCHOPEŇ, Jiří, 2010. *Finanční leasing z účetního a daňového pohledu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-590-8

WEBFINANCE, © 2012. Gross investment. www.bussinesdictionary.com [online]. [cit.2012-07-05]. Dostupné z: www.businessdictionary.com/definition/gross-investment.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
EBIT	Zisk před zdaněním
ROS	Rentabilita tržeb
OA	Oběžná aktiva
BÚ	Bankovní úvěr
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál
CF	Cash flow
PP	Payback period
NPV	Net present value
IRR	Vnitřní výnosové procento
PI	Index ziskovosti
QMS	Quality management systém
BSC	Balanced scorecard
COC	Conti on-line contact
TOS	Tire on-line system
COD	Control order desk

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek č. 1 – Etapy života projektu</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek č. 2 - Procesní mapa PNEU PLUS s. r. o.</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek č. 3 - Graf podílu jednotlivých služeb na celkových tržbách za služby v %</i>	<i>51</i>
<i>Obrázek č. 4 - Graf podílu jednotlivých druhů zboží na tržbách za prodané zboží v %.....</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek č. 5 – Cash flow za rok 2011.....</i>	<i>57</i>
<i>Obrázek č. 6 - Vývoj 5 nevýznamnějších položek aktiv společnosti v letech</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek č. 7 - Vývoj 5 nejvýznamnějších položek pasiv společnosti v letech 2007-2011....</i>	<i>59</i>
<i>Obrázek č. 8 - Vývoj HV během let 2007-2011.....</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek č. 9 – Vývoj jednotlivých cash flow v posledních letech v tis. Kč</i>	<i>61</i>
<i>Obrázek č. 10 – Zisk na 1 Kč ukazatelů rentability v období 2007-2011</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek č. 11– Vývoj likvidity v letech 2007-2011.....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek č. 12 – Ukazatele zadluženosti v letech 2007-2011</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek č. 13 – Vývoj úrokového krytí v období 5 let</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek č. 14 – Doba obratu vybraných položek majetku ve dnech</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek č. 15 – Obrat celkových aktiv v letech 2007-2011</i>	<i>68</i>
<i>Obrázek č. 16 – Harmonogram projektu.....</i>	<i>84</i>
<i>Obrázek č. 17 – Ganttův diagram.....</i>	<i>85</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka č. 1 – Analýza procesní mapy.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka č. 2 – Analýza podílu značek na spotřebovaných.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka č. 3 - SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka č. 4 - Rozvaha za rok 2011</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka č. 5 - Výsledovka 2011</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka č. 6 - Vývoj aktivních rozvahových položek za roky 2007-2011 v tis Kč</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka č. 7 - Vývoj pasivních položek v rozvaze 2007-2011 v tis. Kč.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka č. 8 - Pohyb výnosů a nákladů v letech 2007-2011 v tis. Kč.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka č. 9 - Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007-2011 v tis. Kč</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka č. 10 – Cash flow společnosti v letech 2007-2011 v tis. Kč.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka č. 11 – Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2007-2011.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka č. 12 – Ukazatele rentability v letech 2007-2011 v %.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka č. 13 – Vybrané ukazatele likvidity v období 2007-2010.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka č. 14 – Ukazatele zadluženosti podniku</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka č. 15 – Ukazatele aktivity podniku.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka č. 16 – Analýza zainteresovaných stran</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka č. 17 – Licence s.Mobile</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka č. 18 – Systémová podpora</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka č. 19 - Analýza a vypracování implementačního projektu.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka č. 20 - Implementace projektu</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka č. 21 - Serverové části.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka č. 22 - Mobilní zařízení pro skladníky</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka č. 23 - Služby spojené s WiFi sítí.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka č. 24 - Zařízení k WiFi síti</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka č. 25 - Tiskárna čárových kódů</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka č. 26 - Celkové náklady spojené s.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka č. 27 – SWOT analýza projektu</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka č. 28 – Podmínky úvěru od Komerční banky.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka č. 29 – Podmínky úvěru od ČSOB</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka č. 30 – Podmínky úvěru od České spořitelny</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka č. 31 – Vícekriteriální analýza</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka č. 38 – Finanční výpočty úvěru</i>	<i>91</i>

<i>Tabulka č. 39 – Cash flow projektu</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka č. 40 – Payback period</i>	<i>95</i>
<i>Tabulka č. 32 – Právní rizika</i>	<i>97</i>
<i>Tabulka č. 33 – Finanční rizika</i>	<i>97</i>
<i>Tabulka č. 34 – Technická rizika</i>	<i>98</i>
<i>Tabulka č. 35 – Personální rizika</i>	<i>98</i>
<i>Tabulka č. 36 – Hodnocení rizik</i>	<i>99</i>
<i>Tabulka č. 37 – Eliminace rizik projektu</i>	<i>100</i>

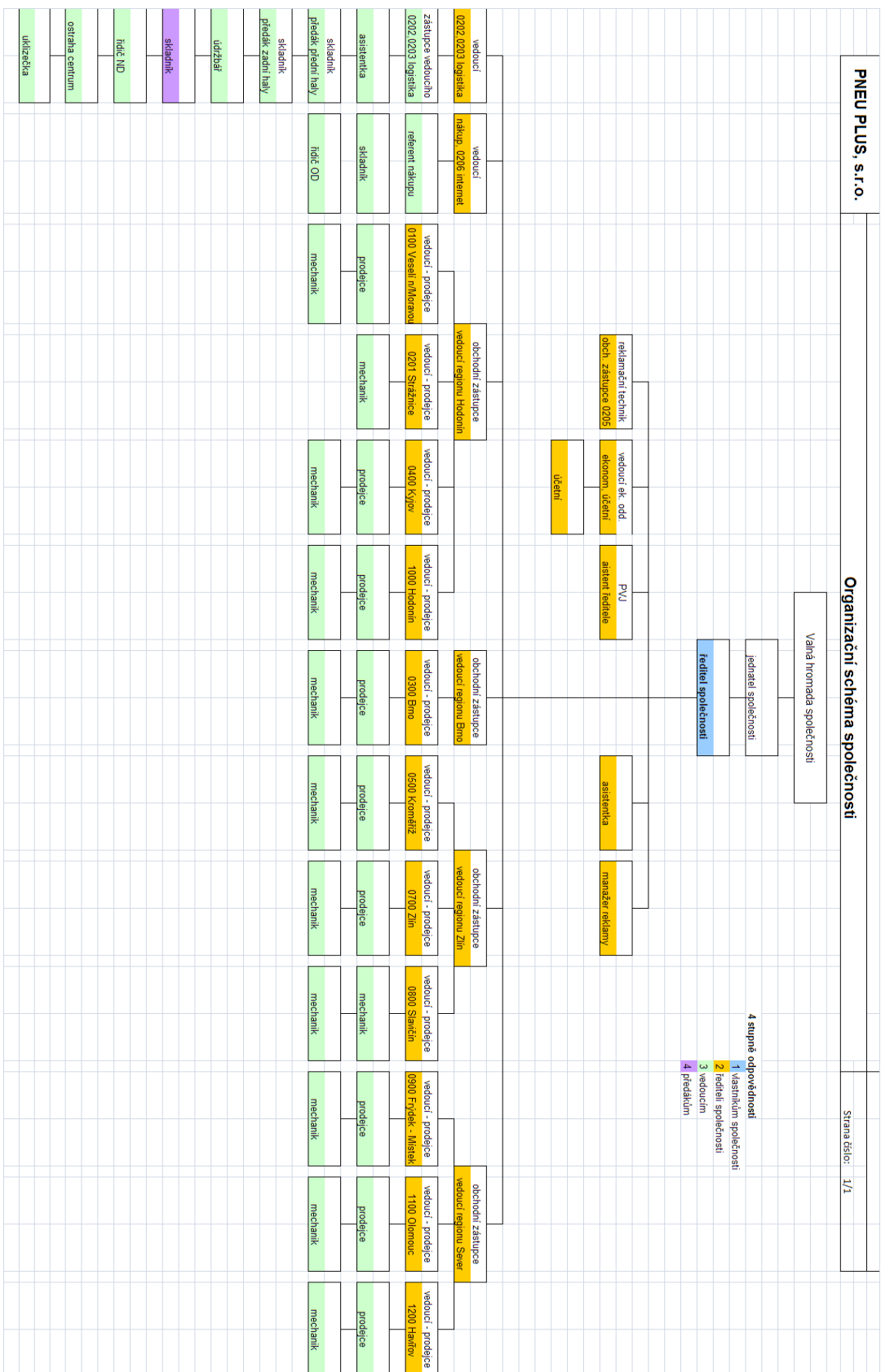
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Organizační struktura

PŘÍLOHA P II: ČSN ISO 9000:2009

PŘÍLOHA P III: CPM

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: ČSN ISO 9001:2009

  **QUALIFORM - odbor certifikace**
akreditovaný certifikační orgán č. 3011



vydává v rozsahu své akreditace

pro organizaci:
PNEU PLUS s.r.o.,
Sudoměřice 9, 696 66 Sudoměřice nad Moravou
IČ: 63474026

PNEU PLUS 

CERTIFIKÁT

č. Q 1034 - 1

Tímto certifikátem se potvrzuje, že organizace má zaveden a udržován
systém managementu odpovídající požadavkům
ČSN EN ISO 9001:2009

Předmět systému managementu:
Nákup a prodej pneumatik, náhradních dílů a příslušenství (CZ-NACE 45.3)
Skladování pneumatik (CZ-NACE 45.3)
Servisní činnost v oblasti pneumatik a oprav motorových vozidel (CZ-NACE 45.2)

Rozsah systému managementu:
Prodejny/servisy: Brno-Kohoutovice; Frýdek-Místek; Havířov; Hodonín; Kroměříž; Kyjov;
Olomouc; Slavičín; Strážnice; Veselí nad Moravou; Zlín
(CZ-NACE 45.2; 45.3)

Platnost tohoto certifikátu je vázána na Rozhodnutí o posouzení z pravidelných dozorů ověřujících plnění požadavků certifikace.

Platnost do: 30.4.2013
V Brně dne: 6.4.2010




Ing. Jan ŠVOBODNÍK
ředitel certifikačního orgánu
QUALIFORM - odbor certifikace

QUALIFORM - odbor certifikace, 642 00 BRNO, Mlaty 8

PŘÍLOHA P III: CPM

