

# **Analýza investičního záměru – otevření nové pobočky firmy XY**

Michaela Nováková

---

Bakalářská práce  
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Nováková**  
Osobní číslo: **M120218**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza investičního záměru – otevření nové pobočky firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky z oblasti obchodních podniků, investic a jejich rizik.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu možností otevření nové pobočky společnosti XY.
- Na základě výsledků analýz zpracujte investiční záměr otevření nové pobočky společnosti XY.
- Na základě zpracování analýzy investičního záměru formulujte doporučení pro podnik.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 8024709392.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. 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 9788024732930.

MCELROY, Mark W. The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation. 1st ed. Hartland Four Corners: KMCI Press, 2003, 246 s. ISBN 9780750676083.

VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 447 s. ISBN 8086119386.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

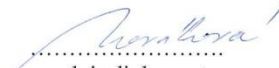
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analýza investičního záměru - otevření nové pobočky firmy XY v Praze. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je proveden rozbor literárních pramenů, které se týkají obchodních společností, podniku a podnikání, investic, nákladů a výnosů a také je zde popsáno podnikatelské riziko. Praktická část obsahuje představení společnosti a trhu, na kterém působí, dále je provedena analýza společnosti a pomocí některých prvků podnikatelského záměru je provedena analýza investičního záměru, která obsahuje mimo jiné rozpočet investičního záměru, finanční plán investice a nakonec je provedeno zhodnocení efektivnosti investice.

Klíčová slova: investice, riziko, investiční záměr, analýza, podnik, podnikání

## **ABSTRACT**

Goal of this bachelor thesis is analysis of possibility to open new branch of XY company in Prague. Thesis is divided into theoretical and practical part. Analysis of literary sources, which are connected with business company, investments, expenses, revenues and business risks are included in theoretical part. Practical part contains introduction of company and market in which it is making business, analysis of company, and by the help of indicators of the business purpose there is also analysis of the investment which contains budget of business purpose, financial plan, plans of investments and in the end evaluation of investment effectiveness.

Keywords: investment, risk, investment plan, analysis, company, business

Upřímné poděkování patří především doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, především za odborné vedení, cenné rady a péči, kterou věnoval přípravě a realizaci mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat firmě XY, s.r.o., za spolupráci a poskytnutí potřebných podkladů a informací k vypracování mé bakalářské práce.

Velké poděkování také patří mé rodině a přátelům za podporu v průběhu studia.

Motto:

„Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.“

Henry Ford

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBCHOD A OBCHODNÍ ČINNOSTI.....	12
1.1.1 Vznik obchodu .....	12
1.2 OKOLÍ OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	13
1.3 VÝVOJOVÉ TRENDY OBCHODU .....	14
1.3.1 Internacionalizace obchodu.....	14
1.3.2 Tržní dominance.....	14
1.3.3 Diverzifikace .....	15
1.3.4 Hlavní maloobchodní trendy.....	15
<b>2 PODNIK, PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>17</b>
2.1 POJETÍ PODNIKU .....	17
2.2 TYPOLOGIE PODNIKU.....	17
2.2.1 Klasifikace podniků podle právní formy.....	17
2.2.2 Klasifikace podniků podle ekonomických činností .....	18
2.2.3 Klasifikace podniků podle velikosti.....	19
2.2.4 Klasifikace podniků podle příjmů z podnikání .....	19
2.2.5 Klasifikace podle převládajícího výrobního faktoru.....	19
2.2.6 Klasifikace podniků podle typu výroby .....	19
2.3 PODNIKÁNÍ.....	20
2.3.1 Typy podnikání .....	21
<b>3 INVESTICE</b> .....	<b>22</b>
3.1 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ VE FIRMĚ .....	22
3.2 KLASIFIKACE INVESTIC .....	23
3.3 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC .....	25
3.3.1 Postup hodnocení efektivity.....	25
3.3.1.1 Odhad výdajů na investici.....	25
3.3.1.2 Odhad budoucích příjmů .....	25
3.3.1.3 Určení nákladů na kapitál .....	26
3.3.1.4 Aplikace vybraných metod hodnocení efektivity investic .....	26
<b>4 PODNIKATELSKÉ RIZIKO</b> .....	<b>28</b>
4.1 OCHRANA PROTI PODNIKATELSKÉMU RIZIKU .....	28
4.1.1 Opatření orientovaná na příčiny rizika.....	28
4.1.2 Opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů rizika .....	29
4.1.3 Transfer (přenos) rizika.....	30
<b>5 NÁKLADY A VÝNOSY</b> .....	<b>32</b>
5.1 NÁKLADY.....	32
5.1.1 Vymezení pojmu náklady .....	32
5.1.2 Členění nákladů.....	33
5.1.2.1 Druhové členění nákladů .....	33
5.1.2.2 Účelové členění nákladů.....	34

5.1.2.3	Další členění nákladů.....	35
5.2	VÝNOSY .....	36
5.2.1	Členění výnosů.....	36
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>38</b>
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY .....	38
6.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI XY .....	38
6.3	SWOT ANALÝZA .....	39
6.4	ANALÝZA KONKURENCE .....	40
<b>7</b>	<b>ANALÝZA INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU .....</b>	<b>41</b>
7.1	POPIS INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU – OTEVŘENÍ NOVÉ POBOČKY V PRAZE .....	41
7.2	LOKALIZACE .....	41
7.3	RIZIKA USKUTEČNĚNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU .....	41
7.4	PROPAGACE OTEVŘENÍ NOVÉ POBOČKY .....	42
7.5	NAČASOVÁNÍ OTEVŘENÍ POBOČKY .....	43
7.6	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....	43
7.7	ZAJIŠTĚNÍ PROSTORU.....	44
7.8	FINANCOVÁNÍ INVESTICE .....	45
7.9	FINANČNÍ PLÁN .....	45
7.9.1	Plánované zřizovací výdaje.....	46
7.9.2	Plánované provozní výdaje .....	49
7.9.3	Plánované příjmy .....	51
7.9.4	Odpisy .....	53
7.9.5	Odhadovaný výsledek hospodaření.....	54
7.9.6	Odhadované peněžní toky .....	55
7.10	ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE .....	57
7.10.1	Čistá současná hodnota .....	57
7.10.2	Vnitřní výnosové procento .....	59
7.10.3	Doba návratnosti .....	61
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XY.....</b>	<b>63</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

Realizace investičního projektu je považována za významné firemní rozhodnutí, které by mělo být v souladu s firemní strategií a v dlouhodobém měřítku může výrazně ovlivnit chod společnosti a její ekonomické výsledky, v některých případech dokonce existenci celého podniku. Je proto nesmírně důležité vypracování analýzy investičního záměru, věnovat jí dostatek času a zvážit všechny možné varianty.

Investiční záměr popisuje, co bude v projektu realizováno, je třeba najít vhodné prostory a rozhodnout se, jakým způsobem bude investice financována, neboť bez potřebných financí není možné podnikat, ať už se jedná o finance vlastní nebo vypůjčené. Na základě správného hodnocení investičního záměru probíhá posouzení projektu a je rozhodnuto o jeho přijetí, popřípadě zamítnutí.

V této práci se vynasnažím o provedení co nejlepší analýzy investičního záměru společnosti XY, která podniká na trhu především se zdravotnickou dětskou obuví. Tato společnost se rozhodla za účelem navýšení svého tržního podílu na poli maloobchodního prodeje v České republice otevřít novou prodejnu s dětskou obuví v Praze.

Věřím, že má práce umožní vedení společnosti lepší náhled na danou problematiku, ukáže skrytá rizika a nebezpečí spojená s plánovanou investicí.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je vytvoření analýzy investičního záměru, jejímž předmětem je otevření nové pobočky, a na jejím základě určit, zda by uskutečnění této investice bylo pro firmu úspěšné a ziskové.

V první kapitole teoretické části této bakalářské práce provedu rozbor literárních pramenů a teoretických poznatků z oblasti obchodu a jeho vzniku, obchodních společností, jejich okolí a maloobchodních trendů. V dalších kapitolách této části se budu zabývat podnikem, jeho typologií a podnikáním, dále také investicemi, jejich klasifikací a hodnocením jejich efektivnosti. V předposlední kapitole přiblížím problematiku podnikatelského rizika, kde se budu nejvíce zabývat jeho ochranou. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na náklady a výnosy a jejich členění, neboť jsou součástí hospodaření každého podniku.

V praktické části této práce nejdříve představím společnost XY, jejíž analýza investičního záměru je v této práci zpracovávána. Uvedu analýzu její současnosti i historie, SWOT analýzu a analýzu její konkurence v Praze. Dále popíši investiční záměr společnosti včetně jeho lokalizace, rizika, propagace otevření pobočky, její personální a prostorové zajištění a financování investičního záměru. Posléze představím finanční plán společnosti, ve kterém bude proveden odhad výdajů, příjmů a hospodářského výsledku především na základě zkušeností a odhadů vedení společnosti XY. V neposlední řadě provedu zhodnocení efektivnosti investice pomocí výpočtů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti investic.

V závěru této práce zpracuji doporučení pro vedení firmy týkající se výhodnosti pořízené investice.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

## 1.1 Obchod a obchodní činnosti

Obchod spadá do nejvýznamnějšího odvětví národního hospodářství. Postavení obchodu je ovlivněno zejména historickým vývojem, podílem na základních ekonomických charakteristikách a také funkcemi, které v ekonomice země zajišťuje. Každý, kdo nakupuje nebo prodává zboží či služby, se zabývá obchodem (Starzyczná, 2009, s. 5). Podle Synka a Kyslingerové (2010, s. 358) obchod v nejširším slova smyslu zahrnuje také prodej fyzických, organizačních, či informačních úkonů.

V tržním hospodářství existuje mnoho podnikatelských a nepodnikatelských subjektů, které zaujímají dílčí role a svým nynějším působením a vzájemnou interakcí určují podobu národní i globální ekonomiky. Klasické čisté obchodní podniky ovšem nemohou fungovat bez činnosti logistických podniků, výrobních podniků či poskytovatelů dalších služeb. Příčinou hlavního rozvoje sektoru obchodu je právě významná míra celospolečenské dělby práce (Mulačová a Mulač, 2013, s. 19).

### 1.1.1 Vznik obchodu

V minulosti bylo všechno jinak než nyní. V pravěku každé uskupení dbalo o zajištění všech potřeb svých členů samostatně, kde každý člen sehnal a vyrobil potravu, oděv, obydlí, nástroje aj., bez potřeby spolupráce s jinými společenstvími. Byli zcela nezávislí. Obchod tedy začal vznikat až ve chvíli, kdy docházelo k první dělbě práce – separace řemeslníků od zemědělců. Jejich zaměření je přiměla směřovat své výrobky za jiné, jelikož už nebyli schopni zajistit všechny potřeby samostatně. Tato specializace však způsobila zřetelné zefektivnění předmětných činností. Lidé přišli na to, že smysluplná dělba práce může přinést značný rozvoj a ekonomický růst (Mulačová a Mulač, 2013, s. 19).

Nejdříve se obchod odehrával přímo mezi jednotlivými výrobci a to barterovým způsobem (tj. formou naturální směny). To však v mnoha případech přivodilo problémy, jelikož takový model vyžaduje, aby obě strany stály o směnu zboží strany druhé, které má zrovna k dispozici. Taková situace je spíše výjimkou, proto byly uzavírány komplikované mnohačetné „komplexní“ obchody, které vedly ke vzniku a zavedení univerzálního platidla - pe-

něž. V tomto okamžiku můžeme mluvit o posunu obchodu do zcela odlišných rozměrů (Mulačová a Mulač, 2013, s. 19).

Nicméně se zdokonalováním specializace začalo docházet ke střetu nabídky a poptávky obtížněji, výrobci už nebyli s to obstarat obchodní nadstavbu své činnosti na vhodné úrovni. Z tohoto důvodu začaly fungovat mezičlánky, které začaly zajišťovat tok zboží mezi výrobcem a spotřebitelem. Takto vznikali první obchodníci (Mulačová a Mulač, 2013, s. 20).

Specializace je nyní na takové úrovni, kdy se mezi výrobcem a spotřebitelem vyskytuje časová i prostorová propast a také konkurence mezi výrobci je obrovská (nabídka převyšuje poptávku). Tohle všechno zapříčiňuje, že obchod je v této době zásadní součástí fungující ekonomiky (Mulačová a Mulač, 2013, s. 20).

## 1.2 Okolí obchodních společností

Podle Starzyczná (2009, s. 9-10) úspěšnost každé firmy závisí na schopnostech jejího managementu a také na vývoji jejího okolí. Kvalitu managementu může podnik ovlivnit, avšak změny okolí je zapotřebí akceptovat a poznat jejich charakter, abychom byli schopni poznat, co od nich můžeme očekávat a abychom se mohli připravit jak na ně reagovat.

Synek a Kyslingerová (2010, s. 22) uvádí, že pokud podnik nechce být při svém ekonomickém rozhodování zaskočen okolím, a chce jej spíše využít v jeho prospěch, měl by se aktivně zajímat o dynamiku jeho okolí.

Specifická činnost obchodní společnosti si žádá sledovat veškeré změny a podněty jak v mikroprostředí tak makroprostředí podniku, protože změny jednotlivých složek prostředí tvoří podmínky pro obchodní podnikání. Podstatně ovlivňovat podnikatelské okolí obchodních firem může také charakter a úroveň obchodní politiky státu a její nástroje (Starzyczná, 2009, s. 9-10).

Současné změny v okolí jsou velice rychlé, zrychlují a není jednoduché je předvídat. Za poslední roky však lze identifikovat základní vývojové tendence obchodu a také obchodních společností (Starzyczná, 2009, s. 9-10).

K zjištění vývoje svého významného okolí nám slouží mnoho informačních zdrojů (Synek a Kyslingerová, 2010, s. 22):

- vládní a jiné prognózy vývoje ekonomiky
- informace vytvořené zájmovými průmyslovými a podnikatelskými svazy
- vlastní historické a prognostické informace o situaci na trhu, cenách, zákaznících a jejich potřebách
- informace o vývoji techniky a technologie v určitém oboru, opatřené na veletrzích, výstavách, z katalogů apod.
- obchodní věstník
- tisk

Podle Synka a Kyslingerové (2010, s. 23) se však nejzávažnější informace o firmách těží od obchodních přátel nebo jiným, podobně „diskrétním“ způsobem.

### **1.3 Vývojové trendy obchodu**

Znalost existujících obecných trendů vývoje je podmínkou dobré orientace v obtížné obchodní činnosti. Mezi obchodní trendy řadíme tři základní, a to internacionalizace spolu s dominancí a diverzifikací. Tyto zmiňované trendy vedou trh ke globalizaci (Starzyczná, 2009, s. 10).

#### **1.3.1 Internacionalizace obchodu**

Internationalizace obchodu znamená rozšiřování činností obchodní firmy z mateřské země do zahraničí, kde je pro podnik zajímavější prostředí (Starzyczná, 2009, s. 10).

#### **1.3.2 Tržní dominance**

Tržní dominance znamená růst velikosti obchodních firem, které mají dominantní postavení (tzv. obchodní řetězce) a rozhodující vliv na dodavatelské firmy. Obchod se organizačně koncentruje pomocí integrace, prostorové koncentrace a provozní koncentrace (Starzyczná, 2009, s. 10). Vstup společností na zahraniční trhy se realizuje mnoha formami, např. franchising, joint ventures, akvizice, fúze (Zamazalová, 2009, s. 18).

### 1.3.3 Diverzifikace

Velká konkurence na obchodním trhu způsobuje růst rizika podnikání obchodních společností, které hledají způsoby, jak tohle riziko eliminovat. Jednou z možností jak snížit podnikatelské riziko je tzv. portfoliový přístup v zájmu rozložení (diverzifikace) rizika do různých činností. Společnosti zaměřují své úsilí určitým směrem, specializují se na určitý sortiment, způsob prodeje, druh prodejních jednotek, zaměřují se na určité území, atd. (Starzyczná, 2009, s. 11).

### 1.3.4 Hlavní maloobchodní trendy

Podle Starzyczné (2009, s. 12-13) mezi hlavní maloobchodní trendy patří:

Nové formy maloobchodu – stále se objevují a ohrožují formy zavedené, zároveň dochází ke zkracování životního cyklu nových forem přímo do fáze jejich zralosti

Maloobchod mimo prodejní plochy – roste jeho význam; rozvíjí se mimo prodejny; představuje další charakteristickou složku globalizace obchodu, protože jeho prvotní regionální formy přerostly ve velké společnosti s rozšířenými mezinárodními aktivitami

Mezidruhovú konkurence – v dnešní době si supermarkety, hypermarkety a obchodní domy konkurují navzájem, nejedná se pouze o konkurenci mezi jednotlivými supermarkety nebo hypermarkety

Nákup pod jednou střechou – ohrožením pro velké obchodní domy se stává koncentrace specializovaných obchodů v nákupních centrech postavených na kraji měst, prostorové soustředování maloobchodní sítě

Polarizace maloobchodu – je dopadem narůstající mezidruhovú konkurence, což se projevuje protichůdnou polohou maloobchodníků v marketingové strategii způsobu prodeje i zboží

Růst významu vertikálních marketingových systémů – vznikají na odlišných stupních logistického řetězce a vedou k tržní dominanci a koncentraci obchodu; malí samostatní obchodníci a jejich prodejny jsou vytlačováni z trhu a nahrazováni velkými integrovanými obchodními společnostmi

Rozvoj progresivních obchodních a skladových technologií maloobchodu – jedná se o využití výpočetní techniky pro tvorbu bezchybných informačních souborů, pro prodejní predikce, řízení zásob a elektronické objednání zboží; inovační cykly se omezují a technologické změny zrychlují

Ekologické požadavky – v nabídce zboží se zintenzivňují; tzv. sociálně-etický marketing dává přednost ekologické nezávadnosti výrobků

Demografický vývoj – má velký vliv na maloobchod; ovlivňuje spotřební chování obyvatelstva a také rozvoj a strukturu poptávky

Hodnotový systém jedince – v důsledku rozsáhlejších souvislostí změn životní úrovně obyvatelstva se mění; společnosti by měly odhadovat s předstihem budoucí touhy svých zákazníků

Maloobchodní značky – lze je použít v rámci marketingové strategie odlišení od konkurence; mohou vynášet výhody pro všechny zúčastněné subjekty; výrobci využívají volné kapacity, uspoří své náklady, mají jisté odběry a získají větší příležitost na zvýšení podílu na trhu, zatímco zákazník získá kvalitní zboží za lepší cenu, má rozsáhlejší výběr v sortimentu i ceně



## 2 PODNIK, PODNIKÁNÍ

### 2.1 Pojetí podniku

Proces výroby statků a poskytování služeb, prodej statků a služeb a jejich spotřeba se provádí v organizovaných hospodářských jednotkách. Říkáme jim samostatně hospodařící jednotky, které se člení na produkční hospodářství (podniky) a spotřební hospodářství (soukromé domácnosti a veřejné rozpočty) (Novotný, 2007, s. 10).

Podnik, jako výrobní hospodářství, se běžně popisuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, ve které se zhotovují (produkuje) a zhodnocují (prodávají) věcné statky a služby. Podnik je však empirický objekt a ne předmět zkoumání podnikového hospodářství (Novotný, 2007, s. 11).

Podnik své cíle realizuje svou činností. Ta se liší dle charakteru podniku, podle odvětví, podle velikosti, podle právní formy atd. Jednotlivé činnosti podniku se dělí na skupiny činností, které nazýváme **podnikové funkce**. Mezi nejdůležitější podnikové funkce průmyslového podniku patří funkce prodejní, výrobní, zásobovací, personální, finanční, vědeckotechnická, investiční a správa (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 14).

### 2.2 Typologie podniku

Podniky lze třídit podle několika hledisek. Tato klasifikace vytváří přehled o jejich charakteristických vlastnostech a rozdílech (Novotný, 2007, s. 18).

#### 2.2.1 Klasifikace podniků podle právní formy

Při výběru právní formy podnikání je nezbytné v každé konkrétní situaci uvážit výhody a nedostatky právních norem, které přicházejí v úvahu pro efektivní chod podniku v měnících se okolnostech. Podle právní normy se podniky zpravidla dělí na **podniky jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky**. Podnik jednotlivce představuje obvykle osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění nebo osoby podnikající na základě zvláštních právních předpisů (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 19).

### 2.2.2 Klasifikace podniků podle ekonomických činností

Všechny státy Evropské unie jsou povinny používat standardní klasifikaci ekonomických činností NACE, která člení ekonomické činnosti tak, že každé statistické jednotce, která provozuje nějakou ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE. CZ-NACE je národní verze NACE pro Českou republiku, která nahradila v minulosti používanou klasifikaci OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností) (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 21).

Tab. 1. Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 21)

Sekce	Obsah	Sekce	Obsah
A	zemědělství, lesnictví a rybářství	L	činnosti v oblasti nemovitostí
B	těžba a dobývání	M	profesní, vědecké a technické činnosti
C	zpracovatelský průmysl	N	administrativní a podpůrné činnosti
D	výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	O	veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
E	zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	P	vzdělávání
F	stavebnictví	Q	zdravotní a sociální péče
G	velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	R	kulturní, zábavní a rekreační činnosti
H	doprava a skladování	S	ostatní činnosti
I	ubytování, stravování a pohostinství	T	činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
J	informační a komunikační činnosti		
K	peněžnictví a pojišťovnictví	U	činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

### 2.2.3 Klasifikace podniků podle velikosti

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 21) uvádějí, že obvykle členíme podniky podle tohoto hlediska na **velké, střední a malé**. Jako členících kritérií se nejčastěji využívá ukazatelů - počet zaměstnanců a roční obrát, ale lze využít i jiné např. velikost majetku či kapitálu, hodnota ročního zisku.

Mulačová a Mulač (2013, s. 16) uvádí rozdělení dle velikosti na **mikropodniky** (1-9 zaměstnanců a roční obrát do 2 mil. Euro), **malé podniky** (10-49 zaměstnanců a roční obrát do 10 mil. Euro), **střední podniky** (100-249 zaměstnanců a roční obrát do 50 mil. Euro) a **velké podniky** (nad 250 zaměstnanců nebo roční obrát nad 50 mil. Euro).

### 2.2.4 Klasifikace podniků podle příjmů z podnikání

Za tyto příjmy se považují **příjmy ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství; příjmy ze živnosti; příjmy z jiného podnikání podle zvláštních předpisů a podíly společníků veřejné obchodní společnosti a komplementářů komanditní společnosti na zisku** (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 22).

### 2.2.5 Klasifikace podle převládajícího výrobního faktoru

Tohle členění podniků se vztahuje k hledisku souvisejícímu s určením výrobního faktoru, který má největší podíl na celkových nákladech podniku. Takovému převládajícímu výrobnímu faktoru je nezbytné věnovat zvláštní pozornost (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 22).

Podle Novotného (2007, s. 17) rozčleňujeme podniky dle tohoto faktoru na podniky **pracovně intenzivní, investičně náročné a materiálově intenzivní**.

### 2.2.6 Klasifikace podniků podle typu výroby

Tato klasifikace se týká pouze podnikatelských subjektů výrobních. Zpravidla rozeznáváme **zakázkovou výrobu, sériovou výrobu, vázanou (pevnou) hromadnou výrobu, pružnou (flexibilní) hromadnou výrobu a plynulou (proudovou) výrobu**.

## 2.3 Podnikání

Veber a Srpová (2012, s. 14) uvádějí, že pojem „podnikání“ se za posledních patnáct let v běžném slovníku velmi rozšířil, avšak jeho interpretace není tak jednoduchá.

Veber a Srpová (2012, s. 14) pojem „podnikání“ rozlišují v několika pojetích:

- Ekonomické - podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit takovým způsobem, aby se zvedla jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces vytváření přidané hodnoty
- Psychologické - podnikání je činnost podnícená potřebou něco vytěžit, něco si vyzkoušet nebo něco uskutečnit. Podnikání je z tohoto pohledu způsob seberealizace, stát se nezávislým apod.
- Sociologické - podnikání je tvorba blahobytu pro všechny zúčastněné, hledání cesty k lepšímu využití zdrojů, tvorba pracovních míst a příležitostí
- Právnícké - podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem na vlastní jméno a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku

Martinovičová (2006, s. 9) uvádí několik podstatných rysů podnikání:

- snaha o dosažení zisku (maximalizace hodnoty podniku)
- docilování zisku k uspokojování potřeb zákazníků
- uspokojování potřeb zákazníků podnikatelem svými produkty prostřednictvím trhu, což má za následek, že musí čelit riziku
- základní kapitál

Podnikání je nástroj k uspokojování svých potřeb uspokojováním potřeb cizích. S podnikáním souvisí také vlastnost, kterou by neměl žádný podnikatel postrádat, a to je podnikavost. Podnikavost je schopnost, umění a motivace nalézat, tvořit a využívat příležitosti pro zajištění předpokládané nebo plánované prosperity podniku. Podnikání je tedy praktickou realizací podnikavosti (Martinovičová, 2006, s. 9).

### 2.3.1 Typy podnikání

Podle Srpové, Řehoře a spol. (2010, s. 22) Amar Bhidé definoval na základě výzkumu v 500 společnostech pět kategorií podnikání:

- 1. Podnikání jako životní styl.** Spousta menších podnikatelů podniká z toho důvodu, že nechtějí být zaměstnání. Touží být svým vlastním pánem i za cenu toho, že zůstanou malým podnikem. Aby neměli příliš mnoho práce, udržují svoji firmu malou a operují pouze na lokálním trhu.
- 2. Zdrženlivé podnikání.** Tato skupina podnikatelů je o něco úspěšnější než ta výše zmíněná. Firmy těchto podnikatelů působí na větší části trhu a vydělávají více peněz, přesto dosah podniku nepřekročí hranice regionu. Podnikatel chápe svoji podnikatelskou činnost jako něco víc než jen výhodu být svým vlastním pánem, avšak postrádá dostatečné schopnosti řídit podnik nad určitou velikost.
- 3. Nadějně podnikání.** Podnikatelé vstupují do podnikání s jasnou představou stát se jedničkou na lokálním nebo i regionálním trhu. Používají výrazně agresivnější strategii pro získávání a udržení zákazníků a pracují na nepřetržitém zlepšování, eventuálně na inovacích. Tito podnikatelé se vyhýbají cizímu financování a nepouštějí se do boje s velikány.
- 4. Podnikání s potenciálem vysokého růstu.** Jen málo podnikatelů se dokáže pustit do tohoto podnikání. Je třeba poznat a chopit výrazně výhodnou příležitost nebo vynalézt úplně nový produkt či technologii. Tito podnikatelé, než začnou s podnikáním, věnují svůj čas analýzám trhu, aby poznali právě takovou příležitost, která jim umožní založit podnik s potenciálem velkého růstu.
- 5. Revoluční podnikání.** Tomuto podnikateli nestačí přijít s ojedinělým produktem, pro který je s to vytvořit úplně nový trh. Tihle podnikatelé vstupují s kompletně novou koncepcí samotného podnikání a pro stávající podniky není možné udržet krok a časem vypadnou ze hry.

### 3 INVESTICE

Investice je v nejširším pojetí charakterizována jako ekonomická činnost, při níž se subjekt (např. jednotlivec, podnik, stát) vzdává své aktuální spotřeby za účelem zvýšení produkce statků v budoucnu (Valach, 2001, s. 16).

V národohospodářském pojetí rozlišujeme investice hrubé a čisté. Za hrubé investice považujeme celkovou částku vloženou do investičních statků v celé ekonomice, kdežto čisté investice představují meziroční přírůstek hodnoty investičních statků. Za investiční statky považujeme např. budovy, zařízení, stroje, know-how. To všechno slouží k tvorbě dalších statků, buďto výrobních nebo spotřebních (Scholleová, 2009, s. 13).

Z podnikového hlediska se investice definují jako peněžní výdaje, u kterých se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy, a to v delším časovém horizontu (Valach, 2001, s. 22).

Scholleová (2009, s. 13) uvádí, že podnikové pojetí chápe investice:

- v užším pojetí jako majetek, který však není určený ke spotřebě ale k vytváření dalšího majetku, který posléze podnik prodává na trhu
- v širším pojetí jako momentálně obětované prostředky na pořízení majetku, který bude v delším časovém horizontu podniku pomáhat přinášet vyšší prospěch a umožní tak dosáhnout i vyšších finančních efektů.

#### 3.1 Investiční rozhodování ve firmě

Mezi nejvýznamnější druhy firemních rozhodnutí patří investiční rozhodování, jehož náplní je rozhodovat o přijetí nebo odmítnutí dílčích investičních projektů, které podnik připravil. Čím jsou tyto projekty rozsáhlejší, tím významnější dopad na podnik a jeho okolí mohou mít. Je tedy zřejmé, že prosperita jednotlivých projektů může výrazně ovlivnit podnikatelské blaho podniku a na druhou stranu jejich neúspěch může mít za následek značné potíže, které by mohly vést až k úpadku podniku (Fotr a Souček, 2011, s. 16).

Podle Mulačové a Mulače (2013, s. 187) jsou základní kritéria pro posouzení ekonomické efektivity: rentabilita (= výnosnost), rizikovost a likvidnost (= doba splatnosti).

Je třeba hledat mezi uvedenými kritérii jakýsi kompromis, protože jsou tato hlediska ve skutečnosti protichůdná. Nelze tedy dosáhnout vysoce výnosné bezrizikové investice s krátkou dobou splatnosti. Méně rizikové investice jsou i méně výnosné a krátká doba splatnosti bývá typická pro ne příliš výnosné projekty (Mulačová a Mulač, 2013, s. 187).

McElroy (2003, s. 188) uvádí, že pokud chceme investovat, je třeba znát strategie efektivního investování, které jsou nezbytnou, ale nedostatkovou podmínkou. Dále potřebujeme vůli a kapitál a v neposlední řadě marketingové prostředí, ve kterém je možné investovat.

### 3.2 Klasifikace investic

Jak uvádí Scholleová (2009, s. 14), na začátku procesu řízení investice je zapotřebí jej upřesnit, aby bylo možno k němu přidružit měřitelné charakteristiky a stanovit metodu sledování a hodnocení určitého investičního projektu, eventuelně aby bylo možno určit kritické hodnoty zamítnutí. Investiční projekty lze rozdělit dle spousty hledisek.

Podle vztahu k rozvoji podniku lze rozlišovat investiční projekty (Fotr a Souček, 2011, s. 17):

- **Rozvojové** (orientované na expanzi) - projevují se zejména v růstu tržeb, jedná se o zvýšení objemu produkce, proniknutí na nové trhy, zavedení nových služeb nebo výrobků aj.
- **Obnovovací** – obnovují výrobní zařízení, které je fyzicky či morálně opotřebováno
- **Mandatorní** (regulatorní) – cílem je dosažení souladu s existujícími zákony a předpisy; tyto projekty musí být realizovány

Scholleová (2009, s. 14) uvádí rozdělení projektů podle podnětu k investicím na **interní** a **externí** investiční projekty. Interní projekty vznikají z potřeb podniku (např. potřeba úspor nákladů, obnova nebo rozvoj kvůli nedostatečné kapacitě). Externí projekty vznikají za účelem rozvoje, růstu nebo regulace slabých stránek.

Fotr a Souček (2011, s. 18) rozdělují projekty podle míry vzájemné závislosti:

- **Vzájemně se vylučující projekty** – jde o projekty, které se nemohou realizovat zároveň
- **Plně závislé projekty** – je nezbytné splnění celého souboru projektů
- **Komplementární projekty** – jedná se o projekty, jejichž realizace podporuje realizaci jiných projektů
- **Ekonomicky závislé projekty** – u této dvojice projektů se může objevit substituční efekt, kdy nový produkt plní stejné funkce (nebo je pro stejný okruh zákazníků) jako produkt dosavadní
- **Statisticky závislé projekty** – mezi těmito projekty se objevuje přímá nebo nepřímá závislost

Scholleová (2009, s. 15) ještě navíc zmiňuje projekty **nezávislé**. Jsou to takové projekty, jejichž přijetí a realizace může být provedena současně a nedochází k žádným synergickým efektům.

Podle typu peněžních toků rozlišujeme projekty **se standardními peněžními toky** a projekty **s nestandardními peněžními toky**. U projektů se standardními peněžními toky dojde během života projektu pouze k jedné změně záporného toku na kladný, kdežto u projektu s nestandardními peněžními toky může dojít ke dvěma (popř. i více) změnám znamének peněžního toku (Fotr a Souček, 2011, s. 19).

Podle velikosti investičních nákladů potřebných k realizaci projektu, lze projekty rozlišit na **velké, středné a malé** projekty. Tohle rozdělení je ovšem relativní a velmi záleží na velikosti podniku (Fotr a Souček, 2011, s. 19).



### 3.3 Hodnocení efektivity investic

Důležitým krokem pro rozhodnutí, jestli přijmout a realizovat určitou investici, nebo kterou variantu z navržených projektů investic zvolit, je výpočet určitých ukazatelů ekonomické efektivity. Tyto ukazatele obvykle měří návratnost zdrojů, které byly vynaloženy na uskutečnění projektu (Fotr a Souček, 2011, s. 68).

#### 3.3.1 Postup hodnocení efektivity

Hodnocení investičních projektů se uskutečňuje běžně následujícím postupem (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 172):

1. odhad výdajů na investici
2. odhad budoucích příjmů
3. určení nákladů na kapitál – stanovení úrokové míry
4. aplikace vybraných metod hodnocení investic

##### 3.3.1.1 *Odhad výdajů na investici*

Jedná se o výdaje investované do pozemků, budov, strojů; rozšíření oběžného majetku, který zaopatřuje provoz investice a výzkum spojený s investicí.

Predikce investičních výdajů je většinou jednodušší než odhad příjmů, jelikož jsou běžně tvořeny pořizovacími výdaji za danou cenu v přítomném čase. I přesto je téměř pravidlem, že jsou ve finančním plánu projektu podceněny ve srovnání se skutečností (Mulačová a Mulač, 2013, s. 188, cit. podle Mulač, Mulačová, 2007).

##### 3.3.1.2 *Odhad budoucích příjmů*

Do peněžních příjmů z investičního projektu můžeme zahrnout zisk po zdanění, který investice přináší; odpisy, které představují náklad avšak nikoliv peněžní výdaj; změny oběžného majetku a příjem z prodeje investičního majetku koncem jeho životnosti.

Odhad investičních příjmů je nejnáročnějším krokem celého plánování projektu. To je způsobeno množstvím faktorů, které mají na tyto příjmy vliv, a také vinou jejich rozložení

během doby životnosti projektu. Mnohdy dochází k nadhodnocení těchto příjmů, zapříčiněné příliš optimistickou předpovědí budoucího vývoje (Mulačová a Mulač, 2013, s. 188, cit. podle Mulač, Mulačová, 2007).

### **3.3.1.3 Určení nákladů na kapitál**

Jestliže se jedná o projekt s delší dobou životnosti, značně se zde promítne dopad časové hodnoty peněz. Nejdříve je třeba určit „cenu“ použitých finančních prostředků ze strany podniku (= určit náklady na kapitál), které budou použity jako diskontní sazba (= úroková míra) při výpočtu vyhodnocení ekonomické efektivity projektu. Poté je možno upravit jednotlivé peněžní toky o svoji časovou hodnotu.

Pokud podnik financuje investici z vlastních zdrojů, jako diskontní sazbu stanoví náklady vlastního kapitálu, které mají charakter oportunitních nákladů. Můžeme je určit pomocí alternativní ziskovosti z druhého nejlepšího a totožně rizikového projektu. Při financování z cizích zdrojů se za diskontní sazbu považuje úroková sazba úvěru (Mulačová a Mulač, 2013, s. 188, cit. podle Mulač, Mulačová, 2007).

### **3.3.1.4 Aplikace vybraných metod hodnocení efektivity investic**

Fotr a Souček (2011, s. 68) uvádějí tato nejčastěji používaná kritéria pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů:

- Rentabilita investičního projektu
- Doba návratnosti
- Kritéria založená na diskontování

**Rentabilita investičního projektu** srovnává obvykle průměrný roční zisk po zdanění vytvořený investicí s průměrným stavem investičního majetku, který podnik nabyt investicí. Hlavní nevýhodou této metody je, že nebere v úvahu časové hledisko, za efekt pokládá účetní zisk a majetek získaný investicí není oceňován tržní, ale účetní zůstatkovou cenou (Valach 2001, s. 127).

**Doba návratnosti investice (doba úhrady)** představuje dobu, za kterou se investice splatí ze svých zisků po zdanění a odpisů. Jinými slovy jde o dobu, kdy se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu. Měla by být použita diskontovaná doba návratnosti, tedy doba respektující čas. Tato metoda je použita za předpokladu, že je důležitější spíše posouzení likvidity projektu, nikoliv efektivnost. Mezi hlavní přednosti tohoto ukazatele patří jednoduchost a srozumitelnost. Mezi nedostatky patří především nerespektování faktoru času ani rizika projektu, ignorace časového průběhu peněžního toku a příjmů projektu po době úhrady a jiné (Fotr a Souček, 2011, s. 71; Valach 2001, s. 127).

**Kritéria založená na diskontování** zahrnují čistou současnou hodnotu, index rentability a vnitřní výnosové procento. Všechny tyto metody odstraňují podstatný nedostatek výše zmíněných metod, tzv. časovou hodnotu peněz. Je třeba přepočítat všechny příjmy a výdaje uskutečněné v různých časových intervalech ke stejnému okamžiku, kterým je obvykle zahájení projektu. Tyto přepočtené hodnoty budoucích příjmů označujeme jako jejich současné hodnoty a proces přepočtu nazýváme diskontování (Fotr a Souček, 2011, s. 73).

## 4 PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Ke správnému rozhodování o investicích nezbytně patří respektování rizika. V centrálně-direktivní soustavě řízení naši podnikoví manažeři nebyli zvyklí zabývat se rizikem podnikání – riziko z velké části přebíral stát. Avšak v nynějších podmínkách ekonomické a finanční samostatnosti podniku v tržní ekonomice, riziko investice téměř plně dopadá na vlastníky, manažery a nakonec se projeví také u všech pracovníků firem (Valach, 2001, s. 154).

Je nutné, aby podnik používal alespoň přibližný odhad rizika, počítal s ním a zkvalitnil tím své investiční rozhodování. V zásadě je lepší alespoň subjektivní presumpce rizika nežli žádná (Valach, 2001, s. 154).

Podnikání s sebou nese nejen možnosti úspěchu, zisku, společenského postavení, ale také hrozbu podnikatelského neúspěchu, ztráty, úpadku (Valach, 2001, s. 154).

*„Podnikatelské riziko můžeme definovat jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou odchylovat od výsledků předpokládaných“* (Valach, 2001, s. 155). Podle Valacha (2001, s. 155) tyto odchylky můžou být:

1. a) příznivé (žádoucí) - např. vyšší výsledky v objemu produkce, rentabilitě apod.  
b) nepříznivé (nežádoucí) - např. dosažení poklesu výroby, ztráty apod.
2. odchylky mohou být také různě intenzivní (několik %, desítky %)

### 4.1 Ochrana proti podnikatelskému riziku

#### 4.1.1 Opatření orientovaná na příčiny rizika

Fotr a Souček (2011, s. 188-189) uvádí, že hlavním cílem je předejít výskytu rizikových situací, což znamená eliminovat nebo alespoň oslabit příčiny vzniku rizik. Jedná se o prevenci rizika. Opatření tohoto typu jsou možná v první řadě u rizik interních, které může podnik snadněji ovlivnit, nežli rizika externí.

- **Uplatňování nástrojů řízení**, např. řízení jakosti, systémy protipožární prevence
- **Změny procesů**, které vedou k odstranění vzniku rizikových událostí
- **Využívání síly** k eliminaci či oslabení určitých rizik, např. docílit výhodných podmínek ve styku s partnery apod.

- **Zvýšení kvality informací o zákaznících a těsnosti styku s nimi** umožňující eliminaci tržních rizik. Toho podnik docílí zejména poznáním potřeb zákazníka, jeho nákupních zvyklostí a chování, dále zvýšením odpovědnosti a váhy zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky apod.
- **Kvalitní výběrová řízení** zajišťují důkladný výběr dodavatelů
- **Zvýšení kvantity a kvality zdrojového zabezpečení** - např. kvalifikace zaměstnanců a jejich počet
- **Vertikální integrace** oslabující rizika nahrazení nákupu polotovarů či komponent vlastní výrobou
- **Získávání dodatečných informací** - např. analýza trhu, shromažďování informací o obchodních partnerech, konkurenci a jiných

#### 4.1.2 Opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů rizika

V případě, že nelze odstranit příčinu rizika, je potřeba zaměřit se na opatření, které snižují nežádoucí dopady v případě výskytu rizika. Mezi tyto opatření patří diverzifikace (Fotr a Souček, 2011, s. 189).

Fotr a Souček (2011, s. 189) zmiňují následující formy diverzifikace:

- **Diverzifikace výrobního programu** – produkce různých druhů výrobků
- **Diverzifikace zákazníků a odbytových cest** – snižuje tržní riziko
- **Diverzifikace zajišťování vstupů** – využití vícero dodavatelů materiálů a surovin snižuje ekonomická rizika
- **Diverzifikace geografická** – podnikání v různých regionech či zemích světa snižuje rizika měnová, politická aj.
- **Diverzifikace investičního programu** – realizace více projektů současně

Čím méně jsou na sobě jednotlivé prvky (produkty, zákazníci, dodavatelé aj.) závislé, tím více je riziko diverzifikací snižováno (Fotr a Souček, 2011, s. 189).

Pokud firma realizuje pouze jediný projekt, který je značně rozsáhlý a jeho eventuální neúspěch by mohl ohrozit ziskovost firmy, zvažování rizika je značně odlišné než v opačné situaci, kdy projekt tvoří součást souboru (portfolia) rizikových investičních projektů. Společná realizace vícero projektů, tvoří značný způsob eliminace podnikatelského rizika. V tomto případě je velmi malá pravděpodobnost neúspěchu všech projektů. Naopak mno-

hem reálnější je situace, kdy některé projekty budou úspěšné a některé neúspěšné (Fotr a Souček, 2005, s. 284).

Mezi další opatření zaměřených na snižování negativních dopadů rizika podle Fotra a Součka (2011, s. 189-190) patří:

- **Dělení rizika** – riziko rozdělíme mezi dva či více účastníků
- **Zvyšování firemní flexibility** – jedná se o organizační uspořádání a uplatnění systémů motivace a stimulace, které umožní včasné zajištění rizik a zkrácení doby, ve které je podnik schopen na ně reagovat
- **Kvalitní smluvní zajištění** – je podstatné, aby smluvní vztahy s dodavateli zahrnovaly jednoznačné závazky těchto dodavatelů (např. z hlediska času, kvality, nákladů)
- **Termínové zajišťování** – ochrana proti nepříznivým změnám měnových kurzů a úrokových sazeb
- **Snižování fixních nákladů** – významným nástrojem je outsourcing
- **Vytváření rezerv**

#### 4.1.3 Transfer (přenos) rizika

Transfer rizika představuje skupinu opatření, která umožňuje částečný nebo úplný přenos rizika na jiné subjekty. Typickým prostředkem transferu rizika je pojištění. Obvyklou oblastí pojistné ochrany jsou čistá rizika, kdy podnikatelé poptávají pojištění majetku pro případ požáru či jiných živelných škod, pojištění pro případ škod zapříčiněných krádeží, vloupáním a podobně (Fotr a Souček, 2011, s. 190-191).

Poslední dobou se velmi rychle rozvíjí také pojištění podnikatelských rizik v souvislosti s investováním v zahraničí a exportními operacemi. U nás tuto pojistnou ochranu provádí především Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP), která se zaměřuje na pojištění komerčních rizik (rizika, která vyplývají z ekonomické nebo finanční situace odběratele, který není schopen nebo ochoten dostát svým závazkům týkající se pojištěného kontraktu) a na pojištění teritoriálních, resp. politických rizik (dlužník má platební potíže způsobené politickými událostmi v jeho zemi, jako jsou kupříkladu stávkové povstání, revoluce, války, nemožnost transferu úhrad do ČR kvůli vážným ekonomickým obtížím v zemi

dlužníka apod.) Pojistné sazby jsou odvozeny od typu pojištění, jeho délce a rizikovosti teritoria (Fotr a Souček, 2011, s. 190-191).

Velké firmy užívají k transferu rizika na jiné subjekty (např. odběratele, dodavatele) nejčastěji své dominantní postavení na trhu a konkurenční přednosti. Tento transfer se provádí různými formami, mezi které spadá např. uzavírání smluv na prodej výrobků za předem stanovených podmínek, vztahujících se např. k prodejním cenám, k velikosti prodeje atd. Dále uzavírání dlouhodobých kupních kontraktů na dodávky materiálu, surovin a polotovárů při pevných cenách nebo cenách klouzavých, stanovených obvykle v závislosti na prodejních cenách výrobků, které se z dané suroviny vyrábějí (Fotr a Souček, 2011, s. 190-191).

Odkupy pohledávek pomocí faktoringu (odkup pohledávek krátkodobých) či forfaitingu (odkup střednědobých či dlouhodobých pohledávek) také představují určitou podobu přenosu rizika. Zejména jde o pohledávky zahraniční (Fotr a Souček, 2011, s. 190-191).

## 5 NÁKLADY A VÝNOSY

Náklady a výnosy spolu s výsledkem hospodaření patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Jsou tudíž předmětem každodenního zájmu manažerů (Synek, 2011, s. 74).

Podle Hinke a Bárkové (2011, s. 98) žádná vyčerpávající definice nákladů ani výnosů v právních předpisech ČR není, můžeme ale vycházet z toho, jak jsou tyto pojmy charakterizovány v literatuře či mezinárodních standardech.

### 5.1 Náklady

Náklady patří mezi klíčové ukazatele určující kvalitu činnosti podniku. Mezi hlavní činnosti managementu proto patří jejich regulace a řízení, což pomáhá podniku dělat rozhodnutí, která vedou k uskutečnění jeho cílů a vizí stanovených při vzniku společnosti (Popesko, Vejmelková a Škodáková, 2008, s. 16).

#### 5.1.1 Vymezení pojmu náklady

Různé účely, ke kterým jsou náklady zaznamenávány, nás nutí chápat tyto náklady z odlišných hledisek. K definici nákladů můžeme přistupovat ze dvou pohledů, a to buď z pohledu externího, nebo manažerského. Pro potřeby externích uživatelů slouží finanční účetnictví a pro interní uživatele (zejména pro manažery) slouží manažerské účetnictví (Popesko, 2009, s. 32).

Nákladem ve finančním účetnictví rozumíme peněžní vyjádření úbytku aktiv nebo přírůstek dluhů, což jsou projevy úbytku ekonomického prospěchu. Finanční pojetí nákladů vyjadřuje náklady v cenách, za které byla spotřebovaná aktiva koupena - tedy v cenách účetních; nebo v hodnotě nárůstu pasiv, ve které jsou zaznamenávány (Popesko, 2009, s. 32).

Naopak v manažerském účetnictví jsou náklady hodnotově vyjádřeny účelným vynaložením ekonomických zdrojů podniku, které účelově souvisí s ekonomickou činností. V manažerském účetnictví dále rozlišujeme dva přístupy - hodnotové a ekonomické pojetí ná-



kladů. V hodnotovém pojetí náklady obsahují jak náklady stejné s finančním účetnictvím, tak i kalkulační náklady, které jsou v manažerském účetnictví vykazovány v rozdílné výši než v účetnictví finančním, nebo jím nejsou vykazovány vůbec (Popesko, 2009, s. 33).

Mimo výše zmíněné věcné rozdíly mezi oběma pojetími nákladů uvádí Král (2002, s. 38) taktéž jejich časovou rozdílnost. Podle Krále (2002, s. 38) se náklad ve smyslu manažerského účetnictví projeví už ve chvíli vynaložení ekonomického zdroje a zpravidla nevede k úbytku majetku, nýbrž jen ke změně v jeho struktuře (např. nákup zboží, materiálu). Náklad z hlediska finančního účetnictví se stane nákladem až ve chvíli, kdy tento zdroj „vypotřebuje“ svoji prospěšnost.

### 5.1.2 Členění nákladů

Podmínkou efektivního řízení nákladů je jejich patřičné, podrobnější členění. Podle Hinke a Bárkové (2011, s. 98) se náklady i výnosy se dělí do dvou základních skupin:

- z běžné (řádné) činnosti
  - provozní
  - finanční
- z mimořádné činnosti

Provozní náklady lze dále dělit podle druhu nebo účelu. Druhovým členěním nákladů se zabývá spíše finanční účetnictví, kdežto účelové členění je běžnější spíše ve vnitropodnikovém účetnictví (Hinke a Bárková, 2011, s. 98).

#### 5.1.2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je jejich soustřeďování do homogenních skupin spojených s potřebou jednotlivých výrobních faktorů. Toto členění nákladů nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů. Do základních nákladových druhů řadíme **spotřebu materiálu včetně spotřeby energie a externích služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku a finanční náklady** (Král, 2002, s. 59; Popesko, Vejmelková a Škodáková, 2008, s. 21-22).

Vstupující nákladové druhy jsou charakteristické především třemi základními vlastnostmi. Jedná se o náklady **prvotní**, které jsou zachycovány ihned při jejich vstupu do podniku.

Dále jsou to náklady **externí**, jelikož vznikají spotřebou výrobků, prací a služeb externích subjektů a **jednoduché**, protože je už nelze dále dělit na jednodušší složky (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 78).

### 5.1.2.2 Účelové členění nákladů

V některých případech, zejména pokud potřebujeme rozeznat v rámci členění nákladů jejich vztah k efektivnosti prováděných výkonů a činností a také pro efektivní řízení celého transformačního procesu, je nezbytné hledat jinou metodu klasifikace nákladů, než je druhové členění, které je pro tyto účely zcela nevyhovující. Jednou ze základních skupin rozhodovacích úloh prováděných v rámci řízení jsou úlohy založené na kontrole hospodárnosti. Účelové členění nákladů představuje základ určení racionálního nákladového úkolu, který je poměřován s reálnou spotřebou nákladové složky (Král, 2002, s. 61; Popesko, 2009, s. 37).

Z hlediska řízení hospodárnosti můžeme tyto náklady dělit dle jejich základního vztahu k činnosti, technologickému stupni či operaci na **náklady technologické** nebo na **náklady na obsluhu a řízení**. Náklady technologické jsou náklady přímo vyvolané „technologii“ dané činnosti, aktivity nebo operace, kdežto náklady na obsluhu a řízení jsou náklady vynaložené za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti (Král, 2002, s. 61).

Pro rozhodovací proces je mnohdy nutné určit náklady ve vztahu ke konkrétnímu výkonu či jednici. Podle tohoto hlediska náklady členíme na **jednicové** a **režijní**. Jednicové náklady jsou takové technologické náklady, které nesouvisí pouze s technologickým procesem jako takovým, ale přímo s jednotkou dílčího výkonu. Naopak režijní náklady obsahují náklady na obsluhu a řízení a část nákladů související s technologickým procesem jako celkem, a tedy nenarůstají přímo úměrně s počtem prováděných výkonů (Král, 2002, s. 62; Popesko, 2009, s. 37).

Zvláštním typem účelového členění je kalkulační členění nákladů, které se zabývá přiřazováním nákladů k výkonu či jeho části. Kalkulační členění nákladů rozlišuje dvě základní

skupiny nákladů – **přímé** a **nepřímé náklady**. Náklady přímé se vážou ke konkrétnímu druhu výkonu, kdežto náklady nepřímé nesouvisejí s jedním druhem výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech (Král, 2002, s. 65-66).

### 5.1.2.3 Další členění nákladů

Lazar (2012, s. 11) uvádí několik dalších členění nákladů, mezi něž patří kapacitní členění nákladů, které člení náklady dle vztahu k objemu výkonu na náklady **fixní** a **variabilní**. Variabilní náklady jsou náklady, které se mění v závislosti na objemu výkonů, kdežto náklady fixní jsou při změnách v určitém rozpětí prováděných výkonů neměnné.

Další dělení nákladů uvádí Lazar (2012, s. 11) na **externí náklady**, to jsou náklady vstupující do dané aktivity zvnějšku a jsou to náklady prvotní a jednoduché, a na **interní** náklady, které tvoří spotřebu vlastních výkonů a jde o náklady druhotné a komplexní.

Dále se náklady ve vnitropodnikovém účetnictví člení z hlediska jejich účtování na **prvotní** a **druhotné náklady**. Prvotní náklady jsou náklady převzaté z finančního účetnictví a druhotné náklady vznikají ze styku s jinými středisky, případně z časového rozlišování nákladů (Lazar, 2012, s. 11).

Náklady a výnosy z hlediska rozhodování tvoří zcela jiný pohled na strukturu nákladů, který vzniká z potřeb informační podpory manažerských rozhodnutí. Členění nákladů z hlediska rozhodování nevyhází z nákladů minulých, nýbrž z odhadnutých budoucích nákladů. Základním dělením je klasifikace nákladů na **relevantní** a **irelevantní**, to jsou náklady, které jsou daným rozhodnutím ovlivněny a ty, které nejsou (Popesko, 2009, s. 41).

Další náklady, jejichž dělení je z pohledu rozhodování důležité, jsou náklady **imputované**, tedy náklady v budoucnu vyvolané určitým rozhodnutím a náklady **vázané**, které jsou vyvolány daným rozhodnutím při konstrukci výrobku už v předvýrobní fázi (Popesko, Vejmelková a Škodáková, 2008, s. 43).

Zvláštní částí nákladů, které se vztahují k rozhodnutí, tvoří **oportunitní náklady**, ty představují částku peněz, která je ztracena, pokud zdroje (např. práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší ušlou variantu (Popesko, 2009, s. 42).

Synek (2011, s. 86) uvádí také **přírůstkové náklady**, které podnik bere v úvahu při rozhodování, a jsou to takové náklady, které jsou tímto rozhodnutím ovlivněny. Zbývající náklady podnik považuje za irelevantní tomuto rozhodnutí a říká jim **utopené náklady**, tedy náklady, které byly v minulosti už vynaloženy, a které v budoucnu už nemohou být ovlivněny žádným rozhodnutím.

## 5.2 Výnosy

Výnosy tvoří penězi vyjádřený ekvivalent za uskutečněné a odběratelem uznané výkony účetní jednotky. Výnosy se nejčastěji projevují přírůstkem aktiv (např. zvýšení peněžních prostředků, nárůst pohledávek), snížením závazků, nerealizovaným ziskem, oceňovacími rozdíly (Máče, 2013, s. 259). Podle Vochozky a Mulače (2012, s. 83) jsou výnosy peněžní částky, na které má podnik právo z titulu své činnosti za dané účetní období a představují nárůst vlastního kapitálu podniku.

### 5.2.1 Členění výnosů

Výnosy se člení druhově či účelově. Členění druhové je totožné se strukturou výkazu zisku a ztráty. Dělí výnosy na provozní, finanční a mimořádné. Za provozní výnosy považujeme tržby za prodané výkony, změnu stavu výrobků, zboží a nedokončené výroby, aktivace výkonů vlastní výroby a výnosy z prodeje zásob. Mezi výnosy finanční řadíme získané výnosy z finančních investic, účastí a z jiných činností a mimořádné výnosy jsou např. výnosy získané prodejem odepsaných strojů (Vochozka a Mulač, 2012, s. 83).

Účelové členění výnosů se zakládá na jejich přiřazení k určitým výkonům, které jejich dosažení umožnily. Takové členění je nezbytné pro hodnocení přínosu jednotlivých výrobků a služeb k výsledku hospodaření podniku jako celku (Vochozka a Mulač, 2012, s. 83).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

### 6.1 Představení společnosti XY

Firma XY, s.r.o., je firma specializující se na prodej vysoce kvalitní dětské obuvi schválené ortopedy a pediatry od prověřených výrobců značek Superfit, Richter, Keen, Viking, Primigi, Geox a plno dalších. Firma nabízí veškerou obuv, kterou dítě potřebuje – zimní, letní, celoroční, domácí, trekovou obuv, cvičky, boty do vody atd.

Firma XY mimo dětské boty nabízí dětské oblečení značky Reima a Primigi, dětské školní a turistické batohy značky Hama, Topgal, Bagmaster, Tatonka; dále pláštěnky, deštníky, ponožky, punčocháče a jiný doplňkový sortiment.

Sídlo společnosti XY se nachází v Napajedlích. V současnosti má společnost tři kamenné prodejny po České republice, a to v Ostravě, v Praze a ve Zlíně, kde se zákazníkům dostane plné péče od proškoleného personálu, který dítěti změří chodidlo a odborně poradí s výběrem obuvi. Dále společnost provozuje téměř 10 let internetový obchod s více než dvaceti tisíci produkty na skladě, kde odpovídá mimo jiné zákazníkům na veškeré dotazy k produktům a objednávkám.

### 6.2 Historie společnosti XY

Firma XY je na trhu od roku 2005 a její první prodejna byla otevřena v listopadu roku 2005 ve Zlíně. Firma XY se tehdy orientovala pouze na prodej dětské certifikované obuvi, začala provozovat internetový obchod a v roce 2008 z důvodu narůstající návštěvnosti a nedostačujících prostor musela firma XY najít pro prodejnu větší prostory. Od července roku 2008 tedy prodejna ve Zlíně začala fungovat na novém místě ve větších prostorách a rozšířila svůj sortiment o školní batohy a dětské oblečení. Netrvalo dlouho a firma XY se zařadila mezi prodejny s nejširším sortimentem dětské obuvi ve Zlíně.

Dalším důležitým mezníkem pro firmu XY bylo otevření prodejny v Praze, které se konalo v srpnu roku 2010, kde si během velmi krátké doby vytvořila dobré jméno a širokou klientelu. V roce 2012 firma XY začala provozovat slovenský internetový obchod a tím rozšířila svoji působnost. Netrvalo dlouho a firma XY expandovala do dalšího koutu České republiky. Na konci července roku 2014 otevřela svoji momentálně nejnovější prodejnu v Ostravě.

### 6.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy si identifikujeme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Silné a slabé stránky nám zobrazují vnitřní prostředí, příležitosti a hrozby popisují prostředí vnější.

<b>Silné stránky (strengths)</b>	<b>Slabé stránky (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Věrnostní program</li> <li>• Odborná zdatnost personálu</li> <li>• Rychlé dodání zboží při internetové objednávce</li> <li>• Široká nabídka kvalitního sortimentu</li> <li>• Časté akční nabídky</li> <li>• Možnost výměny zboží</li> <li>• Zázemí na prodejnách přizpůsobeno dětem (hračky, WC pro zákazníky)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Placené parkování u prodejny v Praze</li> <li>• Během sezóny nedostatek personálu</li> <li>• Málo kamenných prodejen v ČR</li> <li>• Vyšší cena bot</li> <li>• Nedostatek prostoru ke skladování</li> </ul>
<b>Příležitosti (opportunities)</b>	<b>Hrozby (threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití slevových portálů k reklamě</li> <li>• Zkvalitňování prostředí na prodejnách</li> <li>• Chybná strategie konkurence</li> <li>• Expanze na nové části trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativní změna kurzu Eura</li> <li>• Zdražení zboží od dodavatelů</li> <li>• Nová služba stávající konkurence</li> <li>• Vstup nové konkurence na trh</li> </ul>

Obr. 1. SWOT analýza firmy XY

## 6.4 Analýza konkurence

Největším konkurentem v Praze je pro firmu XY firma Little Foot. Tato firma se zaměřuje na prodej téměř totožných značek obuvi jako firma XY. Prodejny Little Foot jsou vybaveny měřidlem na nohy, které je na rozdíl od měřidla ve firmě XY schopno proměřit i šířku nohy, nejen její délku.

Tato firma vlastní tři prodejny v Praze a dvě v Bratislavě. Všechny prodejny jsou umístěny v obchodních centrech nebo obchodních domech, tudíž mají otevírací dobu každý den v týdnu a zpravidla i delší, než prodejna firmy XY.

Pro zákazníka jsou také důležitým aspektem webové stránky, které má Little Foot velmi nepřehledné, většinu kategorií obuvi má tato firma prázdnou, sortiment má podstatně dražší než firma XY, stránky nemají možnost tolika filtrů při hledání zboží a nelze zjistit, na jaké prodejně se konkrétní zboží nachází.

Mezi menší konkurenty patří Svět Dětské Obuvi s jedinou prodejnou na Praze 10, Zdravá dětská obuv s prodejnou také na Praze 10, Veselá tkanička s prodejnou na Praze 9, Dětská obuv Balaběnka mající prodejnou na Praze 9, Boticky.net s prodejnou na Praze 6, Dětská obuv Sluníčko s prodejnou na Praze 5.



## 7 ANALÝZA INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

### 7.1 Popis investičního záměru – otevření nové pobočky v Praze

Plánovaným investičním záměrem společnosti XY je rozšíření sítě svých kamenných prodejen v roce 2016. Pro otevření nové prodejny si společnost vybrala lokalitu města Prahy. Přestože společnost již jednu kamennou prodejnu v Praze má, její návštěvnost je natolik populární, že účelem tohoto záměru je jak omezit nápor zákazníků v již fungující prodejně, tak získat ještě více Pražských zákazníků a stát se konkurenceschopnější na trhu. V souvislosti s tímto investičním záměrem společnost očekává také nárůst tržeb a tržního podílu na poli maloobchodního prodeje s dětskou obuví.

### 7.2 Lokalizace

Společnost XY si dala za cíl rozšířit svoji síť maloobchodních prodejen a vybrala si k tomu Prahu. Jedná se o hlavní město České republiky s nejnižší mírou nezaměstnanosti (kolem 3-4 %) a s nejvyšší průměrnou mzdou, která za rok 2014 činí 33 347 Kč.

Již fungující prodejna firmy XY v Praze, se nachází v Praze 7. Firma by tedy i kvůli konkurenci novou prodejnu situovala spíše na východ a na druhý břeh Vltavy od prodejny stávající, nejlépe na Prahu 8. V této lokalitě je dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou, nachází se zde linky metra, tramvají i autobusů a není zde mnoho prodejen cizích firem se stejným či podobným zbožím.

### 7.3 Rizika uskutečnění investičního záměru

Mezi objektivní rizika uskutečnění investičního záměru může firma XY zařadit veškeré přírodní a živelné události nebo katastrofy (např. zemětřesení, povodně či požáry), které by mohly ohrozit provoz prodejny. Dalšími riziky ohrožující investiční záměr jsou jisté makroekonomické změny (daně, cla, inflace), které by mohly změnit cenu provozních nákladů a vést ke ztrátám firmy. Tyto objektivní rizika nejsou závislé na činnosti podniku a nelze je tedy bohužel nijak zvrátit.

Největším rizikem investičního záměru pro firmu XY je špatný odhad potencionálního trhu. Může nastat situace, kdy trh bude zcela nasycen nabídkou takového typu zboží, se kterým na trh firma XY vstupuje.

Mezi největší rizika ohrožující uskutečnění investice lze zařadit také riziko v konkurenci. Jestliže konkurence nabídne nový produkt či službu, nebo dokonce změní svoji strategii a sníží svoji marži snížením prodejní ceny produktu, může získat lepší pozici na trhu.

Možné je i nebezpečí ve výkonu personálu. Nekvalifikovanost zaměstnanců, jejich nedbalost a neochota může způsobit, že potencionální zákazníci půjdou za koupí produktu ke konkurenci. Psychologie firmy XY je založena na zákazníkovi, tedy v každém případě by se personál měl snažit vyjít vstříc zákazníkovi, zajistit mu pohodlí a ochotně mu poradit.

Provoz prodejny může také zkomplikovat nedostatek finančních prostředků. Je proto žádoucí vypracování projektu otevření nové pobočky a následná konzultace s vedením firmy. Nedostatek finančních prostředků lze pomoci půjčkou v bance.

#### **7.4 Propagace otevření nové pobočky**

Propagace je jednou ze čtyř součástí marketingového mixu a je nezbytně důležitá k oslovení určité cílové skupiny zákazníků.

Firma XY bude v první řadě informovat o otevření nové pobočky stávající zákazníky na svých webových stránkách, v pravidelném newsletteru a prostřednictvím plakátů i na stávajících prodejnách.

Další způsob, jak informovat zákazníky o nové prodejně, je reklama v místním městském měsíčníku Osmička. Z hlediska větší efektivity firma nechá otisknout reklamu do čísla měsíčníku vycházejícího měsíc před otevřením pobočky a do dalších dvou následujících čísel měsíčníku.

Firma se také rozhodla pro vytištění malých letáčků formátu A5, které informují o otevření prodejny. Tyto letáčky se rozmístí na místa, kde se často vyskytují rodiče s dětmi, např. mateřské školy, základní školy, čekárny dětských obvodních lékařů, dětská centra a herny, domy dětí a mládeže.

Dále se firma XY dohodne s vybranými dětskými centry a hernami na vzájemné spolupráci s propagačními materiály a kromě letáčků jim nabídne pro jejich zákazníky slevové kupony do nové prodejny.

## 7.5 Načasování otevření pobočky

Firma by chtěla na základě dobrých předchozích zkušeností otevřít prodejnu před podzimní sezónou, tedy v červenci roku 2016. Je to období, kdy rodiče svým dětem kupují nejen celoroční obuv na podzimní měsíce, ale většinou také výbavu před nástupem do školy jako je aktovka, pouzdro, peněženka, přezůvky a tenisky do tělocvičny. Otevření touto dobou je také vhodné z toho důvodu, že jarní a letní měsíce jsou ideální na propagaci otevření prodejny. V květnu a červnu probíhá spousta akcí pro děti a mládež z důvodu jarmarků, sletu čarodějnic, oslavy 1. máje, dne dětí a spousty dalších, kde se může firma XY zapojit do soutěžních her pro děti a rozdávat slevové kupony na boty, letáčky s informacemi o otevření nové prodejny, balonky a jiné reklamní předměty s logem firmy.

## 7.6 Personální zajištění

Prodejna bude mít stejnou otevírací dobu jako prodejna v Holešovicích. Přes pracovní týden, tedy od pondělí do pátku bude otevřeno 10.00-19.00 a v sobotu 9.00-13.00. Je třeba, aby na prodejně byly vždy alespoň dvě zaměstnankyně.

Pro provoz pobočky firmy XY se předpokládá, že bude potřeba ze začátku fungování prodejny zaměstnat alespoň dvě pracovnice na plný úvazek a dvě pracovnice na úvazek poloviční. Postupem času s narůstající návštěvností a tržbami firma bude muset přijmout více zaměstnankyň. Ideální jsou na výpomoc brigádnice, které jsou více časově flexibilní a mohly by vypomáhat dle momentální potřeby.

Úklid na všech stávajících prodejnách provádí prodavačky, proto ani na tuto novou prodejnu firma XY neplánuje přijímat uklízečku. Administrativní práce a vedení účetnictví zajistí pracovnice, která pracuje na sídle společnosti v Napajedlích a vykonává tuto práci pro všechny pobočky firmy XY.

Pro získání potřebných zaměstnankyň firma zvolí způsob, který se společnosti již dříve osvědčil. Jedná se o získání adeptů na volná pracovní místa dle doporučení současných

pracovníků z již fungující Pražské prodejny. V případě selhání tohoto osvědčeného způsobu firma zveřejní nabídku na volná pracovní místa pomocí inzerátu v místním tisku.

Firma nemá na uchazečky o pracovní pozici žádné náročné požadavky. Uchazečka by měla ovládat základní práci s počítačem, měla by mít kladný vztah k dětem a k čistotě. Uchazečka nesmí mít žádný handicap nebo zdravotní potíže, které by jí bránily při obsluze zákazníka např. nosit krabice s botami nebo se sehnout k dítěti u měření chodidla. Uchazečky projdou základním školením na prodejně v Holešovicích, kde jim již zkušené a zaškolené prodavačky za provozu předvedou jak správně změřit nohu a poradit s výběrem obuvi, naučí uchazečky pracovat v prodejním programu, účetním programem a podrobně je seznámí s veškerým zbožím.

## 7.7 Zajištění prostoru

Prostory celé pobočky budou rozděleny do tří částí - prodejní prostor, skladový prostor a prostor pro zázemí zaměstnanců. Zázemí je tvořeno kuchyňskou linkou, sociálním zařízením a odpočinkovým prostorem pro zaměstnance.

Prodejní prostor bude kromě samotné prodejny obsahovat sociální zařízení pro zákazníky. Prodejní prostor bude dále vybaven prodejním pultem pro personál, na kterém budou umístěny dva počítače a pokladna, uprostřed prodejního prostoru budou stát sloupky se zrcadly. Po stranách celého prodejního prostoru budou výsuvné regály s úložnými prostory pro krabice se zbožím, na regálech budou police pro vystavení zboží. Na prodejně by také neměl chybět koutek pro děti s televizí, hračky a stůl se židlemi.

Tab. 2. Provozní místnosti pobočky a jejich minimální výměra

Provozní místnosti	Minimální výměra v m <sup>2</sup>
Prodejna	60
Sociální zařízení pro zákazníky	4
Sklad	30
Sociální zařízení pro zaměstnance	4
Odpočinkový prostor s kuchyňským koutem	6

Celkem je tedy potřeba zajistit prostor pro celou pobočku o minimální výměře 104 m<sup>2</sup>.

## 7.8 Financování investice

Společnost XY si na financování investičních výdajů zřídí účelový bankovní úvěr u Československé obchodní banky, kde má založený i běžný bankovní účet. Společnost si zřídí produkt Malý bankovní úvěr pro podnikatele ve výši 4 500 000 Kč na 5 let, zbytek výdajů bude financovat z vlastních zdrojů. Výše měsíční splátky bude včetně úroku 78 750 Kč.

## 7.9 Finanční plán

Společnost XY v rámci plánování vytváří plán nákladů a výnosů v rámci krátkodobé předpovědi na období jednoho roku po otevření nové pobočky. Do výdajové složky je třeba zahrnout předpokládané výdaje na nákup nemovitosti, výdaje na rekonstrukci a vybavení prodejny, náklady na nákup zboží, na reklamu, úřednické poplatky a veškeré plánované provozní výdaje. Příjmová složka zahrnuje veškeré příjmy z prodeje zboží.

### 7.9.1 Plánované zřizovací výdaje

#### NÁKUP NEMOVITOSTI

Firma XY má každé prostory prodejen ve vlastnictví, proto i u této prodejny zvažuje nákup, nikoliv pronájem. Ceny komerčních prostor o rozloze 100-150 m<sup>2</sup> v Praze 8 se pohybují od 3,5 milionů do 7 milionů. Budeme počítat s koupí prostor v přízemí s výlohou v hodnotě 4,5 milionů korun.

#### REKONSTRUKCE PRODEJNY

Za projektové práce firma zaplatí realizační projektové společnosti 3 000 Kč. Na základě uvedených ceníků na internetu firem, firma XY odhaduje cenu 100 000 Kč za malbu prodejny, úpravu fasády, výstavbu prodejního pultu a sloupu na zrcadla. Firma se rozhodla udělat nové obklady na sociálních zařízeních včetně nových záchodových mís a umyvadel za 18 000 Kč. Prostory byly dříve pronajímány obchodní firmě a není zde potřeba dělat novou elektroinstalaci, prostory jsou vybaveny také rozvody na vzduchotechniku. Dále je třeba v rámci rekonstrukce prodejny zřídit nástěnnou klimatizaci za 30 000 Kč, elektroměr za 1 200 Kč a nové topné jednotky za 30 500 Kč (jeden koupelnový radiátor za 1 500 Kč a osm deskových radiátorů včetně termohlavic za 29 000 Kč). Na dvě strany sloupu, který firma nechala v prodejně postavit, chce umístit zrcadla za 3 000 Kč. Náklady na novou podlahu Thermofix do prodejního prostoru, její povoskování a naleštění přijdou firmu dle ceníku uvedeného na internetu na 35 000 Kč.

#### VYBAVENÍ PRODEJNY

Každá prodejna firmy XY je vybavena totožným dětským domkem s televizorem, kde se dětem přehrává pohádka přes DVD přehrávač a čalouněnými taburety. Dětský domek si firma nechává vyrobit na míru za 3 000 Kč, televizor s integrovaným DVD koupí za 5 300 Kč a nechá si očalounit taburety u firmy Janoščíková za 8 000 Kč. Dětský plastový stůl, čtyři dětské plastové židle a síťovaný koš na hračky firma koupí v obchodním domě IKEA celkem za 1 550 Kč. Koupě kompresoru na nafukování balonků, plastové držáky na balonky a balonky s reklamním potiskem budou stát 3 700 Kč.

Dále firma vybaví prodejnu pomocí internetových stránek [www.czc.cz](http://www.czc.cz) dvěma stolními počítači včetně pokladní tiskárny, dvou klávesnic a myši v celkové hodnotě 18 000 Kč, dvěma monitory k počítačům za 4 200 Kč, dvěma skenery čárových kódů za 4 000 Kč, tiskárnou za 5 000 Kč, rádiovým přehrávačem v hodnotě 4 000 Kč, mobilním telefonem za 700 Kč, bezpečnostní kamerou v hodnotě 2 000 Kč, bezpečnostním alarmem za 3 000 Kč a dvěma detektory kouře za 1 000 Kč. Oba dva počítače je zapotřebí vybavit ekonomickým a účetním programem POHODA a prodejním programem za 13 000 Kč.

Firma XY bude mít na prodejně výdejník vody za 1 750 Kč od firmy Fromin, od které nakoupí také čtyři barely s vodou za 600 Kč. Další nezbytnou součástí prodejny jsou pokladní zásuvky do prodejního pultu, které nabízí internetový obchod [Alza.cz](http://Alza.cz) přibližně za 4 400 Kč. Prodejnu je třeba vybavit výsuvnými regály s úložným prostorem na zboží, které si firma nechává na míru vyrobit u firmy AR-STAL přibližně za 80 000 Kč včetně montáže, na regály je třeba upevnit od firmy Spona skleněné police na výstavu obuvi, cca 100 kusů za 30 000 Kč, 20 kusů šikmých ramen na vystavení zboží za 1 900 Kč a 50 kusů rovných háčků na výstavu ponožek v hodnotě 800 Kč.

Do odpočinkového prostoru pro zaměstnance firma nakoupí z téhož internetového obchodu [Alza.cz](http://Alza.cz) lednici za 3 500 Kč, mikrovlnnou troubu v hodnotě 1 500 Kč, kávovar za 3 500 Kč a rychlovarnou konvici 400 za Kč. Dále firma prostřednictvím obchodního domu IKEA vybaví prostor pro zaměstnance nástěnnou kuchyňskou skříňkou s policemi za 1 200 Kč, nádobím za 800 Kč, stolem za 3 000 Kč, čtyřmi konferenčními židlemi v hodnotě 2 400 Kč, šatní skříní za 1 200 Kč a botníkem za 480 Kč.

## ZBOŽÍ

Firma XY v červenci 2016 zásobí novou prodejnu celoroční obuví na podzim, zimní obuví na celou zimu, domácí obuví, prvními boty pro nejmenší, školními batohy, vybavením do školy a doplňkovým zbožím. Společnost XY se chystá prodejnu jednorázově zásobit tímto zbožím v hodnotě 1 300 000 Kč.

### PROVOZNÍ A ÚKLIDOVÉ VYBAVENÍ

Do zřizovacích nákladů je třeba zahrnout i vybavení na úklid a provoz. Firma nakoupí od firmy AllServices Group hliníkové schůdky za 730 Kč, mop s kbelíkem za 600 Kč, lopatku se smetákem a pogumované rukavice za 100 Kč, odpadkový koš za 100 Kč, zásobník na papírové ručníky za 780 Kč, teleskopickou tyč se sěrčkou na mytí oken a výloh za 600 Kč, čistící a lešticí prostředky na podlahu, koupelnové obklady, sociální zařízení a zrcadla za 600 Kč. Dále firma zajistí nákup kancelářských potřeb od firmy Rafo (papíry do tiskárny, šanonky na archivaci dokumentů, pořadače, psací potřeby, lepicí pásky, nůžky, nože na krabice, obálky, kalendář, fixy na výlohu, fixační fólie, fólie s eurozávěsy, sáčky, kancelářské spony, lepidla, sešívačky, děrovačku, pokladní pásky, paragon blok, igelitové tašky k nákupu, papírové ručníky) v celkové hodnotě 6 000 Kč. Ve stejné firmě nechá vyrobit firemní razítko za 570 Kč.

### REKLAMA

Náklady na reklamu v měsíčníku městské části Praha 8, kde si firma zaplatí inzerci na tři měsíce o velikosti 1/9 strany jsou 21 000 Kč.

Dále si nechá potisknout 100 ks plakátů informujících o otevření nové prodejny v Praze 8 o velikosti A4 za přibližnou cenu 1 400 Kč a 1 000 ks velikosti A5 za cenu 1 800 Kč.

Výroba 500 ks slevových kuponů bude stát 1000 Kč.

### OSTATNÍ ZŘIZOVACÍ VÝDAJE

Firma XY očekává výdaje za poplatky poštovního, poplatky za přepis v katastru nemovitostí a jiné úřední poplatky celkem za 3 000 Kč.

Pokladní zásuvky bude třeba zásobit peněžní hotovostí, aby bylo možné bez problémů zákazníkům vracet při hotovostních platbách. Firma XY tedy zásobí pokladní zásuvky bankovkami a mincemi v hodnotě 5 000 Kč.

Za přepravu veškerého zboží na prodejnu včetně části vybavení firma očekává výdaje ve výši 10 000 Kč.



Pro lepší přehlednost byly veškeré náklady na zřízení prodejny přeneseny do tabulky.

Tab. 3. Plánované zřizovací výdaje v Kč

Název	Plánované výdaje v Kč včetně DPH
nemovitost	4 500 000
rekonstrukce prodejny	220 700
vybavení prodejny	213 880
provozní a úklidové vybavení	10 080
reklama	25 200
zboží	1 300 000
ostatní zřizovací výdaje	18 000
<b>celkem plánované zřizovací výdaje</b>	<b>6 287 860</b>

### 7.9.2 Plánované provozní výdaje

#### MZDOVÉ NÁKLADY

Firma XY předpokládá, že bude zaměstnávat tři pracovníce na hlavní pracovní poměr. Všechny pracovníce budou hodnoceny hrubou mzdou 18 000 Kč. Časem firma zavede motivační odměny, které stanoví dle skutečných měsíčních tržeb, proto s nimi nebudeme zatím počítat. Náklady na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele bude za každou zaměstnankyni 6 120 Kč. Předpokládané mzdové náklady celkem měsíčně pro firmu činí 72 360 Kč, ročně tedy 868 320 Kč. Firma proplácí zaměstnancům 60% z celkové hodnoty stravenky, tedy 42 Kč na jednu stravenku v hodnotě 70Kč. Náklady na stravné ročně činí celkem cca 30 240 Kč.

### ENERGIE

Značnou položku mezi provozními výdaji tvoří zálohy na energie, za které bude firma měsíčně odvádět 6 200 Kč. Roční výdaje na energie tedy činí 74 400 Kč.

### NÁKUP ZBOŽÍ

Do zřizovacích nákladů firma XY zahrnuje jednorázový nákup zboží. Firma XY bude muset dále zásobit prodejnu celoroční obuví na jaro z nové kolekce jaro/podzim 2017, sandály na léto a novým doplňkovým zbožím minimálně za 1 200 000 Kč. Tato částka vynaložená na zboží spolu s předchozím jednorázovým nákupem zboží za 1 300 000 Kč představuje nutný nákup zboží, který firma XY nakoupí i v případě, že by se prodejně nedařilo.

Další doobjednání zboží se bude odvíjet od množství prodaného zboží. V níže uvedených plánovaných příjmech máme uvedeny 3 varianty příjmů. Je třeba tedy rozdělit i doobjednání zásob dle těchto variant. Do optimistické varianty tedy zahrneme průběžné objednání zboží za 7 000 000, do neutrální varianty zahrneme nákup zboží za 3 500 000 Kč a pesimistická varianta představuje situaci, kdy si firma vystačí se zbožím nakoupeným jednorázově před začátkem sezóny a nebude potřeba žádné zboží doobjednávat během sezóny.

### OSTATNÍ PROVOZNÍ VÝDAJE

Mezi ostatní provozní výdaje firma XY řadí náklady na splátky úvěru, za které firma XY ročně bance zaplatí 945 000 Kč.

Firma XY bude každý rok platit daň z nemovitosti přibližně 5 750 Kč.

Dále je třeba započítat internet za cenu 6 000 Kč na rok.

Mezi tyto výdaje firma započítá také průběžné nákupy drogerie, kancelářských potřeb, čisticích prostředků, poštovné, odhadem za 8 000 Kč ročně a na bankovních poplatcích za platby platebními kartami zaplatí za rok 50 000 Kč.

V následující tabulce jsou vyčísleny jednotlivé plánované roční provozní výdaje.

Tab. 4. Plánované roční provozní výdaje v Kč

Název	Plánované výdaje v Kč včetně DPH		
	Optimistická varianta	Neutrální varianta	Pesimistická varianta
mzdové náklady	898 560	898 560	898 560
energie	74 400	74 400	74 400
zboží	8 200 000	4 700 000	1 200 000
ostatní provozní výdaje	1 014 750	1 014 750	1 014 750
<b>celkem plánované provozní výdaje</b>	<b>10 187 710</b>	<b>6 687 710</b>	<b>3 187 710</b>

Celkem jsou plánované provozní výdaje u optimistické varianty 10 187 710 Kč, u neutrální varianty 6 687 710 a u varianty pesimistické 3 187 710 Kč.

Celkové plánované výdaje pro první rok po součtu celkových zřizovacích a provozních nákladů tedy činí u optimistické varianty 16 475 570 Kč, u neutrální varianty 12 975 570 Kč a u varianty pesimistické 9 475 570 Kč.

### 7.9.3 Plánované příjmy

Níže uvedené plánované příjmy pro první rok fungování prodejny jsou vypracovány na základě odhadů, znalostí, zkušeností vedení firmy XY a na základě jejich interních materiálů z roku 2014. Plánované příjmy jsou uvedeny ve třech variantách – optimistická, neutrální a pesimistická. Varianta optimistická je téměř totožná s tržbami stávající pobočky fungující v Praze 7 za rok 2014. Neutrální varianta tvoří 60% tržeb optimistické varianty a varianta pesimistická představuje pouze 25%.

Tab. 5. Plánované příjmy v Kč (Firma XY, 2014)

Měsíc	Plánovaný příjem v Kč		
	Optimistická varianta	Neutrální varianta	Pesimistická varianta
srpen	1 000 000	600 000	250 000
září	1 400 000	840 000	350 000
říjen	2 200 000	1 320 000	550 000
listopad	1 500 000	900 000	375 000
prosinec	600 000	360 000	150 000
leden	200 000	120 000	50 000
únor	500 000	300 000	125 000
březen	2 100 000	1 260 000	525 000
duben	1 300 000	840 000	325 000
květen	1 400 000	850 000	350 000
červen	700 000	420 000	175 000
červenec	400 000	240 000	100 000
<b>celkem</b>	<b>13 300 000</b>	<b>8 050 000</b>	<b>3 325 000</b>

Celkové plánované příjmy na první rok fungování prodejny činí u optimistické varianty 13 300 000 Kč, u varianty neutrální 8 050 000 Kč. U pesimistické varianty je odhad pe-  
něžních příjmů 3 325 000 Kč za jeden rok, což odpovídá v průměru pěti prodaným pářům  
bot v hodnotě 1 800Kč za jeden den.

### 7.9.4 Odpisy

Výsuvné regály, jejichž vstupní cena činí 80 000 Kč, bude firma XY odepisovat rovnoměrně. Regály spadají do 3. odpisové skupiny a budou odepisovány 10 let.

*Tab. 6. Rovnoměrné odpisy výsuvných regálů v Kč*

Rok odpisu	Odpisová sazba	Odpis	Zůstatková cena
1.	5,5	4 400	75 600
2.	10,5	8 400	67 200
3.	10,5	8 400	58 800
4.	10,5	8 400	50 400
5.	10,5	8 400	42 000
6.	10,5	8 400	33 600
7.	10,5	8 400	25 200
8.	10,5	8 400	16 800
9.	10,5	8 400	8 400
10.	10,5	8 400	0

Dalším odepisovaným majetkem bude prodejna za 4 500 000 Kč. Prodejna spadá do jednotek zahrnující nebytový prostor, tedy do 6. odpisové skupiny a bude se odepisovat 50 let. V následující tabulce jsou vypočteny odpisy na prvních 5 let fungování prodejny.

*Tab. 7. Rovnoměrné odpisy prodejny v Kč*

Rok odpisu	Odpisová sazba	Odpis	Zůstatková cena
1.	1,02	45 900	4 454 100
2.	2,02	90 900	4 363 200
3.	2,02	90 900	4 272 300
4.	2,02	90 900	4 181 400
5.	2,02	90 900	4 090 500

### 7.9.5 Odhadovaný výsledek hospodaření

Níže uvedený výsledek hospodaření je odhadnut za první hospodářský rok fungování prodejny, a to bez zřizovacích nákladů. Pravděpodobný výsledek hospodaření je uveden v tabulce ve všech třech možných variantách.

Tab. 8. Výsledek hospodaření v Kč

Označení	Název ukazatele	Optimistická varianta	Neutrální varianta	Pesimistická varianta
<b>A.</b>	<b>Náklady</b>	<b>10 238 010</b>	<b>6 738 010</b>	<b>3 238 010</b>
I.	Spotřebované nákupy	8 200 000	4 700 000	1 200 000
II.	Osobní náklady	898 560	898 560	898 560
III.	Daně a poplatky	5 750	5 750	5 750
IV.	Ostatní náklady	1 083 400	1 083 400	1 083 400
V.	Odpisy	50 300	50 300	50 300
<b>B.</b>	<b>Výnosy</b>	<b>13 300 000</b>	<b>8 050 000</b>	<b>3 325 000</b>
I.	Tržby za prodané zboží	13 300 000	8 050 000	3 325 000
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3 061 990</b>	<b>1 311 990</b>	<b>86 990</b>
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>2 480 212</b>	<b>1 062 712</b>	<b>70 462</b>

Výsledek hospodaření po zdanění za první rok vyšel ve všech variantách kladný. Výše hospodářského výsledku u optimistické varianty činí 2 480 212 Kč, u neutrální varianty 1 062 712 Kč a u varianty pesimistické 70 462 Kč.

Pro naše další potřeby je proveden odhad výsledků hospodaření po zdanění na dalších 10 let. Firma XY má zkušenosti se 7% nárůstem tržeb, proto pro naše účely je dostačující počítat s nárůstem hospodářského výsledku o koeficient 1,07. Musíme také vzít v úvahu splacení bankovního úvěru v 5. roce, podniku se tedy sníží roční náklady o 945 000 Kč.

Tab. 9. Odhad výsledku hospodaření na následujících deset let v Kč

Rok	Výsledek hospodaření po zdanění v Kč		
	Optimistická varianta	Neutrální varianta	Pesimistická varianta
1.	2 480 212	1 062 712	70 462
2.	2 653 827	1 137 102	75 394
3.	2 839 595	1 216 670	80 672
4.	3 038 367	1 301 837	86 319
5.	3 251 053	1 392 966	92 361
6.	4 196 053	2 501 624	1 037 361
7.	4 489 777	2 676 738	1 109 976
8.	4 804 061	2 864 110	1 187 674
9.	5 140 345	3 064 598	1 270 811
10.	5 500 169	3 279 120	1 359 768

### 7.9.6 Odhadované peněžní toky

Cash flow je velmi důležitá veličina, která vypovídá o tom, zda je podnik schopen generovat peníze. Tato schopnost je jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení investičních projektů. V následujících tabulkách je vypočítané cash flow přičtením odpisů k hospodářskému výsledku po zdanění ve všech variantách.

Tab. 10. Cash flow optimistické varianty firmy XY v Kč

Rok	EAT	Odpis	Cash flow
1.	2 480 212	50 300	2 530 512
2.	2 653 827	99 300	2 753 127
3.	2 839 595	99 300	2 938 895
4.	3 038 367	99 300	3 137 667
5.	3 251 053	99 300	3 350 353

Tab. 11. Cash flow neutrální varianty firmy XY v Kč

Rok	EAT	Odpis	Cash flow
1.	1 062 712	50 300	1 113 012
2.	1 137 102	99 300	1 236 402
3.	1 216 670	99 300	1 315 970
4.	1 301 837	99 300	1 401 137
5.	1 392 966	99 300	1 492 266

Tab. 12. Cash flow pesimistické varianty firmy XY v Kč

Rok	EAT	Odpis	Cash flow
1.	70 462	50 300	120 762
2.	75 394	99 300	174 694
3.	80 672	99 300	179 972
4.	86 319	99 300	185 619
5.	92 361	99 300	191 661



## 7.10 Zhodnocení efektivnosti investice

Tato kapitola si klade za cíl zhodnotit efektivnost investice dle literární rešerše provedené ve třetí kapitole. Budou provedeny výpočty čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti investice u všech tří možných variant.

### 7.10.1 Čistá současná hodnota

Firma XY hradila nákup nemovitosti, její rekonstrukci a vybavení, reklamu, nákup zboží a některé další výdaje související s otevřením prodejny. Její kapitálový výdaj bude tedy 6 287 860 Kč. Požadovaná výnosnost je 10% v pětiletém horizontu. Výpočet jednotlivých peněžních příjmů bude proveden přičtením odpisů k výsledku hospodaření.

$$NPV = IN + \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+i)^t} \quad (1)$$

IN - výdaje na pořízení investice

CF - peněžní tok

i - úroková míra

n - počet let, po které musíme na příjem čekat

Optimistická varianta:

$$NPV = -6\,287\,860 + \frac{2\,530\,512}{1,1^1} + \frac{2\,753\,127}{1,1^2} + \frac{2\,938\,895}{1,1^3} + \frac{3\,137\,667}{1,1^4} + \frac{3\,350\,353}{1,1^5} = 4\,719\,326,73 \text{ Kč} \quad (2)$$

Čistá současná hodnota vyšla u optimistické varianty po pěti letech provozu prodejny 4 719 326,73 Kč. Provoz pobočky je tedy ziskový a schopný existence. Dosažené zisky může firma XY použít pro obnovu dlouhodobého majetku nebo pořízení nového majetku, dále by mohla přijmout více zaměstnanců a případně zvýšit mzdy.

Neutrální varianta:

$$\begin{aligned} NPV = -6\,287\,860 + \frac{1\,113\,012}{1,1^1} + \frac{1\,236\,402}{1,1^2} + \frac{1\,315\,970}{1,1^3} + \frac{1\,401\,137}{1,1^4} \\ + \frac{1\,492\,266}{1,1^5} = -1\,381\,928,13 \text{ Kč} \end{aligned} \quad (3)$$

U neutrální varianty vyšla čistá současná hodnota -1 381 928,13 Kč. U této varianty tedy nedojde ke splacení investice a k požadované výnosnosti během 5 let.

Pesimistická varianta:

$$\begin{aligned} NPV = -6\,287\,860 + \frac{120\,762}{1,1^1} + \frac{174\,694}{1,1^2} + \frac{179\,972}{1,1^3} + \frac{185\,619}{1,1^4} \\ + \frac{191\,661}{1,1^5} = -5\,652\,698,85 \text{ Kč} \end{aligned} \quad (4)$$

U pesimistické varianty vyšla čistá současná hodnota také záporně, takže můžeme opět usoudit, že nedojde ke splacení investice a výnosnosti v prvních 5 letech provozu prodejny.

Jak lze z výše uvedených výpočtů vidět, propočtení čisté současné hodnoty, tedy rozdíl diskontovaných peněžních příjmů a investičních výdajů, vyšel kladně pouze u optimistické varianty. Lze tedy předpokládat, že v případě neutrální a pesimistické varianty nedojde k očekávané výnosnosti investice v horizontu pěti let.

### 7.10.2 Vnitřní výnosové procento

Výpočtem vnitřního výnosového procenta zjistíme takovou úrokovou míru, při které se rovnají peněžní příjmy vyvolané investicí a kapitálové výdaje investice.

U varianty optimistické je vnitřní výnosové procento (IRR) počítáno s maximální úrokovou mírou 35% a s minimální úrokovou mírou 10%. Varianta neutrální a pesimistická budou počítány s minimální úrokovou mírou 1% a maximální úrokovou mírou 10%.

(5)

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

$\check{C}SH_n$  - čistá současná hodnota při nižší úrokové míře

$\check{C}SH_v$  - čistá současná hodnota při vyšší úrokové míře

$i_n$  - nižší úroková míra

$i_v$  - vyšší úroková míra

Optimistická varianta:

$$NPV = -6\,287\,860 + \frac{2\,530\,512}{1,35^1} + \frac{2\,753\,127}{1,35^2} + \frac{2\,938\,895}{1,35^3} + \frac{3\,137\,667}{1,35^4} + \frac{3\,350\,353}{1,35^5} = -16\,458,09 \text{ Kč}$$

(7)

$$IRR = 10 + \frac{4\,719\,326,73}{4\,719\,326,73 + 16\,458,09} * (35 - 10) = 34,9\%$$

Z daného výsledku vychází, že čistá současná hodnota je rovna nule v případě, kdy se úroková míra rovná 34,9%. Vnitřní výnosové procento je vyšší než požadované procento výnosnosti, proto by v tomto případě bylo vhodné přijetí projektu.

Neutrální varianta:

$$NPV = -6\,287\,860 + \frac{1\,113\,012}{1,01^1} + \frac{1\,236\,402}{1,01^2} + \frac{1\,315\,970}{1,01^3} + \frac{1\,401\,137}{1,01^4} + \frac{1\,492\,266}{1,01^5} = 69\,744,6 \text{ Kč} \quad (8)$$

$$IRR = 1 + \frac{69\,744,6}{69\,744,6 + 1\,381\,928,13} * (10 - 1) = 1,43\% \quad (9)$$

Z daného výpočtu vyplývá, že čistá současná hodnota se rovná nule, pokud se úroková míra rovná 1,43%. Vypočtené vnitřní výnosové procento je v tomto případě nižší, než požadovaná úroková míra.

Pesimistická varianta:

$$NPV = -6\,287\,860 + \frac{120\,762}{1,01^1} + \frac{174\,694}{1,01^2} + \frac{179\,972}{1,01^3} + \frac{185\,619}{1,01^4} + \frac{191\,661}{1,01^5} = -5\,652\,698,85 \text{ Kč} \quad (10)$$

V této variantě nedojde ke splacení kapitálového výdaje s úrokovou mírou 1% ani s žádnou jinou během horizontu pěti let, proto není možné vypočítat vnitřní výnosové procento pro tento časový horizont. Peněžní příjmy jsou několikanásobně menší než je kapitálový výdaj, proto je v tomto případě vhodné investici zamítnout.

### 7.10.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti udává počet let, za který se v případě bezproblémového běhu počáteční investice zcela splatí z příjmů, které byly vyvolány danou investicí, avšak je zde počítáno bez požadovaného zhodnocení. Čím je doba návratnosti kratší, tím spíše lze investici doporučit. V níže uvedené tabulce je vypočten kumulativní příjem v Kč na následujících 10 let po otevření prodejny. Výpočty jsou opět provedeny pro všechny tři varianty.

Tab. 13. Doba návratnosti v Kč

Rok	Cash flow			Kumulativní příjem v Kč		
	Optimistická varianta	Neutrální varianta	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Neutrální varianta	Pesimistická varianta
1.	2 530 512	1 113 012	120 762	2 530 512	1 113 012	120 762
2.	2 753 127	1 236 402	174 694	5 283 639	2 349 414	295 456
3.	2 938 895	1 315 970	179 972	8 222 534	3 665 384	475 428
4.	3 137 667	1 401 137	185 619	11 360 201	5 066 521	661 047
5.	3 350 353	1 492 266	191 661	14 710 554	6 558 787	852 708
6.	4 295 353	2 600 924	1 136 661	19 005 907	9 159 711	1 989 319
7.	4 589 077	2 776 038	1 209 276	23 594 984	11 935 749	3 198 595
8.	4 903 361	2 963 410	1 286 974	28 498 345	14 899 159	4 485 569
9.	5 239 645	3 163 898	1 370 111	33 737 990	18 063 057	5 855 680
10.	5 599 469	3 378 420	1 459 068	39 337 459	21 441 477	7 314 748

Na základě výpočtů z tabulky uvedené výše lze předpokládat, že kumulativní příjem v optimistické variantě je ve 3. roce kladný, což značí, že dosažené příjmy překročily investiční výdaj 6 287 860 Kč. V neutrální variantě je kumulativní peněžní příjem kladný v 5. roce a v pesimistické variantě dojde ke splacení kapitálového výdaje v 10. roce provozu prodejny.

Dále je proveden přesnější výpočet doby návratnosti ve všech variantách.

Optimistická varianta:

$$Doba návratnosti = 2 + \frac{6\,287\,860 - 5\,283\,639}{8\,222\,534 - 5\,283\,639} = 2,3417 \text{ let} \quad (11)$$

Neutrální varianta:

$$Doba návratnosti = 4 + \frac{6\,287\,860 - 5\,066\,521}{6\,558\,787 - 5\,066\,521} = 4,8184 \text{ let} \quad (12)$$

Pesimistická varianta:

$$Doba návratnosti = 9 + \frac{6\,287\,860 - 5\,855\,680}{7\,314\,748 - 5\,855\,680} = 9,2962 \text{ let} \quad (13)$$

Dosazením do vzorce a výpočtem byla zjištěna doba návratnosti u optimistické varianty přibližně 2 roky a 4 měsíce, u varianty neutrální 4 roky a necelých 10 měsíců a u varianty pesimistické je zjištěna doba návratnosti 9 let a 3,5 měsíce. Doba návratnosti by měla být kratší než poloviční doba životnosti investice. V tomto případě se zdají být všechny tři varianty přijatelné.

## 8 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XY

Společnost XY, která se zabývá maloobchodním prodejem dětské zdravotnické obuvi, se rozhodla v roce 2016 otevřít novou pobočku v Praze s cílem rozšířit svůj tržní podíl a zlepšit tak svoji pozici na českém trhu.

Na základě zkušeností, odhadů a evidence společnosti bylo spočítáno hodnocení efektivnosti této investice. Z vypočítaných hodnot vyplývá, že společnost dosáhne splacení investice a požadované výnosnosti v horizontu pěti let pouze za předpokladu, že se její příjmy budou pohybovat na úrovni optimistické varianty.

Společnosti bych především doporučila prozatím nekupovat prostory pro pobočku, ale zajistit prostory pro prodejnu v pronájmu. Společnosti XY se tak výrazně sníží zřizovací výdaje, nebude si muset zřizovat bankovní úvěr a platit bance úroky a v případě neúspěchu prodejny může firma XY změnit lokalitu svého působení.

Společnosti bych dále doporučila pečlivě sledovat příjmy za jednotlivé měsíce a pravidelně porovnávat s vypracovaným odhadem příjmů v této práci. Zjištěním, jaké variantě se příjmy přibližují, si může firma udělat představu, jak se jí daří, a může na danou situaci rychle reagovat. V případě, že by se příjmy prodejny pohybovaly v hodnotách neutrální či pesimistické varianty, doporučila bych posílit propagaci otevření prodejny reklamní kampaní, pomocí které osloví širokou veřejnost, hlavně tedy potenciální zákazníky.

Firma XY má možnost využít u svých hlavních dodavatelů zboží skonta, v případě, že dojde k zaplacení faktury do 14 dní od jejího vystavení. Z toho důvodu firmě doporučuji dodržovat tyto lhůty placení, jelikož tak sníží svoje výdaje a vytvoří si tak dobré vztahy s dodavateli.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu investičního záměru firmy XY. Jako dílčí cíle bylo určeno přiblížení teoretických poznatků na danou problematiku, v praktické části popsat investiční záměr společnosti, provést odhad zřizovacích i provozních výdajů, příjmů a peněžních toků a následný propočet vybraných metod hodnocení investic.

V teoretické části jsem nejdříve popsala základní poznatky zaměřené na obchodní společnost. Ve druhé kapitole jsem charakterizovala podnik a podnikání, další kapitolu jsem věnovala investicím, kde jsem se zaměřila především na hodnocení efektivnosti investic. V následující kapitole jsem popsala podnikatelské riziko a ochranu proti němu. V poslední kapitole jsem se zaměřila na náklady a výnosy a ukázala jejich základní členění.

V praktické části jsem se nejdříve věnovala představení společnosti XY včetně její stručné historie a SWOT analýzy. Poté jsem představila její investiční záměr, kde jsem uvedla lokalizaci, rizika a propagaci otevření nové pobočky, načasování otevření, zajištění prostoru a vhodné financování investice. Na základě interních zdrojů firmy XY jsem vypracovala finanční plán, ve kterém jsem provedla odhad výdajů, příjmů, hospodářského výsledku a peněžních toků. Jelikož firma XY bude doobjednávat zboží během roku dle tržeb prodeje, bylo třeba rozdělit část výdajů a celé příjmy do tří variant – optimistická, neutrální a pesimistická. V poslední části jsem provedla výpočet vybraných metod hodnocení efektivnosti investice pro všechny tři možné varianty. Pomocí čisté současné hodnoty jsem dospěla k závěru, že požadavky firmy XY na výnosnost investice splňuje pouze optimistická varianta. Vnitřním výnosovým procentem jsem vypočetla úrokové míry variant, při kterých se peněžní příjmy rovnají investičním výdajům. Nakonec jsem výpočtem doby návratnosti zjistila přesný počet let u každé varianty, za kterou se splatí počáteční investice.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

FIRMA XY, 2014. *Interní zdroje*.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 356 s. ISBN 8024709392.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 408 s. ISBN 9788024732930.

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ, 2011. *Účetnictví 1. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-3953-3.

HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 259 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, 2002. 1.vyd. Praha: Management Press, 547 s. ISBN 80-7261-062-7.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8. ISBN 80-7261-062-7.

MÁČE, Miroslav, 2013. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 551 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, 2006. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MCELROY, Mark W, c2003. *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. 1st ed. Hartland Four Corners: KMCI Press, 246 p. ISBN 9780750676083.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 520 s. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.

NOVOTNÝ, Jiří, 2007. *Nauka o podniku: výstavba podniku*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.

- POPESKO, Boris, Eva VEJMĚLKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
- STARZYCZNÁ, Halina, 2009. *Obchodní společnosti: distanční studijní opora*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 138 s. ISBN 9788072485550.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- VALACH, Josef, 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 447 s. ISBN 8086119386.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. Marketing. ISBN 9788024720494.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IRR Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento)

NPV Net Present Value (čistá současná hodnota)

$i$  Úroková míra

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. SWOT analýza firmy XY .....	39
-------------------------------------	----

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE .....	18
Tab. 2. Provozní místnosti pobočky a jejich minimální výměra .....	45
Tab. 3. Plánované zřizovací výdaje v Kč.....	49
Tab. 4. Plánované roční provozní výdaje v Kč.....	51
Tab. 5. Plánované příjmy v Kč (Firma XY, 2014) .....	52
Tab. 6. Rovnoměrné odpisy výsuvných regálů v Kč.....	53
Tab. 7. Rovnoměrné odpisy prodejny v Kč .....	53
Tab. 8. Výsledek hospodaření v Kč.....	54
Tab. 9. Odhad výsledku hospodaření na následujících deset let v Kč.....	55
Tab. 10. Cash flow optimistické varianty firmy XY v Kč.....	56
Tab. 11. Cash flow neutrální varianty firmy XY v Kč .....	56
Tab. 12. Cash flow pesimistické varianty firmy XY v Kč .....	56
Tab. 13. Doba návratnosti v Kč .....	61