

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2004

Jiří Kabátek

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6202 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza podnikatelského záměru – rozšíření autoservisu

Analys of bussines project – enlargement of car-repair service

DP - PE - KPE - 200410

Jiří Kabátek

Vedoucí práce:

doc.Ing.Ivan Jáč, CSc, TUL HF

Konzultant :

Ing. Markéta Nováková , Kabátek a syn v.o.s.

Počet stran63.....

Počet příloh2.....

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146072806

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Jiřího Kabátka**

program č. M 6208 Ekonomika a management
obor č. 6208T085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Analýza podnikatelského záměru – rozšíření autoservisu**

Pokyny pro vypracování:

1. Analýza stavu provozování firmy
2. Návrh projektu na rozšíření autoservisu
3. Postupové fáze realizace záměru
4. Vyhodnocení a předpoklady do budoucna

V 29/04 H

KPE/POE
650 [2] 0
tab., grafy

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

SYNEK, M.a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000

DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P.: *Rizikový a rozvojový kapitál*. Praha: Management Press, 1998

HAMER, M., CHAMPY, J.: *Reengineering-radikální proměny firmy*. Praha: 3. vyd., Management Press, 2000

BUTLER, D.: *Business studies*. Oxford: Oxford University Press, 1998

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Konzultant: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc., TU v Liberci, vedoucí katedry

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21.5.2004

L.S.



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy). Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.) Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 16.5.2004



RESUMÉ

Diplomová práce je zaměřena na využití moderních poznatků v oblasti vedení projektů, s konkrétní aplikací ve firmě Kabátek a syn v.o.s. se zaměřením na podporu a růst podniku. Teoretická část práce přináší rozbor situace podniku se zřetelem na ekonomické faktory a konkurenceschopnost. Dále tato část zpracovává teoretické předpoklady přípravy a realizace podnikatelských plánů s důrazem na použití v oblasti malých a středních podniků. Praktická část DP stanovuje strategii rozvoje podniku a analyzuje připravovaný projekt. Zabývá se hodnocením potřebných kritérií a předkládá podklady pro strategické rozhodování o realizaci projektu. V závěru DP navrhuje postupy a činnosti vedoucí k rozvoji podniku. Výsledek praktické části diplomové práce má sloužit především vedoucím pracovníkům firmy ke zefektivnění práce při plánování a realizaci strategického rozvoje.

The thesis is focused on exploitation of modern knowledge in area of leading projects with concrete applications in company Kabátek a syn. Main focus is on support and growth of company. Theoretic part of thesis analyze situations with considering economic factors and competitive advantage. Further this part process theoretic presumption and realization of business plans with main impact for using in area of small and middle enterprise. Practically part of thesis establishes policy development company and analyze preparation of project. Thesis evaluate needed criteria and the other important points for strategic decision about realization of the project. End of the thesis suggests some possibility how to lead project successfully. The result of practically part of thesis should be used mainly for leaders of companies. It brings them example for much more efficiency planning and at the end proposal of realization strategic development.

1. ÚVOD	4
1.1 CÍL PRÁCE	5
2. FIRMA KABÁTEK A SYN V.O.S.	6
2.1 ZALOŽENÍ A HISTORIE FIRMY	6
2.2 SOUČASNOST	7
2.2.1 Charakteristika nabízených služeb	7
2.2.2 Charakteristika služeb firmy Kabátek a syn	8
2.3 SITUACE NA AUTOMOBILOVÉM TRHU	10
2.3.1 Postavení firmy na trhu	13
2.4 ANALÝZA FIRMY	14
2.4.1 SWOT analýza	14
2.4.2 Finanční analýza podniku	15
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů	15
2.4.4 Analýza stavových ukazatelů	22
2.4.5 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů	23
2.4.6 Shrnutí ukazatelů finanční analýzy	27
3. ÚVOD DO INVESTIČNÍHO ROZHODOVÁNÍ	30
3.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	30
3.1.1 Posuzování podnikatelských plánů	33
3.1.2 Zpracování podnikatelského plánu	35
3.2 PŘÍPRAVA A REALIZACE PROJEKTŮ	36
3.3 INVESTIČNÍ PROGRAM FIRMY	37
3.4 TECHNICKO-EKONOMICKÁ STUDIE	37
3.4.1 Analýza trhu	39
3.4.2 Velikost a umístění	41
3.4.3 Lidské zdroje	44
3.4.4 Realizační plán	45
3.5 FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU	46
3.5.1 Ukazatele ekonomické efektivnosti	46
4. NÁVRH ROZVOJE SPOLEČNOSTI	49
4.1 STANOVENÍ CÍLŮ A FILOZOFIE ROZVOJE	49
4.1.1 Strategické cíle	50

4.1.2	Politika kvality.....	50
4.2	ROZŠÍŘENÍ SERVISNÍCH PLOCH	52
4.2.1	Návrh nových prostor servisu	52
4.2.2	Výběrové řízení dodavatelské firmy.....	53
4.2.3	Výběrové řízení na vybavení technologiemi.....	54
4.2.4	Finanční rozpočet	54
4.3	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	55
4.3.1	Ekonomická efektivnost	55
4.3.2	Zdroje financování projektu	57
4.3.3	Ekonomická přidaná hodnota	58
5.	REALIZACE PROJEKTU	59
5.1	HARMONOGRAM ÚKOLŮ	59
5.2	MARKETINGOVÁ PODPORA.....	60
6.	HODNOCENÍ.....	61
6.1	VYHODNOCENÍ PRŮBĚHU CELKOVÉHO PROJEKTU	61
6.2	PŘÍNOSY	61
6.3	NÁVRHY DO BUDOUCNA.....	62
7.	ZÁVĚR.....	63
8.	SEZNAMY	64

Seznam zkratek

ČMZRB		Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
DB		diplomová práce
HV		hospodářský výsledek
M1		označení pro osobní vozy
MPO		Ministerstvo průmyslu a obchodu
ND		náhradní díly
SAP		Sdružení automobilového průmyslu
STK		stanice technické kontroly
SW		software
v.o.s.		veřejná obchodní společnost
VJ		vlastní jmění
ZJ		základní jmění

1. Úvod

Úkolem této diplomové práce je po teoretické stránce představit některé z nástrojů investičního rozhodování, v praktické části potom vypracování přehledného schématu podnikatelského plánu na rozšíření autoservisních služeb ve firmě Kabátek a syn v.o.s. pro následnou realizaci projektu. Součástí tohoto úkolu je také vytvoření marketingové podpory firmy za účelem zvýšení pozice na trhu a upevnění konkurenceschopnosti.

V teoretické části práce se popisují vybrané metody podnikatelského plánování s důrazem na oblasti středních a menších podniků. Praktická část řeší podnikatelský plán firmy vytvořený za účelem zlepšení pozice na trhu a strategického rozvoje výše jmenované organizace. Dále pak si klade za úkol důkladné obeznámení se se situací v oblasti autoservisních služeb, jakož i jejich následným vývojem s ohledem na zahraniční trendy. Výsledek praktické části diplomové práce má sloužit na jedné straně přímo k realizaci určeného projektu a na straně druhé řadě jiným drobným podnikatelům, kterým poskytne návod, jak efektivně realizovat plánování rozvoje firmy.

1.1 Cíl práce

Cílem práce je jak teoretické, tak praktické představení investičního plánování a strategického rozvoje firmy s důrazem na realizaci projektu ve firmě Kabátek a syn v.o.s.. V praktické části si práce klade za cíl vytvořit konkrétní postup a popsat problémy při investičním rozhodování v malé organizaci jakož i ukázat jednu z možností realizace vypracování podnikatelského plánu zabývajícího se rozšířením firmy a zvýšením její konkurenceschopnosti. Případným zájemcům může práce poskytnout formální návod a doporučení postupu pro vytváření projektů a především pak zvýšení nadějnosti jejich podnikatelského úspěchu.

2. Firma Kabátek a syn v.o.s.

2.1 Založení a historie firmy

V roce 1946 František Kabátek založil firmu na opravy motorových vozidel, zemědělské techniky a dalších strojů. Svoji dílnu umístil do prostor bývalých koňských stájí, které zcela přestavěl právě k účelu opravování motorových vozidel. Postupem času tak vzniklo velmi moderně vybavené pracoviště pro opraváře, nástrojaře ale i lakýrníky. V následujících dvou letech firma dobře prosperovala a zaměstnávala 8-10 mechaniků a jednoho úředníka. Firma se především soustředila na opravy osobních a menších nákladních vozidel, čímž se podařilo získat konkurenční výhodu nad ostatními dílnami, které se zaměřovaly hlavně na zemědělské stroje.

V roce 1948 ovšem došlo k zestátňování soukromých podniků. Z tohoto důvodu o rok později přešla firma pod správu Komunálních služeb. Zakladatel firmy byl později propuštěn z vlastní dílny a nemohl nadále pracovat ve svém oboru.

Na začátku devadesátých let se začaly psát novodobé dějiny firmy Kabátek a syn. V roce 1990 opět požádal František Kabátek o vydání živnostenského listu a v lednu 1991 se svým synem Jiřím Kabátkem zakládají veřejnou obchodní společnost. V tomto roce také došlo k převzetí prostor dílny, která byla v dezolátním stavu. Po celkové rekonstrukci a se základním vybavením došlo k zahájení novodobých autoservisních služeb firmou Kabátek a syn v.o.s..

2.2 Současnost

2.2.1 Charakteristika nabízených služeb

V současné době můžeme rozdělit autoopravárenské služby do dvou základních skupin. Jedná se o opravy autorizovaných prodejců (koncesionářů) jednotlivých značek vozů na straně jedné a na straně druhé jsou pak servisy tzv. universální, které nepracují pod hlavičkou výrobce vozidel. První skupina opraven má velkou a nespornou výhodu v silném partnerovi, ať už v podobě výrobce nebo generálního importéra vozů dané značky. Tato výhoda spočívá především v dostupnosti přesné dokumentace, originálních dílů na nejnovější modely vozů a také ve vybavenosti dílen např. diagnostickou technikou, speciálním nářadím a především know-how, což je pro soudobé autoopravárenství jeden z nejdůležitějších bodů – přístup k informacím. Samozřejmě to s sebou nese celou řadu určitých problémů, které spočívají ve vazbách na směrnice a požadavky výrobce vozidel. Mnohdy reakce takových opraven mohou být pomalejší a méně operativní, také vyšší požadavky na komfort nabízených služeb způsobují růst cen oprav. Tyto určité nedostatky autorizovaných opraven potom vytvářejí dostatek prostoru pro vznik konkurenčního prostředí. Proto se na trhu tohoto charakteru můžeme setkat s celou řadou neautorizovaných opraven. Tuto skupinu autoservisů bych dále rozdělil na tři podskupiny. Do první bych zařadil automechaniky – živnostníky. Zde se jedná o malé dílny, kde sám podnikatel je také opravářem. Druhou skupinou jsou už firmy, které zaměstnávají několik mechaniků, mají rozsáhlejší prostory, jakož i sortiment nabízených služeb. A svoji činnost vedou na základě nejmodernějších poznatků a přebírají standardy autorizovaných opraven. Třetí skupinou jsou sítě servisů, které se prezentují pod hlavičkou velkých firem, většinou výrobců náhradních dílů (př. Barum, Lukas, Štangl, Elit....). Ve všech uvedených skupinách se můžeme setkat jak s opravami velmi universálními, tak i zaměřenými na jednu nebo několik málo značek vozidel. Kvalita a rozsah nabízených služeb je velice individuální a závisí na cílech a posláních jednotlivých firem.

2.2.2 Charakteristika služeb firmy Kabátek a syn

Firma Kabátek a syn v.o.s. není koncesionářem žádné automobilky, proto se řadí mezi autoopravny neautorizovaného charakteru. Spolupracuje s celou řadou dodavatelů náhradních dílů, přesto doposud neuzavřela s žádným z nich smlouvu o užší spolupráci, a to z důvodu obav ze snížení konkurenceschopnosti v závislosti fixování se na jediného dodavatele. Zaměření na značku opravovaných vozidel vychází z potřeb trhu. Jak již jsem uvedl, největší podíl vozidel na českých silnicích tvoří výrobky z Mladé Boleslavi značky Škoda [12]. Tento trend se projevuje i v mikroregionu působnosti firmy. Přesto ale dochází k růstovým tendencím podílů i ostatních zahraničních výrobců, a proto i firma Kabátek a syn zaměřuje svou činnost i těmito směry. Sortiment nabízených služeb (viz tab. 1) pak vychází z dlouhodobě vedených statistik.

Tab. č. 1 Přehled nabízených služeb

Druh oprav	Podíl kapacit v %	Podíl na zisku v %	Předpokládaný trend
Pneuservis	10	25	Růst
Prevence	10	30	Růst
Emise	10	5	Stagnace
Diagnostika	10	15	Pokles
Karosářské opravy	25	14	Pokles
Prodej ND	30	10	pokles
Nestandard	5	1	

Zdroj: Kabátek a syn v.o.s.

V tabulce č.1 je uveden základní přehled nabízených služeb pro motoristy firmou Kabátek a syn v.o.s.. Z tabulky vyplývá podíl jednotlivých druhů oprav na celkové kapacitě dílny a zároveň také podíl na zisku firmy. Nyní se budu podrobněji zabývat jednotlivými službami.

Pneuservis: jedná se o komplexní službu zahrnující prodej a montáž pneumatik, disků, opravy defektů zajištění uskladnění sezónních pneumatik a

dalších souvisejících prací. Zde má dílna velmi dobré zázemí v podobě nejmodernějšího strojového vybavení od firmy Hofmann, která je leadrem ve svém oboru. Prostor k rozvoji a růstu těchto služeb vidím ve vytvoření samostatné dílny určené pouze k tomuto účelu. Tyto služby nevyžadují žádné specifické nástroje pro různé značky vozů, proto jsou zcela universální a předpokládám zde potenciál růstu.

Prevence: zahrnuje pravidelné servisní prohlídky a následné preventivní výměny opotřebovaných dílů. Do této skupiny zahrnuji i přípravu a provedení STK, neboť obliba této služby neustále stoupá. Tato oblast oprav už vykazuje vyšší náročnost na vybavení dílny speciálními technologiemi a odbornost mechaniků, jakož i know-how. Přesto se ale stále nacházíme v oblasti širokého rozsahu počtu možných značek vozů. Konkrétní podoba oprav spadajících do této skupiny může vypadat následovně : výměny provozních kapalin, brzdových segmentů i komplexních systémů pérování, veškerých součástí podvozku, které jsou vystaveny velké námaze. Dále do této skupiny patří výfukové systémy, výměnné části karoserie (světla, skla, zrcátka....) atd.

Emise: nyní se již dostáváme do skupiny služeb s velmi omezenými možnostmi. Licenci pro provozování stanice měření emisí uděluje Krajský úřad na základě stanovených pravidel, mimo jiné povoluje poskytovat tuto službu pouze na vozy přesně vymezené pro danou provozovnu. V současnosti firma Kabátek a syn v.o.s. smí měřit emisní systémy bez katalyzátorů a emisní systémy opatřené řízeným katalyzátorem s označením S1, ale pouze vozy koncernu VW.

Diagnostika: v této oblasti již musíme velmi omezit možnosti firmy a to pouze na vozy značky Škoda. Zde je naprosto nezbytné speciální vybavení, vysoká odbornost mechanika a silná odlišnost systémů jednotlivých výrobců. Vzhledem k vybavenosti a možnostem firmy jsou tyto služby velmi málo zastoupeny. S trendem mládnutím vozového parku je třeba jim věnovat stále větší pozornost.

Karosářské práce: v současné době firma provádí tyto služby ve velmi omezeném počtu a pouze u starších modelů. Vzhledem k náročnosti na

vybavenost a stupeň konkurence v tomto oboru, firma nepočítá s rozvojem této činnosti ani ve strategickém plánu.

Prodej ND: v areálu provozovny se také nachází prodejna náhradních dílů. Vzhledem k regionu a k vozovému parku, byla tato služba velmi prosperující. V poslední době dochází ke snižování podílu na zisku a to dle mého názoru z důvodu rostoucí životní úrovně majitelů automobilů, kteří dají přednost autoopravárenským službám před svépomocí.

Nestandard: sem můžeme zařadit problémy nejasného původu a odhalování skrytých závad. Je to velmi náročné na čas a odbornost mechanika, tedy velmi nákladné a špatně ocenitelné. Z toho to důvodu jsou zde tendence vedoucí k omezení takovýchto zakázek.

2.3 Situace na automobilovém trhu

Česká republika je pro výrobce a dovozce velmi zajímavým trhem. Dokladem je nejen vývoj počtu registrovaných vozidel, ale i struktura vozového

Graf č.1 Celkový objem trhu s osobními vozy 1993-2003



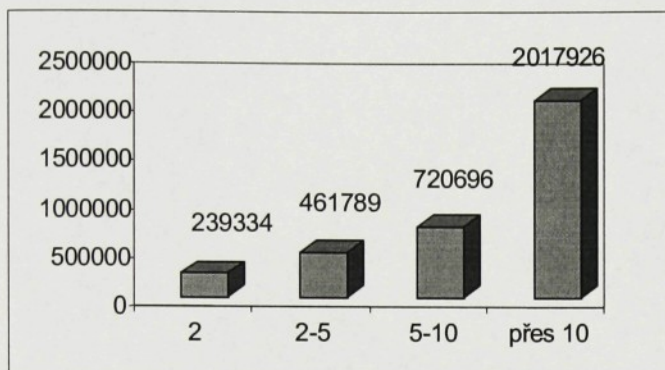
Zdroj: SAP

parku z pohledu věku automobilů. Trend počtu registrovaných vozidel znázorňuje graf č. 1.

Je zde mimo jiné patrný pokles mezi roky 1998 a 1999 a následné ustálení což je dáno změnou systému tzv.

povinného ručení. Celkově však tento graf ukazuje na rostoucí trend počtu vozidel v ČR. Další velkou příležitostí ukazuje graf struktury vozového parku v ČR dle věku, kterou zobrazuje graf č.2. Průměrné stáří osobních automobilů v ČR je

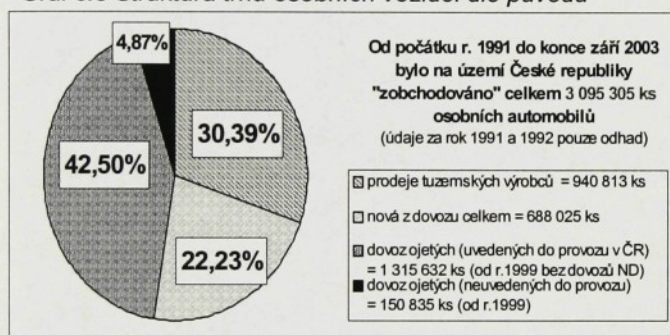
Graf č.2 Struktura vozového parku v ČR dle věku



Zdroj: SAP

Dalším velmi důležitým faktorem je rozložení trhu mezi prodej nových

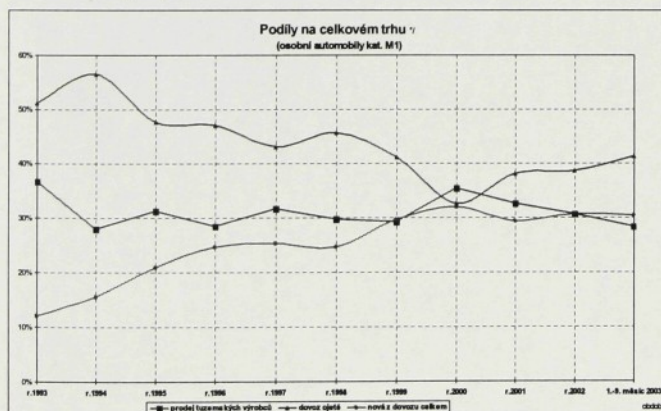
Graf č.3 Struktura trhu osobních vozidel dle původu



Zdroj: SAP

dovezených automobilů se stále pohybuje okolo 40%, pouze dochází k růstu

Graf č.4 Vývoj trhu osobních vozidel



Zdroj: SAP

nárůst celkových prodejů a potažmo i podílu na trhu zaznamenávají značky např. KIA, HYUNDAI nebo DAEWOO, které přicházejí s velmi příznivou cenovou politikou včetně bohaté výbavy a vysokou úrovní kvality.

těsně pod hranici 14 let, ovšem z grafu vyplývá, že naprostá většina registrovaných vozů je starší deseti let. S tímto zjištěním lze předpokládat, že v závislosti na rostoucí životní úrovni a módních trendech bude docházet k obnově tohoto vozového parku.

vozidel a dovoz ojetých. Z grafu č.3 vyplývá, že svůj primát si stále drží dovoz starších vozů, který v současné době tvoří cca 40% celkového trhu. Ustálenost tohoto stavu nám dokládá následující graf č. 4, kde lze vysledovat, že podíl

podílu dovozu nových automobilů ze zahraničí na úkor tuzemské produkce. Podobný závěr může vyplývat i z následující tabulky, z které lze vyčíst hodnoty celkových prodejů jednotlivých značek za rok 2003. Je naprosto zřejmé, že primát stále drží domácí producent ŠKODA, i když její podíl neustále klesá. Obrovský

Tab. č.2 Struktura trhu osobních vozidel v ČR dle značky

Pořadí značek dle prodejů:**NOVÉ OSOBNÍ AUTOMOBILY** (kat. M1)

	výrobní značka	v ČR prodáno (ks)	podíl na celkovém trhu v ČR	podíl na trhu nových jen OFI+TUZV	+ nárůst, - pokles		
					počtu prodejů	podílu na trhu nových OFI+TUZV	podílu na celkovém trh
1	ŠKODA	54 571	27,03%	48,29%	-1,12%	-2,79%	-0,82%
2	RENAULT	6 372	3,16%	5,64%	-4,94%	-0,56%	-0,23%
3	PEUGEOT	6 319	3,13%	5,59%	1,12%	-0,19%	-0,02%
4	VOLKSWAGEN	5 790	2,87%	5,12%	3,10%	-0,07%	0,03%
5	OPEL / GM	5 006	2,48%	4,43%	12,95%	0,33%	0,24%
6	FORD	4 743	2,35%	4,20%	42,35%	1,11%	0,67%
7	HYUNDAI	3 702	1,83%	3,28%	89,26%	1,47%	0,85%
8	CITROEN	3 619	1,79%	3,20%	3,40%	-0,04%	0,03%
9	TOYOTA	3 062	1,52%	2,71%	27,05%	0,48%	0,30%
10	SEAT	2 415	1,20%	2,14%	7,81%	0,06%	0,07%
11	FIAT	2 362	1,17%	2,09%	21,82%	0,30%	0,19%
12	MAZDA	1 862	0,92%	1,65%	24,47%	0,26%	0,17%
13	NISSAN	1 746	0,86%	1,55%	-16,62%	-0,39%	-0,19%
14	AUDI	1 482	0,73%	1,31%	47,32%	0,38%	0,23%
15	SUZUKI	1 455	0,72%	1,29%	8,02%	0,04%	0,04%
16	MERCEDES BENZ	1 323	0,66%	1,17%	17,91%	0,13%	0,09%
17	HONDA	1 266	0,63%	1,12%	12,23%	0,08%	0,06%
18	DAEWOO	1 253	0,62%	1,11%	-40,33%	-0,83%	-0,44%
19	KIA	1 068	0,53%	0,95%	203,41%	0,62%	0,35%
20	MITSUBISHI	747	0,37%	0,66%	-21,78%	-0,22%	-0,11%

Zdroj : SVAP

Soudobý automobilový průmysl v České republice patří jednoznačně mezi prosperující a stěžejní odvětví naší ekonomiky. Je perspektivní oblastí také pro zahraniční investory, o čemž svědčí zvyšování počtu firem se zahraniční majetkovou účastí a úspěšnost jejich výrobků na nejvyspělejších trzích. Automobilový průmysl je jednoznačně růstovým oborem české ekonomiky, což dokazují další makroekonomické ukazatele, jako je např. podíl automobilového průmyslu na celkové průmyslové výrobě v ČR nebo objem exportu.

2.3.1 Postavení firmy na trhu

V současnosti firma Kabátek a syn v.o.s. provozuje jedinou autoopravnu svého druhu v mikroregionu Český Dub včetně spádových obcí. Kromě toho v místě funguje svépomocná dílna, servis zaměřený výhradně na klempířské práce a několik drobných živnostníků, kteří povětšinou provozují svou živnost pouze jako vedlejší činnost. Veliká konkurence v tomto oboru je v Liberci, kde většina obyvatel Českého Dubu našla pracovní příležitost. Zde ovšem musíme konstatovat určitou anonymitu a absenci některých specifických služeb, jako je například vyzvednutí automobilu v určeném místě, přistavení zpět nebo možnost přímo pozorovat opravu vlastního vozu atd..

Nespornou výhodou firmy je její dlouholetá tradice (téměř šedesát let) postavená především na důvěře, ochotě a samozřejmě odbornosti prováděných oprav. Díky těmto aspektům si firma v novodobé působnosti vytvořila velmi rozsáhlou základnu klientů, která je tvořena nejen obyvateli Českého Dubu a okolí, ale i celou řadou zákazníků ze vzdálenějších lokalit jako je např. Liberec, Turnov, ale i Praha. Další významnou část klientely tvoří podniky, které mají své provozovny v uvedené oblasti.

K upevnění vybudované pozice na trhu by mohly přispět dva důležité kroky. Firma má velmi „zanedbanou“ marketingovou podporu a spoléhá pouze na tradici a dobrou pověst. S tím souvisí možnost zvyšování image a prohloubení povědomí o působnosti firmy a jejích službách.

2.4 Analýza firmy

2.4.1 SWOT analýza

S – silné stránky	Jediná opravna v mikroregionu • Vysoká odbornost • Velmi dobré technologické zázemí • Tradice • Rozsah nabízených služeb • Ochota, důvěra, spolehlivost • Osobní přístup
W – slabé stránky	Nutnost dokončení procesu restrukturalizace • Úzké zaměření převážně na vozy ŠKODA • Malá reprezentativnost dílenských prostor • Zastaralý systém komunikace s dodavateli • Velmi nízká úroveň marketingu
O – příležitosti	Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva a počty vozů v regionu • Vysoké procento firemních zákazníků • Relativní cenová dostupnost služeb • Nutnost odborné údržby aut – zajištěný odbyt • Reklamní kampaně – zvýšení zájmu o firmu
T – hrozby	Přibližování se cenové hladině zahraničních aut • Odchod mechaniků • Vznik konkurence

2.4.2 Finanční analýza podniku

Úkolem finanční analýzy je posouzení současné finanční situace podniku a zároveň vyhlídek do budoucnosti. Jedná se o diagnózu hospodaření podniku, která umožňuje, je-li prováděna kvalifikovaně a pravidelně, odhalit případné poruchy "finančního zdraví". Výsledky této analýzy jsou nezbytným zdrojem informací pro kvalitní vedení podniku a zlepšení rozhodovacích procesů.

Základním zdrojem informací pro celou finanční analýzu je účetnictví. Poskytuje níže uvedené informace, zahrnuté ve výkazech Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Cash-Flow :

- o stavu a pohybu majetku firmy
- o zdrojích, ze kterých byl majetek pořízen
- o čistém obchodním jmění
- o hospodářském výsledku
- o nákladech a výnosech

Finanční analýza musí nejen odhalit současnou finanční situaci podniku, ale také její příčiny a navrhnout možná opatření, vedoucí ke zlepšení stavu [9]. Finanční analýza charakterizuje finanční zdraví podniku vztahy mezi majetkem, kapitálem, výnosy, náklady, příjmy a výdaji. Proporce se vyjadřují poměrovými ukazateli, které mají vztah k výnosnosti a finančním rizikům.

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

A/ Ukazatele rentability (ziskovosti, výnosnosti)

Charakterizují vztah mezi výsledkem hospodaření a vloženými či vázanými prostředky. Poměřují výsledný efekt s celkovým majetkem a také mohou zohlednit strukturu krytí majetku. Žádoucí je samozřejmě co nejvyšší ziskovost.

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

rok 1999 : $33\,364 / 50\,590 \times 100 = 65,94\%$

rok 2000 : $53\,928 / 104\,518 \times 100 = 51,59\%$

rok 2001 : $47\,788 / 152\,306 \times 100 = 31,38\%$

rok 2002 : $64\,765 / 217\,072 \times 100 = 29,84\%$

ROE je ve sledovaných letech značně vyšší než např. průměrná úroková míra z termínovaných vkladů, přestože klesá.

ROA = rentabilita celkového kapitálu

rok 1999 : $33\,364 / 533\,257 \times 100 = 6,25\%$

rok 2000 : $53\,928 / 651\,826 \times 100 = 8,27\%$

rok 2001 : $47\,788 / 913\,011 \times 100 = 5,23\%$

rok 2002 : $64\,765 / 1\,088\,155 \times 100 = 5,95\%$

Výnosnost vlastního kapitálu je vyšší než výnosnost celkového kapitálu, což je žádoucí, podnik využívá efektivně cizí zdroje.

Index finanční páky

rok 1999 : $0,6594 / 0,0625 = 10,55$

rok 2000 : $0,5159 / 0,0827 = 6,24$

rok 2001 : $0,3138 / 0,0523 = 6,00$

rok 2002 : $0,2984 / 0,0595 = 5,02$

V uvedených letech bylo pro společnost výhodnější použít úročené cizí zdroje, průměrná úroková míra z přijatých úvěrů byla zřejmě nižší než ROA.

ROS = rentabilita tržeb

rok 1999 : $33\,364 / 1\,733\,012 \times 100 = 1,92\%$

rok 2000 : $53\,928 / 1\,907\,656 \times 100 = 2,82\%$

rok 2001 : $47\,788 / 2\,204\,220 \times 100 = 2,17\%$

rok 2002 : $64\,765 / 2\,793\,198 \times 100 = 2,32\%$

B/ Ukazatele aktivity

Měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (vázanost kapitálu v jednotl. formách aktiv)

Obrat celkových aktiv

rok 1999 : $1\,733\,012 / 533\,257 = 3,25$

rok 2000 : $1\,907\,656 / 651\,826 = 2,93$

rok 2001 : $2\,204\,220 / 913\,011 = 2,41$

rok 2002 : $2\,793\,198 / 1\,088\,155 = 2,57$

Počet obrátek celkových aktiv za rok se pohybuje na dobré úrovni.

Obrat stálých aktiv

rok 1999 : $1\,733\,012 / 296\,910 = 5,84$

rok 2000 : $1\,907\,656 / 382\,239 = 4,99$

rok 2001 : $2\,204\,220 / 477\,355 = 4,62$

rok 2002 : $2\,793\,198 / 576\,255 = 4,85$

Počet obrátek stálých aktiv za rok se v roce 2002 zvýšil (v porovnání s rokem 2001).

Obrat oběžných aktiv

rok 1999 : $1\,733\,012 / 231\,166 = 7,50$

rok 2000 : $1\,907\,656 / 264\,237 = 7,22$

rok 2001 : $2\,204\,220 / 358\,096 = 6,16$

rok 2002 : $2\,793\,198 / 443\,669 = 6,30$

Počet obrátek oběžných aktiv za rok se v roce 2002 zvýšil (v porovnání s rokem 2001).

Obrat zásob

rok 1999 : $1\,733\,012 / 86\,347 = 20,07$

rok 2000 : $1\,907\,656 / 95\,685 = 19,94$

rok 2001 : $2\,204\,220 / 139\,981 = 15,75$

rok 2002 : $2\,793\,198 / 141\,091 = 19,80$

Počet obrátek zásob za rok 2002 se zvýšil.

Průměrná doba obratu zásob

rok 1999 : $86\,347 / (1\,733\,012 / 360) = 17,94$

rok 2000 : $95\,685 / (1\,907\,656 / 360) = 18,06$

rok 2001 : $139\,981 / (2\,204\,220 / 360) = 22,86$

rok 2002 : $141\,091 / (2\,793\,198 / 360) = 18,18$

Došlo ke zkrácení doby obratu zásob.

Obrat pohledávek

rok 1999 : $1\,733\,012 / 134\,326 = 12,90$

rok 2000 : $1\,907\,656 / 116\,343 = 16,40$

rok 2001 : $2\,204\,220 / 188\,551 = 11,69$

rok 2002 : $2\,793\,198 / 268\,472 = 10,40$

Počet obrátek pohledávek z obchodního styku se snížil.

Doba obratu pohledávek

rok 1999 : $134\,326 / (1\,733\,012 / 360) = 27,90$

rok 2000 : $116\,343 / (1\,907\,656 / 360) = 21,96$

rok 2001 : $188\,551 / (2\,204\,220 / 360) = 30,79$

rok 2002 : $268\,472 / (2\,793\,198 / 360) = 34,60$

Počet dní obratu pohledávek z obchodního styku se zvýšil.

Doba obratu dluhů

rok 1999 : $74\,817 / (1\,437\,704 / 360) = 18,73$

rok 2000 : $67\,235 / (1\,587\,904 / 360) = 15,24$

rok 2001 : $173\,024 / (1\,781\,701 / 360) = 34,96$

rok 2002 : $238\,359 / (2\,273\,147 / 360) = 37,75$

Doba mezi nákupem zásob a úhradou závazků dosáhla v roce 2002 nejvyšší úrovně.

C/ Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku získat prostředky pro úhradu svých závazků.

Poměr mezi pohotovými peněžními prostředky a momentálně splatnými závazky vyjadřuje platební schopnost podniku.

Likvidita 1. stupně optimum je 20%

rok 1999 : $(1\,381 + 7\,377) / 99\,829 \times 100 = 8,77\%$

rok 2000 : $(1\,545 + 5\,594) / 94\,339 \times 100 = 7,57\%$

rok 2001 : $(1\,496 + 44\,593) / 189\,412 \times 100 = 24,33\%$

rok 2002 : $(1\,269 + 29\,533) / 260\,809 \times 100 = 11,81\%$

V roce 2002 došlo ke zhoršení ukazatele (méně fin. prostředků v bance, nárůst krátkodobých závazků).

Likvidita 2. stupně optimum je 100 - 150%

rok 1999 : $(8\,758 + 137\,680) / 99\,829 \times 100 = 146,69\%$

rok 2000 : $(7\,139 + 159\,794) / 94\,339 \times 100 = 176,95\%$

rok 2001 : $(46\,089 + 222\,677) / 189\,412 \times 100 = 141,89\%$

rok 2002 : $(30\,802 + 336\,701) / 260\,809 \times 100 = 140,91\%$

Ukazatel likvidity 2. stupně se během sledovaného období nijak výrazně nezměnil.

Likvidita 3. stupně optimum je 200 - 250%

rok 1999 : $(146\,438 + 86\,347) / 99\,829 \times 100 = 233,18\%$

rok 2000 : $(166\,933 + 95\,685) / 94\,339 \times 100 = 278,38\%$

rok 2001 : $(268\,766 + 139\,330) / 189\,412 \times 100 = 215,45\%$

rok 2002 : $(367\,503 + 126\,165) / 260\,809 \times 100 = 189,28\%$

V roce 2002 došlo k podstatnému zhoršení ukazatele (snížení hodnoty zásob).

D/ Ukazatele zadluženosti

Tento ukazatel zobrazuje, kolik podnikového majetku je financováno cizím kapitálem. Je výrazem finanční stability podniku.

Míra zadluženosti optimum je do 50%

rok 1999 : $(456\,907 + 25\,760) / 50\,590 \times 100 = 954,08\%$

rok 2000 : $(499\,531 + 47\,777) / 104\,518 \times 100 = 523,65\%$

rok 2001 : $(725\,204 + 35\,501) / 152\,306 \times 100 = 499,46\%$

rok 2002 : $(829\,773 + 41\,310) / 217\,072 \times 100 = 401,29\%$

V roce 2002 došlo k výraznému zlepšení míry zadluženosti od roku 1999.

Koef. samofinancování optimum je min 50%

rok 1999 : $50\,590 / 533\,257 \times 100 = 9,49\%$

rok 2000 : $104\,518 / 651\,826 \times 100 = 16,03\%$

rok 2001 : $152\,306 / 913\,011 \times 100 = 16,68\%$

rok 2002 : $217\,072 / 1\,088\,155 \times 100 = 19,95\%$

V roce 2002 došlo ke zlepšení ukazatele od roku 1999.

Míra zadluženosti k vl. jmění optimum je 70%

rok 1997 : $456\,907 / 50\,590 \times 100 = 903,16\%$

rok 1998 : $499\,531 / 104\,518 \times 100 = 477,94\%$

rok 1999 : $725\,204 / 152\,306 \times 100 = 476,15\%$

rok 2000 : $829\,773 / 217\,072 \times 100 = 382,26\%$

V roce 2002 došlo k výraznému zlepšení míry zadlužení k vlastnímu jmění.

Dlouhodobá zadluž. k vlastnímu jmění

rok 1999 : $147\,289 / 50\,590 \times 100 = 291,14\%$

rok 2000 : $403\,181 / 104\,518 \times 100 = 385,75\%$

rok 2001 : $475\,285 / 152\,306 \times 100 = 312,06\%$

rok 2002 : $340\,249 / 217\,072 \times 100 = 156,74\%$

V roce 2002 došlo k velmi výraznému zlepšení !!!

Dlouhodobá zadluž. k vloženému kapitálu

rok 1997 : $456\,907 / 500 \times 100 = 91\,381,40\%$

rok 1998 : $499\,531 / 500 \times 100 = 99\,906,20\%$

rok 1999 : $725\,204 / 500 \times 100 = 145\,040,80\%$

rok 2000 : $829\,773 / 500 \times 100 = 165\,954,60\%$

V roce 2002 došlo ke zhoršení zadluženosti k vloženému kapitálu.

Poměr dluhů k tržbám

rok 1999 : $456\,907 / 1\,733\,012 \times 100 = 26,36\%$

rok 2000 : $499\,531 / 1\,907\,656 \times 100 = 26,19\%$

rok 2001 : $725\,204 / 2\,204\,220 \times 100 = 32,90\%$

rok 2002 : $829\,773 / 2\,793\,198 \times 100 = 29,71\%$

Poměr dluhů k tržbám se snižuje.

Krytí stálých aktiv vlastním jměním

rok 1999 : $50\,590 / 296\,910 \times 100 = 17,04\%$

rok 2000 : $104\,518 / 382\,239 \times 100 = 27,33\%$

rok 2001 : $152\,306 / 477\,355 \times 100 = 31,90\%$

rok 2002 : $217\,072 / 576\,255 \times 100 = 37,67\%$

Krytí stálých aktiv vlastním jměním roste. V případě, že by krytí přesáhlo 100%, dojde k překapitalizování, tj. nedostatečnému využívání cizích zdrojů.

2.4.4 Analýza stavových ukazatelů

Analýza aktiv a pasiv – příčiny změn, procentní vyjádření změn.

<u>Nehmotný majetek</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 :-	
rok 2000 : -	
rok 2001 : 8 304	
rok 2002 : 10 149	22,22%

Došlo k modernizaci a rozšíření SW vybavení.

<u>Budovy</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 73 214	
rok 2000 : 71 381	- 2,50%
rok 2001 : 93 674	31,23%
rok 2002 : 148 655	58,69%

V letech 2001 a 2002 došlo k rekonstrukci dílenských prostor a prodejny.

<u>Pohledávky z obch. styku</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 134 326	
rok 2000 : 116 343	-13,39%
rok 2001 : 188 551	62,06%
rok 2002 : 268 472	42,39%

Nárůst „způsoben“ růstem tržeb (o 27,58%) a prodloužením splatnosti pro velkoobchodní partnery.

<u>Bankovní účty</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 55 940	
rok 2000 : 73 771	31,87%
rok 2001 : 445 935	504,49%
rok 2002 : 295 333	- 33,77%

Rekonstrukce, nákup náradí a SW, prodloužená splatnost, to vše vedlo k poklesu v roce 2002.

<u>Hospodářský výsledek</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 333 642	
rok 2000 : 539 280	61,64%
rok 2001 : 477 884	- 7,16%
rok 2002 : 647 651	35,53%

Nárůst tržeb , důsledná kontrola a eliminace provozních nákladů.

<u>Závazky z obchodního styku</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 74 817	
rok 2000 : 67 235	- 10,13%
rok 2001 : 173 024	157,34%
rok 2002 : 238 359	37,76%

2.4.5 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů

Rozdíloví ukazatele

- čistý pracovní kapitál
- čisté pohotové prostředky
- čisté peněžně pohledávkové peněžní fondy

<u>Čistý pracovní kapitál (rozdíl ob. aktiv a krátk. dluhů)</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 131 337	
rok 2000 : 169 898	29,36%
rok 2001 : 218 684	28,71%
rok 2002 : 232 859	6,48%

Čistý pracovní kapitál je určen k financování běžné činnosti podniku, a tak je jeho růst pozitivní.

<u>Čisté peněžně pohledávkové peněžní fondy</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 44 990	
rok 2000 : 74 212	64,95%
rok 2001 : 79 354	6,93%
rok 2002 : 106 694	34,45%

Došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek (zvýšení tržeb) a snížení hodnoty skladu zboží. Zvýšila se obrátkovost skladu.

Tokové ukazatele

- analýza tržeb
- analýza nákladů
- analýza zisku

<u>Analýza tržeb</u>	<u>změna v %</u>
rok 1999 : 1 733 216	
rok 2000 : 1 912 373	10,34%
rok 2001 : 2 207 868	15,45%
rok 2002 : 2 796 720	26,67%

Tab. č.3 Členění a výše jednotlivých tržeb

členění	rok 2001	rok 2002	rozdíl Kč	rozdíl %
Velkoobchod oleji	23 791	38 470	14 679	+ 61,69
služby	627 630	799 079	171 449	+ 27,31
prodej ND	1 315 284	1 649 557	334 273	+ 25,41
pneuservis	171 100	221 133	50 033	+ 29,24
SME	66 415	84 959	18 544	+ 27,92

Zdroj : vlastní

Podrobnější členění tržeb (podle způsobu placení, podle druhu prodávaného zboží atp.) nebylo dáno k dispozici.

Z uvedené tabulky jednotlivých tržeb je patrné, že nárůst prodeje byl rovnoměrný ve všech kategoriích.

Analýza nákladů

Nákladovost celkové náklady / tržby

rok 1999 : $1\,714\,433 / 1\,733\,012 = 0,989$

rok 2000 : $1\,901\,441 / 1\,907\,656 = 0,997$

rok 2001 : $2\,218\,484 / 2\,204\,220 = 1,006$

rok 2002 : $2\,796\,631 / 2\,793\,198 = 1,001$

téměř identické !!!

Nákladovost celkové náklady / celkové výnosy

rok 1999 : $1\,714\,433 / 1\,747\,797 = 0,981$

rok 2000 : $1\,901\,441 / 1\,955\,369 = 0,972$

rok 2001 : $2\,218\,484 / 2\,266\,272 = 0,979$

rok 2002 : $2\,796\,631 / 2\,861\,396 = 0,977$

Tab. č. 4 Členění a výše jednotlivých nákladů

členění	rok 1999	rok 2000	rok 2001	rok 2002
spotřeb. nákupy	1 437 704	1 587 904	1 781 701	2 272 147
služby	109 600	126 430	217 346	297 433
osobní náklady	43 720	59 820	77 327	100 000
daně	23 463	32 566	28 293	27 758
úroky	23 377	21 318	25 635	32 198
provozní náklady	38 251	56 973	71 502	51 552
finanční náklady	37 382	14 767	13 920	8 270
mimořádné náklady	936	1 663	2 760	6 273

Zdroj: vlastní

Znalost a řízení podnikových nákladů je velice důležité. Ve firmě je kladen velký důraz na sledování nákladů a na jejich neustálé snižování.

Každý rok je vytvářen rozpočet nákladů na jednotlivé a měsíce a po měsíčních účetních uzávěrkách je porovnáván s realitou. Zásadní výkyvy v nákladech musí být "nositelem nákladu" řádně doloženy (účelnost).

Tab. č. 5 Nákladovost dle členění nákladů (náklady / tržby)

členění	rok 1999	rok 2000	rok 2001	rok 2002
spotřeb. nákupy	0,829	0,832	0,808	0,813
služby	0,063	0,066	0,099	0,106
osobní náklady	0,025	0,031	0,035	0,036
daně	0,014	0,017	0,013	0,010
úroky	0,013	0,011	0,012	0,012
provozní náklady	0,022	0,030	0,032	0,018
finanční náklady	0,021	0,008	0,006	0,003
mimořádné náklady	0,0005	0,009	0,001	0,002

Zdroj: vlastní

Analýza zisku

Hospodářský výsledek před úhradou nákl. úroků změna v %

rok 1999 : 79 527	
rok 2000 : 107 130	34,71%
rok 2001 : 100 337	- 6,34%
rok 2002 : 124 109	23,69%

Hospodářský výsledek před zdaněním změna v %

rok 1999 : 56 150	
rok 2000 : 85 812	52,83%
rok 2001 : 74 702	- 12,95%
rok 2002 : 91 910	23,04%

Hospodářský výsledek po zdanění**změna v %**

rok 1999 : 33 364

rok 2000 : 53 928

61,64%

rok 2001 : 47 787

- 11,39%

rok 2002 : 64 764

35,53%

2.4.6 Shrnutí ukazatelů finanční analýzy**Tab. č. 6 UKAZATELE ZISKOVOSTI 1999 2000 2001 2002**

HV po zdan. / VJ	%	65,94	51,59	31,38	29,84
HV po zdan. / Aktiva	%	6,25	8,27	5,23	5,95
HV po zdan / Tržby	%	1,92	2,82	2,17	2,32
HV po zdan / ZJ	%	6 673	10 786	9 558	12 953
HV před zd / Aktiva	%	10,53	13,16	8,18	8,44

Tab. č.7 UKAZATELE AKTIVITY 1999 2000 2001 2002

Tržby / Aktiva		3,25	2,93	2,41	2,57
Tržby / Stálá aktiva		5,84	4,99	4,62	4,85
Tržby / Oběžná aktiva		7,50	7,22	6,16	6,30
Tržby / Zásoby		20,07	19,94	15,75	19,80
Tržby / Pohledávky		12,90	16,40	11,69	10,40
Doba obratu zásob	dny	17,94	18,06	22,86	18,18
Doba obratu pohledávek	dny	27,90	21,96	30,79	34,60
Doba obratu dluhů	dny	18,73	15,24	34,96	37,75

Tab. č.8 UKAZATELE LIKVIDITY 1999 2000 2001 2002

Peníze(P) / Krátk. dluhy	%	8,77	7,57	24,33	11,81
P+krátk. pohl.(KP) / Krátk. dluhy	%	146,69	176,95	141,89	140,91
P+KP+zásoby / Krátk. dluhy	%	233,18	278,38	215,45	189,28

Tab. č.10

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI		1999	2000	2001	2002
Cizí zdroje / VJ	%	903,16	477,94	476,15	382,26
Cizí zdroje / ZJ	%	91 381	99 609	145 040	165 954
Cizí zdroje / Tržby	%	26,36	26,19	32,90	29,71
Cizí zdroje+ost.pasíva / VJ	%	954,08	523,65	499,46	401,29
VJ / Aktiva	%	9,49	16,03	16,68	19,95
VJ / Stálá aktiva	%	17,04	27,73	31,90	37,67
Dlouhod. dluhy / VJ	%	291,14	385,75	312,06	156,74
Krátkod. dluhy / Pasíva	%	18,72	14,47	20,75	23,97

Tab. č.11 DALŠÍ UKAZATELE

		1999	2000	2001	2002
HV před zd. / Přidaná hodnota	%	30,23	44,39	35,51	41,43
HV před zd. / Mzdové náklady	tisK č	1,77	1,97	1,33	1,27
Mzdové nákl. / Přidaná hodnota	%	17,08	22,52	26,77	32,74
Odpisy HNIM / Přidaná hodnota	%	17,71	17,82	17,09	19,21
Náklad. úroky / Přidaná hodnota	%	12,59	11,03	12,19	14,51
DPPO / Přidaná hodnota	%	12,27	16,49	12,79	12,24
Index fin. páky		10,55	6,24	6,00	5,02

Společnost se po dobu sledovaných čtyř let pohybuje na úrovni lepšího průměru. Výnosy a rentabilita rostou, využití majetku je na dobré úrovni, nákladovost je po celé čtyři roky na přibližně stejné výši. Dochází k růstu tržeb. Pozitivní je také růst čistého pracovního kapitálu. Nepříznivé je zvyšování podílu mzdových nákladů v přidané hodnotě. Rovněž vztah odpisů k přidané hodnotě neklesal, ale nepříznivě rostl.

Likvidita :

Likvidita je na dostatečné úrovni, v roce 2002 došlo k mírnému zhoršení z důvodu nárůstu krátkodobých závazků z obchodního styku a úbytku peněžních prostředků v bance (investice). Toto zhoršení považuje vedení společnosti za přechodné, mělo by dojít ke zvýšení likvidity.

Ziskovost :

Dochází k efektivnímu využívání cizích zdrojů, rentabilita vlastního i cizího kapitálu je v pořádku. Je potřeba se zaměřit na zvýšení rentability tržeb (zvýšit HV, tzn. snížení celkových nákladů). Nejlepší stav byl v roce 2000, potom následovat mírný pokles.

Aktivita :

Obrátky aktiv (celkových, stálých, oběžných) a zásob se od roku 1999 neustále zrychlovaly. Celková aktivita je na dobré úrovni. Doba obratu zásob je trvale na dobré úrovni, v průměru 19 dní. Doba obratu pohledávek se mírně zhoršila v letech 2001, 2002.

Celkově je možné zařadit společnost mezi stabilní a perspektivní organizace.

3. Úvod do investičního rozhodování

Součastné podnikatelské prostředí se vyznačuje velmi náročnými podmínkami tržní ekonomiky. Můžeme ho také charakterizovat slovy jako jsou dynamika, turbulence, změna a především také konkurence. Aby podnik, ať už nově se rodící nebo s dlouholetou tradicí našel v tomto prostředí svou pozici a neustále ji upevňoval musí mít jasně stanovenou rozvojovou strategii

3.1 Podnikatelský plán

Pro zajištění řádného rozvoje podniku je nutno definovat cíle pro tak rozdílné oblasti, jako je vývoj, výroba, odbyt a financování, a rovněž je nutno stanovit strategii jejich dosažení. Výsledky tohoto plánovacího a rozhodovacího procesu jsou komplexní, a musí být proto obsaženy v jedné písemné studii (plánu). Tato studie se nazývá obchodní plán, podnikatelský plán nebo podnikatelská koncepce. V praxi bank a podílnických společností se tyto tři pojmy používají jako synonyma. Studie musí především obsahovat údaje o vlastních kapitálu, o vzdělání a zkušenostech vedoucích představitelů podniku, tržní odhady, informace o dosavadním rozvoji podniku a o finančním plánování. Způsob a rozsah zpracování závisí na výši potřebného kapitálu, na cílech autora a na individuálních požadavcích příjemce.

Podnikatelské plány se skládají obvykle ze tří velkých dílčích částí:

- z popisné části, ve které se uvedou souvislosti, předpoklady a plánované aktivity,
- dále z číselné části, která dokumentuje účinek předpokladů a aktivit na počet zaměstnanců podniku, obrát, investice, likviditu a zisky.
- Třetí částí je příloha, která obsahuje obrázky, studie trhu, podrobné výpočty, smlouvy a další důležité předpoklady.

Podnikatelské plány se zpracovávají pro vnitropodnikové nebo mimopodnikové účely [3]. V rámci podniku slouží jako plánovací nástroj nebo základ pro diskusi v případech, kdy podnik stojí před dalekosáhlými změnami jako např. sloučením, rozdělením nebo uzavřením podnikatelských oblastí. Jako nástroj plánování pro stanovení a koordinaci jednotlivých aktivit mají podnikatelské plány v mnoha podnicích již dlouho své pevné místo. Dílčí plány vypracované v jednotlivých útvarech se přitom vzájemně sluďují a nakonec se zahrnou do celkového plánu. Ten potom poskytuje vedení orientaci v jeho každodenní práci a v některých případech se jeho výtah dává k dispozici i zaměstnancům. Protože má speciální zaměření je strukturován jinak než podnikatelské plány určené pro adresáty mimo vlastní podnik.

Vypracování přehledu plánovaných aktivit umožňuje podnikatelům včas rozpoznat úzká místa, pokud jde o personální a časové nároky nebo o kapitál, a odstranit je bez finančních ztrát již ve stadiu plánování. Tento způsob simulace je možno doporučit zvláště zakladatelům a ředitelům nových podniků. Takové podniky disponují zpravidla pouze malým kapitálem a chybné plánování může vést k chybnému použití omezených prostředků. Podnikatelský kolaps je tak často naprogramován předem.

Kromě využití jako nástroje plánování jsou podnikatelské plány vhodné i jako nástroj kontroly. Na konci každého roku se srovnají plánované údaje se skutečnými. Ze srovnání je patrné, zda cílů bylo dosaženo, resp. zda a kde došlo k odchylkám. Srovnání plánovaných a skutečných hodnot i účinná kontrola podniku jsou možné pouze tehdy, jestliže jsou cíle stanoveny nejen popisně, ale jsou plánovány i hodnotově. Srovnáním získá vedení poznatky o tom, kolik času a kapitálu které aktivity vyžadují a nakolik realisticky byly plánované hodnoty stanoveny. Z tohoto pohledu jsou podnikatelské plány nástrojem vzdělávání vedoucích pracovníků.

Externí finančníci podniku provádějí srovnání plánovaných a skutečných hodnot nejméně jedenkrát ročně. Využívají jej jako měřítko pro zhodnocení úspěchu, jehož vedení svou strategií dosáhlo. V tomto případě srovnání slouží jako nástroj prověření cílů a strategií, jež byly stanoveny v původním

podnikatelském plánu. Jestliže plánovaných hodnot nebylo dosaženo, nabývají investoři a banky rychle dojmu, že to byli nekvalifikovaní a příliš euforističtí plánovači, kteří do podnikatelského plánu zahrnuli spíše přání než realizovatelný rozvoj podniku. V každém případě to může narušit důvěru mezi vedením podniku a poskytovateli kapitálu. Proto by se měla dodržovat zásada nestanovovat cíle ve formě plánových údajů příliš optimisticky, tj. nenasazovat hodnoty příliš vysoko.

Nyní se budu zabývat externím účelem podnikatelského plánu jako nástroje plánování a kontroly, tj. takovému případu kdy je zpracováván pro příjemce mimo podnik s cílem najít poskytovatele kapitálu nebo zájemce o koupi podniku. V tomto případě je určen podnikatelský plán k tomu (jakoby nástroj komunikace), aby přehlednou a úplnou formou přesvědčily čtenáře o přednostech podílnictví na podniku, poskytnutí úvěru nebo koupě podniku.

Externí příjemci podnikatelských plánů mají jiné požadavky na informace než příjemci uvnitř podniku. Tuto zvláštnost je třeba mít při zpracování na zřeteli. Vedení a zaměstnancům podniku jsou například zpravidla známy vlastnické poměry, které v podnikatelském plánu není nutno uvádět. Pro externí poskytovatele kapitálu je tato informace naproti tomu velice důležitá a musí být podrobně zpracována.

Někteří podnikatelé zastávají názor, že podnikatelské plány pouze představují ne zcela nutnou práci a hodí se především pro větší podniky. Takové výroky neslyší investoři rádi. Zkušenost totiž ukazuje, že další rozvoj podniku je dokonale promyšlen až tehdy, když byla jeho koncepce formulována také písemně. Profesionální poskytovatelé kapitálu proto očekávají, že podniky, do nichž investují peníze, mají podnikatelské plány, které kvalitativně a kvantitativně popisují podnikatelské cíle a strategie jejich dosažení. Neochotu zpracovat podnikatelský plán interpretují tak, že důležité osoby ve vedení podniku nejsou schopny nebo nechtějí pracovat koncepčně a že mají sklon k povrchnosti. Žádný poskytovatel kapitálu nebude takovému vedení příliš důvěřovat.

Podnikatelské plány popsané v různé literatuře a určené pro externí příjemce nepodléhají žádným zvláštním zákonům kromě zásady, že všechny

údaje musí být uvedeny podle nejlepšího vědomí a svědomí. Jestliže by se po uzavření podílnické nebo kupní smlouvy ukázalo, že v podnikatelském plánu byly vědomě uvedeny nesprávné údaje, může poskytovatel kapitálu kdykoli od smlouvy odstoupit a požadovat navrácení peněz [10].

Podnikatelské plány však není možno zaměňovat se zákonem předepsanými výročními zprávami velkých podniků. V jejich případě jde o lesklé brožury pro akcionáře. Jejich obsah je relativně všeobecný. Podílnické společnosti, zájemci o koupi podniku a banky očekávají od podnikatelských plánů podstatně obsažnější a přesnější údaje.

3.1.1 Posuzování podnikatelských plánů

Při posuzování podnikatelských plánů se všichni investoři chovají prakticky stejně. Hledají informace, které umožní odhad očekávaného úspěchu a s ním spojených rizik.

Jestliže vnější vzhled podnikatelského plánu a rychlé přečtení jeho shrnutí vzbudily zájem, udělá si čtenář nejprve úsudek o vedení trhu. Tyto aspekty mají pro úspěch nebo jinak řečeno pro snížení podnikatelského rizika mimořádný význam.

Pokud jde o členy vedení, resp. společníky, zvláštní význam mají aspekty jako vzdělání, praktické zkušenosti, úspěšné dokončení důležitých projektů nebo osobní odpovědnost. K tomu přistupují zastávané řídicí funkce nebo vedení celého podniku. Týká se to i zacházení s vlastním příjmovým kontem, o čemž mají banky mnohdy dobrý přehled. Stručně řečeno, poskytovatelé kapitálu chtějí získat pocit, že klíčové osobnosti mají všechny odborné a charakterové předpoklady pro úspěšnou realizaci expanze svého podniku.

Za klíčové osobnosti jsou považováni především členové vedení podniku a vedoucí zaměstnanci, kteří mají podstatný vliv na podnikatelský úspěch. Při

posuzování osobností postupují podílnické společnosti podobně jako banky, pouze s tím rozdílem, že kladou vyšší požadavky. Vedoucí pracovníky i zaměstnance posuzují podle jejich vzdělání, podle jejich dosavadních zkušeností a prokazatelných úspěchů. Platí předpoklad, že osobnosti, které již jednou prokázaly, že dovedou motivovat lidi a své dosavadní pracovní činnosti byly úspěšné, jimi zůstanou i v budoucnosti.

Jestliže je investorem nebo možným kupcem jiný podnikatel, vystupují do popředí jiná než uvedená kritéria hodnocení. Na významu pak nabývají nové technologie nebo celá paleta výrobků, protože pro nového podílníka nebo kupujícího znamenají růst jeho obratu. V obou případech nebude pro podílnictví nebo koupi rozhodující zúročení použitého kapitálu, nýbrž budou přistupovat další aspekty jako např. přístup k novým technickým postupům, rozšíření trhu nebo otevření důležitých budoucích trhů.

Obtížnost posuzování budoucího vývoje podniku je však na základě podnikatelského plánu zřejmá z praktických výsledků společností poskytujících rizikový kapitál. Navzdory intenzivnímu prověřování klíčových osobností a trhu a navzdory ostatním dobrým předpokladům financovaných podniků jsou úspěšná podílnictví s ročním nárůstem hodnoty 30% a více spíše výjimkou. Jen asi 10-20% všech financovaných podniků dosahuje tohoto přírůstku hodnoty. Dalších 10-20% je nuceno vyhlásit konkurs, zbytek se nachází někde mezi těmito póly. Pro dosažení přiměřeného průměrného zúročení investovaného kapitálu jsou tedy společnosti poskytující rizikový kapitál odkázány na vysoký nárůst hodnoty svých podílů.

Jestliže tři hlavní rozhodovací kritéria, tj. „klíčové osobnosti“, „trh“, a „technologie“, hovoří pro podílnictví, zbývá pouze prověřit finanční situaci podniku. K tomu je třeba srovnat příjmy a výdaje příštích 3-5 let, aby bylo patrné, jaká bude potřeba finančních prostředků a v jakém časovém období [10]. Při studiu podnikatelských plánů investoři dbají zvláště na správné časové a hodnotové vyjádření příjmů a výdajů, aby bylo možno přesně poznat potřebu kapitálu z hlediska objemu a termínů. V této souvislosti se posuzuje i dosavadní zadlužení podniku. Jestliže se zjistí, že je třeba nejdříve velkou finanční injekcí zlikvidovat

značné dluhy, zkoumá se, zda je další financování následné expanze podniku ještě únosné. Jestliže tomu tak není, jako východisko se eventuálně nabízí možnost pokrýt finanční požadavky z více zdrojů tak, aby podílnická společnost poskytovala jen část potřebných prostředků. Avšak jak banky, tak i podílnické společnosti nejraději financují růst. Na sanaci se zpravidla podílejí pouze tehdy, když jsou v nebezpečí jejich již zaplacené úvěry nebo účasti.

Zatímco banky dbají u příjemců úvěrů hlavně na dostatečnou platební schopnost a přiměřené záruky za úvěry, které poskytují, je finanční připravenost podílnických společností závislá na jiných předpokladech. Při nákupu kapitálových podílů se smluvně nestanovuje ani míra úročení, ani pevný časový bod prodeje a už vůbec ne výše prodejní ceny. Rovněž záruky se u takové formy financované nevyžadují vůbec nebo se vyžadují jen v malém rozsahu.

Podílnické společnosti proto ve srovnání s bankami podstupují podstatně vyšší riziko a jako kompenzaci za vyšší míru rizika očekávají nadprůměrné zvýšení hodnot svých podílů.

3.1.2 Zpracování podnikatelského plánu

Při sestavování podnikatelského plánu si jeho autor musí neustále klást otázku, zda je vztah informací a čísel jasný. Čtenář nebude mít nikoho, kdo by mu poskytoval doplňující informace. Jestliže něco bude nesrozumitelné nebo jestliže čísla nebudou průkazná, je odmítavý postoj čtenáře již předurčen. Je-li příjemce od počátku znám, je vhodné mu v předběžném rozhovoru vysvětlit, které body jsou zvláště důležité. Autor tím okamžitě dostane do rukou psychologický trumf. Zapojil totiž do procesu tvorby podnikatelského plánu příjemce a může se při jeho předložení odvolat na dřívější rozhovor. Podnikatelský plán a jeho autor pak už pro příjemce nejsou neznámými. Jestliže při čtení ještě zjistí, že byly respektovány jeho pokyny, je téměř dosaženo prvního přijetí plánu.

Ve výjimečných případech může být účelné, aby podnikatelský plán nezpracovávalo pouze podnikové vedení samo, ale aby byl zadán zcela nebo částečně externím poradcům. Může to být z důvodu značné náročnosti zpracovávaného tématu, např. sestavení plánových bilancí, nebo proto, že příjemce klade vysoké požadavky na dokument z hlediska právní závaznosti formulací. Dalšími důvody pro zadání této práce externím specialistům jsou nedostatek času a nedostatečné zkušenosti členů vedení nebo jiných pracovníků podniku se zpracováním podnikatelských plánů. V praxi se zadává zpracování částí podnikatelských plánů poradcům v oblasti marketingových studií, finančních plánů, bilancí a odbytových strategií. Jde tedy zejména o oblasti, které vyžadují obsáhlé speciální znalosti.

Zvláštní pozornost by měli externí posuzovatelé věnovat výchozím předpokladům plánování. Zkušenost ukazuje, že mnozí podnikatelé mají sklon líčit budoucnost svého podniku příliš růžově. Po pozdější spolupráci s poskytovateli financí je ale výhodnější dospět k realistickým údajům než muset vysvětlovat, proč nebylo dosaženo nadsazených kvantitativních údajů plánu.

3.2 Příprava a realizace projektů

Příprava a realizace projektů je jedním z nástrojů, které vedou k dosažení podnikatelské strategie firmy a zároveň velmi důležitým předpokladem podnikatelského úspěchu. Jedná se o činnost velice náročnou, jak na čas, tedy i na vynaložené prostředky, ale především na potřebné znalosti a schopnosti. Na druhé straně nám poskytuje velmi cenné poznatky a informace, jež jsou nutné v rozhodovacím procesu pro stanovení dalšího postupu. Celý proces projektu od vzniku původní idey až po vlastní realizaci můžeme rozdělit do tří základních etap:

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní

Maximální míru pozornosti bychom měli věnovat etapě první, neboť na ní především závisí úspěch celého projektu. Nejprve je třeba identifikovat podnikatelské příležitosti, z nichž posléze vybrat ty nejatraktivnější a zpracovat analýzu včetně dalších variantních podob. Po té následuje hodnocení daného projektu a dochází k rozhodovací fázi, jež má za úkol projekt zamítnout nebo naopak jej odstartovat k realizaci.

3.3 Investiční program firmy

V praxi se velmi zřídka kdy setkáme s firmou, která připravuje a realizuje jediný projekt. Snad jen při vzniku nové organizace lze chápat tento zrod komplexně jako jeden projekt. U většiny již existujících organizací však probíhá paralelně několik projektů současně. Soubor takovýchto vybraných projektů pro realizaci v plánovacím období nazýváme investiční program. Zahrnuje jak projekty nové vznikající tak i projekty, které jsou již realizovány a zasahují právě do plánovacího období. Investiční výdaje vynaložené na realizaci projektů v plánovacím období označujeme jako kapitálový rozpočet. Investiční program včetně kapitálového rozpočtu firmy připravují převážně na plánovací období jednoho roku a v závislosti na oboru, v kterém organizace funguje, rozpracovává tento plán na delší období, ovšem již ne tak dopodrobna. Investiční program firmy by měl být v souladu s podnikatelskou strategií dané organizace, pak ho můžeme chápat i jako nástroj dosahování základních cílů. Při přípravě investičního programu firmy je nutné zohlednit mnoho faktorů a zaměřit se na interakce mezi jednotlivými projekty. Je třeba provést klasifikaci jednotlivých investičních projektů z hlediska např. věcné náplně projektu, velikosti a vzájemné závislosti projektů.

3.4 Technicko-ekonomická studie

Podnikatelská úspěšnost organizace vznikající, či již existující v podmínkách tržní ekonomiky, kterou navíc charakterizují velmi turbulentní změny ve všech

souvisejících oborech od vývoje nových technologií přes zvratové politické události, až po zcela odlišný přístup k ochraně životního prostředí, závisí do značné míry na strategických rozhodnutích. Rozhodování o realizaci vznikajícího projektu je velmi důležitým strategickým momentem i vzhledem k vázanosti zdrojů v dlouhém období. Proto je velice důležité klást důraz na dokonalé zpracování technicko-ekonomické studie (feasibility study), jejímž cílem je podrobná analýza nejen technických a ekonomických aspektů projektu, ale také by se měla zabývat dalšími rovinami např. finanční či manažerskou. Veškeré informace, které jsou potřeba ke správnému rozhodnutí o budoucnosti projektu poskytuje právě výše uvedená studie. Měla by být zpracována s ohledem na variantní řešení s podporou tvůrčího myšlení a brát na zřetel velmi úzkou závislost všech následujících složek [11].

- Analýza trhu, marketingová strategie
- Velikost a umístění výrobní jednotky
- Materiálové zdroje
- Lidské zdroje
- Management
- Analýza financí
- Analýza rizik
- Realizační plán

Vypracování technicko-ekonomické studie je velmi časově náročné. V zahraniční literatuře se uvádí jednotka člověkoměsíc a zpracování takovéto studie si může vyžádat až patnáct těchto jednotek. Od toho se také odvíjí nákladovost „feasibility study“ v rozmezí 0,2 až 3 % investičních nákladů projektu. Tato čísla jsou však pouze orientačními hodnotami a vztahují se k projektům s investičními náklady v rozmezí 10 až 15 mil. USD [11]. Konkrétní výše těchto nákladů se dále odvíjí od celé řady faktorů.

3.4.1 Analýza trhu

Cílem této složky technicko-ekonomické studie je podrobné prozkoumání a poznání veškerých složek trhu a jeho prostředí. Je třeba se zaměřit na elementy charakterizující konkurenci jakož i poptávku se zaměřením na potřeby a chování zákazníků. Potřebné informace lze v podstatě získat dvěma základními způsoby. Za prvé z již existujících statistik a zpráv, což je poměrně nenákladné, ale informace z těchto zdrojů jsou povětšinou kvantitativního charakteru a charakterizují dané entity z poněkud obecného úhlu pohledu. Z tohoto zdroje můžeme získat informace například z demografie, tedy o stavu a vývoji počtu obyvatel, jejich příjmech nebo z oblasti makroekonomie v podobě inflace, úrokových měr, směných kurzů, exportu, importu, produkci substitutů, ale i z oblasti legislativy, politiky nebo mezinárodních obchodních pravidel.

Druhý podstatně nákladnější a časově zdlouhavější je způsob získání informací založený na speciálním šetření. Mezi možnosti tohoto zdroje informací náleží různé druhy marketingových výzkumů, interview či pozorování. Takto získané informace mají většinou kvalitativní charakter a jsou k danému projektu přínosnější, jelikož způsob jejich získání byl podřízen potřebám projektu.

Pouhé shromáždění potřebných informací ovšem nic nepřináší. Je nezbytné přistoupit k jejich analýze a vyhodnocení. Musíme z provedených výzkumů vyvodit několik následujících poznatků :

Rozlišení segmentů trhu. Jde o rozdělení trhu do několika dostatečně velikých vzájemně odlišných a uvnitř jednotných segmentů. To se děje na základě různého chování zákazníků. Toto rozdělení můžeme provést ze tří základních hledisek a to organizace, geografická a demografická kritéria. Tato segmentace nám usnadní volbu toho správného variantního řešení projektu a tak i napomáhá k definici samotné strategie podniku.

Na základě segmentace trhu je poté nutno stanovit cílový trh připravovaného projektu. Zde je třeba charakterizovat daný trh z pohledu zákazníka, regionu a podobně, dále je nutné přesně definovat výrobky putující na

tento trh včetně cenové politiky a podpory prodeje. Také je důležité konkrétněji se zaměřit na konkurenční produkci, jak v přímém směru, tak i v podobě substitutů.

Dalším velice důležitým krokem je analýza samotného zákazníka. Zde je nutné brát ohledy na jednotlivá regionální a národnostní specifika. Musíme si charakterizovat našeho zákazníka, znát jeho potřeby, zvyky, požadavky. Vědět co, kdy, kde, kolik, proč, jak nakupuje a znát odpověď na celou řadu dalších otázek týkajících se našeho zákazníka.

Tržní podíl podniku neovlivňuje pouze zákazník, ale především konkurence [11]. Tu musíme znát právě tak dokonale jako zákazníka. Konkurenci budeme charakterizovat dle dostupných informací a z několika hledisek. Je nezbytné znát tržní podíl a sílu, určit její cíle a odhadnout reakce na náš podnik. Poznat její silné a slabé stránky, personální politiku a celkové její chování. Nestačí však poznat pouze současné konkurenty, nýbrž musí dojít k predikci vzniku nových potenciálních rivalů.

Posledním a také nejdůležitějším krokem je předpovědět budoucí trendy poptávky. Nejprve je nutné vytvořit přehled o současném stavu trhu, tedy o celkových objemech poptávky a porovnat ho s odhadem tržního potenciálu. Potom následuje predikce trendu celého trhu nebo jen vybraného segmentu. Tato prognóza musí vycházet ze všech dostupných informací, které jsme získali v předchozích fázích marketingového výzkumu. Zde je velkým pomocníkem statistika, která dokáže díky celé řadě svých nástrojů (regresní analýza, extrapolace trendových křivek atd.) jednoduše připravit názorně průběhy požadovaných hodnot. Je ale třeba si uvědomit, že se jedná pouze o matematické modely, které nezohledňují „lidský faktor“. Proto je nutné se dokonale seznámit s daným oborem, segmentem, jejich specifiky, jež ovlivňují trendy námi sledovaných ukazatelů.

3.4.2 Velikost a umístění

Po té, co jsme stanovili charakter výrobního programu, musí dojít k určení polohy a rozsahu výrobních kapacit. Z pohledu velikosti projektu bude působit hned několik faktorů, jež budou mít omezující podobu. Hlavním takovým to kritériem bude bezesporu rozpočet, tedy kapitálová zajištěnost podniku. Dále to pak mohou být faktory legislativní aj.. Z ekonomického hlediska podniku je nutno stanovit tzv. dolní a horní mez velikosti projektu [11]. Dolní mez je stanovena na hranici minimální ekonomické velikosti, které odráží nejvyšší možné jednotkové náklady. Je to způsobeno pomalejším růstem celkových nákladů oproti rychlejšímu tempu růstu produkce. Horní mez je většinou dána omezeními ze strany zdrojů. Což mohou být, jak už jsem uvedl, finanční prostředky, ale i potřebné suroviny nebo kvalifikovaná pracovní síla. Nedostatek těchto zdrojů je činí vzácnými a tím rostou náklady a dochází k dalšímu omezení ze strany investičních zdrojů.

Ovšem stanovení obou omezujících mezí neřeší náš konkrétní požadavek na stanovení našeho podniku, pouze vymezuje prostor, kde bychom se měli pohybovat. K tomu můžeme využít dva nástroje – ekonomii rozsahu a prognózu odbytu. V ekonomii rozsahu je využít poznatek, že růst investičních nákladů lze vyjádřit následujícím vztahem :

$$N_2 = N_1 \cdot (K_2/K_1)^x \quad \text{vztah č.1}$$

N_2 je výše investičních nákladů projektu o velikosti K_2

N_1 je výše investičních nákladů projektu o velikosti K_1

x je koeficient růstu nákladů v závislosti na růstu projektu, liší se dle odvětví a pohybuje se v rozmezí 0,4 – 0,9

Na základě tohoto vztahu můžeme tedy stanovit hrubý odhad výše investičních a provozních nákladů pro různé rozsahy připravovaného projektu.

Tím pak lze docílit optima nákladů [2]. Volba větší kapacity s sebou ve většině případů přináší pokles jednotkových nákladů a tím pak zlepšení konkurenceschopnosti, ovšem to nestačí. Je nezbytné naši produkci prodat. Proto je nutné znát rozsah budoucí poptávky. Tento faktor nikdo nikdy dopředu nezná a ani znát nemůže, zakládá se pouze na našem odhadu, který je ovlivněn řadou předpokladů, jež se nemusí v budoucnosti projevit jako správné. Proto se stanovují minimálně tři varianty odhadu budoucí poptávky a to :

- Optimistická varianta
- Realistická varianta
- Pesimistická varianta

Na základě tohoto nejistého faktoru samozřejmě nelze stanovit velikost výrobních kapacit ani s ohledem na budoucnost, je však nezbytné tyto prognózy, respektive jednotlivá variantní řešení porovnat s rozsahem výrobních kapacit vzhledem k nákladům. A na základě této analýzy pak rozhodnout o velikosti.

Z pohledu minimalizace rizika je vhodné volit strategii etapového rozvoje podniku. Zahájit projekt základní jednotkou, která bude připravena na budoucí rozvoj ve všech ohledech. Volba menší varianty projektu, založená spíše na pesimistických odhadech, snižuje sice riziko nenaplnění kapacit, ovšem v případě prosperity přináší vyšší jednotkové náklady a snižuje tak konkurenceschopnost našich výrobků. Tato volba je tedy charakterizována nižší rizikovostí na straně jedné, ale také nízkou atraktivitou z pohledu rentability na straně druhé. Protikladem této varianty je volba rozsáhlé výrobní jednotky, která se vyznačuje atraktivními ekonomickými efekty. Zde je však nutno podotknout, že v případě nenaplnění kapacit podniku dochází ke strmému růstu provozních nákladů a ztrácí se tak prostor vybudovaný pro cenovou politiku. Výše uvedená etapová varianta s sebou nese i další výhody v podobě nižší počáteční kapitálové náročnosti, i když v komplexním pohledu dojde k určitému nárůstu celkových investičních nákladů. Je tomu tak z důvodu rozfázování výroby, růstu nákladů ztracené příležitosti nebo inflace atd.

Na volbě lokality pro vznikající projekt závisí také prosperita a konkurenceschopnost podniku. Proto jí také musíme věnovat značnou pozornost. Nejprve je nutné stanovit vlastnosti potřebné lokality. Ty budou voleny s ohledem na charakter projektu. Potom následuje výběr konkrétního umístění. Jeho finální podoba bude hodnocena pomocí dvou hlavních kritérií, tedy kriteria ekonomická a mimoekonomická. Ekonomická kritéria hodnotí jednotlivé lokality dle nákladů na dopravu, distribuci a výrobu. Zde musíme rozlišit základní rozdíly mezi materiálově a tržně orientovanými podniky. Je ale pravdou, že v současné době již tyto aspekty volby lokalit ustupují poněkud do pozadí, nesmíme však zcela opomenout jejich náklady. Nejdůležitější faktory ovlivňující volbu lokality jsou tedy tyto tři:

- Infrastruktura
- Lidské zdroje
- Vliv na životní prostředí

Mezi klíčové požadavky na potřebnou úroveň infrastruktury patří především dopravní dostupnost lokality [3]. Transport si vyžadují jak hotové výrobky, tak i potřebné suroviny. Také je nutné zvážit vyhovující druh dopravy (silniční, železniční, vodní nebo letecká přeprava). Volba potřebného druhu dopravy se bude odvíjet od charakteru produkce, neboli požadavků daného oboru, od zvoleného rozsahu výrobní jednotky, vzdálenosti trhů (surovinových i koncových) a v neposlední řadě je nutné zvážit nákladnost jednotlivých způsobů přepravy.

Dalším znakem vyspělé infrastruktury jsou komunikační sítě, bez kterých se dnes neobejde žádná moderní organizace. Nároky na datové přenosy se stále zvyšují, proto je třeba zakalkulovat případné náklady na vybudování chybějících kvalitních sítí. Obdobně se musí také brát ohled na dostupnost energií pro zvolenou technologii a v závislosti na velikosti projektu. Tyto zdroje energií je nutné posuzovat jak z hlediska kvantitativního, ale i kvalitativního.

Téměř každý provoz má určitý vliv na životní prostředí. Z tohoto důvodu je nezbytné zařadit analýzu tohoto vlivu do technicko – ekonomické studie. Každý podnik by měl mít vytvořenou vlastní environmentální politiku s ohledem na

charakter výroby a současnou legislativu v daném regionu. S narůstající globalizací světa dochází k stálému zpřísňování požadavků na ochranu životního prostředí, neboť jeho zatěžování se stává neúnosné. Jednotlivé ekologické katastrofy mají svým rozsahem vliv na životní prostředí celého světa. Cílem analýzy vlivu působení podniku na životní prostředí je určit tyto účinky, stanovit jejich význam a rozsah a vytvořit opatření, která budou tyto vlivy eliminovat zcela nebo omezovat na minimální únosnou úroveň. Tato opatření s sebou ale mohou nést značné náklady, čímž by došlo ke snížení rentability výroby. Faktor ochrany životního prostředí by se proto měl dostat mezi priority, neboť v některých případech může dojít k jednoznačnému vyloučení určitých lokalit ze seznamu, přestože jsou díky řadě jiných aspektů vhodné pro realizaci projektu.

3.4.3 Lidské zdroje

Samostatnou kapitolou je dostupnost kvalifikované pracovní síly do veškerých pozic připravovaného projektu. Proto součástí technicko - ekonomické studie musí být specifikace jak kvalitativních, tak i kvantitativních požadavků na potřebné pracovní síly. Dále by tato studie měla obsahovat podrobnou analýzu osobních nákladů (mzdy, prémie, odvody za zaměstnance...), jakož i náklady na výcvik a proškolení všech zaměstnanců dle platných legislativních předpisů.

Při stanovování potřeby pracovních sil, je nutné vycházet z typu výroby a charakteru technologického procesu. Dalším faktorem ovlivňujícím především počet pracovníků je velikost plánovaného projektu. Dále je vhodné vytvořit a charakterizovat jednotlivé kategorie potřebných pracovních sil a specifikovat funkční klasifikaci zaměstnanců. Další podmínky, které budou ovlivňovat plánování lidských zdrojů, vycházejí ze zákonných pravidel dané země a je naprosto nezbytné se jimi řídit. Taktéž národnostní specifika mohou negativně zasahovat do fungování podniku. Důležitým momentem je také stanovení časového harmonogramu naboru pracovníků, který bude probíhat v etapách v závislosti na zavádění a spouštění výroby. Proto se musí stanovit i vhodné

způsoby náboru a výcvikových programů, aby nedošlo k opožděnému uvedení projektu do provozu.

Velmi podstatným krokem této části technicko – ekonomické studie je stanovení klíčových řídících pracovníků. Jejich vysoká kvalifikace a bohaté zkušenosti jsou jedním z velmi podstatných předpokladů fungování podniku. Naopak jejich absence velice často zapříčiní neúspěch úpadek projektu. Nekompetence managementu může být tedy velmi nebezpečná pro existenci podniku, proto je vhodné získat takovéto pracovní síly již v předstihu. Mohou se pak významně podílet na tvorbě technicko – ekonomické studie a posléze na realizaci celého projektu.

3.4.4 Realizační plán

Posledním úkolem technicko – ekonomické studie je rozhodnout o přijetí či zamítnutí projektu [11]. V případě kladného posouzení následuje příprava realizačního plánu, neboť všechny fáze realizace obsahují celou řadu dílčích činností a ty je třeba zorganizovat právě do tohoto plánu. Mezi tyto činnosti patří vyřizování administrativních úkonů, výzkum a vývoj produktu a celá řada dalších přípravných aktivit. Plán realizace projektu by měl stanovit následující:

- Jednotlivé aktivity
- Cíle jednotlivých aktivit
- Vztahy a závislosti aktivit
- Rizikovost aktivit
- Časový plán – stanovení termínů
- kompetentnost zainteresovaných osob
- zajištění zdrojů

K vypracování takového plánu by se mělo přistupovat zodpovědně a v souladu se zásadami projektového řízení. Pro jeho sestavení lze požit celou škálu příslušných metod, technik a nástrojů (PERT, metoda kritické cesty...).

V průběhu plnění realizačního plánu bude však docházet ke spoustě změn a komplikací, proto je nezbytné neustále provádět aktualizaci daného plánu. V případě neexistence realizačního plánu nebo jen jeho nedostatečné kvality dochází k chaosu a nesladěnosti jednotlivých postupových kroků, což s sebou přináší komplikace, které znamenají nárůst nákladů. Veškerá vynaložená energie na zpracování předchozích fází technicko – ekonomické studie tak vyprchá. Proto je nezbytně nutné se touto přípravnou etapou zabývat komplexně a zodpovědně.

3.5 Finanční analýza projektu

V předchozích kapitolách jsem provedl investiční analýzu projektu a nyní přistoupím k analýze finanční. Zatímco investiční analýza zkoumala daný výrobní program, jeho velikost a umístění, vliv na životní prostředí, lidské zdroje atd., finanční analýza se bude zabývat velikostí a strukturou potřebných finančních zdrojů. Dále se tato kapitola bude zabývat potřebným hodnocením ekonomické efektivity projektu. Zaměřím se na nástroje jako jsou ukazatel rentability, doba úhrady a v neposlední řadě i finanční stability projektu.

3.5.1 Ukazatele ekonomické efektivity

Z ekonomického hlediska je nutné pro správné rozhodnutí o přijetí a realizaci připravovaného projektu, přistoupit k výpočtu určitých ukazatelů jeho efektivity. Tato kritéria udávají především návratnost, resp. výnosnost, vynaložených zdrojů na realizaci. Prvním takovým to kritériem je ukazatel rentability.

Rentabilita kapitálu

Toto kritérium poměruje zisk vyplývající z projektu ku vloženým prostředkům, a tím nám umožňuje měřit výnosnost použitého kapitálu. Na

základě použitých údajů pak můžeme zjistit podrobnější hodnocení efektivnosti například celkového kapitálu nebo jen vlastního atd.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu nám znázorňuje poměr zdaněného zisku k vlastnímu kapitálu poskytnutého k realizaci projektu. Tím vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů. Naproti tomu rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje podíl celkového kapitálu a zdaněného zisku včetně úhrnu úroků taktéž po zdanění. Při analýze vlastního kapitálu dochází k porovnání ukazatele rentability s aktuální úrokovou mírou. Jestliže má být zvolený projekt ekonomicky efektivní, musí být rentability vlastního kapitálu vyšší než úroková míra. V opačném případě by došlo k neefektivnímu využití prostředků, neboť jejich uložení na dlouhodobý vklad bychom docílili vyššího zhodnocení. Zde je však třeba zdůraznit, aby při porovnávání jednotlivých veličin byly vždy porovnávány jen reálné nebo jen nominální hodnoty a nikdy ne vzájemně. To by mohlo způsobit zavádějící výsledky analýzy, což by se mohlo stát příčinou nesprávného rozhodnutí. Velkou předností ukazatelů rentability je jednoduchost výpočtu a snadná srozumitelnost. Slouží nám k poměrně rychlému zhodnocení efektivnosti projektu, především těch s krátkou životností.

Doba úhrady

Toto kritérium nám stanoví potřebnou dobu pro úhradu celkových investičních nákladů projektu. Určení doby úhrady se vypočítá na analýzy příjmů a výdajů za celou dobu životnosti projektu. Tato stanovená hodnota se pak porovnává s mezní dobou úhrady, kterou si organizace zvolí na základě zkušeností nebo potřeb. Je podstatné, aby doba úhrady byla nižší než mezní hodnota stanovená firmou. Požadavek je na co nejmenší hodnotu tohoto ukazatele.

Výhodou kritéria doby úhrady je opět jeho jednoduchost a přehlednost, slouží nám však většinou jen jako doplňující hledisko. V oblasti projektů s krátkou životností nebo v oborech s rychlými technologickými změnami je jeho využití hodnotnější. Podobně tomu může být u vysoce konkurenčních oblastí a nebo při nedostatku vlastních zdrojů.

Diskontní kritéria

Problémem předchozích kritérií je, že neberou v potaz tzv. časovou hodnotu peněz, kdy stejné částky mají v čase rozdílnou hodnotu. Je to dáno několika faktory. Sem patří především inflace, která svým působením postupně znehodnocuje kupní sílu peněz. Dále pak můžeme hovořit o nejistotě budoucích příjmů, neboť riziko přislíbené částky snižuje hodnotu budoucího příjmu oproti současnosti. V neposlední řadě můžeme jmenovat náklady ztracené příležitosti, neboli opportunity cost. Proto je nezbytné jednotlivé hodnoty přepočítat ke stejnému okamžiku, většinou pak k zahájení projektu. Takto upravené hodnoty budoucích příjmů a výdajů nazýváme jako současné hodnoty a proces přepočtu jako diskontování. Přepočet provádíme pomocí jednoduchého vztahu tzv. diskontním faktorem :

$$X_0 = X_t \cdot 1 / (1+r)^t \qquad \text{vztah č.2}$$

- X_0 současná hodnota
- X_t budoucí hodnota
- r úroková míra %/100
- t počet let
- $1 / (1+r)^t$ diskontní faktor

4. Návrh rozvoje společnosti

V současnosti firma disponuje třemi kompletně vybavenými servisními stánkami o celkové ploše 250 m² [13]. Z toho jedno servisní pracoviště je umístěno venku před budovou a je kryto pouze střešou. Za zhoršených klimatických podmínek je toto pracoviště nevyužitelné. Zbývá dvě servisní stání jsou situována uvnitř budovy a to za sebou. Toto rozmístění s sebou přináší jisté potíže při zajištění vozidly. Kromě těchto tří pracovišť firma ještě provozuje stanici měření emisí, která je umístěna v samostatné dílně. Takové to uspořádání sice vyhovuje všem normám, avšak nepostačuje potřebám mechaniků a požadavkům na rozvoj a zlepšování autoservisních služeb. Zároveň umístění jednoho servisního stání mimo budovu se jeví jako vhodné pouze za příznivého počasí. Proto dochází k přetížení kapacit z nedostatku technologií a špatné logistiky uvnitř servisu. Mimo jiné i mnoholeté zkušenosti poukazují na vyšší potenciál mikroregionální poptávky. Z těchto důvodů jsem navrhl zpracování komplexní studie rozvoje firmy.

4.1 Stanovení cílů a filozofie rozvoje

V první fázi je nutné stanovit strategii rozvoje firmy, jednotlivé cíle a uvědomit si filozofii podle níž bude společnost podnikat a rozvíjet svou činnost. Zároveň doporučuji stanovit politiku jakosti. Tento nástroj pak používat k neustálému zlepšování kvality nabízených služeb a k zvyšování konkurenceschopnosti společnosti.

Na základě tradice podniku a rodinných vazeb jsem vypracoval filozofii firmy, která by měla usnadnit plánování a provádění strategických rozhodnutí. K tomu aby docházelo k plnění strategických cílů, je nutné přijímat důležitá rozhodnutí a jednat vždy v souladu s touto filozofií.

„Nejdůležitější je důvěra zákazníka v nás. Je velmi náročná ji získat, ale velmi snadné ji ztratit.

4.1.1 Strategické cíle

- Komplexní modernizace sídla firmy
- Zvýšení obrátu firmy
- Zvýšení produktivity práce
- Zvýšení podílu oprav mladších vozů
- Rozšiřování služeb pro zákazníky
- Růst odbornosti a zainteresovanosti mechaniků
- Zaměření se opravy typu „rychloservis“

Poslední uvedený strategický cíl je dle mého názoru klíčovým bodem rozvoje firmy. Zvolení tohoto cíle a jeho plnění podle mne povede k snadnějšímu plnění ostatních strategických cílů. Došel jsem k tomuto přesvědčení na základě několikaletého pozorování činnosti firmy, jakož i konkurence. Jedná se především o výměny vadných dílů, preventivní kontroly, pneuservis a základní diagnostiku. Tyto veškeré služby je nezbytné poskytovat na vysoké úrovni, operativně a pružně dle požadavků zákazníka a standardů firmy. Bude-li firma neustále směřovat k tomuto cíli, bude také zvyšovat efektivnost svých investic a nebude se brzdit vstupy do oblastí dalších činností způsobem pokus-omyl.

4.1.2 Politika kvality

Kabátek a syn v.o.s. ve svých podnikatelských aktivitách usiluje o to, aby všechny jejich činnosti byly realizovány s ohledem na úspěch a prosperitu společnosti a co nejšetrnější dopad na životní prostředí. Naším cílem je vyrábět a nabízet služby a výrobky, které svou kvalitou, užítkovostí a funkčností splní požadavky a očekávání zákazníků.

V naší práci se řídíme následujícími zásadami:

Veškeré naše činnosti jsou zaměřeny na požadavky a očekávání našich zákazníků. Tato orientace na zákazníka je základním pravidlem v naší společnosti.

Trvale dodržovat požadavky všech platných zákonů, nařízení a jiných požadavků.

Všichni řídící pracovníci Kabátek a syn v.o.s., jsou svým jednáním v souladu se strategií společnosti a touto politikou příkladem pro zaměstnance společnosti.

Vyrábíme a nabízíme služby, které se vyznačují vysokou kvalitou, při odpovídajícím poměru ceny.

Díky motivovaným pracovníkům a vzájemné spolupráci využíváme a uplatňujeme metody a strategii neustálého zlepšování s cílem a strategií nulových reklamací.

Každý zaměstnanec společnosti Kabátek a syn v.o.s. odpovídá za kvalitu a zlepšování své práce a svým vystupováním podporuje cíle společnosti.

Zvyšovat a posilovat vědomí odpovědnosti zaměstnanců za stav životního prostředí, za šetrné chování firmy k životnímu prostředí.

Týmová práce, spokojení a motivovaní pracovníci jsou základním předpokladem úspěchu celé společnosti Kabátek a syn v.o.s.

Neustálým zvyšováním kvalifikace vytváříme podmínky pro zvyšování kvality našich služeb a tím udržení konkurenceschopnosti společnosti.

Pravidelně prověřovat a neustále zlepšovat environmentální profil společnosti a vytvářet tak podmínky pro postupné snižování environmentálních dopadů na životní prostředí a zdraví zaměstnanců.

Hodnotit a minimalizovat dopady na životní prostředí u stávajících technologií a plánovaného rozvoje a z možných variant řešení vybírat k realizaci jen ty nejpříznivější pro životní prostředí

Trvale hledat možnosti snižování spotřeby energií, vstupních surovin a materiálů.

Vyžadovat dodržování zásad ochrany životního prostředí od všech svých klíčových dodavatelů

4.2 Rozšíření servisních ploch

Z důvodů výše popsaných příčin jsem nechal odborně zpracovat studii pro modernizaci a rozšíření servisních pracovišť. Zde bylo nezbytné přistupovat k úkolu komplexně a studii vypracovat tak, aby vyhovovala konceptu a potřebám autoopravny i do budoucnosti. Pokusili jsme se tedy o jistý nadčasový pohled. Dále bylo zapotřebí rozvržení studie tak, aby bylo možné plán rozvoje plnit v postupných fázích, které na sebe navazují a vzájemně se nevylučují. Zda tyto požadavky byly splněny prokáže až čas a samotná realizace.

4.2.1 Návrh nových prostor servisu

K vypracování celkové studie a tedy i její první fáze byla vybrána projekční kancelář pana Ing. Michaela Poledníka. Toto rozhodnutí bylo učiněno na základě zkušeností a dlouhodobější spolupráce pana Poledníka s vedením společnosti. Vybraná projekční kancelář se smluvně zavázala k vypracování komplexní studie rozvoje firmy dle požadavků vedení společnosti, jakož i k vyhotovení kompletní stavební dokumentace včetně stavebního povolení pro první etapu modernizace nemovitostí. Do budoucnosti se počítá s další spoluprací v návaznosti na realizaci dalších etap rozvoje. V příloze č. je k nahlédnutí část stavební dokumentace, která zobrazuje budoucí vzhled nově vzniklých servisních stání.

V první etapě tedy dojde k výstavbě nové budovy servisu, která bude navázána na současné prostory. Zde vzniknou dvě moderní plně vybavená servisní pracoviště. Jedno bude určeno zcela pro potřeby pneuservisu a druhé bude sloužit ostatním potřebám „rychlouservisu“. Tato pracoviště plně odpovídají nejmodernějším standardům autoservisních služeb, taktéž vyhovuje všem zákonným normám např. bezpečnosti práce, požárního zabezpečení, ochrany životního prostředí i hygieny. Součástí této stavby je také úprava parkovacích ploch.

Takto koncipované prostory plně odpovídají potřebám „rychlouservisu“ což je v souladu s plněním klíčového strategického cíle. Také dojde ke zpříjemnění prostředí pro zákazníky, zrychlení oprav a zjednodušení manipulace s automobily. Tím, že bude venkovní pracoviště nahrazeno krytou dílnou, zvýší se jeho využitelnost a měl by být zaznamenán růst produktivity práce.

4.2.2 Výběrové řízení dodavatelské firmy

Pro realizaci první etapy rozvoje firmy bylo rozhodnuto využít služeb stavebních firem působících v regionu. Byly osloveny následující firmy k vypracování rozpočtu a harmonogramu stavebních prací.

- INEXI s.r.o. Ing. Kudela
- Tomáš Paclt – stavební firma p. Herák
- KOLOSTAV s.r.o.p. Kolomazník
- Laurex s.r.o.....p. Laurin

Firmy dostaly jeden měsíc k vyjádření se ke stavební dokumentaci a k předložení nabízené ceny a harmonogramu stavby. V době vzniku této diplomové práce ještě nabylo rozhodnuto o dodavatelské firmě.

4.2.3 Výběrové řízení na vybavení technologiemi

V souladu se strategií firmy budou obě nová pracoviště vybavena nejmodernější dostupnou technologií. Základem budou dva bez-sloupové hydraulické zvedáky s nosností do 3,5 tuny. Pneuservis bude nadále využívat stroje značky Hofmann, které firma již vlastní a které budou přemístěny do nových prostor. Pracoviště „rychlouservisu“ bude vybavené strojem určeným k testování brzdové soustavy, dále pak soupravou určenou k měření a seřizování geometrie náprav a přístrojem umožňujícím seřizování světlometů. Toto pracoviště bude taktéž určeno k výměnám olejových náplní, proto musí splňovat přísné normy pro ochranu životního prostředí. Obě pracoviště budou vybavena odpovídajícím nářadím a ochrannými pomůckami.

Výběr jednotlivých částí potřebné technologie provede vedení společnosti na základě vlastních zkušeností a určených finančních prostředků. Pro rozšíření přehledu servisních technologií byla oslovena celá řada výrobních a obchodních firem působících na českém trhu v tomto oboru. K osobním jednáním dojde na specializovaném veletrhu Auto-tec v Brně.

4.2.4 Finanční rozpočet

V současnosti vedení společnosti má k dispozici pouze odhad stavebních nákladů nových dílen, který vypracoval Ing. Poledník. Tento odhad činí 2.240.000,- Kč. Přesné vyjádření a položkový rozpočet firma doposud neobdržela od žádné oslovené stavební společnosti, proto v následujících kalkulacích bude vycházet z ceny uvedené panem Poledníkem. Na vybavení technologiemi byla stanovena maximální částka ve výši 1.000.000,- Kč.

4.3 Hodnocení efektivnosti projektu

4.3.1 Ekonomická efektivnost

Základním nástrojem použitým k rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu je výpočet několika nezbytných ekonomických ukazatelů. Tyto ukazatele hodnotí návratnost neboli výnosnost použitých zdrojů. Pro moji potřebu jsem zvolil tato kritéria:

- rentabilitu kapitálu
- doba návratnosti
- čistá současná hodnota
- index rentability
- vnitřní výnosové procento

Rentabilita celkového kapitálu:

$RP = \text{zisk} * 100 / \text{celkový vložený kapitál}$

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	2,5 %	4,9 %	6,4 %	7,5 %	7,5 %	7,5 %

Rentabilita vlastního kapitálu

$RP = \text{zisk} * 100 / \text{vlastní vložený kapitál}$

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	5 %	9,8 %	12,8 %	15%	15 %	15 %

Doba návratnosti

Tab.č.12 Peněžní toky projektu

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Příjmy celkem	350	550	650	650	650	650
Investiční náklady	2800	200				
Čistý peněžní tok	-2450	350	650	650	650	650
Kumulovaný čistý peněžní tok	-2450	-2100	-1450	-800	-150	500

Zdroj: vlastní

Dobu úhrady projektu stanovíme jednoduchým výpočtem z tabulky peněžních toků, z které jasně vyplývá, že k vyrovnaní vložených prostředků dojde v pátém roce fungování nového servisu.

Současná čistá hodnota

Pro výpočet použijí jednoduchý výpočet dle vzorce :
$$X_0 = \frac{X_t}{(1+r)^t}$$

Tab.č. 14 Současná čistá hodnota

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
příjem	350	550	650	650	650	650
předpokládaný úrok	0,55	0,55	0,65	0,85	0,95	1,05
diskontní faktor	1,00	0,99	0,99	0,97	0,96	0,95
Diskontované příjmy	350	547	642	634	626	617
Kumulované DP	350	897	1539	2172	2798	3415
Výdaje	2800	200				
Diskontované výdaje	2800	199				
Kumulované DV	2800	2999	2999	2999	2999	2999
Diskontovaný peněžní tok	-2450	351	650	650	650	650
Kumulovaný DPT	-2450	-2099	-1449	-799	-149	501

Zdroj : vlastní

Čistá současná hodnota projektu je 501. Tato hodnota je kladná, proto zvyšuje hodnotu firmy je tedy faktorem pozitivně ovlivňujícím rozhodování o přijetí projektu k realizaci.

Index rentability

Index rentability číselně stanovím jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů a současné hodnoty investičních výdajů :

$$IR = \frac{3415}{2999} = 1,14 \quad \text{vztah č.3}$$

Z výpočtu vyplývá, že na jednu korunu současné hodnoty investičních výdajů projekt bude přinášet 1,14 koruny současné hodnoty budoucích příjmů. Index rentability je vyšší než jedna, proto je dalším faktorem vedoucím k přijetí projektu k realizaci.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento stanovím výpočtem vycházejícím z předpokladu, že VVP je rovno diskontní sazbě, při níž je současná čistá hodnota rovna nule. Pomocí sw Microsoft Excel jsem provedl výpočet a VVP = 3,8%. Tato hodnota je vyšší než současná diskontní sazba (1%), a to významným rozdílem. Přestože je diskontní sazba historicky na minimální úrovni, nepředpokládám její dramatický nárůst v letech předpokládané životnosti projektu. Proto se tento faktor také připojuje k předcházejícím a doporučuji na jejich základě projekt přijmout k realizaci.

4.3.2 Zdroje financování projektu

Pro realizaci projektu navrhuji smíšené financování, tedy jak vlastními tak i cizími zdroji. Doporučuji vybavení technologiemi pokrýt vlastními prostředky. Firma již vyčlenila osm set tisíc korun na nákup potřebných technologií v letošním roce a zbylých dvě stě tisíc uvolní v prvním pololetí následujícího roku.

Investiční náklady spojené s výstavbou nové haly pro autoservis bych doporučoval pokrýt pomocí cizích zdrojů. Zde se jeví jako nejvýhodnější „Program

podpory malého a středního podnikání pro rok 2004“, který je poskytován Ministerstvem průmyslu a obchodu. Cílem programu je pomocí zvýhodněných bankovních záruk k bankovnímu úvěru, leasingu, rizikovému a rozvojovému kapitálu usnadňovat realizaci podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů zaměřených na investice a pomocí záruk za návrhy do obchodních veřejných soutěží a záruk za provozní úvěry zvyšovat konkurenceschopnost těchto podnikatelů. Příjemcem podpory může být malý a střední podnikatel ve smyslu § 1 a 2 zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání ve znění platném od 1.1.2004. Podpora se poskytuje k investičním úvěrům na pořízení dlouhodobého hmotného nebo nehmotného majetku, zejména pozemků, budov, staveb, strojů a zařízení, dopravních prostředků a know-how, na rekonstrukci a modernizaci dlouhodobého hmotného majetku, bezprostředně souvisejícího s realizací projektu. Poskytovatelem podpory je Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s..

Pro účely firmy Kabátek a syn v.o.s. jsem vybral program „Kredit“, který umožňuje získat úvěr ve výši až 7 mil. Kč s úrokovou sazbou 4% p.a. a se splatností při poskytnutí úvěru maximálně 6 let lze poskytnout k realizaci projektů. Dle mého názoru a po konzultaci s firmou REGIOINFO spol. s r.o., která zajišťuje bonitu organizací ucházejících se o účast v programech podpory MPO, firma Kabátek a syn v.o.s. splňuje veškerá kritéria pro přihlášení se do tohoto programu a díky svému zdravému hospodaření a prosperitě vidím veliké šance na získání potřebného úvěru.

4.3.3 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota nebo-li EVA (economic value added) je velmi významné kritériu při posuzování výkonnosti společnosti. Jeho hlavní přednost spočívá především v rozdílu účetního a ekonomického zisku. Ekonomický zisk počítá nejen s náklady na cizí kapitál, ale i s náklady vlastního kapitálu. Výpočet stanovím dle následujícího vztahu :

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

vztah .č. 4

PHV	provozní hospodářský výsledek
K.....	investovaný kapitál
Sdp	Sazba daně z příjmu
n.....	vážené průměrné náklady kapitálu

5. Realizace projektu

V předchozích kapitolách této diplomové práce jsem zpracoval veškeré podklady potřebné pro správné rozhodnutí o realizaci daného projektu. Na základě všech vypočítaných faktorů a ukazatelů doporučuji uvedený projekt k realizaci.

5.1 Harmonogram úkolů

Vlastní naplánování přesných termínů realizace bude záviset na smluvních podmínkách s dodavatelskými firmami. Přesto se pokusím o doporučený sled činností, které je třeba vykonat pro úspěšné uvedení projektu v existenci.

- Červen 2004 získání úvěru od ČMORB
- Červenec 2004..... zahájení stavby za provozu firmy
- Září 2004dokončovací práce, úpravy okolí
- Říjen 2004zavedení základních technologií
- Listopad 2004 zahájení provozu
- Únor 2005zavedení zbývajících vybavení

Doporučuji zahájení provozu v měsíci říjnu, nejpozději však v začátku listopadu, aby došlo k využití podzimní sezóny pneuservisu. Tento termín je nezbytný z důvodu dosažení příjmů, se kterými se již počítá ve výše uvedených analýzách.

5.2 Marketingová podpora

V návaznosti na realizaci projektu jsem navrhl zpracování komplexního marketingového plánu. K dosažení velmi vysoké profesionality jsem kontaktoval firmu ANERI s.r.o. se sídlem v Liberci a s jejím konzultantem Ing. Kotkem jsme vypracovali marketingovou strategii a podporu prodeje služeb firmy Kabátek a syn v.o.s.. Podstatou celé marketingové strategie je celkové zviditelnění firmy a především upevnění firmy v podvědomí zákazníků. Dalším velmi důležitým úkolem marketingu je zvyšování image firmy a zaměřování se na majitele vozů ne starších než osm let. Tím také byla stanovena cílová skupina zákazníků, kterou chceme takto oslovit. Region aplikování je ohraničen městem Český Dub a jeho spádovými obcemi, včetně sezónních obyvatel a turistů.

6. Hodnocení

6.1 Vyhodnocení průběhu celkového projektu

Vypracování a průběh celého projektu musím hodnotit jako velmi přínosný pro obě strany. Firma kabátek a syn získala komplexní analýzu svého dosavadního působení na trhu, ale především návod jak postupovat při zpracovávání a realizaci strategických rozhodnutí. Bylo zahájeno moderní plánování ve firmě a odstraněn systém „pokus – omyl“, který vedl velmi často k neefektivnímu využívání investic.

Ze strany mé osoby hodnotím spolupráci také velmi pozitivně, neboť mi bylo umožněno si v praxi vyzkoušet uplatnění znalostí z celé řady studijních předmětů, které jsem v průběhu působení na TU v Liberci absolvoval. Velikou hodnotu této zkušenosti spatřuji především v provázanosti jednotlivých předmětů, které jsem ve škole studoval odděleně.

6.2 Přínosy

Jak už jsem napsal v předchozí kapitole, vznik této práce je velmi pozitivně hodnocen všemi zúčastněnými stranami. Hlavní celkový přínos já osobně spatřuji v propojení teoretického studia s tvrdou praxí podnikatelského prostředí. Z obou pohledů pak došlo k vzájemnému zhodnocení dosavadních činností. V několika následujících bodech se pokusím stručně shrnout některé konkrétní přínosy mého působení ve firmě Kabátek a syn. Hodnocení ekonomického profitu je zatím velmi předběžné a bude záležet především na rozhodnutí o realizaci zpracovaného projektu a následně pak na jeho životaschopnosti.

1. První komplexní a fundované zpracování podnikatelského plánu ve firmě
2. Vznik filozofie podnikání firmy, stanovení strategických cílů, vypracování politiky kvality, ujasnění pozice firmy

-
3. Vznik ucelené a velmi podrobné analýzy aktuálního ekonomického stavu firmy
 4. Možnost využití pro další rozvoj firmy a nové projekty
 5. Přehledné zpracování plánu a rozvoje firmy
 6. Vznik nové a ucelené marketingové strategie za spolupráce fa. ANERI
 7. Usnadnění rozhodování o realizaci projektu díky doporučením vycházejícím z této práce

Toto jsou však pouze některé z potenciálních přínosů, jejichž úplný rozsah a konečné naplnění prověří až čas. Pro nezainteresované čtenáře – podnikatele může tato práce sloužit jako ucelená příručka k přípravě a hodnocení jejich vlastních projektů a plánů.

6.3 Návrhy do budoucna

Doporučuji, aby se vedení firmy Kabátek a syn pevně drželo stanovené filozofie a veškeré své činnosti a rozhodování podřídilo plnění strategických cílů. Jen tak si může zajistit stabilitu na trhu, konkurenceschopnost a prosperitu. Navrhuji, aby postupy pro vypracovávání a hodnocení nových projektů byly zakotveny ve směrnících firmy, a aby každé investiční rozhodnutí bylo podloženo podobným zpracováním projektu.

Navrhuji zaměřit se na budování image firmy a zvyšovat povědomí o nabízených službách. Doporučuji nadále spolupracovat s firmou ANERI a plnit marketingovou strategii, která vznikla v kontextu zpracovávaného projektu.

V případě realizace projektu důrazně apeluji na sledování a analýzu všech faktorů, které vedly k rozhodnutí o realizaci. Doporučuji vypracování hodnotící zprávy po každém uzavřeném účetním období a její porovnání s předpoklady této diplomové práce.

7. Závěr

Tato diplomová práce ukazuje komplexní návod postupu při zpracovávání a realizaci podnikatelských plánů se zaměřením na malé a drobné podnikatelské celky, které chtějí být konkurenceschopné a upevnit si pozici na trhu.

Úkolem mého působení ve společnosti Kabátek a syn v.o.s. bylo vypracovat ucelený podnikatelský projekt na rozšíření servisních prostor a jeho ekonomické zhodnocení. Dále pak navrhnout formu financování a postup realizace projektu jakož i vypracování podpůrné komplexní marketingové strategie.

Protože se při vypracování tohoto úkolu jednalo o činnosti a postup, pro které v současné době ve firmě Kabátek a syn neexistuje soubor podrobnějších návodů či doporučení, bylo nutné volit vlastní cestu a každý její krok důkladně prověřit.

Nejprve bylo nutné důkladně analyzovat současnou situaci, dobře se seznámit s hospodařením firmy a provést analýzu trhu, na němž se firma pohybuje. Teprve po této podrobné analýze bylo možné přistoupit k vypracovávání vlastního projektu, protože všechny použité údaje musely být bezchybné a aktuální.

Součástí této práce je také přehledný teoretický podklad zpracovávané problematiky, který vychází z důkladného studia odborné literatury a ze znalostí získaných na TU v Liberci.

V závěrečné části této diplomové práce jsem vypracoval analýzu konkrétního podnikatelského plánu a navrhl jeho přijetí k realizaci. Toto doporučení vychází z podrobného zpracování řady kritérií hodnotících ekonomickou efektivnost projektu.

Dle mého názoru jsem v plném rozsahu splnil cíle stanovené si na počátku této práce a vznikl tak hodnotný a užitečný nástroj pro drobné podnikatele, kterým prosperita jejich firem není lhostejná a mají zájem na vedení své firmy moderním a efektivním způsobem.

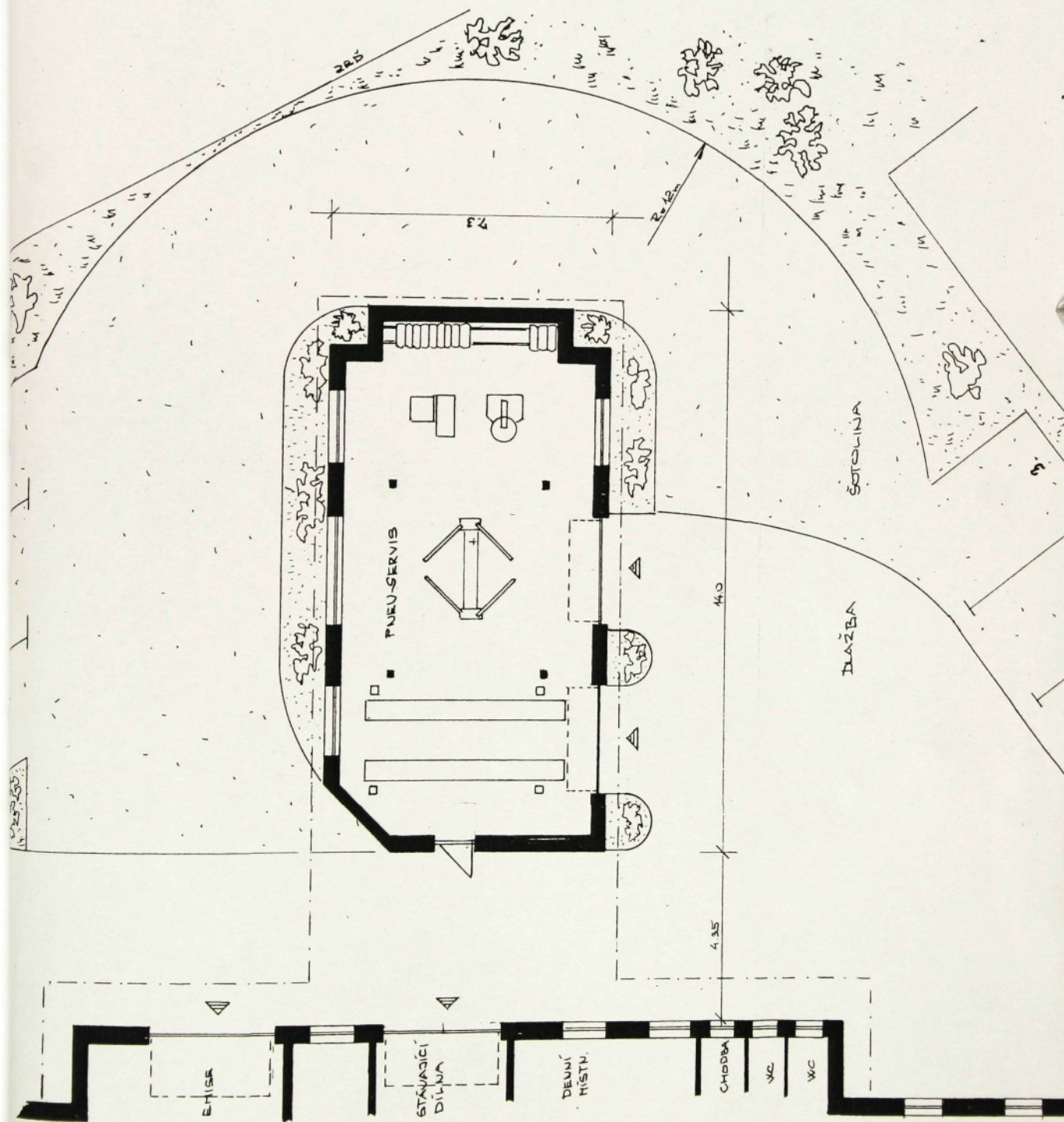
8. seznamy

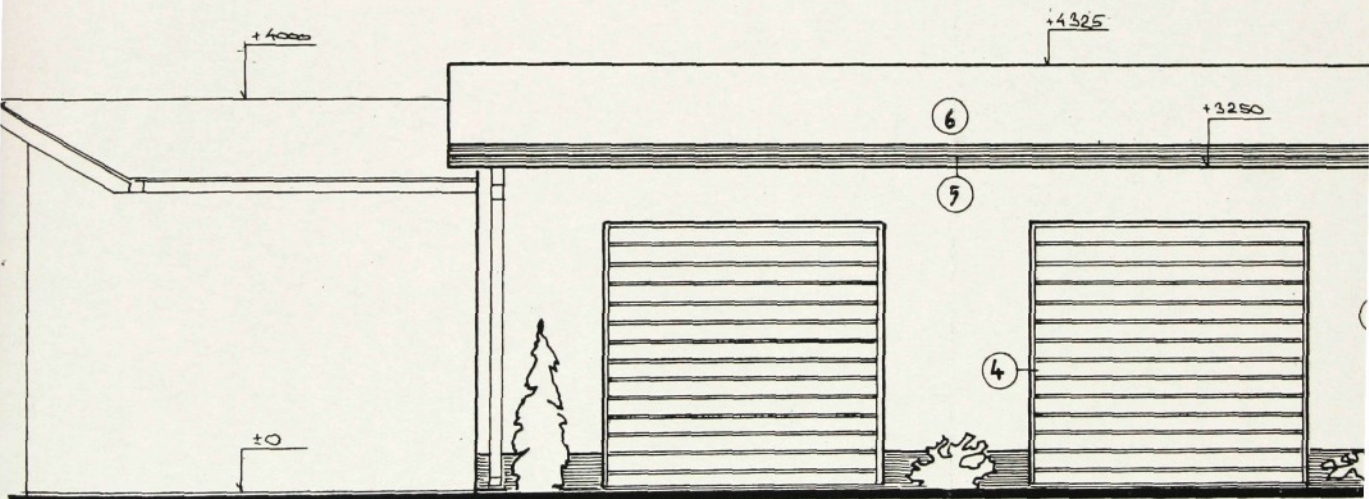
Seznam použité literatury

- [1] Synek, M.a kol.: Podniková ekonomika, C. H. Beck, Praha 2000
- [2] Dvořák, L - Procházka, P.: Rizikový a rozvojový kapitál, Management Press, Praha 1998
- [3] Hamer, M. - Champy, J.: Reengineering-radikální proměny firmy, 3. vyd., Management Press, Praha 2000
- [4] Butler, D.: Business studies, Oxford University Press, Oxford 1998
- [5] Wehrhrich, H. - Koontz, H." Management - a Global Perspective, Mc Graw - Hill Inc, 1993
- [6] Košturiak , J., Gregor, M.: Podnik v roce 2001, Grada a.s. Praha, 1993
- [7] Porter, M.E.: Konkurenční výhoda, Victoria publishing, 1992
- [8] Kotler, P.: Marketing Management, Grada Publishing ,1998
- [9] Valach, J. a kol.:Finanční řízení podniku, Praha, Ekopress 1998
- [10] Vodáček,L.-Vodáčková,o.:Management. Teorie a praxe pro 90.léta. Praha, Managament Press 1996
- [11] Behrens,W.- Hawranek, P.M. : Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. Vídeň, United Nations Development Organization 1991
- [12] Statistická ročenka za rok 2002
- [13] Interní materiály Kabátek a syn

Seznam příloh

Příloha č. 1	půdorys nových prostor
Příloha č. 2	čelní pohled nové haly





- ① ŠTUKOVÁ OMÍTKA - BARVA STÁVAJÍCÍCH OBJEKTŮ
- ② KERAMICKÝ SOKL - TMAVÉ ŠEDÝ
- ③ OKNA - RAST. BÍLÝ
- ④ VRATA ROLETOVÁ BÍLÁ
- ⑤ OPLECNOVÁNÍ - OKAPY - MEŘ
- ⑥ KRYTINA - NATAHOVACÍ PÁKY - ČERVENÁ

INVESTOR: AUTOSERVIS KABAŘE
 HUSOVA 65/IV
 46243 ČESKÝ DUB

STAVBA: AUTOSERVIS KABAŘE
 HUSOVA 65/IV
 46243 ČESKÝ DUB

OBJEKT: PŘESTAVBA DVORU
 POHLAD VŠO

ČÍSLO ZAKÁZKY: 10/00

STUPE