



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR-ROZŠÍŘENÍ STÁVAJÍCÍ SPOLEČNOSTI OKNO NEMOVITOSTÍ, S.R.O.

BUSINESS PLAN-EXPANSION OF EXISTING COMPANY OKNO NEMOVITOSTÍ, S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ SEDLÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sedlák Tomáš, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr-rozšíření stávající společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Business Plan-Expansion of Existing Company OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

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

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.3.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem na rozšíření stávající společnosti, konkrétně formou otevření nové pobočky realitní kanceláře. Poznatky z teoretické části jsou použity pro tvorbu analytické části a návrhů řešení, které vedou k zhodnocení efektivnosti plánované investice.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, realitní kancelář, analýza, finanční plán, zhodnocení efektivnosti investice.

Abstract

The topic of my diploma thesis is a business plan for the expansion of an existing company, particularly in the form of opening a new branch of a real estate company. Knowledge gained in the theoretical part is used in creating the analytical part and in the proposed solutions that lead to the evaluation of the planned investment.

Keywords

Business plan, real estate company, analysis, financial plan, evaluating the effectiveness of investment.

Bibliografická citace

SEDLÁK, T. *Podnikatelský záměr-rozšíření stávající společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 121 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech autorských souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. června 2015

.....

Tomáš Sedlák

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za vedení práce, ochotu a užitečné rady při konzultacích. Chtěl bych také poděkovat jednatele společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o., Lence Cískové za vstřícnost při poskytnutí interních informací a konzultacích podnikatelského záměru.

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Vymezení problému a cíle práce	12
2.1. Vymezení problému	12
2.2. Cíle práce	12
3. Teoretická východiska práce	13
3.1. Podnikatelský plán	13
3.2. Alternativní metody tvorby podnikatelského plánu	15
3.2.1. První přístup.....	15
3.2.2. Druhý přístup	21
3.2.3. Třetí přístup.....	28
4. Analýza problému a současná situace	47
4.1. Titulní strana	47
4.2. Exekutivní souhrn	47
4.3. Popis podniku.....	48
4.3.1. Vize, mise a cíle společnosti.....	50
4.3.2. Předmět podnikání	51
4.3.3. Analýza vnitřního prostředí metodou 7S	51
4.4. Analýza trhu.....	55
4.4.1. Analýza obecného okolí metodou PESTLE	55
4.4.2. Analýza vnějšího prostředí	57
4.4.3. SWOT analýza	59
5. Vlastní návrh řešení	61
5.1. Marketingový plán	62
5.1.1. Produkt.....	63
5.1.2. Cena	64

5.1.3.	Distribuce.....	66
5.1.4.	Komunikace.....	68
5.1.5.	Lidé.....	70
5.1.6.	Procesy.....	70
5.1.7.	Materiálové prostředí.....	70
5.2.	Operační plán.....	72
5.3.	Personální zdroje.....	73
5.3.1.	Stávající zaměstnanci.....	73
5.3.2.	Noví zaměstnanci.....	73
5.4.	Finanční plán.....	77
5.4.1.	Tržby.....	77
5.4.2.	Investiční náklady.....	80
5.4.3.	Mzdové náklady.....	82
5.4.4.	Provozní a ostatní náklady.....	83
5.4.5.	Celkové náklady projektu.....	86
5.4.6.	Finanční toky projektu.....	87
5.5.	Hodnocení rizik.....	94
5.5.1.	Identifikace rizik.....	94
5.5.2.	Kvantifikace rizik.....	94
5.5.3.	Návrhy na opatření proti jednotlivým rizikům.....	96
5.5.4.	Shrnutí analýzy rizik.....	99
5.6.	Posouzení efektivnosti projektu.....	101
5.6.1.	Bod zvratu.....	101
5.6.2.	Doba návratnosti investičního projektu.....	103
5.6.3.	Čistá současná hodnota.....	104
5.6.4.	Souhrn ekonomického zhodnocení.....	106

6.	Závěr	108
7.	Seznam použité literatury	110
8.	Seznam obrázků	115
9.	Seznam tabulek	116
10.	Seznam zkratk	118
11.	Seznam příloh	118

1. Úvod

V dnešní době volnosti podnikání existují trhy, na které mohou podniky vstupovat prakticky bez jakéhokoliv omezení, a jedním z nich je i trh realitních zprostředkovatelů v České republice. Možná i proto má tento trh dlouhodobě velmi zvláštní pověst a je na něj často nahlíženo negativně. Viník by se hledal určitě těžko, ale pokud se části veřejnosti přeci jenom zdá, že by se mělo něco změnit, je to otázka i na zákonodárce, kteří tento trh dlouho nechávají bez povšimnutí, a tak není v podstatě vůbec nijak regulován. Obecně každá regulace s sebou přináší určité omezení svobody podnikání a ne vždy s sebou samotný záměr přináší kýžené ovoce, nicméně bydlení jako takové je jedna ze základních lidských potřeb, a proto na jejich zprostředkování by měl být brán větší zřetel než doposud.

V České republice nyní působí podle ministerstva pro místní rozvoj na 15.300 subjektů podnikajících v oblasti realitních zprostředkovatelů a v porovnání na počet osob žijících v našem státě se řadíme jednoznačně na úplné maximum ze zemí Evropské unie. Pak se nikdo nemůže divit, že už i samotné realitní kanceláře po regulacích volají a chtějí změnu. [31]

I v tomto prostředí však najdeme velkou skupinu profesionálních firem, které si kladou vyšší a hodnotnější cíle než dosahování krátkodobých nadstandardních zisků a snaží se svým každodenním chováním přesvědčit každého zákazníka o tom, že dobrý obchodník není hodnocen jenom podle finančních výsledků, ale i dle přínosu pro společnost. Věřím, že firmu OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. do této skupiny můžeme zařadit.

2. Vymezení problému a cíle práce

2.1. Vymezení problému

Společnost OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. působí na trhu realitních zprostředkovatelů od roku 2008. V průběhu let se jí podařilo stabilizovat síť poboček na jižní Moravě a ve Zlínském kraji a jejím dalším cílem je rozšířit svoji působnost do krajského města Jihlavy. Výběr lokality pro toto rozšíření je výhradně kvůli posunutí vlastních hranic působnosti, když v současné chvíli se společnosti daří efektivně působit zhruba do 40 km západním směrem od Brna a pro další posunutí této hranice se jako možné řešení jeví založení nové pobočky. V závislosti na tom jaký přínos by teoreticky tento rozvoj mohl pro společnost znamenat, budou činěny další kroky pro případnou realizaci. K zhodnocení tohoto plánu je nutné zpracovat podnikatelský záměr.

2.2. Cíle práce

Cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu na rozšíření stávající společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o., konkrétně založení nové pobočky v Jihlavě. S tím souvisí zhodnocení plánované investice, zjištění zda bude pro společnost přínosná, v jakém rozsahu a jaká rizika budou s investicí spojena a za jak dlouhou dobu bude generovat zisk. Zhodnocení efektivnosti plánované investice bude zásadním a rozhodujícím faktorem pro případnou realizovatelnost. V případě, že by se záměr jevil jako životaschopný a jeho realizace přispěla k tvorbě zisku celé společnosti, pak bude výstup z daného podnikatelského plánu předložen a konzultován s vedením společnosti.

3. Teoretická východiska práce

V této kapitole se práce věnuje teoretickým východiskům potřebným pro zpracování podnikatelského záměru. Bude představen teoretický náhled na podnikatelský záměr a jeho tvorbu a struktura z různých úhlů pohledu. Také bude čtenář seznámen s analýzami a přístupy, které budou dále využívány v analytické a návrhové části.

3.1. Podnikatelský plán

V rámci úvodu do této problematiky by bylo dobré uvést, že tak jak se každý podnikatelský plán liší svým rozsahem a kvalitou zpracování, tak stejně tak se liší odborný přístup a náhled na to, jak by vlastně měl podnikatelský plán vypadat a z čeho by se měl skládat. V rámci teoretické části této práce budou představeny některé přístupy k podnikatelskému plánu a také bude vybrán ten, dle kterého bude dále zpracována část praktická. Před tím, než budou popsány metodiky tvorby podnikatelského plánu, by bylo dobré popsat, co vlastně podnikatelský plán je. K tomu je vybrána jedna z mnoha definic. Jak říká Koráb, Peterka a Režňáková (str. 13):

"Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítka pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit." [6]

Samozřejmě, že co autor zabývající se podnikatelskými plány, to lehce odlišný pohled, ale v podstatě se tyto informace ve větší míře velmi podobají, akorát je často v rámci specifikace použito odlišné názvosloví.

Podnikatelský plán pro jednoduchost lze rozdělit do tří dílčích částí. Jednak se jedná o část popisnou, ve které jsou uvedeny plánované aktivity a bližší specifikace podniku. Druhou částí může být část číselná, ve které je dokumentován finanční přínos samotného plánu a vše v číselné podobě, co se k plánu vztahuje, např. výše investice, tržby, likvidita, zisk a podobně. Poslední částí jsou pak přílohy, které mohou ukazovat na jednotlivé podrobné výpočty, obrázky, smlouvy, studie trhu a další podklady. [13]

Z výše uvedeného také vyplývá, že podnikatelský plán se může zaměřovat na různé účely v rámci jednotlivých podniků a procesů uvnitř podniku. Je tedy důležité sledovat účel vypracování podnikatelského plánu. Zjednodušeně mohou být podnikatelské plány rozděleny dle toho, komu jsou primárně určeny. Mohou sloužit buď zájmovým skupinám uvnitř podniku, pak tedy vnitropodnikové, anebo naopak někomu vně podniku, tedy mimopodnikové.

A. Vnitropodnikové plány

Slouží jako nástroj k plánování podnikatelských aktivit, pokud podnik stojí před výraznou změnou a může tak pomoci při následné koordinaci celé operace. Je nutné jednotlivé plány tvořit na několika úrovních podnikové struktury a následně je integrovat do celkové strategie. Ucelený plán poté pomůže vedení podniku v rámci případných změn uvnitř podniku a může být předložen k dispozici samotným zaměstnancům v rámci zpětné vazby. Struktura bývá upravena tak, aby sloužila potřebám v rámci podniku, nikoliv mimo vlastní podnik. Vnitropodnikové tedy hlavně proto, že jejich výstup slouží jako informační zdroj v rámci samotného podniku, konkrétně jako nástroj plánování a kontroly a vzdělávání vedoucích pracovníků. [13]

B. Mimopodnikové plány

Jsou vypracovány jako nástroj komunikace pro externí osoby a mají za úkol přehledně a komplexně přesvědčit tyto osoby, aby poskytly kapitál, koupily podnik, nebo se podílely na podnikatelských aktivitách, zpravidla účastí v podniku. Externí příjemci mají samozřejmě jiné požadavky na informace uvedené v podnikatelském plánu. Obsahová část, nebo případně interpretace výstupů se tak může od vnitropodnikového plánu výrazně lišit. Potenciální investory totiž zajímají vlastnické poměry a vedení podniku, zatímco v rámci interních plánů jsou tyto informace irelevantní. Poskytovatelé kapitálu mají hlavně zájem o informace ohledně očekávaného úspěchu a s tím spojenými riziky. Samozřejmostí také musí být forma, která je zaujme a vzbudí zájem. To jsou hlavní aspekty mimopodnikových plánů. [13]

Samotné podnikatelské plány pak zdaleka nemusí být orientovány pouze v rámci jednoho okruhu. Při zpracování určitého projektu může být žádoucí zpracovávat data jednak v rámci podniku, tak i pro případné investory.

3.2. Alternativní metody tvorby podnikatelského plánu

V této kapitole budou představeny tři alternativní přístupy k tvorbě podnikatelského plánu, následně bude vybrán jeden z přístupů pro podrobnější analýzu a také použit v rámci analytické a návrhové části, tedy vyhotovení konkrétního podnikatelského záměru. Samotný obsah je nutné chápat nejen jako dodržení určitého standardu, ale také je nutné ke zpracování přistoupit s co největší precizností.

3.2.1. První přístup

Fotr a Souček (2011) uvádějí ve své publikaci Investiční rozhodování a řízení projektů, že samotný záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Může se jednat o interní či externí využití záměru, tak jak je uvedeno v rámci předchozích kapitol. Důležitá je však v rámci tohoto přístupu obsahová stránka podnikatelského záměru. Ten by měl obsahovat následující části a údaje, ideálně v rámci pořadí tak, jak bude postupně uvedeno.

A. Realizační resumé

Jedná se o stručný souhrn základní charakteristiky podniku a projektu. I přesto, že je uveden v první části záměru, tak by jeho zpracování mělo být vyhotoveno až v poslední řadě, právě v návaznosti na zjištěné informace v rámci celého záměru. Rámcový rozsah by neměl přesahovat tři stránky. Součástí realizačního resumé by měly být uvedeny tyto údaje:

- Název a adresa firmy - případně také kontaktní osoba a kontaktní údaje.
- Charakteristika produktu/služby - zejména v rámci konkrétního projektu, ne obecně celé firmy, měla by být zdůrazněna konkurenční výhoda.
- Popis trhů, na které směřuje firma v rámci podnikatelského záměru.
- Strategie firmy na období tří až pěti let - dlouhodobé cíle, způsob jejich dosažení.
- Zhodnocení kvality a zkušeností managementu firmy a klíčových pracovníků ve vztahu k danému projektu.

- Finanční aspekty - odhadované tržby, zisky, kapitálová potřebnost a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu, zohledněno na příštích tři až pět let. [1]

B. Charakteristika firmy a jejích cílů

Součástí podnikatelského plánu, která se zaměřuje zejména na celkovou charakteristiku analyzované firmy včetně její historie, předmětu podnikání, přesnou specifikaci a charakteristiku nabízených produktů či služeb (spojených s podnikatelským záměrem) a také v neposlední řadě sleduje dlouhodobé cíle firmy a strategie, které mají dopomoci jejich dosažení. Jednotlivé části lze rozdělit na tři logické okruhy.

- **Historie firmy** - tato oblast by měla popisovat činnost firmy od jejího založení, přes finanční situaci a jiné dosažené úspěchy či neúspěchy v průběhu její existence, až po způsoby financování firmy a majetkové podíly.
- **Charakteristika produktu (služby)** - jedná se o bližší charakteristiku produktu či služby, které jsou spojeny s daným připravovaným projektem. V tomto oddíle pak dochází k důkladné analýze produktu (služby) a to jak z hlediska toho, ve které fázi se nachází, jaká je konkurenční pozice, jaké jsou konkurenční výhody, jak firma plánuje produkt vyrábět, jakou formu distribuce bude volit a jak bude vypadat marketingová strategie.
- **Cíle** - představení cílů spojených s daným projektem, tzn. čeho by firma za pomoci podnikatelského záměru měla dosáhnout, zpravidla se určuje rozhodný horizont v období od dvou do pěti let. Tyto cíle by měly mít reálný základ, avšak také by neměly být příliš pesimistické, aby se nevytrácel motivační faktor k jejímu dosažení. Kromě strategických cílů je dobré si určit také specifické cíle, tedy cíle menšího rozsahu, které je nutné také sledovat a dosahovat jich, aby bylo za pomoci malých kroků možné dosahovat komplexnějšího výsledku. Příkladem těchto specifických cílů může být např.: inovace do výrobních technologií, sledování kvality výrobků, zvyšování prestiže firmy na trhu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců i vedoucích pracovníků atd. [1]

C. Organizace řízení a management

Další část podnikatelského záměru se zabývá organizační strukturou podniku. Poukazuje na úkoly, činnosti, odpovědnost a charakteristiku jednotlivých manažerských pozic v podniku. Jedná se o podrobnou analýzu lidských zdrojů v podniku.

- **Organizační struktura** - základním prvkem tohoto oddílu je odhalení a představení organizační struktury podniku za pomoci organizačního schéma doplněného o vazby mezi jednotlivými pozicemi a odpovědnostmi jednotlivých manažerů.
- **Vedoucí pracovníci** - v dalším bodě dochází k charakteristice klíčových vedoucích pracovníků a to z pohledu jejich zkušeností, dosažených výsledků, přínosu pro firmu, ale i např. z pohledu věku, pohlaví, schopností pracovat v týmu, řídicích schopností atd. Cílem by mělo být představit komplexní a vyvážený manažerský tým.
- **Politika odměňování** vedoucích pracovníků včetně dalších podmínek a benefitů plynoucích ze zaměstnaneckého poměru.
- **Styl řízení firmy** - o jakou strukturu řízení se jedná (centralizace, decentralizace) a také jestli podnik používá informační systém pro řízení a jak ho bude dále rozvíjet.

Podstata tohoto oddílu by měla spočívat v tom, aby byl investor přesvědčen, že kvalita řízení je na takové úrovni, aby byl bez větších komplikací zajištěn průběh podnikatelského záměru a zároveň minimalizováno riziko neúspěchu. Z pohledu poskytovatele kapitálu je zajímavější investovat do firmy, která přichází s průměrným produktem zajištěným prvotřídním managementem před vynikajícím produktem, který je ale např. uváděn na trh za pomoci nezkušeného nebo průměrného managementu. Důraz by tedy měl být kladen na vlastnosti a schopnosti manažerského týmu prokazující předpoklad pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru. Management odpovědný za projekt bývá často právě považován za klíčový faktor v celém projektu. [1]

D. Výsledky a závěry technicko-ekonomické studie

Další část podnikatelského plánu by měla představovat základní výsledky vyplývající z technicko-ekonomické studie projektu, které se týkají hlavně oblastí, jejichž výčet bude následovat:

- výrobní program,
- analýza trhu a konkurence,
- marketingová strategie,
- velikost výrobní jednotky, kapacity výrobních zařízení,
- pracovní síly,
- finanční a ekonomické analýzy,
- analýza rizik projektu.

Poslední dva body jsou velmi důležité z hlediska hodnocení celého projektu. U finanční analýzy by neměl být zkoumán pouze samotný projekt, ale i firma jako celek - včetně představení důležitých ekonomických ukazatelů rentability, likvidity, čisté současné hodnoty, indexu rentability a podobně. Pokud projekt realizuje existující firma, je třeba představovaný projekt začlenit a sladit s ostatními aktivitami firmy. Výsledek pak může představovat nejenom předpokládaný přínos projektu, ale i celkové zhodnocení výsledků firmy jako celku a vliv projektu na její vývoj.

Je třeba připravit závěry plynoucí z hlavních informačních zdrojů pro tuto analýzu, kterými by měla být rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash flow. Z nabytých informací pak lze nachystat předpokládaný vývoj a stav těchto dokumentů i do budoucnosti a hlavně vysvětlit předpoklady a podmínky pro jejich realizaci. Každý předpoklad, ku příkladu navýšení tržeb by měl být podložen podmínkami, za kterých je tento stav dosahovaný.

V souvislosti s touto oblastí je dobré sledovat vývoj plánovaných změn v rozložení aktiv a pasiv ve společnosti a jejich případný dopad na budoucí vývoj podniku. To jakým způsobem se v závislosti na realizaci projektu promění např. hodnota oběžných aktiv, případně zadlužení podniku spojené se získáním potřebného kapitálu, případně zda-li se změní majetková struktura společnosti. [1]

Závěrečnou podkapitolou této části podnikatelského záměru by měla být analýza rizik projektu. Měla by být představena možná rizika spojená s projektem, jejich pravděpodobnost, jejich případný dopad a následky tohoto dopadu a následně uvedeny metody a přístupy, které povedou k minimalizaci těchto rizik, případně představení krizových plánů v situacích, kdy nebude možné riziku předejít nebo jeho dopad dostatečně minimalizovat. [1]

E. Shrnutí a závěry

Tato část, jak již její název napovídá, povede k shrnutí nejdůležitějších aspektů, které byly zmíněny v jednotlivých částech a podkapitolách podnikatelského plánu. Součástí shrnutí by pak měl být také časový harmonogram celého projektu včetně rozčlenění na jednotlivé fáze. Jednotlivé fáze jsou důležité nejenom z hlediska jejich postupné realizace, ale hlavně kvůli tomu, aby byly určeny momenty, ve kterých bude firma potřebovat kapitál pro jejich realizaci. [1]

F. Přílohy

Nedílnou součástí celého podnikatelského plánu dle tohoto přístupu by měly být přílohy. Ty by měly obsahovat jednak informační zdroje z hlediska finančních aspektů, tzn. výkazy zisků a ztrát, rozvahy, výkazy cash flow. Dále různé propočty a podklady, které vedou k výsledkům prezentovaných v jednotlivých částech projektu - analýza bodu zvratu, vliv změny na tržeb na ekonomické výsledky, položkové náklady. V neposlední řadě mohou být v příloze uvedeny technické specifikace produktu jako jsou výkresové dokumentace, schéma výroby nebo fotografie prototypů a podobně. [1]

G. Podmínky úspěšného podnikatelského záměru

Postup podle Fotra a Součka na obsahovou část práce je navíc doplněn o nutné požadavky na zpracování podnikatelského záměru. Autoři totiž uvádějí, že existuje hned několik podmínek, které by měly být splněny pro předpoklad úspěšného podnikatelského záměru. Ty jsou popsány níže:

- **stručnost a přehlednost** (obsah do padesáti stran);

- **jednoduchost** - např. při tvorbě záměru pro banku není nutné uvádět veškeré technické specifikace produktu, protože se předpokládá, že osoba pracující v bance nebude mít znalosti technického charakteru;
- **demonstraci výhod** produktu nebo služby pro zákazníka;
- **věrohodnost a reálnost** - otevřené hodnocení konkurentů;
- **přijatelný optimismus v rámci tržního potenciálu** - příliš velký optimismus snižuje důvěryhodnost záměru;
- **nepodceňovat vlastní záměr** - přílišný pesimismus bude dodávat záměru malou atraktivitu;
- **odhalení slabých míst a rizik projektu** - identifikace rizik a slabých míst se může pro investora jevit důvěryhodně, v kombinaci s opatřeními na snížení rizik a vyhnutí se slabým místům navíc poroste v očích investora zkušenost managementu;
- **prokázat bonitu a solventnost podniku** - pro případ užití bankovního úvěru;
- **kvalitní zpracování i po formální stránce.** [1]

Závěrem k tomuto přístupu je nutné uvést, že nejenom precizní a důkladné zpracování dle uvedené předlohy bude podstatou úspěšného podnikatelského záměru. Je nutné také zpracování provést v rozhodném časovém horizontu, protože při zdlouhavé přípravě může dojít ke změně důležitých okolností v projektu. Buďto tedy musí být projekt nachystán v kratší časové lhůtě, nebo v případě potřeby delšího času na jeho přípravu je nutné v průběhu projekt adaptovat a upravovat tak, aby byl aktuální vzhledem k možným změnám a měnícím se podmínkám.

3.2.2. Druhý přístup

Druhý alternativní přístup k tvorbě a struktuře podnikatelského plánu vychází primárně z teoretického přístupu dle Vebera, Srpové a kol. (2012). Nehledě na to, že i jiní autoři sdílí myšlenku toho, že podnikatelský plán má být písemný dokument, který seznamuje čtenáře se všemi podstatnými vnějšími i vnitřními faktory související s danou podnikatelskou činností, je možné se setkat i s definicemi, které odkazují na obecnější a širší pohled na podnikatelské plány. Veber, Srpová a kol. uvádějí následující definici, či přirovnání:

"Podnikatelský plán můžeme přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme." [14]

Tento přístup rozčleňuje zpracování podnikatelského plánu na tři fáze. První fází je **dodržování zásad pro zpracování podnikatelského plánu** a vybrání účelu zpracování, tedy jestli je záměr primárně určen pro interní využití nebo externí účely. Z hlediska tohoto pojetí, je pak vhodné samotný obsah přizpůsobit tak, aby vhodně informoval danou cílovou skupinu čtenářů. V rámci této první fáze by měl zpracovávaný dokument obsahovat i základní zásady pro jeho tvorbu, jak již bylo zmíněno výše. Dále je uveden jejich výčet:

- **Srozumitelnost** - je dobré vyjadřovat myšlenky jednoduše a srozumitelně, netvořit zbytečně komplikované větné soubory a všechny výsledky shrnovat do přehledných tabulek, podmínkou výsledků je jejich číselné vyjádření.
- **Logičnost** - myšlenkové pochody musí na sebe navazovat a být podloženy faktickými informacemi, jednotlivá tvrzení nesmí být v rozporu. Průběh celého záměru je dobré graficky demonstrovat, například formou úsečkového diagramu.
- **Uvážená stručnost** - stručnost a výstižnost uvedených informací nesmí být použita za žádných okolností na úkor omezení základních faktů. Vhodnou metodou v tomto přístupu je vracet se opakovaně po určité časové prodlevě ke zpracovávanému textu a ten poté upravovat.
- **Pravdivost a reálnost** - samozřejmostí je uvádění pouze pravdivých údajů a také její provázanost s reálností předpovídaného stavu.

- **Respektování rizika** - riziko je spojeno s každou podnikatelskou činností, proto je dobré i z pohledu důvěryhodnosti dokumentu čtenáře s riziky seznámit a hlavně navrhnout opatření na řešení kritických situací. [14]

Další fáze tvorby podnikatelského plánu dle popisovaného přístupu se označuje jako **přípravná část**. Zde by mělo být rozhodnuto o rozsahu práce v závislosti na velikosti firmy, účelu zpracování, dále jestli půjde o výrobu nebo služby a také např. jestli se jedná o B2B podnikání nebo B2C. Také jak již vychází z první fáze je dobré si ujasnit jestli je podnikatelský plán zpracováván pro interní nebo externí účely. [14]

Jakmile je rozhodnuto o základních parametrech, měl by se tvůrce podnikatelského plánu zaměřit na sběr informací a formální úpravu.

A. Sběr informací

Na kvalitě a množství informací, které jsou pro tvorbu plánu získány fakticky závisí samotná kvalita celého výstupu a poté i samozřejmě celého projektu. S problémem získání relevantních dat mohou mít zejména začínající podniky, které nemají dostatečnou zkušenost na trhu. V tomto případě by měl mít lepší rozhodovací pozici podnikatel, který již na trhu zkušenosti má, ale pouze zakládá vlastní podnik. U středních a větších firem jsou zpravidla k dispozici data z minulosti, což může přispět ke kvalitě jejich zpracování.

Důležitým zdrojem kromě historických dat firmy jsou také díky rozvoji v informačních technologiích webové portály státních institucí, profesních sdružení anebo přímo konkurentů na trhu. Z tohoto pohledu může dojít i k situaci, kdy je podnikatel těmito informacemi přesycen, má problém vybrat správné údaje a musí dělat významnou selekci těchto dat. Podstatným krokem v rámci sběru informací by mělo být nespolehat se pouze na on-line informační zdroje, ale zaměřit se i na sběr informací v rámci přímého osobního kontaktu se zákazníky, dodavateli, experty z profesních organizací nebo případně se zástupci konkurenčních firem. Tato část může být finančně i časově náročná, ale zajistí potřebnou kvalitu zpracovávaných informací a tím i lepší výstup pro zhodnocení projektu. [14]

B. Formální úprava

Na základě zvoleného účelu podnikatelského plánu lze přizpůsobit i formální úpravu dokumentu. Nicméně lze určitá pravidla zobecnit. Rozsah by měl být orientačně 40 až 50 stran plus přílohy. Na první straně by měly být uvedeny základní informace o společnosti, případně i pokyny pro zákaz šíření textu bez vědomí jeho autora, logo, datum vyhotovení a kontaktní údaje. Struktura samotného obsahu se pak věnuje třetí fáze tohoto přístupu. [14]

Struktura podnikatelského plánu

A. Obsah

Pro lepší orientaci v celém dokumentu a případné vyhledávání podstatných informací v jednotlivých kapitolách je nutné obsah zveřejnit. Jednak se tím vyhledávání čtenářům usnadní a také je ihned zřetelná struktura a kompletní přehled celého dokumentu. Větší podrobnost než rozdělení na tři úrovně nadpisů není nutná. [14]

B. Shrnutí

Shrnutím není míněn úvodní text, který přibližuje danou problematiku, ale jedná se o zhuštění informací plynoucí z celého následujícího textu. Shrnutí má dále čtenáře zaujmout a přinutit ho získat konkrétnější data z celého podnikatelského záměru. Protože zhustit všechny důležité informace do dvou až pěti stran může být dosti komplikované, mělo by shrnutí být zaměřeno na klíčové ukazatele projektu, např.: cíle firmy, cesty k jejich dosažení, potřebná výše kapitálu, návratnost kapitálu, zhodnocení investice. [14]

C. Popis podnikatelské příležitosti

V této části je objasněna konkrétní podnikatelská příležitost. Zda-li se jedná o mezeru na trhu, nový technologický postup a podobně. Zkrátka co přináší hlavní konkurenční výhodu oproti konkurenci. Je taky dobré specifikovat cílového zákazníka. V závislosti na tom pak musí být určen stručný popis produktu, v čem spočívá konkurenční výhoda a užitek produktu pro zákazníka. [14]

D. Všeobecný popis firmy

Popis firmy lze chápat jako základní seznámení čtenáře s danou společností, tzn. že zde jsou uvedeny informace jako například datum založení, sídlo, majitelé, představení hlavních produktů. Pokud má firma historii, tak je vhodné uvést alespoň nejdůležitější milníky v rámci jejího působení - změna vedení společnosti, rozšíření na nové trhy, nové produktové řady, získání patentů, certifikací, úspěchy v soutěžích a podobně. Zde by se měly objevovat pouze faktické informace, které jsou i zpětně dobře ověřitelné. V rámci uceleného přehledu čtenáře je doporučeno uvést v této části účetní rozvahu, výsledovku, ukazatele finanční analýzy a zhodnocení dosavadního postavení firmy na trhu. Tento základní přehled by měl dobře přiblížit čtenáři dosavadní situaci v podniku. [14]

Pokud tedy byla uvedena všechna dosavadní data, tak další krok je ve stanovení impulzu k vytvoření podnikatelského plánu. K tomu dobře poslouží charakteristika mise, vize, cílů a dlouhodobé strategie firmy.

E. Klíčové osobnosti

Úspěšnost realizace každého podnikatelského plánu nespočívá pouze v jeho přípravě, ale také v následné realizaci. Výše pravděpodobnosti úspěchu je tak přímo úměrná schopnostem a dovednostem klíčových osobností ve firmě. Zejména managementu a řídicích pracovníků. To znamená, že je dobré uvést a vyzdvihnout jejich vzdělání, zkušenosti a hlavně jejich úspěchy. Doplňkovou část této kapitoly tvoří organizační struktura podniku. [14]

F. Produkty

Nyní je ve struktuře čas na podrobnou charakteristiku produktového portfolia. Je nutné i s ohledem na životní cyklus výrobku uvažovat, které produkty budou zajišťovat největší část obrátu ve sledovaném období. Také je dobré zmínit ostatní doplňkové produkty. Se specifikací produktu není dobré zacházet do detailů v rámci technických funkcí a vlastností, hlavní je soustředit se na podstatné rysy produktu z hlediska zákazníka.

Pro přehlednost konkurenceschopnosti vlastních produktů je možné srovnání s konkurencí, například pomocí přehledné matice, kde lze zachytit nejdůležitější faktory

pro zákazníka, jakými jsou výkonové parametry, cena, konkurenční výhoda. Přehledný výstup z matice pak jednoznačně informuje čtenáře o přednostech a slabínách jednotlivých společností. [14]

G. Potenciální trhy

Pro úspěšnou realizaci podnikatelského plánu musí existovat trh, který bude mít zájem o nabízené produkty, ideálně by měl tento trh mít růstový potenciál a odpovídající velikost. Investory a společníky, pro které je podnikatelský plán určen, zajímá možnost se na potenciálních trzích uplatnit a za jakých okolností. K tomu přispěje důkladná analýza oboru a trhu, díky které lze tyto potenciální trhy určit. V podnikatelském plánu budou uvedeny informace o celkovém trhu a o cílovém trhu. Jednoznačné vyčlenění cílového trhu slouží k lepšímu zaměření všech ostatních nástrojů podnikatelského plánu a vede tak jednoznačně k větší pravděpodobnosti úspěchu projektu. [14]

H. Okolí firmy a konkurence

Na předchozí vyčlenění trhu navazuje analýza okolí firmy a konkurence. Pokud je vybrán trh pro realizaci podnikatelského plánu, je nutné tento trh dokonale zmapovat. Firma jako celek je ovlivňována vnějšími faktory, které na ni neustále působí. Podnikatel by tyto faktory měl průběžně sledovat a snažit se je účelně využít ve svůj vlastní prospěch.

Téměř každá společnost má konkurenty proti kterým se musí prosadit na trhu. Aby byl tento boj co možná neúspěšnější, potřebuje společnost získávat aktuální informace o svých konkurentech, hlavně jejich slabé a silné stránky. V rámci analýzy by se měla společnost soustředit na své nejpřímější konkurenty v závislosti na podnikatelském záměru, není třeba analyzovat všechny konkurenty. Samozřejmě, že čím silnější konkurence, tím složitější bude prosazování konkrétních cílů. [14]

I. Prodej

Tento pojem zahrnuje činnosti, které svým charakterem mají úzký vztah k trhu. Zařadit mezi ně lze plánování obrátu, prodeje, distribuci, podporu prodeje, analýzu trhu a podobně. Jedná se o poměrně široký záběr, a proto je nutné zajistit správnou časovou

o obsahovou strukturu všech opatření. Například kdy bude zahájena konkrétní propagační kampaň, kdo povede obchodní jednání a podobně.

Pokud se jedná o uvedení nového produktu na trh, měla by se společnost zabývat vhodnou volbou distribuce. Jestli bude firma volit formu přímého prodeje, nebo využije síť velkoobchodů či maloobchodů. Tato rozhodnutí pak budou mít vliv i na další strategie, a proto je nutné jim věnovat dostatek času v rámci jejich volby. Pokud má podnik již zavedené distribuční cesty, neznamená to, že se tímto krokem vůbec nezabývá, ale zkusit analyzovat i jiné možnosti a porovnat, jestli by nedošlo ke zvýšení efektivnosti současného systému.

Nedílným faktorem této části je zvolení cenové strategie. Té by se měl věnovat tvůrce podnikatelského plánu podrobně. [14]

J. Výroba, provozní činnosti

Samozřejmě pokud se jedná o výrobní podnik, musí se firma zabývat výrobními postupy a zejména vyzdvižením konkurenčních výhod. Podrobnost popisu této oblasti je odvislá od míry důležitosti výroby a provozní činnosti a chodu společnosti. Určitě se pak firma musí zabývat základními oblastmi, kterými jsou:

- výrobní postupy,
- stroje a zařízení,
- výrobní kapacita,
- zabezpečení vstupů do výroby,
- uspořádání výrobního procesu.

Výrobní metody firmy by měly být popsány opět v přiměřené míře zaměřením do hloubky, tak aby text byl pochopitelný pro cílového čtenáře. Důležité je uvést jakou odbornost pracovníků na jednotlivých pozicích výroby podnik vyžaduje, jaké specifické znalosti a dovednosti. Pokud je v plánu koupit novou výrobní linku nebo část strojového zařízení, tak uvést kolik nás tato operace bude stát, jaké jsou s tím spojeny náležitosti a jestli jsou specifické podmínky pro zahájení provozu, tak je uvést právě v této části. Společně se samotnou technologií výroby souvisí i výrobní kapacita a jak ji podnik bude využívat. Měla by být zdůrazněna myšlenka optimalizace výrobních kapacit.

U zajištění kvality a kvantity dodaných vstupů do výroby je klíčová spolupráce s dodavateli. Proto je vhodné uvést klíčové komponenty z hlediska výsledného produktu a uvést, jak je možné minimalizovat rizika jejich nedodání, případně zpoždění s dodávkou. Firma by také měla prokázat dostatečnou orientaci co se týče cenových výkyvů surovin a materiálů, uvést počet dodavatelů, konkurenční prostředí dodavatelů, spolehlivost jednotlivých dodavatelů a dostupnost surovin a materiálů do budoucna. [14]

K. Personální otázky

Míra věnování se kapitole řízení lidských zdrojů závisí na velikosti podniku, pokud se podnikatelský plán zabývá menší nebo začínající firmou, pak lze jednotlivé personální otázky řešit u částí, kterých se to přímo týká. U větších firem by pak personální otázky měly být zodpovězeny zvlášť. [14]

L. Finanční plán

Předchozí části podnikatelského plánu jsou zde převáděny do finanční podoby. Ta prokazuje reálnost záměru zejména pomocí tvorby plánovaného výkazu zisku a ztrát, plánované rozvahy a plánu finančních toků. Finanční plán je možné doplnit současnými poměrovými finančními ukazateli a samozřejmě vše důkladně okomentovat.

V rámci překlenutí plánovacího období do kladných čísel je dobré použít výpočet bodu zvratu, tedy ukázat, od kterého okamžiku již daný záměr nebude ztrátový. Součástí finančního plánu by pak měly být uvedeny i návrhy na samotné financování projektu, tedy odkud podnik získá potřebné finance na realizaci záměru. [14]

M. Rizika podnikatelského plánu

Riziko lze vnímat jako určité odchylení od plánovaného cíle, které přichází s určitou mírou pravděpodobnosti. Analýza těchto rizik je důležitá jednak z hlediska uvědomění si případných rizikových faktorů v průběhu realizace projektu a zejména také proto, aby podnik již navrhnul opatření, která povedou ke snížení rizik, nebo ideálně k jejich úplné eliminaci. [14]

3.2.3. Třetí přístup

Další přístup vychází zejména z pojetí podnikatelského plánu dle Korába, Peterky a Režňákové (2007) a jako základní požadavky kromě samotné struktury uvádějí autoři čtyři základní pojmy:

- jednoduchost (srozumitelnost),
- přesnost (stručnost),
- reálnost (logičnost),
- kompletnost (pravdivost).

Ve svém přístupu se autoři snaží spojit teoretické poznatky k tvoření podnikatelských plánů se zkušenostmi z praxe. Výsledkem toho jest následující několika bodová struktura, která bude blíže analyzována. Struktura dle tohoto přístupu bude použita pro tvorbu podnikatelského záměru samotného. Přístup lze bezproblémově aplikovat na oblast poskytování služeb, což je jedním z hlavních důvodů pro jeho užití. V části analytické bude první část plánu, která se bude zabývat zejména analýzou současné situace podniku, tzn. bude popsán podnik jako celek a následně použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Výstupy z těchto analýz budou následně použity v rámci návrhů řešení, kde budou podrobně popsány marketingový, personální, operační, finanční plán a rizika. [6]

A. Titulní strana

Uvádí základní údaje o společnosti a stručný obsah podnikatelského plánu. Měl by zde být uveden název společnosti, její sídlo, kontakty, majetková struktura. Jedná se spíše o přehledný výčet nejdůležitějších základních informací o podniku, který tvoří podnikatelský záměr a základní dogma samotného projektu a také účel vytvoření dokumentu. [6]

B. Exekutivní souhrn

Tuto část lze označit jako abstrakt celého podnikatelského plánu, měl by poskytnout čtenáři stručnou charakteristiku záměru včetně podstatných informací. Rozsah by měl odpovídat zhruba dvou stranám a obsah by měl dostatečně zaujmout cílovou skupinu pomocí výstižného shrnutí celého plánu. Měly by zde být uvedeny zejména cíle, kterých

má podnik pomocí podnikatelského plánu dosáhnout. Dalšími podstatnými prvky bude seznámení s manažerským týmem, s produkty nebo službami, identifikace trhu, výčet silných stránek podniku a základní strategie, kterou bude dosahováno úspěchu. V závěru by také mělo být stručně zhodnoceno finanční resumé projektu, například formou tabulky a také náklady projektu, potažmo struktura finančních zdrojů projektu.

Pokud je podnikatelský záměr primárně určen pro investory, tak by právě této části měla být věnována pečlivá příprava, neboť právě exekutivní souhrn je prvním zdrojem informací pro potenciální poskytovatele kapitálu, a tedy často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu celého projektu. Zhotovení této části bývá často až po dokončení přípravy celého dokumentu. [6]

C. Popis podniku

Pokud se na titulní straně objevují základní údaje o společnosti, tak zde by mělo dojít k podrobnější identifikace subjektu. Základem opět bude název, právní forma podnikání, vlastníci společnosti, vize podniku a samozřejmě prezentace produktů a služeb, které podnik nabízí doplněné o kontaktní informace. Pokud má podnik dlouhodobější strategie a cíle, tak by měly být uvedeny v této části. Doplnujícími informacemi může být organizační struktura, prezentace manažerského týmu, seznámení s osobami zainteresovanými do projektu samotného a např. i zaměstnanecká politika a podnikové hodnoty a kultura, či certifikace nebo osvědčení, kterých dosáhl v minulosti. V závislosti na délce působení společnosti na trhu je dobré uvést alespoň klíčové milníky a úspěchy ve vývoji společnosti a stručnou historii. [14]

Vzhledem ke struktuře předchozích částí, které mají spíše souhrnný charakter, se počínaje touto částí podnikatelský plán začíná podrobněji věnovat celé problematice a je tak tedy i vhodné zde uvést podrobnější vizi podnikatelského záměru včetně očekávání a požadovaných cílů. [6]

D. Analýza trhu

V této části je nutné se věnovat několika podrobným analýzám, které v rámci podnikatelského plánu pomohou určit strategii implementace záměru a zároveň poslouží dále k analýze rizik spojené s projektem. Měla by být provedena důkladná analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a také konkurenčního prostředí včetně analýzy

silných a slabých stránek podniku a zjištění příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit jak úspěch samotného projektu, tak i rozvoj podniku v jeho ostatních aktivitách. [6]

Pro toto zpracování je ideální využít existujících metod, které pomohou analyzovat jednotlivé aspekty trhu. Při zkoumání vnějšího prostředí (makroprostředí), se nabízí použít analýzu nazývanou PESTLE. Často se v odborné literatuře uvádí pod odlišným označením, např. STEPE, SLEPT, PESTE a podobně. V zásadě se jedná stále o stejný princip, který zkoumá několik základních faktorů působících v rámci makroprostředí. Pro analýzu vnitřního, nebo-li interního, případně mikroprostředí je možné například zvolit metodu "šťastný atom", jindy označovanou jako model 7S, zkrátka metodu zkoumající vnitřní prostředí podniku, se kterou poprvé přišla poradenská společnost McKinsey. Tuto analýzu vnitřního prostředí je dobré doplnit Porterovým modelem pěti hybných sil, který bývá také často označován jako model konkurenčních sil. K průniku těchto analýz a jakémusi zhodnocení nabytých informací slouží SWOT analýza zkoumající současně vnitřní i vnější prostředí podniku a pomůže tak posoudit konkurenční pozici. [12]

Analýza vnějšího prostředí metodou PESTLE

V rámci zpracování analýzy okolí firmy je možné přistoupit k rozdělení vnějšího prostředí na obecné okolí podniku, v rámci kterého bude zpracována PESTLE analýza a dále oborového okolí podniku, ke kterému bude použit Porterův model konkurenčního prostředí.

Ke zkoumání obecného okolí podniku, jak již bylo pospáno výše, je možné použít metodu PESTLE, která slouží ke zkoumání různých vnějších faktorů působících na společnost. Důvodem PESTLE analýzy je odpověď na základní otázky:

- Které vnější faktory mají vliv na společnost?
- Jaké jsou dopady těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů mohou podnik v nejbližší budoucnosti výrazně ovlivňovat? [2]

Akronym PESTLE označuje první písmena šesti faktorů působících na hodnocenou společnost. Jako celek pak utváří metoda souhrn všech důležitých vnějších faktorů.

- Politické - jedná se o existující a potenciální působení politických vlivů. Konkrétně lze za politické faktory považovat formu a stabilitu vlády, klíčové

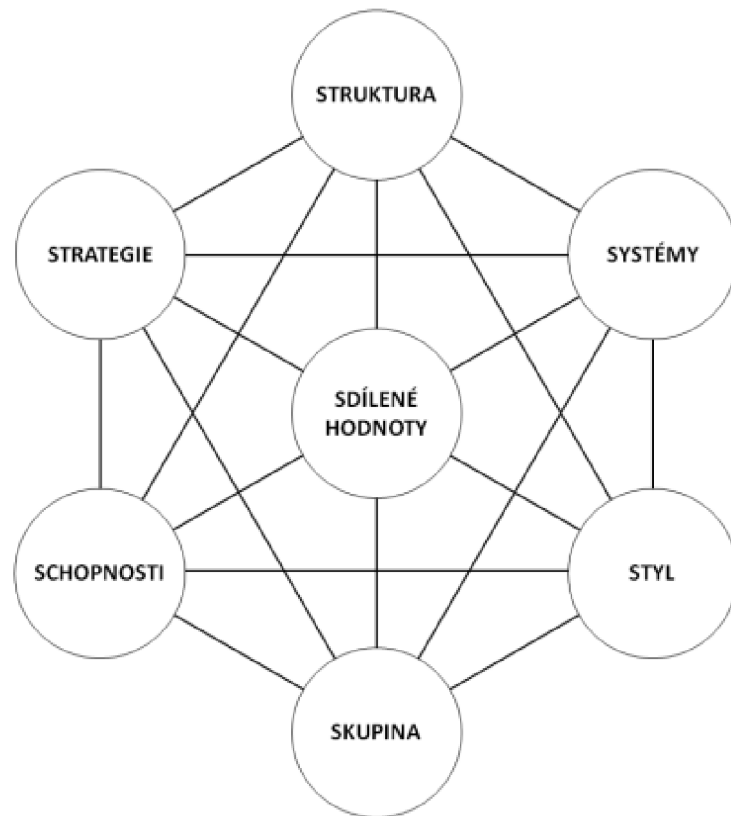
státní orgány a úřady, vliv politických osobností, také politický postoj či politický vliv zájmových skupin.

- Ekonomické - vliv místní, národní i světové ekonomiky na působení zkoumaného podniku. Mezi konkrétní příklady ovlivňující tuto oblast je možno řadit ekonomické ukazatele, daňové faktory a možnosti k přístupu finančních zdrojů (HDP, míra inflace, bankovní systém, úroková míra, měnová stabilita, daňové zatížení a podobně).
- Sociální - působení sociálních a kulturních změn. Jedná se zejména o demografické charakteristiky (věková struktura obyvatelstva, velikost populace, geografické rozložení), také o makroekonomické charakteristiky trhu práce (nezaměstnanost, rozdělení příjmů) anebo sociálně kulturní aspekty.
- Technologické - dopady nových a vyspělých technologií na činnost podniku. Hlavní vliv zde hraje výzkum a vývoj spojený s novými vynálezy a technologiemi, které mohou pozitivně či negativně působit na podnik.
- Legislativní - vliv národní, evropské, případně mezinárodní legislativy. V podstatě jde o vliv existujících zákonných norem, případně o absenci legislativy a také o vymahatelnost práva v daném prostředí.
- Ekologické - environmentální problematika a otázky jejího řešení. Jedná se o nejmladší faktor z hlediska vývoje této metody. Značný vliv má teprve v posledních desetiletích. Jedná se o faktory týkající se přírodních a klimatických vlivů, nebo např. legislativní omezení spojené s ochranou životního prostředí. [2]

Analýza vnitřního prostředí metodou "7S"

Vnitřní prostředí podniku je chápáno jako množina prvků a vazeb mezi nimi, které existují uvnitř podniku. Jedná se tedy o vnitřní prostředí podniku. Z hlediska klasifikace vnitřního prostředí je možné použít již zmíněný "Šťastný atom", podle kterého je důležité uvnitř podniku sledovat sedm základních a nejdůležitějších faktorů, a to: strategii, strukturu, systém řízení, spolupracovníky, styl vedení, schopnosti lidí a sdílené hodnoty. Tyto jednotlivé faktory se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude firemní strategie naplněna. Zejména soulad jednotlivých faktorů je klíčem

k úspěchu každého podniku. Na následujícím obrázku je zobrazen model 7S včetně vazeb mezi jednotlivými faktory.



Obrázek 1 - Model 7S - Šťastný atom

Zdroj: vlastní zpracování, dle předlohy [4]

- **Struktura** - model strukturu chápe jako obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání v smyslu vazeb mezi jednotlivými pozicemi, kontrolní mechanismy a formu sdílení informací.
- **Systemy řízení** - prostředky, procedury a systémy, které v rámci podniku slouží k řízení komunikace, kontroly, informací, dopravy atd.
- **Styl manažerské práce** - sleduje to, jak management řídí a řeší vyskytující se problémy. Důležité je rozlišovat formální a neformální stránku řízení, protože zpravidla mívají společnosti vnitřní směrnice a předpisy, kterými by se měl management řídit, ale nemusí tomu tak v reálném prostředí být.
- **Spolupracovníci (skupina)** - zde model sleduje řídicí i řadové pracovníky, zkrátka veškerý personál v rámci podniku a zkoumá jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě atd. Tyto aspekty lze rozlišit na kvantifikovatelné,

zde jde např. o systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.; a nekvantifikovatelné - např. loajalita, morální hlediska, postoje atd.

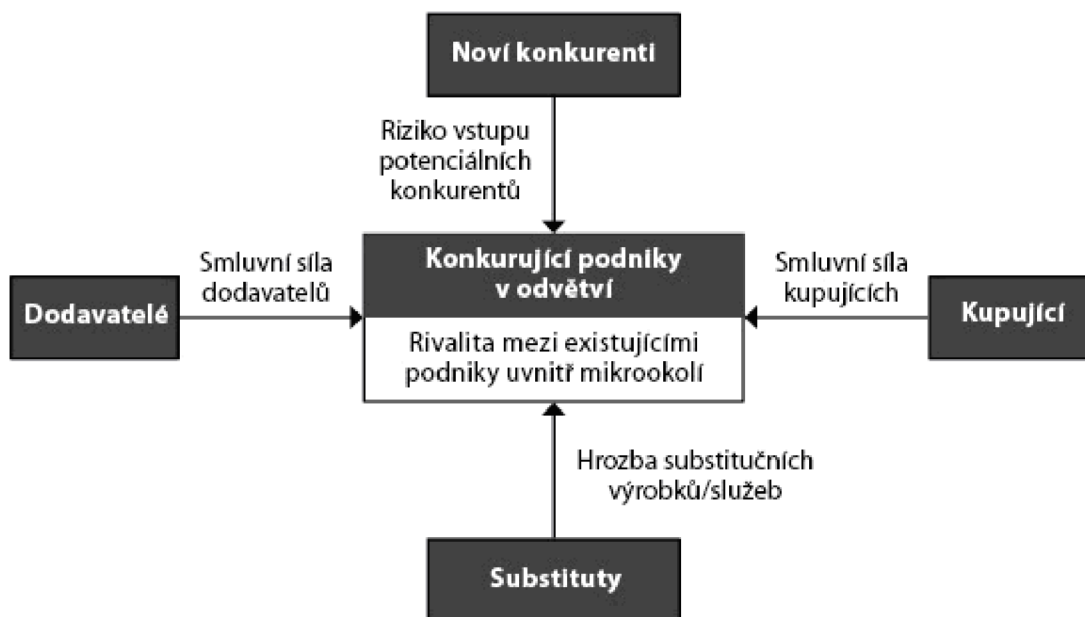
- **Schopnosti** - zkoumá se profesionální odbornost pracovníků jako celku. Je zde nutné také zohlednit synergické efekty jednotlivých pracovníků, nejedná se tedy o pouhý součet kvalifikace, ale i schopnost vzájemné spolupráce a řízení.
- **Sdílené hodnoty** - v rámci zpracování tohoto modelu uvádějí základní společné ideje, principy a skutečnosti respektované nejenom jednotlivými pracovníky, ale i dalšími stakeholdery, kteří jsou zainteresováni na úspěchu firmy. [4]

Analýza oborové okolí

Oborové okolí podniku zkoumá zejména sektor zákazníků, sektor dodavatelů a sektor konkurentů. K analýze všech těchto sektorů a vzájemného propojení a vztahu ke zkoumané společnosti pomůže Porterův model konkurenčního prostředí. Ten se skládá z pěti základních faktorů, kterými jsou:

- vyjednávací síla zákazníků (odběratelů);
- vyjednávací síla dodavatelů;
- hrozba vstupu nových konkurentů;
- hrozba substitutů;
- konkurence na stávajícím trhu.

V rámci těchto faktorů byl vytvořen model, který určuje vzájemnou provázanost a vliv jednotlivých faktorů. Z hlediska analýzy je nutné se věnovat všem silám, které na dané konkurenční prostředí působí, a díky zjištění podrobných a spolehlivých informací pak tyto faktory použít ve prospěch vlastního podniku. [4]



Obrázek 2 - Porterův model pěti hybných sil

Zdroj: vlastní zpracování, dle předlohy [9]

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci, nebo dle obrázku 2 kupující, mají vůči svému dodavateli silnou pozici například v následujících případech:

- Zákazník je velkým hráčem na trhu (hlavně z pohledu poptávky).
- Zákazník má možnost snadno přejít ke konkurenci, snadnost přechodu ke konkurenci je označována ve chvíli, kdy zákazník nemá žádné nebo minimální náklady spojené s tímto procesem.
- Zákazník má k dispozici veškeré potřebné informace o trhu (nabídka, poptávka, tržní cena).
- Zákazník je silným distributorem, který má schopnost ovlivnit další obchodníky a zákazníky. [9]

Vyjednávací síla dodavatelů

Pozice dodavatelů je silnější hlavně v případech, kdy má dodavatel na trhu s poskytovanými produkty velmi významnou pozici, nebo pokud má velké množství vlastních odběratelů a může se tak logicky mezi nimi vybírat a klást tak náročnější podmínky odběratelům. Silnou pozici mají dodavatelé také v případech, kdy je zboží

vysoce specializované a tím pádem se těžce nebo zdlouhavě hledá konkurence, která by mohla nahradit dodavatele. Absence substitutů a nepostradatelnost produktu hrají významnou výhodu pro dodavatele z hlediska budování vzájemných vztahů. [9]

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů na trh bývá ovlivňován mnoha faktory, hlavní jsou ty, které vstup určitými způsoby omezují, případně znemožňují. Zásadními jsou hlavně kapitálová náročnost - tedy vysoké počáteční investice spojené se vstupem na trh a případné vysoké fixní náklady. Dalšími omezeními mohou být vysoké potenciální náklady na přetáhnutí zákazníků od konkurence, obtížné napojení na již existující a vybudované distribuční kanály a podobně. V neposlední řadě se mohou podnikatelé při vstupu setkávat s případnými regulacemi a legislativními omezeními, tak jako je to například v bankovníctví, letecké dopravě, vysokém školství atd. Čím více bariér pro vstup na trh reálně existuje, tím silnější pozici mají stávající podniky na trhu. Opačně pokud neexistují na daném trhu žádná, nebo zcela zanedbatelná omezení pro vstup, je zpravidla udržení se na takovém trhu velmi těžké. [9]

Hrozba substitutů

Pro hrozbu substitutů na daném konkurenčním odvětví platí několik pravidel, ty jsou uvedeny v odrážkách níže:

- Pokud k výrobku neexistují přímé nebo blízké substituty, je fakticky hrozba nových substitutů minimalizována.
- V případě, že se substituty vyrábějí s nižšími náklady, existuje reálná hrozba, že jejich výrobci využijí konkurenční výhody a budou se snažit nahradit těmito substituty produkty našeho podniku.
- Pokud náklady potřebné na přesunutí výroby na dané substituty jsou kapitálově náročně (např. nákup strojového vybavení), pak se pravděpodobnost hrozby daného substitutu přímo úměrně snižuje s rostoucí kapitálovou náročností. [9]

Konkurence na stávajícím trhu

V rámci analýzy konkurenčního prostředí je samozřejmé, že se podnik musí věnovat i již existující konkurenci na stávajícím trhu. Ta se bude odlišovat podle toho o jaký trh se jedná a v jaké fázi hospodářského cyklu se daný segment nachází. Například pokud

se podnik nachází na trhu, který momentálně neroste, ale predikuje se velký růst v dohledné době, tak se hráči na tomto trhu budou snažit udržet za každou cenu a rivalita bude vysoká. [4]

Analýzu stávající konkurence je nutné sledovat průběžně a dlouhodobě, sledovat vývojové trendy a neustále hledat způsoby, jakými konkurenci předčít. Pro srovnání s konkurenty je možné využít metodu benchmarkingu, což je nepřetržitý proces, který slouží k neustálému zlepšování vlastních aktivit za pomoci srovnání s vybranými konkurenty. [8]

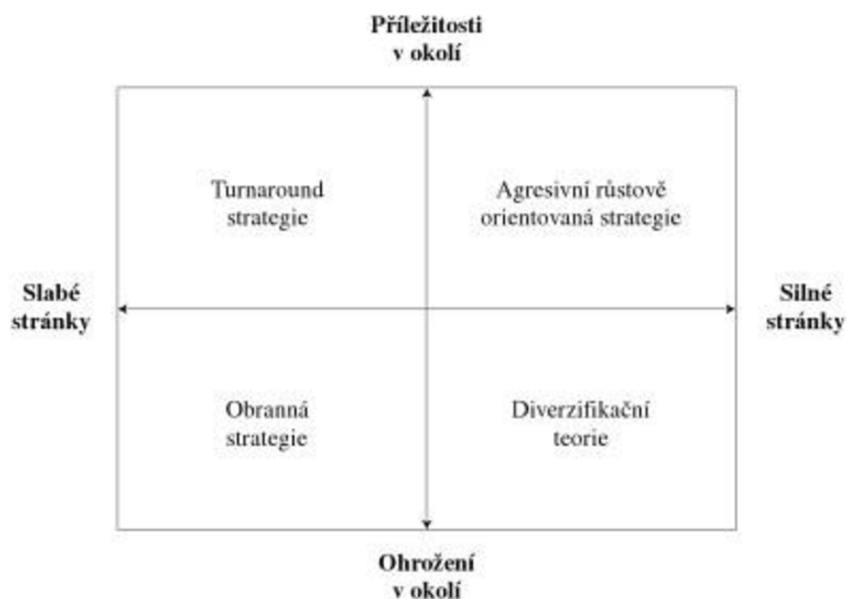
SWOT analýza

Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí společnosti by měla být získána dostatečná informační základna pro tvorbu SWOT analýzy. SWOT analýzu lze označit jako nástroj pro systematickou analýzu klíčových faktorů ovlivňující tvorbu nebo úpravu strategie společnosti.

Tvorba SWOT analýzy zkoumá dvě klíčové charakteristiky vnitřní a vnější situace podniku. Za pomoci identifikace silných (S) a slabých stránek (W) by měla být zjištěna vnitřní situace podniku, vstupem k zajištění informací tedy poslouží analýzy vnitřního prostředí podniku. Vnější situace podniku se zkoumá na základě identifikací příležitostí (O) a hrozeb (T). Už jenom základní rozdělení faktorů do jednotlivých částí může být komplikované v rámci této metody, protože příležitost se může za změny drobných okolností lehce změnit na hrozbu a hrozba naopak může při odlišném přístupu jejího vnímání být považována za příležitost.

Bylo by chybou vnímat SWOT analýzu jako pouhý model pro určení silných a slabých stránek a identifikaci příležitostí a hrozeb. Hlavní silou této analýzy musí být další aplikace nabytých informací, hledání a posuzování působících vlivů a predikce vývojových trendů. Pouze tehdy může SWOT analýza pomoci při tvorbě strategie podniku.

Při realizaci SWOT analýzy je doporučeno nejprve identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, tak jak již bylo uvedeno výše. Pro další práci s těmito faktory je dobré zkoumat jejich vzájemnou provázanost. K tomu může pomoci sestavení diagramu SWOT analýzy, který je zobrazen na obrázku 3. [11]



Obrázek 3 - Diagram SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování, dle předlohy [11]

Kombinací jednotlivých variant vznikají čtyři kvadranty pro tvorbu určité strategie. V prvním kvadrantu (SO)*, který je pro podnik nejvýhodnější, protože zde vznikají kombinace silných stránek a příležitostí je doporučováno aplikovat agresivní růstově orientovanou strategii, ta bývá označována jako "max-max". Analogicky jsou pak označeny i ostatní kvadranty, např. průnik silných stránek a hrozeb v okolí "max-min" atd.

Protože vývoj trhu je značně ovlivňován nejen vlastním podnikem, ale hlavně konkurencí a všemi ostatními vlivy, které se mohou neustále vyvíjet a měnit, je nutné na SWOT analýzu nahlížet také jako na dynamický nástroj, který musíme v průběhu času aktualizovat a přizpůsobovat daným reálným potřebám. Vycházet bychom přitom měli z historicky nabytých dat přes současné analytické nástroje a nejvýznamněji předvídat budoucí vývoj. [11]

E. Marketingový plán

To, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit proti konkurenci a jaké nástroje k tomu bude využívat by mělo být primárním cílem marketingového plánu. Notorický známý přístup marketingového mixu 4P slouží jako perfektní analytický i syntetický nástroj

pro jednoznačné formulování strategie podniku. Zaběhlé podniky již zpravidla některé prvky marketingového mixu mají zpracované a aktivně je používají, aniž by například o tom výrazně teoreticky uvažovali. Pro tvorbu podnikatelského záměru je nicméně nutné tyto nástroje jednotlivě uvést a popsat metodiku jejich tvorby pro vybraný trh. K tvorbě marketingového mixu se užívá již zmíněná metoda 4P, která se zabývá produktovou charakteristikou (product), cenovou politikou (price), komunikací (promotion) a distribucí (placement). [5]

Pro oblast služeb bývá využíván rozšířený marketingový mix, který je nazýván marketingový mix služeb, zkráceně jako 7P. Tento přístup rozšiřuje klasický náhled na marketingový mix o tři další prvky, které v oblasti služeb tvoří nedílnou součást marketingového plánu. Prvky bývají označovány v českém překladu někdy odlišně, ale podstatné je z čeho tyto prvky vycházejí. Jedná se o People, Process, Physical evidence. Blíže k jednotlivým prvkům dále. [3]

Lidé (People) - zejména protože lidé hrají ve službách velmi důležitou roli, jeví se tento prvek jako naprosto přirozený pro bližší specifikaci u podniků, které se službami zabývají. V podstatě se jedná o všechny osoby, které vstupují do procesu poskytování služeb a tím ovlivňují vnímání kupujícího.

- Zaměstnanci - u služeb založených na osobních vztazích hrají zaměstnanci velmi významnou roli. Jedná se hlavně o skupinu služeb, mezi které se řadí poradenství. V závislosti na těchto faktorech je nutné najmout zaměstnance s potřebnými dovednostmi, aby plnili svoji úlohu co nejefektivněji. Zaměstnavatel samotný pak musí investovat do dalšího profesního rozvoje zaměstnanců a zajistit jim také adekvátní technologické zázemí.
- Zákazníci - v celém procesu mohou zákazníci hrát tři různé role: zákazník jako produktivní zdroj, zákazník přispívající ke kvalitě a spokojenosti, zákazník jako konkurent. Jednoznačně ve službách zákazníci tvoří aktivní roli a tím tedy je ovlivňována kvalita poskytovaných služeb. Důležité je také sledovat nakolik zákazník poskytovanou službu může ovlivnit. [5]

Procesy (Process) - v marketingovém mixu lze na procesy nahlížet ze dvou hledisek, a to rozmanitosti a komplexnosti. Samotný charakter procesů pak lze

přizpůsobovat podle toho, jak se rozhodne podnik procesy ovlivňovat. K tomu má v podstatě čtyři možnosti.

- Snížení rozmanitosti - tento krok pak má vést ke zvýšené standardizaci, tedy méně se přizpůsobovat aktuálním potřebám jednotlivých zákazníků.
- Zvýšení rozmanitosti - opačný proces, ve své podstatě je snaha službu ušít zákazníkovi na míru, přizpůsobit službu individuálním požadavkům zákazníků.
- Snížení komplexnosti - zaměření se na určitý segment povede ke specializaci služby, ke snaze získat co možná největší tržní podíl v segmentu, který díky specializaci bude přinášet větší užitek a tedy i konkurenční výhodu.
- Zvýšení komplexnosti - opět se jedná o opačný proces oproti předchozímu bodu. Zde je snaha rozšířit nabídku a zaměřit se na univerzálnost služby, tím pádem cílit na širší trh, což může být výhodné zejména pokud v daném oboru a na daném trhu je slabší konkurenční prostředí. [5]

Materiální prostředí (Physical evidence) - u tohoto bodu marketingového mixu by měl podnik zaměřit svoji pozornost na prostředí, ve kterém dochází ke vzájemné interakci zákazníka a poskytovatele služeb a poté také na ostatní hmotné věci, které při této interakci zákazník vnímá. Tvorba tohoto bodu také slouží k budování celkové image poskytovatele služeb a tvoří jakýsi obal služeb. Neméně významnou roli také hraje odlišení od konkurence.

- Prostor pro služby - ať už se jedná o venkovní nebo vnitřní prostředí, je nutné jej plánovat a budovat tak, aby zákazník vnímal kvalitu poskytovaných služeb a bylo mu toto prostředí příjemné. Samozřejmě design a celkový vzhled se bude výrazně lišit s ohledem na typ poskytované služby.
- Ostatní fyzické atributy - pokud podnik úspěšně vytvoří prostor, kde jsou služby poskytovány, je nutné se věnovat dalším drobným krokům, které službu mohou odlišit od konkurence a získat lepší

postavení na trhu. Mezi tyto atributy lze zařadit oblečení zaměstnanců, kancelářské potřeby, brožury, reklamní předměty, nebo třeba vzhled webových stránek. I když se jedná o finančně méně náročné úkoly, tak jejich efektivní naplňování vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka a konkurenční výhodu oproti dalším hráčům na trhu. [5]

F. Operační plán

Operační plán je v podstatě projektové zpracování realizace podnikatelského plánu, přičemž nám samotný plán má pomoci vymezit jednotlivé klíčové kroky a jejich časovou souslednost v celém harmonogramu. V případě přípravy komplexnějšího plánu je možné využít nástroje projektového plánování, např. Ganttovy diagramy, síťové grafy a podobně. V rámci této specifikace je nutné sledovat kritickou cestu, tedy nejdelší možnou cestu v časovém diagramu a milníky, na které je třeba se důkladně zaměřit. Ganttův diagram poslouží také k přehlednému zobrazení jednotlivých činností a jejich časové souslednosti. [6]

G. Personální zdroje

Tvorba tohoto bodu v podnikatelském záměru je významně ovlivněna tím, jak velký podnik záměr tvoří a čím se v rámci daného projektu chce zabývat. Přirozeně komplexnější a rozsáhlejší plán potřebuje detailnější rozpracování personálních zdrojů. Zpravidla jde však právě o to, jaké pracovníky bude společnost potřebovat na konkrétní pozice, jakou specializaci a jaké dovednosti k tomu budou potřebovat. Nemusí jít nutně o nové pracovní síly, ale i o určitou restrukturalizaci v rámci podniku. S požadavky, které jsou zde uvedeny, by samozřejmě mělo být zohledněno i určité plánované platové ohodnocení, případně i benefity. Zkrátka osobní náklady, které pak budou promítnuty do finančního plánu. [6]

H. Finanční plán

Finanční plán slouží jako nástroj pro transformaci předchozích částí podnikatelského plánu do finančního vyjádření a prokazuje tedy skutečnou realizovatelnost zvoleného projektu. Právě finanční vyjádření je klíčové pro posouzení, zda-li je záměr životaschopný či nikoliv. Je však také podstatné sdělit, že v rámci tvorby finančního

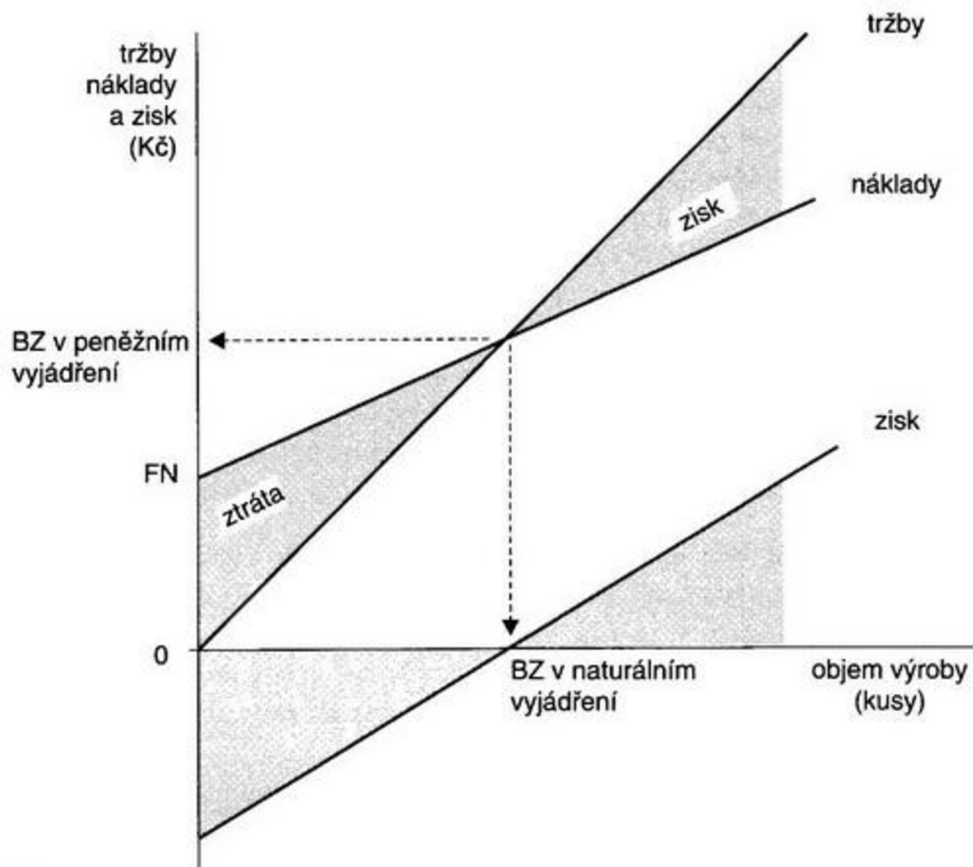
plánu je nutné si uvědomit, která čísla jsou použita z účetnictví, tzn. historická a přesná a která čísla vznikají jako odhad budoucího vývoje. K budoucímu vývoji by mělo být přistupováno spíše skepticky a při tvorbě finančního plánu předložit například tři varianty případného scénáře: pesimistickou, reálnou a optimistickou. [6]

Výstupy finančního plánu musí mít reálný podklad a musí být zpracovány na základě dílčích činností, třeba prodejů. Podnikatelský záměr by měl být zkoumán ale po takovou dobu, kdy bude projekt vykazovat kladné saldo peněžních toků. [14]

Sumarizace všech procesů, které jsou nutné z finančního hlediska zohlednit, je dobré uvádět v přehledných tabulkách a dělit je podle charakteru finančních toků. V praxi by to tedy mělo znamenat, že v případě soupisu finančních potřeb podniku lze rozdělit náklady podle jejich vzniku. Pro rozdělení může posloužit například variabilní a fixní náklady ve výrobě, pokud se charakter projektu tomuto rozdělení nehodí, tak je možné rozdělovat náklady podle oblasti, kde budou vznikat, to znamená marketingové, personální, obchodní atd. Případně při realizaci podnikatelského záměru, který má vyčíslit pouze náklady a příjmy spojené s daným projektem je žádoucí vyčíslit investiční náklady před započítáním realizace projektu, dále provozní náklady a případně další náklady. Nákladové položky by měl být podnik schopen vyčíslit poměrně přesně. Co však může být z hlediska budoucího vývoje kritické, je vyčíslení tržeb, nebo-li příjmové stránky plynoucí z plánovaného projektu. K tomu právě mohou posloužit tři varianty výstupu, které lze poté porovnávat. Klíčové pro realizaci dlouhodobého projektu se také jeví realizovaný plán v čase upravit, podle toho, jak se v jednotlivých fázích podniku bude dařit, k jednoduché úpravě může pomoci evidence v tabulkových procesorech, kde lze zkoumat a propočítat případné změny výchozích předpokladů. [6]

Bod zvratu

Bod zvratu (break even point) projektu označuje takovou hodnotu rizikového faktoru, která ovlivňuje výsledek projektu dosažením určité hranice. Pokud tímto rizikovým faktorem bude zvolen zisk, pak lze chápat bod zvratu jako hranici, při kterém je zisk nulový. Tedy bod, ve kterém přechází zisk ze záporných do kladných čísel. V tomto bodě náklady projektu se rovnají výnosům z projektu. Nejčastěji je chápán bod zvratu z hlediska objemu produkce, ne vždy je však tato metoda použitelná. Bod zvratu je možné podložit grafickým znázorněním objemu produkce, ve kterém se třeba sledovaný zisk dostává do kladného salda. [1]



Obrázek 4 - Bod zvratu

Zdroj: vlastní zpracování, dle předlohy [15]

Použití bodu zvratu do projektu je důležité nejenom pro podnik samotný, ale je také důležitým faktorem pro případného investora, který bude poskytovat svoje prostředky. Protože právě v závislosti na tom, za jak dlouho dobu bude přecházet záměr do kladných čísel z pohledu zisku, se může potenciální poskytovatel kapitálu rozhodovat.

Posouzení investičního projektu

Kromě analýzy bodu zvratu lze ke zhodnocení investičního projektu použít mnoho jiných metod, které dokládají skutečnou míru efektivnosti podle sledovaných kritérií. Zpravidla se využívají metody čisté současné hodnoty nebo například doba návratnosti projektu.

- **Metoda čisté současné hodnoty** - výsledkem výpočtu dle této metody se rozumí rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z plánovaného projektu a kapitálovými výdaji, které jsou nutné pro realizaci projektu. Tato metoda již

také zahrnuje požadovanou výnosnost projektu a jejím hlavním sledovaným kritériem jsou právě peněžní toky. Přijatelné jsou pak všechny projekty, u kterých vychází ČSH větší nebo rovna nule. Formálně lze vzorec zapsat takto:

Rovnice 1 - Čistá současná hodnota

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - KV$$

- ČSH - čistá současná hodnota v Kč
 - P_n - příjem z investice v jednotlivých letech v Kč
 - KV - kapitálový výdaj v Kč
 - N - doba životnosti projektu
 - i - požadovaná výnosnost projektu ve tvaru indexu (případně inflace)
 - n - jednotlivé roky životnosti projektu [6]
- **Metoda doby návratnosti projektu** se od předchozích metod liší, protože hlavním sledovaným kritériem je doba, za kterou se vrátí investovaný kapitál. Předpokladem této metody je, že se vůbec investovaný kapitál vrátí a rozhodným údajem se uvádí rychlost návratnosti. Výpočet se provádí na základě porovnání kapitálových výdajů s kumulovaným součtem diskontovaných příjmů za každý rok. První rok, ve kterém budou kapitálové výdaje menší než součet kumulativních diskontovaných příjmů z projektu, představuje počet let návratnosti investice. Pro krátkodobé investice lze zvažovat i použití měsíčních nebo kvartálních kumulativních příjmů.

Rovnice 2 - Doba návratnosti projektu

$$KV = \sum_{n=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

- KV - kapitálový výdaj v Kč
- DN - doba návratnosti investičního projektu
- P_t - příjem z investice v jednotlivých letech v Kč
- i - požadovaná výnosnost projektu ve tvaru indexu (výše inflace)
- n - jednotlivé roky životnosti projektu [6]

Zdroje financování podnikatelské činnosti

Pokud v rámci podnikatelského záměru podnik jednoznačně vyčíslí požadované a odhadované peněžní toky a potřeby, je nutné se zamyslet nad tím, kde kapitál k realizaci projektu sežene. Nejčastěji se finanční zdroje člení na vlastní a cizí. K vlastním zdrojům podniku patří vklady vlastníků, zisk z minulých let a odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku. U cizích zdrojů lze použít zejména úvěry (bankovní nebo obchodní), dále leasing, faktoring, forfaiting, dluhopisy a tiché společenství. Z hlediska využitelnosti jednotlivých variant záleží na velikosti a právní formě podniku.

Z jiného úhlu pohledu lze na zdroje financování nahlížet jako na krátkodobé a dlouhodobé, potom je nutné dohlížet v pohledu podniku na to, aby svoje dlouhodobé aktivity financoval z dlouhodobých zdrojů a krátkodobé aktivity ze zdrojů krátkodobých. Pouze za tohoto předpokladu může být zachována sladěnost životnosti majetku a zdrojů jeho financování.

Použití cizího kapitálu má své klady i zápory. Hlavními motivy pro použití cizího kapitálu může být nedělitelnost dosavadní majetkové struktury, podnik nemá vlastní zdroje na financování svých aktivit, cizí kapitál může zvyšovat rentabilitu podniku nebo pokud je nutné překlenout krátkodobě rozdíl mezi příjmy a výdaji. Na druhou stranu zápory při použití cizího kapitálu lze vnímat jednak ve snižování finanční stability podniku, s rostoucí zadlužeností rostou i náklady na pořízení dalšího dluhu, roste riziko předlužení společnosti. [14]

I. Hodnocení rizik

Ať už podnikatelský plán zpracovávají ti největší specialisté z oboru a myšlenka projektu je výrazně přelomová nebo podnik přichází s perfektní konkurenční výhodou, tak vždy je s každým záměrem více či méně spojena určitá míra nejistoty, nebo-li odchýlení plánovaného výsledků od těch očekávaných. Takto označený stav je vnímán jako riziko. Právě proto, aby odchylka od plánovaného stavu byla co možná nejmenší, je nutné se zabývat analýzou rizik, která se snaží negativním důsledkům rizikových faktorů předcházet. Pro ideální řízení rizik je nutné rizika rozpoznat, analyzovat, kvantifikovat a připravit reálné scénáře na řízení rizik, tedy jejich snižování, případně úplnou eliminaci. [10]

Tyto čtyři klíčové kroky řízení rizika budou popsány v následujícím výčtu:

- **Identifikace rizikových faktorů** - rizikové faktory je nutné hledat jak uvnitř společnosti tak i mimo ní. K důsledné identifikaci mohou přispět provedené analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a analýzy konkurence odvětví. V podstatě jde o sledování možných příčin, které mohou odchýlit projekt negativním směrem. Obecně se hůře zjišťují externí rizika, např. tržní faktory, chování zákazníků, konkurence a podobně.
- **Kvantifikace rizik** - identifikovaná rizika je nutné kvantifikovat. K tomu lze použít adekvátní techniky, nebo i selský rozum, na základě kterého musí být určena pravděpodobnost výskytu rizika a z toho plynoucích důsledků. Ideální je hodnoty vyjádřit peněžitě. Pokud to není možné, tak lze jednotlivým důsledkům přidělit hodnotu na vybrané škále a kvantifikovat rizika obecněji.
- **Plánování krizových scénářů** - dalším krokem při řízení rizik je vytvoření krizových scénářů, tedy případů, jak se zachovat v případě, že možné rizika nastane a nelze se mu plně vyhnout. Nejedná se pouze o řešení případných nastalých rizikových scénářů, ale zejména o nástroje snižování pravděpodobnosti, či velikosti dopadu analyzovaných rizik. Často odborná literatura pracuje také s analýzou nejhoršího scénáře, který pokud by nastal, tak podnik ihned ukončuje svůj projekt, aby minimalizoval důsledky a tedy i ztráty.
- **Sledování a řízení rizika** - sledování rizik se provádí ve fázi implementace projektu a představuje tak trvalou průběžnou kontrolu rizik s cílem rizika včas odhalit a přejít na krizový scénář, či rizika včas určitým opatřením eliminovat. Výsledky plynoucí z tohoto průběžného procesu se zpracovávají a vyhodnocují i pro další projekty, tak aby podnik do budoucna rizika řídil co nejefektivněji. [6]

Pro přehledné zobrazení dopadu rizik před a po opatření může pomoci pavučinový graf. Ten slouží ke grafickému zobrazení dopadů jednotlivých faktorů, v tomto případě rizik, které na projekt mohou působit a je tak znázorněno, jak efektivně si podnik při řízení těchto rizik počíná. [7]

Management firmy nebo osoba za projekt odpovědná musí analýze rizik věnovat pozornost. Samozřejmě se jedná o nedílnou součást každé plánované změny v podniku a proto je nutné ji sledovat. K řízení rizik je zapotřebí mít znalosti a zkušenosti z oboru, ve kterém se podnik pohybuje a také znalosti z oblasti matematiky, statistiky a dalších vědních disciplín, které umožní aplikovat komplexní metody, které risk management vyžaduje.

4. Analýza problému a současná situace

Tato kapitola se zabývá samotným praktickým řešením vymezeného problému a jejím cílem je převádět teoretické poznatky do praktického využití pro tvorbu podnikatelského záměru. Konkrétně půjde o první část podnikatelského plánu. Představuje titulní stranu záměru, exekutivní souhrn sloužící k přehledné vizi daného projektu. Poté kapitola obsahuje detailnější představení podniku a analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, které vyústí ve SWOT analýzu. Tyto analytické výstupy budou dále použity v návrzích řešení.

4.1. Titulní strana

Podnikatelský plán popisující rozšíření stávající společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. (realitní kanceláře) o novou pobočku v Jihlavě je tvořen za účelem posouzení ekonomického zhodnocení zamýšlené investice a jeho přípravy na uvedení do realizační fáze projektu.

Základní údaje přehledně:

- Název: OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.
- Sídlo společnosti: Úvoz 494/31, 602 00 Brno
- Majitel: Lenka Císková
- Motto: Díváme se na svět očima našich zákazníků



Obrázek 5 - Logo společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ

Zdroj: www.rkokno.cz

4.2. Exekutivní souhrn

Záměr společnosti je za pomoci otevření nové pobočky v Jihlavě rozšířit svoji působnost do kraje Vysočina a vstoupit tak na nový trh. Za tímto účelem je plánované si pronajmout prostory pro otevření provozovny v Jihlavě a najmout tři nové

zaměstnance, kteří budou na pobočce působit. Jedná se o dva obchodníky a vedoucího kanceláře.

Cílem by pak mělo být rozšiřovat působení společnosti na trhu realitních zprostředkovatelů a přispívat chodem pobočky k navyšování tržeb společnosti a zejména přispívat k tvorbě zisku. Projekt bude mít na starost zástupce ředitele společnosti, který již má šestileté zkušenosti na trhu s realitami a sám již vedl projekty, které měly za úkol vstup na nový trh a otevření nové pobočky s tím spojené.

Službou, kterou bude pobočka nabízet, bude zprostředkování prodeje/koupe nemovitých věcí a s tím spojených komplexních služeb, které zajistí bezpečný, hladký a pokud možno rychlý průběh celého obchodu za dozoru a řízení kvalifikovaných zaměstnanců společnosti. Základem pro úspěšný vstup na nový trh bude dodržování firemních standardů a postupů, které podnik úspěšně aplikuje v lokalitách, kde nyní působí. Záměrem je vstoupit na nový trh s odlišnou cenovou strategií a přístupem, což má zajistit zejména spokojenost zákazníků a vybudování pevné pozice na trhu.

Po stabilizaci na novém trhu, to znamená zhruba po třech letech, by měla pobočka generovat tržby přes 2,5 mil. Kč ročně, s tím že z této částky by měl provozní zisk tvořit okolo 1 mil. Kč a přispívat tak k růstu tržní hodnoty podniku. Aby bylo dosaženo těchto relací, je nutné v prvních čtvrtletích projektu investovat do prvotních nákladů a přispívat k vybudování pozice na trhu a to zejména za pomoci finanční výpomoci tvořené provozním ziskem jiných poboček a také poskytnutým investičním bankovním úvěrem ve výši 250.000,- Kč, který by pomohl překonat prvotní záporná salda peněžních toků.

4.3. Popis podniku

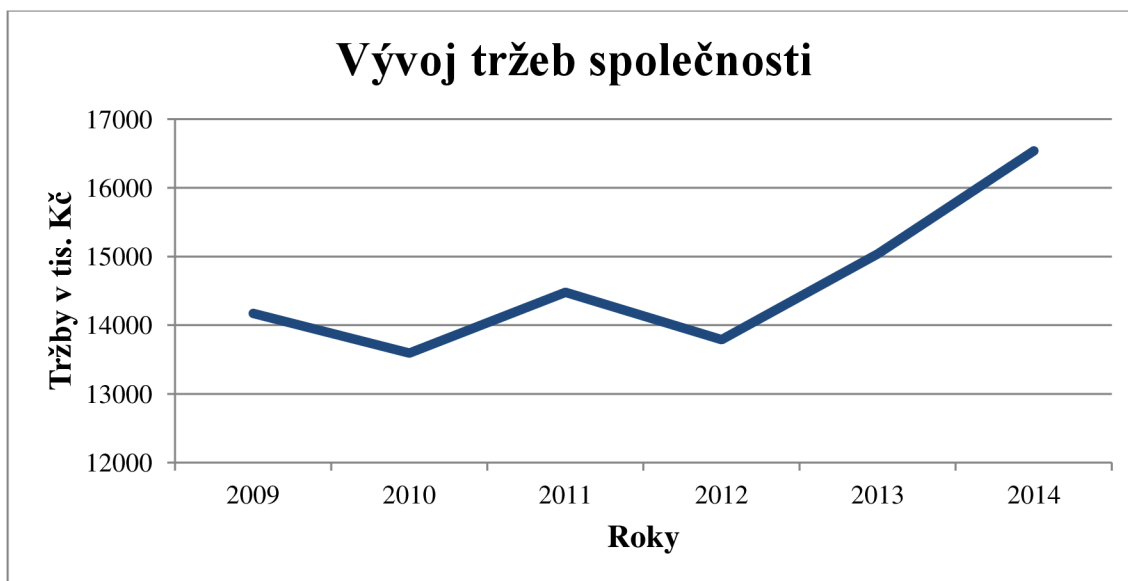
Společnost OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. vznikla 21. srpna 2008 pod názvem OKNO REALITY, s.r.o., a to zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně. Jedná se o realitní kancelář, jejíž předmět podnikání bude blíže přiblížen dále. Kvůli podobnosti názvu s konkurenční společností byla společnost nucena název změnit a tedy od 6. srpna 2009 je již vedena pod názvem OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezením. Základní kapitál činí 200.000,- Kč, společnost má jednu zakladatelku

a zároveň jednatelku, kterou je Lenka Císková, která působí ve vedení společnosti od založení do dnešního dne.

Sídlo společnosti se nachází v Brně, na ulici Úvoz 494/31. V roce 2008 když byla společnost založena, vznikly kromě sídla společnosti v Brně ještě další provozovny. Jmenovitě se jednalo o pobočku v Boskovicích, Hodoníně, Vyškově a Zlíně. Následující rok došlo k rozšíření společnosti o pobočky v Blansku a Břeclavi. K poslednímu významnějšímu rozšiřování působnosti došlo v roce 2011, kdy byla otevřena pobočka v Prostějově. Od té doby se společnost věnovala hlavně stabilizace výše uvedené kontaktní sítě. Další rozvoj a vstup na nové trhy plánuje společnost v horizontu jednoho roku. Tomuto rozšířením se také tato práce primárně věnuje. [37]

Důležitými milníky v historii společnosti je jednoznačně rok 2011, kdy došlo k poslednímu výraznému rozšíření působnosti společnosti a v podstatě ustálení do dnešní podoby. V tomto roce také společnost spustila provoz interního informačního systému, který výrazně pozměnil a usnadnil dosavadní sběr a sdílení informací uvnitř podniku. Tento systém se neustále vyvíjí a je přizpůsobován aktuálním potřebám. V závislost na této inovaci také došlo v roce 2014 ke spuštění nového designu webových stránek www.rkokno.cz, které jsou výrazně s informačním systémem provázány a usnadňují tak práci nejenom zaměstnancům, ale mají za úkol i zaujmout návštěvníky stránek, tedy partnery či zákazníky společnosti, a představit jim podrobněji svoje služby. [16]

Pro lepší představu o velikosti a hospodaření společnosti jsou uvedeny tržby za období mezi roky 2009 a 2014. Tržby jsou znázorněny v grafu a jednotlivé položky uvedené v tabulce. V roce 2014 dosáhla společnost rekordních tržeb ve výši 16,5 mil. Kč a potvrdila tak rostoucí trend z předchozích let. Můžeme tedy sledovat již třetím rokem růst tržeb společnosti. Tržby jsou poměrně stabilní již v předchozích letech a oscilovali kolem hodnoty 14 mil. Kč. Růst tržeb realitní kanceláře je přisuzován jednak zlepšující se ekonomické situaci ve společnosti a s tím spojenému aktivnímu přístupu k nákupu nemovitostí od klientů, které jsou navíc podpořeny klesající úrokovou sazbou u hypotečních úvěrů. V této souvislosti se také určitě projevila významnější konsolidace stávajícího týmu prodejců a také zvýšení jejich efektivnosti. [32]



Obrázek 6 - Vývoj tržeb společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních dokumentů a [32]

V tabulce níže můžeme sledovat skutečné tržby za rok 2009-2014.

Tabulka 1 - Vývoj tržeb společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby (v tis. Kč)	14 171	13 592	14 480	13 789	15 036	16 539

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních dokumentů a [32]

4.3.1. Vize, mise a cíle společnosti

Vize

Motto společnosti je *"Díváme se na svět očima našich zákazníků"* a z toho také vychází pro budování své vize. Snaží se budovat co nejspokojenější zákazníky a tím šířit dobré povědomí nejenom o firmě, ale i o oboru jako celku.

Mise

Naplňování vize je realizováno skrz síť poboček, které mají přímý kontakt se zákazníky. Jenom pokud každý zaměstnanec bude plně respektovat a hlavně šířit firemní kulturu a její hodnoty, tak jedině tak lze vize naplnit. Jedná se o českou společnost, na jejímž vývoji se aktivně může podílet každý z jejich zaměstnanců.

Cíle

Cílem společnosti je pomalými a uváženými kroky budovat a rozvíjet síť poboček a obchodních zástupců reprezentující společnost. To by mělo pomoci k posílení pozice na současných trzích a vytváření většího tržního podílu v oblasti realitních zprostředkovatelů. Cílem, kromě vytváření zisku, je hlavně uspokojovat potřeby svých zákazníků a zaměstnanců.

4.3.2. Předmět podnikání

Společnost působí jako zprostředkovatel na trhu nemovitostí, zajišťuje tedy jako hlavní předmět podnikání zprostředkování prodeje či pronájmu nemovitostí, případně jejich správu. Zaměřuje se zejména na rezidenční bydlení, to znamená zprostředkovávání prodeje a pronájmu bytů a rodinných domů pro účely bydlení. Nabízí také poradenství při vyřizování financování, zejména sjednávání úvěrů spojených s koupí nemovitosti, případně pomoc při oddlužování nemovitostí. Mezi doplňkové služby patří vypracovávání znaleckých posudků pro potřeby dědictví, dále také právní poradenství spojené s nemovitostmi.

Zajímavostí této společnosti je, že obchodníci jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr a nejedná se tedy o spolupracující živnostníky, což v tomto oboru, podle mého názoru, není příliš typické. [28]

4.3.3. Analýza vnitřního prostředí metodou 7S

Strategie

Dlouhodobá strategie firmy je zaměřena na stabilizaci pozice na současných trzích a postupném rozvíjení na další trhy. Důležitým prvkem je také posilování konkurenceschopnosti a získávání nových zákazníků. Společnost volí spíše strategii diferenciací, snaží se odlišovat vlastní služby od služeb konkurence a to z hlediska rozsahu a hlavně z hlediska kvality provedení.

Struktura

Organizační struktura společnosti je graficky znázorněna níže. Dle teorie lze označit strukturu jako spojení liniové a divizionální struktury. Ve společnosti jsou značné znaky liniové struktury, kdy jednoznačně každý segment podléhá vyšší organizační jednotce, ale právě do této struktury zasahuje divizionální struktura, protože každá pobočka je přeci jenom částečně samostatnou jednotkou, ale řídí pouze vlastní operativní úkoly. Dlouhodobější plány a zásahy jsou vždy řešeny liniově.



Obrázek 7 - Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních podkladů

Informační systémy

Toky informací jsou rozděleny do několika způsobů předávání, mezi ty patří hlavně telekomunikace, emailová komunikace a interní informační systém. Telefonická a emailová komunikace slouží hlavně k řešení operativních záležitostí, pro taktické a strategické řízení slouží zejména interní informační systém. Ten ve společnosti hraje čím dál významnější roli, jelikož slouží jako nástroj ke každodenní práci, současně managementu slouží jako dobrý výkaz činnosti jednotlivých pracovníků a také jako cenná databáze celé společnosti. Vývoj informačního systému probíhá nepřetržitě od roku 2011 a ze strany vedení společnosti je kladen důraz na další propojování každodenních pracovních činností s informačním systémem a sběr většího množství dat, ze kterých lze zpracovávat statistické údaje a činit opatření do budoucnosti.

Styl řízení

V podstatě ve společnosti funguje demokratický styl řízení. Veškeré podstatné kroky ve společnosti konzultuje jednatel minimálně s nejužším vedením a také s kmenovými zaměstnanci, kteří mají dostatek zkušeností a kompetencí se k zásadním krokům vyjadřovat. Samozřejmě veškerá odpovědnost za uskutečněné kroky je pouze na jednatele společnosti, ale komunikace probíhá obousměrně. Ke komunikaci v rámci této problematiky pomáhají porady. Každá pobočka má pravidelné porady, cca jednou za 14 dní, kde se řeší aktuální problematika a je prostor pro vznesení jakéhokoliv návrhu na zlepšení či úpravy podnikových činností. Cca jednou za 3 měsíce je potom celofiremní setkání, na kterém se řeší dopředu vybraná témata. Samozřejmostí v tomto stylu řízení je jistá časová ztráta spojená s demokratickým řízením.

Spolupracovníci

V oblasti působení vybrané společnosti, tedy každodenním styku obchodních zástupců s klienty je samozřejmé, že spolupracovníci hrají klíčovou roli ve výkonnosti celé firmy. Tvoří hlavní provozní riziko. Důležitým faktorem vedení je tedy správná motivace spolupracovníků, která povede ke zvýšení jejich efektivity. Toho si je společnost dobře vědoma, i díky tomu funguje ve společnosti kouč, který se stará o své spolupracovníky, snaží se s nimi řešit, co je nejlépe motivuje, co by mohlo přispět ke zvýšení jejich produktivity, co naopak sráží jejich schopnosti, prostě je snaha se spolupracovníky komunikovat, zjišťovat jejich potřeby, konzultovat je s vedením a implementovat do každodenní činnosti.

Hlavním hybným faktorem pro motivaci je odjakživa finanční ohodnocení. S ohledem na tuto skutečnost firma používá hybridní způsob odměňování svých zaměstnanců, protože mají část svého příjmu fixní a druhou část variabilní podle obratu, kterého dosáhnou na základě své činnosti. To má za výsledek dvě skutečnosti. Jednak zaměstnanci nejsou pod tlakem, že nebudou mít žádný příjem, pokud nesplní alespoň základní podmínky na odměnu, a také motivační faktor toho, že čím více vydělám peněz společnosti, tím větší odměnu také získám (progresivní variabilní složka platu). Společnost se také snaží minimálně jednou za půl roku dělat neformální setkání zaměstnanců i jejich rodin, což má přispívat k propojení svého osobního života s kariérou.

Sdílené hodnoty

Kultura firmy velmi úzce souvisí právě se spolupracovníky. Ve společnosti se vyskytuje poměrně dost rodinných vazeb, které přispívají k dobré kultuře a dobrému prostředí uvnitř společnosti a také loajalitě jednotlivých zaměstnanců. Ze strany vedení je snaha při výběru nových zaměstnanců tak, aby tito lidé zapadali do nastolené firemní kultury a aby svým přístupem tyto hodnoty sdíleli a respektovali. Společnost má v rámci svých interních dokumentů firemní kulturní pravidla a nařízení, které by měli jednotliví zaměstnanci v rámci vykonávání pracovní činnosti dodržovat.

Schopnosti

Obecně je nutné neustále schopnosti vedení i zaměstnanců zlepšovat. K tomu společnost volí zejména školení na novinky v oblasti realit, právní změny, nové postupy, metody a podobně. To vše by mělo být klíčem k lepší kvalifikovanosti všech spolupracovníků. Základem pro úspěšné fungování firmy je kvalitní manažer. Díky dlouholetým zkušenostem v oboru má firma velmi zkušeného manažera, který zná dobře prostředí, ve kterém podniká a dokáže adaptovat společnost na změny, které pravidelně přicházejí.

4.4. Analýza trhu

4.4.1. Analýza obecného okolí metodou PESTLE

Politicko-legislativní vlivy

Tyto vlivy se projevují do sledované oblasti hlavně vznikem nových zákonů, které se vztahují obecně k nemovitostem, nakládání s nimi a jiným majetkově právním vztahům. Důležitým milníkem byl nový občanský zákoník, který měl vliv na změny v procesu prodeje nemovitostí. Také změny v oblasti energetického hospodaření či daní spojených s prodejem nemovitostí hrají důležitou roli (daň z nabytí nemovitosti, daň z příjmu při prodeji a případné osvobození). Dalším zákonným opatřením, které má vliv na působení firmy obecně jsou samozřejmě změny týkající se daňového zatížení společnosti (přímé i nepřímé daně), ty momentálně vláda nepřipravuje.

Dlouhé roky je taky připravován návrh věcného záměru zákona o poskytování služeb realitních zprostředkovatelů. Průběh tohoto "realitního" zákona se v posledním roce alespoň částečně posunul dále. Ministerstvo pro místní rozvoj si klade jako hlavní cíle v rámci navrhovaného věcného záměru:

- vymezit právní rámec pro poskytování služeb realitních zprostředkovatelů;
- posílit ochranu práv spotřebitelů;
- zvýšit důvěru spotřebitelů v realitní služby.

Nový zákon by měl začít platit od roku 1. července 2017, alespoň takový je dosavadní plán ministerstva pro místní rozvoj. [24]

Ekonomické faktory

Dlouhodobým trendem v oblasti vývoje trhu s realitními kanceláři je pokles tržeb. I přesto však nelze říci, že je to trend odrážející hospodářský cyklus, či současnou hospodářskou situaci ČR. Trh s prodejem nemovitostí je poměrně stabilní, spíše než počet prodávaných nemovitostí se mění struktura prodávajících a kupujících, tedy nabídka a poptávka a od toho samozřejmě odvozená cena. V posledních dvou letech díky nízkým úrokovým sazbám hypoték a úvěrů ze stavebních spoření se jeví koupě nemovitosti i jako zajímavá investice (koupě a pronájem, zejména bytů ve větších městech) pro investory hledající rozšíření svého stávajícího portfolia. Pozitivně na trh s nemovitostmi tedy působí i benevolentnější přístup bank pro žadatele o úvěr na koupi

nemovitosti. Kupní síla v krajských městech, ku příkladu v Brně nebo v Jihlavě, je vysoká a na řadě míst překračuje poptávka nabídku. Inflace, nezaměstnanost a směnné kurzy nemají výrazný vliv na trh s prodejem nemovitostí. Co se týče vlivu změny HDP, tak pokud poroste HDP a bude to impulz pro investory ve stavebnictví, aby stavěli nové byty a domy, tak je zde možnost dlouhodobá spolupráce právě s investory na prodejích developerských projektů.

Sociálně kulturní faktory

Sociálně kulturní faktory mají významný vliv na celé odvětví. Z těchto faktorů totiž často plyne potřeba se stěhovat, s tím poté je spojeno využití služeb realitních kanceláří při těchto operacích:

- Změny životního cyklu - s fázemi života je spojena také nutnost hledat optimální prostředí pro bydlení, tedy nemovitost, ve které by člověk žil. Ve fázi dospělosti se člověk osamostatňuje, zakládá rodinu a hledá vlastní bydlení, v pozdějších fázích může větší nákladné rodinné bydlení vyměnit za nízkonákladové bydlení vyhovující podmínkách dané fázi života.
- Migrace obyvatel - obecně migrace za prací není v ČR příliš typická, ale s postupem času si i tento trend hledá v konzervativní české společnosti svoje místo, s touto migrací je opět spojeno hledání bydlení v dané lokalitě.

Technologické faktory

Technologické faktory mají na tento segment trhu nemalý vliv a samozřejmě je nutné sledovat technologické novinky, které mohou přispět k získání konkurenční výhody, alespoň krátkodobě. Vývoj v oblasti komunikace nahrává spíše negativně tomuto odvětví, tak jak již bylo uvedeno. Spousta obchodů s nemovitostmi je nyní realizována bez zprostředkovatele, a i díky tomu obecně klesají tržby na celém trhu realitních kanceláří.

Ekologické a klimatické faktory

Zde můžeme zařadit hlavně trend snižování nákladů na provoz nemovitostí obecně, tím pádem i ekologický faktor a vliv na větší energetickou hospodárnost a soběstačnost. Klimatické faktory mají vliv spíše na opotřebení nemovitostí případně na jejich údržbu a ekonomickou náročnost jejich užívání.

4.4.2. Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí bude použit Porterův model pěti hybných sil. Postupně tedy bude popsán vliv jednotlivých faktorů.

Konkurenční prostředí

V oblasti realitních kanceláří panuje tvrdé konkurenční prostředí. Jak již bylo řečeno v části zabývající se strategií firmy, hlavní konkurenční výhodou, na kterou se společnost zaměřuje, je diferenciací služeb. Snaží se tedy odlišit poskytované služby a hlavně přístup k těmto službám a jejich kvalitu. Touto konkurenční výhodou by měly být komplexní realitní služby a poradenství. Cílem by nemělo být za každou cenu obchod zrealizovat, ale přistoupit k němu jako zprostředkovatel-poradce, který pomůže zákazníkovi v nepřehledné a složité situaci a do budoucna díky referencím se na něj zákazník, či jeho známý obrátí zase. Současnou konkurenci lze rozdělit do přibližně tří skupin:

- První skupinu tvoří velcí hráči na trhu zprostředkovatelů prodeje nemovitostí. Zde se jedná hlavně o franšizové pobočky nadnárodních korporací, nebo největší tuzemské hráče. Hlavní zbraní těchto konkurentů je dobrá marketingová podpora, pečlivě propracované firemní postupy a velké investice do reklamy.
- Druhá skupina je zastoupena středně velkými realitními kancelářemi, zhruba stejného rozsahu jako analyzovaná společnost, které působí ve stejném regionu. Hlavní síla těchto konkurentů je dobrá znalost cílového zákazníky a dlouholeté zkušenosti trhu, na kterém působí.
- Třetí skupina v rámci konkurence je tvořena výhradně samostatnými podnikateli v oboru nebo společnostmi do 5 zaměstnanců. Ti mohou konkurovat spíše v krátkodobém horizontu, dlouhodobě se tyto subjekty buď zařazují pod jiné společnosti, nebo se spojují se svými konkurenty do větších celků.

Standardní v této oblasti z hlediska konkurence je i vysoká fluktuace pracovníků v tomto oboru. A to jak v rámci oboru mezi společnostmi, tak i mimooborová.

Nová konkurence

Dalším faktorem Porterova modelu je nová konkurence, nebo-li potenciální konkurence firem z řad působících v jiných odvětvích nebo zcela nové. Zde je důležité uvést,

že v rámci tohoto oboru neexistuje v podstatě žádná státní regulace. V praxi se tak často setkáváme i s tím, že neúspěšní podnikatelé (není až tak spojeno s finančním hodnocením jako spíše s dlouhodobou udržitelností na trhu), či spíše přesněji řečeno podnikatelé používající nestandardní metody či neetické jednání a chování, v tomto oboru společnost se špatným jménem zruší a založí jiný podnik, v rámci kterého pokračují v zažitých způsobech. To samozřejmě poté poškozuje i ostatní subjekty působící na tomto trhu. To je však úkol spíše pro zákonodárce.

Mezi reálné bariéry vstupu na trh lze zařadit zejména know-how, zkušenosti z oboru a znalost zavedených postupů a právních předpisů z prostředí. Jiné bariéry pro vstup do tohoto odvětví neexistují.

Dodavatelé

Hlavními dodavateli společnosti jsou společnosti poskytující právní servis, daňové poradenství a vedení účetnictví, znalci z oblasti oceňování nemovitostí, pro potřeby finančního úřadu, energetičtí auditoři, tiskárny (reklamní předměty, propagační materiály) a někteří další méně významní dodavatelé (z hlediska nákladů).

Dodavatelů těchto služeb je na trhu velké množství, takže žádný z dodavatelů společnosti nemá výhradní postavení, či by si dokonce diktoval podmínky. Samozřejmě některé dodavatelské vztahy jsou dlouhodobé a díky zažitým postupům a zvyklostem, by při možnosti změny dodavatele bylo nutné zohledňovat nejenom finanční kritérium, ale komplexní ekonomický přínos pro firmu.

Zákazníci (odběratelé)

Zákazníci společnosti jsou z drtivé většiny fyzické osoby. Výjimečně se jedná o osoby právnické, zpravidla jsou to společnosti, které prodávají či kupují nemovitosti za účelem podnikání v jiné oblasti než působí analyzovaná firma. Nelze jednoznačně určit, který odběratel nebo zákazník je pro společnost důležitější. Nicméně vyjednávací síla odběratelů je vysoká, protože na trhu působí velké množství konkurenčních společností. Odběratelé bývají navíc velmi různorodí ve svých potřebách a požadavcích, takže každý z nich potřebuje individuální přístup. Důležité je se na dané situace pečlivě nachystat. Dlouhodobá spolupráce se zákazníky je klíčová v rámci natolik referenčního byznysu jako jsou reality, kdy lidé často dají na doporučení svých známých.

Substituční produkty

Substituční produkt jako takový neexistuje, ale spíše jde o úplné vynechání zprostředkovatele v případě prodeje nemovitostí. Tento trend má v posledních letech rostoucí charakter díky lepšímu přístupu k moderním technologiím, lepší dostupnosti informací a také stále špatné pověsti (opodstatněné či neopodstatněné) realitních kanceláří.

4.4.3. SWOT analýza

Na základě získaných dat z jednotlivých výše uvedených analýz bude provedena SWOT analýza a sestaveny klíčové faktory, které určují současné postavení společnosti na trhu.

Tabulka 2 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
stabilní společnost	slabé postavení na trhu
dobrý kolektiv	konzervativní vedení
finanční hodnocení zaměstnanců	
dlouholeté zkušenosti v oboru	
znalost prostředí	
Příležitosti	Hrozby
rozšíření na nové trhy	velcí konkurenti
nové technologie	vynechání zprostředkovatele
zákon o realitních zprostředkovatelích	konkurenční marketingové strategie

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti patří jednoznačně to, že společnost je stabilní a na trhu realit působí již dlouhou dobu, navíc hlavní torso společnosti je pohromadě již několik let a další články týmu se opatrně doplňují. Silnou stránkou je také způsob ohodnocování zaměstnanců, kdy je jejich mzda rozdělena na fixní a variabilní část. Ke slabým stránkám lze zařadit slabé postavení na trhu, trh je velmi roztržštěn a společnost nemá ani v jedné oblasti působnosti dominantní postavení na trhu. Dále jako slabá stránka je označeno konzervativní vedení, které sice chce aplikovat změny, ale jejich příprava a následná realizace je zdlouhavá.

Příležitostí se pak jeví vstup na nové trhy, rozšíření dosavadní působnosti a také aktivní využívání moderních technologií, které mohou pomoci ke konkurenční výhodě. Jako příležitost se jeví i připravovaný zákon o realitních zprostředkovatelích, díky kterému by mohlo dojít k pročištění trhu od neférových hráčů a společností, které vrhají špatný stín na celé odvětví. Samozřejmě je zde úzká hranice mezi příležitostí a hrozbou, aby největší hráči na trhu nevyužili lobby a neprosadili znění zákona ve svůj vlastní prospěch. Mezi hrozby je pak zařazena obecně silná konkurence, hlavně velcí hráči na trhu, mohou více trh ovlivňovat. Poté také jejich marketingové strategie, do kterých vkládají značné množství prostředků, díky silnému finančnímu zázemí. A také nekalé praktiky konkurence. Trendem posledních let je také prodej bez zprostředkovatele, díky kterému se tržby na trhu realitních kanceláří snižují.

5. Vlastní návrh řešení

Návrhem řešení, jak již několikrát bylo uvedeno, je souhrn postupných bodů vedoucí k založení a otevření pobočky v Jihlavě. Projekt je rozdělen na několik fází, které jsou přehledně uvedeny v následujících odrážkách. Časovému harmonogramu jednotlivých fází se podrobně věnuje kapitola 5.2 Operační plán.

- **Přípravná fáze:**
 - analýza podniku a nového trhu,
 - příprava marketingového, personálního, operačního a finančního plánu,
 - analýza rizikových faktorů projektu.
- **Předrealizační fáze:**
 - volba finančních zdrojů,
 - výběr a zaškolení nových zaměstnanců,
 - výběr a příprava obchodních prostor v Jihlavě.
- **Realizační fáze:**
 - otevření prostor v Jihlavě,
 - zahájení propagační kampaně,
 - "nábor" nových zakázek/nemovitostí k prodeji.
- **Kontrolní fáze:**
 - kontrola provozu pobočky,
 - analýza dosavadního stavu,
 - návrhy na zlepšení.

První fáze je označena jako přípravná. V této fázi by měl podnik zajistit analýzu připravovaného projektu a vymezit si cíle, kterých by mělo být v rámci projektu dosaženo. K tomu slouží analytická část této práce a část návrhů řešení. V rámci analýzy byla zhodnocena současná vnitřní situace podniku, jejího okolí a analyzována konkurence na novém trhu. Další část přípravné fáze je orientovaná na tvorbu marketingového, operačního, personálního a finančního plánu. Poslední částí přípravné fáze je analýza rizik spojených s projektem a také návrhy na jejich řízení. V tomto bodě končí rozsah této práce a další části by už měl podnik realizovat přímo dle daného

harmonogramu a přístupu, které jsou v této práci popsány. Případně je časově optimalizovat vzhledem k zahájení realizační fáze.

V druhé fázi projektu je nutné se zaměřit se na volbu finančních zdrojů pro projekt, to znamená že se podnik rozhodne jakou formu finančních zdrojů zvolí a předjedná si jejich poskytnutí. Dále se zaměří na výběr a zaškolení vhodných zaměstnanců. Specifikaci požadavků na dovednosti, zkušenosti a schopnosti tohoto výběru popisuje kapitola 5.3 Personální zdroje. V předrealizační fázi by také mělo dojít ke konkrétnímu výběru obchodního prostoru v Jihlavě a jeho následné přípravě na otevření. Požadavkům a přesnějšímu vymezení se věnuje kapitola 5.1.7 Materiálové prostředí.

Do třetí fáze projektu by měl podnik vstupovat pouze tehdy, je-li plně připraven a úspěšně absolvoval předchozí kroky. V rámci této fáze navrhuji oficiální otevření pobočky, zahájení propagační kampaně uvedené v kapitole 5.1.4 Komunikace a zahájení aktivní činnosti obchodníků, kteří by měli být připraveni na získávání prvních zakázek a práci s klienty, tedy zahájení obchodní činnosti.

Jakmile by byl podnikatelský záměr uveden do provozu je nutná jeho následná kontrola, analýza a příprava na opatření, které by mohli pomoci k dalšímu rozvoji. Délka kontrolní fáze v podstatě není omezena, protože pokud se ukáže projekt i v rámci realizační fáze jako životaschopný, tak kontrola je jeho dalším přirozeným vývojem a tedy nekončícím jevem, který by se měl prolínat napříč celou společností. Zároveň je nutné říci, že kontrolní činnost by měla v případě neúspěšné realizace, nebo nepříznivého vývoje projekt včas zastavit, aby podnik nepřicházel o další finanční prostředky.

5.1. Marketingový plán

Pro tvorbu marketingového plánu tohoto projektu je využito rozšířeného marketingového mixu, ve kterém jsou popsány přístupy k jednotlivým prvkům mixu. I když společnost již nyní využívá některé prvky tohoto mixu, doposud se nevěnovala tvorbě dokumentu, který by celý marketingový mix sjednocoval a věnoval se jednotlivým částem marketingového mixu podrobněji. V souvislosti s rozšířením podniku bude tedy v rámci této práce marketingový mix navrhnout. V první řadě je nutné si jasně definovat produkt, v tomto konkrétním případě služby, které podnik nabízí.

5.1.1. Produkt

Produktem společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. jsou služby poskytované v oblasti zprostředkování prodeje, pronájmu a správy nemovitostí. Hlavní zaměření je soustředěno na rezidenční bydlení. Služby lze chápat z pohledu zpravidla dvou stran, které v rámci zprostředkovatelské činnosti tohoto typu do obchodu vstupují. Vzhledem k tomu, že drtivá většina tržeb společnosti pochází ze zprostředkování prodeje nemovitých věcí, případně převodů podílů u družstevního vlastnictví, jsou těmito subjekty prodávající a kupující. Tyto služby budou také primárně směřovány při vstupu na nový trh, proto se jim budou věnovány podrobněji následující odstavce.

Mezi služby poskytované prodávajícím se jedná o realitní a právní služby, případně daňové poradenství. Do realitních služeb vstupují hlavně služby následujícího rozsahu:

- stanovení odhadu ceny pomocí tržní analýzy,
- zajištění přípravy nemovitosti k prodeji (vyklizení, výmalba, úklid),
- vyhotovení profesionální fotodokumentace,
- výběr nejvhodnějšího způsobu inzerce,
- zajištění průkazu energetické náročnosti budov,
- oslovení klientů z interní databáze poptávajících společnosti,
- zajištění prohlídek za účasti zástupce společnosti, včetně sobot a nedělí,
- předání nemovitosti na základě předávacího protokolu,
- přepis médií na nové majitele (elektřina, voda, plyn). [34]

Dalším okruhem poskytovaných služeb jsou právní služby, zejména:

- právní příprava nemovitosti k prodeji,
- zajištění podkladů pro bezpečný prodej (listy vlastnictví, nabývací tituly, prohlášení vlastníků, snímky z katastrálních map, podklady ze stavebního úřadu atd.),
- zpracování plných mocí v případě zastupování,
- vypracování kupních smluv, případně smluv o převodu družstevního podílu, pokud to situace vyžaduje tak budoucích smluv,

- úschova kupní ceny (advokátní, notářská nebo bankovní úschova),
- zajištění komunikace s advokátem a další. [34]

Z pohledu druhé strany, tedy kupujících jsou zajišťovány kromě služeb, které jsou provázané s předchozími výčty také následující služby:

- analýza potřeb a možností realizace úvěru, kompletní zajištění vyřízení prostředků k financování koupě nemovitosti,
- dlouhodobá spolupráce v rámci zařazení do interní databáze klientů, zasílání aktuálních nabídek dle přesně stanovených kritérií,
- vyhledání vhodné investiční příležitosti do nemovitostí, včetně následné správy objektu,
- daňové poradenství v souvislosti s nemovitostmi.

Soupis poskytovaných služeb představuje přehled nejčastěji řešených situací. Společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ se ale snaží služby přizpůsobovat klientům přímo na míru, tím pádem není možné obsáhnout do krátkého výběru komplexnost poskytovaných služeb. [34]

5.1.2. Cena

Cenová strategie podniku je v klíčová i pro odhad plánovaných tržeb ve finančním plánu. Podnik momentálně má nastavenou cenovou strategii u poskytování služeb prodeje nemovitosti dle následující tabulky. Výše tržeb jsou uvedeny bez DPH.

Tabulka 3 - Plánovaná výše tržeb na zakázku

Cena nemovitostí (od - do) v Kč		Plánovaná celková výše tržeb v Kč	Tržby od kupujících v Kč	Tržby od prodávajících v Kč
50 000	399 000	40 000	25 000	15 000
400 000	699 000	60 000	35 000	25 000
700 000	999 000	65 000	35 000	30 000
1 000 000	1 399 000	70 000	40 000	30 000
1 400 000	1 999 000	5%	doplatek do 5%	30 000
2 000 000	3 299 000	5%	doplatek do 5%	30 000
3 300 000	a výše	2-5%	na domluvě	na domluvě

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních podkladů společnosti

Dodržování této strategie není 100% a často se nedaří doporučenou strategií jednotlivým obchodníkům dojednat. Na základě interní analýzy podniku bylo zjištěno, že výše provize v roce 2014 se reálně pohybovala v následujících relacích. Nutno dodat, že přes 80 % zakázek realizovaných zakázek společnosti se pohybuje v cenové relaci znázorněné zelenou barvou, tedy v rozmezí ceny nemovitosti od 400.000,- Kč do 1.999.000,- Kč.

Tabulka 4 - Průměrné reálné tržby u zakázek za rok 2014

Cena nemovitostí (od - do) v Kč		Průměrná reálná výše tržeb v Kč	Požadovaná výše tržeb v Kč	Procentuální odchylka od plánu
50 000	399 000	32 307	40 000	-19%
400 000	699 000	49 277	60 000	-18%
700 000	999 000	50 960	65 000	-22%
1 000 000	1 399 000	59 216	70 000	-15%
1 400 000	1 999 000	75 779	85 000	-11%
2 000 000	3 299 000	93 432	100 000	-7%
3 300 000	a výše	111 522	120 000	-7%

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních podkladů společnosti

Odchylka od plánu se pohybuje okolo zhruba do 20 %, což podnik dlouhodobě sleduje a snaží se tyto výsledky zlepšit. Nicméně tuto odchylku vnímá jako přijatelnou. Jak je vidět, tak cena služeb se výrazně odvíjí od hodnoty nemovitostí, jejíž zprostředkování prodeje společnost realizuje. Cenová strategie má snahu se odlišovat od konkurence a přistupovat s alternativní nabídkou vzhledem k zavedeným trendům. Tím je myšleno hlavně dělení ceny za služby mezi oba účastníky obchodní operace, tedy mezi kupujícího nemovitosti a prodávajícího. V praxi to má zajistit jednak to, že náklady na realizaci obchodu budou rozděleny mezi obě strany a také to, aby realitní kancelář jako zprostředkovatel neměla za úkol hájit pouze jednostranně subjekt, od kterého odměnu za služby realizuje, ale spíše se soustředit na funkci poradce obchodu a zprostředkovatele veškerého servisu, který je s obchodem spojen. S tímto přístupem společnost přišla zejména proto, že pro ni bylo komplikované efektivně realizovat zprostředkování prodeje/koupe nemovitostí, kde byla kupní cena nižší než 0,5 mil. Kč. I když se může zdát, že tyto cenové relace nejsou příliš časté a v Brně tomu tak dlouhodobě není, ale v jiných oblastech, kde společnost působí (Hodonínsko,

Břeclavsko, Boskovicko), jsou tržní ceny nemovitostí v tomto intervalu poměrně běžné a společnost se snažila zefektivnit tržby z těchto obchodů, protože je nutné říci, že celkové náklady zprostředkovatele nejsou přímo úměrné ceně nemovitosti. Tím pádem odvození procentuálním vyjádřením dělalo obtíže nejenom obchodníkům, ale i samotnému vedení společnosti. V závislosti na zavedení této cenové strategie pak byla snaha ji implementovat i do ostatních lokalit.

Na současně působících trzích (jižní Morava a Zlínský kraj) je nepsaným pravidlem při zprostředkování služeb realitní kanceláře, že při koupi/prodeji nemovitosti služby realitní kanceláře hradí kupující. Nabízená cena služeb bývá zpravidla 3-6 % z kupní ceny nemovitosti, je však nutné říci, že je výše provize zpravidla smluvní a dá se o ní následně jednat. Samozřejmě, že zde je klíčová role samotného obchodníka a jeho schopnosti nabízenou cenu služeb obhájit. Ani toto pravidlo není stoprocentní a několik realitních kanceláří se snaží přijít na tento trh s koncepcí, která je typická pro Čechy a v podstatě celý západoevropský trh, kde provizi za zprostředkování služeb hradí prodávající, respektive je provize zakomponovaná do nabízené kupní ceny nemovitosti. Tak či onak je nutné říci, že trh v tomto případě není nijak omezen a regulován a v podstatě závisí pouze na obchodní politice jednotlivých společností. [22]

V rámci realizace podnikatelského záměru, tedy vstupu na nový trh a zřízení pobočky v Jihlavě, je doporučováno držet se stávající koncepce a snažit se cenovou hladinu za poskytované služby realizovat dle firemní strategie. Z teoretického hlediska je cena tvořena kombinací nákladově orientované cenové tvorby a stanovení ceny podle konkurence. Stanovení ceny podle konkurence bylo po dlouhou dobu fungování společnosti jedinou metodou pro tvorbu ceny, až v posledních cca třech letech se objevuje také metoda nákladově orientované cenové tvorby, tak jak bylo vysvětleno v předchozích odstavcích, kdy se podnik na tuto metodu zaměřil hlavně z důvodu nízkých cen nemovitostí v uvedených lokalitách.

5.1.3. Distribuce

Vzhledem k vlastnostem služeb, kterým je neoddělitelnost služby od zákazníka, je zřejmé, že strategie distribuce hraje významnou roli. V případě poskytování služeb realitní kanceláře je metoda poskytování služeb taková, že částečně služba přichází

k zákazníkovi, zároveň je ale dobré některé služby poskytovat z provozovny (jedná se hlavně o podpisy důležitých dokumentů s klienty, schůzky s dodavateli a podobně). Vzhledem ke kombinaci, kterou tyto služby vyžadují, volí společnost umístění provozoven na strategických místech z hlediska geografického a ekonomického. Současné provozovny jsou umístěny do okresních měst tak, aby umožnily poskytovat služby v co nejširším regionu a zároveň se strategickou dostupností na provozovnu. Druhým faktorem je také ekonomická náročnost na provoz pobočky, tedy pronájem prostor. Soulad faktorů, kterými jsou dostupnost okolí, volba okresního města, viditelnost pro zákazníky, reprezentativnost prostor a ekonomicky přijatelné řešení, vede k tomu, že nová pobočka má být zřízena v Jihlavě.

Založení pobočky v Jihlavě umožní společnosti rozšířit se na nový trh okolí Jihlavy. Momentálně západní hranice působení brněnské pobočky je mezi Náměští nad Oslavou a Velkou Bíteší. V severnější části až po Bystřici nad Pernštejnem působí pobočka Boskovice. Blíže stávající působení společnosti představuje následující obrázek, ohrazení je označeno zelenou barvou.

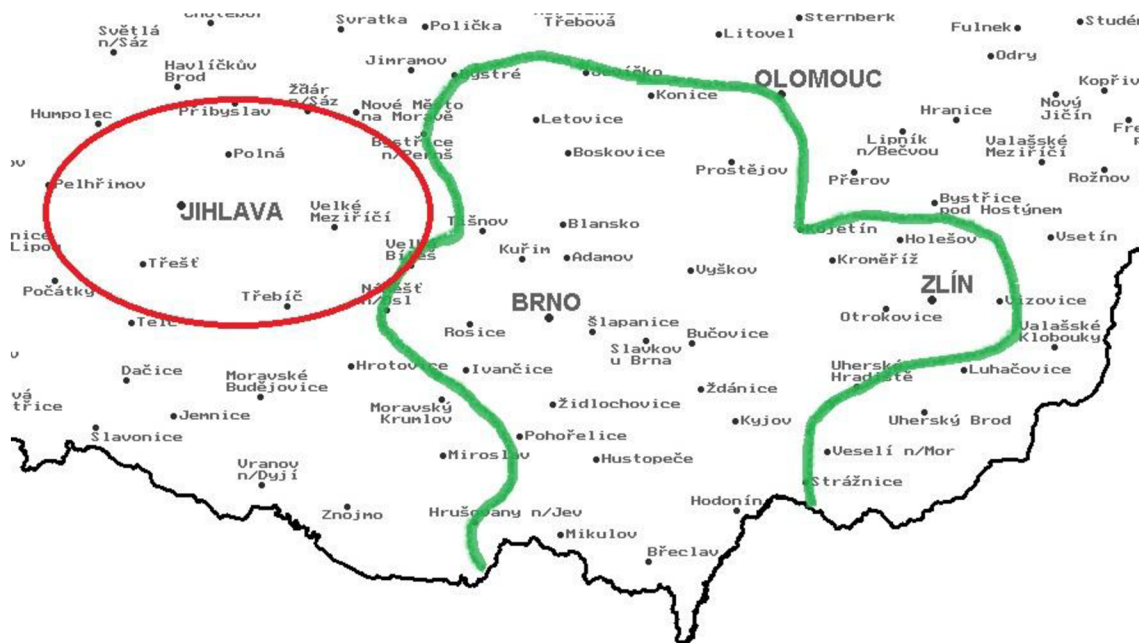


Obrázek 8 - Oblast působnosti před projektem

Zdroj: vlastní zpracování, dle [40]

Společnost se snaží poskytovat své služby v maximální vzdálenosti 50 km od jednotlivých provozoven, což je vyznačeno na předchozím obrázku. Založením pobočky v Jihlavě by potom efektivně chtěla působit v lokalitě zobrazené na níže

uvedeném obrázku červeně. Mělo by také dojít ke geografickému propojení stávajícího místa působnosti a nově založené pobočky. To je vnímáno jako důležité jednak z důvodu konzistence trhu, na kterém společnost působí a také kvůli možnosti dobrého dopravního spojení z centrály společnosti v Brně.



Obrázek 9 - Oblast působnosti po spuštění projektu

Zdroj: vlastní zpracování, dle [40]

Nová pobočka bude umístěna v užším centru města Jihlavy. Blížší specifikace hledaného prostoru je uvedena v kapitole 5.1.7 Materiálové prostředí.

5.1.4. Komunikace

V rámci marketingové komunikace se podnik bude zaměřovat na stávající a bývalé zákazníky, kteří budou osloveni formou newsletterů o připravovaném otevření nové pobočky a také je připravovaná Facebooková reklama. Oba projekty budou provázány, newslettery budou obsahovat informaci o profilu na Facebooku, tam zase budou další odkazy přímo na stránky společnosti.

Newsletters

Vzhledem k tomu, že zprostředkovatelská činnost v oblasti realit je silně referenční a společnosti se díky svému dlouholetému proaktivnímu přístupu ke svým zákazníkům vrací klientela, je nutné tyto vztahy nadále budovat a posilovat. S připravovaným

vstupem na nový trh se počítá s dlouhodobějším budováním referenčních vztahů, zpravidla se podniku daří i na jiných pobočkách zhruba po dvou letech vytvořit poměrně široký záběr spokojených zákazníků, z kterého mohou do budoucna dále těžit. Díky dlouhodobé spolupráci s klienty bude snaha pomocí newsletterů oslovit stávající klientelu a pokusit se navázat obchodní příležitosti na nově působícím trhu.

Konkrétní představa se zakládá na zaslání informačního emailu s novinkami, které společnost chystá. Email bude zaslán na adresy VIP klientů vygenerovaných informačním systémem. Pod pojmem VIP klient hodnotí společnost zákazníka, který byl v minulosti se službami spokojen a je ochotný a přístupný k další spolupráci. Případně se jedná o zákazníky, se kterými společnost spolupracuje dlouhodobě. Kromě VIP klientům bude email poslán i dlouhodobým partnerům typu dodavatelé produktů a služeb a podobně. Text by měl obsahovat připravované změny a informovat o možnostech poskytování svých služeb v nové lokalitě, současně také představit obchodní prostory v Jihlavě a uvést termín otevření pobočky. Tím se podaří zacílit na konkrétní klientelu a cílem by mělo být získání referenčních zakázek pro novou pobočku. Zároveň se společnost připomene další aktivitou a bude utužovat vztahy se zákazníky. Finančně to navíc pro společnost nebude znamenat žádné zatížení. Příprava emailů bude v rámci pár dnů kompletně nachystaná a mělo by se o ni postarat užší vedení společnosti. Rozeslání je potom samozřejmě zdarma.

Reklama na Facebooku

Propagační kampaň na Facebooku je spojená s tím, že společnost připravuje v létě roku 2015 spustit profil společnosti na této sociální síti, momentálně probíhá grafická a věcná příprava. Nicméně úkolem spuštění profilu by mělo být seznamovat návštěvníky profilu o aktuálním dění na realitním trhu a přinášet zajímavé novinky komentované zástupci společnosti. Profil by neměl sloužit jako prodejní nástroj, spíše by se mělo jednat o public relations. V souvislosti s otevřením nové pobočky je potom plánované den po otevření provozovny v Jihlavě spustit reklamní kampaň na Facebooku, která by měla propagovat právě nové informace o otevření pobočky cílově klientům z tohoto regionu, kteří se zajímají o realty. Kampaň by měla probíhat zhruba v průběhu měsíce po otevření pobočky. Rozpočet na tuto kampaň byl předběžně navrhnout na 50.000,- Kč. Konkrétní podoba se může upravit podle plánovaného dosahu na uživatele sociální sítě.

Cena i délka reklamy je tvořena podle toho, jak sám podnik zvolí. Proto je možná úprava ještě před samotným zahájením, případně změna intenzity či délky trvání. [38]

5.1.5. Lidé

Lidmi, kteří vstupují do procesu služeb a mohou jej ovlivnit jsou jednak zaměstnanci a také zákazníci. Zaměstnancům se věnuje podrobněji kapitola 5.3 Personální zdroje, kde jsou popsány požadavky na nové zaměstnance a jejich úloha v procesu. Zákazníci se v případě dané podnikatelské oblasti podílejí velmi významně a hlavně aktivně na celém průběhu. To jakým způsobem kooperují či nikoliv v průběhu celého obchodu je pro poskytovatele služeb velice důležité. Je nutné zmínit, že hodně záleží i na zaměstnancích, nakolik jsou zkušenými obchodníky a dokážou zákazníka dostatečně motivovat ke spolupráci. To je však pro tento typ služeb standardní. Samozřejmě pak to, jak moc se zákazník do služby zapojí a nakolik vnímá, že aktivita je z jeho vlastní iniciativy a nakolik ho k aktivitě motivuje zaměstnanec, může vést k jeho celkové spokojenosti. Čím pak bude zákazník spokojenější, tím větší bude pravděpodobnost, že se na společnost obrátí v budoucnosti. Z toho vyplývá, že je důležité se potřebám zákazníka neustále v průběhu obchodu věnovat a směřovat vlastní aktivitu k jeho spokojenosti.

5.1.6. Procesy

Společnost se snaží procesy řídit zvyšováním rozmanitosti, protože požadavky jednotlivých zákazníků jsou velmi odlišné, je snaha službu vždy nachystat přímo na míru. Z pohledu komplexnosti je těžké jednoznačně rozhodnout, jestli se společnost pomocí snižování komplexnosti snaží specializovat pouze na jednu činnost, protože trh je velmi široký, často je trend opačný a pokud se objeví i jen dočasná investiční příležitost, tak je snaha reagovat spíše zvyšováním komplexnosti.

5.1.7. Materiálové prostředí

Prostředí, ve kterém je služba poskytována není pouze v rámci nové provozovny, ale samozřejmě charakter služby umožňuje a přímo i vyžaduje některé části služby poskytovat na jiných místech, zpravidla v místě prodeje zakázky. S ohledem na tento

fakt je provedena charakteristika prostoru pro služby a také ostatních fyzických atributů vstupujících do procesu poskytování služby.

Popis provozovny

Provozovna jako taková slouží pro styk se zákazníky a proto by měla mít dostatečný reprezentativní charakter. Co se týče jejího umístění, tak by mělo směřovat do užšího centra města Jihlavy s dobrou dopravní dostupností, případně v blízkosti s parkovacími místy. Společnost plánuje si takový prostor pronajmout. Velikost by měla odpovídat cca 30-40 m², umístění by bylo ideální s výlohou do ulice, ale to není podmínkou. Pokud by nebylo možné sehnat výlohu do ulice, stačilo by zajistit reklamní plochu do ulice, kde by mohla být prezentována aktuální nabídka zakázek a služeb. [30]

Vnitřní uspořádání by mělo obsahovat jednotný vzhled nábytku, zejména stoly, skříně, věšákovou stěnu a židle a dotvářet příjemný a moderní vzhled kanceláře. Kancelář také bude označena reklamními bannery. Součástí interiérového vybavení bude také kancelářská technika (multifunkční tiskárna, počítač, skartovačka, atd.) a doplňková dekorace (květiny, diplomy a podobně). Interiér musí působit čistým a profesionálním dojmem, bez zbytečných extravagantních doplňků nebo nevhodného barevného uspořádání. Reklamní bannery budou v odstínu žluté, což je firemní barva. Kompletní soupis zařizovacích předmětů včetně jejich finanční náročnosti je uveden v kapitole 5.4.2 Investiční náklady.

Ostatní fyzické atributy

Z pohledu ostatních fyzických atributů je brán důrazný zřetel na způsob oblečení zaměstnanců. Definice je uvedena přímo v interních nařízeních společnosti a přikazuje mužům vždy nosit dlouhé kalhoty v kombinaci s košilí, ideálně i sakem. U žen se očekává také formální a reprezentativní oblečení.

Důležitou součástí je také používání firemních a reklamních předmětů. Obchodníci by se měly vždy prezentovat na základě firemních vizitek a k práci používat informační letáky a složky s firemním logem k prezentaci podniku. Všechny podklady pro zákazníky také musí být tištěné na hlavičkovém papíře společnosti.

5.2. Operační plán

Operační plán obsahuje souhrn plánovaných operací v rámci podnikatelského záměru, jejich začátek, délku a případně návaznost a souslednost s dalšími operacemi. V tabulce níže je zobrazen soupis jednotlivých operací.

Tabulka 5 - Operační plán

Název operace	Trvání operace	
	Začátek	Ukončení
Přípravná fáze		
návrhy řešení	1.1.2015	30.6.2015
konzultace návrhů, úprava	1.7.2015	31.7.2015
Předrealizační fáze		
vyřízení úvěru	3.8.2015	21.8.2015
výběrové řízení a výběr zaměstnanců	3.8.2015	31.8.2015
školení obchodníků	1.9.2015	30.9.2015
výběr obchodních prostor	1.9.2015	14.9.2015
školení vedoucí pobočky	10.9.2015	30.9.2015
příprava obchodních prostor	15.9.2015	30.9.2015
Realizační fáze		
otevření pobočky	1.10.2015	dle úspěšnosti projektu
nábor zakázek	2.10.2015	
spuštění propagační kampaně	2.10.2015	31.10.2015
Kontrolní fáze		
kontrola provozu	2.10.2015	nepřetržitě
zhodnocení dosavadního působení	10.1.2016	17.1.2016

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé kroky jsou rozděleny do čtyř po sobě navazujících fází, přičemž musí být vždy kompletně ukončena předchozí fáze, aby podnik mohl začít s další. Přípravná fáze by měla být dokončena do konce července tohoto roku a od srpna již začíná předrealizační fáze a její jednotlivé kroky, které jsou blíže popsány v jednotlivých částech této práce. Otevření pobočky je plánováno na 1.10.2015, od této doby také počítá finanční plán s provozní částí podnikatelského záměru. V rámci kontrolní fáze probíhá průběžná kontrola provozní činnosti samozřejmě nepřetržitě, ale v rámci vyhodnocení delších časových úseků by mělo vedení podniku po každém čtvrtletí udělat podrobnější interní analýzu současného stavu a připravit opatření do dalšího vývoje.

5.3. Personální zdroje

Oblast personálních zdrojů je pro daný podnikatelský záměr klíčová a musí jí být věnována důkladná pozornost. V kapitole personálních zdrojů jsou popsány požadavky na stávající zaměstnance a hlavně na nové zaměstnance. Také je zde uvedeno finanční ohodnocení zaměstnanců, které slouží jako podklad pro vypracování finančního plánu projektu.

5.3.1. Stávající zaměstnanci

Pro realizaci projektu je nutné označit klíčového stávajícího zaměstnance, který bude celý projekt koordinovat a řídit. Tím by měl být zástupce ředitele společnosti, který má dostatek zkušeností a působí ve společnosti již 6 let. Navíc již v minulosti pomáhal při realizaci otevření pobočky v Prostějově. Z hlediska vedení se také nachází na vysoké pozici v organizační struktuře a svým postavením podléhá pouze jednatelce společnosti. Vedení by mělo zástupci ředitele zajistit dostatek času, finančního a případně i materiálového zajištění, aby mohl efektivně svou funkci plnit. Zástupce ředitele můžeme označit jako agenta řízené změny. V přípravné fázi projektu bude většina práce a zodpovědnosti právě na něm. Kromě něj bude aktivně na projektu působit personalista (stávající zaměstnanec), jehož úkolem bude školení nových obchodníků v první fázi a následně také kontrola jejich pracovních povinností a snaha optimalizovat a zlepšovat jejich podnikové procesy. Školení nových zaměstnanců bude u obchodníků trvat jeden měsíc, vedoucí kanceláře bude školen cca 3 týdny.

Odměny stávajícím zaměstnancům budou vyčísleny nepřímo. Jelikož tyto funkce jsou přímo náplní jejich práce, není nutné zvlášť hodnotit jejich pracovní přínos pro zadanou práci, ale v rámci finančního plánu bude jejich aktivita odměněna jednorázovou odměnou. Agent změny bude finančně motivován, aby se snažil naplnit cíle co nejefektivněji.

5.3.2. Noví zaměstnanci

Plán počítá s najmutím dvou obchodníků a vedoucího pobočky, nebo-li administrativního pracovníka v kanceláři. Požadavky na přijetí těchto personálních zdrojů vypadají následovně. Úkolem vedoucího pobočky bude provádět provozní

činnost tamní provozovny. V tom spočívá hlavně získávání kontaktů na nové zakázky, dále správa inzerce nabízených zakázek a také kompletní administrativní činnost spojená s provozem kanceláře. Většinu této činnosti by měl vedoucí pobočky realizovat přímo z provozovny. Hlavním úkolem obchodníků je kontakt se zákazníky a dojednání obchodních příležitostí. V případě realizace zakázky (zprostředkování prodeje nemovitosti) pak poradenství zákazníkovi v celém jejím průběhu se zajištěním rozsahu služeb, na kterých se společně se zákazníkem předem dohodnou. Vzájemná kooperace obou pozic je klíčovým faktorem k úspěchu dané koncepce.

Vedení společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. nechce na všechny nové pozice zaměstnat pracovníky bez nulové praxe z oboru. Ideálním modelem, který má být dosažen, je zaměstnání zkušeného vedoucího pobočky, jednoho obchodníka s praxí v oboru a jednoho obchodníka bez praxe v oblasti realit. Požadavkům na jednotlivé pozice je věnovány následující odstavce. Společným jmenovatelem požadovaných vlastností a schopností nových zaměstnanců musí být komunikativnost, chuť pracovat s lidmi, reprezentativní a příjemné vystupování a v neposlední řadě neustálá chuť se zlepšovat, učit a také na základě svých doporučení se snažit vylepšovat firemní procesy a podílet se na rozvoji celé společnosti. Dalšími požadavky jsou aktivní užívání PC, internetu, pokročilé zkušenosti s programem MS Office, zejména Word, Outlook, Excel. Řidičské oprávnění skupiny B, pro vedoucího pobočky není podmínkou, ale spíše doporučením.

Vedoucí pobočky by měl mít alespoň tři roky praxe na realitním trhu, ideálně ve stejné pozici. Nerozhoduje vůbec pohlaví. Věkově by se mělo jednat o člověka v rozmezí od 30 do 40 let, tak aby byl dostatečně perspektivní do budoucnosti a měl již jisté životní zkušenosti, zároveň však by měl být schopen a ochoten se přizpůsobit přístupu společnosti a akceptovat firemní kulturu tak, aby kvalita poskytovaných služeb byla minimálně srovnatelná s ostatními pobočkami. Co se týče vlastností a schopností, tak vzhledem k tomu, že na pobočce je nutné vytvořit úzké pracovní vazby, tak musí vedoucí mít dostatečné vůdčí schopnosti, chuť pracovat s týmem spolupracovníků a zároveň ho řídit. Nutná je také pečlivost a komunikativnost, jelikož spoustu právních dokumentů je nutné pro klienty upravovat a tyto situace s nimi řešit a zákazníci se při této činnosti musí cítit příjemně.

Požadavky na obchodníky, kromě již uvedených, musí být schopnost samostatné práce, práce pod časovým tlakem, flexibilita vnímána hlavně z pohledu přizpůsobení se požadavkům klienta. U jednoho obchodníka také zkušenost alespoň dva roky aktivní práce na pozici realitního makléře. U druhého obchodníka je počítáno s tím, že by měl mít zkušenosti s obchodním jednáním a stykem se zákazníky, ale není požadovaná praxe přímo z oboru. To má sloužit hlavně k tomu, aby byl na pobočce také jiný úhel pohledu na věc. Tento přístup se společností již dříve osvědčil. Mimo tento základní přehled je nutné, aby obchodníci měli vlastní automobil, který by užívali ke své každodenní činnosti, aktivní řidiči. Vzhledem k rozsahu plánované investice nechce společnost kupovat dva firemní automobily.

Nové zaměstnance bude společnost hledat na základě inzerátů umístěných na webové servery zabývající se nabídkou a poptávkou práce v dané lokalitě okolí Jihlavy. Požadavek na tyto pozice také umístí na příslušný pracovní úřad v Jihlavě.

Finanční ohodnocení obchodníků je uvedeno v následující tabulce. Mzda se skládá ze tří složek, přičemž první část tvoří fixní mzdu, dále variabilní část mzdy tvoří procentuální odměna dle realizovaných tržeb a poté třetí část mzdy je tvořena osobním ohodnocením, jehož výši určuje vedení společnosti současně s vedoucím dané pobočky. Osobní ohodnocení se částečně odvíjí i od výše tržeb, případně splnění plánu daného zaměstnance, ale vedení může přistoupit na jeho zvýšení, případně neudělení podle toho, jak jednotliví zaměstnanci plní svoje úkoly. Jedná se tedy o velmi subjektivní část mzdy. V tabulce jsou uvedené hrubé mzdy.

Tabulka 6 - Mzdy obchodníků

Mzdy obchodníků			
realizované tržby měsíčně v Kč	fixní část mzdy	% odměna z tržeb	osobní ohodnocení
do 40.000	12 000 Kč	0	0 - 3 000 Kč
(40.000;110.000>		10%	0 - 3 000 Kč
(110.000; 150.000>		11%	3 000 - 5 000 Kč
více než 150.000		12%	3 000 - 5 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních podkladů společnosti

Pro finanční plán se počítá se dvěma obchodníky. To znamená, že základní mzda jednoho obchodníka je 12.000,- Kč hrubého, pro podnik to tedy znamená náklad 16.081,- Kč včetně odvodů daní. Při plánu dvou obchodníků na pobočce je počítán

náklad na fixní část mzdy 32.162,- Kč měsíčně. Ku příkladu pak obchodník, který dosáhne měsíčních tržeb 100.000,- Kč, tak výpočet jeho mzdy vypadá následovně:

- Fixní část: 12.000,- Kč hrubého * 1,34 = 16.081,- Kč (superhrubá mzda)
- Variabilní část: 10 % * 100.000,- Kč = 10.000,- Kč hrubého * 1,34 = 13.400,- Kč (superhrubá mzda).
- Osobní ohodnocení: 3.000,- Kč (splnil svůj plán).
- Celkové měsíční náklady za obchodníka pro podnik = 32.481,- Kč.

Mzda vedoucího kanceláře je počítána odlišně než u obchodníků. Přeci jenom jeho výkony nemohou přímo ovlivnit tržby pobočky, proto má vedoucí pobočky vyšší základ mzdy a variabilní složka se určuje z celého obrátu pobočky, je však násobena nižším procentem, tak jak bude uvedeno dále v tabulce.

Tabulka 7 - Mzdy vedoucí pobočky

Mzdy vedoucího pobočky		
fixní část mzdy	% odměna z tržeb pobočky	osobní ohodnocení
16 000 Kč	3 % za prvních 6 měsíců	čtvrtletně 5.000,- Kč při splnění plánu
	4 % v dalším období	

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních podkladů společnosti

Uvedené náklady jsou opět uvedeny ve formě hrubých mezd. V podnikatelském záměru se počítá s jedním vedoucím pobočky, tím pádem by měsíční náklady na tohoto zaměstnance byly vypočítány následujícím způsobem:

- Fixní část mzdy: 16.000,- Kč hrubého * 1,34 = 21.440,- Kč (superhrubá mzda).
- Variabilní část: při tržbách pobočky 200.000,- Kč * 4 % (po lhůtě delší než 6 měsíců od otevření pobočky) = 8.000,- Kč hrubého * 1,34 = 10.720,- Kč (superhrubá mzda).
- Osobní ohodnocení: čtvrtletně 5.000,- Kč při splnění plánu, měsíčně 1.667,- Kč.
- Celkové měsíční náklady za vedoucího kanceláře pro podnik: 33.827,- Kč.

Metodika výpočtu mezd je dále použita pro výpočet mzdových nákladů v kapitole 5.4.3 Mzdové náklady.

5.4. Finanční plán

Finanční plán bude pro potřeby dalších výpočtů rozdělen na investiční náklady, provozní a ostatní náklady, mzdové náklady a tržby. Do investičních nákladů budou započteny veškeré náklady spojené s investičním záměrem bez rozdělení do doby otevření pobočky v Jihlavě. Další vzniklé náklady by již měly být spojeny přímo s provozem a běžnou činností a budou tak započítány do provozních, případně mzdových nákladů.

Finanční plán také bude rozdělen na tři varianty možného vývoje. A to pesimistickou, realistickou a optimistickou. Vzhledem k variabilním položkám mzdy zaměstnanců se mzdové náklady výrazně odvíjí od realizovaných tržeb. Proto budou nejprve uvedeny plánované tržby a představena metodika jejich odhadu a až následně budou vyčísleny kompletní náklady spojené s podnikatelským záměrem.

5.4.1. Tržby

Plánované tržby jsou uvedeny v následující tabulce, všechny uvedené tržby jsou uvedeny bez DPH. V plánu jsou pro lepší přehlednost počítány tržby za jednotlivé čtvrtletí. Tržby jsou plánované na období tři let po otevření pobočky.

Tabulka 8 - Plánované tržby

Období kvartální	Počet realizovaných zakázek měsíčně	Tržby za zakázku	Plánované tržby	
4.Q/2015	0	50 000 Kč	0 Kč	
1.Q/2016	1		150 000 Kč	
2.Q/2016	2		300 000 Kč	
3.Q/2016	2		300 000 Kč	
4.Q/2016	3		450 000 Kč	
1.Q/2017	3		450 000 Kč	
2.Q/2017	3 až 4		500 000 Kč	
3.Q/2017	4		600 000 Kč	
4.Q/2017	4		600 000 Kč	
1.Q/2018	4		60 000 Kč	720 000 Kč
2.Q/2018	4			720 000 Kč
3.Q/2018	4			720 000 Kč
Tržby za celé období			5 510 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

V plánu je počítáno s tím, že v prvním čtvrtletí po otevření pobočky se obchodníci budou muset více věnovat novým zakázkám a tržby za toto období budou nulové. Následující období již budou realizovány první tržby. Metodika tvorby tržeb je zpracována podle předpokladu, že v rámci jedné zakázky se společnosti podaří dosáhnout tržeb **50.000,- Kč**; toto číslo vychází ze zaokrouhleného průměru tržeb na jednotlivé zakázky z předchozích let. Plán počítá s tím, že ve druhém čtvrtletí se podaří realizovat každý měsíc jednu zakázku, tedy celkem 150.000,- Kč tržby. Analogicky pak postupuje princip výpočtu dále. V období dalších dvou čtvrtletí je kalkulováno s realizací dvou zakázek měsíčně. Ve druhém roce po otevření je plánováno další navýšení tržeb a předpokládá se měsíčně realizace tří zakázek až do 20. měsíce. Mezi 21. měsícem a 27. měsícem po otevření pobočky je plánován prodej čtyř zakázek měsíčně a pobočka by tak měla vykazovat měsíční tržby 200.000,- Kč. Další navýšení ve třetím roce plánu je vysvětlováno stejným počtem realizovaných zakázek, ale navýšením efektivnosti pracovníků, zvýšením jejich tržeb na jednotlivou zakázku o 20 %, tedy 60.000,- Kč. Celkové plánované tržby v horizontu tří let od otevření pobočky v u reálné varianty jsou kalkulovány na výši **5,51 mil. Kč**.

Tabulka 9 - Plánované tržby (tři přístupy)

/	Plánované tržby dle variant		
	pesimistické	reálné	optimistické
4.Q/2015	0 Kč	0 Kč	0 Kč
1.Q/2016	135 000 Kč	150 000 Kč	165 000 Kč
2.Q/2016	270 000 Kč	300 000 Kč	330 000 Kč
3.Q/2016	270 000 Kč	300 000 Kč	330 000 Kč
4.Q/2016	405 000 Kč	450 000 Kč	495 000 Kč
1.Q/2017	405 000 Kč	450 000 Kč	495 000 Kč
2.Q/2017	450 000 Kč	500 000 Kč	550 000 Kč
3.Q/2017	540 000 Kč	600 000 Kč	660 000 Kč
4.Q/2017	540 000 Kč	600 000 Kč	660 000 Kč
1.Q/2018	648 000 Kč	720 000 Kč	792 000 Kč
2.Q/2018	648 000 Kč	720 000 Kč	792 000 Kč
3.Q/2018	648 000 Kč	720 000 Kč	792 000 Kč
Tržby za celé období	4 959 000 Kč	5 510 000 Kč	6 061 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka zohledňuje tři možné vývoje plánu - reálný, pesimistický a optimistický. Realistický plán počítá s vývojem uvedeným v předchozím odstavci. Pesimistický plán je vypočítán tak, že tržby budou v jednotlivých obdobích o 10 % nižší. Optimistický plán počítá s navýšením tržeb za celkové období o 10 % oproti reálnému plánu tržeb. Jedná se o kvalifikovaný odhad konzultovaný s vedením společnosti, kde tato odchylka má znázorňovat právě rozdíly v jednotlivých přístupech. Z toho pak plynou tři možné přístupy k celkovým tržbám uvedené níže.

Z přiložené tabulky je vidět, jak se plánované tržby mění dle pohledu vývoje. Porovnání bude samozřejmě prokazatelnější až při celkovém výpočtu společně s náklady.

5.4.2. Investiční náklady

Do investičních nákladů jsou zahrnuty zejména náklady na materiálové vybavení a otevření nové pobočky, dále na zaškolení a materiálové vybavení zaměstnanců a v neposlední řadě na propagační předměty a reklamní akce. Nejprve bude uvedeno v tabulce potřebné vybavení kanceláře a náklady na zakoupení těchto předmětů.

Tabulka 10 - Náklady na vybavení kanceláře a pracovní pomůcky

Vybavení kanceláře a pracovní pomůcky				
Položky		Cena bez DPH	Specifikace položek	Dodavatel
Multifunkční tiskárna [36]	1 ks	10 488 Kč	Canon i-SENSYS MF8550CDN	Kasa.cz
Počítač + klávesnice a myš [17]	1 ks	5 364 Kč	HP Pro 3500 G2 MicroTower	Alza.cz
Monitor [23]	1 ks	4 702 Kč	LCD monitor HP Z22i	Kasa.cz
Skartovačka [33]	1 ks	1 231 Kč	Skartovačka Fellowes P 35 C	TS-bohemia
Mobilní telefony [18]	3 ks	5 181 Kč	HUAWEI Ascend Y530 Black	DATES MOBILE
Digitální fotoaparát [26]	2 ks	8 248 Kč	Nikon COOLPIX S7000 bílý	Alza.cz
Notebooky [27]	2 ks	6 611 Kč	ASUS X553MA	Comfor
Software [25]	3 ks	18 897 Kč	MS Office 2013 Professional	ipopular.cz
Cartridge [21]	4 ks	8 880 Kč	tonerová cartridge Canon	Europapír
Elektronika celkem		69 602 Kč		
Reklamní grafika, kovové stojany		25 873 Kč	reklama v kanceláři	DirectMedia
Židle [35]	7 ks	4 410 Kč	TAURUS - Jednací židle	OfficePro
Stůl psací	1 ks	1 671 Kč	stůl 160*80*74,6	Denako
Stůl jednací	1 ks	1 754 Kč	stůl 190*80*74,6	Denako
Skříň	1 ks	2 856 Kč	skříň 200*120*64-plná	Denako
Věšáková stěna	1 ks	1 615 Kč	věšáková stěna	Denako
Doprava, montáž [39]		2 560 Kč		Denako
Nábytek celkem		40 739 Kč		
Vybavení kanceláře a pracovní pomůcky celkem				110 341 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je zveřejněn soupis potřebného vybavení, zejména se jedná o hardwarové a softwarové vybavení kanceláře, dále také vybavení kanceláře nábytkem a instalace reklamní grafiky a stojanů. Celková částka za tyto položky je **110.341,- Kč**.

Do dalších nákladů před otevřením pobočky je nutné zahrnout náklady na školení zaměstnanců a mzdy nových zaměstnanců před otevřením pobočky. Součástí těchto nákladů bude také nájem pronajímaných prostor v Jihlavě. Jedná se min. o 14 dnů před oficiálním otevřením pobočky, kdy bude nutné prostory připravit a nachystat k běžnému provozu.

Tabulka 11 - Náklady na školení a pronájem prostor

Školení nových zaměstnanců a náklady spojené s pronájmem prostor				
Školení		Délka činnosti	Náklady	Poznámka
obchodníci	teoretické	2 týdny	15 000 Kč	zajišťuje personalista a zástupce ředitele (odměna)
	praktické	3 týdny	0 Kč	s kolegy obchodníky v terénu
vedoucí	praktické	3 týdny	5 000 Kč	zajišťuje vedoucí pro JMK v Brně (odměna)
mzdy obchodníků		5 týdnů	40 202 Kč	základ mzdy
mzdy vedoucí kanceláře		3 týdny	15 855 Kč	základ mzdy
pronájem prostor		2 týdny	2 250 Kč	podílná část měsíčních nákladů
vratná kauce pronájem		po dobu pronájmu	7 000 Kč	po ukončení pronájmu vratná
zprostředkování pronájmu		ihned	5 000 Kč	služby za zprostředkování pronájmu kanceláře
Celkové náklady			90 307 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Průběh školení nových zaměstnanců je podrobně popsán v kapitole 5.3 Personální zdroje, ve finančním plánu jsou vyčísleny odměny školitelům nových zaměstnanců (personalista, vedoucí kanceláří pro JMK, zástupce ředitele) formou jednorázových odměn. Mzdy za dobu školení jsou vyčísleny ze základu mzdy násobené dobou, po kterou bude školení probíhat. Stejně tak je vyčíslen pronájem prostor před otevřením a dále jsou s tím spojeny náklady na zřízení pronájmu. Tyto náklady celkově činí **90 307,- Kč**.

Poslední položkou kapitálových nákladů budou náklady na reklamní kampaň určenou k propagaci nově otevřené pobočky. Tato kampaň je blíže popsána v kapitole 5.1.4 Komunikace. Náklady na Facebookovou reklamu byly vyčísleny na **50.000,- Kč**.

Níže je uvedena tabulka celkových investičních nákladů, které dosahují v rámci plánovaných investic **250.648,- Kč**.

Tabulka 12 - Celkové investiční náklady

Investiční náklady	
Vybavení kanceláře a pracovní pomůcky	110 341 Kč
Školení a pronájem prostor	90 307 Kč
Reklama	50 000 Kč
Celkové investiční náklady	250 648 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.3. Mzdové náklady

Výpočet mzdových nákladů vychází z výše odměn pro jednotlivé pracovníky, tak jak jsou pospány v kapitole 5.3 Personální zdroje. Mzdová složka zaměstnanců je rozdělena na tři části: fixní mzda, variabilní mzda podle výše obratu, osobní ohodnocení (částečně dle výše obratu). Dále budou mzdové náklady rozděleny na náklady na obchodníky a vedoucího pobočky - tedy plánované nové zaměstnance.

Tabulka 13 - Mzdové náklady kvartálně - reálná varianta

Mzdové náklady - reálná varianta			
Období	Mzdy obchodníci	Mzdy vedoucí	Mzdové náklady za období
4.Q/2015	96 486 Kč	64 320 Kč	160 806 Kč
1.Q/2016	128 586 Kč	70 350 Kč	198 936 Kč
2.Q/2016	154 686 Kč	80 400 Kč	235 086 Kč
3.Q/2016	154 686 Kč	80 400 Kč	235 086 Kč
4.Q/2016	174 786 Kč	93 440 Kč	268 226 Kč
1.Q/2017	174 786 Kč	93 440 Kč	268 226 Kč
2.Q/2017	181 486 Kč	96 120 Kč	277 606 Kč
3.Q/2017	194 886 Kč	101 480 Kč	296 366 Kč
4.Q/2017	194 886 Kč	101 480 Kč	296 366 Kč
1.Q/2018	226 614 Kč	107 912 Kč	334 526 Kč
2.Q/2018	226 614 Kč	107 912 Kč	334 526 Kč
3.Q/2018	226 614 Kč	107 912 Kč	334 526 Kč
Mzdové náklady celkem	3 240 282 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

První tabulka uvádí předpokládané mzdové náklady dvou obchodníků a také mzdové náklady vedoucí pobočky. Opět pro lepší přehled uvedeno čtvrtletně. Výpočet mezd obchodníků je blíže vysvětlen v kapitole 5.3.2 Noví zaměstnanci.

Protože jsou u zaměstnanců pohyblivé složky mzdy dle jejich výsledků, tedy tržeb za období, je nutné pro další dvě varianty (pesimistická, optimistická) přepočítat mzdové náklady za období. Tabulka dle tří variant pro mzdové náklady je uvedena níže.

Tabulka 14 - Mzdové náklady pro tři varianty

Mzdové náklady dle variant			
Období	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
4.Q/2015	160 806 Kč	160 806 Kč	160 806 Kč
1.Q/2016	196 323 Kč	198 936 Kč	201 549 Kč
2.Q/2016	229 458 Kč	235 086 Kč	240 714 Kč
3.Q/2016	229 458 Kč	235 086 Kč	240 714 Kč
4.Q/2016	259 784 Kč	268 226 Kč	276 668 Kč
1.Q/2017	259 784 Kč	268 226 Kč	276 668 Kč
2.Q/2017	268 226 Kč	277 606 Kč	286 986 Kč
3.Q/2017	285 110 Kč	296 366 Kč	316 466 Kč
4.Q/2017	285 110 Kč	296 366 Kč	316 466 Kč
1.Q/2018	311 371 Kč	334 526 Kč	348 998 Kč
2.Q/2018	311 371 Kč	334 526 Kč	348 998 Kč
3.Q/2018	311 371 Kč	334 526 Kč	348 998 Kč
Mzdové náklady za celé období	3 108 171 Kč	3 240 282 Kč	3 364 031 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.4. Provozní a ostatní náklady

Provozní náklady začnou vznikat současně s otevřením pobočky v Jihlavě a do těchto nákladů je zahrnut zejména pronájem kancelářských prostor a služby spojené s pronájmem a provozem, dále náklady spojené s propagací zakázek na internetu, náklady na právní služby, služby mobilních operátorů, internet v kanceláři, kancelářské potřeby běžné spotřeby (papír) atd.

Významnou položkou provozních nákladů také bude proplácení pohonných hmot zaměstnanců, kteří užívají vlastní vozy. Všechny tyto náklady a následně metodika jejich kalkulace jsou uvedeny v tabulce níže, respektive pod ní.

Tabulka 15 - Provozní náklady

Provozní náklady měsíčně			Poskytovatel
Pronájem kancelářských prostor	za jednotku	cena bez DPH	majitel nemovitosti
nájem (35 m2) [30]	100 Kč/m2	3 500 Kč	
služby	zálohy	2 000 Kč	čerpací stanice
Pohonné hmoty na obchodníka	3 000 Kč	6 000 Kč	
Datové služby			
mobilní tarify 3 ks	420 Kč/tarif	1 260 Kč	T-Mobile VIP
internet v kanceláři [19]	Tarif Frčí	413 Kč	Netbox
Náklady na inzerci zakázek (inzerce na internetu, v tiskovinách)		5 000 Kč	Realitní servery
Reklamní předměty (vizitky, složky, informační letáky, ostatní) [29]		500 Kč	Reda
Kancelářské potřeby (papír, tonery, ostatní drobné předměty) [21]		1 500 Kč	Europapír
Celkové měsíční provozní náklady		20 173 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené ceny jsou opět bez DPH. Co se týče jednotlivých položek, tak je předpoklad pronájmu kanceláře o velikosti zhruba 35 m², momentálně se vhodná nabídka ve středu Jihlavy pronajímá v cenové relaci 100 Kč/m²/měsíc. Součástí nákladů jsou pak služby na provoz kanceláře, v tomto případě vytápění, elektřina, podíl na spotřebě vody. Související platby s provozem kanceláře jsou poplatky za internet od společnosti Netbox, kde byl vybrán střední tarif Frčí, součástí ceny je i pronájem Wi-fi routeru. Mezi datové služby je započten i náklad na provoz mobilních telefonů, tedy tarify od společnosti T-Mobile, se kterou společností dlouhodobě spolupracuje a má VIP podmínky. Tarify obsahují neomezené volání, SMS a balíček internetu v mobilu. Další položky jsou náklady na propagaci zakázek, zejména se jedná o internetovou inzerci a občasnou inzerci v tiskovinách. Náklady na tuto inzerci se odvíjí od počtu zakázek, je zřejmé, že v prvních měsících budou náklady pravděpodobně nižší, ale pro snazší metodiku výpočtu je určen náklad paušálně, dle toho, jaké náklady mají ostatní dlouhodobě fungující pobočky společnosti. K provozu kanceláře jsou dlouhodobě také potřeba kancelářské potřeby a reklamní předměty (propisky s potiskem, informační letáky, žluté reklamní složky a pod.), u kterých jsou vyčísleny průměrné náklady za období. Nedílným provozním nákladem je také proplácení pohonných hmot obchodníkům, je počítáno průměrně 3.000,- Kč měsíčně, tato složka je také velmi variabilní a odvíjí se od vedené knihy jízd, kde jsou propláceny dle reálných cestovních

nákladů pouze firemní jízdy (výpočet dle kombinované spotřeby automobilu násobené sazbou za pohonné hmoty určenou ČNB na začátku roku).

Mezi ostatní náklady je nutné započíst náklady na právní servis, které zajišťuje smluvní partner společnosti z Brna, který si účtuje za svoje služby 5.000,- Kč + DPH na jednu realizovanou zakázku, zpravidla se jedná o přípravu kupních smluv, úschovu finančních prostředků, případně další podklady typu plná moc a podobně. Náklady budou zohledněny podle počtu plánovaných realizovaných zakázek v daných obdobích.

Vzhledem k tomu, že tržby i mzdové náklady jsou kalkulovány čtvrtletně, tak také zde bude proveden přepočítání na čtvrtletní náklady, aby bylo možné dobré srovnání a výpočet komplexních finančních toků použit v dalších odstavcích.

Tabulka 16 - Celkové provozní a ostatní náklady kvartálně

Provozní a ostatní náklady			
Období	Provozní náklady	Ostatní náklady	Celkové provozní a ostatní náklady
4.Q/2015	60 519 Kč	0 Kč	60 519 Kč
1.Q/2016	60 519 Kč	15 000 Kč	75 519 Kč
2.Q/2016	60 519 Kč	30 000 Kč	90 519 Kč
3.Q/2016	60 519 Kč	30 000 Kč	90 519 Kč
4.Q/2016	60 519 Kč	45 000 Kč	105 519 Kč
1.Q/2017	60 519 Kč	45 000 Kč	105 519 Kč
2.Q/2017	60 519 Kč	50 000 Kč	110 519 Kč
3.Q/2017	60 519 Kč	60 000 Kč	120 519 Kč
4.Q/2017	60 519 Kč	60 000 Kč	120 519 Kč
1.Q/2018	60 519 Kč	60 000 Kč	120 519 Kč
2.Q/2018	60 519 Kč	60 000 Kč	120 519 Kč
3.Q/2018	60 519 Kč	60 000 Kč	120 519 Kč
Celkové provozní a ostatní náklady			1 241 228 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedeny čtvrtletní náklady za jednotlivá období, přičemž provozní náklady vycházejí z předchozí tabulky měsíčních nákladů na provoz a jsou vynásobeny třemi měsíci, aby odpovídaly období čtvrtletí. Ostatní náklady (právní služby) jsou vyčísleny podle počtu zakázek plánovaných k realizaci v daných obdobích. Celkově

tedy za dobu tří let od otevření pobočky vychází provozní a ostatní náklady na **1 241 228,- Kč**.

5.4.5. Celkové náklady projektu

Po určení jednotlivých druhů nákladů jsou dále vyjádřeny celkové náklady projektu kvartálně od spuštění projektu po dobu tří let ve třech variantách: pesimistické, reálné a optimistické. Zde je nutné uvést, že fakticky jsou v optimistické variantě náklady vyšší než v pesimistické, to lze vysvětlit variabilní složkou mzdových nákladů, které ovlivňují celkové náklady.

Tabulka 17 - Celkové náklady projektu

Celkové náklady projektu			
Období	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
3.Q/2015	250 648 Kč	250 648 Kč	250 648 Kč
4.Q/2015	221 325 Kč	221 325 Kč	221 325 Kč
1.Q/2016	271 842 Kč	274 455 Kč	277 068 Kč
2.Q/2016	319 977 Kč	325 605 Kč	331 233 Kč
3.Q/2016	319 977 Kč	325 605 Kč	331 233 Kč
4.Q/2016	365 303 Kč	373 745 Kč	382 187 Kč
1.Q/2017	365 303 Kč	373 745 Kč	382 187 Kč
2.Q/2017	378 745 Kč	388 125 Kč	397 505 Kč
3.Q/2017	405 629 Kč	416 885 Kč	436 985 Kč
4.Q/2017	405 629 Kč	416 885 Kč	436 985 Kč
1.Q/2018	431 890 Kč	455 045 Kč	469 517 Kč
2.Q/2018	431 890 Kč	455 045 Kč	469 517 Kč
3.Q/2018	431 890 Kč	455 045 Kč	469 517 Kč
Celkové náklady za celé období	4 600 047 Kč	4 732 158 Kč	4 855 907 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tuto tabulku bylo doplněno nákladové období 3.Q/2015, které obsahuje investiční náklady projektu a je pro všechny tři varianty stejné. Celkové náklady pro jednotlivé varianty vychází v rozmezí 4,6 mil. Kč až necelých 4,9 mil. Kč.

5.4.6. Finanční toky projektu

Podle předpokládaných tržeb a nákladů jsou vypočítány plánované peněžní toky v průběhu projektu. Opět zpracované pro tři varianty vývoje v tabulkách na následujících stranách. Celkové kumulované CF se u jednotlivých variant výrazně liší. U reálné varianty vychází kumulované CF ve výši **777.842,- Kč**, u pesimistické varianty **358.953,- Kč** a u optimistické varianty vychází výsledná hodnota nejvyšší a to v celkové výši za celý průběh sledované investice **1.205.903,- Kč**. U všech tří variant tedy vychází kumulované hodnoty CF kladně, což je pro podnik dobré. Ale protože kumulované CF vychází v prvotních fázích investice hodně záporné a je možné, že by podnik nedokázal financovat tak velké průběžné ztráty z provozního zisku, je nutné financovat některé náklady prostřednictvím cizích zdrojů. Blíže je financování projektu popsáno v následující kapitole.

Tabulka 18 - CF pro reálnou variantu (bez úvěru)

Reálná varianta CF projektu (před investičním úvěrem) v Kč													
Období	3.Q/2015	4.Q/2015	1.Q/2016	2.Q/2016	3.Q/2016	4.Q/2016	1.Q/2017	2.Q/2017	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018	3.Q/2018
Tržby	0	0	150 000	300 000	300 000	450 000	450 000	500 000	600 000	600 000	720 000	720 000	720 000
Mzdové náklady	0	160 806	198 936	235 086	235 086	268 226	268 226	277 606	296 366	296 366	334 526	334 526	334 526
Provozní a ostatní náklady	0	60 519	75 519	90 519	90 519	105 519	105 519	110 519	120 519	120 519	120 519	120 519	120 519
Celkové provozní náklady	0	221 325	274 455	325 605	325 605	373 745	373 745	388 125	416 885	416 885	455 045	455 045	455 045
Provozní CF	0	-221 325	-124 455	-25 605	-25 605	76 255	76 255	111 875	183 115	183 115	264 955	264 955	264 955
Investiční náklady	250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové CF	-250 648	-221 325	-124 455	-25 605	-25 605	76 255	76 255	111 875	183 115	183 115	264 955	264 955	264 955
Kumulované CF	-250 648	-471 973	-596 428	-622 033	-647 638	-571 383	-495 128	-383 253	-200 138	-17 023	247 932	512 887	777 842

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 - CF pro pesimistickou variantu (bez úvěru)

Pesimistická varianta CF projektu (před investičním úvěrem) v Kč													
Období	3.Q/2015	4.Q/2015	1.Q/2016	2.Q/2016	3.Q/2016	4.Q/2016	1.Q/2017	2.Q/2017	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018	3.Q/2018
Tržby	0	0	135 000	270 000	270 000	405 000	405 000	450 000	540 000	540 000	648 000	648 000	648 000
Mzdové náklady	0	160 806	196 323	229 458	229 458	259 784	259 784	268 226	285 110	285 110	311 371	311 371	311 371
Provozní a ostatní náklady	0	60 519	75 519	90 519	90 519	105 519	105 519	110 519	120 519	120 519	120 519	120 519	120 519
Celkové provozní náklady	0	221 325	271 842	319 977	319 977	365 303	365 303	378 745	405 629	405 629	431 890	431 890	431 890
Provozní CF	0	-221 325	-136 842	-49 977	-49 977	39 697	39 697	71 255	134 371	134 371	216 110	216 110	216 110
Investiční náklady	250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové CF	-250 648	-221 325	-136 842	-49 977	-49 977	39 697	39 697	71 255	134 371	134 371	216 110	216 110	216 110
Kumulované CF	-250 648	-471 973	-608 815	-658 792	-708 769	-669 072	-629 375	-558 120	-423 749	-289 378	-73 268	142 842	358 953

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 - CF pro optimistickou variantu (bez úvěru)

Optimistická varianta CF projektu (před investičním úvěrem) v Kč													
Období	3.Q/2015	4.Q/2015	1.Q/2016	2.Q/2016	3.Q/2016	4.Q/2016	1.Q/2017	2.Q/2017	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018	3.Q/2018
Tržby	0	0	165 000	330 000	330 000	495 000	495 000	550 000	660 000	660 000	792 000	792 000	792 000
Mzdové náklady	0	160 806	201 549	240 714	240 714	276 668	276 668	286 986	316 466	316 466	348 998	348 998	348 998
Provozní a ostatní náklady	0	60 519	75 519	90 519	90 519	105 519	105 519	110 519	120 519	120 519	120 519	120 519	120 519
Celkové provozní náklady	0	221 325	277 068	331 233	331 233	382 187	382 187	397 505	436 985	436 985	469 517	469 517	469 517
Provozní CF	0	-221 325	-112 068	-1 233	-1 233	112 813	112 813	152 495	223 015	223 015	322 483	322 483	322 483
Investiční náklady	250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkové CF	-250 648	-221 325	-112 068	-1 233	-1 233	112 813	112 813	152 495	223 015	223 015	322 483	322 483	322 483
Kumulované CF	-250 648	-471 973	-584 041	-585 274	-586 507	-473 694	-360 881	-208 386	14 629	237 644	560 127	882 610	1 205 093

Zdroj: vlastní zpracování

Zdroje financování

Z finančních toků je zřejmé, že podnik bude potřebovat v prvních obdobích plánované investice prostředky na provoz pobočky. K tomu by měl pomoci investiční úvěr, který by pokryl počáteční investiční náklady. Další záporná salda finančních toků za jednotlivá čtvrtletí budou pokryta z provozního zisku ostatních poboček společnosti.

Na základě plánovaných finančních toků by si měl podnik před otevřením pobočky v Jihlavě vzít investiční úvěr v takové výši, aby pokryl alespoň investiční náklady. To by znamenalo vzít si úvěr ve výši 250.000,- Kč. Doba splatnosti úvěru je plánovaná na tři roky, anuitní splátky placeny na konci každého čtvrtletí. Na základě těchto podkladů byla konzultována konkrétní nabídka od České spořitelny, a.s., u které má podnik bankovní účty a i úvěrové produkty. Nabízená úroková sazba od banky by se pohybovala od 6 do 8 % p.a. v závislosti na posouzení žádosti risk managementem. Pro výpočet byla určena průměrná úroková sazba 7 % p.a. To by znamenalo čtvrtletní splátku ve výši 23.278,- Kč. Níže je uvedena tabulka umoření úvěru. [20]

Tabulka 21 - Splátkový kalendář úvěru

Období	Splátka	Úrok	Úmor	Jistina
4.Q/2015	23 278 Kč	4 375 Kč	18 903 Kč	231 097 Kč
1.Q/2016	23 278 Kč	4 044 Kč	19 234 Kč	211 862 Kč
2.Q/2016	23 278 Kč	3 708 Kč	19 571 Kč	192 291 Kč
3.Q/2016	23 278 Kč	3 365 Kč	19 913 Kč	172 378 Kč
4.Q/2016	23 278 Kč	3 017 Kč	20 262 Kč	152 116 Kč
1.Q/2017	23 278 Kč	2 662 Kč	20 616 Kč	131 500 Kč
2.Q/2017	23 278 Kč	2 301 Kč	20 977 Kč	110 523 Kč
3.Q/2017	23 278 Kč	1 934 Kč	21 344 Kč	89 178 Kč
4.Q/2017	23 278 Kč	1 561 Kč	21 718 Kč	67 461 Kč
1.Q/2018	23 278 Kč	1 181 Kč	22 098 Kč	45 363 Kč
2.Q/2018	23 278 Kč	794 Kč	22 485 Kč	22 878 Kč
3.Q/2018	23 278 Kč	400 Kč	22 878 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V závislosti na přijatém úvěru se samozřejmě změní i celkový tok finančních prostředků. V prvním období bude snížené záporné saldo CF díky investičnímu úvěru. Splátky úvěru pak samozřejmě budou mít vliv i na všechny ostatní období. Z výsledků tabulek pro výpočet CF budou dále použity při posuzování efektivnosti investice.

Tabulka 22 - CF projektu pro reálnou variantu

Reálná varianta CF projektu v Kč													
Období	3.Q/2015	4.Q/2015	1.Q/2016	2.Q/2016	3.Q/2016	4.Q/2016	1.Q/2017	2.Q/2017	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018	3.Q/2018
Tržby	0	0	150 000	300 000	300 000	450 000	450 000	500 000	600 000	600 000	720 000	720 000	720 000
Mzdové náklady	0	160 806	198 936	235 086	235 086	268 226	268 226	277 606	296 366	296 366	334 526	334 526	334 526
Provozní a ostatní náklady	0	60 519	75 519	90 519	90 519	105 519	105 519	110 519	120 519	120 519	120 519	120 519	120 519
Celkové provozní náklady	0	221 325	274 455	325 605	325 605	373 745	373 745	388 125	416 885	416 885	455 045	455 045	455 045
Provozní CF za období	0	-221 325	-124 455	-25 605	-25 605	76 255	76 255	111 875	183 115	183 115	264 955	264 955	264 955
Investiční náklady	250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční CF za období	-250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnutý úvěr	250 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Splátky úvěru	0	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278
Finanční CF za období	250 000	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278
Celkové CF za období	-648	-244 603	-147 733	-48 883	-48 883	52 977	52 977	88 597	159 837	159 837	241 677	241 677	241 677
Kumulované CF	-648	-245 251	-392 984	-441 867	-490 750	-437 773	-384 796	-296 199	-136 362	23 475	265 152	506 829	748 506

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 - CF projektu pro pesimistickou variantu

Pesimistická varianta CF projektu v Kč													
Období	3.Q/2015	4.Q/2015	1.Q/2016	2.Q/2016	3.Q/2016	4.Q/2016	1.Q/2017	2.Q/2017	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018	3.Q/2018
Tržby	0	0	135 000	270 000	270 000	405 000	405 000	450 000	540 000	540 000	648 000	648 000	648 000
Mzdové náklady	0	160 806	196 323	229 458	229 458	259 784	259 784	268 226	285 110	285 110	311 371	311 371	311 371
Provozní a ostatní náklady	0	60 519	75 519	90 519	90 519	105 519	105 519	110 519	120 519	120 519	120 519	120 519	120 519
Celkové provozní náklady	0	221 325	271 842	319 977	319 977	365 303	365 303	378 745	405 629	405 629	431 890	431 890	431 890
Provozní CF za období	0	-221 325	-136 842	-49 977	-49 977	39 697	39 697	71 255	134 371	134 371	216 110	216 110	216 110
Investiční náklady	250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční CF za období	-250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnutý úvěr	250 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Splátky úvěru	0	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278
Finanční CF za období	250 000	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278
Celkové CF za období	-648	-244 603	-160 120	-73 255	-73 255	16 419	16 419	47 977	111 093	111 093	192 832	192 832	192 832
Kumulované CF	-648	-245 251	-405 371	-478 626	-551 881	-535 462	-519 043	-471 066	-359 973	-248 880	-56 048	136 784	329 617

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24 - CF projektu pro optimistickou variantu

Optimistická varianta CF projektu v Kč													
Období	3.Q/2015	4.Q/2015	1.Q/2016	2.Q/2016	3.Q/2016	4.Q/2016	1.Q/2017	2.Q/2017	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018	3.Q/2018
Tržby	0	0	165 000	330 000	330 000	495 000	495 000	550 000	660 000	660 000	792 000	792 000	792 000
Mzdové náklady	0	160 806	201 549	240 714	240 714	276 668	276 668	286 986	316 466	316 466	348 998	348 998	348 998
Provozní a ostatní náklady	0	60 519	75 519	90 519	90 519	105 519	105 519	110 519	120 519	120 519	120 519	120 519	120 519
Celkové provozní náklady	0	221 325	277 068	331 233	331 233	382 187	382 187	397 505	436 985	436 985	469 517	469 517	469 517
Provozní CF za období	0	-221 325	-112 068	-1 233	-1 233	112 813	112 813	152 495	223 015	223 015	322 483	322 483	322 483
Investiční náklady	250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investiční CF za období	-250 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnutý úvěr	250 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Splátky úvěru	0	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278	23 278
Finanční CF za období	250 000	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278	-23 278
Celkové CF za období	-648	-244 603	-135 346	-24 511	-24 511	89 535	89 535	129 217	199 737	199 737	299 205	299 205	299 205
Kumulované CF	-648	-245 251	-380 597	-405 108	-429 619	-340 084	-250 549	-121 332	78 405	278 142	577 347	876 552	1 175 757

Zdroj: vlastní zpracování

5.5. Hodnocení rizik

S projektem jsou spojena rizika, která vyplývají jednak z analytické části této práce a také se jedná o rizika spojená s aplikací podnikatelského záměru samotného.

5.5.1. Identifikace rizik

Ve fázi identifikace rizik jsou nejprve určena jednotlivá rizika, která jsou spojena s podnikatelským záměrem. Rizika dále jsou analyzována pomocí kvantitativní metody, kdy je určena pravděpodobnost vzniku rizika, dále případný dopad daného rizika. K metodě je určena porovnávací stupnice, aby bylo možné rizika mezi sebou z hlediska závažnosti jejich dopadu porovnávat. Některá rizika se mohou objevit již v průběhu přípravných fází projektu, některá až po období, které bude dostatečně dlouhé na zhodnocení těchto rizik (do jednoho roku). Rizika společně jsou uvedeny níže, dále uvedena komplexní tabulka včetně dalších výpočtů.

1. Riziko zaměstnání nových nekompetentních nebo neloajálních spolupracovníků.
2. Selhání agenta změny.
3. Překročení plánovaného rozpočtu podnikatelského plánu.
4. Nedodržení časového harmonogramu.
5. Neprosazení se mezi stávající konkurencí na novém trhu.
6. Nespokojenost s kvalitou dodávaných služeb v regionu.
7. Zničení prostor kanceláře v Jihlavě (přírodní katastrofa, úmysl třetí strany, atd.).
8. Odchod některého z nových zaměstnanců v průběhu realizace projektu.

5.5.2. Kvantifikace rizik

Výčtu rizik a jejich dopadu bude v tabulce přidělena pravděpodobnost jejich výskytu a případný dopad na změnu. Pravděpodobnost je určena na stupnici <0;10> s tím, že 0 značí nulovou pravděpodobnost a 10 označuje 100% pravděpodobnost výskytu situace. Dopad bude značen pro větší přehlednost na stejné stupnici, s tím že opět 10 značí zdrcující následek. Významnost rizika je určena jako násobek dvou zmíněných činitelů. Hodnoty mohou nabývat pouze celých čísel.

Tabulka 25 - Přehled rizik a jejich významnost před opatřeními

	Název rizika	Dopad	P	D	V
1	Riziko zaměstnání nových nekompetentních nebo neloajálních spolupracovníků.	Finanční ztráta + nutnost hledání nových zaměstnanců	6	3	18
2	Selhání agenta změny.	Selhání celého projektu	3	9	27
3	Překročení plánovaného rozpočtu podnikatelského plánu.	Prodražení projektu	5	5	25
4	Nedodržení časového harmonogramu.	Prodloužení doby zahájení projektu, finanční ztráty	7	3	21
5	Neprosazení se mezi stávající konkurencí na novém trhu.	Nízké tržby	6	6	36
6	Nespokojenost s kvalitou dodávaných služeb v regionu.	Hledání jiných dodavatelů služeb	3	2	6
7	Zničení prostor kanceláře v Jihlavě (přírodní katastrofa, úmysl třetí strany, atd.).	Finanční ztráta spojená s vybavením, náklady spojené s náhradou prostor	1	8	8
8	Odchod některého z nových pracovníků v průběhu realizace projektu.	Nižší tržby, nutnost hledání nového pracovníka	2	4	8

Zdroj: vlastní zpracování

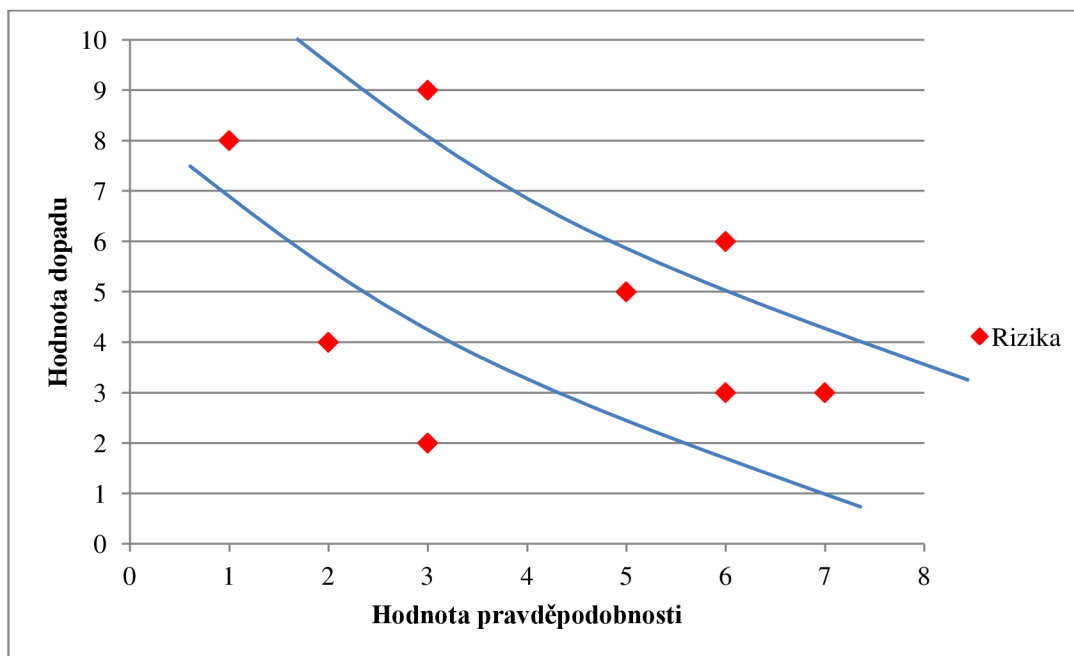
Jako největší rizika dle sestavené tabulky jsou považována neprosazení se mezi stávající konkurencí, dále selhání agenta změny, překročení rozpočtu a prodloužení časového harmonogramu. K rizikům je nutné přistoupit racionálně a hledat řešení, pomocí kterých lze snížit pravděpodobnost jejich vzniku nebo případně velikost jejich dopadu, ideálně obojí zároveň. K analýze rizik je třeba ještě doplnit hranice a slovní popis číselného vyjádření pravděpodobnosti i dopadu. K tomu slouží následující tabulka.

Tabulka 26 - Interval pravděpodobnosti a dopadu rizik

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu
<0;3>	nízká
<4;7>	střední
<8;10>	vysoká
Hodnota	Velikost dopadu
<0;3>	minimální
<4;7>	závažná
<8;10>	zdrucující

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je uvedeno v grafu pomocí indiferenčních křivek a jednotlivých výskytů rizik rozmístění mezi riziky běžnými, důležitými a kritickými riziky. Indiferenční křivky tvoří hranice mezi jednotlivými stupni rizika. Jedná se tedy o mapu rizik. Na svislé ose jsou vyznačeny hodnoty dopadu a na vodorovné hodnoty pravděpodobnosti. Můžeme vidět, že některá rizika mají charakter kritických rizik.



Obrázek 10 - Mapa rizik před opatřeními

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.3. Návrhy na opatření proti jednotlivým rizikům

Ke zmírnění dopadu a pravděpodobnosti budou určena opatření pro jednotlivá rizika. Následně budou v závislosti na navržených opatřeních přepočítány hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizik a také celkový význam. Poté bude uveden pavučinový graf rizik před opatřením a po opatřeních.

Riziko zaměstnání nových nekompetentních nebo neloajálních spolupracovníků

Je nutné vybírat zaměstnance svědomitě a učinit vícekolové výběrové řízení na každou pozici. Nedostatečné zkušenosti musí být odstraněny dokázanou praxí v oboru a prověřeny v rámci školení. Loajálnost bohužel nelze tak snadno ovlivnit a už vůbec ne dopředu zjistit, ale je nutné dopředu poznat potřeby a motivační faktory potenciálních zaměstnanců a i dle toho se následně rozhodnout při výběru vhodného kandidáta a i formou odměňovacího systému ho dostatečně motivovat.

Selhání agenta změny

Opatření proti tomuto riziku budou směřovat hlavně na dostatečnou motivaci agenta změny, zejména finanční odměna v závislosti na splnění daného úkolu. Také je nutná dostatečná podpora ze strany jednatelky společnosti a současně musí být agentovi změny k dispozici i další zaměstnanci v případě potřeby pomoci s jednotlivými dílčími úkoly. Týmové konzultace příprav projektu.

Překročení plánovaného rozpočtu podnikatelského záměru

Je nutné v rámci plánu udělat dostatečné rezervy na nenadálé události a také stanovit výši rozpočtu reálně. Tzn. nevolit ani optimistickou ani pesimistickou variantu, ale hledat střední řešení.

Nedodržení časového harmonogramu

Časový harmonogram musí být rozčleněn na dílčí segmenty, každý úsek musí mít přesně danou stanovenou lhůtu. Úseky s delší časovou náročností musí obsahovat pojistnou rezervu v plánu, aby případné prodlevy mohly být eliminovány.

Neprosazení se mezi stávající konkurencí na novém trhu

Hlavně v průběhu prvních několika měsíců po aplikaci projektu je nutné intenzivně dohlížet na práci nových zaměstnanců, sledovat jejich výkony, podporovat jejich nasazení a motivovat je k jasným cílům. Samozřejmostí je také důkladná a podrobná analýza konkurentů v daném regionu, tak aby společnost využila slabých stránek konkurence.

Nespokojenost s kvalitou dodávaných služeb v regionu

Jednání s dodavateli je nutné zahájit již před začátkem samotného projektu a dopředu zmapovat nabídky jednotlivých dodavatelů a dle cenové relace a nabízených služeb být připraven reagovat ve správnou chvíli na výběr dodavatele. Pokud nebude v místě možné v krátké době navázat kvalitní spolupráci s dodavateli, bude muset společnost žádat stávající dodavatele o služby v této lokalitě, i za cenově náročnějších podmínek, neboť nesmí být dotčena kvalita poskytovaných služeb, zvláště v prvních fázích projektu nebude pro chyby prostor.

Zničení prostor kanceláře v Jihlavě (přírodní katastrofa, úmysl třetí strany, atd.)

Jednoznačné opatření proti tomuto riziku je pojištění užívaných prostor, stejně tak jako pojištění nových zaměstnanců pro případ škod způsobených v rámci svého zaměstnání.

Odchod některého z nových pracovníků v průběhu realizace projektu

Dostatečná motivace zaměstnanců, nejenom finanční, ale i podporou ze strany vedení společnosti, budováním užších vztahů.

Níže je připojena tabulka s jednotlivými opatřeními proti rizikům a z toho plynoucí upravenou pravděpodobností a dopadem. Výsledné hodnoty významnosti jsou díky opatřením sníženy. U každého opatření je označena zodpovědná osoba.

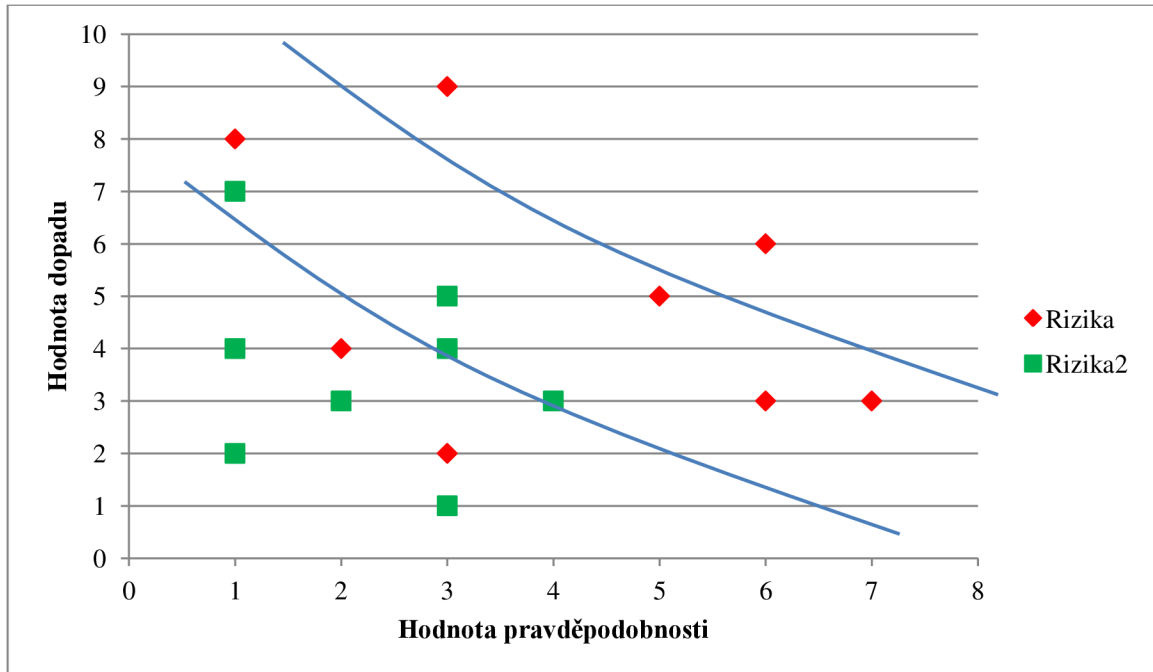
Tabulka 27 - Přehled rizik a jejich významnost po aplikaci opatření

	Název rizika	Opatření	P'	D'	V'	Zodpovědná osoba
1	Riziko zaměstnání nových nekompetentních nebo neloajálních spolupracovníků.	Podmínky přijetí, motivace formou odměn.	2	3	6	jednatel, personalista
2	Selhání agenta změny.	Podpora vedení, finanční odměna.	1	7	7	jednatel
3	Překročení plánovaného rozpočtu podnikatelského plánu.	Tvorba rezerv, reálné nacenění.	3	4	12	zástupce
4	Nedodržení časového harmonogramu.	Rozdělení na dílčí segmenty v plánu.	4	3	12	zástupce
5	Neprosazení se mezi stávající konkurencí na novém trhu.	Intenzivní práce v prvních fázích aplikace projektu.	3	5	15	zástupce, kouč
6	Nespokojenost s kvalitou dodávaných služeb v regionu.	Důkladná příprava, případně spolupráce se stávajícími dodavateli.	3	1	3	vedoucí pro JMK
7	Zničení prostor kanceláře v Jihlavě (přírodní katastrofa, úmysl třetí strany, atd.).	Pojištění.	1	2	2	zástupce
8	Odchod některého z nových pracovníků v průběhu realizace projektu.	Motivace zaměstnanců.	1	4	4	jednatel, kouč

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.4. Shrnutí analýzy rizik

Po analýze opatření, které mají snižovat rizika je přiložena znovu mapa rizik, kde jsou jako "Rizika2" zvýrazněny dopady a pravděpodobnosti po realizaci opatření.

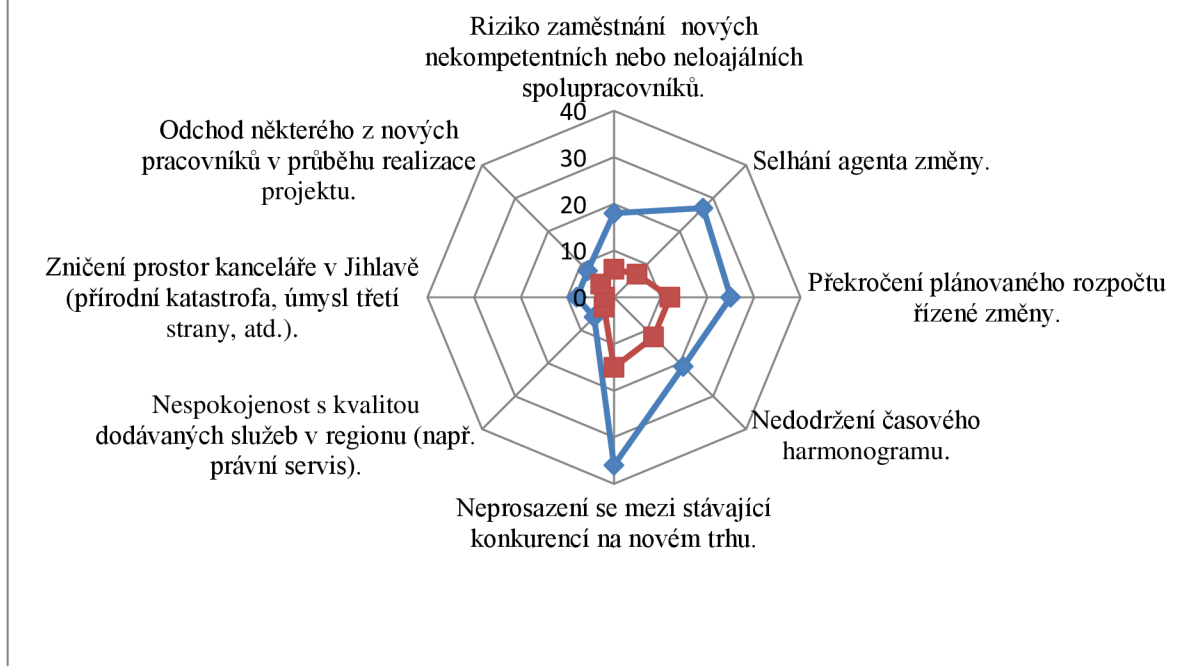


Obrázek 11 - Mapa rizik po opatřeních

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřetelně vidět posun jednotlivých rizik zpoza hranice kritických rizik do důležitých rizik, druhá polovina rizik se nachází v běžných rizicích. Důležité je, že se podařilo eliminovat kritická rizika, která mohou mít na celý projekt negativní dopad. Na dalším grafu bude pro transparentnost plochy významu rizik použit pavučinový graf.

Pavučinový graf pro zobrazení významu rizik



Obrázek 12 - Pavučinový graf

Zdroj: vlastní zpracování

Dle jednotlivých opatření se podařilo snížit význam rizik. Modrou barvou jsou uvedeny významy rizik před opatřením a červenou po opatřeních. Je zřejmé, že plocha významu rizik se významně zmenšila. Nejvýznamněji se podařilo snížit riziko neprosazení se mezi konkurenty na novém trhu. Význam dalších rizik byl také snížen. Důležité je si uvědomit, že snižování rizik sice v prvotní fázi bude společnost stát finanční prostředky na jejich opatření, ale ve výsledku může přispět k daleko lepším výsledkům v rámci celého projektu. Cílem bylo v rámci podnikatelského plánu najít rizika, která na změnu působí a hledat způsoby, jak tyto rizika zmenšit, či úplně eliminovat. To se v zásadě podařilo, demonstrováno je to jak graficky, tak i slovně v rámci jednotlivých opatření.

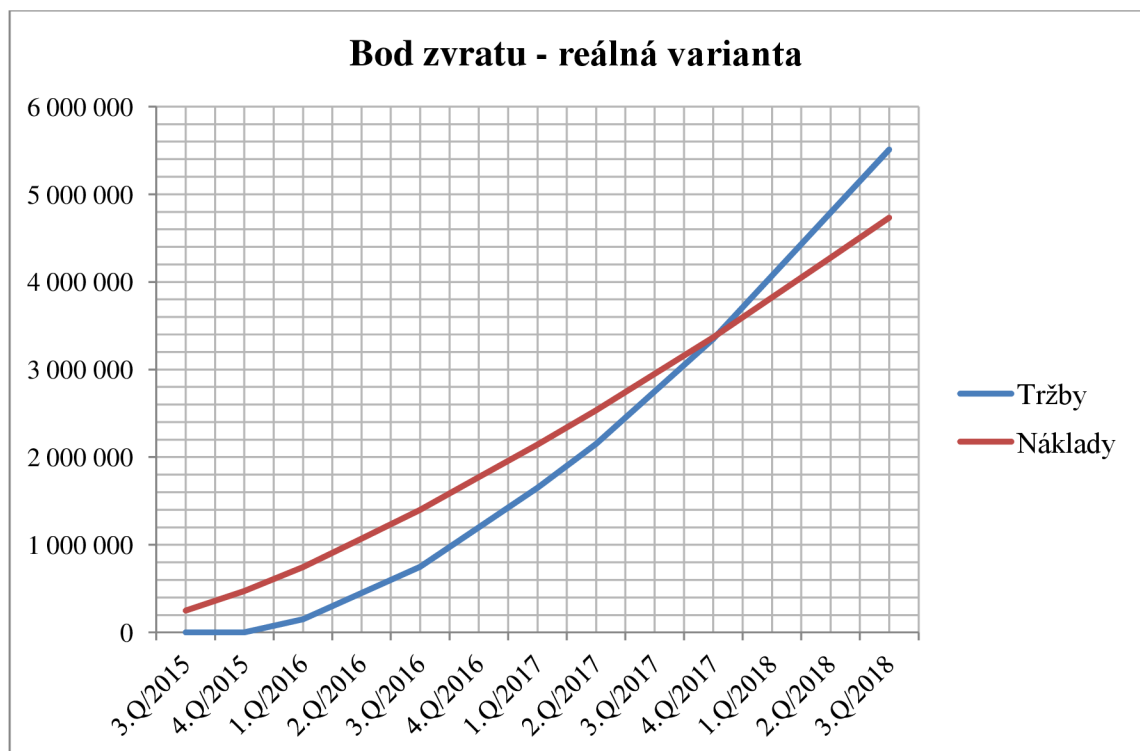
5.6. Posouzení efektivity projektu

Pro posouzení efektivity projektu bude použit výpočet čisté současné hodnoty, doby návratnosti projektu a grafické vyjádření bodu zvratu.

5.6.1. Bod zvratu

Bod zvratu je pro tento výpočet chápán jako situace, ve které se kumulované tržby vyrovnávají kumulovaným nákladům na projekt a dochází tak k tomu, že zisk z projektu je v tomto bodě nulový. Pro potřebu tvorby bodu zvratu je abstrahováno od využití investičního úvěru a tedy i splátek tohoto úvěru, protože forma využití investičního úvěru je jenom jedna z mnoha možností financování projektu.

Bod zvratu pro tři varianty vývoje investice je zobrazen graficky za pomoci kumulovaných tržeb a nákladů. Nejprve je zobrazen bod zvratu reálné varianty.

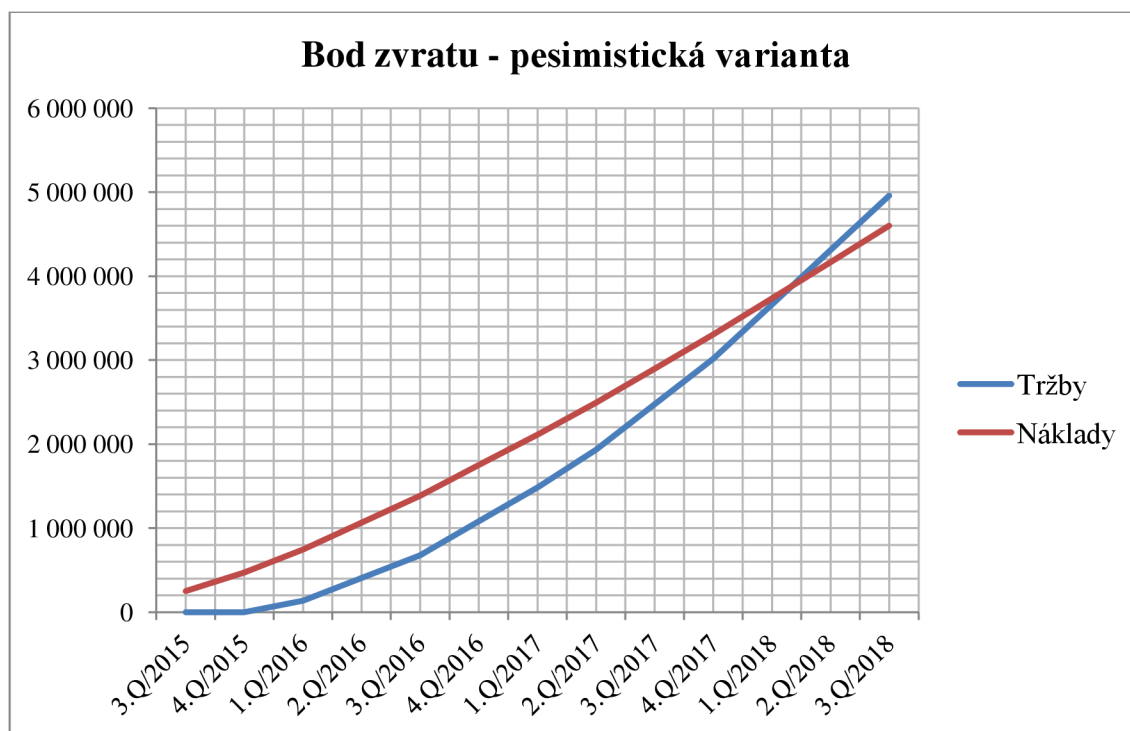


Obrázek 13 - Bod zvratu - reálná varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že bod zvratu projektu nastává ve **4.Q roku 2017**, kdy se kumulované tržby vyrovnávají kumulovaným nákladům, zisk je v tomto bodě nulový a můžeme

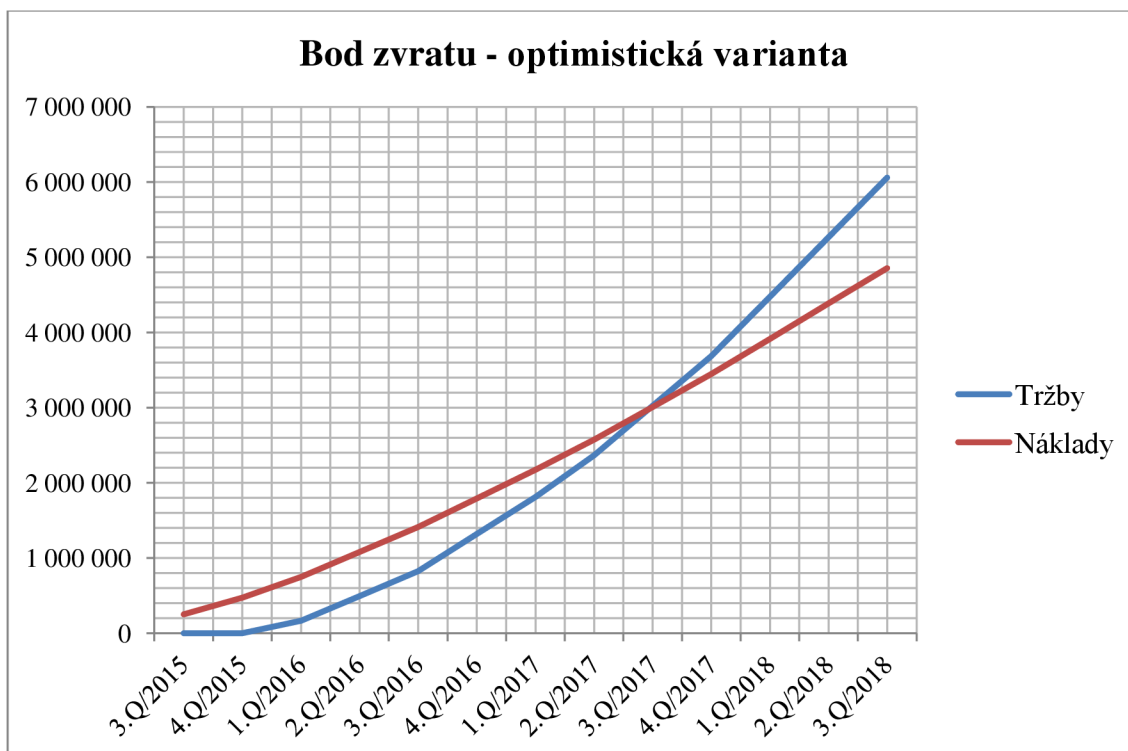
ho tedy označit za bod zvratu. K bodu zvratu při této variantě dochází, jakmile podnik dosáhne kumulovaných tržeb ve výši **3.400.000,- Kč**.



Obrázek 14 - Bod zvratu - pesimistická varianta

Zdroj: vlastní zpracování

U pesimistické varianty dojde k bodu zvratu podnikatelského záměru později než u varianty reálné, konkrétně to bude ve **2.Q roku 2018**. To je způsobeno zejména pomalejším růstem tržeb o 10 % oproti reálné variantě. Pozitivní je, že bodu zvratu v rámci plánovaného horizontu tří let dosaženo, nicméně až v předposledním kvartálu, což by bylo pro podnik značně rizikové. Tržby v bodu zvratu jsou ve výši okolo **4 mil. Kč**.



Obrázek 15 - Bod zvratu - optimistická varianta

Zdroj: vlastní zpracování

Přirozeně nejrychleji bude bod zvratu dosažen v rámci optimistické varianty, kde tržby rostou o 10 % rychleji než u reálné varianty a díky tomu projekt dosáhne bodu zvratu již při kumulovaných tržbách okolo **3 mil. Kč** a hlavně už v období **3.Q roku 2017**.

5.6.2. Doba návratnosti investičního projektu

Pokud za kapitálový výdaj budou považovány investiční náklady, tedy náklady, které vzniknou před otevřením nově zřizované pobočky, tak u doby návratnosti bude vypočítáno, kdy se vyrovnají příjmy z projektu, v tomto případě součet jednotlivých CF za čtvrtletí, právě investičnímu nákladu ve výši **250.648,- Kč**. Pro výpočet doby návratnosti jsou použity hodnoty CF z tabulek 22 až 24 této práce. Níže jsou přiloženy tabulky s vyznačenou hodnotou kumulovaných finančních toků pro jednotlivé varianty, ve které dosáhnou výše počáteční investice. Pro lepší přehlednost jsou znázorněny pouze kvartály, ve kterých dochází k takové výši kumulovaných CF, která dosahuje výši počátečnímu investičnímu nákladu. V první tabulce jsou je znázorněna doba návratnosti u reálné varianty projektu.

Tabulka 28 - Doba návratnosti reálné varianty v Kč

Kvartály	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018
CF za období	159 837	159 837	241 677	241 677
Kumulované CF	-136 362	23 475	265 152	506 829

Zdroj: vlastní zpracování

Doba návratnosti je za pomoci kumulovaných peněžních toků dosažena v 1.Q roku 2018, což znamená, že od spuštění projektu potrvá **30 měsíců**, než tato situace nastane.

Tabulka 29 - Doba návratnosti pesimistické varianty v Kč

Kvartály	4.Q/2017	1.Q/2018	2.Q/2018	3.Q/2018
CF za období	111 093	192 832	192 832	192 832
Kumulované CF	-248 880	-56 048	136 784	329 617

Zdroj: vlastní zpracování

U pesimistické varianty nastává doba návratnosti projektu až v posledním měsíci sledovaného období a délka je tedy přesně **36 měsíců** od otevření pobočky v Jihlavě, což znamená 3.Q roku 2018.

Tabulka 30 - Doba návratnosti optimistické varianty v Kč

Kvartály	2.Q/2017	3.Q/2017	4.Q/2017	1.Q/2018
CF za období	129 217	199 737	199 737	299 205
Kumulované CF	-121 332	78 405	278 142	577 347

Zdroj: vlastní zpracování

Nejkratší doba návratnosti, **27 měsíců**, nastává u optimistické varianty. Tento termín připadá na 4.Q roku 2017.

5.6.3. Čistá současná hodnota

Pro výpočet čisté současné hodnoty je třeba diskontovat peněžní toky za jednotlivé období do současné doby. K tomu slouží výpočet odúročitele, pomocí kterého je nutné jednotlivé CF vynásobit a přepočítat tak k počátku investice. Požadovaná výnosnost projektu byla určena na 10 % p.a., k výpočtu jsou užívány čtvrtletní údaje, takže byla použita výše požadované výnosnosti 2,5 % p.q. Výše jednotlivých CF za období jsou použity z tabulek 22 až 24 dle jednotlivých variant. Za kapitálový výdaj jsou opět brány investiční náklady ve výši 250.648,- Kč. Jednotlivé varianty výpočtu pak jsou znázorněny v následujících třech tabulkách.

Tabulka 31 - ČSH - reálná varianta

Výpočet ČSH - reálná varianta, v Kč			
Období	CF za období	Odúročitel	Diskontované CF
3.Q/2015	-648	0,9756	-632
4.Q/2015	-244 603	0,9518	-232 817
1.Q/2016	-147 733	0,9286	-137 185
2.Q/2016	-48 883	0,9060	-44 286
3.Q/2016	-48 883	0,8839	-43 205
4.Q/2016	52 977	0,8623	45 682
1.Q/2017	52 977	0,8413	44 568
2.Q/2017	88 597	0,8207	72 716
3.Q/2017	159 837	0,8007	127 986
4.Q/2017	159 837	0,7812	124 864
1.Q/2018	241 677	0,7621	184 193
2.Q/2018	241 677	0,7436	179 700
3.Q/2018	241 677	0,7254	175 317
Diskontovaný peněžní příjem celkem			496 902
Kapitálové výdaje			250 648
Čistá současná hodnota			246 254

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32 - ČSH - pesimistická varianta

Výpočet ČSH - pesimistická varianta, v Kč			
Období	CF za období	Odúročitel	Diskontované CF
3.Q/2015	-648	0,9756	-632
4.Q/2015	-244 603	0,9518	-232 817
1.Q/2016	-160 120	0,9286	-148 687
2.Q/2016	-73 255	0,9060	-66 365
3.Q/2016	-73 255	0,8839	-64 747
4.Q/2016	16 419	0,8623	14 158
1.Q/2017	16 419	0,8413	13 813
2.Q/2017	47 977	0,8207	39 377
3.Q/2017	111 093	0,8007	88 955
4.Q/2017	111 093	0,7812	86 786
1.Q/2018	192 832	0,7621	146 966
2.Q/2018	192 832	0,7436	143 382
3.Q/2018	192 832	0,7254	139 884
Diskontovaný peněžní příjem celkem			160 072
Kapitálové výdaje			250 648
Čistá současná hodnota			-90 576

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 - ČSH - optimistická varianta

Výpočet ČSH - optimistická varianta, v Kč			
Období	CF za období	Odúročitel	Diskontované CF
3.Q/2015	-648	0,9756	-632
4.Q/2015	-244 603	0,9518	-232 817
1.Q/2016	-135 346	0,9286	-125 682
2.Q/2016	-24 511	0,9060	-22 206
3.Q/2016	-24 511	0,8839	-21 664
4.Q/2016	89 535	0,8623	77 206
1.Q/2017	89 535	0,8413	75 323
2.Q/2017	129 217	0,8207	106 054
3.Q/2017	199 737	0,8007	159 935
4.Q/2017	199 737	0,7812	156 034
1.Q/2018	299 205	0,7621	228 038
2.Q/2018	299 205	0,7436	222 476
3.Q/2018	299 205	0,7254	217 049
Diskontovaný peněžní příjem celkem			839 114
Kapitálové výdaje			250 648
Čistá současná hodnota			588 466

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení výsledku čisté současné hodnoty se provádí tak, že pokud je ČSH záporná, pak se nedoporučuje pro podnik investici realizovat a pokud je hodnota kladná nebo alespoň rovna nule, pak je doporučeno plánovanou investici realizovat. V tomto případě v **pesimistické variantě** vyšla ČSH **-90.756,- Kč** a podnik by neměl realizovat investici. Zatímco u reálné a optimistické varianty jsou výsledky kladné. Konkrétně u **reálné varianty** vychází ČSH **246.254,- Kč** a u **optimistické 588.466,- Kč**.

5.6.4. Souhrn ekonomického zhodnocení

Na základě provedených výpočtů je uveden souhrn metod použitých pro zhodnocení efektivnosti plánované investice - otevření nové pobočky realitní kanceláře v Jihlavě.

Plán tržeb ovlivňující celý projekt je stanoven ke spodní hranici dle historických výsledků společnosti, i přesto dochází k přijatelným ekonomickým výsledkům projektu ve všech třech variantách.

U pesimistické varianty dochází sice k zápornému výsledku u ČSH, ale to je způsobeno pomalým růstem tržeb a hlavně vykazováním lepších výsledků až v pozdější fázi projektu, které jsou díky diskontování CF znehodnoceny. Pokud

bychom protáhli sledování plánované investice na dobu delší než tři roky, je velice pravděpodobné, že se ČSH v následujících kvartálech obrátí do kladných čísel. Výpočet doby návratnosti investice potvrzuje prvotní domněnku a ukazuje návratnost projektu na hranici sledovaného období, tedy přesně po uplynutí tří let od otevření pobočky. Bod zvratu, ve kterém je záměrně abstrahováno od poskytnutí úvěru, ukazuje o něco rychlejší tempo překlopení projektu do kladných hodnot a z grafického znázornění vyplynulo, že na konci 2.Q roku 2018 dochází k bodu zvratu, pokud podnik dosáhne kumulovaných tržeb ve výši 4 mil. Kč.

V rámci reálné varianty projektu vychází všechny sledované ukazatele pro podnik pozitivně. ČSH je kladná. Doba návratnosti investice vzhledem ke slabým prvním kvartálům je také přijatelná. Bod zvratu je dosažen při kumulovaných tržbách ve výši 3,4 mil. Kč, které by měly být dosaženy na konci roku 2017.

Ideální variantou pro podnik by byl vývoj tržeb dle optimistické varianty, která dosahuje nejlepších výsledků. I přes rychlejší růst nákladů než u předchozích variant dosahují plánované tržby bodu zvratu už při 3 mil. Kč, čehož by podnik měl dosáhnout ve 3.Q roku 2017. Doba návratnosti investice pak vychází na 2 roky a 3 měsíce od spuštění provozu kanceláře v Jihlavě a ČSH projektu je kladná.

Tabulka 34 - Zhodnocení efektivnosti dle vybraných ukazatelů

Zhodnocení efektivnosti dle vybraných ukazatelů				
Varianty vývoje	Pesimistická	Reálná	Optimistická	
Čistá současná hodnota	-90 576 Kč	246 254 Kč	588 466 Kč	
Doba návratnosti investice	3 roky	2 roky a 6 měsíců	2 roky a 3 měsíce	
Bod zvratu	Výše tržeb	4 mil. Kč	3,4 mil. Kč	3 mil. Kč
	Termín dosažení	2.Q/2018	4.Q/2017	3.Q/2017

Zdroj: vlastní zpracování

V závislosti na zjištěných okolnostech doporučuji společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ realizovat plánovanou investici s přihlédnutím na skutečnost, že návratnost vloženého kapitálu může být delší, ale v dlouhodobém horizontu pomůže investice kromě navýšení tržní hodnoty společnosti také k tvorbě provozního zisku.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování podnikatelského plánu na rozšíření stávající společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o. formou založení nové pobočky v Jihlavě a následné zhodnocení efektivnosti plánované investice.

První část práce se věnuje teoretickým přístupům pro tvorbu podnikatelských záměrů a výstupy z této části byly aplikovány do analytické a návrhové části práce. V rámci analytické části byla představena analyzovaná společnost, její historie, vize, mise a cíle. Dále byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, oborového okolí a výstupy byly použity k tvorbě SWOT analýzy.

V návrhové části jsem se zabýval samotným záměrem a to otevřením nové pobočky. Celý záměr byl pomocí operačního plánu rozdělen na čtyři po sobě jdoucí fáze a byl popsán jejich časový harmonogram, s tím že otevření pobočky je naplánováno na 1.10.2015 a projekt analyzován po dobu tří následujících let. K tomu byl vypracován nejprve marketingový plán popisující produkt, cenovou strategii, formu distribuce, komunikace nebo například umístění pobočky a potřebné materiálové vybavení. V rámci personálních zdrojů byly popsány požadavky na zapojení stávajících i nových zaměstnanců do projektu včetně požadovaných schopností a dovedností. Projekt počítá se zaměstnáním dvou obchodních zástupců a vedoucího kanceláře. Všechny kroky, které podnik musí v rámci plánu učinit, byly převedeny do peněžního vyjádření a zpracovány ve finančním plánu.

Finanční plán byl zpracován pro tři různé varianty vývoje (reálnou, pesimistickou a optimistickou) a pro každou variantu byly vyčísleny plánované tržby, mzdové, provozní a ostatní náklady v průběhu prvních tří let od otevření pobočky. Tržby a celkové náklady na projekt byly následně použity pro výpočty finančních toků, jež slouží jako podklad pro zhodnocení efektivnosti investice. Ve finančním plánu jsou také popsány potřebné finanční zdroje, které by podnik měl zajistit jednak investičním úvěrem a také provozním ziskem z ostatních poboček.

Před samotným zhodnocením byla provedena analýza rizik spojených s tímto projektem. Rizika byla identifikována, kvantifikována a navržena opatření na snížení jejich dopadu a pravděpodobnosti, což je doloženo grafickým znázorněním v pavučinovém grafu.

Posouzení efektivnosti projektu bylo provedeno na základě vyhodnocení bodu zvratu, doby návratnosti investičního projektu a čisté současné hodnoty projektu. Z optimistické a reálné varianty jednoznačně vyplývá doporučení realizovat daný podnikatelský záměr. U pesimistické varianty rozhodnutí není jednoznačné, protože ČSH vyšla záporná. V horizontu delším než tři roky by pravděpodobně i toto kritérium vyšlo pozitivně.

Podklady zpracované v rámci této práce budou důležitým materiálem pro definitivní rozhodnutí o realizaci daného podnikatelského záměru a bude záležet na posouzení vedení společnosti, zda bude otevření nové pobočky a vstup na nový trh realizovat.

7. Seznam použité literatury

Knihy

- [1] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [2] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [3] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, c2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [6] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [7] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [9] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- [10] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

[11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[12] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[13] STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

[14] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje

[15] Bod zvratu. *Web pro 3. ročník SVŠE* [online]. 2011 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://beneslenka.webnode.cz/album/podnikova-ekonomika/bod-zvratu-001-jpg1/>

[16] Firma v datech. *OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.rkokno.cz/firma-v-datech>

[17] HP Pro 3500 G2 MicroTower. *Alza.cz, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: https://www.alza.cz/hp-pro-3500-g2-microtower-d2144710.htm?kampan=heureka.cz_alza-cz_computers_computer_dle-parametru_dle-procesoru_intel_celeron-dual-core_cpc

[18] Huawei Ascend Y530 černý. *DATES MOBILE, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.datesmobile.cz/mobilni-telefony/huawei/huawei-ascend-y530-cierny>

[19] Internet Frčí. *NETBOX* [online]. 2009 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: http://www.netbox.cz/site/cz/objednavka.html?city_id=586846&cpart_id=412317&street_id=171131&house_id=12337714

[20] Investiční úvěr. *Česká spořitelna, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/open_product_102.xml

- [21] Kancelářské potřeby: Klientský přístup. *Europapír s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.europapir.cz/klient/>
- [22] LAUŠ, Roman. Provize za byty v Brně bývá vyšší. A platí kupující. *Home Institut* [online]. 2014, [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.home-institute.cz/provize-za-byty-v-brne-je-vyssi-navic-plati-kupujici/>
- [23] LCD monitor HP Z22i: (D7Q14A4#ABB) černý. *Kasa.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.kasa.cz/lcd-monitor-hp-z22i-d7q14a4-abb/>
- [24] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, *Návrh věcného záměru zákona o poskytování služeb realitních zprostředkovatelů* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/c8c04144-11ce-4990-aebe-2314d03bfc85/Vecny_zamer_zakona_o_poskytovani_sluzeb_realitnich_zprostredkovatelu.pdf
- [25] MS Office 2013 Professional. *Ipopular.cz*® [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.ipopular.cz/software/ms-office-2013-professional-zvyhodnena-nabidka-jen-k-pc-hal-sleva-20/>
- [26] Nikon COOLPIX S7000 bílý. *Alza.cz, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: https://www.alza.cz/nikon-coolpix-s7000-bily-d2357034.htm?kampan=heureka.cz_alza-cz_elektronika_digitalni-foto_kompakty_cpc#popis
- [27] Notebook ASUS X553MA: 15.6/N3540/500GB/4G/DVD/B/Win8.1 černý. *Comfor Stores a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.comfor.cz/asus-x553ma-156-n3540-500gb-4g-dvd-b-win81-cerny>
- [28] O nás. *OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.rkokno.cz/o-nas>
- [29] Obchodní partner: reklamní předměty. *REDA, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.reda.cz/obchodni-partner>
- [30] Pronájem kanceláře: Jihlava. *Sreality.cz: pronájmy komerčních prostor* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z:

<http://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/kancelare/jihlava-jihlava-masarykovo-namesti/3321696348#img=0&fullscreen=false>

[31] Realitní kanceláře vítají připravovanou regulaci jejich profese. *TZB-info* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://stavba.tzb-info.cz/116088-realitni-kancelare-vitaji-pripravovanou-regulaci-jejich-profese>

[32] Sbírka listin. *Veřejná rejstřík a sbírka listin* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=630967>

[33] Skartovačka Fellowes P 35 C. *T.S.Bohemia* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: https://www.tsbohemia.cz/skartovacka-fellowes-p-35-c_d191538.html

[34] Služby. *OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.rkokno.cz/sluzby>

[35] TAURUS - Jednací židle, D2, černá. *Office Pro* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.officepro.cz/cz/jednaci-zidle/jednaci-zidle-d4-modra-aurus#imos:DY50030001-031031A0A0000A0000A0000A0000A0A0A0A0000A0000>

[36] Tiskárna multifunkční Canon i-SENSYS: MF8550CDN (6849B015) černá/bílá. *Kasa.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.kasa.cz/tiskarna-multifunkcni-canon-mf8550cdn-6849b015/>

[37] Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku. *Registr živnostenského podnikání* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBE C=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=28300955&OBCHJM=&OBCHJMAT D=0&ROLES=P&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&POD LE=subjekt&IDICO=9d65e26eb6b339305ea0&HISTORIE=1

[38] Vytváření reklam: Kolik stojí inzerce na Facebooku? *Facebook* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/help/214319341922580>

[39] Výroba nábytku na zakázku. *Denako, s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: <http://www.denako.cz/>

[40] Zeměpisná mapa. *Kde je Morava.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z:
<http://kdejemorava.wz.cz/obr/MapaCR.png>

8. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model 7S - Šťastný atom.....	32
Obrázek 2 - Porterův model pěti hybných sil	34
Obrázek 3 - Diagram SWOT analýzy.....	37
Obrázek 4 - Bod zvratu.....	42
Obrázek 5 - Logo společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ.....	47
Obrázek 6 - Vývoj tržeb společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ.....	50
Obrázek 7 - Organizační struktura.....	52
Obrázek 8 - Oblast působnosti před projektem	67
Obrázek 9 - Oblast působnosti po spuštění projektu	68
Obrázek 10 - Mapa rizik před opatřeními.....	96
Obrázek 11 - Mapa rizik po opatřeních	99
Obrázek 12 - Pavučinový graf	100
Obrázek 13 - Bod zvratu - reálná varianta.....	101
Obrázek 14 - Bod zvratu - pesimistická varianta.....	102
Obrázek 15 - Bod zvratu - optimistická varianta.....	103

9. Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vývoj tržeb společnosti OKNO NEMOVITOSTÍ	50
Tabulka 2 - SWOT analýza	59
Tabulka 3 - Plánovaná výše tržeb na zakázku	64
Tabulka 4 - Průměrné reálné tržby u zakázek za rok 2014.....	65
Tabulka 5 - Operační plán	72
Tabulka 6 - Mzdy obchodníků.....	75
Tabulka 7 - Mzdy vedoucí pobočky	76
Tabulka 8 - Plánované tržby	77
Tabulka 9 - Plánované tržby (tři přístupy).....	78
Tabulka 10 - Náklady na vybavení kanceláře a pracovní pomůcky	80
Tabulka 11 - Náklady na školení a pronájem prostor.....	81
Tabulka 12 - Celkové investiční náklady	82
Tabulka 13 - Mzdové náklady kvartálně - reálná varianta	82
Tabulka 14 - Mzdové náklady pro tři varianty	83
Tabulka 15 - Provozní náklady	84
Tabulka 16 - Celkové provozní a ostatní náklady kvartálně	85
Tabulka 17 - Celkové náklady projektu.....	86
Tabulka 18 - CF pro reálnou variantu (bez úvěru)	88
Tabulka 19 - CF pro pesimistickou variantu (bez úvěru)	88
Tabulka 20 - CF pro optimistickou variantu (bez úvěru)	89
Tabulka 21 - Splátkový kalendář úvěru.....	90
Tabulka 22 - CF projektu pro reálnou variantu	91
Tabulka 23 - CF projektu pro pesimistickou variantu	92
Tabulka 24 - CF projektu pro optimistickou variantu	93
Tabulka 25 - Přehled rizik a jejich významnost před opatřeními	95
Tabulka 26 - Interval pravděpodobnosti a dopadu rizik.....	95
Tabulka 27 - Přehled rizik a jejich významnost po aplikaci opatření.....	98
Tabulka 28 - Doba návratnosti reálné varianty v Kč	104
Tabulka 29 - Doba návratnosti pesimistické varianty v Kč.....	104
Tabulka 30 - Doba návratnosti optimistické varianty v Kč.....	104
Tabulka 31 - ČSH - reálná varianta	105

Tabulka 32 - ČSH - pesimistická varianta	105
Tabulka 33 - ČSH - optimistická varianta	106
Tabulka 34 - Zhodnocení efektivnosti dle vybraných ukazatelů	107

10. Seznam zkratek

CF	Cash flow
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSH	Čistá současná hodnota
DPH	Daň z přidané hodnoty
JMK	Jihomoravský kraj
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
VIP	Very Important Person
VZZ	Výkaz zisků a ztrát

11. Seznam příloh

Příloha 1	Rozvaha OKNO NEMOVITOSTÍ za rok 2014
Příloha 2	VZZ OKNO NEMOVITOSTÍ za rok 2014

Příloha 1

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.

ke dni **31.12.2014**

(v celých tisících CZK)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liši-li se od bydliště

Úvoz 494/31

602 00 Brno

IČ

28300955

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	5 216	-1 706	3 510	3 437
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 076	-1 696	2 380	2 395
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	4 076	-1 696	2 380	2 395
2.	Stavby	015	1 601	- 126	1 475	1 507
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory...	016	2 475	-1 570	905	888
C.	Oběžná aktiva	031	1 101	-10	1 091	1 009
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	895	-10	885	860
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	777	-10	767	809
6.	Stát-daňové pohledávky	054	24		24	18
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	201		201	166
8.	Dohadné účty aktivní	056	-35		-35	
9.	Jiné pohledávky	057	-72		-72	- 133
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	206		206	149
C.IV. 1.	Peníze	059	138		138	32
2.	Účty v bankách	060	68		68	117
D.I.	Časové rozlišení	063	39		39	33
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	39		39	33

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	3 510	3 437
A.	Vlastní kapitál	068	617	420
A.I.	Základní kapitál	069	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	220	- 245
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	1 197	732
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085	- 977	- 977
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	197	465
B.	Cizí zdroje	089	2 893	3 017
B.III.	Krátkodobé závazky	106	1 399	1 448
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	361	170
4.	Závazky ke společníkům	110	260	427
5.	Závazky k zaměstnancům	111	321	215
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	135	113
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	172	234
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	103	62
10.	Dohadné účty pasivní	116	128	302
11.	Jiné závazky	117	-81	-75
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	1 494	1 569
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	1 494	1 569

Sestaveno dne: 27.04.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Radka Pavlíčková
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur

Příloha 2

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

za období **01.01.2014– 31.12.2014**
(v celých tisících CZK)

IČ

28300955

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

OKNO NEMOVITOSTÍ, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liši-li se od bydliště

Úvoz 494/31
602 00 Brno

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	04	16 539	15 036
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	16 539	15 036
B.	Výkonová spotřeba	08	10 434	9 628
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 511	1 335
B. 2.	Služby	10	8 924	8 294
+	Přidaná hodnota	11	6 105	5 408
C.	Osobní náklady	12	5 279	4 174
C. 1.	Mzdové náklady	13	4 147	3 257
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 130	914
C. 4.	Sociální náklady	16	2	3
D.	Daně a poplatky	17	257	331
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	432	444
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		46
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		46
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		28
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		28
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	8	-71
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	448	442
H.	Ostatní provozní náklady	27	61	175
*	Provozní výsledek hospodaření	30	516	815
N.	Nákladové úroky	43	76	99
O.	Ostatní finanční náklady	45	130	123
*	Finanční výsledek hospodaření	48	- 206	- 222
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	113	128
1.	- splatná	50	113	128
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	197	465
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	197	465
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	310	593