



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMIES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – VÝBĚR VHODNÉ  
VARIANTY INVESTICE SPOLEČNOSTI ICE INVEST  
SPOL. S R.O.

BUSINESS PLAN – THE SELECTION OF APPROPRIATE INVESTMENT METHOD FOR ICE  
INVEST SPOL. S R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUCIE VINCENSOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Tureničová Lucie, 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 - výběr vhodné varianty investice společnosti ICE invest spol. s r.o.**

v anglickém jazyce:

**Business Plan - the Selection of Appropriate Investment Method for ICE Invest spol. s r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy 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 2013/2014.

L.S.

---

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

---

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

V Brně, dne 29.04.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce slouží jako návrh možné varianty investice ve společnosti ICE invest spol. s r.o. Diplomová práce vychází z teoretických východisek, na které navazuje analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení dané problematiky.

## **Abstact**

The thesis serves as a proposal for a possible variants investment in ICE invest spol. s r.o. This thesis is based on the theoretical background which is followed by an analysis of the current state and its own proposals for dealing with the issue.

## **Klíčová slova**

Investice, analýza poměrových ukazatelů, metody hodnocení návratnosti investic, mezinárodní podnikání

## **Key words**

Investment, analysis of financial ratios, return on investment evaluation methods, international business

## **Bibliografická citace**

VINCENSOVÁ, L. *Podnikatelský záměr - výběr vhodné varianty investice společnosti ICE invest spol. s r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 102 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 29. dubna 2014

.....

Bc. Lucie Vincensová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za jeho vstřícnost a odborné rady při vytváření této práce.

Také bych chtěla poděkovat všem z vedení společnosti ICE invest spol. s r.o.

## OBSAH

Úvod.....	11
Cíl.....	12
1 Teoretická východiska .....	13
1.1 Kritická analýza .....	13
1.1.1 SLEPT analýza .....	14
1.1.2 7S.....	15
1.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí .....	16
1.1.4 SWOT analýza .....	17
1.2 Ukazatele poměrových ukazatelů .....	17
1.2.1 Ukazatele rentability .....	18
1.2.2 Ukazatele likvidity .....	19
1.2.3 Ukazatele aktivity.....	20
1.2.4 Ukazatele zadluženosti .....	22
1.3 Metody hodnocení návratnosti investic .....	23
1.4 Mezinárodní podnikání .....	24
1.4.1 Motivy pro mezinárodní podnikání .....	24
1.4.2 Rozhodování o vstupu podniků na zahraniční trh .....	25
1.4.3 Obsluha zahraničního trhu .....	26
1.4.4 Mezinárodní životní cyklus výrobku.....	27
2 Analýza současného stavu .....	28
2.1 Historie .....	28
2.2 Základní údaje .....	29
2.3 Vývoj tržeb a zaměstnanců .....	30
2.4 Odhad tržního podílu .....	31
2.5 Organizační struktura.....	32
2.6 Kritická analýza .....	35
2.6.1 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza .....	35
2.6.2 Analýza interních faktorů – 7S.....	37
2.6.3 Porterův model konkurenčních sil.....	38
2.6.4 SWOT analýza .....	40
2.7 Analýza poměrových ukazatelů.....	42

2.7.1	Ukazatele rentability .....	42
2.7.2	Ukazatele likvidity .....	44
2.7.3	Ukazatele aktivity .....	45
2.7.4	Ukazatele zadluženosti .....	46
3	Vlastní návrhy řešení .....	48
3.1.1	Zhodnocení finanční situace podniku .....	49
3.2	Volné finanční prostředky .....	49
3.3	Získání peněžních prostředků .....	50
3.3.1	Nabídky bankovních úvěrů .....	50
3.3.2	Srovnání nabídek bankovních úvěrů .....	54
3.4	Shrnutí aktuální situace .....	55
3.5	Investiční záměry .....	55
3.5.1	Investiční záměr – Expandování do zahraničí .....	55
3.5.2	Investiční záměr - Rozšíření před OD Kaufland a Globus v ČR .....	57
3.5.2.1	Předpokládané peněžní příjmy a kapitálové výdaje z investice .....	58
3.5.2.2	Průměrná doba návratnosti .....	63
3.5.2.3	Index ziskovosti .....	65
3.5.2.4	Ukazatel výnosnosti investic .....	66
3.5.3	Investiční záměr – Rozšíření sítě kaváren .....	66
3.5.3.1	Předpokládané peněžní příjmy a kapitálové výdaje z investice .....	68
3.5.3.2	Průměrná doba návratnosti .....	73
3.5.3.3	Index ziskovosti .....	74
3.5.3.4	Ukazatel výnosnosti investic .....	75
3.5.4	Investiční záměr – Investování do nemovitosti .....	75
3.5.4.1	Předpokládané peněžní příjmy a kapitálové výdaje z investice .....	76
3.5.4.2	Průměrná doba návratnosti .....	81
3.5.4.3	Index ziskovosti .....	82
3.5.4.4	Ukazatel výnosnosti investic .....	83
3.6	Srovnání a celkové vyhodnocení investičních záměrů .....	83
3.7	Analýza rizika .....	84
3.7.1	Kvantifikace a způsob řešení rizik .....	84
	Závěr .....	86
	Seznam použité literatury .....	88

Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	91
Seznam příloh .....	93



## Úvod

Při výběru tématu mé diplomové práce jsem se vůbec dlouho nerozmýšlela a volba padla na podnik, v kterém pracuji od jeho vzniku a znám ho „téměř jako své boty“. Jedná se o společnost, která podniká s točenou zmrzlinou ve smyslu provozování zmrzlinových stánků před obchodními domy po celé České republice. Ve společnosti jsem pracovala na pozicích obsluh stánků, vedoucí stánků, ale i jako rozvozce zboží a v dnešní době pracuji jako účetní.

Obsahem mé diplomové práce je zhodnocení současného stavu brněnské společnosti ICE invest spol. s r.o. a navrhnout návrhy se zaměřením na investování. Diplomová práce by měla jednoznačně určit pro firmu nestabilnější kroky do budoucnosti s cílem upevnění pozice na trhu a s maximalizací hodnoty podniku.

Diplomová práce se skládá ze tří základních částí. První částí jsou teoretická východiska, která jsou použita v analýze současného stavu společnosti a v návrzích na investování. Zdroje jsou především čerpány z odborné literatury a internetu.

Druhá část práce analýza současného stavu se věnuje představení společnosti, včetně její historie. Odhadu tržního podílu v prodeji tun zmrzlinových směsí a vývoji tržeb i zaměstnanců do dnešního dne. Ukončením druhého bloku práce je kritická analýza, která se skládá z vnější analýzy SLEPT, z interní analýzy faktorů 7S a z analýzy Porterova modelu konkurenčních sil. Vyhodnocením těchto tří analýz je analýza SWOT. Ukazatele poměrové analýzy vyhodnocují společnost z finančních hledisek jako je rentabilita nebo likvidita.

Nejvýznamnější částí diplomové práce je kapitola, která se věnuje návrhům investice které by měly vést ke zlepšení finanční situace společnosti na trhu. Náměty k návrhům investice byly čerpány z mých zkušeností a z konzultací s vedením podniku.

Závěrem diplomové práce je shrnutí a vyhodnocení nejlepší vhodné varianty investice s přihlédnutím na všechna možná rizika.

## **Cíl**

Cílem mé diplomové práce je porovnání možných variant investic společnosti ICE invest spol. s r.o. a porovnání těchto variant. Vrcholem práce je obhájení nejlepší varianty investice s nejmenšími riziky a s nejvýhodnějšími možnostmi pro budoucí vývoj společnosti.

# 1 Teoretická východiska

## 1.1 Kritická analýza

Důležitým aspektem kritické analýzy je, že je směřována na budoucí vývoj, z toho vyplývá, že nestačí hodnotit pouze skutečný stav, ale hodnocení musí směřovat k budoucímu vývoji trhu.

### Investice

Kvantifikace nároků na pracovní kapitál a investice je také neopomenutelná. Tady se musí vycházet z investičního plánu a rozvoje firmy.

Investování je základní firemní aktivitou a je procesem, který vychází ze strategického plánu a je realizován z finančního plánu dlouhodobého. Investiční proces je základním úkolem zabezpečení strategických potřeb společnosti, bez nichž by nebyla možná prosperita v hospodářské soutěži a možné správné fungování.

Investice je cílevědomou kapitalizací finančního výdeje, uskutečňovanou pomocí konkrétního aktiva, popř. souboru aktiv, které poskytují zhodnocení finančních prostředků spojených s jejich pořízením.<sup>1</sup>

### Investiční rozhodování

V pramenech je tento pojem často zmiňován jako Long-term Financing nebo také Capital Budgeting.

K rozhodování o investicích zejména patří:

Dlouhodobý charakter, který vychází z povahy fixních nákladů.

Faktor času (časová hodnota peněz), který je nezbytností.

Náročnost na znalost podmínek (interních i externích), vystupuje zde popředí kvalifikace rozhodovacího subjektu, avšak je důležitý i časový horizont.

Skutečně realizovaný peněžní příjem (ne účetně vykazovaný zisk), zaměření se na cash flow udává analýzám o investicích nutný prvek realističnosti.

Faktor podnikatelského rizika, vyplývá z dlouhodobých rozhodnutí i z povahy současného okolí finančního řízení investic.

---

<sup>1</sup> MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, s. 164.

Z výše uvedených fází rozhodování můžeme zdůraznit hlavní aktivity investičního rozhodování:

Plánování peněžních příjmů a kapitálových výdajů, nejobtížnější bod investičního rozhodování i na úrovni nákladů či výdajů.

Zohledňování rizika.

Volba finančních kritérií výběru projektu.<sup>2</sup>

### 1.1.1 SLEPT analýza

Pro prostředí našeho podnikání lze efektivně využít tzv. SLEPT analýzu. SLEPT analýzou se analyzují faktory obecného okolí, nebo-li okolí, ve kterém podnik působí. Těmito faktory jsou:

S – sociální

L – legislativní

E – ekonomické

P – politické

T – technologické

Všechny tyto faktory SLEPT analýzy je nutné podrobně analyzovat, neboť tyto změny mohou mít nemalý dopad pro naši společnost.<sup>3</sup>

Sociální okolí je změnou trendu vědomí v upevnění zlepšování životního prostředí a zdraví. Následkem je utváření hrozeb pro nespočet odvětví průmyslu.

Legislativní omezení limitují a ovlivňují podniky v jejich potenciální strategické možnosti. Zákony mnohdy zabraňují podnikům pokusy, jak se stát dominantním na trhu.

Ekonomické okolí je ovlivňováno stavem ekonomiky. Důležitými indikátory, které ovlivňují schopnosti podniků dosáhnout výnosnosti jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs a míra inflace.

Politické faktory stejně tak ovlivňují úroveň hrozeb a příležitostí v okolí společnosti.

V technologickém okolí je důležitá tvořivost, změna a akcelerace.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*, s. 73 – 74.

<sup>3</sup> KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnost spol. s r.o., komanditní společnosti, veřejná obch. spol.*, s. 25.

<sup>4</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 26-28.

### 1.1.2 7S<sup>5</sup>

Hlavními faktory úspěchu jsou struktura a strategie firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, systémy a postupy firmy, styl řízení podniku a sdílené hodnoty. Tyto faktory úspěchu formulují rámeček 7S faktorů podniku od MCKinsey. Jednotlivé faktory, ať už podmiňující úspěch (či neúspěch) podniku budou dále blíže popsány.

#### **Strategie**

Nejčastěji vyplývá z konkrétního poslání podniku (produkty, služby) a z vize podniku (představy majitelů podniku). Firemní strategie je často buď skryta v písemných důvěrných materiálech společnosti nebo je to pouze směr, myšlenka, podle nichž se skupina vlastníků nebo majitel podniku řídí. Důležitá je realizace strategie a její následné vyhodnocení.

#### **Struktura**

Úkolem organizační struktury je optimální rozdělení kompetencí, úkolů a pravomocí. Naše společnost spadá pod organizační strukturu linií, kde je jeden útvar nadřazen ostatním a řídí se zde přímá nadřazenost a podřízenost mezi útvary.

#### **Informační systémy**

Zahrnují všechny informační procedury (neformální i formální), které v podniku probíhají. Může se jednat o ekonomické informační systémy, řízení výroby, zásobování nebo i systémy pro řízení vztahu se zákazníky, manažerské informační systémy.

#### **Styl řízení**

Typologií stylů řízení členění na autoritativní, demokratický a laissez-faire (liberální). Autoritativní styl vylučuje zapojení a účast. V demokratickém stylu mají podřízení větší možnost vyjádřit se a ve stylu laissez-faire je ponechávána pracovníkům značná volnost.

#### **Spolupracovníci**

Každý manažer by měl mít schopnost ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat. Avšak spolupracovníci jsou hlavním provozním rizikem podniků.

#### **Schopnosti**

Jedná se o technické i výrobní kvalifikace personálu, avšak za podmínek, že manažer vyvíjí takový tlak, který vede ke zvyšování ekonomické, informační a právní

---

<sup>5</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 41-54.

gramotnosti personalistky celé společnosti. Klíčem úspěšného manažera musí být schopnost rychle se adaptovat.

### **Sdílené hodnoty**

Sdílenými hodnotami se rozumí kultura a spolupracovníci. Kulturou se obvykle rozumí soustava názorů, které pozitivně vytváří neformální normy chování v podniku.

### **1.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí<sup>6</sup>**

Analýza pomocí Porterova předpokladu by měla být zacílena do budoucna (na vývojové trendy) a být objektivní (odrážet realitu). Nikdy by neměla obsahovat subjektivní myšlenky autora.

Model předpokládá, že strategická pozice podniku působící v daném odvětví na určitém trhu a je určována především vlivem pěti základních činitelů:

#### **Nová konkurence**

Hrozbu vstupu potenciálních konkurentů lze omezit, když jsou-li produkty vysoce diferencované a je k nim zapotřebí know-how nebo jsou-li fixní náklady vstupu na trh vysoké.

#### **Stávající konkurence**

Zvýšení rivality lze v případě slabě rostoucího trhu, nebo jedná-li se o nově vzniklé odvětví v oboru.

#### **Vliv odběratelů**

Odběratel má významné postavení především, když je „velký“ a silný a schopný působit na další obchodníky.

#### **Vliv dodavatelů**

Postavení dodavatelů je silnější, je-li dodavatel na trhu „velký“ a důležitý a vzdálen od konkurence, čím více vzdálený je, tím je větším monopolistou.

#### **Substituční produkty**

Neexistence produktu je blízká k výrobkům s náklady vysokými.

---

<sup>6</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, s. 53.

### 1.1.4 SWOT analýza

Nástroj analýza nejčastěji používaným je právě SWOT analýza. Jde o obecný analytický postup a rámec, který posuzuje a identifikuje významnost faktorů z úhlu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného předmětu, v našem případě podnikatelského plánu, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je naše společnost vystavena. Důležité si je uvědomit, že, silné a slabé stránky jsou interními faktory, které můžeme ovlivňovat a máme nad nimi kontrolu (jedinečnost nebo průměrnost našeho výrobku, naše dobré nebo špatné manažerské dovednosti). Příležitosti a hrozby jsou externími vlivy, které nedokážeme samy ovlivnit, pouze na ně můžeme reagovat (silná nebo slabá konkurence, legislativa, situace na trhu práce). Obecně se doporučuje spíše střízlivý, konzervativní přístup k hodnocení faktorů.<sup>7</sup>

Slušné strategie by měly využívat příležitosti a měl by být postaveny na zdrojích síly. Logika nasvědčuje tomu, že každá společnost čelí rozdílným hrozbám a příležitostem a každý podnik má rozdílné zdroje síly. Strategie podniku, které nám vyplynou z analýzy jsou u každého podniku specifické. V začátečnických rukou vede SWOT analýza k dlouhému seznamu problémů. Čím je těchto problémů více, tím nejasnější je podoba vznikající strategie.<sup>8</sup>

## 1.2 Ukazatele poměrových ukazatelů

Z ukazatelů rozvahy a výsledovky můžeme vytvořit nemalé množství poměrových ukazatelů, další ukazatelé mohou vznikat z ukazatelů rozdílových. Bez vlivu na hodnotu, kterou vykazují je možné poměrové ukazatelé členit na ukazatele:

Rentability (výnosnosti)

Aktivity (Řízení aktiv)

Likvidity (Ukazatelé krátkodobé solventnosti)

Zadluženosti (Finanční struktury)<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*, s. 48.

<sup>8</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 84-85.

<sup>9</sup> SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*, s. 89.

### 1.2.1 Ukazatele rentability

Ke zjišťování rentability podniku se nejčastěji používají ukazatelé rentability celkového vloženého kapitálu (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability tržeb (ROS) a rentabilita investic (ROI).

#### Rentabilita celkového vloženého kapitálu

Značí celkovou efektivnost podniku, produkční sílu a podnikovou výdělkovou schopnost. Vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu a to bez ohledu na původ zdrojů, z kterých podnikatelských činností byly financovány. Někde lze o tomto ukazateli hovořit jako o ukazateli, který hodnotí minulé výkonnosti vedoucích pracovníků.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}^{10}$$

#### Rentabilita tržeb

Ukazuje schopnost společnosti dosahovat zisku při takové úrovni tržeb, kolik je schopna společnost vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Rentabilita tržeb bývá někdy označována jako ziskové rozpětí sloužící k určení ziskové marže. Hodnoty rentability tržeb by měly být nižší než oborový průměr, platí-li toto, tak jsou ceny výrobků značně nízké a náklady naopak vysoké.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{celkové tržby}}$$

#### Rentabilita vlastního kapitálu

K výpočtu rentability vlastního kapitálu je potřeba znát hodnoty vlastního kapitálu a čistý zisk. Definuje nám zda je podnikový kapitál reprodukován s dostatečnou intenzitou odpovídající riziku investice. Stoupající hodnotou můžeme zjistit o podniku, že se mu snižuje podíl vlastního kapitálu, zlepšuje se výsledek hospodaření nebo se mu snižuje úročení cizího kapitálu.

---

<sup>10</sup> NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*, s. 163.



$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}^{11}$$

### **Rentabilita investic**

Rentabilita investice je velice často používanou metodou pro hodnocení investičních projektů. Rentabilitou investic se nejčastěji zaobírá investor, který koupil podnik a chce zjistit rentabilitu této koupě.

$$ROI = \frac{EAT}{výše\ investice}^{12}$$

### **1.2.2 Ukazatele likvidity<sup>13</sup>**

Nedostatek likvidity znamená, že podnik není schopen využít svých ziskových příležitostí, které se mu v průběhu podnikání nabízejí nebo není schopen uhradit své každodenní běžné závazky, což mnohdy nepříznivě vede k bankrotu nebo způsobuje platební neschopnost. Pro management společnosti nedostatek likvidity může znamenat nevyužívání příležitostí, snižování ziskovosti, ztrátu kontroly nad společností, celkovou nebo pouze částečnou ztrátu kapitálových investic.

### **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita označována jako likvidita I. stupně neboli cash ratio vykresluje to nejužší vymezení likvidity. Pro Českou republiku je hodnota okamžité likvidity doporučována na hodnotu 0,2 – 0,5. Podle ministerstva průmyslu a obchodu mohou být hodnoty ještě nižší, přičemž hodnota 0,2 je považována za hodnotu kritickou a to i z pohledu psychologického.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$$

---

<sup>11</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 58 – 59.

<sup>12</sup> *Ukazatelé rentability*, 2011. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>.

<sup>13</sup> RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*, s. 116 – 118.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita označována jako likvidita II. stupně neboli acid test. Výpočet pohotové likvidity by měl být 1:1, číselník by měl být stejný jako jmenovatel, případně alespoň by měl splňovat poměr 1,5:1. Pokud nám vyjde hodnota vyšší než jedna je podnik schopen plnit své závazky, aniž by musel prodávat zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita označována jako likvidita II. stupně neboli current ratio. Vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Běžná likvidita nám říká, jak je schopen podnik uspokojit věřitele, kdyby přeměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Čím je hodnota běžné likvidity vyšší, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti. Výsledná hodnota je doporučována v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **1.2.3 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří vázanost jednotlivých položek kapitálu v jednotlivých aktivech a pasivech a schopnost podniku využívat finanční investované prostředky. Ukazatele aktivity nejčastěji ukazují počet obrátek jednotlivých složek aktiv nebo zdrojů. Vyjadřují i dobu obratu.<sup>14</sup>

Dobu ve dnech, kdy jsou peníze podniku vázány v pohledávkách a zásobách. Dobu ve dnech, kdy poskytují dodavatelé společnosti obchodní úvěr.

### **Obrat aktiv**

Je doporučeno, aby doba obratu aktiv byla co nejnižší číslo. Každá obrátka průběhu provozního cyklu (tj. kapitálu) může přinášet podniku zisk.

---

<sup>14</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 54 – 56.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}^{15}$$

### **Obrat dlouhodobého majetku**

Ukazatel aktivity měřící vůli managementu a schopnost využívat dlouhodobý majetek ke generování tržeb. Vyjadřuje vyprodukování 1 Kč dlouhodobého majetku za zvolené období pro hodnotu tržeb v Kč.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

### **Doba obratu zásob a pohledávek**

Doba obratu zásob (pohledávek) nám vyjadřuje dobu ve dnech, po kterou jsou peníze podniku vázány v zásobách nebo pohledávkách. Jednodenní tržby se spočítají jako podíl tržeb za období a počet dnů za sledované období.

$$\text{Doba obratu zásob (pohledávek)} = \frac{\text{hodnota zásob (pohledávek)}}{\text{tržby}/360}^{16}$$

### **Doba obratu závazků**

Nazývána též jako provozní úvěr. U doby obratu závazků nás zajímá platební morálka podniku vůči našim dodavatelům a jak dlouho trvá doba odkladu plateb.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{tržby}/360}^{17}$$

---

<sup>15</sup> SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*, s. 103.

<sup>16</sup> ŠIMAN, J., PETERA P. *Financování podnikatelských subjektů*, s. 143.

<sup>17</sup> JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční management*, s. 218.

### 1.2.4 Ukazatele zadluženosti<sup>18</sup>

Definice zadluženost pojmenovává skutečnost, že společnost používá k financování svých aktiv ve svém podnikání dluh, tedy cizí zdroje. Ovšem v realitě u velkých společností nepřichází v úvahu, že by podnik všechna svá aktiva financoval z vlastního nebo pouze z cizího zdroje. Využíváním pouze vlastního kapitálu totiž s sebou přináší celkové snížení výnosnosti vloženého kapitálu. V opačném využívání pouze z cizích zdrojů by bylo s největší pravděpodobností spojené s obtížemi při jeho získávání.

#### **Celková zadluženost**

Je základním ukazatelem, kterým se vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Bývá také nazýván ukazatelem věřitelského rizika, neboli debt ratio.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Tento ukazatel zadluženosti je nutné posuzovat v souvislosti se strukturou cizího kapitálu a s celkovou výnosností podniku. Vysoká hodnota je příznivá pro držitele kmenových akcií tehdy, je-li společnost schopna nabývat vyššího procenta rentability, než je hodnota procenta úroků placené z kapitálu cizího. Nízké hodnoty celkové zadluženosti preferují věřitelé.

#### **Koeficient samofinancování**

Poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům je další ukazatel k měření zadluženosti podniku. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli celkového zadlužení, jejich sečtením by měl být výsledek cca jedna. Bývá též nazýván equity ratio.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vyjadřuje aktiva podniku, která jsou financována finančními prostředky akcionářů. Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro celkové hodnocení finanční situace podniku, o všem je opět důležitá spojitost s ukazatelem rentability.

---

<sup>18</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 60.

### **Ukazatel úrokového krytí**

Pro zjištění, jestli je pro podnik dluhové zatížení únosné, je vypočítáván ukazatel úrokového krytí.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Tento ukazatel nám vyjadřuje, kolikrát je náš zisk vyšší než úroky, neboli udává, jak velký je podnikový bezpečnostní polštář pro věřitele. Doporučená hodnota v zahraničí je trojnásobek a více.

### **1.3 Metody hodnocení návratnosti investic<sup>19</sup>**

Úkolem metod hodnocení návratnosti investic je zhodnotit výnosnost jednotlivých investičních projektů. Pravidlem bývají v těchto projektech vysoké částky, o kterých podnik rozhoduje. Důležité tedy je, aby byl projekt přínosný a aby pokryl veškeré náklady vložené do projektu. Špatné rozhodnutí managementu o projektu by se odrazilo negativně na podnik jako celek, ale i v jeho pozici na trhu a v ceně jeho akcií.

#### **Doba návratnosti**

Doba návratnosti (payback period) má dvě formy výpočtu. Tato metoda měří čas do splatnosti investice, neboli dobu, za kterou se vrátí podniku zpět finanční prostředky vložené do investičního projektu. První metoda nezohledňuje časovou hodnotu peněz, nazýváme ji varianta nediskontovaná. Druhý způsob výpočtu diskontuje cash flow pomocí nákladů kapitálu. U obou variant musí vždy být doba návratnosti kratší než životnost investičního projektu.

Doba návratnosti u kumulovaného cash flow se počítá přičítáním nových cash flow k zůstatkům předchozího období. V okamžik, kdy kumulovaný cash flow je v kladných hodnotách, je investiční projekt splacen. U varianty výpočtu

---

<sup>19</sup> JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční management*, s. 42 – 43.

diskontovaného cash flow je zpravidla doba návratnosti delší. U obou variant se předpokládá, že cash flow je v průběhu každého období rozloženo rovnoměrně.

### **Index ziskovosti**

Index ziskovosti (profitability index) je další metodou hodnotící ziskovost investice. Je to poměr současné hodnoty pozitivních cash flow ke vztahu k současné hodnotě negativních cash flow. Pro rozhodnutí, jestli projekt realizovat, se rozhodujeme v případě indexu ziskovosti větším než jedna. Indexy ziskovosti různých investičních projektů nelze sčítat dohromady.

## **1.4 Mezinárodní podnikání**

### **1.4.1 Motivy pro mezinárodní podnikání<sup>20</sup>**

Pro podniky poskytující službu nebo vyrábějící výrobky je rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh jedním ze základních rozhodnutí strategie. Tato volba vyžaduje rozhodnutí cílového trhu, výběr produktů a aktivit vhodných pro zvolený trh, stanovení podnikatelských cílů pro tento trh a výběr formy vstupu na zahraniční trh. Odběratelé porovnávají nabízené výrobky s dováženými produkty (nebo službami nabízenými zahraničními podniky) a to z hlediska kvality, technické úrovně, módnosti, designu, ale i komplexnosti a úrovně služeb.

Společnosti vstupují na zahraniční trhy z důvodu toho, že jsou donuceny konkurencí na trhu tuzemském a že od svého podnikatelského působení na zahraničním trhu očekávají potenciální přínosy, za které jsou především pokládány:

**ROZŠÍŘENÍ ODBYTOVÝCH A NÁKUPNÍCH TRHŮ A JEJICH DIVERZIFIKACE** přispívající k vyšší stabilitě podnikatelské činnosti,

**ZVÝŠENÍ OBRATU**, který napomáhá vytvořit větší manévrovací prostor mezi našimi náklady, dosaženými výnosy a celkovým výsledkem hospodaření,

**PROHLOUBENÍ SPECIALIZACE**, při které by firma uskutečnila výhody z vyšší sériovosti,

**SNÍŽENÍ ZÁVISLOSTI NA VÝVOJI KONJUNKTURY** ovlivněné skutečností, že trhy v různých zemích se mohou nacházet v různých fázích konjunktury,

---

<sup>20</sup> ČERNOHORSKÁ, E., SATO, A., TAUŠER J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*, s. 13-15.

**NOVÉ PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI**, pro jejichž získání má daný podnik předpoklady, ať už se jedná o materiální, technické, personální nebo finanční cíle, **KOPARATIVNÍ VÝHODY**, které zvyšují konkurenceschopnost podniku a jejichž realizace může záviset na teritoriálním okolí jeho podnikatelských činností.

Na druhé straně zahraniční angažovanost nemusí přinášet pouze kladné přínosy, ale i komplikující výsledky:

**EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ ZAHRANIČNÍHO TRHU** je odlišné. Služby a výrobky jsou zaměřeny na jiného zákazníka, jehož preference, vkus i potřeby je nutno respektovat, resp.

**PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ** jsou nejen pravidla, platné zákony, standardy, předpisy regulující podnikání, technické normy, obchodněpolitická opatření uplatňována při vývozu a dovozu zboží, obchodní zvyklosti atd.

**GEOGRAFICKÁ VZDÁLENOST** může být nemalým komplikujícím faktorem. Má za příčinu vyšší nároky na zdroje.

**KOMUNIKACE** se nenárodním trhem bývá povětšinou náročnější, složitější z hlediska jazykového, psychologického i časového. Výměna informací bývá tím těžší, čím odlišnější je okolí daného trhu z pohledu kulturních tradic, způsobu života atd.

#### **1.4.2 Rozhodování o vstupu podniků na zahraniční trh<sup>21</sup>**

Základem pro výběr formy podnikání na daném zahraničním trhu bývá záměr strategie podnikatelského subjektu pro vybraný trh, skupinu výrobků, oblast atd.

Při určitém zjednodušení je možnost tyto faktory rozčlenit na faktory podnikové, vnitřní a faktory mimopodnikové, vnější.

##### **VNITŘNÍ FAKTORY**

- Produktový charakter daného podniku. V tomto případě je důležité uvést, zda je produktem výrobek materializovaný, schopný skladování a dopravy, zda je určen pro výrobní či osobní spotřebu, je-li vyráběn kusově či sériově.

---

<sup>21</sup> ČERNOHORSKÁ, E., SATO, A., TAUŠER, J. a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*, s. 17-19.

- Podnikové disponibilní zdroje, které je schopen a ochoten upotřebit na mezinárodní trh. Do této skupiny faktorů lze zahrnout velikost podniku, jeho řídicí schopnosti, finanční sílu, zkušenosti z podnikání na mezinárodním trhu, kvalifikaci zaměstnanců a jejich nasazení do práce, používané technologie, úroveň marketingu, výzkumné kapacity, výrobní zkušenosti atd.
- Podniková strategie vůči zahraničním trhům, např. při upřednostňování vlastní přítomnosti na trzích (i za cenu ztrát), k tvoření strategických aliancí apod.

## **VNĚJŠÍ FAKTORY**

- Mezi faktory cílové země řadíme: Obchodní a hospodářskou politiku, celkové podnikatelské prostředí, právní rámec, ochranu investic, možná omezení zvláštních forem mezinárodního podnikání, daňová opatření, ochranu duševního vlastnictví, pracovně právní předpisy apod.
- Situace na trhu, úroveň konkurence zahraniční i domácí, vývoj spotřeby, kupní síla obyvatelstva, spotřebitelské preference, atd.
- Výrobní faktory, dostupnost energií, surovin, kvalifikace pracovních sil, technologická úroveň výroby, úroveň mzdových nákladů atd.

### **1.4.3 Obsluha zahraničního trhu<sup>22</sup>**

Před rozhodnutím o vhodném distribučním zahraničním článkem je nutné znát existující distribuční zvyklosti cílového trhu a distribuční kanály, podmínky distribuce a platnou legislativu, distribuční cesty konkurence v odvětví, sílu a pověst distributora, počet a velikost prodejních míst, kulturní vlivy cílové země, důvěryhodnost nástrojů podpory prodeje a její zvyklosti etické, marketingová komunikační vhodnost.

Nejčastější vstupy na zahraniční trh a jejich zhodnocení:

Řízení trhu z tuzemska pomocí tuzemských zaměstnanců, popř. obchodních zástupců.

Řízení trhu z tuzemska pomocí tamních obchodníků - našimi zaměstnanci.

Řízení trhu z tuzemska pomocí tamních obchodníků – smluvními zástupci.

Vytvoření dceřiné obchodní společnosti s většinovým podílem v zahraničí.

Vytvoření dceřiné obchodní společnosti s menšinovým podílem v zahraničí.

---

<sup>22</sup> KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*, s. 149.



#### **1.4.4 Mezinárodní životní cyklus výrobku<sup>23</sup>**

Životní cyklus produktu se na mezinárodním trhu liší nejenom vyvíjením aktivit v jednotlivých fázích, ale i délkami jednotlivých fází, a tím i tedy v délce celého cyklu. Odlišnost délky životního cyklu je jiný v ekonomicky vyspělých zemích a jiný v méně ekonomicky vyspělých zemích. Je bráno, že v ekonomicky vyspělejších zemí je životní cyklus výrobku kratší a to z důvodu intenzivnější konkurence, rychlejší obnově v zemi a vyšší kupní síle než v zemi ekonomicky méně vyspělé.

---

<sup>23</sup> ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*, s. 63-64.

## **2 Analýza současného stavu**

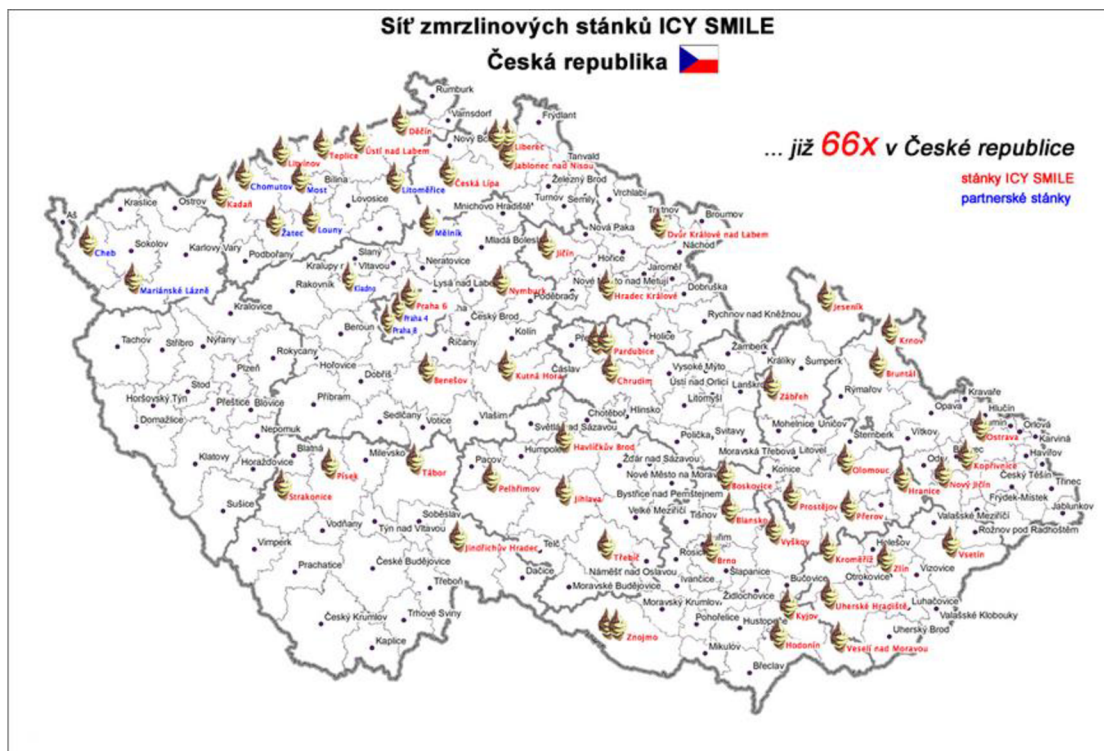
### **2.1 Historie**

Společnost ICE invest spol. s r.o. byla založena v listopadu 2009 jako rodinný podnik zakládající provoz zmrzlinových stánků s točenou zmrzlinou. Zakladateli podniku jsou manželé Mgr. Iveta Vincensová a Ing. Jiří Vincens a jejich syn Daniel Vincens.

Společnost na jaře 2010 otevřela dva zmrzlinové stánky před OD Kaufland v Brně Bohunicích a v Blansku. V průběhu sezóny otevřela třetí pobočku a to ve Vyškově, taktéž před OD Kaufland. Po úspěšné sezóně se firma rozhodla rozšířit své podnikání a pomocí úvěru se rozšířila na 21 obchodních míst se zmrzlinovými stánky. V roce 2012 se provoz se stánky téměř zdvojnásobil na provozování zmrzlinových stánků po celé České republice. V létě 2012 společnost ICE invest spol. s r.o. otevřela cukrárnu na náměstí v Jihlavě s nabídkou čerstvě pražené kávy a chutných italských dezertů. Následující sezónu 2013 podnik končí s 66 pobočkami před OD Kaufland a 1 pobočkou před Globusem a otevřením druhé cukrárny ve Vyškově v OC Tesco se stejným konceptem jako na provozovně v Jihlavě. Sezóny 2014 a 2015 jsou zajištěny rámcovou smlouvou s OD Kaufland a dalšími možnostmi na rozšíření snad i do všech míst v České republice.

V průběhu vyprofilování naší společnosti se začaly ozývat hlasy partnerů k tomu, aby i ICE invest spol.s r.o. prodávala zmrzlinové směsi, a tak společnost nejen provozuje zmrzlinové stánky a kavárny, ale i prodává zmrzlinové směsi a veškeré příslušenství k provozování zmrzliny.

Pro představu o umístění zmrzlinových stánků uvedu mapku, kde jsou vyznačeny nejen současné stánky podniku ICE invest spol. s r.o., ale i stánky partnerské. Partnerské stánky znamenají, že mají s OD Kaufland uzavřenou svoji smlouvu a s naší společností obchodují ve stejném oboru. Tyto partnerské stánky jsou v mapce vyznačeny modře.



Obr. 1: 1 Sít' zmrzlinových stánků (Zdroj: ICE invest spol. s r.o., 2014. Dostupné z: <http://www.iceinvest.cz/sit-zmrzlinovych-stanku-icy-smile>)

## 2.2 Základní údaje<sup>24</sup>

Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Obchodní společnost:	ICE invest spol. s r.o.
Sídlo:	V Újezdech 590/8 Brno 621 00
Datum vzniku:	23. 11. 2009
IČ:	291 89 918
DIČ:	CZ 291 89 918
Obchodní rejstřík:	C 64370 vedený u Krajského soudu v Brně
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona <ul style="list-style-type: none"> <li>- hostinská činnost</li> <li>- pekařství, cukrářství</li> </ul>

<sup>24</sup> Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2014. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700039212&typ=full&klic=94gva3>.

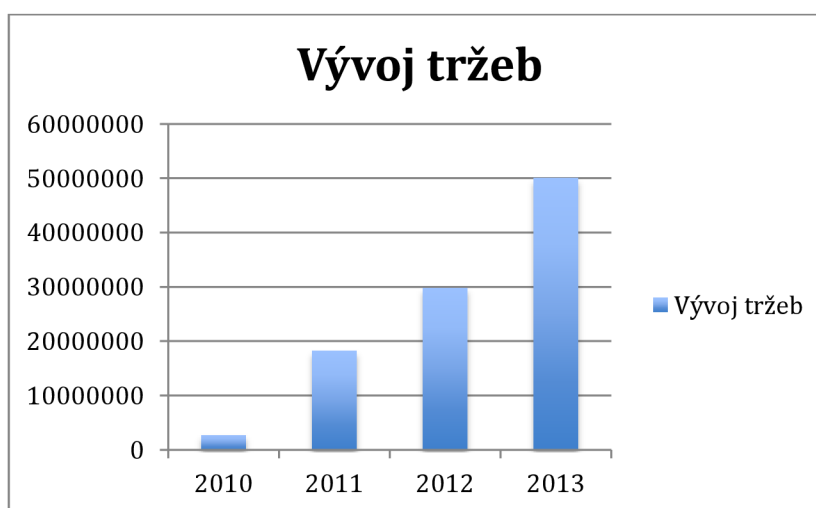
## 2.3 Vývoj tržeb a zaměstnanců

K porovnání současného stavu společnosti je důležité ohlédnout se i za současným vývojem tržeb a růstem zaměstnanců- Jelikož společnost vznikla ke konci roku 2009, je tento rok z pohledu tržeb nevýznamný. V roce následujícím při provozování 3 zmrzlinových stánků byly tržby za celý rok 2.700.000 Kč a v roce 2010 podnik nikoho nezaměstnává, neboť mladší z majitelů je studentem VŠ, druhý z majitelů je zaměstnán ve společnosti Catus spol. s r.o. Účetnictví je vedeno externí účetní a všechny ostatní zaměstnanecké funkce jako personalistku, rozvoz zboží, brigádnická činnost je u všech zaměstnanců zajištěna dohodou o provedení práce.

V roce 2011 už je struktura zaměstnanců zajímavější. Zaměstnán byl starší z majitelů a také 4 servírky z první otevřené provozovny kavárny v Jihlavě. Ostatní zaměstnanecké pozice jsou jako v předcházejícím roce zajištěny dohodami. Tržby v roce 2011 ohromujícím tempem vzrostly a to až na 18.200.000 Kč.

Rok 2012 pokračuje v narůstající tendenci tržeb i zaměstnanců. Tržby vzrostly na 29.800.000 Kč a zaměstnanecká skladba se rozrostla o nové zaměstnankyně servírky na druhé otevřené pobočce kavárny ve Vyškově.

Tržby roku 2013 dosahují částky 50.000.000 Kč, což je nárůst téměř o 50%. Zaměstnanecká struktura stagnuje.

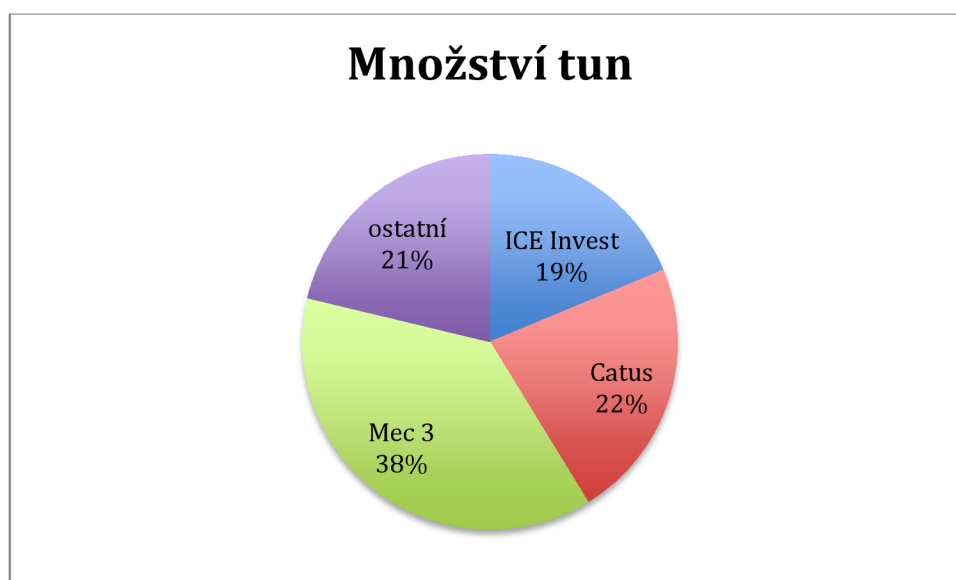


Graf 1: 1 Vývoj tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.4 Odhad tržního podílu

Tržní podíl se dá odhadovat z mnoha pohledů, z pohledu provozoven, z pohledu tržeb, z pohledu prodaných zmrzlinových směsí, atd. Já si pro tržní podíl vybrala právě poslední vyjmenovaný to z pohledu prodaných zmrzlinových směsí za rok 2013. Naše společnost byla v podstatě vybídnuta k tomu, aby nejen zmrzlinové stánky s prodejem sladké pochoutky prodávala zákazníkům OD Kaufland, ale aby i zmrzlinové směši prodávala dál. Společnost ICE invest spol. s r.o. tedy vstoupila do tvrdého konkurenčního businessu.

A kdo že je v České republice konkurencí v prodávání zmrzlinových směsí? V první řadě havlíčkobrodská společnost Catus spol. s r.o. Společnost Catus spol. s r.o. začínala jako výrobce instantních nápojů pro sportovce a pro veřejné stravování, i naše menzy jsou plné jejich instantních nápojů. Tato společnost vycítila šanci na trhu a začala s vývojem vlastních zmrzlinových směsí. Jenže jak šel čas, přidal se do této poměrně slušně zaběhnuté dvojice třetí – právě MEC 3 s.r.o. V současné době jsou všechny 3 společnosti zneprátelené a každá má svoji skupinu zákazníků. A na tom se dokáže skvěle prezentovat jejich konkurenceschopnost, pokud se podíváme na současné podíly na trhu. Samozřejmě, že jsou i další hráči, například Bohemilk, a.s. (známé jako Opočno), nicméně zde porovnáváme tyto 3. Na grafu níže je tedy vidět aktuální silové rozložení.



Graf 1: 2 Tržní podíl v prodaných zmrzlinových směsí za rok 2013 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem se na trh každoročně dostane okolo 800t sušené směsi pro přípravu točené zmrzliny.

Zde je vidět, že tyto tři společnosti si dělí trh v podstatě sami mezi sebe a na ostatní už moc nezbývá, mezi ostatní konkurenty se dělí pouze 21% tohoto množství, což je při poměrně málo.

Z naší trojice je tedy jasně dominantní společnost MEC 3 s.r.o., (dříve Allmond). Její dominanta je dána zejména tím, že v jejím sortimentu je mnoho surovin pro cukráře a pekaře a právě tito lidé většinou provozují prodejní místa s točenou zmrzlinou. Tudíž je zde jasná propojenost mezi surovinami pro pečení a cukraření a surovinou na točenou zmrzlinu. Pokud přijede obchodní zástupce za takovýmto zákazníkem, není pro něj problém prodat mu právě i tuto surovinu.

Rozdíly mezi společnostmi Catus spol. s r.o. a ICE invest spol. s r.o. už však nejsou zdaleka tak velké. Větší dominanta společnosti Catus spol. s r.o. je dána zejména jejím historickým působením na profi gastro trhu, kde opět svým zákazníkům prodávala pekařské zlepšující přípravky. Z většiny těchto zákazníků se následně etablovaly její klienti i na poli točené zmrzliny.

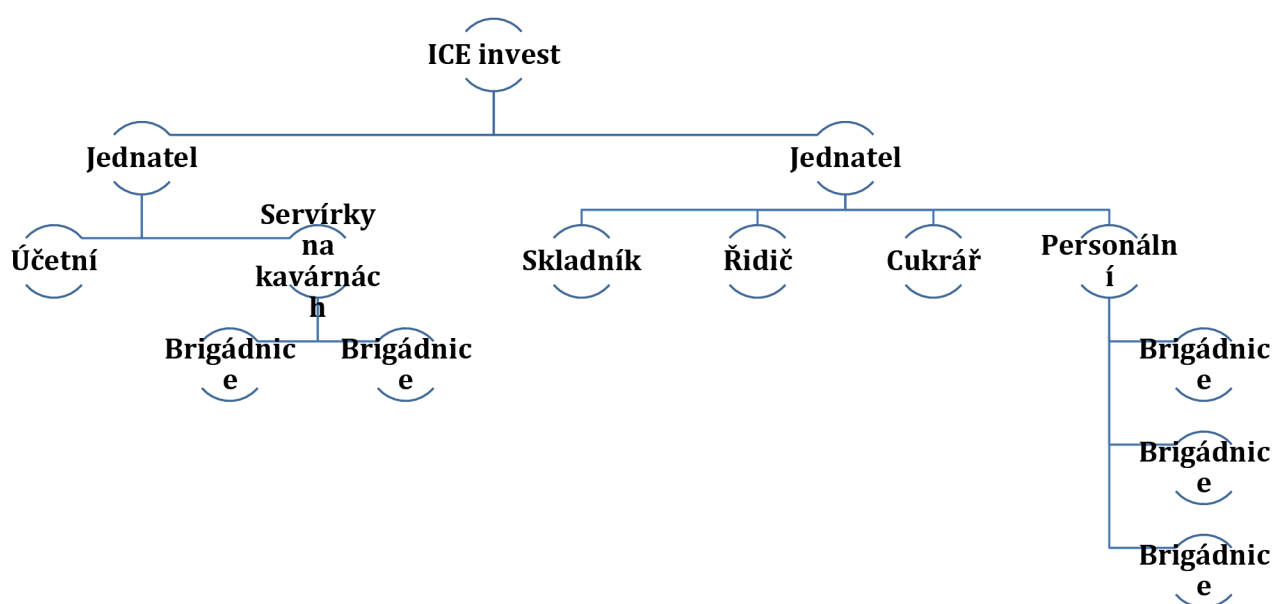
Společnost ICE invest spol.s r.o. má v tomto výrazně složitější situaci – zmrzlinu sama nevyrábí, ale pouze vyvíjí. Nemá rovněž ani vlastní tým obchodních zástupců, kteří by křižovali republiku a nabízeli prodejcům náš produkt. Jediný obchodní kanál pak zůstává pouze spokojený zákazník na vlastních provozovnách, který pak vyžaduje naši kvalitu i u konkurence a konkurence následně chce naši zmrzlinu. Zde vidím jasnou cestu na zlepšení ve smyslu rozvoje týmu obchodních zástupců, kteří budou naši řadu zmrzlin nabízet. Myslím, že nyní už na to je doba, protože naše zmrzlina se stala všeobecně známou značkou, tudíž bude celkem snadný přístup k zákazníkovi, který třeba neuvažuje o změně dodavatele.

## **2.5 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti ICE invest spol.s r.o. je složitější v tom, že je jiná v průběhu sezóny zmrzlinových stánků a v průběhu mimo sezónním. V období dubna až září podnik zaměstnává až 300 brigádnic na dohodu o provedení práce. V mimo

sezónním čase pracuje u společnosti celkem do 10 brigádnic na dohodu a to pouze na provozovnách kaváren.

Pro zjednodušení uvedu pouze 3 brigádnice z uváděných 300 na zmrzlinových stáncích a 2 brigádnice z cukráren ze současných 10-i.



**Graf 1: 3 Organizační struktura ICE invest spol. s r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Rozšířením společnosti bude muset být organizační struktura doplněna o nový personál a to téměř na všech úrovních řízení.

Jednatelé,

Oba dohlíží na své podřízené ve svých funkcích, včetně kontrolní činnosti. Současně komunikují s dodavateli i odběrateli, hlídají splatnosti u odběratelů. Mají přímý dohled na kavárnami, kde působí jako provozní.

Účetní,

vede účetnictví, včetně účetní závěrky na konci roku, podává daňová přiznání a hlídá splatnosti záloh na daně. Je zaměstnána na dohodu.

Servírky na kavárnách,

vedou vždy celodenní směnu, dohlíží na práci brigádnic a hlavně spokojenost zákazníků. Jsou zaměstnány na hlavní pracovní poměr.

Brigádnice,

plní příkazy, jak personální v případě zmrzlinového stánku nebo servírky na kavárně. Povinností brigádnice je udržovat čistotu a hygienu na provozovnách. Jsou zaměstnány na dohodu o provedení práce.

Skladník,

Obstarává činnost v pronajatém skladě společnosti. Vydává a přijímá suroviny, připravuje zásilky pro obchodní partnery i pro provozovny. Je zaměstnán na hlavní pracovní poměr.

Řidič,

Připravuje se skladníkem zboží na jednotlivé vlastní provozovny, ale i na provozovny pracovních partnerů. Kontroluje činnosti brigádnic na filiálkách. Jeho činnost je sezonní a je tedy zaměstnán pouze na dohodu o provedení práce.

Cukrář,

zajišťuje a připravuje zákusky pro kavárny. Přichystává zakázkové objednávky a přichází s novými nápady na nové dorty. Je zaměstnán na hlavní pracovní poměr.

Personální,

jejím úkolem je zajistit bezproblémový provoz na zmrzlinových stáncích od dodávky zboží až po úklid stánku. Její práce je také sezónní a je zaměstnána na dohodu o provedení práce.



## 2.6 Kritická analýza

Kritická analýza se v mé diplomové práci skládá z analýzy obecného okolí, analýzy oborového okolí a analýzy interních faktorů. Tyto analýzy jsou nezbytné k tomu, abychom se udělali zcela jasný pohled na společnosti z různých úhlů pohledu.

### 2.6.1 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

Vnější analýza SLEPT analýza nám přiblíží podnik ze strany sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

#### SOCIÁLNÍ OBLAST:

V roce 2012 bylo v České republice evidováno k 10.516.00 obyvatel, k září roku 2013 bylo evidováno 10.513.834 obyvatel, což představuje úbytek za devět měsíců o cca 3.000 obyvatel. Můžeme tedy tvrdit, že počet obyvatel v České republice má klesající tendenci a pro naši společnost tzn., že nepřibývají nové pracovní možnosti.<sup>25</sup>

#### LEGISLATIVNÍ OBLAST:

Do legislativní oblasti patří mnoho zákonů a norem nejen České republiky, ale i Evropské unie, podle kterých se musejí společnosti u nás řídit. Vzhledem k jejich množství uvedu jen ty nejpodstatnější:

zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu;

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;

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

zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a další.

Podnik musí vyhovět veškerým legislativním úpravám a normám, nejen v rámci České republiky, ale i EU.

#### EKONOMICKÁ OBLAST:

Inflace v České republice je charakteristická nízkou úrovní, až na výjimku tvořící rok 2008, kdy vystoupila inflace až na hranici 6,3%. Průměrná meziroční inflace v roce

---

<sup>25</sup> *Obyvatelstvo*, 2013. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)

2012 byla 3,3%. Tato nízká inflace pozitivně působí na finanční sektor i investory. Naopak vysoká inflace znehodnocuje příjmy a úspory.<sup>26</sup>

Hrubý domácí produkt je jeden z nejvýznamnějších ukazatelů pro určování výkonnosti ekonomiky státu. Rychlost meziročního přírůstku HDP od roku 2002 byla poměrně zrychlující se. Toto růstové tempo trvalo až do roku 2006, kdy HDP v České republice dosáhlo svého maxima a to 6,8%. Následující rok zahrnujeme do období silného růstu ekonomiky státu, i když v druhé polovině došlo ke zpomalení. V roce 2008 pokračovalo oslabování meziročního růstu HDP. Strmý pád se strhnul v roce 2009, kdy pokles HDP dosahoval 4,5%. Následky recese způsobily nedostatečný odbyt produktů na trhu. V roce 2010 můžeme sledovat stoupající tempo až na 2,6%, avšak v roce 2011 HDP mírně pokleslo na 1,7% a v roce 2012 pokleslo na -1,2%. Prognóza vývoje HDP dle ČNB do budoucích let je nejistá a spíše se přiklání k postupnému poklesu.<sup>27</sup>

#### POLITICKÁ OBLAST:

Česká republika je parlamentní demokratická země s předsedou vlády v čele vlády naší země. Pro naši podnikatelskou situaci je především významný daňový systém. Jednou z nejpodstatnějších změn tvoří snížená sazba DPH 15%, dle zákona o DPH. Postupné zvyšování snížené sazby má pro firmu ICE invest spol. s r.o. za následek ten, že postupně dochází k mírnému zvýšení nákladů. Do budoucna je nejisté, jestli dojde ke snížení či zvýšení sazby.

#### TECHNOLOGICKÁ OBLAST:

Technologická tendence je zásadní pro podnikání s točenou zmrzlinou a provozování cukráren. Technologie potravinářských strojů se neustále rozvíjí a zdokonalují, což způsobuje nejen ulehčení práce pro obsluhu, ale dochází i k nižší spotřebě energií. Dostupnost kvalitních technologií v České republice je velice komplikované a nákup umožňují pouze vybrané podniky.

---

<sup>26</sup> *Inflace – druhy, definice, tabulky*, 2013. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace).

<sup>27</sup> *HDP 2013, vývoj hdp v ČR*, 2013. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

## 2.6.2 Analýza interních faktorů – 7S

Model je nazýván „7 S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S:

- Strategy (strategie),
- Structure (struktura),
- Systems (systémy řízení),
- Style (styl řízení),
- Staff (spolupracovníci),
- Skills (schopnosti),
- Shared values (sdílené hodnoty).

**Strategie:** Záměrem podniku je rozšiřovat se a to nejen na českém trhu, zvyšovat tržby, výkonnost a rentabilitu a naopak snižovat provozní náklady.

**Struktura:** Struktura je naznačena organizační strukturou (Viz. Bod 1.3), která je liniová a jsou jednoznačně určeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

**Styl řízení:** Styl řízení je typický demokratický a obecně je považován za nejvhodnější ve většině pracovních skupin.

**Systémy řízení:** Podnik nevlastní žádný z certifikátů ISO.

**Spolupracovníci:** Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem výkonnosti, avšak na druhou stranu i největším provozním rizikem. Průměrný věk zaměstnanců v podniku je mladistvý, což je dáno nízkým věkem servírek na kavárnách a mladičkými brigádníci na stáncích.

**Schopnosti:** Vystudování majitelé jsou bezesporu neocenitelným přínosem podniku a vytváří obraz celé firmy. Jednatel firmy ICE invest spol. s .r.o. pracoval před vznikem společnosti pro sesterskou firmu Gamys s.r.o. jako manažer prodeje a jeho zkušenosti jsou neocenitelným přínosem pro celou společnost.

**Sdílené hodnoty:** Zaměstnanci se ztotožňují s firemní kulturou, která se projevuje uvnitř firmy a žádoucím způsobem usměrňuje jejich chování.

### 2.6.3 Porterův model konkurenčních sil

Oborové okolí společnosti si nejlépe představíme pomocí analýzy M. Portera, která se zabývá stávající konkurencí, novou konkurencí, vlivem odběratelů, vlivem dodavatelů a substitučními produkty.

Stávající konkurence:

Z pohledu „stánkových zmrzlinářů“ před obchodními domy v rámci České republiky můžeme mluvit pouze o několika společnostech, které jsou pro nás konkurencí. Vezme-li v úvahu náš partnerský OD Kaufland, společnost ICE invest spol. s r.o. k dnešnímu dni provozuje 71 stánků se zmrzlinou před OD Kaufland ze současných 100 domů v celé České republice. Zbylé námi neobsazené obchodní domy jsou buď obsazeny stánkaři, kteří mají celoroční smlouvu, to znamená, že i přes zimní sezónu nabízejí zákazníkům své produkty, např. v podobě horkých nápojů nebo trdelníků. Těchto obchodníků je ovšem pouze několik. Zbylá neobsazená místa jsou buď neobsaditelná a to z důvodu, že OD Kaufland je pouze v pronájmu a nestojí na vlastním pozemku, a nebo zde má stánek firma zabývající se stejným businesssem jako společnost ICE invest spol. s r.o. Touto firmou je pak společnost Jumax, která provozuje stánky i před supermarketem Albert.

Nová konkurence:

Teoreticky kdykoliv na trh může přijít nová firma, ale jako v každém odvětví i v odvětví s točenou zmrzlinou, zde existuje několik bariér. Za jednu z nejpodstatnějších překážek při vstupu na trh se zmrzlinou patří finanční stránka a kapitálová zajištěnost. A již několikrát se ukázalo, že vysoká loajálnost zákazníků k zavedeným značkám, které nabízí vysokou kvalitu za poměrně nízkou cenou, je něco co si nová konkurence nevybuduje během několika dnů ani měsíců.

Vliv odběratelů:

Odběratelé jsou ovlivněni hned několika aspekty. V dnešní době při neustálém zvyšování potravin je pro odběratele nejdůležitější cena. Až po ceně zákazník mnohdy řeší kvalitu či velikost výrobku. A jelikož veškerými odběrateli točené zmrzliny jsou

koncoví zákazníci nakupující v OD Kaufland je cena to první co zákazníka zajímá. Důležitým vlivem působícím na odběratele je také počasí.

Vliv dodavatelů:

Dodavatelé jsou velice důležití pro chod celé společnosti a i pro budoucí vývoj. Za významného dodavatele při obchodování s točenou zmrzlinou se považuje samozřejmě dodavatel zmrzlinových směsí. Tím pro naši společnost je firma Paloma ze Slovenska, která výhradně dodává směsi pro přípravu točené zmrzliny pro podnik ICE invest spol. s r.o. Za významné výrobce směsí točené zmrzliny v České republice můžeme považovat společnost ADRIA GOLD, s.r.o. ze Zlína nebo Bohe Milk a.s. z Opočna, která je známá svými drobnými prodejci po celé republice s tím rozdílem od naší společnosti, že každý design stánku je jiný a každá nabídka je v každém stánku také rozdílná. Dalším neméně důležitým dodavatelem pro bussines s točenou zmrzlinou je dodavatel kornoutků. V České republice se můžeme bavit pouze o dvou dodavatelích a to SUNCONE s.r.o. ze Znojma a TVIN CZ, s.r.o. z Brandýsa nad Labem. Historie dodavatelů kornoutků u naší společnosti je taková, že firma ICE invest spol. s r.o. odebírala do roku 2011 kornoutky od firmy SUNCONE s.r.o. a od roku následujícího odebírá kornoutky od společnosti TVIN CZ, s.r.o. V současné době si spolupráci s nynějším dodavatelem nemůže vynachválit a spokojenost je tak na obou stranách. Podstatnými dodavateli jsou i dodavatelé zmrzlinových strojů a zmrzlinových stánků. U zmrzlinových strojů je trh s výrobcí poměrně sytý, avšak kvalita přístrojů u mnoha z nich je velice slabá. Naše společnost je tedy věrná ověřené kvalitě a stroje odebírá přímo od výrobců z Itálie ze společnosti GEL MATIC. Zmrzlinové stánky jsou na míru vyráběné pouze opět pro společnost ICE invest spol. s r.o. od havlíčkobrodské firmy Almita spol. s r.o. Další dodavatelé stánků existují, avšak už pouze kopírují vymyšlené od společnosti Almita spol. s r.o.

Substituční produkty:

Substitučními produkty v oboru s točenou zmrzlinou může být ledová tříšť, ledové nápoje nebo zmrzlina kopečková. Všechny tyto výrobky jsou hrozbou pro točenou zmrzlinu, avšak věřím, že při výběru letního osvěžení si zákazníci vždy dopřejí jen tu nejvyšší kvalitu v podobě točené zmrzliny.

## 2.6.4 SWOT analýza

Shrnutím všech tří předcházejících analýz dostaneme silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti ve vyhodnocení SWOT analýzy.

Tab. 1: 1 SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>S</b>	poloha provozoven jedinečná receptura neměnná cena i v roce 2014 marketingová propagace moderní technologie	nájemní smlouva na dobu určitou servis zmrzlinových strojů omezení pouze na český trh	<b>W</b>
	nové smlouvy k podpisu vytvoření rezerv expandování do zahraničí rozšíření sortimentu	zvýšení DPH konkurence neprodloužení smlouvy devalvace měny nepříznivé počasí zvýšení ceny sušeného mléka	
<b>O</b>			<b>T</b>

Silnými stránkami společnostmi jsou jednoznačně polohy zmrzlinových stánků a to z důvodu velké návštěvnosti OD Kaufland všech věkových kategorií, ale i mnohdy průchozí cestou na autobusové či vlakové nádraží. Další nemalou výhodou umístěním před OD Kaufland je i nejvyšší uváděný zisk potravinářského řetězce v ČR a to ziskem 2,2 miliard korun<sup>28</sup>, což svědčí o veliké oblibě v tento obchodní dům.

Jedinečná receptura je dána výhradním výrobcem pro naši společnost a nenahraditelnou chutí ve sladkou pochoutku.

---

<sup>28</sup> Řetězce Interspar a Billa v Česku prodělávají, daří se Lidlu a Kauflandu. 2014. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/retezce-interspar-a-billa-v-cesku-prodelavaji-dari-se-lidlu-a-kauflandu-965>.

Listopadová devalvace měny roku 2013 značně zdraží dodávky zmrzlinových směsí ze Slovenska. Pro naše zákazníky se však nic nemění a veškerá rizika na sebe bere dodavatel směsí. Ceny pro zákazníky zůstávají stejné jako v roce 2013.

Marketingovou propagací je každý samostatně stojící stánek, který má typické rysy pobízející ke koupi zmraženého potěšení. Ucelení zmrzlinové propagace dotvářejí firemně potištěné automobily stejného designu jako prodejní stánky.

Veškeré technologie podniku jsou ve vysoké kvalitě provedení a s nepatrnými výjimkami jsou vyrobeny v Itálii. Zmrzlinové stroje, vitríny v kavárnách, kávovary a mnoho dalších je vyrobeno v Itálii a nedají se porovnávat s výrobky z asijských zemí.

Nevýhodou je uzavřená rámcová smlouva na dobu určitou s OD Kaufland. Neproloužením by vznikl problém, kde 67 kusů zmrzlinových stánků umístit a to tak, aby přinášely neméně stejně vysoký zisk jako umístěním před červeným obchodním domem.

Jak jsem se již zmínila veškeré technologie jsou italské výroby, a tudíž servis zařízení se v praxi vyřizuje buď navedením po telefonu (upozorňuji, že v italštině) nebo transportem do jižní země. V případě poruchy to znamená nemalé problémy, které jsou časově i finančně náročné.

Obsazením 66 míst ze 100 Kauflandů a 1 místem před Globusem se zdá být český trh omezen. Řešením se nabízí rozšířit se na další obchodní dům (Alberty i Tesca jsou již obsazeny konkurencí), anebo se rozšířit na mezinárodní trh. Zahraničí s sebou přináší ale mnoho právních, legislativních a zákaznických změn, které jsou finančně nemálo zatěžující.

Příležitostmi se nabízí podpis s OD Kaufland na všechna možná venkovně prodejní místa v České republice a na všechna prodejní místa před Globusy v České republice. Vytvoření rezerv nebo investování? To se nabízí za příležitosti, které jsou potřeba pořádně zvážit a neopomenout. Vytvořené rezervy na nedálo události vytváří pocit jistoty a stability podniku, avšak investování a držení kroku s konkurencí je pro společnost příležitost, jak mnohdy zvýšit několikanásobně kapitál podniku.

Rozšířením do zahraničí by se společnost dostala do podvědomí nadnárodních podniků, ale za značné finanční výdaje a i vážných rizik s tím spojených.

Příležitostí rozšíření sortimentu točené zmrzliny je jak ledová tříšť, tak naopak i nabídka horkých výrobků. V uvážení stojí i nabídka nealkoholických nápojů nejen pro

děti, ale i sladkých bonbónů a lízátek. Avšak já právě vidím jedinečnost společnosti ICE invest spol. s r.o. v tom, že nabízí vždy stejný sortiment vanilkové a čokoládové zmrzlinové bez přídavku podřadných produktů.

Zvýšení sazby DPH se na rok 2014 nestalo skutečností, avšak „slibování“ současné vlády předpokládá zvýšení pro rok 2015 snížené i základní sazby. Současnou hrozbou se zvýšením DPH je i zavedení registračních pokladen, které bude podle nejnovějších informací zavedeno k roku 2015.

Konkurencí společnost, jak již bylo zmíněno jsou v prodeji suchých zmrzlinových směsí firmy Catus spol. s r.o. a MEC 3 s.r.o. V prodeji zmrzlého výrobku jsou naši konkurencí pouliční živnostníci se svými dřevěnými stánky a vietnamští prodejci.

Neprodloužení smlouvy je hrozbou nevyššího stupně, protože by si podnik musel hledat nová prodejní místa a začít budovat pověst od znova.

Devalvace měny se stala skutečností od listopadu 2013 a výrazně se zdraží každá dodávka směsí, to platí i o strojích dovážených z Itálie.

Nepříznivé počasí u prodeje točené zmrzliny je zásadní a neovlivnitelné. A zbývá jen doufat ve slunečné léto bez bouří.

Cena sušeného mléka je důležitá pro výrobu zmrzlinových směsí, neboť téměř 80% směsí tvoří právě sušené mléko. Vývoj je ovšem nepříznivý, neboť cena za 1 kg sušeného mléka je ve své historii nejvyšší.

## **2.7 Analýza poměrových ukazatelů**

Zaměřím se na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Vycházet budu z výkazu společnosti za roky 2011, 2012 a 2013 (viz. příložená příloha).

### **2.7.1 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability dříve patřily k jedním z nejsledovanějších vůbec. Ve stručnosti nám vypovídají o efektivitě podniku a to konkrétně tak, jak podnik pracuje s vlastními a cizími prostředky.



**Tab. 1: 2 Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	2011	2012	2013	DOPORUČENÉ HODNOTY
POLOŽKY Z VÝKAZŮ (v tis. Kč)				
EBIT	1352	195	245	
EAT	1188	115	179	
Aktiva	5004	11623	11517	
Vlastní kapitál	784	898	1078	
Tržby za prodej zboží	18184	29789	32792	
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	822	1639	4450	
UKAZATELE RENTABILITY				
ROA	27%	1,68%	2,13%	ROA > 5 %
ROE	151,50%	12,81%	16,61%	ROE > 4,24 %
ROI	-	-	-	12 - 15 %
ROS	6,20%	0,36%	0,48%	2 - 6 %

Doporučené hodnoty ROA by měly být vyšší než 5 %, což naše společnost splňuje pouze v roce 2011, v následujících letech jsou hodnoty výrazně pod doporučenými hodnotami. V roce 2012 i v roce 2013 tuto skutečnost můžeme mnohonásobně přiřadit nižšímu vygenerovanému zisku než v roce 2011. Další důležitý aspekt nižších hodnot než doporučených je v částce uplatněných odpisů.

Hodnoty ROE jsou v každém roce vyšší než hodnoty ROA, tato skutečnost vypovídá o tom, že výtěžnost celého kapitálu je menší než výtěžnost vlastního kapitálu. Vyšší hodnoty ROE příznivě vypovídají o dostatečné ziskovosti, kterou je schopen podnik i na dále udržovat. Odpovídající hodnota ROE vypovídá také o efektivním nakládání s majetkem.

Rentabilita tržeb, nebo-li ROS ani v jednom sledovaném období neodpovídá doporučeným hodnotám. Tuto skutečnost můžeme přisoudit opět nižšímu generovanému zisku a stoupajícím tržbám.

K výpočtu hodnot ROI je zapotřebí znát údaje o počáteční investici, tato hodnota by byla zkreslená.

### 2.7.2 Ukazatele likvidity

Likviditu chápeme jako schopnost podniku získat prostředky pro úhradu svých závazků. Likvidita je krátkodobá platební schopnost firmy, která vypovídá o tom, jak je podnik schopen prodat zásoby, zinkasovat pohledávky z obchodního styku i mít dostatečnou hotovost na bankovním účtu. Čím je likvidita vyšší tím lze investici rychleji zpeněžit a čím rychleji lze peníze dostat zpět z investice, tím nižší výnosy z investice plynou.

Tab. 1: 3 Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	DOPORUČENÉ HODNOTY
POLOŽKY Z VÝKAZŮ (v tis. Kč)				
Oběžná aktiva	847	1790	1897	
Zásoby	185	589	846	
Krátkodobé pohledávky	428	809	322	
Krátkodobý finanční majetek	234	392	729	
Krátkodobé závazky	1716	1814	1936	
UKAZATELE LIKVIDITY				
Běžná likvidita	0,49	0,98	0,98	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,39	0,66	0,55	> 1
Okamžitá likvidita	0,14	0,22	0,37	0,2 - 0,5

Hodnoty běžné likvidity neodpovídají doporučeným hodnotám, to znamená, že podnik musí využívat cizí zdroje ke krytí svých krátkodobých závazků, o čemž vypovídá současný bankovní úvěr od Komerční banky z roku 2012.

Pohotová likvidita je ovlivněna množstvím zásob, která je ve společnosti ICE invest spol. s r.o. ovlivněna letní zmrzlinovou sezónou. Pohotová likvidita neodpovídá doporučeným hodnotám.

Okamžitá likvidita v roce 2011 neodpovídá doporučeným hodnotám, tuto skutečnost přisuzujeme nízké hodnotě finančního majetku. Naopak v letech 2012 a 2013 už hodnoty odpovídají, což znamená, že podnik efektivně využívá finanční prostředky v bankách a v hotovosti.

### 2.7.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám poskytují informace, jak podnik efektivně hospodaří se svým majetkem, pohledávkami, zásobami. Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak dlouho v těchto položkách podnik drží své finanční prostředky.

Tab. 1: 4 Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	
POLOŽKY Z VÝKAZŮ (v tis. Kč)				DOPORUČENÉ HODNOTY
Tržby za prodej zboží	18184	29789	32792	
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	822	1639	4450	
Dlouhodobý majetek	4114	9761	9620	
Zásoby	185	589	846	
Aktiva	5004	11623	11517	
Krátkodobé pohledávky	428	809	322	
Závazky z obchodních vztahů	1061	361	26	
<b>UKAZATELE AKTIVITY</b>				
Obrat aktiv	3,81	2,70	3,20	1,6 - 3
Obrat dlouhodobého majetku	4,62	3,22	3,87	
Obrat zásob	102,70	53,40	44,02	
Doba obratu zásob	3,50	6,74	8,18	
Doba obratu pohledávek	8,10	9,27	3,11	Vyhovující 14
Doba obratu závazků	20,10	4,14	0,26	

Jak můžeme vidět doba obratu aktiv nabývá nad doporučených hodnot v letech 2011 a 2013, to je způsobeno vyšší hodnotou tržeb. Vyšší hodnota je signálem pro investování.

Obrat dlouhodobého majetku nás informuje, kolikrát se majetek obrátí v tržbách za rok. Ve sledovaném období je tento ukazatel vyrovnaný.

Obrat zásob vypovídá, kolikrát za rok je podnik schopen přeměnit zásoby v tržby. Tyto hodnoty jsou vysoké a vypovídají o vysokém obratu zásobu převážně v hlavní zmrzlinové sezóně.

Čím je doba obratu zásob nižší, tím efektivněji podnik řídí svůj sklad. Za nejefektivnější provozování skladu považujeme rok 2011 s hodnotou 3,5. V následujících letech hodnoty nepříznivě stoupají.

Doba splatnosti pohledávek a závazků odráží situaci podniku na daném trhu. V každém případě je vždy lepší, když doba obratu závazku je vyšší než doba obratu pohledávek. V roce 2012 a 2013 tento trend podnik nespĺňuje a je potřeba brát ho v potaz.

Čím je doba obratu pohledávek nižší, tím více zákazníci naši firmu potřebují. V roce 2013 můžeme mluvit o pozitivním zjištění, že společnost ICE invest spol. s r.o. má pohledávky splatné za kratší dobu a má tedy k dispozici finanční prostředky, které může vhodně investovat.

Doba obratu závazků vypovídá o době do splatnosti faktur. Doba obratu závazků se snižuje, což znamená, že podnik musí své závazky splatit dříve.

#### 2.7.4 Ukazatele zadluženosti

Určení optimální struktury vlastních a cizích zdrojů v podniku je často nejtěžším úkolem finančního řízení. Ukazatele zadluženosti se věnují na rozdíl od ukazatelů rentability a likvidity na dlouhodobému fungování podniku.

**Tab. 1: 5 Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	2011	2012	2013	
POLOŽKY Z VÝKAZŮ (v tis. Kč)				DOPORUČENÉ HODNOTY
EBIT	1352	195	245	
Cizí zdroje	4216	10725	10437	
Aktiva	5004	11623	11517	
Vlastní kapitál	784	898	1078	
Nákladové úroky	0	277	172	
<b>UKAZATELE LIKVIDITY</b>				
Celková zadluženost	84%	92%	90%	50 - 60%
Koeficient samofinancování	16%	8%	10%	40 - 50%
Úrokové krytí	-	1,41	2,04	min. 3

Celková zadluženost se ve sledovaném období pohybuje kolem 90%. Významnou roli tady hraje bankovní úvěr od roku 2012 a závazky ke společníkům, členům družstva a

k účastníkům sdružení v nemalé hodnotě 6 500 tis. Kč, které vstupují do cizích zdrojů. Významnou položkou jsou i úvěry na firemní automobily v nesplacené částce 900 tis. Kč za rok 2013.

Koeficient samofinancování neodpovídá doporučeným hodnotám, souvisí s celkovou zadlužeností.

Úrokové krytí nám říká, kolikrát jsou úroky z bankovního úvěru kryty výsledkem hospodaření za dané účetní období. V prvním sledovaném roce společnost nevyžívala žádný bankovní úvěr je tedy hodnota nulová. V následujících letech je zaznamenán bankovní úvěr od Komerční banky.

### **3 Vlastní návrhy řešení**

Možnostmi, jakým směrem by se měl vyvíjet budoucí směr společnosti ICE invest spol. s r.o., je několik. Na začátku je potřeba určit, jakými možnými volnými finančními prostředky podnik disponuje a následně podle toho zvážit všechny pro a proti daným možnostem investice. To zahrnuje porovnání výše investice s náklady (náklady spojené s pořízením a s provozem) a s rizikem, které jsme ochotni podstoupit.

Důvodem investice je jednak snížení daňového základu, končící stávající úvěr (na částku 3 000 000 Kč na 30 měsíců s úrokovou sazbou 4,5 % p.a. od Komerční banky) a i upevnění stability podniku na trhu, neboť trh se zmrzlinovými stánky není věčný a každým dnem může přijít vlna z Asie nebo investor, který skoupí veškeré nájemní plochy. Snižování daňového základu je pochopitelné z důvodu placení daní právnických osob, která je ve výši 19%.

Uvažujme čtyři možnosti investice a to:

Rozšíření před další OD Kaufland a Globusy v ČR

Expandování do zahraničí

Investování do nemovitosti

Rozšíření sítě kaváren

Všechny možnosti jsou odlišné a každá vyžaduje jinou časovou přípravu, ale uvažujme o investici k roku 2014.

Před jakoukoliv investicí je důležité znát objektivní pohled na společnost a k tomu mi pomůžou ukazatele z finanční analýzy. Každý ukazatel nám přiblíží současný stav podniku a díky porovnání s doporučenými hodnotami si uděláme názor o podniku zda funguje či nikoliv. Podrobná analýza byla provedena v analytické části práce.

### **3.1.1 Zhodnocení finanční situace podniku**

Z výsledků analýzy poměrových ukazatelů lze usoudit, že podnik má jisté finanční „rezervy“, ale také na druhou stranu musíme brát v úvahu jeho mladé setrvání na trhu. Ze sledovaného období se velmi vychyluje rok 2011, kdy byl generován zisk za účetní období přes více než 1 000 tis. Kč a uplatnění odpisů v necelé částce 3 000 tis. Kč. V následujících letech byl zisk mnohem nižší a to se týká i uplatnění odpisů. Velice pozitivně vyšly hodnoty okamžité likvidity, které signalizují možnosti investice. Dalším vybraným pozitivním ukazatelem je ukazatel ROE, který nabývá nad doporučených hodnot a informuje nás o dostatečné ziskovosti a bezproblémovém nakládání s majetkem.

Naopak nevyhovujícími ukazateli je ukazatel ROS, který se v letech 2012 a 2013 nepřibližuje doporučeným hodnotám stejně tak ukazatel běžné likvidity.

Důležitým ukazatelem je také porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Doba obratu závazku by měla být vyšší než pohledávek. Společnost ICE invest spol. s r.o., ale tuto podmínku splňuje pouze v roce 2011, v následující letech už tomu tak není, to znamená, že podnik musí své závazky splatit dříve než vyinkasuje své pohledávky. V průběhu zmrzlinové sezóny je cash-flow, jak na houpačce, ale podnik si stále udržuje dostatečnou likviditu, a tak mu nečiní problém zainvestovat do další příležitosti na trhu.

### **3.2 Volné finanční prostředky**

Finančními prostředky, kterými k dnešnímu dni společnost disponuje jsou velice proměnlivé a to hned z několika důvodů. Za nejdůležitější považuji to, že podnik je právě teď ve své hlavní „zmrzlinářské“ sezóně a cash-flow je jako na houpačce a to z důvodu nevyrovnanosti pohledávek a závazků.

Podle výpisu z bankovního účtu zjišťujeme, že společnost nedisponuje dostatečným množstvím finančních prostředků k financování, jakékoliv investice. Aktuálním zůstatkem je částka 800 000 Kč, která není zanedbatelná, ale také není nějak ohromující. Další volné finanční prostředky nejsou k dispozici.

### 3.3 Získání peněžních prostředků

Pro získání peněžních prostředků potřebných k investici jsem oslovila tři bankovní instituce působících v kraji Vysočině a v Brně. Oslovila jsem ČSOB, Raiffeisen Bank (současná banka společnosti) a Poštovní spořitelnu. Účel úvěru byl bankám sdělen jako rozšíření společnosti a požadavek zněl, jakou maximální možnou částku nám jsou schopni poskytnout. V nejlepším možném případě bez zástavy nemovitosti a bez podepsání směnky. Doba splácení do 10 let. Bankovní úvěr by byl splácen konstantními měsíčními splátkami s pevnou úrokovou sazbou. Na delší dobu se podnik nechce vázat.

Ke zpracování byly bankovním institucím předloženy účetní závěrky za roky 2011, 2012 a 2013. Bankovní společnosti ČSOB a Poštovní spořitelna si též vyžádaly bankovní výpisy za poslední půl rok.

#### 3.3.1 Nabídky bankovních úvěrů

Ve zkratce jsou níže v tabulkách uvedeny nabídky jednotlivých bank, ze kterých budu vybírat tu nejvýhodnější pro společnost ICE invest spol. s r.o. Ve výběru budu zohledňovat nejen úrokovou sazbu, ale i podmínky předčasného splacení, dobu splácení, poplatky za vyřízení úvěru i poplatky za správu účtu, atd. Při selektování jednotlivých nabídek je důležité správné posouzení a zvážení všech okolností.



*Banka inspirovaná klienty*

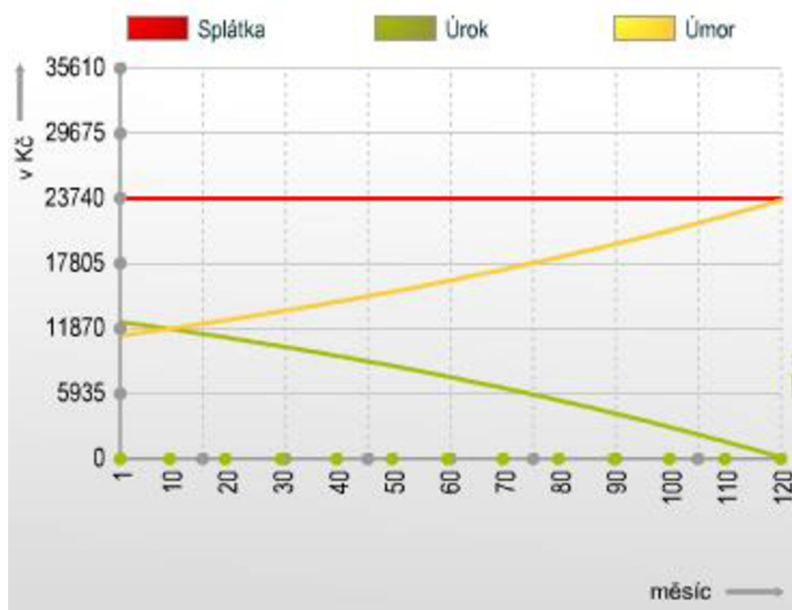
V Raiffeisen bank jsme komunikovali s naší firemní bankéřkou Bc. Hanou Hanákovou z pobočky Brno Campus sídlící na ulici Netroufalky 770. Nabídku bankovního úvěru napočítala na 120 měsíců v celkové hodnotě 2 000 000 Kč zajištěnou nemovitostí. Úvěr by byl splácen pravidelnými měsíčními splátkami s úrokovou sazbou 7 % p.a. Zpracování úvěru bylo bez poplatku.



**Tab. 1: 6 Podoba bankovního úvěru od RB (Zdroj: Vlastní zpracování)**

ROK	POČÁTEČNÍ HODNOTA	ZAPLATÍM	ROČNÍ ÚROK	ROČNÍ ÚMOR	KONEČNÁ HODNOTA
1.	2 000 000 Kč	284 880 Kč	145 266 Kč	139 614 Kč	1 860 386 Kč
2.	1 860 386 Kč	284 880 Kč	134 426 Kč	150 454 Kč	1 709 932 Kč
3.	1 709 932 Kč	284 880 Kč	122 746 Kč	162 134 Kč	1 547 798 Kč
4.	1 547 798 Kč	284 880 Kč	110 160 Kč	174 720 Kč	1 373 078 Kč
5.	1 373 078 Kč	284 880 Kč	96 595 Kč	188 285 Kč	1 184 793 Kč
6.	1 184 793 Kč	284 880 Kč	81 980 Kč	202 900 Kč	981 893 Kč
7.	981 893 Kč	284 880 Kč	66 226 Kč	218 654 Kč	763 239 Kč
8.	763 239 Kč	284 880 Kč	49 247 Kč	235 633 Kč	527 606 Kč
9.	527 606 Kč	284 880 Kč	30 911 Kč	253 969 Kč	273 637 Kč
10.	273 637 Kč	284 880 Kč	11 243 Kč	273 637 Kč	0
Suma	-	2 848 800 Kč	848 800 Kč	1 500 003 Kč	-

Měsíční splátka od společnosti Raiffeisen bank činí 23 740 Kč a společnost ICE invest spol. s r.o. by úvěr přeplatila o 848 800 Kč. V této kalkulaci není počítán poplatek za vyřízení úvěru.



Graf 1: 4 Tabulka úroku a úmoru ve variantě RB (Zdroj: Vlastní zpracování)



Se společností Poštovní spořitelna jsem komunikovala pouze formou emailů a to konkrétně s pobočkou Era finanční centrum Havlíčkův Brod sídlící na ulici Dolní 258 a bankovní úvěr byl zamítnut z důvodu nízké finanční schopnosti. Nízká finanční schopnost mi byla vysvětlena, pravidelnými měsíčními splátkami Komerční bance a nízkou částkou uplatněných odpisů ve výkazech za rok 2013.



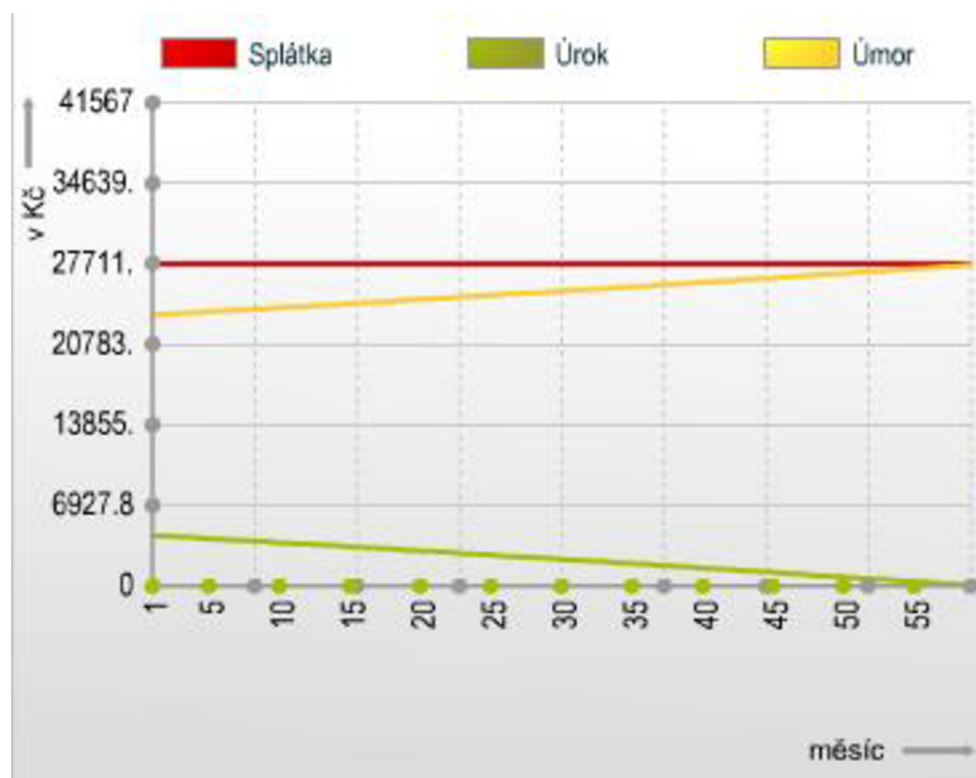
Nabídku s ČSOB, a.s. jsem řešila na pobočce v Brně na ulici Milady Horákové 6 s bankovní poradkyní na malé a střední podniky Bc. Kristýnou Jančovou. Po měsíčním řešení vhodných podmínek nám společnost ČSOB, a.s. nabídla úvěr v hodnotě 1 500 000 Kč zajištěn podepsáním směnky jednatele. Úroková sazba činí 3,5 % p.a s pravidelnými měsíčními splátkami po dobu 59 měsíců. Společnost ČSOB, a.s. navrhla dva způsoby poskytnutí, tím prvním je refinancování, již existujícího bankovního úvěru od Komerční banky (zbývá splatit cca 750 000 Kč) a druhým způsobem je nabytí peněz a splácení úvěru od ČSOB, to by začalo až od ledna 2015,

s tím, že v roce 2014 by se museli platit úroky. Zpracování úvěru činí 0,5 % z celkové výše poskytnutého bankovního úvěru.

**Tab. 1: 7 Podoba bankovního úvěru od ČSOB (Zdroj: Vlastní zpracování)**

ROK	POČÁTEČNÍ HODNOTA	ZAPLATÍM	ROČNÍ ÚROK	ROČNÍ ÚMOR	KONEČNÁ HODNOTA
1.	1 500 000 Kč	332 532 Kč	47 964 Kč	284 568 Kč	1 215 433 Kč
2.	1 215 433 Kč	333 532 Kč	37 843 Kč	294 689 Kč	920 745 Kč
3.	920 745 Kč	334 532 Kč	27 362 Kč	305 170 Kč	615 576 Kč
4.	615 576 Kč	335 532 Kč	16 509 Kč	316 023 Kč	299 552 Kč
5.	299 552 Kč	336 532 Kč	5 268 Kč	299 553 Kč	0
Suma	-	1 634 949 Kč	134 946 Kč	1 500 003 Kč	-

Měsíční splátka od společnosti ČSOB činí 27 711 Kč a společnost ICE invest spol. s r.o. by úvěr přeplatila o 134 946 Kč. V této kalkulaci není počítán poplatek za vyřízení úvěru.



**Graf 1: 5 Tabulka úroku a úmoru ve variantě ČSOB (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### 3.3.2 Srovnání nabídek bankovních úvěrů

Srovnání nabídek bankovních úvěrů se bude týkat pouze nabídky od ČSOB, a.s. a od Raiffeisen bank, od společnosti Poštovní spořitelna nám nebyla poslána nabídka. Do celkového porovnání musíme zahrnout poskytnutou částku, úrokovou sazbu, částku přeplacení úvěru a nesmíme ani zapomenout na poplatky za vyřízení úvěru a předběžné splacení.

**Tab. 1: 8 Porovnání nabídek úvěrů (Zdroj: Vlastní zpracování)**

POLOŽKA	ČSOB, a.s.	RAIFFEISAN BANK
POSKYTNUTÁ ČÁSTKA	1 500 000 Kč	2 000 000 Kč
ÚROKOVÁ SAZBA	3,5 % p.a.	7 % p.a.
PŘEPLACENÁ ČÁSTKA	134 946 Kč	848 800 Kč
POPLATEK ZA VYŘÍZENÍ ÚVĚRU	7 500 Kč	0 Kč
POPLATEK ZA SPRÁVU ÚČTU	200 X 59	500 X 120
NAVÝŠENÍ ÚVĚRU	154 246 Kč	908 800 Kč
SUMA NÁKLADŮ NA ÚVĚR	1 654 246 Kč	2 908 800 Kč

Z porovnávací tabulky nám jednoznačně vychází, že je výhodnější nabídka od společnosti ČSOB, a.s., avšak je potřeba vzít v úvahu i poskytnuté částky. ČSOB, a.s. sice nabízí nižší částku než Raiffeisen bank ovšem s výhodnějším úrokem, a tudíž na úrocích společnost ICE invest spol. s r.o. ušetří nemalé finanční prostředky. K porovnání nabídek je třeba přihlídnout i ze způsobu zajištění úvěru, kdy

jednoznačně prosazujeme zajištění formou směnky na rozdíl od zajištění ručením nemovitosti. Jednoznačně přijmeme nabídku od společnosti ČSOB, a.s.

### 3.4 Shrnutí aktuální situace

Po provedené analýze poměrových ukazatelů a po porovnání nabídek bankovních institucí si vyhodnotíme aktuální dostupné finanční prostředky.

**Tab. 1: 9 Dostupné finanční prostředky (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Položka	Hodnota
Bankovní účet	800 000 Kč
Bankovní úvěr	1 500 000 Kč
Celkem	2 300 000 Kč

Částka, kterou můžeme disponovat, je v hodnotě 2 300 000 Kč, bereme v úvahu, že společnost ICE invest spol. s r.o. každý měsíc splácí splátky bankovního úvěru z roku 2012, splácí splátky úvěrů firemních automobilů Saab, Audi, Crafter a Škoda, počítáme s provozními i se mzdovými náklady podniku. O tyto náklady se dostupná částka na investici nesnižuje.

### 3.5 Investiční záměry

V této kapitole budou rozebrány jednotlivé možnosti investice pomocí analýz a výpočtů, na konci bude výsledné shrnutí a rozhodnutí o nejvýhodnější investici pro podnik.

#### 3.5.1 Investiční záměr – Expandování do zahraničí

Při současné situaci, kdy podnik provozuje 63 vlastních poboček se zmrzlinovými stánky v České republice a 17 jich podporuje jako stánky partnerské, působí i na Slovensku a to se svými 17 stánky (viz. mapa Slovenska). Expandování směrem na východ je bezpředmětné.

## Síť zmrzlinových stánků ICY SMILE

Slovensko 



Obr. 1: 2 Mapa Slovenska s pobočkami ICY Smile (Zdroj: ICE invest spol. s r.o., 2014. Dostupné z: <http://www.iceinvest.cz/sit-zmrzlinovych-stanku-icy-smile>)

Dalším směrem expandování do zahraničí se jako první vybízejí ostatní zahraniční státy České republiky. Polsko se v posledních měsících projevuje jako potravinově slabé na kvalitní potraviny a nepříznivým jevem je také geografická rozloha, která činí neuvěřitelných 312 tis. km<sup>2</sup>. Dalším sousedním státem se nabízí Rakousko. Tady je problém s tím, že obchodní řetězec Kaufland nepůsobí na území Rakouska a v rámci zachování značky ICY SMILE před obchodními domy Kaufland a Globus je Rakousko vyloučené. Poslední sousedskou zemí je Německo. Německo je pro OD Kaufland mateřskou zemí, kde v roce 1968 byla otevřena první prodejna. Spatřuji tedy Německo jako přijatelnou zemí pro expandování do zahraničí.

Při rozšiřování se na „nový“ zahraniční trh je důležité poznat jeho ekonomickou stránku, právní prostředí, geografickou rozlohu, návyky místních lidí a v neposlední řadě i znát jazyk, jejich komunikace.

Při daném rozpočtu 2 300 000 Kč a nákladech na jednu filiálku 500 000 Kč, zjišťujeme, že rozšíření se na německý trh by bylo možné pouze se dvěma filiálkami. Uvažujeme dostatečnou rezervu na náklady na dokumentaci, povolení a náklady spojené s dojížděním z Brna do Německa. Při otevření pouze dvou možných poboček by tato varianta byla ztrátová a pobočky by se nezaplátily.

### 3.5.2 Investiční záměr - Rozšíření před OD Kaufland a Globus v ČR

Rozšíření před další pobočky OD Kaufland nebo Globusy v rámci České republiky je pro podnik mnohem snazší než rozšíření se na neznámý trh do zahraničí. Důvodem je provozování zmrzlinových poboček po celé České republice od roku 2010 a společnost ICE invest spol. s r.o. už ví, s jakou rezervou může počítat.

Po vykomunikování a odsouhlasení všech podmínek s centrálou OD Kaufland v Praze se náš podnik rozšíří před nově otevřenou pobočku OD Kaufland v Prostějově II. a novu pobočku v Prachaticích. Třetí pobočkou je filiálka ve Žďáře nad Sázavou, která je otevřena již od roku 2007. Poslední pobočkou je prodejna Globusu a to v Praze na Zličíně.

V následující tabulce jsou uvedeny zřizovací náklady na jednu pobočku a následně na 4 pobočky.

**Tab. 1: 10 Zřizovací náklady rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1 pobočka	4 pobočky
Zmrzlinový stánek 2,2 m x 2,5 m	100 000 Kč	400 000 Kč
Zmrzlinový stroj GEL Matic 3,5 PM	320 000 Kč	1 280 000 Kč
Pokladní systém, včetně softwaru	35 000 Kč	140 000 Kč
Polep stánku ICY Smile	15 000 Kč	60 000 Kč
Ostatní vybavení (židle, nádobí, atd.)	10 000 Kč	10 000 Kč
<b>NÁKLADY CELKEM (BEZ DPH)</b>	<b>480 000 Kč</b>	<b>1 920 000 Kč</b>



### 3.5.2.1 Předpokládané peněžní příjmy a kapitálové výdaje z investice

Jedním z nejdůležitějších kroků pro určení vhodné varianty investice je správně určit předpokládané příjmy z investice, ale také náklady a zisk.

V následující tabulce je zobrazena plánovaná tržba ze čtyř nových míst po dobu jedné sezóny (6 měsíců) a plánované provozní náklady s tím spojené.

**Tab. 1: 11 Předpokládané investiční příjmy rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1 pobočka (na měsíc)	4 pobočky (měsíc)	4 pobočky (rok)
Tržby	-	-	5 400 000 Kč
<b>TRŽBY CELKEM</b>	-	-	5 400 000 Kč
Nájemné, včetně energií	25 000 Kč	100 000 Kč	600 000 Kč
Zboží a materiál	85 000 Kč	340 000 Kč	2 040 000 Kč
Telefon a internet	1 000 Kč	4 000 Kč	24 000 Kč
Mzdové náklady, vč. soc. a zdrav. poj.	35 000 Kč	140 000 Kč	210 000 Kč
Splátka úvěru	27 711 Kč	110 844 Kč	665 064 Kč
Pojištění stánku	1 000 Kč	4 000 Kč	24 000 Kč
Marketing	500 Kč	2 000 Kč	12 000 Kč
Ostatní náklady	2 000 Kč	8 000 Kč	48 000 Kč
<b>PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM</b>	177 211 Kč	708 844 Kč	4 253 064 Kč
VH před zdaněním	-	-	1 146 936 Kč
VH po zdanění (sazba 19%)	-	-	929 019 Kč

Dalším důležitým krokem při hodnocení investice je určit peněžní příjmy a kapitálové výdaje. Kapitálovými výdaji jsou veškeré náklady na pořízení investice. Ve variantě rozšiřování zmrzlinových stánků do nich řadíme pořizovací cenu zmrzlinového stánku a zmrzlinového stroje, dopravu, pokladní systém, atd.

Hodnotu plánovaných peněžních příjmů je mnohonásobně těžší stanovit. Tržby jsem tedy odhadla na základě interních dokladů podniku a z vlastních zkušeností, kdy jsem sama obsluhovala zmrzlinový stánek. Náklady a výnosy jsou také určeny na základě



výkazů a odhadu. V budoucnosti předpokládáme růst nákladů a rostoucí trend tržeb, který napodobuje vývoj inflace. Průměrná míra roční inflace za rok 2013 byla 1,4%.<sup>29</sup> Sazba daně z příjmu právnických osob je stanovena na 19%.

Účetní doba životnosti zmrzlinového stroje je podle 2. odpisové skupiny 5 let, avšak z vlastní zkušenosti vím, že reálná životnost zmrzlinového stroje je min. 8 let. Důležitý je pravidelný servis stroje a péče o něj. Uvažujeme po 5 letech provozu stroje výměnu vnitřních součástek v hodnotě cca 45 000 Kč. Vnitřními součástkami je myšlena výměna převodovky a tažných řemenů.

Další účetně odpisovanou položkou je zmrzlinový stánek, který je zařazen v odpisové skupině č. 3 a odpisuje se 10 let. Životnost stánku v provozu je odhadována na min. 15 let. Údržba stánku se týká výměny lina na podlaze, nových lišt kolem pracovní linky nebo vymalování stropu. Takováto údržba je potřeba jednou za 5 let provozu zmrzlinového stánku.

Odpisování jsem u obou druhu majetku zvolila rovnoměrné.

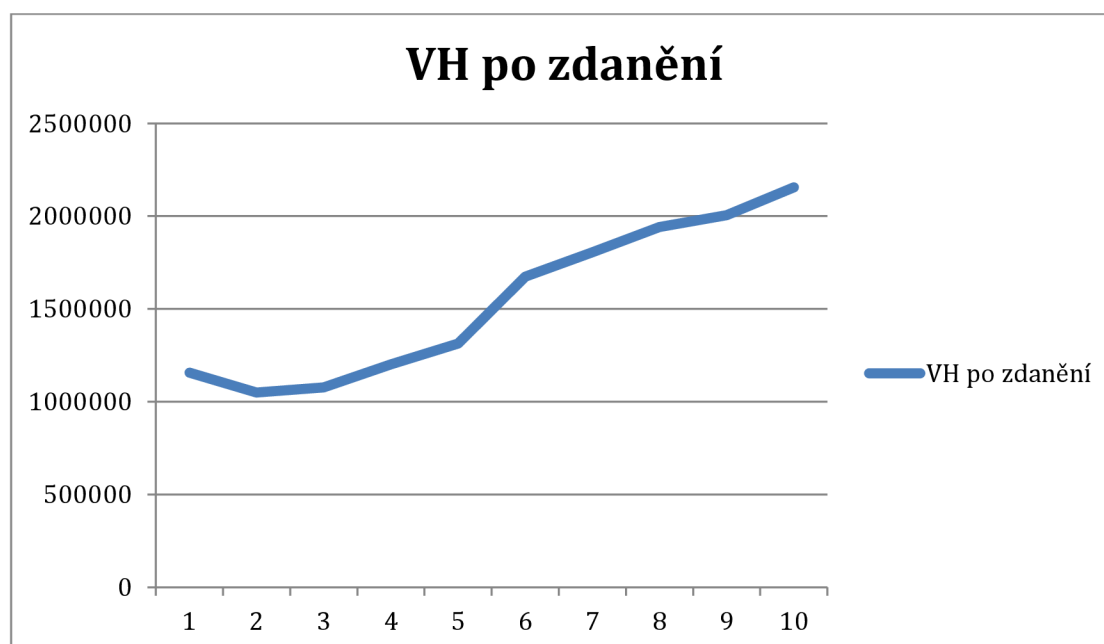
**Tab. 1: 12 Plánované peněžní příjmy a kapitálové výdaje na 10 let rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1. rok	2.rok	3. rok	4. rok
Provozní náklady	4 253 064 Kč	4 465 717 Kč	4 689 003 Kč	4 800 009 Kč
Odpisy 4 ks zmrzlinových strojů	140 800 Kč	284 800 Kč	284 800 Kč	284 800 Kč
Odpisy 4 ks zmrzlinových stánků	22 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
Úroky	47 964 Kč	37 843 Kč	27 362 Kč	16 509 Kč
NÁKLADY CELKEM	4 463 828 Kč	4 830 360 Kč	5 043 165 Kč	5 143 318 Kč
VÝNOSY CELKEM	5 891 000 Kč	6 126 640 Kč	6 371 705 Kč	6 626 573 Kč
VH před zdaněním	1 427 172 Kč	1 296 280 Kč	1 328 540 Kč	1 483 255 Kč
Zdanění 19 %	271 163 Kč	246 294 Kč	252 423 Kč	281 819 Kč
VH po zdanění	1 156 009 Kč	1 049 986 Kč	1 076 117 Kč	1 201 436 Kč

<sup>29</sup> *Inflace – druhy, definice, tabulky*, 2013. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace).

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
4 938 326 Kč	5 059 475 Kč	5 184 259 Kč	5 312 787 Kč	5 545 171 Kč	5 681 526 Kč
284 800 Kč	-	-	-	-	-
42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
5 268 Kč	-	-	-	-	-
5 270 394 Kč	5 101 475 Kč	5 226 259 Kč	5 354 787 Kč	5 587 171 Kč	5 723 526 Kč
6 891 637 Kč	7 167 303 Kč	7 453 994 Kč	7 752 154 Kč	8 062 240 Kč	8 384 729 Kč
1 621 243 Kč	2 065 828 Kč	2 227 735 Kč	2 397 367 Kč	2 475 069 Kč	2 661 203 Kč
308 037 Kč	392 508 Kč	423 270 Kč	455 500 Kč	470 264 Kč	505 629 Kč
1 313 206 Kč	1 673 320 Kč	1 804 465 Kč	1 941 867 Kč	2 004 804 Kč	2 155 574 Kč

V následujícím grafu je zachycen vývoj VH po zdanění, který je především ovlivněn bankovním úvěrem, který je smluven na 5 let a dobou odepisování zmrzlinových strojů, která je rovněž na 5 let.



**Obr. 1: 3 Vývoj VH po zdanění rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Dalším krokem k určení návratnosti investice je potřeba určit diskontované a kumulované cash-flow, ke kterým je nutno znát odúročitele. K určení odúročitele je potřeba znát podnikovou diskontní míru a zvolit vážené průměrné náklady na kapitál, nebo-li WACC. WACC lze vypočítat několika způsoby. Nejobtížnější při výpočtu WACC je určení nákladů na vlastní kapitál. Náklady na vlastní kapitál lze vypočítat

pomocí několika způsobů jako je metoda CAMP, stavebnicová metoda, dividendový model nebo určení pomocí průměrné rentability.

Pro výpočet nákladu na vlastní kapitál jsem použila metodu Ministerstva obchodu a průmyslu, která vychází ze stavebnicového modelu. Pomocí zadaných údajů z výkazu mi benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA určil náklady na vlastní kapitál v hodnotě 10,76 %. Vybrala jsem klasifikaci INFA CZ – NACE G – Velkoobchod a maloobchod.<sup>30</sup>

Průměrná nákladovost placeného cizího kapitálu je dána v hodnotě 8 %, daň z příjmu právnických osob je ve výši 19 %. Vážené průměrné náklady kapitálu jsem vypočetla pomocí následujícího vzorce:

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

$$WACC = 0,1278 * \frac{1078}{11515} + 0,08 * \frac{10437}{11515} * (1 - 0,19)$$

$$WACC = 7,07 \%$$

Výsledná hodnota nám říká, kolik procent v průměru podnik zaplatí za svůj kapitál, neboli kolik musí podnik minimálně vydělat, aby byl schopen přežít.

V následující tabulce je zobrazeno cash- flow rozšíření zmrzlinových stánků. Pomocí diskontního faktoru je zde zohledněn faktor času, který byl spočítán pomocí vážených průměrných nákladů v hodnotě 7,07 %. Postupným sečtením diskontovaného cash-flow vzniknou kumulované diskontní příjmy.

---

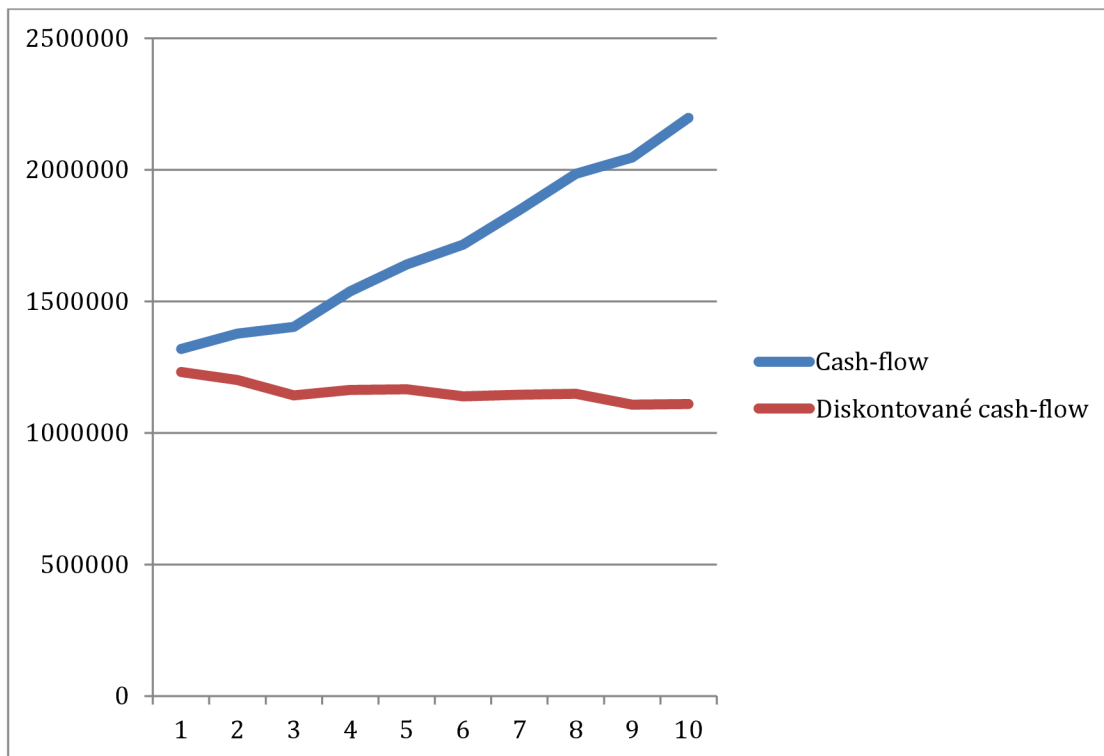
<sup>30</sup> *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*, 2005. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>.

**Tab. 1: 13 Tabulka s výpočtem diskontovaného cash-flow rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1. rok	2.rok	3. rok	4. rok
VH po zdanění	1 156 009 Kč	1 049 986 Kč	1 076 117 Kč	1 201 436 Kč
Odpisy 4 ks zmrzlinových strojů	140 800 Kč	284 800 Kč	284 800 Kč	284 800 Kč
Odpisy 4 ks zmrzlinových stánků	22 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
Cash-flow	1 318 809 Kč	1 376 786 Kč	1 402 917 Kč	1 538 236 Kč
Odúročitel	0,934	0,8723	0,8147	0,7609
Diskontované cash-flow	1 231 768 Kč	1 200 971 Kč	1 142 957 Kč	1 162 835 Kč
Kumulované cash-flow	1 231 768 Kč	2 432 739 Kč	3 575 696 Kč	4 738 531 Kč

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok	9. rok	10. rok
1 313 206 Kč	1 673 320Kč	1 804 465 Kč	1 941 867Kč	2 004 804 Kč	2 155 574 Kč
284 800 Kč	-	-	-	-	-
42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
1 640 006 Kč	1 715 320 Kč	1 846 465 Kč	1 983 867 Kč	2 046 804 Kč	2 197 574 Kč
0,7107	0,6637	0,6199	0,579	0,5407	0,505
1 165 553 Kč	1 138 458 Kč	1 144 624 Kč	1 148 659 Kč	1 106 707 Kč	1 109 774 Kč
5 904 084 Kč	7 042 542 Kč	8 187 166 Kč	9 335 825 Kč	10 442 532 Kč	11 552 307 Kč

Následující graf zobrazuje grafický vývoj cash- flow a diskontovaného cash- flow v období 10 let.



**Graf 1: 6 Vývoj cash-flow a diskontovaného cash-flow rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### 3.5.2.2 Průměrná doba návratnosti

Průměrná doba návratnosti nám udává, za jakou dobu by mělo dojít ke splacení investice. Pomocí dynamické metody, která zohledňuje faktor času, zjistíme časový úsek návratu investice do nových zmrzlinových stánků. Všechny vstupní parametry jsou diskontovány na současnou hodnotu. Čím je kratší doba návratnosti, tím je investice hodnocena příznivěji.

**Tab. 1: 14 Tabulka diskontovaného a kumulovaného cash-flow rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Diskontované cash-flow	Kumulované cash-flow
1. rok	1 231 768 Kč	1 231 768 Kč
2. rok	1 200 971 Kč	2 432 739 Kč
3. rok	1 142 957 Kč	3 575 696 Kč
4. rok	1 162 835 Kč	4 738 531 Kč
5. rok	1 165 553 Kč	5 904 084 Kč
6. rok	1 138 458 Kč	7 042 542 Kč
7. rok	1 144 624 Kč	8 187 166 Kč
8. rok	1 148 659 Kč	9 335 825 Kč
9. rok	1 106 707 Kč	10 442 532 Kč
10. rok	1 109 774 Kč	11 552 307 Kč

Naše náklady na investici rozšíření se o čtyři zmrzlinové pobočky je v hodnotě 2 300 000 Kč, životnost odhadujeme v průměru jako celku investici na 10 let, pak kumulovaný příjem 2 432 739 Kč v druhém roce bude dostatečný. Určíme si přesně na počet dní, za jak dlouho se nám investice vrátí.

Investice v hodnotě 2 300 000 Kč nám vydělá za první rok 1 231 768 Kč, rozdíl je 1 068 232 Kč, které získáme v druhém roce provozu nových zmrzlinových stánků ( $1\,068\,232 / 1\,200\,971 = 0,8895$ ,  $0,8895 * 365 = 324$  dní). Z toho nám vyplývá, že návratnost této investice je za 1 rok a 324 dní. Investice je výhodná a pro nás přijatelná, protože životnost je delší než návratnost.

Další způsobem spočítání doby návratnosti je pomocí nediskontovaného cash-flow. Nediskontované cash-flow nezohledňuje faktor času.

**Tab. 1: 15 Nediskontované cash-flow rozšíření stánků (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Cash - flow	Kumulované cash-flow (nediskontované)
1. rok	1 318 809 Kč	1 318 809 Kč
2. rok	1 376 786 Kč	2 695 595 Kč
3. rok	1 402 917 Kč	4 098 512 Kč
4. rok	1 538 236 Kč	5 636 748 Kč
5. rok	1 640 006 Kč	7 276 754 Kč
6. rok	1 715 320 Kč	8 992 074 Kč
7. rok	1 846 465 Kč	10 838 539 Kč
8. rok	1 983 867 Kč	12 825 406 Kč
9. rok	2 046 804 Kč	14 872 210 Kč
10. rok	2 197 574 Kč	17 069 785 Kč

Po výpočtu průměrné doby návratnosti se dostáváme k číslu 1 rok a 260 dnů. Opět investice splňuje podmínku, že návratnost je kratší než životnost. Investice je přijatelná.

### 3.5.2.3 Index ziskovosti

Index ziskovosti je dalším významným ukazatelem k posouzení výnosnosti investice. Index ziskovosti vyjadřuje poměr přínosů k počátečním kapitálovým výdajům. Pokud je jeho hodnota vyšší než jedna, je investice přijatelná a pro podnik je obohacením.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t}}{I}$$

$$PI = \frac{11\,552\,307}{2\,300\,000}$$

$$PI = 5,02$$

Index ziskovosti vychází hodně nad doporučenou hodnotu, investici lze doporučit.

#### 3.5.2.4 Ukazatel výnosnosti investic

Ukazatel výnosnosti investic nám také vyjadřuje, jestli je investice přijatelná či nikoliv. Ukazatel výnosnosti musí být vyšší než vážené průměrné náklady kapitálu podniku v hodnotě 7,07 %.

$$ROI = \frac{\sum_{t=1}^n EAT_t}{n * K} * 100$$

$$ROI = 18,89 \%$$

Investice je přijatelná, neboť výnosnost podniku je nižší než výnosnost investice.

#### 3.5.3 Investiční záměr – Rozšíření sítě kaváren

Jak jsem již psala v úvodu diplomové práce, v současné době společnost ICE invest spol. s r.o. provozuje dvě kavárny. První otevřenou pobočkou je kavárna na Masarykově náměstí v Jihlavě otevřená od léta 2011. Druhým konceptem v oblasti kaváren je pobočka ve Vyškově v OC Tesco provozovaná od října 2012. Každá z poboček je jiná na pohled, ale i výsledkově. Jihlavská pobočka si našla za velice krátkou dobu svoji klientelu a je dnes jedním nejnavštěvovanějších podniků v Jihlavě. Naopak vyškovská kavárna si svoji klientelu stále hledá, a ani z daleka nedosahuje takových výsledků jako pobočka na Vysočině. Je tedy velice těžké říci, tady to fungovat bude a tady nikoliv.

Za vhodné místo k provozování další kavárny shledávám Brno, jednak z důvodu sídla společnosti v Brně a jednak z důvodu vysoké koncentrace potenciálních zákazníků (stejně tak Jihlava se svými 50 000 obyvateli).

Rozpočet 2 300 000 Kč na zřízení a následné provozování kavárny je velice limitující ale ne zase natolik, aby nová pobočka nemohla fungovat.



Umístění. Hlavní a jedna z nejdůležitějších věcí při investici. Rozhodování se, jestli umístit pobočku do obchodního domu nebo do centra města, je velice rychle vyřešeno tím, že do oblíbených obchodních domů jako je v Brně Vaňkovka nebo Olympie se nedostanete. Důvodem jsou nájemní smlouvy na několik let dopředu a stávající majitelé nemají v úmyslu tato lukrativní místa opustit. Nehledě na to, že v obou obchodních domech je už „překavárnováno“. Zbývá tedy centrum města, což je mnohem složitější. V okolí náměstí? Tam veškerou klientelu pohlcuje cukrárna Aida. Z výběru volných komerčních prostor v centru Brna uvažujeme o obchodním prostoru na ulici Hybešova (viz. obr. č. 3) a o obchodním prostoru v nejvyšší budově v České republice v AZ Tower (viz. obr. č. 4).



**Obr. 1: 4** Možnost kavárny na ulici Hybešova  
**AZ Tower**



**Obr. 1: 5** Možnost kavárny v

V následující tabulce jsem porovnala obě varianty umístění kavárny.

**Tab. 1: 16 Porovnání kaváren (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Hybešova	AZ Tower
Rozloha	85 m <sup>2</sup>	53 m <sup>2</sup>
Umístění	Vyhovující	Novostavba,...?
Konkurence	Vaňkovka	McDonald's, konkurenční kavárna v AZ Tower
Nájem	23 000 Kč	21 500 Kč
Zahrádka	Ne	Ano
Dostupnost	MHD	MHD, garážové stání
Koncentrace lidí	Středně vyšší	Nízká

Po srovnání kaváren se jednoznačně přikláním k umístění na ulici Hybešova a to z důvodu vyšší koncentrace lidí a většího prostoru.

### **3.5.3.1 Předpokládané peněžní příjmy a kapitálové výdaje z investice**

Stejně tak jako při posuzování investice rozšiřování zmrzlinových stánků, tak i při otevírání nové pobočky kavárny, je důležité stanovit peněžní příjmy a kapitálové výdaje spojené s investicí.

**Tab. 1: 17 Plánované peněžní příjmy a kapitálové výdaje kavárny (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Kavárna (měsíc)	Kavárna (rok)
Tržby	-	2 742 532 Kč
<b>TRŽBY CELKEM</b>	-	<b>2 742 532 Kč</b>
Nájemné, včetně energií	23 000 Kč	276 000 Kč
Zboží a materiál	75 000 Kč	900 000 Kč
Splátky úvěru	27 711 Kč	332 532 Kč
Telefon a internet	4 000 Kč	48 000 Kč
Mzdové náklady, vč. soc. a zdrav. poj.	78 000 Kč	936 000 Kč
Pojištění	2 500 Kč	30 000 Kč
Marketing	12 000 Kč	144 000 Kč
Ostatní náklady	5 000 Kč	60 000 Kč
<b>PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM</b>	<b>227 211 Kč</b>	<b>2 726 532 Kč</b>
VH před zdaněním	-	16 000 Kč
VH po zdanění (sazba 19%)	-	12 960 Kč

Nyní je potřeba stanovit plánované peněžní příjmy a kapitálové výdaje. Plánované tržby jsem odhadla jako střední hodnotu mezi tržbami kavárny Jihlavy a kavárny Vyškov za uplynulý rok 2013. Náklady a výnosy jsou určeny na základě výkazů a odhadu. V budoucnosti předpokládáme růst nákladů a rostoucí trend tržeb, který napodobuje vývoj inflace. Průměrná míra roční inflace za rok 2013 byla 1,4%.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> *Inflace – druhy, definice, tabulky*, 2014. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace).

Sazba daně z příjmu právnických osob je stanovena pro letošní rok na 19%.

Odpisování zařízení v kavárně je podle druhu majetku různé. Zařízení typu kávovar, chladicí vitrina zákusková, mrazicí vitrina zmrzlinová, mrazicí otočná vitrina, chladicí lednička na nealko nápoje a výrobník šlehačky jsou zařízení, které spadají do druhé odpisové skupiny s dobou odepisování na 5 let. Odpisování jsem si zvolila rovnoměrné.

**Tab. 1: 18 Odpisování zařízení v kavárně (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Druh zařízení	Pořizovací hodnota	Hodnota odpisů v 1. roce	Hodnota odpisů v 2. roce	Hodnota odpisů ve 3. roce	Hodnota odpisů ve 4. roce	Hodnota odpisů v 5. roce
Kávovar Nuova Simonelli	135 000 Kč	14 850 Kč	30 038 Kč	30 038 Kč	30 038 Kč	30 038 Kč
Chladicí vitrina zákusková Ital Proget	39 060 Kč	4 297 Kč	8 691 Kč	8 691 Kč	8 691 Kč	8 691 Kč
Mrazicí vitrina zmrzlinová Ital Proget	84 000 Kč	9 240 Kč	18 690 Kč	18 690 Kč	18 690 Kč	18 690 Kč
Mrazicí vitrina otočná zákusková	91 000 Kč	10 010 Kč	20 248 Kč	20 248 Kč	20 248 Kč	20 248 Kč
Chladicí lednička na nealko nápoje	42 000 Kč	4 620 Kč	9 345 Kč	9 345 Kč	9 345 Kč	9 345 Kč
Výrobník šlehačky	59 000 Kč	6 490 Kč	13 128 Kč	13 128 Kč	13 128 Kč	13 128 Kč
Nábytek (stoly, židle,...)	220 000 Kč	24 200 Kč	48 950 Kč	48 950 Kč	48 950 Kč	48 950 Kč

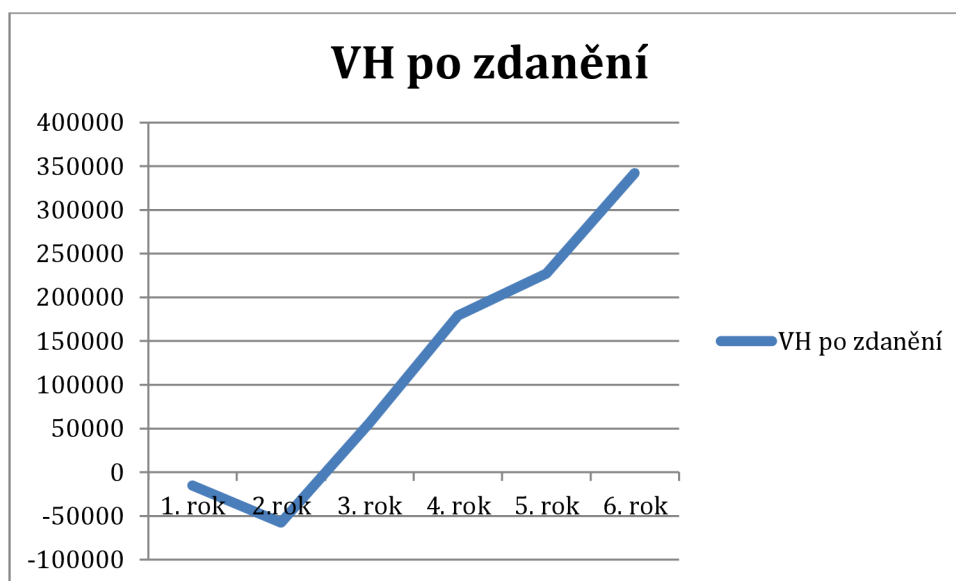
Účetní životnost je pět let, ale ze zkušenosti obchodních partnerů (provozovatel v Ostravě - cukrárna Labužník) vím, že reálná životnost je min. 10 let. Důležitý je pravidelný servis a údržba pořízeného majetku.

**Tab. 1: 19 Přehled peněžních příjmů kavárny (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1. rok	2.rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
Provozní náklady	2 726 532 Kč	2 813 700 Kč	2 939 385 Kč	3 071 354 Kč	3 109 922 Kč	3 255 418 Kč
Odpisy majetku	73 707 Kč	149 090 Kč	149 090 Kč	149 090 Kč	149 090 Kč	-
Úroky	47 964 Kč	37 843 Kč	27 362 Kč	16 509 Kč	5 268 Kč	-
NÁKLADY CELKEM	2 848 203 Kč	3 000 633 Kč	3 115 837 Kč	3 236 953 Kč	3 264 280 Kč	3 255 418 Kč
VÝNOSY CELKEM	2 833 070 Kč	2 942 986 Kč	3 185 135 Kč	3 458 273 Kč	3 544 611 Kč	3 678 057 Kč
VH před zdaněním	- 15 133 Kč	- 57 647 Kč	69 298 Kč	221 320 Kč	280 331 Kč	422 639 Kč
Zdanění 19 %	0 Kč	0 Kč	13 167 Kč	42 051 Kč	53 263 Kč	80 301 Kč
VH po zdanění	- 15 133 Kč	- 57 647 Kč	56 131 Kč	179 270 Kč	227 068 Kč	342 338 Kč

V předcházející tabulce jsem zobrazila provozní náklady po dobu šesti let, i když je životnost zařízení delší, uvažujeme omezenou nájemní smlouvu právě třeba po dobu šesti let.

V následujícím grafu je zachycen vývoj VH po zdanění, který je především ovlivněn bankovním úvěrem, který je smlouven na 5 let a dobou odepisování majetku v kavárně, která je rovněž na 5 let.



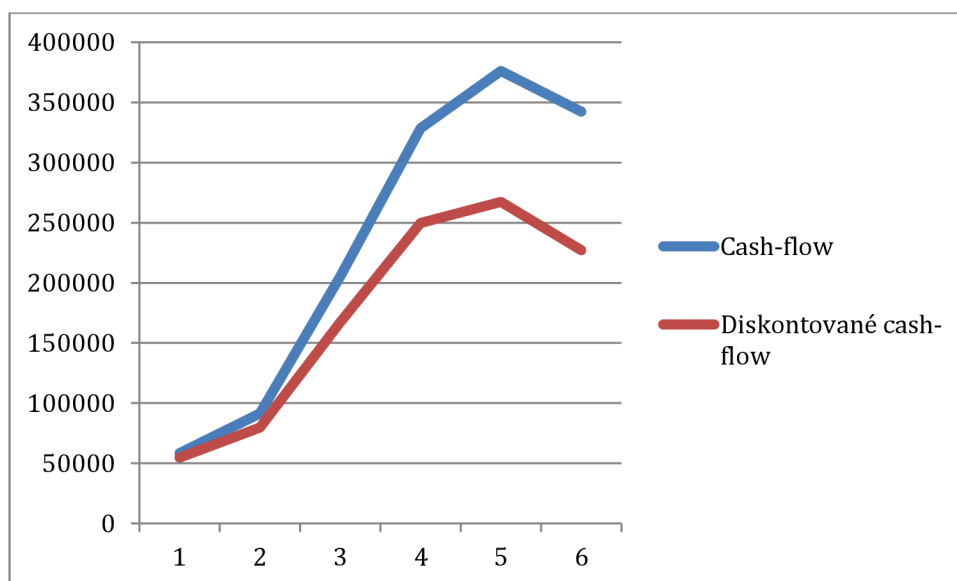
**Graf 1: 7 VH po zdanění kavárny (Zdroj: Vlastní zpracování)**

K dalšímu kroku je potřeba znát odúročitele a vážené průměrné náklady kapitálu (viz. kapitola 3.5.2.1.), abychom spočítali diskontované a kumulované cash-flow projektu provozování kavárny a dostali se k celkové návratnosti investice.

**Tab. 1: 20 Výpočet diskontovaného a kumulovaného cash-flow kavárny (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
VH po zdanění	- 15 133 Kč	- 57 647 Kč	56 131 Kč	179 270 Kč	227 067 Kč	342 338 Kč
Odpisy majetku	73 707 Kč	149 090 Kč	149 090 Kč	149 090 Kč	149 090 Kč	-
Cash-flow	58 574 Kč	91 443 Kč	205 221 Kč	328 360 Kč	376 157 Kč	342 338 Kč
Odúročitel	0,934	0,8723	0,8147	0,7609	0,7107	0,6637
Diskontované cash-flow	54 709 Kč	79 766 Kč	167 194 Kč	249 849 Kč	267 335 Kč	227 210 Kč
Kumulované cash-flow	54 709 Kč	134 475 Kč	301 669 Kč	551 518 Kč	818 853 Kč	1 046 063 Kč

Následující graf zobrazuje grafický vývoj cash-flow a diskontovaného cash-flow v období 6 let.



**Graf 1: 8 Vývoj cash-flow kavárny (Zdroj: Vlastní zpracování)**

### 3.5.3.2 Průměrná doba návratnosti

Průměrnou dobu návratnosti projektu provozování kavárny nejprve vypočítáme dynamickou metodou, která zohledňuje faktor času.

**Tab. 1: 21 Tabulka diskontovaného a kumulovaného cash-flow kavárny (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Diskontované cash-flow	Kumulované cash-flow
1. rok	54 709 Kč	54 709 Kč
2. rok	79 766 Kč	134 475 Kč
3. rok	167 194 Kč	301 669 Kč
4. rok	249 849 Kč	551 518 Kč
5. rok	267 335 Kč	818 853 Kč
6. rok	227 210 Kč	1 046 063 Kč

Na první pohled zjistíme, že vložená investice 2 300 000 Kč se nám nevrátí ani za šest let, tuto skutečnost můžeme přisoudit nízké ziskovosti projektu a vysokým provozním nákladům. Snížení nákladů by se dalo uvažovat, ale na druhou stranu podnik chce zachovávat určitou kvalitu a standard u svých výrobků a poskytovaných služeb.

Vypočtení doby návratnosti provozu kavárny, tak vychází na více než 11 let. Tato doba je mnohem vyšší než životnost zařízení, a tak je důležité tuto investici znovu přehodnotit a zvážit.

Druhým způsobem výpočtu dobu návratnosti je metoda nezohledňující faktor času.

**Tab. 1: 22 Výpočet doby návratnosti kavárny (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Cash - flow	Kumulované cash-flow (nediskontovaně)
1. rok	58 574 Kč	58 574 Kč
2. rok	91 443 Kč	150 017 Kč
3. rok	205 221 Kč	355 238 Kč
4. rok	328 360 Kč	683 598 Kč
5. rok	376 157 Kč	1 059 755 Kč
6. rok	342 338 Kč	1 402 093 Kč

Doba návratnosti investice vychází přes 8 let, což by vůbec neodpovídalo nájemní smlouvě a životnost zařízení by byla na hraně. Tuto investici, proto nemůžeme doporučit.

### 3.5.3.3 Index ziskovosti

Index ziskovosti musí být nad kladné číslo jedna, aby byla investice výnosná. Použijeme vzoreček, který byl již použit při výpočtu rozšiřování zmrzlinových stánků (viz. kapitola 3.5.2.3.)

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t}}{I}$$

$$PI = \frac{1\,046\,063}{2\,300\,000}$$

$$PI = 0,45$$



Jak už naznačovala doba návratnosti, tak i index ziskovosti nevychází podle doporučené hodnoty. Investice je tudíž nevýnosná.

#### **3.5.3.4 Ukazatel výnosnosti investic**

Ukazatel výnosnosti musí být vyšší než vážené průměrné náklady kapitálu podniku v hodnotě 7,07 %.

$$ROI = \frac{\sum_{t=1}^n EAT_t}{n \cdot K} * 100$$

$$ROI = 5,12 \%$$

Výnosnost investice není vhodná, protože hodnota je nižší než vážené průměrné náklady kapitálu.

#### **3.5.4 Investiční záměr – Investování do nemovitosti**

Investování do nemovitostí je v dnešní době hodně diskutovaným tématem. Není totiž investování všude stejné a za stejných podmínek. Stáhneme-li naše investování pouze na Českou republiku, což by v našem případě pro společnost ICE invest spol. s r.o. bylo nejpravděpodobnější, musíme se rozhodnout pro lokalitu investice. Pro naši společnost, která má provozovny po celé České republice nikde není daleko, a tak v úvahu připadá celé území našeho národa. Nejvyšší ceny nemovitostí se drží v nejlidnatějších městech a to tedy v Praze a v Brně, přičemž Brno je velice lukrativním místem, neboť zde firma sídlí a má externí sklad. Velikou výhodou Brna je obohacení o několik stovek tisíc studentů ročně, kteří zde potřebují někde bydlet a tudíž o nájemce by nemusel být problém. Účel koupě bytu je pronájem pro studenty, k vlastnímu použití podnik byt nepotřebuje a pro zaměstnance, taktéž ne, neboť zaměstnává servírky z okolí Jihlavy a Vyškova.

Po shlednutí aktuální nabídky realitních kanceláří je výběr nemálo široký. A můžete zakoupit garsonku jen o několika málo metrech až novostavbu bytu se zahrádkou a terasou.

Vybrala jsem byt nacházející se v blízkosti současného sídla společnosti a to v městské části Brno – Medlánky. Bližší specifikaci jsem naznačila v následující tabulce.

**Tab. 1: 23 Charakteristika bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Položka	Specifikace
Celková cena, vč. Provize	2 279 300 Kč
Budova	Cihlová
Rozloha	51 m
Umístění	2. podlaží
Balkón	Ano
Garáž	Ano
Typ	2 + kk
Zařízení	Kompletní

Tento byt shledávám jako vhodný pro umístění studentů. Důvodu je několik, nachází se v přijatelné lokalitě (30 min od FP, 15 min autobusem od centra města), cena odpovídá našemu rozpočtu, velikost bytu ideální pro 4 studenty, novostavba, kompletně zařízený (je potřeba jen počítat s drobnými koupěmi na přizpůsobení pro náš účel).

#### **3.5.4.1 Předpokládané peněžní příjmy a kapitálové výdaje z investice**

U koupi bytu jsou peněžní příjmy velice jednoduché. Je to pouze nájemné od nájemníků. Kapitálovými výdaji při koupi je provize realitní kanceláři. Předpokládáme, že nájemníci si sami platí veškeré služby, včetně internetu.

**Tab. 1: 24 Přehled peněžních příjmu a kapitálových výdajů bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Byt (měsíc)	Byt (1. rok)
Tržby	12 000 Kč	144 000 Kč
TRŽBY CELKEM	-	144 000 Kč
Splátka úvěru	27 711	332 532 Kč
Provize 10% z ceny	-	227 930 Kč
PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM	-	560 462 Kč
VH před zdaněním	-	- 416 462 Kč
VH po zdanění (sazba 19%)	-	- 416 462 Kč

Záporný výsledek hospodaří není zdaněn sazbou 19%. V prvním roce neplatíme daň z nemovitosti, neboť přiznání se podává až následující rok.

Odpisování bytu jako nehmotný majetek zařadíme do 5. odpisované skupiny a budeme odpisovat rovnoměrně po dobu 30 let. Přehledně jsem rozpis odpisů naznačila v následující tabulce.

**Tab. 1: 25 Odpisy bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

ROK	VSTUPNÍ CENA	ROČNÍ ODPIS	OPRÁVKY CELKEM	ZŮSTATKOVÁ CENA
2014	2 279 300 Kč	31 911 Kč	31 911 Kč	2 247 389 Kč
2015	2 279 300 Kč	77 497 Kč	109 408 Kč	2 169 892 Kč
2016	2 279 300 Kč	77 497 Kč	186 905 Kč	2 092 395 Kč
2017	2 279 300 Kč	77 497 Kč	264 402 Kč	2 014 898 Kč
2018	2 279 300 Kč	77 497 Kč	341 899 Kč	1 937 401 Kč
2019	2 279 300 Kč	77 497 Kč	419 396 Kč	1 859 904 Kč
2020	2 279 300 Kč	77 497 Kč	496 893 Kč	1 782 407 Kč
2021	2 279 300 Kč	77 497 Kč	574 390 Kč	1 704 910 Kč
2022	2 279 300 Kč	77 497 Kč	651 887 Kč	1 627 413 Kč
2023	2 279 300 Kč	77 497 Kč	729 384 Kč	1 549 916 Kč
2024	2 279 300 Kč	77 497 Kč	806 881 Kč	1 472 419 Kč
2025	2 279 300 Kč	77 497 Kč	884 378 Kč	1 394 922 Kč
2026	2 279 300 Kč	77 497 Kč	961 875 Kč	1 317 425 Kč
2027	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 039 372 Kč	1 239 928 Kč
2028	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 116 869 Kč	1 162 431 Kč
2029	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 194 366 Kč	1 084 934 Kč
2030	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 271 863 Kč	1 007 437 Kč
2031	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 349 360 Kč	929 940 Kč
2032	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 426 857 Kč	852 443 Kč
2033	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 504 354 Kč	774 946 Kč
2034	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 581 851 Kč	697 449 Kč
2035	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 659 348 Kč	619 952 Kč
2036	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 736 845 Kč	542 455 Kč
2037	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 814 342 Kč	464 958 Kč
2038	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 891 839 Kč	387 461 Kč
2039	2 279 300 Kč	77 497 Kč	1 969 336 Kč	309 964 Kč
2040	2 279 300 Kč	77 497 Kč	2 046 833 Kč	232 467 Kč
2041	2 279 300 Kč	77 497 Kč	2 124 330 Kč	154 970 Kč
2042	2 279 300 Kč	77 497 Kč	2 201 827 Kč	77 473 Kč
2043	2 279 300 Kč	77 497 Kč	2 279 300 Kč	0

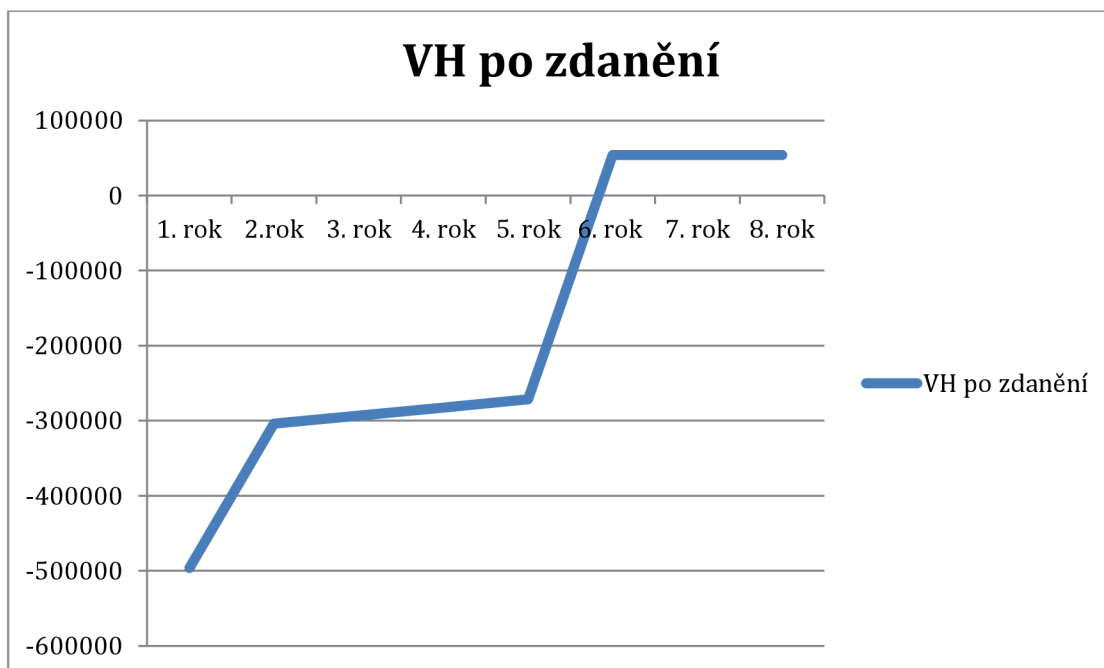
Dále je potřeba vyčíslit provozní náklady a jednotlivé položky k výpočtu výsledku hospodaření v jednotlivých letech. Pro zjednodušení uvedu pouze 8 let provozování bytové jednotky. V 1. roce zahrnu do provozních nákladů i jednorázovou provizi realitní kanceláři, v následujících letech jsou provozní náklady tvořeny pouze splátkami úvěru. Novostavba nebude potřebovat žádné vedlejší náklady.

**Tab. 1: 26 Peněžní příjmy a kapitálové výdaje bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1. rok	2.rok	3. rok	4. rok
Provozní náklady	560 462 Kč	332 532 Kč	332 532 Kč	332 532 Kč
Odpisy majetku	31 911 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč
Úroky	47 964 Kč	37 843 Kč	27 362 Kč	16 509 Kč
NÁKLADY CELKEM	640 337 Kč	447 872 Kč	437 391 Kč	426 538 Kč
VÝNOSY CELKEM	144 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč
VH před zdaněním	- 496 337 Kč	- 303 872 Kč	- 293 391 Kč	- 282 538 Kč
Zdanění 19 %	0	0	0	0
VH po zdanění	- 496 337 Kč	- 303 872 Kč	- 293 391 Kč	- 282 538 Kč

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
332 532 Kč	0	0	0
77 497 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč
5 268 Kč	-	-	-
415 297 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč
144 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč	144 000 Kč
- 271 297 Kč	66 503 Kč	66 503 Kč	66 503 Kč
0	12 636 Kč	12 636 Kč	12 636 Kč
- 271 297 Kč	53 867 Kč	53 867 Kč	53 867 Kč

V následujícím grafu bude opět zobrazen vývoj výsledku hospodaření v námi zvolených 8 letech pronajímání bytové jednotky. Průběh je ovlivněn počáteční investicí a dobou bankovního úvěru, která je 5 let. V následujících letech, které nejsou v grafu zobrazeny by byl výsledek hospodaření stále stejný. Za předpokladu nenadálých investic do bytu.



**Graf 1: 9 Vývoj VH po zdanění bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

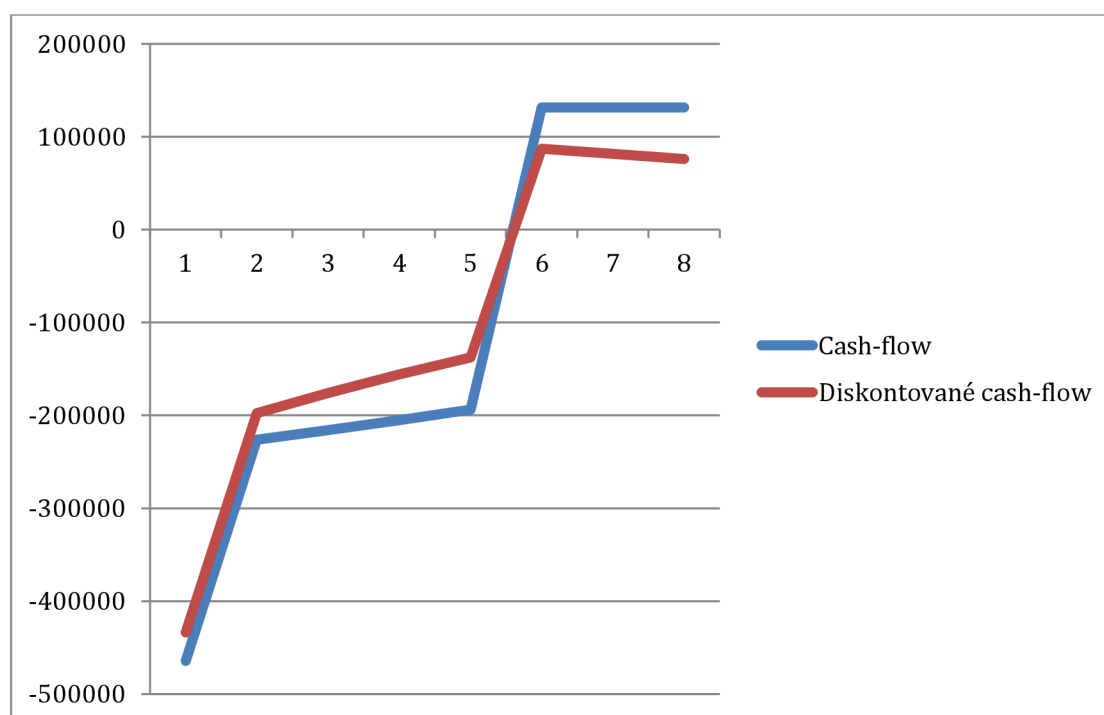
V dalším kroku budeme opět počítat s odúročitelem a váženými průměrnými náklady kapitálu (viz. kapitola 3.5.2.1.), abychom spočítali diskontované a kumulované cash-flow provozování bytové jednotky a dostali se k celkové návratnosti investice.

**Tab. 1: 27 Diskontované a kumulované cash-flow bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
VH po zdanění	- 496 337 Kč	- 303 872 Kč	- 293 391 Kč	- 282 538 Kč
Odpisy majetku	31 911 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč
Cash-flow	- 464 426 Kč	- 226 375 Kč	- 215 894 Kč	- 205 041 Kč
Odúročitel	0,934	0,8723	0,8147	0,7609
Diskontované cash-flow	- 433 774 Kč	- 197 467 Kč	- 175 889 Kč	- 156 016 Kč
Kumulované cash-flow	- 433 774 Kč	- 631 241 Kč	- 807 130 Kč	- 963 156 Kč

5. rok	6. rok	7. rok	8. rok
- 271 297 Kč	53 867 Kč	53 867 Kč	53 867 Kč
77 497 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč	77 497 Kč
- 193 800 Kč	131 364 Kč	131 364 Kč	131 364 Kč
0,7107	0,6637	0,6199	0,579
- 137 734 Kč	87 186 Kč	81 433 Kč	76 060 Kč
- 1 110 880 Kč	- 1 023 694 Kč	- 942 261 Kč	- 866 201 Kč

Následující graf zobrazuje grafický vývoj cash- flow a diskontovaného cash- flow v období 8 let pronajímání bytové jednotky.



Graf 1: 10 Vývoj cash-flow bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5.4.2 Průměrná doba návratnosti

Nyní vypočítáme i u poslední varianty investice průměrnou dobu návratnosti. Nejprve pomocí diskontovaného a kumulovaného cash-flow, který zohledňuje faktor času.

**Tab. 1: 28 Průměrná doba návratnosti bytu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Diskontované cash-flow	Kumulované cash-flow
1. rok	- 433 774 Kč	- 433 774 Kč
2. rok	- 197 467 Kč	- 631 241 Kč
3. rok	- 175 889 Kč	- 807 130 Kč
4. rok	- 156 016 Kč	- 963 156 Kč
5. rok	- 137 734 Kč	- 1 110 880 Kč
6. rok	87 186 Kč	- 1 023 694 Kč
7. rok	81 433 Kč	- 942 261 Kč
8. rok	76 060 Kč	- 866 201 Kč

Návratnost bytové jednotky v hodnotě 2 300 000 Kč je přes 41 let. Musíme brát určitě v úvahu, že se nepředpokládají žádné náklady, a ani žádný čas nikoho ze zaměstnanců na celou dobu pronajímání bytové jednotky.

Dalším způsobem výpočtu doby návratnosti je bez zohlednění faktoru času, ale vzhledem k výsledku při zohlednění faktoru času je tento výpočet zbytečný.

### 3.5.4.3 Index ziskovosti

Index ziskovosti musí být hodnota nad kladné číslo jedna, aby byla investice výnosná. Použijeme vzoreček, který byl již použit při výpočtu rozšiřování zmrzlinových stánků (viz. kapitola 3.5.2.3.)

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+r)^t}}{I}$$

$$PI = \frac{-866\,201}{2\,300\,000}$$

$$PI = -0,37$$

Jak už naznačovala doba návratnosti, tak i index ziskovosti nevychází podle doporučené hodnoty. Investice je tudíž pro naši společnost za daných podmínek nevýnosná.



### 3.5.4.4 Ukazatel výnosnosti investic

Ukazatel výnosnosti musí být vyšší než vážené průměrné náklady kapitálu podniku v hodnotě 7,07 %, aby byla investice výnosná a pro podnik obohacující.

$$ROI = \frac{\sum_{t=1}^n EAT_t}{n \cdot K} * 100$$

$$ROI = -10,43 \%$$

Investice je nepřijatelná, neboť ukazatel vyšel v záporných hodnotách.

## 3.6 Srovnání a celkové vyhodnocení investičních záměrů

V této kapitole porovnam jednotlivé výsledky investic a vyhodnotím tu nejvhodnější pro podnik. Je důležité připomenout, že každá metoda vychází z různých přepočtených příjmů a výdajů na jejich současnou hodnotu. Náklady a tržby byly odhadnuty na základě interních zdrojů podniků a z vývoje účetních výkazů. Do těchto výpočtu byla zahrnuta inflace a při výpočtu WACC jsem využila stavebnicovou metodu výpočtu INFA ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tab. 1: 29 Srovnání investic (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Zmrzlinové stánky	Kavárna	Bytová jednotka	Doporučené hodnoty
Doba návratnosti	<b>1 rok a 260 dnů</b>	11 let	41 let	co nejnižší
Index ziskovosti	<b>5,02</b>	0,45	-0,37	vyšší než 1
Výnosnost investice	<b>18,89%</b>	5,12%	-10,43%	vyšší než 7,07 %

Investice do otevření nové kavárny by se vrátila za 11 let, ale v dnešní době na trhu gastronomie nevíte, co bude příští měsíc, natož za rok a nedovedu si představit, že zákazníci budou 11 let zvědaví na stejný koncept se stejnou nabídkou. Trend je takový, že lidé chtějí změnu a zkoušet stále něco nového, což by v kavárně nemusel být takový problém, ale na dobu 11 let, je to pro mě něco nepředstavitelného. Z vlastní zkušenosti (z pohledu podniku) provozování kavárny v Jihlavě od léta 2011

(3 roky) vím, že zákazníci neustále vyžadují novinky a změny a nejsou líní přejít ke konkurenci o 200 m vedle.

Investice do bytové jednotky za účelem pronajímání studentům je časově a provozně nenáročná, ale její návratnost je příliš vysoká. Tato investice je ovšem velice bezpečná a často cena investice s dobou stoupá. Výhodou investice je také pravidelný příjem z pronájmu, který je jednorázovým ziskem. Vysokou nevýhodou investice jsou vysoké pořizovací náklady a nízká likvidita ve smyslu vyřizování veškerých formalit a případného prodeje bytu.

Z porovnávací tabulky nám jednoznačně vychází nejvýhodnější varianta rozšíření zmrzlinových stánků, a to dokonce ve všech ukazatelích. Nespornou výhodou je dlouholetá zkušenost podniku v oboru a velice lukrativní nájemní plochy.

### **3.7 Analýza rizika**

V každém investičním projektu je důležité stanovit analýzu rizika. V našem případě se jedná o investici rozšíření zmrzlinových stánků v rámci České republiky. Analýza rizik by nám měla přinést odpověď na otázku, jakých hrozeb je v tomto investičním projektu společnost vystavena.

#### **3.7.1 Kvantifikace a způsob řešení rizik**

Nyní se pokusím kvantifikovat veškerá rizika spojená s investicí a k nim možné scénáře průběhu.

##### 1) Neprodloužení nájemní smlouvy

- Nespolupracování s OD Kaufland a Globus by znamenalo hledání nových nájemních prostor pro necelou stovku zmrzlinových stánků. V případě, že by toto riziko nastalo hledal by podnik nové smlouvy k podpisu u jiných obchodních řetězců. Tady, ale nastává problém v tom, že ostatní navštěvované řetězce jsou obsazeny naší konkurencí. Nastává otázka, kam jinam s takovým množstvím stánků? Koupaliště? Nádraží? Nejideálnějším řešením pro podnik je udržet a prodlužovat současné smlouvy na co nejdelší možnou dobu.

## 2) Konkurence z Východu

- Neustálým se rozšiřováním fast foodu našich sousedů z Asie se dá předpokládat, že „zaútočí“ i na točenou zmrzlinu. Společnost ICE invest spol. s r.o. by postupně začala ztrácet svoji stálou klientelu. Řešením je udržovat stále vysokou kvalitu výrobků a nepodlehnout trendu záměny kvantity za kvalitu.

## 3) Zvýšení sazby DPH a devalvace měny

- Zvýšení sazby DPH by mělo jediný scénář a to zvýšení cen zákazníkům. To by mělo nepříznivý vliv na vývoj tržeb, cash-flow a postupně na chod celého podniku. Devalvace měny, která proběhla na podzim loňského roku, znamená pro podnik zvýšení ceny dodávky, neboť zmrzlina se vyrábí na Slovensku. Řešením těchto dvou rizik je mít vytvořené dostatečné finanční rezervy, aby se tyto rizika nemusela promítnout na konečné ceně pro zákazníka.

## 4) Nepříznivé počasí a vandalové

- Obě tato rizika jsou námi neovlivnitelné. V případě popršeného celého léta se nám sníží tržby i odbyt a vytvoří se nám vysoké zásoby na skladu, kterým postupem času projde minimální trvanlivost a toto zboží budeme moct vyhodit. Řešením na nepříznivé počasí je rozšířit nabídku o horký nápoj. Vandalové nám ničí majetek a omezují nás v provozu. V každé sezóně se řeší několik případů ukradených elektrických kabelů, nabouraných stánků dodávkami a ukradených tržeb. Řešením může být bezpečnostní kamerový systém, ale ani ten není pro vandaly překážkou.

## 5) Zvýšení ceny sušeného mléka

- Jelikož cca 80 % obsahu zmrzlinové směsi je právě sušené mléko, tak by tato skutečnost významně ovlivnila cenu směsi za 1 kg. Řešením by byla změna dodavatele, který by skutečnost zvýšení surovin ve směsi nesl sám.

## **Závěr**

Diplomová práce zpracovaná na zadané téma Výběr vhodné varianty investice společnosti ICE invest spol. s r.o. posuzuje 4, respektive 3 možné varianty dalšího rozvoje podniku. V práci jsem navrhla tyto možnosti: expandování do zahraničí, rozšíření zmrzlinových stánků, otevření nové pobočky kavárny nebo investování do nemovitosti. Jako nejvhodnější způsob financování jsem zvolila využití bankovního úvěru v hodnotě 1 500 000 Kč a částku 800 000 Kč financování z vlastních zdrojů podniku. Při každé investici je velice důležité se rozhodnout správně, neboť chybné rozhodnutí by mohlo vést až k úpadku společnosti a k nenávratným ztrátám. Pro zhodnocení aktuální situace podniku jsem zvolila kritickou analýzu a analýzu poměrových ukazatelů.

Cílem této práce je vybrat optimální variantu investice z mnou zvolených možností, tak aby byla pro podnik ekonomicky co nejefektivnější.

Při komparaci bankovních nabídek od jednotlivých institucí mi vyšla jako finančně nejvýhodnější nabídka od ČSOB, a.s. Tato nabídka sice neposkytla nejvyšší možnou částku úvěru, ale poskytla zdaleka nejvýhodnější podmínky financování.

Pro zjištění efektivnosti jednotlivých investičních variant jsem zvolila metody dynamické a statické, ukazatele doby návratnosti investic, index ziskovosti a ukazatel výnosnosti investic. Porovnáním s doporučenými hodnotami jsem zjistila, jestli je daná varianta investice přijatelná či nikoliv. Ve všech ukazatelích jednoznačně zvítězila varianta rozšiřování zmrzlinových stánků. Návratnost projektu je za necelé 2 roky a ziskovost vysoce převyšuje doporučenou hodnotu, nejen proto doporučuji společnosti ICE invest spol. s r.o. realizovat tento investiční projekt a investovat do nových zmrzlinových poboček na území České republiky.

Tato diplomová práce by měla sloužit jako podklad pro majitele společnosti o budoucím se rozhodování ve vývoji podniku. Pro podnik by tato práce měla být přínosem.

Společnosti mohu jen vřele doporučit pokračování v businessu s točenou zmrzlinou a přát dostatek trpělivosti v překonávání překážek nejen se zaměstnanci a úřady, ale i s konkurencí.

## Seznam použité literatury

Tištěné knihy:

ČERNOHORSKÁ, Eva, Alexej SATO a Josef Taušer a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 317 s. ISBN 978-80-7357-321-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. 1. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, 295 s. ISBN 978-80-7400-052-2.

KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 2. Vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. Vyd. Brno: Computer Press. 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnost spol. s r.o., komanditní společnosti, veřejná obch. spol.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592 – X.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SŮVOVÁ, H. a kol. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*, 1. Vyd. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s. ISBN 80-7265-027-0.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

Elektronické zdroje:

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2014. [cit. 2014 – 05 – 01]. Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>

HDP 2013, vývoj hdp v ČR, *Český statistický úřad* [online]. 2013. [cit. 2014 – 03 – 27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Inflace – druhy, definice, tabulky, *Český statistický úřad* [online]. 2013. [cit. 2014 – 03 – 27]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

Obyvatelstvo, *Český statistický úřad* [online]. 2013. [cit. 2014 – 03 – 27].

Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)

Řetězce Interspar a Billa v Česku prodávají, daří se Lidlu a Kauflandu. *Zet* [online]. 2014. [cit. 2014 – 04 – 07]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/etzce-interspar-a-billa-v-esku-prodlvaj-da-se-lidlu-a-kauflandu-965>

Síť zmrzlinových stánků ICY SMILE. *Iceinvest* [online]. 2014. [cit. 2014 – 04 – 02]. Dostupné z: <http://www.iceinvest.cz/sit-zmrzlinovych-stanku-icy-smile>

Ukazatele rentability. *BusinessVize* [online]. 2014. [cit. 2014 – 05 – 10].

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice* [online]. 2014 [cit. 2014 – 01 – 20].

Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a700039212&typ=full&klic=94gva3>



## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Tab. 1: 1 SWOT analýza.....	40
Tab. 1: 2 Ukazatele rentability.....	43
Tab. 1: 3 Ukazatele likvidity.....	44
Tab. 1: 4 Ukazatele aktivity .....	45
Tab. 1: 5 Ukazatele zadluženosti .....	46
Tab. 1: 6 Podoba bankovního úvěru od RB .....	51
Tab. 1: 7 Podoba bankovního úvěru od ČSOB .....	53
Tab. 1: 8 Porovnání nabídek úvěrů .....	54
Tab. 1: 9 Dostupné finanční prostředky.....	55
Tab. 1: 10 Zřizovací náklady rozšíření stánků.....	57
Tab. 1: 11 Předpokládané investiční příjmy rozšíření stánků .....	58
Tab. 1: 12 Plánované peněžní příjmy a kapitálové výdaje na 10 let rozšíření stánků ....	59
Tab. 1: 13 Tabulka s výpočtem diskontovaného cash-flow rozšíření stánků .....	62
Tab. 1: 14 Tabulka diskontovaného a kumulovaného cash-flow rozšíření stánků .....	64
Tab. 1: 15 Nediskontované cash-flow rozšíření stánků .....	65
Tab. 1: 16 Porovnání kaváren .....	68
Tab. 1: 17 Plánované peněžní příjmy a kapitálové výdaje kavárny .....	69
Tab. 1: 18 Odpisování zařízení v kavárně .....	70
Tab. 1: 19 Přehled peněžních příjmů kavárny .....	71
Tab. 1: 20 Výpočet diskontovaného a kumulovaného cash-flow kavárny .....	72
Tab. 1: 21 Tabulka diskontovaného a kumulovaného cash-flow kavárny .....	73
Tab. 1: 22 Výpočet doby návratnosti kavárny .....	74
Tab. 1: 23 Charakteristika bytu .....	76
Tab. 1: 24 Přehled peněžních příjmu a kapitálových výdajů bytu.....	77
Tab. 1: 25 Odpisy bytu .....	78
Tab. 1: 26 Peněžní příjmy a kapitálové výdaje bytu.....	79
Tab. 1: 27 Diskontované a kumulované cash-flow bytu .....	80
Tab. 1: 28 Průměrná doba návratnosti bytu .....	82
Tab. 1: 29 Srovnání investicí .....	83

Obr. 1: 1 Síť zmrzlinových stánků.....	29
Obr. 1: 2 Mapa Slovenska s pobočkami ICY Smile .....	56
Obr. 1: 3 Vývoj VH po zdanění rozšíření stánků .....	60
Obr. 1: 4 Možnost kavárny na ulici Hybešova Tower	Obr. 1: 5 Možnost kavárny v AZ 67
Graf 1: 1 Vývoj tržeb .....	30
Graf 1: 2 Tržní podíl v prodaných zmrzlinových směsí za rok 2013 .....	31
Graf 1: 3 Organizační struktura ICE invest spol. s r.o.....	33
Graf 1: 4 Tabulka úroku a úmoru ve variantě RB .....	52
Graf 1: 5 Tabulka úroku a úmoru ve variantě ČSOB .....	53
Graf 1: 6 Vývoj cash-flow a diskontovaného cash-flow rozšíření stánků.....	63
Graf 1: 7 VH po zdanění kavárny .....	72
Graf 1: 8 Vývoj cash-flow kavárny .....	73
Graf 1: 9 Vývoj VH po zdanění bytu .....	80
Graf 1: 10 Vývoj cash-flow bytu .....	81

# Seznam příloh

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát za rok 2013

Zpracované v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

## ROZVAHA (BALANCE) ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky  
ICE invest spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky  
V Újezdech 590/8

Brno  
62100

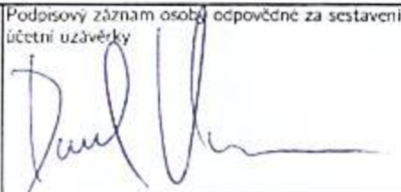
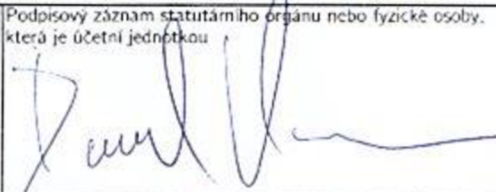
IC  
29189918

Označení	Název	Číslo řádku	brutto	korekce	netto	minulé období netto
A	AKTIVA CELKEM	1	18 927	-7 410	11 517	11 523
A B	Dlouhodobý majetek	3	17 038	-7 418	9 620	9 761
A B II	Dlouhodobý finanční majetek	13	17 038	-7 418	9 620	9 761
A B II 3	Samostatně nřízené věci a soubory movitých věcí	16	17 038	-7 418	9 620	9 761
A C	Oběžná aktiva	31	1 889	8	1 897	1 760
A C I	Zásoby	32	845	0	846	500
A C I 1	Materiál	33	0	0	0	444
A C I 5	Zboží	37	845	0	846	145
A C III	Krátkodobé pohledávky	48	314	8	322	809
A C III 1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	34	8	42	218
A C III 6	Stát-dávové pohledávky	54	38	0	38	87
A C III 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	242	0	242	504
A C IV	Krátkodobý finanční majetek	58	729	0	729	307
A C IV 1	Peníze	59	151	0	151	365
A C IV 2	Účty v bankách	60	578	0	578	87
A D I 1	Náklady příštích období	63	0	0	0	72
A D I	Časové rozlišení	66	0	0	0	72
AKONTROLNÍ	Kontrolní číslo-áktiva	67	75 708	-29 640	46 068	46 420



Označení	Název	Číslo řádku	netto	minulé období netto
P	PASIVA CELKEM	60	11 517	11 623
P A	Vlastní kapitál	69	1 078	850
P A I	Základní kapitál	70	200	200
P A I 1	Základní kapitál	71	200	200
P A IV	Výsledek hospodaření minulých let	83	699	503
P A IV 1	Nerozdělený zisk minulých let	84	699	503
P A V	Výsledek hospodaření běžného účet.období (+/-)	66	179	115
P B	Cizí zdroje	87	10 437	10 725
P B II	Dlouhodobé závazky	93	7 358	4 256
P B II 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	97	6 509	2 635
P B II 9	Jiné závazky	102	849	1 620
P B III	Krátkodobé závazky	104	1 936	1 814
P B III 1	Závazky z obchodních vztahů	105	26	361
P B III 5	Závazky k zaměstnancům	109	111	95
P B III 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	56	54
P B III 7	Stát daňové závazky a dotace	111	627	9
P B III 8	Krátkodobé přijaté zálohy	112	1 116	1 251
P B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	116	1 143	4 656
P B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	1 143	2 268
P B IV 3	Krátkodobé finanční výpomoci	119	0	2 388
P C I	Časové rozlišení	120	2	0
P C I 1	Výdaje příštích období	121	2	0
PKONTROLNÍ	Kontrolní číslo-pasiva	123	45 887	46 377

Právní forma účetní jednotky	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání nebo jiné činnosti	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní uzávěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
26.03.14		
16:41		

**ice invest**®  
ICE Invest spol. s r.o.  
V Újezdech 590/8, 621 00 Brno  
DIČ: CZ29169918  
www.iceinvest.cz

Vytiskl: Bc. Lukáš Tureňáček

Vytisknuto systémem FlexiBox

Zpracované v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky  
ICE invest spol. s r.o.

ke dni 31.12.2013  
(v celých tisících Kč)


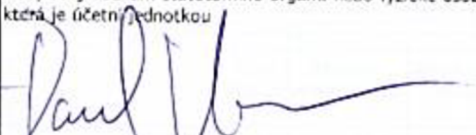
IČ  
29189918

Podle zákona o evidenci účetní jednotky	Podle zákona o evidenci účetní jednotky
V Újezděch 590/8	Brno - 03- 2014
62100	

Označení	Název	Číslo řádku	Aktuální účetní období	Minulé účetní období
I	Tržby za prodej zboží	1	32 792	29 789
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	18 903	17 354
+	Obchodní marže	3	12 889	12 435
II	Výkony	4	4 450	1 639
II 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	4 450	1 639
B	Výkonová spotřeba	6	11 771	7 777
B 1	Spotřeba materiálu a energie	9	4 604	2 898
B 2	Služby	10	7 167	4 879
+	Přidaná hodnota	11	5 568	6 297
C	Obdobní náklady	12	4 227	3 124
C 1	Mezové náklady	13	3 758	2 793
C 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	469	338
C 4	Sociální náklady	16	0	0
D	Daré a poplatky	17	12	14
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	704	2 594
III	Tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 260	167
III 1	Tržby za prodej dlouhodobého majetku	21	3 250	167
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	3 320	166
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 320	166
IV	Ostatní provozní výnosy	26	1	9
H	Ostatní provozní náklady	27	70	7
*	Provozní hospodářský výsledek	30	496	573
N	Nákladové úroky	43	172	277
XI	Ostatní finanční výnosy	44	5	31
O	Ostatní finanční náklady	45	84	132
*	Finanční výsledek hospodářství	48	-251	-178
Q	Dañ z příjmů za běžnou činnost	49	66	60
Q 1	-splátka	50	66	60
**	Výsledek hospodářství za běžnou činnost	52	179	115
***	Hospodářský výsledek za účetní období (+/-)	60	179	115
****	Hospodářský výsledek před zúčastněním (+/-)	61	245	195

Vytvářeno systémem FlexBee

Vytiskl: Bc. Lucie Turčňová

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní uzávěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
26.03.14 16:43		

**ice invest** <sup>®</sup>  
**ICE Invest spol. s r.o.**  
 V Újezděch 590/8, 621 00 Brno  
 DIČ: CZ29189918  
[www.iceinvest.cz](http://www.iceinvest.cz)

Vytlačeno systémem FlexiBee.

Vytiskl: Bc. Larie Taroničová



Rozvaha a výkaz zisku a ztrát za rok 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**

(BILANCE)

ke dni 31. prosince 2012

( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ICE invest spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

V Újezdech 590/8

Brno

62100

Podpis osobně: -2-04-2013  
 Jméno: \_\_\_\_\_  
 Příjmení: \_\_\_\_\_  
 Místo: \_\_\_\_\_

IČ  
 29189918

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Minulé úč.
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	18,417	-6,714	11,703	5,004
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	16,475	-6,714	9,761	4,114
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	0	0	0	0
B. I. 1	1 Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3 Software	007	0	0	0	0
	4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5 Goodwill	009	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	16,475	-6,714	9,761	4,114
B. II. 1	1 Pozemky	014	0	0	0	0
	2 Stavby	015	0	0	0	0
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	16,475	-6,714	9,761	4,114
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	0
B. III. 1	1 Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4 Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

značka	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Minulé úč.
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	1,870	0	1,870	847
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	589	0	589	185
C. I. 1	1. Materiál	033	444	0	444	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3. Výrobky	035	0	0	0	0
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	145	0	145	185
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	0	0	0	0
C. II. 1	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	889	0	889	428
C. III. 1	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	218	0	218	30
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	167	0	167	325
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	504	0	504	73
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	392	0	392	234
C. IV. 1	1. Peníze	059	305	0	305	60
	2. Účty v bankách	060	87	0	87	174
	3. Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pohzovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	72	0	72	43
D. I. 1	1. Náklady příštích období	064	72	0	72	43
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0	0



úč a	PASIVA b	fíd c	Běžné účetní období s	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (f. 68 + 88 + 121)</b>	067	11,703	5,004
A.	<b>Vlastní kapitál (f. 69 + 73 + 79 + 83 + 87)</b>	068	978	784
A. I.	<b>Základní kapitál (f. 70 až 72)</b>	069	200	200
1	Základní kapitál	070	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (f. 74 až 79)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5	Rozdíly z přeměn společnosti	078	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	079	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f. 81 + 82)</b>	080	0	0
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (f. 84 až 86)</b>	083	583	-607
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	583	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	-607
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	086	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) //f.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)/</b>	087	195	1,191
B.	<b>Cizí zdroje (f. 89 + 94 + 105 + 117)</b>	088	10,725	4,216
B. I.	<b>Rezervy (f. 90 až 93)</b>	089	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	092	0	0
4	Ostatní rezervy	093	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (f. 95 až 104)</b>	094	4,255	2,500
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	097	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	2,635	2,500
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
6	Vydané dluhopisy	100	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0
8	Dohadné účty pasivní	102	0	0
9	Jiné závazky	103	1,620	0
10	Odložený daňový závazek	104	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)</b>	105	1,814	1,716
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	361	1,061
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	108	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	110	99	46
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	54	22
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	9	166
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	1,291	421
9	Vydané dluhopisy	114	0	0
10	Dohadné účty pasivní	115	0	0
11	Jiné závazky	116	0	0
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)</b>	117	4,656	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	2,268	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	2,388	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 122 + 123)</b>	121	0	4
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	0	4
2	Výnosy příštích období	123	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Bez náležitosti Brno

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002  
Sb. ve znění pozdějších předpisů

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT**  
ke dni 31. prosince 2012  
( v celých tisících Kč )

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ICE invest spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání  
účetní jednotky

V Újezdech 590/8

Brno

62100

Účetní období od 1. 1. 2013

Podle  
základní  
části

- 2 - 04 - 2013

Číslo  
účetní  
jednotky

Účetní  
jednotka

IC

29189918

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	29,789	18,184
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	17,354	3,961
+	Obchodní marže (f. 01-02)	03	12,435	14,223
II.	Výkony (f. 05+06+07)	04	1,639	822
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1,639	822
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (f. 09+10)	08	7,777	10,130
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	2,898	7,778
B. 2	Služby	10	4,879	2,352
+	Přidaná hodnota (f. 03+04-08)	11	6,297	4,915
C.	Osobní náklady	12	3,124	768
C. 1	Mzdové náklady	13	2,790	682
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	328	85
C. 4	Sociální náklady	16	6	1
D.	Daně a poplatky	17	14	6
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2,594	2,775
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20+21)	19	167	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	167	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23+24)	22	166	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	166	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	9	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	2	1
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření /(f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	573	1,365

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	277	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	31	30
O.	Ostatní finanční náklady	45	132	49
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-378	-19
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	164
Q. 1	-splatná	50	0	164
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	195	1,182
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	6
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	6
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	195	1,188
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	195	1,352

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz