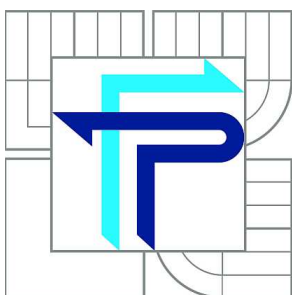


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE PROVEDITELNOSTI-ZMĚNA ZAHRADNICTVÍ NA PRODUKČNÍ A REALIZAČNÍ FIRMU

FEASIBILITY STUDY-CHANGE OF GARDENING TO PRODUCTION AND IMPLEMENTATION
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ONDŘEJ KRESA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kresa Ondřej, 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:

Studie proveditelnosti-změna zahradnictví na produkční a realizační firmu

v anglickém jazyce:

Feasibility Study-Change of Gardening to Production and Implementation Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

BANGS, D.H. Průvodce podnikatelským plánováním : Plánování jako klíčový faktor úspěchu. 1. vydání. Praha : Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.

MATĚJKOVÁ, J. Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-86864-60-2.

SYNEK, A. Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vydání. Praha : VŠE, 1994. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 24.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce má za cíl vypracovat studii proveditelnosti se zaměřením na změnu zahradnictví na produkční a realizační firmu. Je v ní analyzována současná struktura a stav hospodaření firmy a návrh vedoucí k rozvoji v letech 2011 až 2013. postatou návrhu je rozšíření produkčních kapacit firmy a zvýšení tržního podílu.

Abstract

This diploma thesis have for object to create a feasibility study focused on change the gardening to the production and implementation company. I have analysed the present structure and condition of management, I have created a proposal of enterprise development for years 2011 till 2013. The proposal's essence is the enlargement of company capacity and maret share.

Klíčová slova

studie proveditelnosti, rozvoj firmy, zahradnictví, marketingová analýza, analýza citlivosti, analýza rizik

Keywords

feasibility study, development of business, gardening, marketing analysis, sensitivity analysis, risk analysis

Bibliografická citace práce

KRESA, O. *Studie proveditelnosti-změna zahradnictví na produkční a realizační firmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 94 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 23. května 2010

Podpis

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému a cíle práce	11
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Problematika projektového managementu.....	12
2.2 Řízení projektu.....	13
2.2.1 Projektový management	13
2.2.2 Projekt.....	13
2.2.3 Základny projektového managementu.....	14
2.2.4 Studie proveditelnosti	15
2.2.5 Osnova Studie proveditelnosti	16
2.3 Procesy iniciace a zahájení projektu.....	21
2.3.1 Popis procesu	21
2.3.2 Dokument Zakládací listina projektu.....	22
2.3.3 Předběžná definice předmětu projektu	23
2.4 Stanovení cílů projektu	25
2.5 Obchodní plán.....	26
2.6 Analýza trhu.....	28
2.6.1 Fáze marketingového výzkumu	29
2.6.2 Fáze marketingového plánování	29
2.6.3 Fáze definování marketingových nástrojů řízení.....	30
2.6.4 SLEPT analýza	31
2.6.5 Porterova analýza.....	32
2.6.6 Matice SWOT	33
3 Analýza problému a současné situace	36
3.1 Úvodní informace	36
3.2 Vyhodnocení projektu.....	37
3.3 Popis podstaty projektu, jeho etap	38
3.3.1 Předinvestiční fáze.....	39
3.3.2 Investiční fáze	39
3.3.3 Provozní fáze	39
3.3.4 Poprovozní fáze	40

3.4	Analýza trhu.....	40
3.4.1	Marketingový výzkum.....	40
3.4.2	SLEPT analýza	45
3.4.3	Porterova analýza.....	48
3.4.4	Maticе SWOT	49
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	54
4.1	Marketingová strategie, marketingový mix	54
4.1.1	Marketingová strategie	54
4.1.2	Marketingový mix.....	55
4.1.3	Produkt (product).....	55
4.1.4	Cena (price).....	59
4.1.5	Místo prodeje (place)	62
4.1.6	Propagace (promotion)	62
4.2	Management projektu, řízení lidských zdrojů	63
4.3	Technické a technologické řešení projektu.....	66
4.4	Vliv projektu na životní prostředí.....	68
4.5	Zajištění investičního majetku	69
4.6	Finanční plán.....	70
4.6.1	Výnosy	71
4.6.2	Náklady	73
4.6.3	Analýza bodu zvratu	77
4.7	Hodnocení udržitelnosti projektu.....	79
4.8	Analýza citlivosti a řízení rizik.....	80
4.8.1	Analýza citlivosti	80
4.8.2	Řízení rizik.....	82
4.9	Harmonogram projektu.....	84
4.10	Rozhodovací část	85
5	Závěr	86
6	Seznam použité literatury	88
7	Seznam zkratk a symbolů	90
8	Seznam příloh	91

Úvod

Cílem mé diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti, která je zaměřena na změnu zahradnictví na produkční a realizační firmu.

Studie proveditelnosti je důležitým projektem zpracovávaným nejen pro začátek každého podnikání, ale i pro jeho případný rozvoj. Zahrnuje mnoho oblastí, které hodnotí makroekonomickou a mikroekonomickou situaci podniku. Analyzuje trh, na kterém chce firma působit. Dále hodnotí finanční stránku potřebnou na začátku každé etapy podnikání, či jeho rozvoje. Studie proveditelnosti slouží jako podklad jak pro rozvoj firmy, tak i pro potenciálního investora.

Součástí této koncepce je nástin teoretických poznatků, které napomohou bližšímu pochopení dané problematiky. Další částí práce bude analýza tržního prostředí, která hodnotí trh jako takový, jeho příležitosti a hrozby. Následně, na základě těchto aspektů bude definován samotný návrh řešení, kde bude popsán uvažovaný způsob změny zahradnictví na produkční a realizační firmu.

V práci bude použita metoda analýzy, pomocí níž zkoumané jevy rozložím na jednotlivé části a budu zjišťovat vzájemné vztahy. Další metodou použitou v této práci bude metoda srovnávací, pomocí které budu zjišťovat shodné či rozdílné stránky zkoumaných jevů. Srovnávací metodu použiji jak při získávání poznatků a faktů, tak i při jejich zpracování. Tato metoda je základní metodou hodnocení.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cíle této studie proveditelnosti se zaměřením na přeměnu současného zahradnictví na produkční a realizační firmu je, na základě poznatků z realizovaných analýz, navrhnout opatření směřující ke:

- Zvýšení tržeb,
- Snížení nákladů,
- Více spokojených zákazníků,
- Rozšíření sortimentu,
- Zavedení prodeje solitérních rostlin z volné půdy,
- Zavedení nových služeb.

2 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska slouží v obecné rovině pro získání potřebných informací a znalostí dané problematiky, aby bylo možno navrhnout kvalitu řešení projektu.

2.1 Problematika projektového managementu

Projektový management je složitý komplex problematiky oblasti řízení, který nemůžeme zjednodušit pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládání programů pro podporu řízení projektů. Projektový management obecně obsahuje aktivity, které souvisí s řízením předmětu, služby nebo jejich kombinace. Obsahovou náplní aktivit mohou být např. řízení nákladů, ekonomické požadavky na efektivitu a nebo předvídání rizik spojených s trváním projektu. Dále samotné řízení procesů v čase, koordinace jednotlivých prací a komunikace mezi jednotlivými účastníky projektu. Poslední a neméně důležitou oblastí je budování mezilidských vztahů, motivace jednotlivců a efektivní řízení případných konfliktů.

Z časového hlediska se v projektu vyskytuje celá řada specializovaných činností. Mezi nejdůležitější a nejnáročnější patří:

- přetransformování potřeb a požadavků zadavatele do předmětu projektu,
- tvorba odhadů a předpokladů a následný převod do časového nebo finančního plánu, optimalizace a úpravy těchto plánů,
- zpracování podkladů a projektových dokumentů,
- vyhledání pracovníků pro daný úkol či profesi,
- přidělení úkolů a jejich koordinace,
- vedení a motivování jednotlivců projektového týmu,
- vytvoření pracovního prostředí – řízení kvality, pozornosti, kontrola průběhu plnění stanovených cílů, školení,
- kontrola průběhu plnění projektových plánů,
- snaha o eliminaci potenciálních rizik,
- zajištění předání výstupů projektu jeho zadavateli,

- vypořádání projektových agend – závěrečná fakturace, sestavení a hodnocení závěrečných dokumentů, apod.

2.2 Řízení projektu

2.2.1 Projektový management

Chceme-li nalézt rozdíly mezi běžně chápaným managementem a projektovým managementem, musíme vycházet z obecných definic managementu. První z nich je podle celosvětově uznávaného teoretika projektového managementu profesora Herolda Kerznera a druhá též podle celosvětově uznávaného sdružení projektových managerů Project Management Institute (PMI).

Projektový management podle H.Kerznera:

“Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

Projektový management podle PMI:

“Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnili požadavky projektu.“

I když se ve svém doslovném znění obě definice odlišují, jejich podstata je obdobná: projekt je určité krátkodobé vynaložené úsilí, které je doprovázené znalostmi a metodami, jejichž účelem je přeměnit zdroje jak materiální, tak i nemateriální na soubor předmětů nebo služeb či jejich kombinace a to za účelem dosažení vytyčených cílů.

2.2.2 Projekt

Projektem může být téměř jakýkoli sled úkolů s důrazem na aplikaci metod a pravidel projektového managementu. Jedná se o řízený proces, který má svůj začátek a svůj konec. Nemá-li přesná pravidla řízení a regulace, pak se jedná o sled úkolů, na jehož

konci se nemusíme setkat s očekávaným výsledkem, resp. původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Podle předních světových teoretiků se mohou formulace lišit. Pro srovnání uvádím alespoň dvě základní, z nichž jedna je od již zmíněných profesora Kerznera a sdružení PMI.

Projekt podle H.Kerznera:

“Projekt je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má: dán specifický cíl, která má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění, stanoven rámeček pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“

Projekt podle PMI:

“Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“

2.2.3 Základny projektového managementu

Vycházíme-li z definice profesora Kerznera, projektem je jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, která má stanoven specifický cíl, časová omezení a limity pro čerpání zdrojů na danou realizaci. Tato definice obsahuje tři základny projektového managementu a to čas, náklady a dostupnost zdrojů (viz obrázek).



Obrázek 1: Základy projektového managementu

2.2.4 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je technicko-ekonomická studie popisující investiční záměr, kterého má být dosaženo. Tato studie je zpracována již v předinvestiční fázi projektu.

Její účelem je zejména zhodnocení realizačních alternativ, dále pak posouzení realizovatelnosti projektu, identifikace podkladů pro konečné investiční rozhodnutí a nakonec optimalizace zvoleného řešení.

Studie proveditelnosti je zpracovávána na základě dvou kritérií, jimiž jsou velikost projektu a podrobnost zpracování. Podle velikosti projektu se jedná o základní studii proveditelnosti a zjednodušenou studii proveditelnosti. Podle podrobnosti zpracování se jedná o předběžnou, zjednodušenou a základní studii proveditelnosti.

Produkt projektu

Cílem projektového managementu je vytvoření určitého unikátního produktu – předmětu, služby či jejich kombinace, která má za úkol splnit očekávání zadavatele projektu a přispět k dosažení požadovaného cíle.

Produktem projektu je tedy cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen.

Pro produkt projektu tedy platí jedna z těchto možností či jejich kombinace:

- je kvantifikovaný a může představovat fyzický objekt a nebo jen jeho část,
- tvoří určitou službu,
- vytváří výsledek, který se může stát vstupem pro další interní a nebo externí procesy.

V praxi může být produktem projektu cokoli, např. realizace stavby, zavedení organizačních změn, provedení studie, implementace nových technologií nebo napsání diplomové práce, atd.

Rozpočet projektu

Mluvíme-li o rozpočtu projektu, pak se jedná o poslední důležitou charakteristiku projektu. Jedná se o rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. Každý projekt musí mít stanoven limit čerpání finančních prostředků, které vychází z předpokládaného rozsahu využití jak materiálů a technologií, tak i z potřebných prací, což umožňuje kontrolu skutečného postupu projektu.

Rozpočet bývá často rozpracován do podrobných detailů podle jednotlivých nákladových druhů, z důvodu dosažení požadované přesnosti odhadů budoucích nákladů projektu. Proto jsou jednotlivé náklady zpravidla převedeny do finanční podoby.

Rozpočet projektu je nutnou součástí Plánu projektu a obsahuje celou řadu ukazatelů, které je nutno při realizaci projektu dodržet. Typický rozpočet obsahuje položky typu přímé náklady, nepřímé (režijní) náklady a ostatní náklady a jejich podrobné rozpracování.

2.2.5 Osnova Studie proveditelnosti

Osnova studie proveditelnosti má pevně stanovené body, kterými se musí zpracovatel řídit a tyto body jsou následující:

1. Obsah
2. Úvodní informace
3. Vyhodnocení projektu
4. Popis podstaty projektu, jeho etap
5. Analýza trhu
6. Marketingová strategie a marketingový mix
7. Management projektu a řízení lidských zdrojů
8. Technické a technologické řízení projektu
9. Vliv projektu na životní prostředí
10. Zajištění investičního majetku
11. Finanční plán
12. Hodnocení udržitelnosti projektu
13. Analýza a řízení rizik – citlivostní analýza

14. Časový harmonogram projektu

15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Úvodní informace popisují účel zpracování studie proveditelnosti, datum zpracování, identifikační údaje zadavatele, kdo je zadavatelem studie a nakonec i kontaktní informace.

Vyhodnocení projektu obsahuje zásadní závěry a shrnutí, dále pak hlavní ukazatele a jejich hodnoty, výsledky citlivostní analýzy, zhodnocení finanční efektivity projektu, realizovatelnost projektu a také výsledky analýzy rizik.

Popis podstaty projektu, jeho etap hledá odpovědi zejména na tyto otázky:

- Jaký je název, smysl a zaměření projektu?
- Jaké produkty budou díky projektu nabídnuty?
- Jaké problémy projekt řeší?
- Kdo bude investorem, vlastníkem, provozovatelem projektu?
- Jaká je lokalizace projektu?
- Jaká je vazba projektu na strategické dokumenty?

Mezi etapy investičního projektu patří fáze předinvestiční, investiční, provozní a poprovozní.

Fáze předinvestiční, neboli koncepční etapa, je úvodem každého projektu a jejím účelem je identifikace příležitostí, analýza alternativ projektu u hlediska jejich proveditelnosti a rizik, výběr vhodné alternativy, specifikace zadání a vypracování nabídky. Pro tuto etapu je charakteristický vysoký stupeň neurčitosti a proto s ohledem na náročnost rozhodnutí v této etapě, se zpracovává řada pomocných studií. Mezi tyto studie patří Studie příležitostí, která analyzuje náměty, které mohou být předmětem dalšího zpracování. Opírá se většinou o kvalifikované odhady a potřebná data jsou většinou použita ve srovnatelných projektech. Druhou studií je právě Studie proveditelnosti. Ta poskytuje obchodní, technickou, ekonomickou a ekologickou poznatkovou základnu pro rozhodování o projektu. Doplňujícími studiemi mohou být

např. marketingová studie, studie materiálových a energetických zdrojů, pracovních sil nebo dopravních sítí, apod.

Fáze investiční, neboli realizační, zahrnuje všechny činnosti od projektování, přes výstavbu a dodávku až po testování a uvedení do provozu.

Provozní etapa zahrnuje náběh na plné využití projektované kapacity, průběžnou údržbu a inovace až po likvidaci po dožití projektu.

A poslední etapou je poprovozní, neboli vyhodnocovací, etapa a tato analyzuje projekt z hlediska „učení se“ pro další projekty.

Shora uvedené etapy obsahují i variantní řešení, která jsou odvislá od závažných proměnných okolností, které nemůže investor ovlivnit, jakož jsou např. velikost poptávky po produktu a nebo třeba makroekonomické ukazatele. Toto variantní řešení se skládá ze tří možných způsobů a to optimální varianty, střední a minimální varianty.

Analýza trhu je spojována s marketingovým průzkumem, dále pak samotnou analýzou trhu a nakonec s tzv. SWOT analýzou, která je souhrnem výše uvedeného a zhodnocuje silné, slabé stránky a možné příležitosti a hrozby spojené se zpracovávaným předmětem projektu.

V této části studie proveditelnosti hledáme odpovědi na klíčové otázky, které nám dopomohou definovat naši pozici na trhu a tedy i celkovou analýzu trhu, na který cílíme. Těmito otázkami jsou následující:

1. Kdo je cílovým zákazníkem (uživatelé produktu)?
2. Jaká je jeho potřeba, kterou bude produkt uspokojovat?
3. Jak vysokou cenu je ochoten zákazník zaplatit?
4. Jak vysokou poptávku lze očekávat?
5. Jaké jsou substituty produktu?
6. Jak významná je konkurence?

Marketingová strategie popisuje poslání projektu, hlavní strategický cíl projektu, specifické cíle projektu a zvolené strategie.

Marketingový mix vymezuje významné marketingové problémy pomocí „4P“. Tato běžně používaná zkratka znamená Produkt (produkt), Price (cenu), Promotion (reklamu) a Place (místo).

Management projektu, řízení lidských zdrojů je orientováno na plánování, organizování a kontrolu jak procesů, tak i organizačních jednotek a samozřejmě i lidských zdrojů. I zde je nutno si položit řadu, které napomohou při sestavování této části studie. Mezi tyto otázky patří kupříkladu:

1. Bude oddělen vlastník a provozovatel projektu?
2. Které profese a v jakém počtu projekt ve svých fázích vyžaduje?
3. Které činnosti budou zajišťovány outsourcingem a které vlastními zdroji?
4. Jak bude utvořena výsledná organizační struktura?
5. Jaká pracovní místa vzniknou, v jakém počtu a jaké budou jejich parametry?
6. Jak proběhne výběr nových, popřípadě rekvalifikace stávajících pracovníků?

Technické a technologické řešení projektu se zabývá investičním majetkem, použitelnými technologiemi a nebo taktéž investičními náklady a řeší tyto otázky:

1. Jaká je použitá technologie ve fázi investiční a provozní?
2. Jaký investiční majetek je zapotřebí v jednotlivých fázích projektu?
3. Jak vysoké lze odhadovat investiční náklady?
4. Jaká je fyzická životnost projektu?
5. Kdy začne narůstat provozní náročnost vlivem opotřebení majetku a v jaké míře?

Vliv projektu na životní prostředí řeší problematiku nepříznivého dopadu celého projektu na životní prostředí. Tento dopad lze charakterizovat jako negativní, pozitivní a indiferentní. Negativní vliv lze chápat jako potenciální hrozbu dodatečných nákladů. Proto je zcela nezbytné tento fakt hodnotit ve všech fázích a etapách projektu. Požívají se proto určité specializované dokumenty, podléhající zjišťovacímu řízení v souladu se zákonem 100/2001 Sb.

Zajištění investičního majetku je velice podstatnou a samozřejmě nedílnou součástí celé studie proveditelnosti. V této fázi projektu se řeší otázky typu:

1. Jaký je seznam a následná výše nutných investic?

2. Jakým způsobem bude majetek pořizován?
3. Jaký bude koloběh zásob?
4. Jak vysoké zásoby bude nutné udržovat?
5. Jak vysoká bude spotřeba materiálu nebo energií?
6. Komu a jakým způsobem budou produkty dodávány?

Finanční plán a analýza projektu otevírá celé studii proveditelnosti dveře do reality. Tato část představuje číselné provedení celého plánování. Její součástí je základní kalkulace výsledného produktu, kdy kalkulované náklady jsou rozděleny na fixní, variabilní, přímé a nepřímé náklady. Na základě takto rozdělených nákladů je možné nalézt bod zvratu, který ukazuje od jakého počtu kusů a jaké výše nákladů začíná daný projekt vydělávat. V neposlední řadě je potřebné sestavit nebo vytvořit finanční plán. Ten podává informace o průběhu nákladů a výnosů, o plánovaném stavu majetku a zdrojů krytí, či o průběhu „Cash Flow“, neboli toku finančních prostředků.

Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu zhodnocuje finanční bonitu projektu a udržitelnost projektu, která je finanční, materiálová, časová a organizační.

Analýza citlivosti a řízení rizik probíhá na principu variantnosti. Zde je nutné docílit identifikace rizikových faktorů, mezi které patří intenzita negativního vlivu, pravděpodobnost negativního vlivu a nebo i způsob minimalizace negativního vlivu.

Harmonogram projektu je možné sestavit např. jako tabulku, která má v záhlaví rozděleny fáze na investiční, provozní a poprovozní. A její jednotlivé řádky jsou právě specifikované činnosti, které v těchto fázích probíhají. Tyto činnosti na sebe mohou navazovat, ba dokonce se mohou i překrývat.

Rozhodovací část je jakési výsledné posouzení či zhodnocení celého projektu ve všech jeho fázích a ze všech hledisek. Tato kapitola obsahuje jednoznačné vyjádření o tom, zda je projekt realizovatelný, či není. Jak byly dříve objasněny možnosti sestavení jednotlivých variant plánovaných rozpočtů celého projektu, tak právě zde jsou tyto

varianty posuzovány a závěr je sestavován pro každou variantu zvlášť. Nejlepší varianta je logicky vybrána a je provedena identifikace a obhájení této zvolené varianty.

2.3 Procesy iniciace a zahájení projektu

2.3.1 Popis procesu

Předpokladem tohoto procesu je existence již stanoveného cíle, který má být tímto projektem realizován. V průběhu iniciace projektu musí být vykonány tyto činnosti:

- analyzovány strategické potřeby a vytyčeny konkrétní cíle, kterých má být dosaženo,
- rozhodnutí o způsobu zajištění těchto cílů a to interním projektem a nebo outsourcingem,
- musí být vymezeny podmínky a předpoklady pro projekt,
- určeny odpovědné osoby, které budou odpovídat za správný průběh celého projektu během jeho životního cyklu,
- sestavena Zakládací listina, která specifikuje záměry o realizaci projektu,
- sestaven dokument pro bližší specifikaci vlastností a funkcí budoucího projektu.

V této fázi, tedy Iniaci a zahájení projektu, dochází k prohlášení, že existuje potřeba dosažení nějakých, předem stanovených, cílů dané společnosti. Může se jednat buď o nový projekt, který zabezpečí následný a nutný rozvoj, aby firma nezačala stagnovat nebo to může být pokračování ve dříve ukončeném projektu a nebo pokračování v již započatém projektu s následnou úpravou projektu pro další rozvoj.

Odpovědnost za splnění předem definovaných činností, které jsou předmětem této projektové fáze nese jak podnikový management, tak i všichni ostatní manažeři, např. osoba na pozici liniového manažera.

V této fázi projektového řízení se odpovědností rozumí rozhodování na základě potřebných strategických rozhodnutí, dále rozhodování o vhodném způsobu realizace projektu a sestavení Zakládací listiny projektu. Zde je možné odpovědnost manažera delegovat na nějakého specialisty, který bude mít za úkol sestavit či formulovat cíle

projektu, jeho milníky, hlavní předpoklady nebo omezení, definovat časový a nákladový rámec projektu, atd.

Na základě těchto událostí a samozřejmě i jejich splnění je iniciováno sestavení podkladů, které budou sloužit pro rozhodnutí managementu o daném projektu. V praxi je celkem běžné, že tato rozhodnutí provádí budoucí uživatel projektu. Tedy se může jednat o samotného zadavatele projektu a nebo o nějakou osobu, která bude v budoucnosti blíže svázána s tímto projektem.

Pro zahájení prací na daném projektu je tedy zapotřebí formulovat a schválit Zakládací listinu projektu a samozřejmě i předběžně definovat předmět projektu. Tyto dva kroky formálně odrážejí záměry podniku do budoucna.

Základní informace obsažené v Zakládací listině jsou vázány na:

- strategický plán,
- návrh předmětu projektu v detailní rozpracované podobě pro definování dílčích cílů a pro samotné rozhodnutí o realizaci projektu,
- kritériích výběru dílčích cílů,
- informacích z historických projektů, pokud byly nějaké realizovány.

2.3.2 Dokument Zakládací listina projektu

Jedná se o dokument, který formalizuje existenci daného projektu. Uděluje správci (managerovi) projektu “pravomoc“ pro použití potřebných zdrojů k naplnění veškerých požadavků souvisejících s realizací konkrétního projektu. Některé prameny uvádějí definice Zakládací listiny projektu i jako ústní či písemné přidělení autority od managementu podniku k realizaci projektu, resp. managerovi projektu a všem dalším osobám podílejících se na realizaci projektu.

Tento dokument je formální zahájením projektu a to zejména z pohledu řízení podniku. Jeho obsah a rozsah je dán podnikovými metodikami a zvyklostmi, jeho součástí se mohou odlišovat třeba v hospodářském sektoru, ale minimálně by si měl zachovat následující obsahovou specifikaci:

- O jaký projekt se jedná.

- Kdo je pověřen realizací projektu.
- Jaké jsou pravomoci a jejich rozsah.
- Jaká jsou omezení a podmínky realizace.

Struktura Zakládací listiny projektu, jež je jednoznačným zadáním projektu, může být následující:

- Název projektu,
- přehled výchozích podmínek,
- cíl daného projektu a účel, který má být splněn,
- organizační vztahy a přidělení pravomocí jednotlivým osobám nebo podnikovým sektorům (částem), které se podílejí na realizaci projektu,
- ujasnění vztahů mezi managerem projektu a dílčími funkčními managery,
- vymezení použitelných finančních zdrojů potřebných k realizaci projektu,
- časový plán, jehož obsahem je stanovení např. data ukončení projektu,
- definování výstupů pro uživatele projektu,
- definování základních omezujících prvků a předpokladů,
- existují-li jiná strategická kritéria, definovat je a brát je v úvahu,
- závěrečná ustanovení a schválení managementem tohoto dokument.

2.3.3 Předběžná definice předmětu projektu

Základním cílem pro Definicí předmětu projektu je podle základních pravidel projektového managementu to, že každý nový projekt má svůj specifický cíl, jehož má být realizací projektu dosaženo. Jednoznačně a srozumitelně definuje veškeré požadované cíle projektu a je také jedním z nejdůležitějších dokumentů provázející projekt ve všech jeho fázích životního cyklu. Podle této předběžné definice se potom projekt na konci realizace posuzuje a hodnotí se, zda bylo daných, předem stanovených, dílčích cílů dosaženo či nikoliv.

Tato studie shrnuje v podstatných znacích budoucí předmět projektu a jeho definice je následující:

„Dokument, který srozumitelně a jednoznačně definuje všechny požadované cíle projektu, a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu.“

Hlavním účelem tohoto dokumentu je získání potřebného schválení od vrcholového managementu. Je zcela nezbytné, aby tento dokument obsahoval detailní informace potřebné pro nastavení priorit, dále pro rozhodnutí o tom, která z uváděných nabídek projektů bude realizována a taktéž pro rozhodnutí o přidělení zdrojů či případném zahájení jednání o sjednání kontraktu.

Předběžná definice předmětu projektu standardně obsahuje následující:

- popis problému a požadavek zákazníka nebo tržní příležitost,
- globální cíl, který je obvykle jediný a hlavní a který určuje směr projektu a konečný výsledek, jehož má být v budoucnu dosaženo,
- konkrétní cíle projektu, které jsou podrobněji rozpracované a vycházejí z globálního cíle,
- kvantifikovaná kritéria dosažení úspěchu,
- předpoklady, rizika a omezení – jedná se o seznam možných, potenciálních problémů a již známých omezení, která mohou projekt zatížit, a to:
 - finanční a časové limity,
 - pokud existují jiná kritéria, brát je v úvahu, že mohou nastat při tvorbě zadání projektu.

Jak bylo již uvedeno, při sestavování Předběžné definice předmětu projektu nejsou známy veškeré informace. Pro vytvoření a následné zveřejnění tohoto dokumentu pro následná vývojová stadia projektu je však důležité, aby z bylo nanejvýše jasné:

- co má být vytvořeno,
- kdy má být předmět projekt realizován a za jakých základních podmínek,
- je-li součástí projektu nějaký větší systém, pak kam má být předmět projektu vložen.

Projekt ale může být rozdělen do několika tzv. subprojektů, pak každý z těchto subprojektů má svoji definici předmětu projektu. Příkladem je třeba zbudování

zákaznického centra v nějaké firmě, kde danou prostoru je potřeba přestavět, vybavit toto centrum telefonním systémem či vybavení výpočetní technikou a informačními technologiemi.

Vstupní podklady pro vytvoření dokumentu Předběžné definice předmětu projektu jsou:

- Zakládací listina projekce, která byla již zmíněna,
- zadání projektu, obsahující popis práce nebo předmět, který má být vytvořen,
- popis prostředí, kam bude předmět projektu umístěn, pokud je součástí dílčích systémů,
- faktory podnikatelského prostředí,
- soubor podnikových procesů,
- informace o historických projektech, byly-li vytvořeny.

2.4 Stanovení cílů projektu

Cílem projektu je vytvoření nové hodnoty (předmět, služba nebo jejich kombinace), která bude výsledkem daného projektu a bude reprezentována popisem určitého stavu, který bude podložen budoucí existencí.

Cíle projektu jsou podstatným a nezanedbatelným prvkem řízení, které mají pro projekt zcela zásadní význam a to zejména z těchto důvodů:

- jsou základem kontraktu mezi zákazníkem a dodavatelem,
- po jejich schválení se stávají hlavním prostředkem pro komunikaci mezi managerem projektu a jeho projektovým týmem,
- definují předmětnou stránku projektu a jeho výstupy,
- jsou základem pro sestavení a definování plánovacích procesů projektu,
- obsahují rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro nutné kontrolní procesy,
- garantují stádium dosažení úspěšného ukončení projektu.

Cíle projektu mají svou neopomenutelnou a důležitou úlohu v celém životním cyklu projektu, ale nejdůležitější úlohu však hrají ve fázích:

- zahájení projektu,
- plánování a

- uzavření projektu.

2.5 Obchodní plán

Základním nástrojem řízení obchodní (odbytové, prodejní) činnosti je **obchodní plán**.

Sestavení obchodního plánu probíhá v řadě etap:

- tržní diagnóza,
- tržní prognóza,
- plánování cílů,
- plánování marketingového mixu,
- sestavení rozpočtu.

První etapou je vypracování **tržní diagnózy** charakterizující momentální tržní situaci podniku. V této fázi se především zjišťuje, v jaké míře se jednotlivé výrobky podílejí na generování obrátu, zisku, Cash Flow, eventuelně hrubého rozpětí firmy, popř. jaký je jejich tržní podíl. Předmětem analýzy bývají i jednotlivé skupiny zákazníků (tržní segmenty) a jejich charakteristiky, a to např. z hlediska teritoriálního, příjmového, sociálního, věkového, apod. Pozornost se věnuje rovněž stávajícím odbytovým (prodejním) cestám a jejich struktuře (přímý prodej, zásilkový prodej, prodej prostřednictvím zástupců, apod.) a konkurenci, jejichž nabídka je analyzována z podobných hledisek jako ta vlastní.

Dalším krokem je sestavení **tržní prognózy**. Její podstata spočívá v odhadu, zda se v budoucím vývoji uplatní dosavadní trendy, popř. zda se např. vlivem změn v okolí (konkurence, tempo inflace, dynamika reálných příjmů, apod.) začnou prosazovat trendy nové. Kromě těchto, pro podnik objektivně existujících souvislostí, je součástí přípravy této části obchodního plánu i rozpracování firemní strategie v otázce nástrojů zaměřených na výrobové, cenové, komunikační a distribuční oblasti. Tyto nástroje, tvořící součást tzv. **marketingového mixu**, mohou výrazným způsobem ovlivnit budoucí výkony podniku.

Následujícím krokem je **plánování cílů**, kterých má být v oblasti prodeje dosaženo. Tyto cíle, které zásadně vycházejí ze základních cílů a okolí podniku mohou mít strategický, popř. taktický charakter. Strategický pohled je orientován na stanovení

základních směrů odbytové politiky podniku, zatímco stanovení taktických cílů vyúsťuje až do formulace zcela konkrétních záměrů v objemu tržeb, prodaném množství, podílu na trhu, apod. podle jednotlivých výrobků, tržních segmentů a odbytových oblastí.

Znalost cílů umožňuje, aby byl v následujícím kroku rozpracován detailní **plán použití jednotlivých nástrojů marketingového mixu**.

- Ve výrobové oblasti se může jednat např. o rozhodnutí, jaké nové, popř. inovované výrobky zařadit do výrobního programu, jaké výrobky z výroby (prodeje) vyřadit, na jakou úroveň parametrů výrobků se orientovat, jaké změny uskutečnit např. v balení výrobků, v zajištění servisu, garančních lhůtách, atd.
- V oblasti cen se bude jednat o rozhodnutí, jakým způsobem ceny stanovovat, na jakou cenovou úroveň se orientovat (nižší, průměrné či prestižní ceny), popř. jak zaujmout pozici v oblasti poskytování slev (rabatů) a způsobu placení (hotově, na splátky). Při tvorbě cen svých výrobků se podnik může orientovat na:
 - náklady výrobků,
 - poptávku po výrobcích,
 - ceny konkurence.
- Při orientaci na **náklady** podnik vychází buď z úplných vlastních nákladů, k nimž pomocí ziskové přírážky připočte příslušnou část zisku nebo z kalkulace neúplných nákladů, která umožňuje stanovení nejnižší přípustné ceny. Při orientaci na **poptávku** musí podnik vycházet z podrobné analýzy trhu a pružně přizpůsobovat výši ceny jeho požadavkům.
- Při orientaci na **konkurenci** podnik nevychází ani z nákladů, ani z poptávky, ale cenu stanová na základě cen konkurentů.
- U propagace je zapotřebí rozhodnout, jaký bude u jednotlivých druhů výrobků kladen důraz na reklamu (v televizi, tisku, na billboardech), na různé formy podpory prodeje, na osobní prodej (např. prostřednictvím prodejních zástupců)

a na public relations. V každém případě by měla propagace přinést potenciálnímu kupujícímu tyto informace:

- fakt, že výrobek existuje,
 - kde lze výrobek získat,
 - k čemu výrobek slouží,
 - jaká je cena výrobku,
 - jak o výrobek pečovat,
 - jak výrobek používat,
 - jaká je pravděpodobná doba jeho životnosti.
- V oblasti distribuce se jedná o rozhodnutí, jakými způsoby (cestami, kanály) výrobky prodávat (např. ve vlastních prodejnách). Obvykle se vyskytují tyto možnosti:
 - přímý prodej uživateli (uživatелеm může být jednotlivec, podnik nebo jiný výrobce),
 - prodej přes velkoobchod, který dodává maloobchodníkům nebo jiným výrobcům,
 - prodej přes prodejce (dealery, brokery, prodejní agenty), kteří prodávají konečným uživatelům nebo výrobcům(7, 8).

2.6 Analýza trhu

Marketingová analýza trhu a vycházející marketingová strategie jsou nedílnou součástí studie proveditelnosti a představuje vedle finanční analýzy jednu z jejich klíčových částí. Ať už se jedná o projekt komerční či veřejně prospěšný, dostáváme se při řízení všech jeho fází do dodavatelsko – odběratelských vztahů. To, že tyto vztahy a jejich naplňování může zásadním způsobem ovlivnit smysluplnost i realizovatelnost projektu, je zřejmé.

Analýza trhu je do jisté míry klíčovým faktorem budoucího úspěchu respektive neúspěchu projektu na trhu.

Klíčové faktory marketingové analýzy trhu jsou následující:

- analýza trhu a odhad poptávky – fáze marketingového výzkumu,
- analýza konkurence – fáze marketingového výzkumu,

- marketingová strategie – fáze marketingového plánování,
- marketingový mix – fáze definování marketingových nástrojů řízení.

2.6.1 Fáze marketingového výzkumu

Tato fáze se zabývá získáváním, analyzováním a zpětným vyhodnocováním získaných informací z průzkumu trhů, na které jsou produkty daného projektu směřovány, resp. v prostředí, ve kterém bude projekt provozován. Po provedení průzkumu a analýzy trhu bychom měli dospět k následujícím závěrům:

- jaká je poptávka,
- jaké jsou potřeby a vlastnosti cílových subjektů, resp. potenciálních zákazníků,
- jaká je konkurence, resp. jaké jsou alternativy pro uspokojování potřeb.

V rámci analytické a výzkumné části bychom měli získat odpovědi na otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti a jak jsou významní?
- Jaké jsou alternativy uspokojení potřeb pro cílového zákazníka?
- Kdo bude našim cílovým zákazníkem? Jaké jsou jeho potřeby a představy o výrobku nebo službě?
- Jak vysokou cenu je zákazník ochoten akceptovat?
- Jak vysokou poptávku lze očekávat?

2.6.2 Fáze marketingového plánování

V této fázi marketingového plánování je potřebné vymezit následující:

- Poslání projektu – prezentace základních činností a funkcí ve vztahu k trhu, resp. k potenciálním uživatelům projektu (zákazníkům).
- Hlavní strategický cíl projektu – je to stav, kterého má být dosaženo realizací daného projektu.
- Zvolená strategie – zvolení potřebných schémat pro postup, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

2.6.3 Fáze definování marketingových nástrojů řízení

Marketingový mix se skládá z několika prvků, je to tedy určité systematické vymezení významných marketingových problémů pomocí 4P. Tento koncept představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupujících. Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi. Někteří odborníci na management a marketing tvrdí, že 4P prodejců koresponduje se 4C spotřebitelů. Proto uvádím následující porovnání.

4P	4C
Produkt (produkt)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Výdaje zákazníka (customer cost)
Distribuce (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

Tabulka 1: Porovnání 4P a 4C

Bližší ke konceptu 4P:

- Produkt (výrobek nebo služba) – jedná se o popis produktů nebo služeb, které budou v souvislosti s projektem poskytovány zákazníkům a budou odrážet jejich potřeby a uspokojení.
- Cena a cenová politika – jedná se o rozhodnutí, za jaké ceny budou výrobky či služby či jejich kombinace poskytovány zákazníkům. Tato část konceptu 4P taktéž zahrnuje rozhodování o poskytování množstevních slev, době splatnosti nebo o platebních a obchodních podmínkách.
- Propagace – komunikační mix – zahrnuje podrobný popis komunikačních kanálů, které budou využívány pro jednotlivé etapy projektu. V oblasti veřejně prospěšných projektů se jedná o public relations, nebo-li ovlivňování vztahů s veřejností. Jedná se například o různé semináře nebo besedy s občany, a to za účelem vytváření a udržování vztahů mezi realizátorem projektu a občanskou i podnikatelskou veřejností.

- Distribuce – tento prvek marketingového mixu se zabývá distribučními cestami, pomocí nichž se dostávají výrobky nebo služby od poskytovatele (prodejce) ke spotřebiteli (zákazníkovi).

Snahou analýzy odvětví je zařadit uvažovaný podnik do příslušného kontextu. Mimo jiné jde o to, že potenciaální investor, který hodnotí podnikatelský záměr podle celé řady kritérií, potřebuje vědět, v jakém konkurenčním prostředí bude podnikatel působit.

2.6.4 SLEPT analýza

SLEPT analýza je jednoduchým a efektivním nástrojem, který se využívá k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik v těchto segmentech:

- Ekonomické faktory - analýza makroekonomického prostředí, zejména růst HDP, výše nezaměstnanosti, úroveň zahraničního obchodu, míra inflace, míra nezaměstnanosti atd.
- Technologické faktory - úroveň technického rozvoje, inovace, životnost a jakost produktů. Strategie podniku by neměla být zaměřena na uspokojení již existující poptávky, ale měla by hledat řešení, jež vyvolají dosud neexistující poptávku, nebo jež existující potřeby uspokojí novým způsobem.
- Sociální faktory - životní hodnoty, životní styl, struktura obyvatelstva. Kultura daného národa výraznou měrou ovlivňuje chování různých typů subjektů (zákazníci, dodavatelé, pracovníci).
- Právní a legislativní faktory - veškeré právní normy a zákony, především ty, které se týkají ochrany spotřebitele, podnikatele, životního prostředí, hospodářské soutěže apod., vytváří určitý právní rámec, jež musí daný podnik dodržovat a podřídit se mu. Ten se dotýká jak samotného subjektu, tak subjektů s ním spolupracujících.

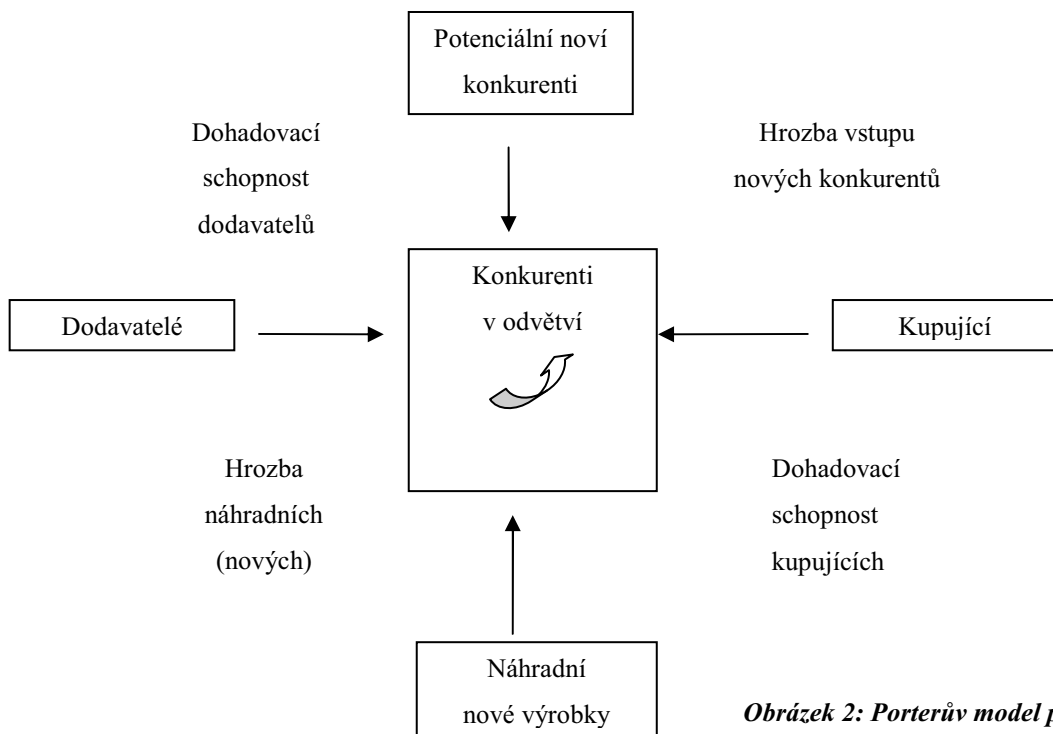
Tyto uvedené faktory ovlivňují firmu zvenčí a přímo i nepřímo působí na všechny její aktivity. Všechny tyto složky jsou vzájemně provázány a působí na sebe, neustále se vyvíjejí. Vytvářejí společně okolí, ve kterém firma existuje.

Při této analýze je důraz kladen především na co nejrealističtější a nejméně pravděpodobnější vyjádření souvislostí ve vnějším okolí firmy.

Dalšími faktory, které je možné hodnotit, jsou především přírodní, demografické a politické faktory.

2.6.5 Porterova analýza

Analýza oborového okolí závisí podle Michaela Portera na působení pěti základních sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu. Výsledkem jejich působení je ziskový potenciál odvětví.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil

Nová konkurence - nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících vstupních a výstupních překážkách v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo může-li nový účastník očekávat ostrou reakci zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé mohou zvyšovat ceny, snížit kvalitu nebo redukovat objem dodávek. Tím činí tržní segment méně přitažlivým. Síla dodavatelů je tím větší, čím více jsou koncentrováni a organizováni, existuje-li málo substitutů, jsou-li dodávky pro odběratele velmi důležité, je-li změna dodavatele finančně náročná, či mohou-li dodavatelé snadno získat jiné odběratele.

Vyjednávací síla odběratelů – odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví tak konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Síla odběratelů je tím větší, čím více jsou koncentrováni a organizováni, představuje-li cena produktů značnou část jejich výdajů, mohou-li snadno použít substituty, či jsou-li citliví na ceny.

Ohrožení substituty – je-li na trhu více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů, je tržní segment nepřitažlivý. Substituty limitují ceny a tím i zisky firmy. Firma proto musí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků. Dosáhnou-li konkurenční firmy vyrábějící substituční výrobky technologické výhody, pak ceny a zisky firmy obvykle prudce klesají.

2.6.6 Matice SWOT

Hlavním základem této analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí a určení konkurenční výhody podniku. Konkurenční výhody podniku mohou pramenit například z nabídky širokého sortimentu výrobků vzhledem k nabídce konkurentů, kteří mají naopak úzký sortiment, z vysoké technické úrovně a kvality výrobků, z nízkých nákladů a cen, z dobrého jména značky, ze skutečnosti, že podnik má dobře fungující a efektivní distribuční síť a síť spolehlivých dodavatelů, z vlastnictví know-how, z přístupu k limitovaným zdrojům apod.

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview nebo řízené diskuse expertů (brainstorming).

Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Tabulka 2 : Tabulka SWOT analýzy

Je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT respektovány následující zásady:

- Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti analyzovaného objektu. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na podstatné.
- SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází.

- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory, případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.
- Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce SWOT identifikována/označena. Tyto identifikátory lze například využít při zdůvodnění návrhu (při argumentaci v jeho prospěch).

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Úvodní informace

Účelem zpracování studie proveditelnosti, s názvem Změna zahradnictví na realizační a produkční firmu, je nutný a nevyhnutelný rozvoj firmy. V současné době dochází postupně ke stagnaci rozvoje firmy a majitel se rozhodl tomuto zabránit. Jak bude uvedeno v dalším textu, firma se nachází v lukrativní stavební oblasti okolí Brna a tudíž nerozvíjet firmu by byl krok špatným směrem. Majitel proto zadal k vypracování tento projekt, který by mu mohl být nápomocný v obsazení lepší pozice na trhu.

Datum zpracování studie proveditelnosti je v rozmezí duben až květen současného roku 2010.

Zadavatelem je fyzická osoba Ing. Milan Kresa, podnikající na adrese Luční 355/9, 66448, Moravany. Identifikační číslo zadavatele je 42309867. Zadavatel má následující živnostenská oprávnění:

- Předmět podnikání:
 - Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Obory činností:
 - Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost.
 - Velkoobchod a maloobchod.
 - Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí.

Datum vzniku oprávnění je 09.11.1992 a datum platnosti oprávnění je uděleno na dobu neurčitou. Tato živnostenská oprávnění byla udělena v souladu s § 71 odst. 2 živnostenského zákona Městským úřadem Šlapanice.

Zpracovatelem studie je Bc. Ondřej Kresa, bytem Luční 355/9, 66448, Moravany.

3.2 Vyhodnocení projektu

Studie proveditelnosti se zabývá rozvojem firmy podnikající v oboru zahradnictví. Celkový rozvoj je nastíněn jako přeměna současné firmy na produkční a realizační. Tento koncept je zcela jedinečný.

Z ohledem na konkurenční firmy tohoto podnikání, má firma Zahradnictví Šárka velmi pozitivní výchozí situaci pro rozšíření svých výrobních a odbytových kapacit. Bylo tak rozhodnuto na základě současné stagnace firmy. Tento nutný rozvoj je zcela nevyhnutelný, jinak by firma začala přicházet o své zákazníky. Jejich požadavky se v tomto tržním prostředí rychle mění a tedy firma je nucena na ně adekvátně reagovat.

Tento projekt je sestaven na základě všech potřebných analýz, aby byl úspěšný. Byla tedy provedena celková analýza trhu, která se dotýkala fáze marketingového výzkumu a plánování, dále pak fáze definování marketingových nástrojů řízení, následně byla zpracována analýza SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil a nakonec matice SWOT. Z těchto analýz byly vyvozeny patřičné závěry, které povedou k celkové úspěšnosti tohoto projektu.

Pro dotvoření celkového obrazu realizovatelnosti projektu byl sestaven finanční plán s výhledem do roku 2013 včetně kvalifikování a kvantifikování veškerých nutných investic spojených s tímto rozvojem. Dále byla sestavena i citlivostní analýza pro největší nákladovou položku rostlinný materiál a výnosovou položku rostlinný materiál pro rok 2011, kdy dojde k realizaci tohoto projektu.

Před konečným rozhodnutím o (ne)realizovatelnosti byl projekt posouzen i ze strany výskytu možných rizik, která se tohoto druhu podnikání dotýkají. Zjištěná rizika byla důkladně analyzována a popsána včetně možných způsobů snížení četnosti jejich výskytu či úplnému eliminování.

Takto získané hodnoty byly posouzeny jako velice pozitivní a bylo rozhodnuto o úspěšné realizovatelnosti celého projektu.

3.3 Popis podstaty projektu, jeho etap

Podstatou tohoto projektu je transformace současné firmy působící v oblasti zahradnictví s hlavní činností a to pouze prodejní na produkční a realizační firmu. Tato zásadní změna je pro firmu nutnou podmínkou k dalšímu možnému rozvoji a pokroku.

Smyslem této přeměny je nabídnout potenciálnímu zákazníkovi podstatně širší sortiment nabízených rostlin a doplňkového materiálu, ale i nové služby. Bude se jednat o služby typu pokládka kobercových trávníků, výstavba opěrných zdí, pokládka venkovní dlažby a veškeré další stavební práce předcházející samotné výsadbě. Další novou službou bude instalace závlahového systému včetně plné automatizace. Z nabízeného sortimentu se jedná o velké, již vzrostlé konifery, které doposud firma nerealizuje z hlediska úspory místa, ať už prodejních nebo záložních ploch.

Tento projekt řeší problémy s celkovou modernizací firmy Zahradnictví Šárka. Tato rozsáhlá modernizace se bude týkat vybavení prodejních prostor, např. zbudování prodejního stanu, celoročně užitelného skleníku, modernizace závlahového systému, závlahových stolů (přiliv/odliv) nebo stínoviště pro rostliny typu Acer, apod. Dalším krokem bude zbudování pěstebních ploch na pozemku majitele, který bude muset být nejprve pro tuto činnost přizpůsoben. Následně se bude jednat o nábor nových zaměstnanců, o kterých bylo již dříve uvažováno, ale tento krok nebyl doposud realizován. Firma zatím spolupracovala s brigádníky při velkých realizacích, které získala.

Investorem, jakož i vlastníkem a zároveň provozovatelem, celého projektu bude současný majitel, který bude tento projekt financovat z vlastních zdrojů vytvořených za tímto účelem z minulých let.

Sídlo firmy je v Moravanech na ulici Luční 355/9 v zástavbě rodinných domů. Majitel o přestěhování firmy uvažoval, ale obecní zastupitelstvo schválilo novou výstavbu rodinných domů (dále jen RD) s celkovou kapacitou 5000 nových občanů. Dále v současné době probíhají další dostavby RD v lokalitě Moravany a zájem ze strany zákazníků roste. A tedy z těchto důvodů majitel od přestěhování firmy upustil.

3.3.1 Předinvestiční fáze

V této fázi je potřebné mít uzavřené již zmíněné dodavatelsko odběratelské vztahy s novými firemními partnery. Následně proběhne zabezpečení se dostatečným množstvím mladého pěstebního sortimentu, který bude vysázen do volné půdy za účelem dopěstování do zákazníkem požadované velikosti. Jak již bylo zmíněno, majitel vlastní pozemek v kvalifikaci orná půda v obci Moravany a bude tedy nutné vyřídit všechny potřebné dokumenty, které zabezpečí budoucí nakládání s pozemkem ve prospěch majitele. Jedná se například o vypovězení smlouvy místnímu zemědělskému družstvu, které má tento pozemek v užívání. Dalším krokem bylo uzavření smlouvy s výrobcem prodejního stanu, který tento vyrobí v požadované velikosti s požadovaným barevným odstínem a firemním potiskem. S tímto souvisí zajištění si zaměstnance, který bude tento prodejní stan provozovat. V současné době má majitel tuto osobu již zajištěnou.

3.3.2 Investiční fáze

Do této oblasti spadají finanční prostředky potřebné pro zajištění celkové realizace projektu, a tedy přeměny zahradnictví na produkční a realizační firmu. Jak již bylo zmíněno, veškeré finanční prostředky budou použity z rezerv tvořených v minulých letech. Majitel je v tomto směru velice konzervativní a proto volí tuto strategii rozvoje firmy, tedy bez použití externích zdrojů financování jako je např. dlouhodobý bankovní úvěr. O těchto zdrojích je uvažováno, ale jen na možný nákup zemědělských strojů.

3.3.3 Provozní fáze

Tato fáze bude zahrnovat oplocení majitelova pozemku, přizpůsobení na výsadbu rostlin do volné půdy a zbudování velkoobjemové nádrže na zálivku. Dále vybudování závlahového systému a nakonec samotnou výsadbu rostlin.

Po ukončení těchto prací bude zahájena rekonstrukce nynější prodejny. Je potřebné zrekonstruovat současná stínoviště a prodejní záhony. Následně bude postaven prodejní stan, který bude umístěn místo současné mobilní kanceláře. Prodejní plocha bude rozšířena o plánovaných 300 m², kde budou umístěny záplavové stoly na letničky, skalničky a velice málo vzrůstné kultivary okrasných jehličnanů a listnatých keřů. Tato modernizace se plánuje v průběhu roku 2011.

3.3.4 Poprovozní fáze

Tato etapa vyhodnocuje projekt z hlediska „učení se“ pro další projekty. Bude zde analyzováno to, co se uskutečnilo a na základě toho, bude nastíněn další rozvoj, který je takřka nevyhnutelný. Kdyby k tomuto nedošlo, firma by mohla začít stagnovat a to není pro celkový uvažovaný vývoj pozitivní.

3.4 Analýza trhu

Analýza trhu napomáhá zjistit potenciální pozici dané firmy na trhu a ujasnit její budoucí preference poskytovaných výrobků a služeb.

3.4.1 Marketingový výzkum

Firma Zahradnictví Šárka působí na trhu prakticky již deset let a vznikala na základě amatérských znalostí svého zakladatele a majitele. Postupem času majitel získával nové zkušenosti a praktické dovednosti a postupně si firma budovala svoji pozici na trhu. V současné době se dá říci, že toto zahradnictví v mnohém předstihlo již etablované firmy.

Prakticky všechny konkurenční zahradnické firmy navazovaly jak na historické zkušenosti a dovednosti svých zakladatelů, tak i na svoji dlouhodobou pozici na trhu, resp. svoji značku či obchodní jméno. Stalo se tak po roce 1989, kdy mohly tyto již „zaběhnuté“ podniky v rámci restitucí zahájit opět svoji činnost a tudíž jejich startovní čára byla oproti naší firmě ve velice snadné pozici.

Pokud chce firma provést marketingový výzkum a analyzovat trh a zjistit tím její pozici na trhu a zároveň uplatnění výrobků a služeb, je zapotřebí nalézt odpovědi zejména na tyto otázky:

- Kdo je cílovým zákazníkem?
- Jaká je jeho potřeba, kterou bude daný produkt či služba uspokojovat?
- Jak vysokou cenu je ochoten zaplatit?
- Jak vysokou poptávku lze očekávat?

- Jaké jsou substituty daného produktu či služby?
- Jak významná je konkurence?

Takovýchto otázek je celá řada, ale tyto považuji za nejdůležitější a proto nyní blíže k popisu jejich odpovědí.

Cílovým zákazníkem firmy Zahradnictví Šárka jsou konečný spotřebitel, realizační firmy, firmy jako takové, státní správa (např. obecní úřady, pozemkové fondy) a také neziskové organizace (např. školy, školky či domovy důchodců).

Konečným spotřebitelem je myšlena zejména fyzická osoba, která má postavený rodinný dům a plánuje realizovat zahradu, včetně veškerých ostatních služeb, jimiž jsou např. zahradní jezírka, závlahové systémy včetně plné automatizace, zahradní zídky a veškeré stavební práce, pokládka kobercových trávníků, apod.

Realizační firmy jsou ty firmy, které nevedou skladové zásoby rostlinného materiálu a tento nakupují pro svoji činnost, kterou je realizace zahrad na klíč či jiné jejich obchodní aktivity.

Firmy jako takové jsou firmy, požadující či poptávající úpravu firemního okolí za účelem zejména zaujmout svého zákazníka hned na první pohled při vchodu do své firmy. Těmto jsou poskytovány veškeré služby jako tomu bylo u konečného spotřebitele.

Posledními našimi zákazníky jsou uvedeny státní správa a neziskové organizace. Tito poptávají například květinovou výzdobu svých prostor, údržbu (sekání trávníků, zálivka, výchovný řez, přesazování, výměna uhynulých rostlin, atd.), obnovu obecních ploch na základě poskytnutých dotací z Evropské Unie, atd.

Dá se tedy konstatovat, že cílovým zákazníkem jsou vlastně všichni, i ti co nevlastní nějakou nemovitost.

Produkty, resp. rostliny, a služby našeho zahradnictví budou uspokojovat širokou škálu všech zákazníků. Bude se jednat o konečné spotřebitele (např. zahrádkáře), realizační firmy, státní správu, atd. Viz níže uvedené texty.

Pro konečného spotřebitele může být potřeba, resp. uspokojení, myšleno tak, že si koupí kultivar nějaké rostliny, který ještě nevlastní. Jedná se tedy o drobné zahrádkáře, sběratele a nebo taktéž o majitele nemovitosti, který chce mít prostě jenom pěknou

zahradu nebo balkón. S tím souvisí námi poskytovaný široký sortiment, který bude zabezpečen množením a dopěstováním do požadovaných velikostí a taktéž veškeré, v současnosti poskytované, ale i nové, služby.

Dalším z potenciálních zákazníků mohou být jakékoli firmy, které mají svoje venkovní, ale i vnitřní, prostory a rády by je zkrášlily, tak aby jejich zákazníci při vchodu do firmy byli “mile překvapeni“ firemním prostředím. Zde není vyloučena spolupráce s firmou v oblasti poskytování služeb typu např. údržba zeleně, apod.

Následně se může jednat o realizační firmy, které hledají na trhu s rostlinami svoje zdroje materiálu. Těmto zákazníkům bude nabídnuta možnost množstevních slev, či dovozu objednaného rostlinného materiálu. Realizačních firem je na trhu poměrný dostatek a tudíž takový zákazník by mohl být pro tuto menší firmu “zajímavý“.

Jedním z posledních, výše uvedených, zákazníků je státní správa všeobecně. Důvod je jednoduchý – velký tlak na životní prostředí. Jednalo by se např. o pozemkové fondy, obecní úřady či třeba domovy důchodců. Naše firma vychází ze svých prakticky necelých 10-ti letých zkušeností. Mezi naše současné zákazníky z této sféry patří pozemkové fondy, pro které, na základě výběrového řízení, naše firma vysazovala bio koridory. Jednalo se o výsadbu listnatého lesu, polních průleहů a osázení záplavového území. Dalšími zákazníky bylo několikero domovů důchodců, kteří každoročně poptávají výsadbu samo zavlažovacích truhlíků s kvetoucími letničkami, dále pak výsadbu jejich okolí nebo také každoroční údržbu.

Další otázkou, na kterou je potřeba nalézt odpověď, je **cena, kterou je zákazník ochoten zaplatit**. Opět se vychází z výše uvedeného členění firemních zákazníků.

Konečný spotřebitel, jako je například sběratel, je ochoten zaplatit prakticky jakoukoliv cenu za novinku, resp. speciální kultivar. Ale obecně známý sortiment je nutné mít levný, protože zákazníci více méně znají ceny u nejvíce obrátkového sortimentu, jakým je kupříkladu Thuje, či “obyčejné“ listnaté keře, atd.

U realizačních firem, jak již bylo více méně v předchozím textu nastíněno, je cena do jisté míry diskutabilní. Tyto firmy nevedou svoje zásobní plochy s rostlinami, a tudíž hledají „nízké“ ceny. Pro takového zákazníka je zde možnost delší spolupráce a tím pádem i poskytnutí množstevních slev.

Pro zákazníky typu firmy nebo státní správa není cena námi poskytovaných rostlin do jisté míry rozhodující. U takového zákazníka, na základě již získaných zkušeností, cena rostlin nehraje roli, nýbrž služby. Takový zákazník poptává celoroční údržbu, dosazování uhynulých rostlin, výchovný řez, hnojení, chemickou ochranu rostlin, atd., tedy tzv. „službu na klíč“. Proto je takováto zakázka oceněna každá zvlášť. Nelze tedy uvažovat o „ceníkových cenách“.

Co se týče odbytu, tedy **velikost poptávky**, je těžké jednoznačně definovat. V současné době klesly firmě zahradnictví Šárka tržby asi o 20%. Je to dáno současným vývojem celé země, politickým prostředím, výší mezd, úrokových měr, apod. Lidem, tedy i našim současným či novým zákazníkům, se změnila preference. Upřednostňují jiné výdaje, než dříve. Proto firma zaznamenala pokles v oblasti prodeje rostlin i snížení poptávky v oblasti poskytovaných služeb.

Budoucnost firmy závisí na výstavbě rodinných domů v místě sídla firmy. V obci byla schválena nová výstavba RD s kapacitou až 5000 nových obyvatel, včetně občanské vybavenosti. Tedy možný nárůst tržeb je odhadován v průběhu dvou let a to pouze při úvaze poskytovat služby a rostlinný materiál v místě sídla firmy.

Velikost poptávky je odvislá i od nových, firmou zaváděných, služeb, jako např. stavební práce spojené se zakládáním nové zahrady nebo s rekonstrukcí zahrady stávající. Bude se jednat zejména o služby typu zahradní jezírka, opěrné zídky, ploty, atd. Blíže budou tyto služby popsány v následující kapitole Marketingová strategie a marketingový mix.

Avšak všeobecně lze konstatovat, že trendy ze západní Evropy se blíží i k nám. Například v Německu nebo Rakousku je mnohonásobně vyšší poptávka po rostlinách, resp. okrasných zahradách, než v ČR. Nejedná se pouze o konečné spotřebitele, ale i o firmy, obce a města, kde je podstatně větší důraz na životní prostředí, na okolí obcí a měst, na celkovou údržbu veřejných prostranství, atd.

Při analýze trhu, resp. marketingovém výzkumu, je potřebné vědět, zda pro daný produkt existují **substituty**. V tomto oboru podnikání není vůbec jednoduché mluvit o substitutech, jak je popisují různé ekonomické disciplíny. Odborník tohoto zaměření by

jistě konstatoval fakt, že každá rostlina je úplně jiná, i když může být podobná jinému kultivaru, ale pro lajka je tento rozdíl prakticky nerozpoznatelný.

Každoročně vznikají desítky, ba stovky různých kultivarů. Samozřejmě to záleží na každé jednotlivé rostlině. Některé rostliny se lépe množí nebo nějak geneticky upravují/modifikují, než jiné. Ale lze s nadsázkou říci, že substitutů je prakticky nekonečně mnoho. Jak již bylo řečeno, záleží to na rodu, druhu a kultivaru každé rostliny a jejich počty neustále rostou.

Poslední otázkou, kterou je zapotřebí zodpovědět, je fakt, jak významná je **konkurence**. Takovou konkurenci můžeme rozdělit do regionu, státu a potažmo Evropy.

Konkurence v našem regionu je velice malá. Zahradnictví je zde poměrně málo, ve srovnání s jinými obory podnikání. Mezi naše, v současné době, největší konkurenty patří Agro Tuřany, zahradnictví Brabec a řetězce typu Hornbach, Obi, apod. U těchto řetězců je konkurence diskutabilní. Jejich vyjednávací síla je obrovská a dokáží uzavřít smlouvy například s dodavateli z Holandska, či Itálie. Ačkoli by se zdálo, že toto je jejich výhodou, není tomu tak. Tyto přímořské státy mají úplně odlišné klimatické podmínky, jiné nároky na pěstování rostlinného materiálu, atd. Už jenom ty klimatické podmínky jsou jejich slabou stránkou. Takto dovezené rostliny nejsou zvyklé na naše klima a dosti často se setkáváme s kritikou od našich zákazníků. Problém je v tom, že tyto rostliny zpravidla v našem podnebí nepřežimují a uhynou. Proto je takováto konkurence spíše přínosem pro naši firmu.

O konkurenci ve státě bude platit to samé. Je taktéž přínosem, ale v jiném slova smyslu. Je to myšleno tak, že i naše firma hledá nové a nové kultivary, které by svým zákazníkům mohla nabízet a tudíž zvětšit svůj poskytovaný sortiment. Proto tato konkurence je přínosem pro nový sortiment. Nedá se přímo říci, že je našim hlavním konkurentem a to z toho důvodu, že např. zákazník z města Brna asi jen stěží pojedle nakoupit rostliny třeba do Prahy, či jinak podobně vzdálených měst.

Co se týče Evropy, je tato konkurence taktéž přínosem v oblasti nového sortimentu.

3.4.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí podniku. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- Social – sociální hledisko,
- Legal – právní a legislativní hledisko,
- Economic – ekonomické hledisko,
- Policy – politické hledisko,
- Technology – technické hledisko.

Sociální hledisko – -Po roce 1989 došlo k výraznému nárůstu turistického ruchu. Občané České Republiky začali cestovat a v zahraničí objevili, že na zahradě kromě užitkových rostlin lze pěstovat i okrasné dřeviny. Kromě této skutečnosti si uvědomili, že život, který do současné doby vedli, je nikterak nenaplňoval. Postupem času vznikala výrazná potřeba plnohodnotným způsobem trávit svůj volný čas. To souviselo i se zvýšenými nároky na pracovní nasazení v zaměstnání, kdy tyto nároky je velice vhodné kompenzovat správným využitím volného času. Nutno však také podotknout, že nemalou úlohu zde hraje i snobismus. Velký význam v rozvoji trhu hrají i média a celá škála odborných časopisů zabývající se touto problematikou.

Hlavní je však ten fakt, že se změnil, a mění, životní styl naší populace, což vede ke slibné budoucnosti tohoto druhu podnikání. Jsem přesvědčen, že rozvoj je stále ještě v počátcích a jeho potenciál poroste. Na to také vsází záměry naší firmy.

Legislativní a právní hledisko - V této části diplomové práce by bylo jistě možné argumentovat složitostí celého právního systému, s nízkou vymahatelností soudního práva a nebo třeba i složitostí daňového systému.

Z pohledu naší firmy není situace zase tak složitá, jako třeba u jiného druhu podnikání. Hlavní výhodou firmy Zahradnictví Šárka je ten fakt, že firma si může vybírat mezi svými zákazníky. Z tohoto důvodu dochází z velké většiny pouze ke kontaktu s konečným spotřebitelem. Případným problémům, z oblasti vymahatelnosti práva na zaplacení, firma předchází pomocí záloh na vykonané práce a materiál.

Poslední dobou firma zaznamenává jakýsi trend, či tlak na ochranu životního prostředí. Této skutečnosti samozřejmě majitel využívá při nabídce služeb firemním zákazníkům např. v podobě bio hnojiv nebo velice šetrných chemických postřiků jak pro člověka, tak i pro rostliny z nové řady Praktik firmy Agro CS. Velká část zákazníků tento přístup považuje za dobrý a za velký přínos pro naše životní prostředí. Po ukončení prací u zákazníka, např. při realizaci zakázky, se naše firma postará o likvidaci odpadů, čímž neporušuje přijatou a platnou legislativu a získává „body“ u svého zákazníka.

Ekonomické hledisko – Mezi tyto faktory, které ovlivňují naši firmu nebo její pozici na trhu, patří zejména růst HDP, růst/pokles DPH, výše nezaměstnanosti a inflace nebo i vývoj mezd.

Současná situace, která je stále ještě „poškozená“ negativními účinky dozívající finanční krize, nikterak nezlepšuje nebo nepřispívá k posílení pozice firmy na trhu. S tímto samozřejmě souvisí tolik potřebný růst HDP pro ČR, který by za jiných podmínek mohl přilákat třeba zahraniční investory. Tím by se samozřejmě mohla, i jen nepatrně, snížit nezaměstnanost, zvýšit platy zaměstnanců a tito lidé by pak eventuelně mohli snížit svůj sklon k úsporám, resp. zvýšit sklon ke spotřebě, což by bylo pro naši firmu velice pozitivní. I místní firmy, působící na českém trhu, by mohly „fungovat“ jako za časů před příchodem finanční krize.

Co se týče růstu DPH z hladin 9% a 19% na 10% a 20% není situace nikterak odlišná, jako dříve. Tento nepatrný růst nijak výrazně neovlivnil cenu námi poskytovaného sortimentu a služeb. Rostliny spadají do nynější 10-ti procentní sazby DPH a zákazníka to v jeho rozhodování zásadně neovlivňuje. Vezměme si příklad, kdy zákazník poptává rostlinu s cenou např. 400 CZK. Zmíněné jedno procento nárůstu DPH tedy činí pouze 4 CZK. Jak je patrné, zákazníka to s největší pravděpodobností od této koupě neodradí. Stejná situace je i u námi poskytovaného doplňkového sortimentu, jako jsou např. hnojiva, postřiky, mulčování kůra, substráty, apod., které spadají do hladiny 20% DPH. Stejný případ platí i pro inflaci, která se pohybovala v rozmezí ledna až března tohoto roku okolo 1 %. Zákazník tedy tento vliv na ceně rostlin či doplňkového sortimentu nezaznamená, což je pro firmu velice pozitivní.

Nezaměstnanost, jako jeden z hlavních makroekonomických ukazatelů výkonnosti dané země, v ČR oproti loňskému roku vzrostla. Podle zveřejněných výsledků Českého

statistického úřadu a podle metodiky Mezinárodní organizace práce za rok 2009, se nezaměstnanost, očištěná od sezónních vlivů, oproti 3. čtvrtletí 2009 zvýšila o 16,9 tis. Tempo růstu nezaměstnanosti se ve 4. čtvrtletí 2009 významně snížilo. Uplynulý rok se přesto nadále vyznačuje prudkým vzestupem úrovně nezaměstnanosti v České republice. Počet nezaměstnaných dosáhl výše 385 tisíc osob. V procentuálním vyjádření za rok 2009 to značí zhruba 7,5 %. Pokračující nárůst by mohl firmě způsobit nemalé problémy, když vezmeme v potaz fakt, že s vyšší nezaměstnaností klesá koupě schopnost obyvatelstva.

Politické hledisko – Tato skutečnost velice ovlivňuje investiční rozhodování ve všech odvětvích podnikání. S novou vládou, jak je tomu u nás zvykem, většinou přicházejí nová pravidla. Může se jednat třeba o různá restriktivní fiskální či monetární opatření, změny v právním systému, apod. Proto je toto hledisko velice “nebezpečné“ pro jakékoli podnikání a je zapotřebí se proti němu s dostatečným předstihem zabezpečit, třeba finančně a nebo rozjednáním nových dodavatelsko odběratelských smluv, atd.

Technické hledisko - Kromě obecného rozšíření sortimentu, navýšení jeho množství a zavedení nových služeb, se firma chce také specializovat na exotické dřeviny, které jsou ostatní konkurencí poskytovány jen omezeně a nebo vůbec. Jedná se o široký sortiment kultivarů cedrů, pajehličníků, araukárií a dalších. Tyto rostliny začínají být velice žádané v zahraničí a proto firma očekává, že dojde i v naší republice ke zvýšení poptávky. V ČR je tento sortiment nabízen několika konkurenčními firmami a to ještě v omezeném množství a takových cenových relacích, že potenciální zákazník s největší pravděpodobností ztratí o tuto koupi zájem. Z tohoto důvodu si naše firma chce zabezpečit dovoz semen a množitelského materiálu z místa jejich původu – Japonsko, ostrov Hokaido, a Chile. Za tímto účelem majitel studuje speciální způsoby množení takovýchto rostlin, které zabezpečí jejich perfektní zdravotní stav. Toto opatření jednoznačně posílí konkurenceschopnost firmy Zahradnictví Šárka.

3.4.3 Porterova analýza

Porterova analýza je zaměřena na oborové okolí firmy, které je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Firmy, které uspokojují svoje zákazníky, si až na výjimky vzájemně konkurují a jsou více či méně závislé na určité skupině dodavatelů. Porterův model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy, která působí v určitém odvětví a na určitém trhu, je především určována pěti základními faktory. Těmi jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla zákazníků – Mezi zákazníky naší firmy patří v současné době zejména koneční spotřebitelé, proto riziko ztráty kteréhokoli z nich není příliš podstatné. Vyjednávací síla takovýchto zákazníků není vysoká. Na trhu sice nacházíme diferencované produkty, ale je zároveň důležité udržet si zákazníka, aby nepřešel ke konkurenci. Toto udržení bude probíhat formou nadstandardních výhod, které konkurence neposkytuje. Vysoký důraz je také kladen i na cenu námi poskytovaného sortimentu.

Vyjednávací síla dodavatelů – K našim největším dodavatelům se řadí zahradnictví Jelínek, zahradnictví Novák, zahradnictví Meisl a dodavatel doplňkového sortimentu Štark, od kterých firma neočekává snahu vyjednávat z důvodů dlouholeté spolupráce. Dalšími dodavateli jsou drobní pěstitelé, kteří nám dodávají zejména sezónní zboží. Od těchto neočekáváme velkou vyjednávací sílu, protože takovýchto pěstitelů je na trhu mnoho a tedy boj o jejich zákazníky je velmi vysoký.

Hrozba vstupu nových konkurentů – Tato hrozba je vcelku reálná. Bariéry, které by bránily vstupu nových firem na trh, nejsou nikterak složité. Největší bariérou bránící vstupu nových firem na trh jsou zahradnictví s dlouholetými tradicemi, zkušenostmi, know-how, apod. Mezi tyto zahradnictví patří náš největší konkurent v lokalitě a to zahradnictví Brabec, z čehož vyplývá jeho velká vyjednávací schopnost v rámci dodavatelských vztahů se zákazníky a taktéž i vysoká schopnost udržet si zákazníka.

Hrozba substitutů – Problematika substitutů byla již probrána v kapitole Marketingový výzkum.

Rivalita firem působících na daném trhu – Rivalita firem působících na trhu v oblasti zahradnictví je poměrně vysoká. Každé zahradnictví se snaží vycházet svým zákazníkům maximálně vstříc, aby získalo větší podíl na trhu než konkurence. Takováto rivalita je podle mého názoru krok správným směrem, protože jenom tak může zákazník získat to, co právě chce a poptává. Naše strategie, jak získat co nejvíce zákazníků, bude důkladně popsána a představena v kapitole Marketingový mix.

3.4.4 Matice SWOT

Matice SWOT vychází z předpokladu, že firma dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Naproti tomu hodnocení příležitostí a hrozeb se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat.

Pro upřesnění čtyř základních skupin uvádím následující tabulku.

Příležitosti		Hrozby	
	stavební boom, rozvoj obce a okolí Brna		konkurent v lokalitě
	služby, které neposkytuje konkurence		cenová válka, reakce konkurence
	exotické rostliny		vstup nových firem na trh
	EU		škůdci a nemoci
Silné stránky		Slabé stránky	
	nízké náklady na nákup rostlin z důvodu množení a pěstební činnosti		nelze se pojistit
	velká prodejní plocha		klimatické poměry
	množství sortimentu		tržby možné realizovat jen max. 8 měsíců v roce
	kvalita rostlin a doplňkového sortimentu		sezónní zboží
	znalosti v množení rostlin - Meristérová kultura, roubování, řízkování, atd.		
	lepší reakce na změny trhu - malá firma		

Obrázek 3: Analýza SWOT

S – Strengths – Silné stránky

Silnými stránkami firmy Zahradnictví Šárka jsou především znalosti v oboru a dlouholetá praxe. Jedná se zejména o proces tvorby nových rostlin, čili o množení nebo roubování. Takto vyprodukovaný nový materiál je uskladněn na záložních plochách a jeho část je připravována na výsadbu do volné půdy. Zbylá část je dopěstována a postupně přesouvána na prodejní plochu, která v současnosti činí zhruba 1500 m². V následujícím roce se uvažuje o rozšíření prodejní plochy o 300 m², což uvolní prostor pro nové kultivary.

Množství sortimentu, resp. jeho velká skladba, je další silnou stránkou firmy. Potenciální zákazník má tedy na výběr ze široké škály čarovníků a jiných dřevin. Konkurenční firmy široký sortiment spíše nevedou, většinou se specializují na vybrané kultivary okrasných dřevin. Proto naše firma je v této oblasti plně konkurenční a v mnohém předstihla ostatní zahradnictví.

Kvalita rostlin úzce navazuje na roubování, řízkování a dále pak na metodu množení in vitro. U takto vypěstovaného sortimentu má zákazník jistotu, že se nejedná o dovozy ze

zemí s odlišným klimatem a nemusí tedy řešit potenciální problémy s úhynem rostlin po zimních měsících.

Zmíněná Meristénová kultura, metoda in vitro, je založena na principu, kdy se provádí mikroskopické řezy mladých hlavních pupenů, které se následně vloží do sklenice s agarem, což je kultivační půda používaná pro tuto metodu. Touto metodou je zaručena téměř přesná kopie původní rostliny, čili matečnice, která netrpí žádnými chorobami původní rostliny, má stejný tvar, stejnou velikost, atd. Takto namnožené rostliny rostou mnohem rychleji, než při použití například roubování, avšak nelze tuto metodu použít u každé rostliny. Při použití této metody se dosahuje, za ideálních podmínek, téměř stoprocentní újmavosti, ale „musí se to umět“. Pro aplikaci této metody je zapotřebí menší laboratoř, kde jsou uskladněny takto namnožené rostliny ve sklenicích při stálých teplotách. Tato metoda není konkurencí příliš využívána, protože je zapotřebí mít speciální znalosti a samozřejmě i vhodné prostory, podmínky a hlavně zkušenosti, což majitel firmy má. Tento způsob množení se plánuje realizovat v budoucnu, kdy bude vytvořena laboratoř k tomuto účelu. Bude se jednat tudíž o konkurenční výhodu.

W – Weaknesses – Slabé stránky

Mezi největší nevýhodu, resp. nedostatek tohoto druhu podnikání patří především nemožnost pojistit se. Jedná se především o pojištění se proti nepříznivým vlivům, jako jsou např. klimatické poměry, kam patří kroupy, kruté zimy, velmi horká léta, atd. S klimatickými poměry souvisí i rozhodnutí majitele nedovážet rostliny se zemí s odlišným klimatem, jako je např. Holandsko či Itálie. V tomto pojetí se může jednat o slabou stránku firmy. Je to především myšleno ve smyslu větší šíře sortimentu a většího uspokojení zákazníka. Majitel tuto skutečnost zná, ale na druhou stranu ví, že takto dovezené rostliny z jiných klimatických poměrů jsou více náchylné na naše podnebí. Jedná se tudíž o úplně jiné podmínky pěstování rostlin, jiné složení půdy, odlišnou vlhkost, jiné škůdce, apod. Při akceptování této slabé stránky se firma vyhne případným reklamacím ze strany zákazníka a to je pro majitele podstatný argument proč nemít za každou cenu více druhů rostlin.

Tuto živnost je možné realizovat jen po část roku, resp. maximálně po dobu osmi měsíců v roce. Proto každá, takto podnikající firma, musí dosáhnout co nejvyššího zisku právě v tomto zkráceném období.

Jako poslední slabou stránkou je sezónní zboží. Jedná se o sortiment letniček a balkónových rostlin, kam patří například pelargonie (muškáty) a jiné kvetoucí rostliny, dále pak rajčata, papriky, bylinky a další. Z našich zkušeností vyplývá fakt, že se sice jedná o velice obrátkové zboží, avšak doprovázení nízkými zisky. Tento doplňkový sortiment je poskytován i různými supermarkety a tudíž zákazník má možnost si jej zakoupit prakticky všude.

O – Opportunities – Příležitosti

Hlavní příležitostí pro naši firmu je stavební boom v obci Moravany, kde je i sídlo firmy, a v jeho blízkém okolí. Jedná se o 5000 nových občanů obce Moravany, z toho přibližně 40% bude RD a zbylých 60% jsou plánovány bytové domy o třech až čtyřech bytových jednotkách. Tito noví potenciální zákazníci jsou příležitostí pro naši firmu. V současné době se projednávají další zastavovací studie pro obec Moravany. Obdobná situace je i v přilehlých obcích a samotném městu Brnu, která představuje pro naši firmu obrovský trh.

Další příležitostí jsou firmou zaváděné nové služby, které konkurence neposkytuje. Blíže k této problematice v kapitole Marketingový mix. Následují exotické rostliny, které byly popsány v kapitole SLEPT analýza.

Poslední příležitostí je Evropská unie. V současnosti existují několikeré rozvojové programy, podporované a zastiňované samotnou EU. Jejich součástí jsou v mnoha případech i doprovodné aktivity sloužící ke zlepšení životního prostředí s požadavky na ozelenění či rekultivaci zelených ploch, likvidaci porostů, atd. Firma má v tomto směru již praxi, protože takovéto zakázky v minulosti již získala. Jednalo se například o výsadbu mladého listnatého lesa s kapacitou 9000 dubů i s vybudováním oplocení, dále pak znovu vybudování a osázení polních pruhů již vzrostlými listnatými stromy nebo i osázením zátopového území včetně jeho zatravnění, apod.

T – Threats – Hrozby

Z pohledu naší firmy je velkou hrozbou konkurent v lokalitě. Jedná se o firmu s dlouholetou tradicí, avšak s rozdílným přístupem k zákazníkovi, viz kapitola Marketingový mix. V případě tohoto konkurenta, v oblasti změny přístupu k zákazníkovi v poskytovaných službách, by mohlo dojít k vážnému ohrožení celého

záměru uvažovaného rozvoje firmy. S tím by následně souvisela i případná cenová válka.

Velmi vysokým ohrožením se jeví případný vstup zahraničního konkurenta na český trh do oblasti zahradnictví. Doposud se tak naštěstí nestalo, vyjma obchodních řetězců typu Hornbach, Obi, apod. Pro tyto však není prodej rostlin podstatný a prioritní.

Poslední, mnou uvedenou, hrozbou pro naši firmu jsou nemoci a škůdci. Tato hrozba nepatří přímo mezi ty, které by nějakým způsobem znevýhodňovaly postavení firmy na trhu. Nutno konstatovat, že nemoci a škůdci jsou hrozbou i pro konkurenční podniky. Proti škůdcům a chorobám již v dnešní době existují velmi kvalitní, vyspělé, ale hlavně ekologické ochranné prostředky. V případě výskytu kalamitní situace může dojít k nepředpokládaným výdajům na ochranu rostlin nebo i případně k vyřazení některých partií z prodeje. Tato skutečnost opět existuje i u konkurence.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

4.1 Marketingová strategie, marketingový mix

Marketingová strategie řeší problematiku poslání projektu, hlavní strategický cíl projektu, specifické cíle projektu a nakonec i zvolenou strategii. Takto rozpracovaná marketingová strategie spolu s marketingovým mixem jsou bezesporu velkým přínosem pro daný projekt a na základě nich je pak možno stanovit např. hlavní cíle či finanční prostředky s nimi spojené.

4.1.1 Marketingová strategie

Posláním projektu je, již dlouho používaná, základní myšlenka naší firmy, a to maximálně uspokojit zákazníka tak, aby se vždy a rád vracel k nám a ne ke konkurenci. Proto takový zákazník dostane z naší strany kompletní poradenství na daný problém. Jsou mu poskytnuty i služby, některé zdarma, které budou blíže specifikovány v problematice marketingového mixu, resp. 4P.

Hlavním strategickým cílem tohoto projektu je přeměnit stávající firmu na produkční a realizační. V současné době spíše převládá činnost obchodní než produkční a realizační. Je to dáno především tím, že majitel nemá žádné zaměstnance a z toho důvodu nemohl tuto přeměnu uskutečnit již dříve. Jakýsi pokus proběhl ve smyslu, že majitel si začal mladý sortiment z části pěstovat sám, ale současné kapacitní podmínky mu větší rozvoj nedovolují. Stejný postup byl uskutečněn i v zaměření na realizace zahrad, ale jen okrajově.

Specifickými cíly tohoto projektu bude vybudování oplocení na majitelově pozemku, kam následně proběhne výsadba mladého sortimentu do volné půdy za účelem dopěstování do zákaznickem požadované velikosti. Takto vypěstované rostliny jsou pořízeny s podstatně nižšími náklady, než ty stejné nakoupené. I délka růstu je zde podstatně kratší než v kontejnerech, což je velice pozitivní a lze tedy zákazníkovi potřeby uspokojit za kratší dobu. Dalším dílčím cílem je rekonstrukce stávajících

prodejních ploch, které začínají být zastaralé. Jedná se o závlahové systémy, opravu současných stínovišť a vybudování nových, rozšíření prodejní plochy o dalších 300 m², jak již bylo dříve zmíněno, vybudování a otevření nového prodejního stanu, pro kterého bude připravena plocha na současné prodejně. Dále pak stavba celoročně užitelného skleníku a taktéž budou zbudovány prodejní prostory na letničky včetně záplavových stolů. Proběhne přestavba stávající budovy a zřízení sociálního zázemí pro nové zaměstnance.

Zvolené dílčí strategie budou realizovány v roce 2011. V letních měsících bude probíhat výstavba oplocenky pro výsadbu do volné půdy. V souladu s touto činností musí být zahájena i rekonstrukce prodejní plochy. Ta bude rozdělena na několik etap.

V první etapě bude zrekonstruována současná budova pro zaměstnance a připravena plocha pro nový prodejní stan.

V další etapě proběhne rekonstrukce stínovišť. Spolu s tím musí být připravena i plocha na letničky a balkónové rostliny a postaven celoročně užitelný skleník.

Tyto dvě etapy je vhodné mít ve fázi dokončení před podzimní sezónou, kdy je očekáván opětovný nárůst tržeb z prodeje rostlinného materiálu. V letních měsících (červen až srpen) je každoročně zaznamenáván útlum v oblasti prodeje rostlin.

Poslední etapou je rekonstrukce závlahového systému a v případě nutnosti dodělání oplocení pro podzimní výsadbu rostlinného materiálu do volné půdy.

4.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je tvořen čtyřmi oblastmi, a to produktem (angl. product), cenou (price), místem prodeje (place) a propagací neboli reklamou (promotion).

4.1.3 Produkt (product)

Rostlinný materiál

V současné době je skladba prodejního sortimentu omezená počtem kusů jednotlivých kultivarů. Firma je schopna na základě již získaných znalostí a zkušeností produkovat část rostlin prostřednictvím množení a pěstební činnosti. Dosažení určitého počtu rostlin je jak finančně, tak i časově náročné. Nynější situace to zatím neumožňuje. Pro bližší

poznání uvádím následující tabulku, která je pouze zjednodušeným výčtem dosavadního sortimentu.

Název		Obvod kmínku	Výška [cm]	Cena	
		[cm]	(bez květináče)	[Kč]	
Pinus	nigra Jedeloh	3	50	390	
		2	30	290	
	Winter Gold	5	30 - 50	390	
	sylvestris Saxatilis	5	40 - 60	390	
	dens. Taghiosho Compacta	6	80 - 100	720	
		2	30 - 60	290	
	parvif. Bonsai Blue	2	30 - 40	290	
	Bambino	3	30	390	
	Cembra	5	50 - 60	640	
	Densiflora	4	60 - 70	320	
	mugo Brepo	2	30	290	
	denc. Oculus Draconis	2	30 - 50	290	
		4	50 - 70	390	
		6	90 - 130	990	
	Nigra	4	30 - 40	190	
10		80 - 150	890		
20		160 - 220	1500 - 3900		
Picea	Polita	5	90 - 100	590	
	Omorica	7	180 - 220	1290 - 1590	
				30	150
				60	290
				80 - 100	850
				100 - 150	1390
	Nidiformis		50	990	
	Pungens		220 - 250	2500	
	Alberta Globe		20	80	
	excelsa Bary		20 - 30	120	
pung. Glauca Compacta		80 - 100	2200		

Tabulka 3: Příklad kultivarů smrků a borovic

Tuto tabulku příkládám záměrně a to proto, že firemní sortiment se skládá zejména z kultivarů borovic a kultivarů smrků. Důvod je jednoduchý – jsou nejvíce oblíbeny.

Jedná se o čarověníky, což jsou speciálně vypěstované málo vzrůstné kultivary. Tyto kultivary jsou pak používány pro výsadbu do volné půdy, tj. na zahradu a nebo do ozdobných nádob či různě velikých truhlíků za účelem celoroční výzdoby např. na terasách. Vyznačují se svou kompaktností a samozřejmě i vysokou cenou, protože dlouho trvá než dorostou do požadované výšky, kterou si zákazníci přejí. Čarověníky se nevyskytují pouze u druhů borovic nebo smrků. Jsou zastoupeny např. i u jedlí, cedrů, modřínů nebo i různých listnatých stromů či keřů. Jejich druhová šíře je velice rozmanitá a zaujme každého zákazníka.

Tito dva hlavní zástupci, realizující z poměrné části podnikové tržby, jsou z převážné většiny dopěstovávány z mladých rostlin za účelem následného prodeje. Je to z toho důvodu, že množením by se tyto podnikové tržby realizovaly za delší časový úsek a mohlo by dojít k úbytku zákazníků a k situaci, kdy na prodejně bude nedostatek tohoto obrátkového zboží. Existuje jednoduché vysvětlení – malá pěstební a následná prodejní plocha. Dochází tudíž i k nárůstu nákladů. Po realizaci tohoto projektu, pro který je zpracována tato studie proveditelnosti, začnou náklady postupně klesat, protože vysazený sortiment ve volné půdě začne dorůstat do požadovaných velikostí a bude tedy možné jej začít prodávat. Postupně se budou snižovat náklady na pořízení rostlin ve velikostech požadovaných zákazníky a samozřejmě i následně klesne cena prodejního sortimentu, což je podstatné vzhledem ke konkurenčním firmám.

Mezi další zástupce sortimentu patří např. jedle, cedr, modřín, jalovec, vrba, cypřiš, cypřišoves, čilimník, buk, bříza, jinan, thuja, thujopsis, javor, rododendron a jiné listnaté keře, skalničky, ovocné stromy, přísada, letničky a mnoho dalších.

Služby

S rozšířenou prodejní plochou, současnými službami a nově zavedenými se očekává nárůst spokojených, i těch nejvíce náročných, zákazníků. Současnými službami jsou následující:

Služba - Projekce zahrad a Realizace obsahuje následující:

- konzultaci se zákazníkem - ujasnění si představ,

- předběžný návrh na založení nové zahrady či rekonstrukci stávající zahrady,
- návrh a výběr vhodných rostlin,
- zpracování cenového návrhu,
- konzultaci se zákazníkem – schválení projektu nebo přepracování,
- provedení terénních úprav,
- vlastní výsadba rostlin,
- aranžování osázených ploch (kůra, kameny, dekorační prvky nebo zahradní mobiliář, atd.),
- osetí trávníků nebo pokládka kobercových trávníků,
- instruktáž a poučení zákazníka o údržbě zahrady.

Tato služba je poskytována zatím pouze okrajově z toho důvodu, že majitel pracuje ve firmě sám s občasnou pomocí ze strany rodiny. Po realizaci tohoto projektu a přistoupení k určitým krokům bude možnost tuto činnost realizovat na plný úvazek.

Služba Projekce zahrad je zákazníkovi poskytnuta zdarma a to v případě, že naplánovaná realizace bude provedena naší firmou. Před samotným osázením jsou rostliny naaranžovány tak, jak by měly být vysázeny. Toto se nám v praxi velice osvědčilo, protože zákazník „okamžitě“ vidí, jak jeho budoucí nová zahrada bude vypadat. Konkurence tento úkon neposkytuje, což firmě přináší konkurenční výhodu.

Služba - Poradenství:

Tato služba je poskytována jak při nákupu rostlin, tj. vhodný výběr, tak i v kombinaci z předcházející službou. Při zavedení této služby se docílilo větší míry spokojených zákazníků, růstu tržeb a konkurence schopnějšího postavení firmy na trhu.

Téměř všechny konkurenční firmy se tomuto problému věnují zcela okrajově nebo vůbec.

Služba – Rozvoz objemného zboží:

Zavedením této činnosti se uspokojily nejen potřeby zákazníka, ale došlo i k navýšení tržeb, jelikož někteří zákazníci by jinak upustili od nákupu objemného zboží, např. z důvodu nemožnosti zajistit si vlastní dopravu. Tuto službu vyžaduje nebo alespoň poptává až 80 % veškerých zákazníků.

V návaznosti na tyto, firmou v současnosti poskytované, služby budou zavedeny následující nové služby, od kterých je očekáván nárůst požadavků ze strany stávajících či nových zákazníků. Bude se jednat o tyto:

Služba – Údržba zahrady:

Tato služba bude přednostně poskytována všem zákazníkům, kteří využili službu Projekce zahrad a Realizace. Na základě smlouvy se bude jednat o údržbu, která bude zahrnovat např.:

- výchovný řez,
- chemickou ochranu rostlin proti škůdcům a nemocem,
- dosázení rostlin,
- údržba trávníku,
- hnojení, atd.

Tento výčet není zcela úplný, záleží pouze na požadavcích zákazníka.

Služba – Stavební práce

Tato služba bude nově doplňovat službu Realizace zahrad. Bude se jednat o stavební práce typu výstavba zděných plotů použitím prefabrikátů nebo technologie zvané gabiony. Dále bude tato služba zahrnovat výstavbu chodníků včetně nutných prací, které budou předcházet před samotným “položením“ chodníků. Součástí budou i drobné stavby jako například pergoly či altány a to formou spolupráce s tesařskou firmou Mik, jež má sídlo také v obci Moravany. Tato spolupráce je již vyjednána a majitel s ní souhlasí.

Tyto všechny služby, které bude naše firma poskytovat ze svého portfolia, resp. jejich kombinace, budou zcela bezkonkurenční a zákazník bude moci získat vše od jedné firmy, tedy bude mít vybudovanou zahradu „na klíč“.

4.1.4 Cena (price)

Dalším z nástrojů marketingového mixu je cena. Má důležitou pozici a to takovou, že je to prvek marketingového mixu, který vytváří příjmy nezbytné pro firmu.

Stanovení ceny u rostlin je velice složitý proces. Je poměrně těžké určit veškeré náklady na jednu rostlinu/na jeden výrobek. Cena jedné rostliny bude pokaždé jiná. Záleží totiž na tom, jestli už byla nakoupena jako „hotová rostlina“, tj. už v požadované výšce, stáří, atd. Dále na tom, zda byla vypěstována činností pěstební – obvykle náklady bývají větší (zálivka, substrát, kontejnerování, práce, hnojení, chemická ochrana proti škůdcům, atd.) a nebo i na tom, jestli byla založena do volné půdy (méně “starostí“ s dopěstováním do požadované výšky; rychlejší proces tvorby peněžních prostředků než nárůst v kontejneru/květináči).

Střetávají se zde metody stanovení ceny rostlin typu např.:

- zákazník,
- konkurence,
- produkt,
- náklady.

Zákazník

Jedná se o stanovení ceny rostlin podle potřeby zákazníka. Do této ceny se promítají následující skutečnosti:

- jestli ví o naší firmě,
- jeho zájem či nezájem o námi poskytovaných rostlinách,
- o komunikaci mezi námi a zákazníkem.

Konkurence

Při použití této metody pro stanovení ceny rostlin se používá převzetí ceny rostlin konkurence a nebo stanovení své vlastní ceny a následná konfrontace s konkurenční cenou. Výsledná cena je tím pádem i cenou prodejní.

Produkt

Při použití tohoto způsobu se jedná o nový či starý produkt, který je odlišný od konkurenčních cen. Takto stanovená cena v oblasti zahradnictví se podle mého názoru používá u dovážených rostlin, které se na českém trhu nevyskytují příliš hojně.

Náklady

Použitím této metodou se sečtou veškeré náklady související s vypěstováním jedné rostliny. Je zde jediný problém, zato však velice podstatný – jak zjistit dílčí náklady na jednu rostlinu?! Čím více máme rostlin, tím více se o ně musíme starat. Rostliny se musí zalévat – jak poznáme kolik vody spotřebovala právě jedna rostlina třeba za jedním měsíc... Dále je musíme hnojit, přesazovat, chemicky ošetřovat, atd. Ale! Na tvorbě ceny se nepodílí jen přímé náklady spojené s pěstováním. Patří sem např. i telefony, PHM, nákup substrátů, mulčovací kůry, květináčů, leasing, pronájem ploch, atd.

Proto jediným způsobem jak v této oblasti podnikání stanovit cenu jedné rostliny je podle mého názoru kombinace všech výše zmíněných metod stanovení prodejní ceny, která mezi jiným musí nebo by u dobře fungujících podniků měla zahrnovat i marži. Podobné to bude i se stanovením ceny u jednotlivých služeb.

Projekce a realizace zahrad

Celková suma této službu obsahuje cenu za projekt, který bude vypracován na přání zákazníka a v případě realizace zahrady jinou firmou, bude tento požadován uhradit. Dále potom cenu za vybrané rostliny, za terénní úpravy, za práci, za dovoz rostlin, atd.

Poradenství

Cena této služby bude rozdělena do dvou kategorií a to na poradenství spojené s výše uvedenými službami nebo s prodáváním sortimentem a na „externí“ poradenství.

První kategorie není účtována zákazníkovi vůbec, čili je zdarma. Jedná se marketingový tah, který má za úkol přilákat zákazníky a upevnit pozici na trhu.

Naproti tomu „externí“ poradenství je službou placenou. Jedná se o situaci, kdy zákazník požádá např. telefonicky či e-mailem o poskytnutí poradenství. Takováto cena potom bude zahrnovat náklady na dopravu, kdy za 1 km bude účtováno 10 CZK a dále pak hodinová taxa samotného poradenství, která je oceněna na 300 CZK. Tato částka je uvažována v takovéto výši z toho důvodu, že firma chce oslovit zákazníka s „příjemnou“ cenou a jednak získat konkurenční výhodu. Tento způsob generování tržeb není pro firmu prioritní, proto zatím neplánuje do budoucna její zvýšení. Vše se bude

samozřejmě odvíjet od budoucího vývoje firmy. V případě, že by majitel trávil většinu pracovního času na konzultacích se zákazníky, pak by o jejím navýšení bylo uvažováno.

Rozvoz objemného zboží

Cena za tuto službu bude stanovena v závislosti na ceně za 1 km a počtu ujetých km, tedy stejně jako v případě „externího“ poradenství a to 10 CZK/1km. V případě, že zákazník nakoupí za určitou výši ceny, bude mu tato služba poskytnuta zdarma.

Údržba

U této služby se cena bude stanovovat individuálně v závislosti na potřebách konkrétního zákazníka.

4.1.5 Místo prodeje (place)

Současná prodejní plocha je umístěna v lokalitě Moravany. Jedná se o velice lukrativní oblast a to z toho důvodu, že v této obci nastal opět „stavební boom“. Obec je zajímavá svou scenérií, svou dostupností jak automobilem, tak i městskou hromadnou dopravou. Necelé 2 km od obce je vzdáleno obchodní centrum Futurum spolu s Tescem.

V době, kdy dojde k realizaci tohoto projektu, začnou místní developéři s budováním inženýrských sítí pro nových 5 000 občanů. Tato lokalita se takřka dotýká současné prodejny.

Proto je nutné, jak již bylo zmíněno, co nejrychleji zbudovat oplocení a vysázet rostliny do volné půdy. Následně pak zvětšit prodejnu.

Forma prodeje by nadále zůstala stejná. Jde o maloobchodní prodej a přímou komunikaci mezi majitelem, co by prodejcem, a zákazníkem. Tato forma prodeje je hodnocená velice kladně z řad zákazníků. Po přeměně firmy na realizační a produkční firmu není vyloučena i spolupráce s některými realizačními firmami.

4.1.6 Propagace (promotion)

Současnost je taková, že majitel si nemůže dovolit jakoukoliv reklamu, která by způsobila navýšení počtu zákazníků, protože stávající kapacita firmy je plně vytížená

jak v oblasti rostlinného materiálu, obsluhy zákazníků, poskytovaných služeb, atd. Propagace, lépe řečeno reklama, bude probíhat v těchto fázích.

Po realizaci tohoto projektu v roce 2011, bude propagace probíhat následovně. První fází je samozřejmě prodávané zboží spojené s jeho kvalitou a kvalitou poskytovaných služeb. Do druhé fáze patří prezentace firmy na webu, která se již připravuje. Další fází, kterou považují za nejdůležitější, je kombinace předchozích dvou. Jedná se o reklamu, která je nejméně finančně nákladná a to o takovou, že si „lidi řeknou mezi sebou o našem zahradnictví“. V současné době je tento způsob reklamy nejefektivnější a nejosvědčenější. Proto není důvod vymýšlet další způsoby prezentování firmy Zahradnictví Šárka s ohledem na brzké nové obyvatele obce. Vše se opět bude odvíjet od budoucího vývoje.

4.2 Management projektu, řízení lidských zdrojů

Při této problematice je nutné mít na mysli plánování organizování a kontrolu procesů, organizačních jednotek a samozřejmě i lidských zdrojů.

Management projektu a řízení lidských zdrojů řeší a hledá odpovědi například na tyto otázky:

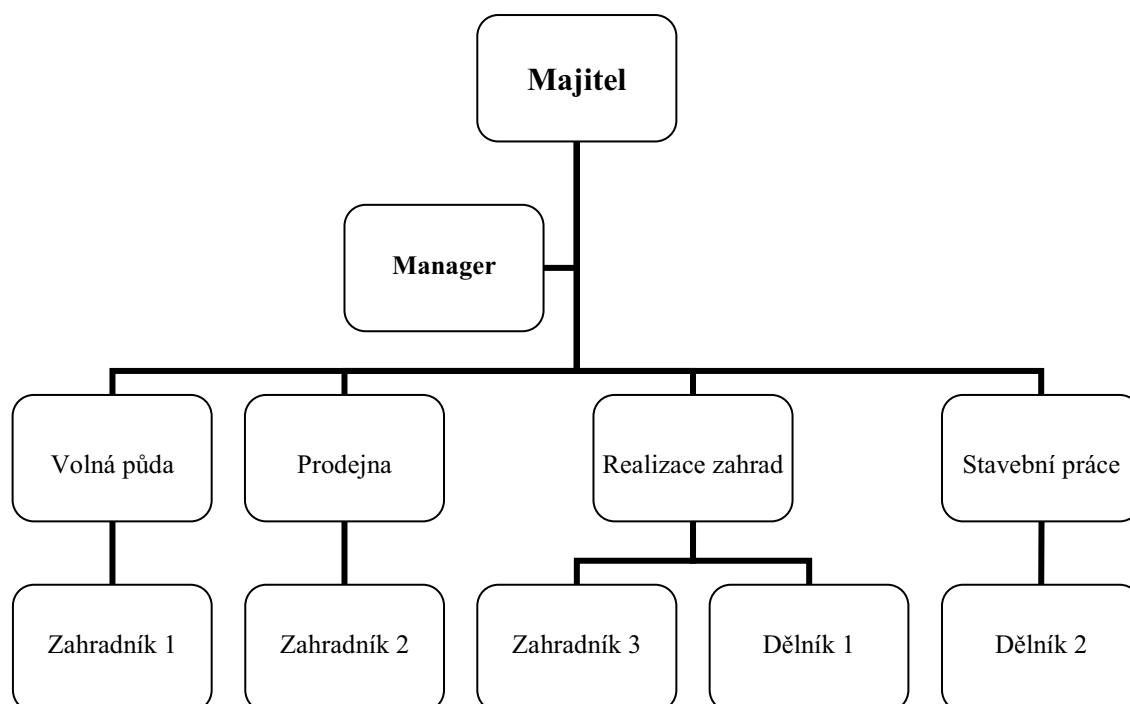
- Bude oddělen vlastník a provozovatel projektu?
- Které profese a v jakém počtu projekt vyžaduje?
- Jak bude utvořena výsledná organizační struktura?
- Jaká pracovní místa vzniknou, v jakém počtu a jaké budou jejich parametry?
- Jak proběhne výběr nových, případně rekvalifikace stávajících pracovníků?

Vlastníkem a provozovatelem tohoto projektu je současný majitel Ing. Milan Kresa. Je to z toho důvodu, že firma je vedena fyzickou osobou.

Tento obor podnikání vyžaduje zejména dlouholeté zkušenosti v oboru. Člověk nemusí mít nutně vystudovanou školu se zaměřením na tuto činnost, ačkoli by to byl jednoznačně přínos. Co se týče tedy profesí, jedná se zejména o botaniku – znalost

rostlin, jejich množení, použití vhodné chemické ochrany, atd. Dále pak se zavedením nové služby Stavební práce, je zapotřebí mít znalosti, dovednosti a zejména též praxi s provozováním této činnosti. Další potřebnou “profesí“ nebo lépe zkušeností je potřebné mít i s vedením lidí (people management), s managementem, resp. s celkovým vedením firmy, ať už v oblasti plánování budoucnosti firmy, s plánováním nákladů, s investicemi, apod. Tyto dovednosti majitel nasbíral v předchozí firmě, tudíž ani zde by neměl být zásadní problém.

Při uvažovaném rozvoji formy musí proběhnout nábor zaměstnanců. Před takovýmto nábořem je nutné zabezpečit zaměstnanci stálou pracovní náplň. Jedná se o to, že přes zimní měsíce by tito neměli pracovní využití, což není z pohledu firmy ani rentabilní, ani efektivní. Tedy napřed je nutné vybudovat, výše zmíněný, celoročně využitelný skleník, kde by bylo možné v zimních měsících roubovat a množit mladý sortiment. Z tohoto důvodu by organizační struktura mohla vypadat následovně.



Obrázek 4 : Plánovaná organizační struktura firmy

Jak je patrné, celá organizační struktura je provázána a toky informací plynou od majitele až k zaměstnancům a zpět. Jedná se účinnou metodu získávání informací o ději ve firmě. Majitel má tak přístup ke všem informacím a je schopen na základě toho

sestavit potřebné plány, správně se rozhodovat a tudíž účinně řídit svou firmu. Takto nastavená strategie je plánována do začátku rozvoje firmy. Z této organizační struktury je patrné, že požadavky na pracovní místa jsou znalosti z oblasti botaniky a zejména praxe v oboru.

Jednotlivý zaměstnanci budou vykonávat tyto činnosti:

- Zahradník 1 – Náplní této práce bude ošetřování rostlin vysázených ve volné půdě. Bude se jednat např. o zálivku, odplevelení, chemický postřik, apod.
- Zahradník 2 – Tato osoba bude pracovat na prodejně. Její náplní bude poskytování poradenství zákazníkům, taktéž zálivka nebo i odplevelení či hnojení.
- Zahradník 3 – Tento zaměstnanec bude vykonávat činnosti spojené s realizací zahrady, jako např. modelování terénu, výsadbu rostlin, instalaci závlahového systému, apod.
- Dělník 1 – Bude spolupracovat se zahradníkem 3, který za celkovou realizaci odpovídá. Tento zaměstnanec bude vykonávat pracovní úkony přidělené Zahradníkem 3. Dále bude spolupracovat s Dělníkem 2.
- Dělník 2 – Jeho pracovní náplní bude výstavba zídek, stavba plotů, pokládka chodníků, atd. Je patrné, že při této práci musí mít praxi.
- Manager – spolumajitel firmy – jeho pracovní náplní bude koordinace zaměstnanců. Tato osoba bude plánovat zakázky, zajišťovat potřebný materiál, vést agendu s tím spojenou, atd. Podle potřeby bude pracovat na jednotlivých “pracovištích“ spolu se zaměstnanci.

Všichni tito zaměstnanci budou, s výjimkou Zahradníka 2, přesouváni na jednotlivá “pracoviště“ podle potřeby, například při velké realizaci zahrady, apod.

Profese Zahradník je v současné době jedno z méně placených povolání než u jiných oborů. Z tohoto důvodu jsou naplánovány následující částky u stálých zaměstnanců:

- Zahradník 1,3 – výše hrubé mzdy, na základě průzkumu trhu, se stanovuje na 18 000 CZK měsíčně. Tato částka je adekvátní jejich pracovní náplni.

- Zahradník 2 – výše hrubé mzdy se stanovuje na 13 000 CZK měsíčně. Toto platové ohodnocení odpovídá náplni práce, která byla popsána výše.
- Dělník 1,2 – výše hrubé mzdy, taktéž podle průzkumu trhu, se stanovuje na 15 000 CZK měsíčně, podle jejich pracovní náplně uvedené výše.

Po uvedení tohoto projektu do praxe se též uvažuje i o systému osobního ohodnocení, které se bude odvíjet zejména od spokojenosti zákazníka, ale i od spokojenosti zaměstnavatele s výkony jednotlivých zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců bude probíhat formou pohovorů s jednotlivými zájemci o tato pracovní místa. Na základě zjištěných znalostí potenciálního zaměstnance bude rozhodnuto o jeho přijetí či nepřijetí. Profese zahradník je v současné době málo dostupná, proto je majitel ochoten přistoupit i na variantu zaškolení, která by daného uchazeče připravila na výkon této práce. Majitel toto zaškolení povede ve své kompetenci. Pokud takovýto uchazeč uspěje, bude přijat a bude mu proplacena doba, po kterou probíhalo zaškolení. Jedná se o určitý benefit, který by mohl přilákat potenciální zájemce. Vše se ale odvíjí od loajality a pracovního nasazení, které musí potenciální uchazeč projevit.

V současnosti je veden pohovor na pozici Zahradník 2 – tedy osobu, která bude prodávat rostlinný materiál. Tato osoba má vystudovanou potřebnou školu s tímto zaměřením, což jí dává velkou šanci na úspěch.

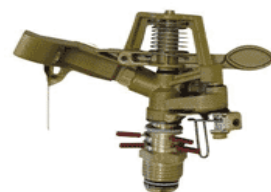
Další uvažovanou možností je nábor zaměstnanců ze strany Úřadu práce. Zde zatím probíhá hledání potenciálních zaměstnanců.

4.3 Technické a technologické řešení projektu

Tato část Studie proveditelnosti se zaměřením na přeměnu současné firmy na produkční a realizační řeší použité technologie v jednotlivých fázích projektu, dále pak jaký investiční majetek je zapotřebí, jaké jsou energetické a materiálové toky, životnost projektu, odhadované investiční náklady a nebo také vliv opotřebení majetku a jeho přerůstání v provozní náročnost a kvantifikování této míry.

Co se týče použitých technologií, jedná se o závlahové systémy, pozinkované ocelové konstrukce na stínoviště, prodejní stan, záplavové stoly, celoročně užitelný skleník s polykarbonátovou střešní krytinou a odnímatelným obložením a přebudování stávající budovy na prostory se sociálním zázemím pro zaměstnance. Dále je nutno vybudovat oplocení na pozemku pro výsadbu do volné půdy včetně závlah.

Závlahové systémy se skládají s tvrzených polyethylenových potrubí (PE), která snesou tlak, podle typu potrubí, až 6 nebo 10 barů. Pro jejich spojení se používají mechanické šroubovací spojky v závislosti na průměru potrubí a tlaku. Pro zavlažování prodejních a záložních ploch je vhodné použití nadzemních rotačních postřikovačů s tlakem vody 2 – 4 bary a možností rotace 0° – 360°. Nastavitelný dostřik, podle typu postřikovače, je 5 – 11 metrů. Postřikovač má celokovové provedení.



Pozinkované ocelové konstrukce budou použity na výstavbu zastíněných ploch pro náchylné kultivary rostlin vyžadující polostín či stín. Takovéto konstrukce jsou vhodné do vlhkého prostředí a jsou i ekologické.

Prodejní stan je vyroben z tvrzených umělých látek. Je velice odolný proti protrhnutí, poškození či proti větru. Velikost stanu je 36 m² s volitelným potiskem nebo celkovou barvou. Stan má sedlovou střechu, otevíratelné boční stěny a, v našem případě, prosvětlenou část střešní plochy. Tento stan bude přes zimní měsíce využíván i jako studený skleník pro větší choulostivé kultivary, které je nutno ochránit proti větru.



Záplavové stoly disponují technologií příliv/odliv, kdy spojením jednotlivých stolů, pomocí speciálního potrubí odolného proti chemii, lze docílit přelévání zálivkové vody mezi jednotlivými stoly. Zálivková voda může obsahovat i hnojivo. Tato kombinace je velice efektivní a docílí se tím i úspory času a nákladů na dodatečné hnojení. Na těchto stolech budou prodávány v jarních měsících letničky a ostatní balkónové rostliny.



Následně po skončení této sezóny budou na stoly umístěny skalničky a zakrslé kultivary všech druhů čarovníků. Celá konstrukce stolu je vyrobena z ocelových žárově pozinkovaných profilů svázaných proti nežádoucímu pohybu do

stran či naklopení. Horní část stolu obsahuje plastovou vanu s výpustí opatřenou filtrační mřížkou pro prepouštění či vypouštění zálivkové vody.

Celoročně užitelný skleník s polykarbonátovou krytinou a odnímatelným obložením bude využíván v zimních měsících na roubování a v letních měsících jako prodejní plocha. Zde budou množeny zejména čarověníky a okrajově i letničky a ostatní balkónové rostliny nebo i přísada (rajče, paprika, potažmo i bylinky).

4.4 Vliv projektu na životní prostředí

Tento projekt, který je zpracováván na základě vysloveného požadavku majitele na rozvoj firmy, resp. přeměnu současného podniku na produkční a realizační firmu, je nutné hodnotit ve všech etapách a jeho fázích z pohledu vlivu na životní prostředí.

Vliv tohoto projektu je pozitivní na životní prostředí. Je to zejména tím, že dojde-li k “vyrábění“ rostlinného materiálu, tento pozitivně ovlivňuje životní prostředí. I použité technologie jsou v souladu s platnou legislativou a nikterak nepoškozují prostředí.

Veškerá chemická ochrana, která je dnes na trhu, je vyráběna s velkým důrazem na neznečišťování podzemních vod a půdy, na ohrožení různých druhů živočichů a samozřejmě i člověka. Vývoj jde postupně kupředu a s novými a novými technologiemi se toto potenciální riziko neustále zmenšuje.

Veškeré činnosti firmy, jako je například výsadba veřejných ploch nebo okrasných zahrad, jsou uskutečňovány v souladu s platnou legislativou. Tedy veškeré, firmou vyprodukované, odpady jsou ekologicky zlikvidovány. Jedná se o uhynulé rostliny, znehodnocené postřiky a hnojiva, kontejnery, apod. Plastové hmoty jsou tříděny a vyváženy do ekologických dvorů.

I technologické řešení projektu bude realizováno s ohledem na životní prostředí. Nakoupený materiál disponuje označením různých norem, které snižují negativní vlivy na prostředí.

V případě výskytu negativních vlivů, které by vznikly porušením platné legislativy a ostatních nařízení, by pro firmu znamenaly hrozbu dodatečných nákladů. Tyto náklady by zahrnovaly např. náklady spojené se sanací zamořených či firmou znečištěných

plach, pokutami ze strany státu, ušlými zisky, apod. Této skutečnosti se majitel firmy chce samozřejmě vyvarovat.

4.5 Zajištění investičního majetku

Tato kapitola se bude zabývat výčtem nutných investic včetně jejich kvantifikování, způsobem, jakým tento majetek bude pořízen, velikostí zásob a nebo také spotřebou materiálu a energií.

Uvedená tabulka obsahuje, včetně kvantifikace, nutné investice do stávajícího nebo nově pořízeného majetku.

Investiční majetek	Výše investic
• Závlahové systémy na prodejně	77 300 CZK
• Závlahové systémy na volné půdě	46 400 CZK
• Rekonstrukce stínoviště	55 400 CZK
• Prodejní stan vč. vybavení	120 000 CZK
• Prodejní záplavové stoly	46 500 CZK
• Celoročně užitelný skleník	230 000 CZK
• Rekonstrukce sociálního zázemí pro zaměstnance	102 000 CZK
• Oplocenka	110 000 CZK
CELKEM	787 600 CZK

Tabulka 4 : Soupis investičního majetku

Takto pořízený investiční majetek bude financován ze zisků po zdanění z roku 2009 a 2010. Uvažuje se o hodnotě 250 000 CZK za tyto roky. Zbylý zisk byl použit pro osobní spotřebu podnikatele. Těchto 500 000 CZK bude použito na investice realizované v první polovině roku 2011. Na zbylé investice bude použit zisk

vygenerovaný v jarní sezóně roku 2011, která bývá vždy pro formu nejvíce zisková, oproti zbývající části roku.

4.6 Finanční plán

V souvislosti s naplánovanými investicemi přikládám následující tabulku, která zachycuje současný a plánovaný vývoj výnosů a nákladů s výhledem do roku 2013.

Název	2009	2010	2011	2012	2013
VÝNOSY					
rostlinný materiál	1310	1780	3000	3300	3650
doplňkový sortiment (kůra, substrát, postřiky,...)	240	260	420	480	550
služby (poradenství, realizace, projekce,...)	200	300	1000	2000	3000
SUMA VÝNOSŮ	1750	2340	4420	5780	7200
NÁKLADY					
nákup rostlinného materiálu	715	1150	1450	1600	1700
nákup doplňkového zboží	200	220	350	400	450
ostatní variabilní náklady	220	240	500	600	700
variabilní náklady celkem	1135	1610	2300	2600	2850
mzdy zaměstnanců + pojištění zaměstnavatele	34	62	1273	1273	1273
ostatní fixní náklady	100	130	160	200	240
fixní náklady celkem	134	192	1433	1473	1513
SUMA NÁKLADŮ	1269	1802	3733	4073	4363
ZISK / ZTRÁTA	481	538	687	1707	2837

Tabulka 5 : Přehled výnosů a nákladů v tis. Kč

Komentář k jednotlivým položkám přehledu výnosů a nákladů.

4.6.1 Výnosy

Rostlinný materiál

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v roce 2009 a 2010 je kapacita firmy téměř vyčerpaná a nedochází prakticky k žádnému výraznému nárůstu v oblasti prodeje rostlinného materiálu. Po realizaci tohoto projektu, který je plánovaný na rok 2011, dochází skoro ke 100%-nímu nárůstu v oblasti tohoto prodeje. Je to dáno zejména náborem nových zaměstnanců a zvýšením počtu obyvatel v obci Moravany, o kterém bylo dříve zmíněno. V letech 2012 až 2013 tempo růstu tržeb představuje meziroční nárůst o 10 %.

Doplňkový sortiment

I když doplňkový sortiment není předmětem obchodní činnosti firmy, rozhodla se přesto o jeho navýšení. Jedná se jak o sortiment, tak i o jeho množství. Zejména o rozšíření pěstebních substrátů, dekorační a mulčovací kůry, hnojiv, chemických prostředků pro ochranu rostlin, pěstebních nádob, zahradního nářadí, apod.

Hlavním důvodem bylo uspokojení potřeb zákazníků, nikoli však nárůst zisku. Marže u tohoto druhu námi prodávaného zboží se pohybuje od letošního roku, kdy došlo ze strany dodavatele k jeho zdražení, ve výši 15%. Další nevýhodou jsou náklady na skladování a plocha nutná k tomuto skladování.

Služby

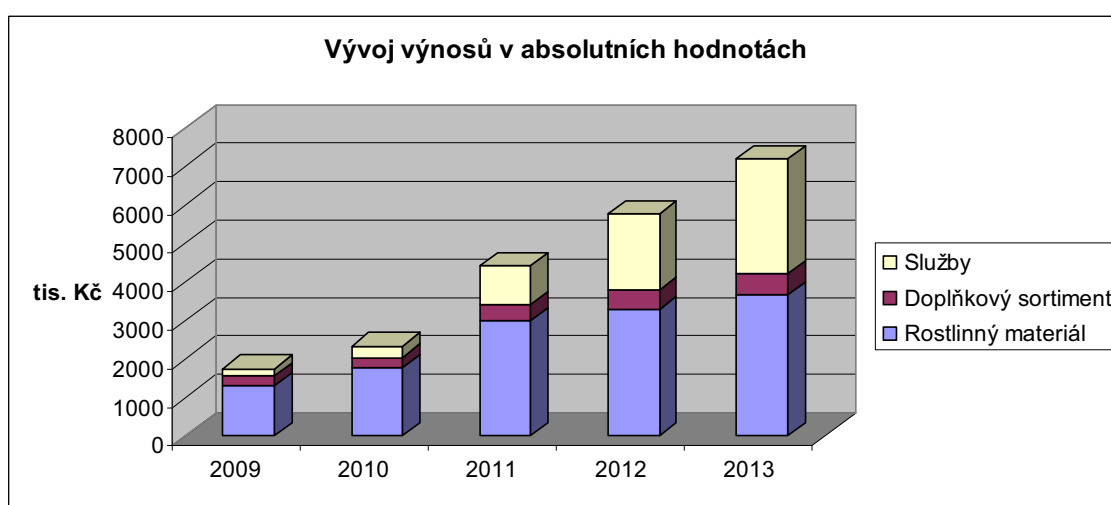
Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, firma má plně využity svoje kapacity a tedy majitel byl nucen požadavky zejména typu realizace a údržba zahrad odmítat. Z vývoje v roce 2011 je patrné, že se služby zvedly o více než 300%. Tento nárůst je způsoben náborem nových zaměstnanců, kteří budou tyto požadavky na realizace uskutečňovat. S tímto více než 300%-ním nárůstem souvisí i ostatní služby, které byly popsány v problematice marketingového mixu.

Uvedené hodnoty nejsou nikterak nadnesené, protože ze zkušeností majitele vyplývá, že výnosy z těchto služeb by mohly být podstatně vyšší. Tyto hodnoty odráží i tu skutečnost, že zaměstnanci budou z části orientováni na produkci mladého sortimentu, který bude postupně vysazován do volné půdy. U mnoha rostlin je vyžadována a

zohledněna časová náročnost, což se odráží v naplánovaných hodnotách v oblasti výnosů ze služeb.

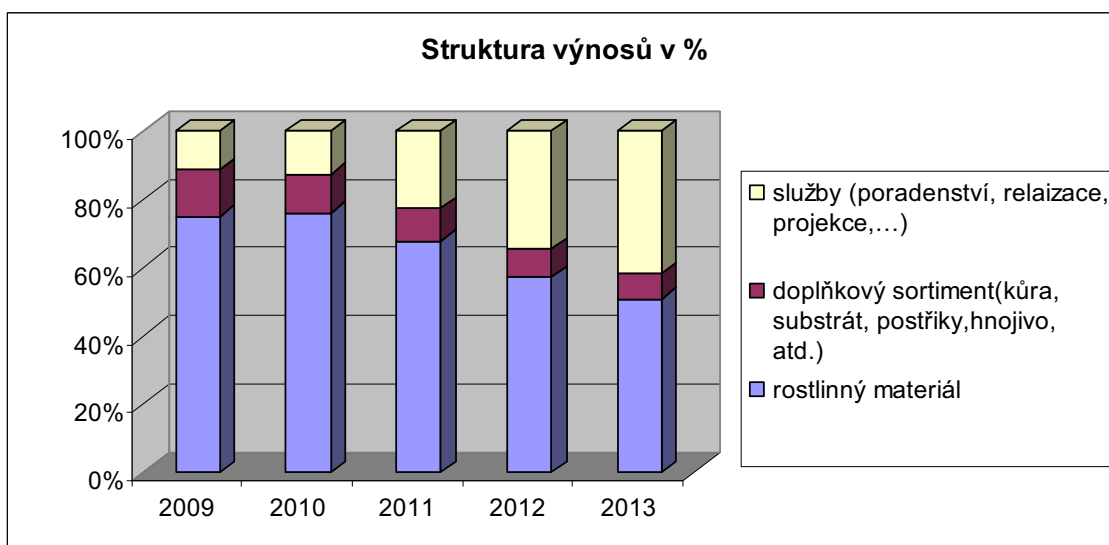
Cena u takto vypěstovaných rostlin je podstatně vyšší, než u rostlin s krátkou dobou výroby. Tedy tento fakt napovídá, že po roce 2013 dojde k opětovnému nárůstu výnosů a to bez nutnosti rozšiřovat pěstební plochy a nebo zaměstnat nové pracovníky.

Z níže uvedeného grafu, který dokumentuje vývoj po realizaci tohoto projektu, je patrné, že z daleka největší podíl na celkových výnosech firmy nese rostlinný materiál. Dále pak služby a doplňkový sortiment.



Graf 1 : Vývoj výnosů v absolutních hodnotách

Pro názornost uvádím také strukturu výnosů v procentuálním vyjádření.



Graf 2: Struktura výnosů v %

Hodnoty vývoje výnosů, které dokumentují výše uvedené grafy, jsou stanoveny pesimisticky a dá se přepokládat, že zavedením již zmíněných exotických dřevin tyto hodnoty vzrostou, protože majitel eviduje vysokou poptávku po tomto druhu zboží.

4.6.2 Náklady

Nákup rostlinného materiálu

Obdobně, jako tomu bylo u nárůstu výnosů z prodeje rostlinného materiálu, i zde zaznamenáváme nárůst výdajů spojených s nákupem rostlinného materiálu. Oproti skutečnosti roku 2009 dochází k nárůstu výdajů na nakoupený rostlinný materiál, avšak s podstatně menším tempem růstu a to z toho důvodu, že budou realizovány nákupy z předchozích let.

V roce 2011, kdy bude tento projekt realizován, je patrné, že marže mezi nákupem a prodejem rostlinného materiálu je téměř 100%. Tato skutečnost platí za předpokladu, že během jednoho roku dojde k prodeji nakoupeného rostlinného materiálu. Nebude-li toto uskutečněno a nakoupené rostliny budou dopěstovány nebo nebudou prodány v daném roce, dojde k navýšení marže o dalších 100% a více. Toto tvrzení konstatuje, stejně jako v předchozí kapitole, že údaje v oblasti výnosů z prodeje rostlinného materiálu jsou uváděny jako minimální.

Nákup doplňkového sortimentu

Náklady na nákup rostlinného materiálu byly rozebrány v oblasti výnosů z prodeje tohoto sortimentu.

Mzdy zaměstnanců a pojištění zaměstnavatele

Z hodnot uvedených v tabulce dokumentující přehled výnosů a nákladů v tis. Kč se mzdy objevují až v roce 2011, tedy po nábore nových zaměstnanců. Tyto jsou tvořeny nástupem pěti zaměstnanců, z toho třemi zahradníky a dvěma dělníky, popsané v kapitole 3.6. Management projektu, řízení lidských zdrojů.

Uvažovaná výše mezd je zcela v reálné výši, protože pro její stanovení byl proveden průzkum trhu u konkurenčních firem provozujících tutéž činnost jako naše firma. Pro bližší poznání uvádím následující tabulku, která dokumentuje výpočet mezd.

ROK 2011		Zahradník 1, 3		Zahradník 2	Dělník 1,2	
		Zahradník 1	Zahradník 3		Dělník 1	Dělník 2
HM/měsíc		18 000,00 Kč	18 000,00 Kč	13 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
zdravotní pojištění 9%		1 620,00 Kč	1 620,00 Kč	1 170,00 Kč	1 350,00 Kč	1 350,00 Kč
sociální pojištění 25%	důchodové poj. 21,5%	3 870,00 Kč	3 870,00 Kč	2 795,00 Kč	3 225,00 Kč	3 225,00 Kč
	nemocenské poj. 2,3 %	414,00 Kč	414,00 Kč	299,00 Kč	345,00 Kč	345,00 Kč
	státní politika zaměstnanosti 1,2%	216,00 Kč	216,00 Kč	156,00 Kč	180,00 Kč	180,00 Kč
	celkem	4 500,00 Kč	4 500,00 Kč	3 250,00 Kč	3 750,00 Kč	3 750,00 Kč
měsíční náklady na zaměstnance		6 120,00 Kč	6 120,00 Kč	4 420,00 Kč	5 100,00 Kč	5 100,00 Kč
pojištění odpovědnosti	čtvrtletně 0,7%	126,00 Kč	126,00 Kč	91,00 Kč	105,00 Kč	105,00 Kč
	ročně	504,00 Kč	504,00 Kč	364,00 Kč	420,00 Kč	420,00 Kč
roční náklady na zaměstnance		289 944,00 Kč	289 944,00 Kč	209 404,00 Kč	241 620,00 Kč	241 620,00 Kč
Celkem za rok 2011		1 272 532,00 Kč				

Tabulka 6: Výpočet mezd zaměstnanců

Celkový součet mezd všech zaměstnanců v roce 2011 byl uveden do tabulky přehledu výnosů a nákladů s hodnotou 1 273 tis. Kč.

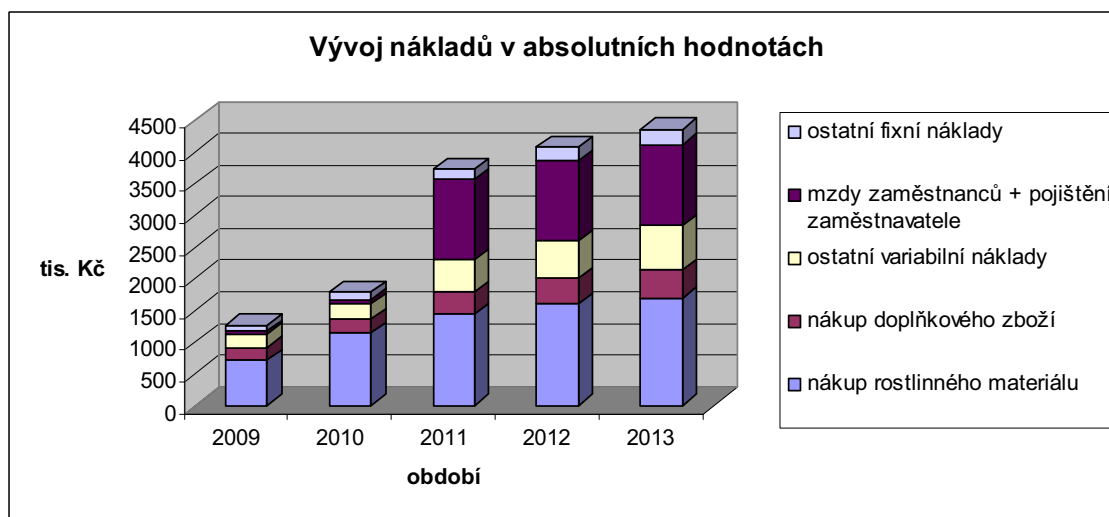
Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za zaměstnance se vypočte vynásobením příslušné sazby podle rizikové skupiny (příloha vyhlášky MF č. 125/1993 Sb. ve znění pozdějších předpisů a doplňků) a základu, který je shodný s vyměřovacím

základem pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Podle této vyhlášky je sazba za rizikovou skupinu 0,7%

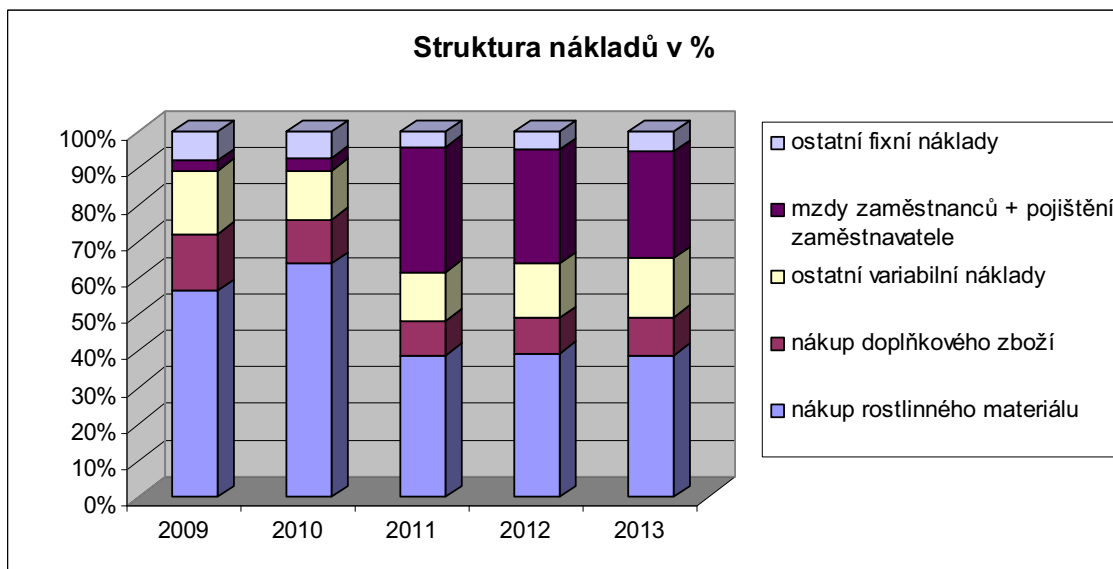
Ostatní fixní a variabilní náklady

Vývoj hodnot ostatních fixních a variabilních nákladů byl stanoven na základě dlouhodobých zkušeností majitele s provozem této činnosti. Zejména zde byla zohledněna skutečnost, že v roce 2011, kdy dojde k realizaci tohoto projektu, vzrostou náklady na spotřebu kontejnerovacího substrátu, zálivkovou vodu, hnojení a chemických prostředků obecně.

Níže uvedené grafy dokumentují vývoj a strukturu nákladů.

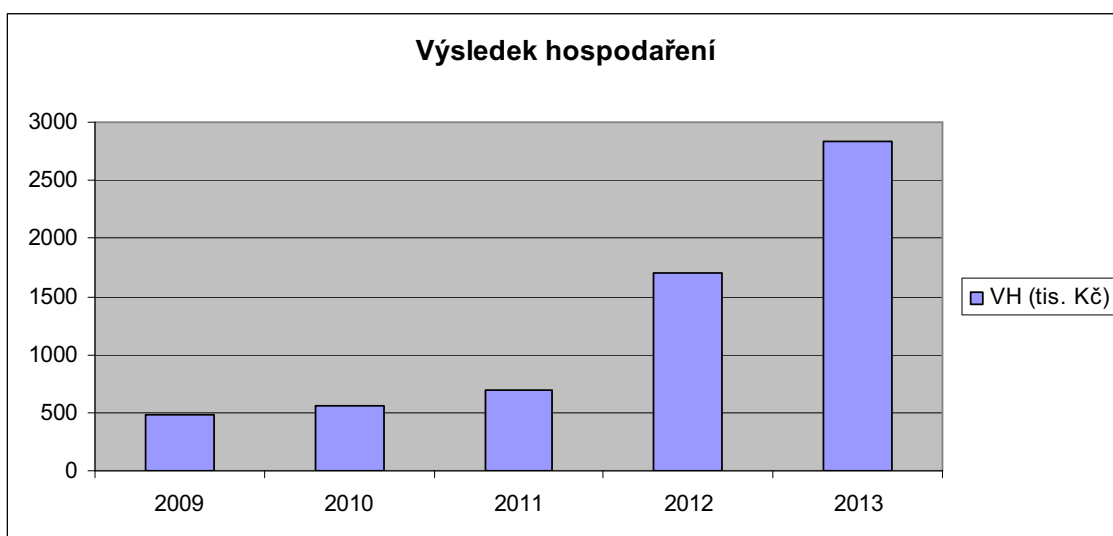


Graf 3: Vývoj nákladů v absolutních hodnotách

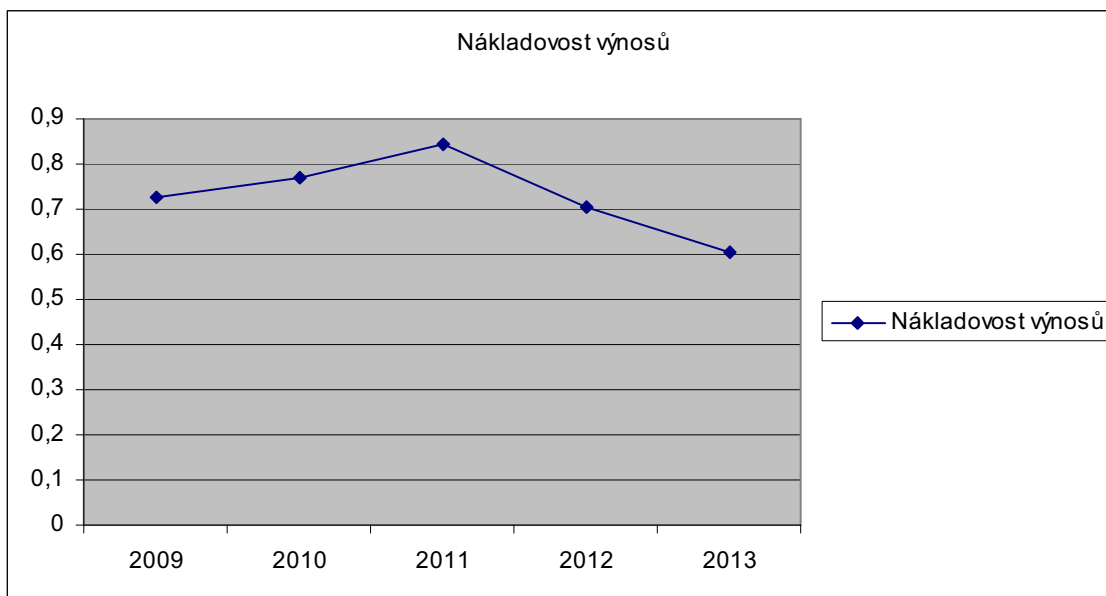


Graf 4: Struktura nákladů v %

Na doplnění celkového obrazu dokumentujícího rozvoj firmy Zahradnictví Šárka přikládám graf výsledku hospodaření a nákladovosti výnosů.



Graf 5: Výsledek hospodaření



Graf 6: Nákladovost výnosů

Nákladovost výnosů udává, kolik haléřů nákladů připadá na 1 Kč výnosů. Tento ukazatel by měl klesat.

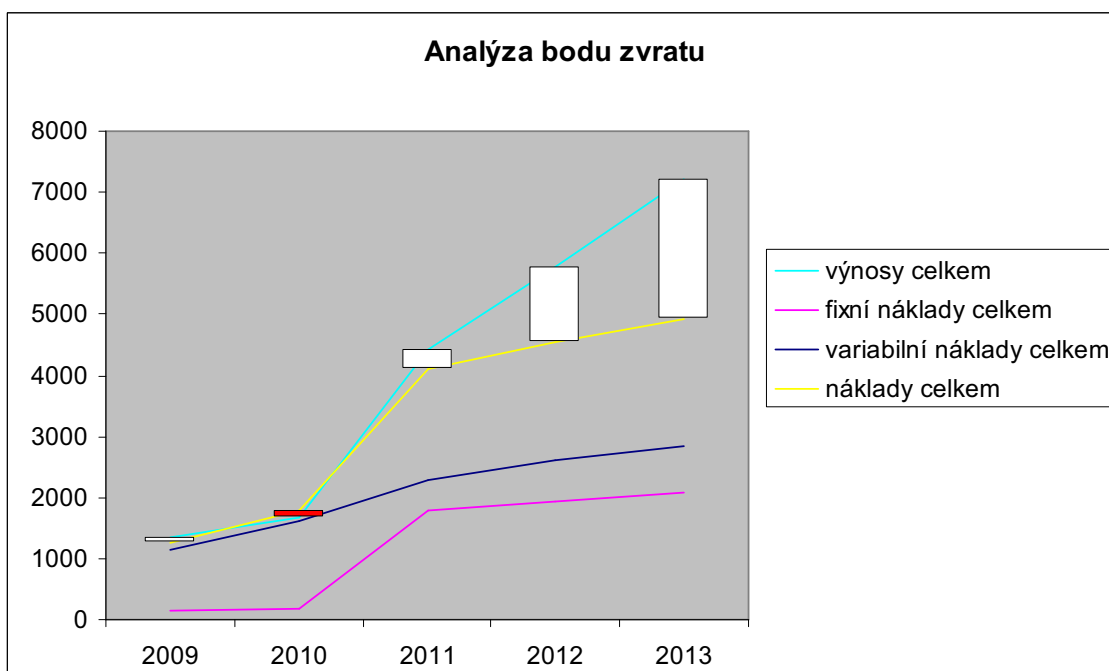
Podle plánu prodeje by měl po celé příští období klesat, což je pro firmu velice pozitivní.

4.6.3 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu, neboli BEP analýza, je pro firmu důležitá z toho důvodu, že při výše stanovených výnosech a nákladech z provozu majitel zjistí, kdy bude tento projekt pro něj efektivní, resp. od jaké hodnoty tržeb bude firma dosahovat zisku a jaký bude jeho následný vývoj. Tedy z následujících hodnot vyplývají níže uvedené grafy.

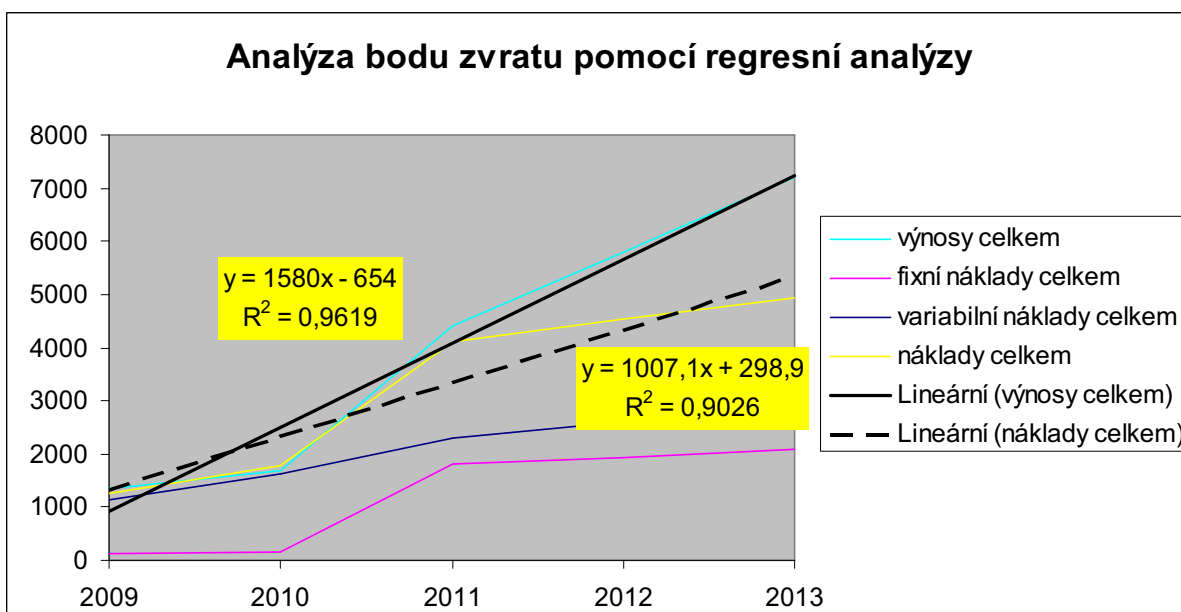
	2009	2010	2011	2012	2013
variabilní náklady celkem	1135	1610	2300	2600	2850
fixní náklady celkem	134	168	1795	1931	2078
náklady celkem	1269	1778	4095	4531	4928
výnosy celkem	1350	1680	4420	5780	7200

Tabulka 7: Údaje pro analýzu bodu zvratu



Graf 7: Analýza bodu zvratu

Abychom mohli určit teoretický bod zvratu, je zapotřebí použít regresní analýzu. Regresní analýza s určitou přesností určí trend jakým se vyvíjí náklady a výnosy. Tento trend má v našem případě podobu lineární funkce. Průsečíkem přímky nákladů a výnosů je bod zvratu. Teoretický bod se nalézá při hodnotě výnosu (resp. nákladu) 1 974tis. Kč.



Graf 8: Analýza bodu zvratu pomocí regresní analýzy

4.7 Hodnocení udržitelnosti projektu

Tento projekt, který se zabývá přeměnou současné firmy na produkční a realizační, lze z hlediska udržitelnosti zhodnotit z několika pohledů a tedy jako finanční, materiální, časový a organizační.

Co se týče finančního hlediska, projekt bude financován z vlastních zdrojů majitele. Tato strategie je jistě nákladnější než například použití externího financování, ale vyznačuje se jako nejméně rizikové financování. Majitel volí tedy způsob konzervativního financování. Jak již bylo zmíněno výše, část zisku roku 2009 a 2010 bude použita na financování investic v roce 2011 a zbylá část bude použita z vytvořeného zisku v roce 2011 na dofinancování. Projekt je podle mého názoru z hlediska finančního udržitelný a to například i proto, že firma bude dosahovat vyššího zisku, než v minulých letech, který bude způsoben poskytováním již zmíněných služeb a větší skladbou prodávaného sortimentu.

Z pohledu materiální udržitelnosti projektu je projekt taktéž konkurenceschopný. Je to zejména z toho důvodu, že dříve namnožené či nakoupené rostliny budou vysázeny do volné půdy a tedy bude zabezpečeno jejich množství a šíře sortimentu. V tomto podnikání platí to, že čím větší zásoby máte, tím více jste konkurenceschopní. Potom není problém uspokojit požadavky prakticky jakéhokoli zákazníka a nebo zahájit spolupráci s čistě realizačními firmami.

Časová a organizační udržitelnost projektu je dána především nábořem nových zaměstnanců, kteří budou zpočátku orientováni např. na výsadbu do volné půdy a nebo na nové služby. Zde je zapotřebí, aby majitel nastavil posloupnost těchto kroků podle svého nejlepšího uvážení. Celý projekt je plánovaný na rok 2011, kdy v tomto roce musí proběhnout naplánované investice a tím pádem celá přeměna současné firmy na produkční a realizační. Podle mého názoru a majitelových dlouholetých zkušeností ve všech oblastech vedení firmy, je tento projekt, naplánovaný na rok 2011, z časového hlediska udržitelný.

4.8 Analýza citlivosti a řízení rizik

4.8.1 Analýza citlivosti

Při analýze citlivosti je potřebné zjistit, jak očekávaný peněžní tok závisí na změně různých faktorů, které na něj působí a následně potom určit veličiny, které rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti projektu. Mezi tyto faktory patří například objem tržeb, daně a nebo také ceny vstupů a výstupů.

V této souvislosti přikládám následující 2 tabulky, které dokumentují růst nákladové položky "rostlinný materiál" a růst výnosové položky "rostlinný materiál".

Analýza citlivosti růstu nákladové položky "nákup rostlinného materiálu", údaje za rok 2011			
přírůstek nákladů (%)	přírůstek nákladů (abs.)	hodnota zisku za rok 11	odchylka od střední hodnoty zisku
-50,00%	-725,00	1412,00	51,35%
-45,00%	-652,50	1133,50	31,62%
-40,00%	-580,00	1061,00	26,49%
-35,00%	-507,50	988,50	21,35%
-30,00%	-435,00	916,00	16,22%
-25,00%	-362,50	843,50	11,08%
-20,00%	-290,00	771,00	5,95%
-15,00%	-217,50	698,50	0,81%
-10,00%	-145,00	626,00	-4,32%
-5,00%	-72,50	553,50	-9,45%
0,00%	0,00	687,00	0,00%
5,00%	72,50	408,50	-19,72%
10,00%	145,00	336,00	-24,86%
15,00%	217,50	263,50	-29,99%
20,00%	290,00	191,00	-35,13%
25,00%	362,50	118,50	-40,26%
30,00%	435,00	46,00	-45,40%
35,00%	507,50	-26,50	-50,53%
40,00%	580,00	-99,00	-55,67%
45,00%	652,50	-171,50	-60,80%
50,00%	725,00	-244,00	-65,93%

Pokles nákladů

Výchozí situace

Růst nákladů

Tabulka 8: Analýza citlivosti růstu nákladové položky "nákup rostlinného materiálu"

Analýza citlivosti růstu výnosové položky "rostlinný materiál", údaje za rok 2011			
přírůstek výnosů (%)	přírůstek výnosů (abs.)	hodnota zisku za rok 11	odchylka od střední hodnoty zisku
-50,00%	-1500,00	-813,00	-106,23%
-45,00%	-1350,00	-663,00	-95,61%
-40,00%	-1200,00	-513,00	-84,99%
-35,00%	-1050,00	-363,00	-74,36%
-30,00%	-900,00	-213,00	-63,74%
-25,00%	-750,00	-63,00	-53,12%
-20,00%	-600,00	87,00	-42,49%
-15,00%	-450,00	237,00	-31,87%
-10,00%	-300,00	387,00	-21,25%
-5,00%	-150,00	537,00	-10,62%
0,00%	0,00	687,00	0,00%
5,00%	150,00	837,00	10,62%
10,00%	300,00	987,00	21,25%
15,00%	450,00	1137,00	31,87%
20,00%	600,00	1287,00	42,49%
25,00%	750,00	1437,00	53,12%
30,00%	900,00	1587,00	63,74%
35,00%	1050,00	1737,00	74,36%
40,00%	1200,00	1887,00	84,99%
45,00%	1350,00	2037,00	95,61%
50,00%	1500,00	2187,00	106,23%

Pokles výnosů

Výchozí situace

Růst výnosů

Tabulka 9: Analýza citlivosti růstu výnosové položky "rostlinný materiál"

Analýza citlivosti má pro firmu význam v tom, že majitel okamžitě vidí, o kolik mohou klesnout výnosy, resp. se zvednout náklady, aby stále zůstal v zisku.

Lze tedy konstatovat, že růst největší nákladové položky, tj. rostlinný materiál, o 5 % vyvolá pokles zisku o 19,72 %. Lze to srovnat i do kříže. Tedy růst nákladů o 50 % na rostlinný materiál, znamená pokles zisku o 65,92 %, ale pokles výnosů o 50 % na tu stejnou položku znamená pokles zisku o 106 %.

4.8.2 Řízení rizik

Existují různé definice managementu rizika, ale vždy jde o to, aby podnik identifikoval riziko, následně jej zhodnotil, vytvořil plán na jeho řízení nebo jej odstranil a trvale monitoroval nová potenciální rizika. Tedy z toho vyplývá postup pro hodnocení rizika a to provedením následujících kroků:

- Vymezit oblasti pro hodnocení rizik.
- Vyhledat potenciální nebezpečí.
- Stanovit rizika.
- Zhodnotit rizika.
- Odstranit nebo omezit rizika.
- Pravidelně hodnotit rizika.

V předchozích kapitolách byla popsána firma jak funguje, zhodnocená situace z pohledu mikroekonomického a makroekonomického prostředí a byly uvedeny výsledky matice SWOT.

Firma má po letech působení na trhu poměrně dobré postavení. Ačkoli se jedná o malou firmu, kde pracuje v současné době pouze majitel a s výhledem na příští rok i 5 zaměstnanců a na základě uvedené organizační struktury, kdy má majitel o všem přehled, existují skutečnosti, které je potřebné změnit.

Tento druh podnikání je spojen s mnoha riziky, která nejdou odstranit a v mnohých případech ani minimalizovat. Bližší informace budou nastíněny v dalším textu.

Jedním z velkých rizik je počasí. Firma není nijak schopná zabránit jakýmkoli způsobem výkyvům počasí. Jedná se o kruté zimy, horká léta, úhrny srážek, atd. Nastane-li krutá zima, firma může přijít o část sortimentu a tím pádem může dosáhnout jak velkých hmotných škod, tak i finančních. Stejně je to i v ostatních případech. Proto způsob, jak odstranit toto riziko neexistuje. Jde jej do určité míry a jen u určitého sortimentu minimalizovat třeba výstavbou vytápěného skleníku, který by mohl zabránit velkým škodám.

Dalším problémem je globalizace, díky které nelze zabránit volnému pohybu rostlin po světě a tím i škůdcům a nemocem. Ačkoli může být zboží jakkoli atraktivní pro zákazníka, což zvyšuje poptávku a tím i firemní výkony, tak majitel nedokáže v první fázi odhadnout, zda je dovezená rostlina v dobrém zdravotním stavu. Každá rostlina by

měla mít rostlino lékařský pas, který dokumentuje její zdravotní stav. Avšak tento pas vydává prodávající. Tím pádem není zaručen její stoprocentní stav. S tímto problémem je spojena jak chemická ochrana rostlin, tak i klima exportní země, což už bylo nastíněno.

Jelikož se jedná o firmu podnikající v oblasti zahradnictví, dalším problémem je riziko dodávky vody. Jestliže nastane situace, kdy bude vody nedostatek, pak opět vznikají jak materiální, tak i finanční škody. Bude-li dodávka vody omezena třeba jen na týden v období horkého léta, může to pro firmu znamenat i možný krach

Velké riziko je konkurent v oblasti působiště firmy Zahradnictví Šárka. Vyskytne-li se v okolí firmy nový konkurent se širší škálou poskytovaného sortimentu nebo třeba s jinou cenovou politikou, pak opět vyvstává riziko jak ztráty zákazníka, tak i riziko poklesu tržeb. Proto strategie minimalizace tohoto rizika pro firmu je nízká cena, kvalita prodáváných rostlin, nadstandardní služby, cenová zvýhodnění a slevy pro „staré zákazníky“. Avšak ani tato strategie zcela nevylučuje příchod nového konkurenta a neodstraní toto možné riziko.

Naše firma má velké množství finančních prostředků vázaných v zásobách. Avšak nejedná se o čistě obchodní společnost. Kdyby ano, pak bych doporučoval snížit podíl finančních prostředků na zásobách. V tomto případě firma upřednostňuje tvorbu rostlinného materiálu před nákupem již „hotových“ rostlin. Tedy tyto vázané finanční prostředky mohou být zhodnoceny již první rok po vytvoření mladého sortimentu. Záleží na firmě, jak dlouho je schopna držet rostliny na zásobních plochách – čím déle, tím větší zhodnocení. Jedná se totiž o to, že rostliny postupně narůstají a tím úměrně roste i jejich hodnota. Riziko spočívá např. v tom, že firma nebude mít dostatek zakázek a tudíž by mohla přicházet o tolik potřebný peněžní příjem. Toto riziko lze minimalizovat například náborem zaměstnanců, rozšířením poskytovaných služeb a realizacemi zahrad. Tyto kroky jsou plánovány na rok 2011, kdy dojde k uskutečnění tohoto projektu. Lze tedy konstatovat, že toto riziko bude minimalizováno a to už jen s ohledem na novou výstavbu v místě sídla firmy.

Dalším rizikem je nemožnost se pojistit např. vůči pohromám typu kruté zimy, horká léta, záplavy, škůdci, nemoci, krádeže. Zdokumentování jakékoli zmíněné situace je buď velice složité nebo téměř nemožné. Co se týče třeba krádeží, majitel by musel vytvořit nové pracovní místo, kdy naplní zaměstnance by byla každodenní fyzická

inventura jak prodejních, tak zásobních rostlin, a to před a po otevírací době. A tedy náklady pro firmu by znamenaly jak výši pojistného, tak i náklady v podobě hrubé mzdy zaměstnance. Tato skutečnost je majitelem zcela odmítnuta a raději upřednostňuje riziko možné újmy v podobě krádeže.

V současnosti stále působí i riziko celosvětové finanční krize, která má neblahé dopady na chod firmy. Problémem je odvětví, ve kterém firma podniká. Lidé upřednostňují výdaje na zabezpečení bydlení, na stravu, ošacení a rostliny jsou až na „posledním“ místě. Proto jestli bude tato finanční krize pokračovat dál, mohlo by to mít vážný vliv na chod firmy a v nejkrajnějším případě i na její zánik.

4.9 Harmonogram projektu

Tento projekt je plánován na následující rok 2011 a níže přiložená tabulka uvádí realizaci jednotlivých investic v průběhu tohoto roku.

INVESTIČNÍ MAJETEK	MĚSÍCE ROKU 2011											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	
Závlahové systémy na prodejně												
Závlahové systémy na volné půdě												
Rekonstrukce stínoviště												
Prodejní stan vč. vybavení												
Prodejní záplavové stoly												
Celoročně užitelný skleník												
Rekonstrukce sociálního zázemí pro zaměstnance												
Oplocenka												

Tabulka 10: Harmonogram investic

Celý projekt je koncipován na období 2011 až 2013. V těchto letech bude projekt ve fázi provozní a po skončení této fáze se bude analyzovat, jak byl projekt úspěšný.

V případě úspěchu se provoní fáze prodlouží. V opačném případě bude nutno tuto koncepci změnit, ale záleží na okolnostech vývoje.

4.10 Rozhodovací část

Tato část studie proveditelnosti se zabývá realizovatelností celého konceptu. Jsou zde zachycena výsledná posouzení projektu ze všech hledisek, jednoznačné vyjádření o (ne)realizovatelnosti projektu a závěry pro jednotlivé varianty projektu.

Celá studie proveditelnosti byla zaměřena na přeměnu současné firmy Zahradnictví Šárka na produkční a realizační. Bylo tak rozhodnuto na základě plné využitelnosti současných výrobních kapacit firmy. Majitel vyslovil požadavek na nutný rozvoj firmy, aby nedošlo k její stagnaci a zaostávání za konkurencí. Tento koncept se dotýká všech oblastí, které je nutno při rozvoji zohlednit. Byla zde popsána situace makroekonomická, mikroekonomická, zhodnocena matice SWOT a vytvořena možná organizační struktura firmy včetně celkového vyčíslení, resp. sestavení finančního plánu. Dále bylo nutno přijmout i nevyhnutelné investice, včetně jejich financování, které budou realizovány v příštím roce, tedy v roce 2011, kdy dojde k tomuto rozvoji.

Projekt byl posouzen i ze strany výskytu možných rizik, která se tohoto druhu podnikání dotýkají. Výše zmíněná rizika byla důkladně analyzována a popsána včetně možných způsobů snížení četnosti jejich výskytu či úplnému eliminování.

Tento projekt je realizovatelný. Bylo tak zjištěno na základě výše zmíněných analýz a celkového průzkumu trhu. K tomuto zjištění napomohl i marketingový mix, ve kterém byly definovány jeho jednotlivé části. Takto nastíněná strategie je zcela bezkonkurenční.

Pokud bude tento projekt realizován na základě již zmíněných okolností a nezmění-li se jeho výchozí podmínky, pak má jistě šanci na úspěch.

5 Závěr

Cílem práce bylo zpracovat studii proveditelnosti se zaměřením na přeměnu současné firmy na produkční a realizační s výhledem do roku 2013.

Vypracování tohoto rozvoje s výhledem do budoucnosti předcházela důkladná analýza minulého a současného stavu. Dále byl proveden průzkum trhu na základě teoretických poznatků, který měl za úkol odhalit možné nedostatky spojené s uvedením projektu do praxe.

V diplomové práci jsou uvedeny přednosti a nedostatky spojené s tímto druhem podnikání s úmyslem úspěšně realizovat tuto koncepci rozvoje. Navrhovaným řešením je podstatné rozšíření pěstebních a z části i prodejních ploch, které by vyřešily nynější prostorové problémy způsobující stagnaci dalšího rozvoje, zavedení služeb neposkytovaných konkurencí a nábor zaměstnanců.

Tyto kroky napomohly vytvořit postup, který má za úkol naplánovat rozvoj firmy v roce 2011 a výhled do roku 2013. Pro sestavení této analýzy byly použity následující :

- SLEPT analýza,
- Matice SWOT a
- Porterův model pěti sil.

Vzhledem k výše zmíněným analýzám byly stanoveny tyto závěry:

- Bez tohoto rozvoje bude firma pouze stagnovat, což povede postupně k velkým problémům spojeným s poklesem tržeb, resp. k nízkému zisku a taktéž k postupnému ztrácení zákazníků.
- Na základě provedených analýz makroekonomického a mikroekonomického prostředí firmy je v blízkém okolí Brna vysoký potenciál v oblasti rozvoje a zákazníků.
- Firma má velké předpoklady potřebné pro boj s konkurencí v oblasti služeb a sortimentu.

V další fázi jsem přistoupil k analýze tržního prostředí. Byl tedy definován marketingový mix, dále konkurence, příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky. Následně pak faktory ekonomické, sociální, právní a legislativní, technologické.

Z této skutečnosti vyplývá fakt, že firma Zahradnictví Šárka disponuje velkým potenciálem pro získání stejně velkého tržního podílu jako má její největší konkurent v lokalitě.

Toto velmi pozitivní zjištění vedlo k samotnému návrhu pro budoucí rozvoj, který je koncipován následovně.

- Sadba do volné půdy.
- Rekonstrukce a zbudování závlahových systémů na prodejně a volné půdě.
- Rekonstrukce stínoviště.
- Prodejní stan včetně vybavení.
- Prodejní záplavové stoly.
- Vybudování celoročně užitelného skleníku.
- Rekonstrukce sociálního zázemí pro zaměstnance.
- Nábor pěti zaměstnanců.
- Zavedení nové služby – Stavební práce.
- Prodej exotických dřevin.

Při dodržení výše zmíněných kroků rozvoje, je v kapitole 3.10 Finanční plán, v návaznosti na kapitolu 3.12 Analýza citlivosti a řízení rizik, popsán vývoj zisku, který je v roce 2011, kdy dojde k realizaci tohoto projektu, kalkulován na plánovaných 687 000 Kč. Takto naplánovaný zisk je reálný, protože při stanovení finančního plánu bylo použito hodnot příjmů, které jsou v reálné situaci podhodnoceny. Růst zisku v následujících letech má charakter exponenciální a zabezpečuje tak další příznivý vývoj firmy Zahradnictví Šárka.

Jedním z podstatných argumentů pro uskutečnění tohoto projektu je fakt, že firma bude tento navrhovaný rozvoj realizovat z vlastních finančních zdrojů, vytvořených ze zisků minulých let, bez potřeby cizího kapitálu.

Po ukončení této etapy rozvoje v letech 2011 až 2013 se firmě otevírají další příležitosti, o kterých zde zatím nebylo pojednááno. Celé směřování tohoto projektu vede k vybudování zahradního centra tytu např. Obi, které už bude nutno financovat cizími zdroji. Bude-li zde možnost využití dotací z EU, firma se bude o tuto možnost ucházet.

6 Seznam použité literatury

1. BANGS, D. H. *Průvodce podnikatelským plánováním*. Plánování jako klíčový faktor úspěchu. 1. vyd. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.
2. DOLEŽAL, Jan ; MÁCHAL, Pavel ; LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
3. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 1999. 220 s. ISBN 80-17169-812-1.
4. FOTR, J a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
5. GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
6. CHARVÁT, Jaroslav . *Firemní strategie pro praxi*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. JAY, Ros; TEMPLAR, Richard. *Velká kniha managerských dovedností*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
8. KERZNER, Harold. *Project Management : A Systems Approach To Planning, Scheduling and Controlling*. Sixth Edition. Wiley, New York. 1998. 1016 s. ISBN 978-0-471-74187-9.
9. MATĚJKOVÁ, J. *Podpora podnikání s důrazem na malé a střední podniky*. 1. vd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 60 s. ISBN 80-86865-60-2.
10. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. MPSV / TREXIMA, spol. s r.o. MPSV / TREXIMA, spol. s r.o., 2010, poslední změna 5.5.2010 [cit. 2010-05-01]. Příručka pro personální a platovou agendu. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v125_1993>.
11. PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování : Jak přinutit problémy, by pracovaly ve váš prospěch*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2437-9.
12. PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Third Edition. PMI: Newton Square, PA. 2004. 390s. ISBN 193069945X.

13. SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Druhé, aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
14. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
15. SYNEK, A. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
16. VYSEKALOVÝ, J. *Marketing*. První vydání. Praha: Fortuna, 2006, 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
17. WUPPETFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. První vydání. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

7 Seznam zkratek a symbolů

CF – cash flow – peněžní tok

CVP resp. BEP – cost, volume, profit analysis resp. break event point– analýza bodu zvratu

CZK – česká koruna (jednotka měny ČR)

ČR – Česká republika

ČZ – čistý zisk (zisk po zdanění)

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – čistý zisk

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EU – Evropská unie

HV – hospodářský výsledek

HDP – hrubý domácí produkt

PE – polyethylenové potrubí

PHM – pohonné hmoty

PMI – Project Management Institute

R^2 – koeficient korelace

RD – rodinné domy

SLEPT – analýza sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického okolí podniku

SWOT – analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb

4C – Řešení potřeb zákazníka (customer solution), Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost), Dostupnost řešení (convenience), Komunikace (communication)

4P - Výrobek, Cena, Distribuce, Propagace

8 Seznam příloh

Příloha 1, Seznam obrázků	92
Příloha 2, Seznam tabulek	93
Příloha 3, Seznam grafů.....	94

Příloha 1, Seznam obrázků

Obrázek 1: Základy projektového managementu	14
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	32
Obrázek 3: Analýza SWOT	50
Obrázek 4 : Plánovaná organizační struktura firmy	64

Příloha 2, Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání 4P a 4C	30
Tabulka 2 : Tabulka SWOT analýzy	34
Tabulka 3: Příklad kultivarů smrků a borovic	56
Tabulka 4 : Soupis investičního majetku.....	69
Tabulka 5 : Přehled výnosů a nákladů v tis. Kč.....	70
Tabulka 6: Výpočet mezd zaměstnanců	74
Tabulka 7: Údaje pro analýzu bodu zvratu.....	77
Tabulka 8: Analýza citlivosti růstu nákladové položky "nákup rostlinného materiálu"	80
Tabulka 9: Analýza citlivosti růstu výnosové položky "rostlinný materiál"	81

Příloha 3, Seznam grafů

Graf 1 : Vývoj výnosů v absolutních hodnotách	72
Graf 2: Struktura výnosů v %	73
Graf 3: Vývoj nákladů v absolutních hodnotách	75
Graf 4: Struktura nákladů v %	76
Graf 5: Výsledek hospodaření	76
Graf 6: Nákladovost výnosů	77
Graf 7: Analýza bodu zvratu.....	78
Graf 8: Analýza bodu zvratu pomocí regresní analýzy	78