

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **Zjednodušená studie proveditelnosti prodeje obytných a sanitárních kontejnerů do Švédského království**

**Jan PROCHÁZKA**

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 11. 12. 2017

Děkuji Ing. Martině Beránek, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady, dále vedení společnosti K-Logistik, s.r.o. za poskytnutí informačních podkladů a v neposlední řadě své rodině a přítelkyni Barboře za trpělivost, podporu a vytvoření příjemného tvůrčího zázemí.

## Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů .....	7
Úvod .....	8
1 Podnikatelský plán .....	10
2 Studie proveditelnosti .....	12
2.1 Zjednodušená studie proveditelnosti.....	12
2.2 Analýza trhu a jeho marketingový výzkum.....	13
2.3 Velikost výrobní jednotky .....	15
2.4 Umístění výrobní jednotky.....	16
2.5 Zdroje společnosti .....	17
2.6 Finanční analýza .....	18
2.7 Náklady a výnosy projektu .....	18
2.8 Analýza rizik .....	19
3 Představení společnosti.....	21
3.1 Předmět činnosti .....	22
3.2 Zázemí společnosti .....	23
3.3 Plán firemního rozvoje .....	25
4 Zdroje společnosti.....	26
4.1 Lidské zdroje .....	26
4.2 Finanční zdroje.....	27
4.3 Nehmotné zdroje .....	27
4.4 Hmotné zdroje .....	28
5 Analýza trhu .....	30
5.1 Marketingový výzkum pro analýzu trhu a poptávky .....	30
5.2 Cílový trh .....	31
5.3 Analýza tržní konkurence .....	33
6 Výrobní jednotka .....	36
6.1 Velikost výrobní jednotky – dodavatele .....	36
6.2 Umístění výrobní jednotky – dodavatele .....	38
7 Finanční analýza.....	40
7.1 Analýza nákladů .....	40

7.2	Analýza výnosů .....	42
7.3	Analýza variant.....	42
8	Identifikace rizik .....	45
8.1	Hodnotící matice rizik.....	47
9	Vlastní doporučení .....	48
	Závěr .....	50
	Seznam literatury .....	51
	Seznam obrázků a tabulek.....	53
	Seznam příloh .....	54

## Seznam použitých zkratek a symbolů

SRN	Spolková republika Německo
ČR	Česká republika
CZK	Koruna česká
SEK	Svensk krona, švédská koruna
Mil.	milion
Mld.	miliarda
aj.	a jiné
apod.	a podobné
tzv.	takzvaný, takzvaně
popř.	popřípadě
cca	cirka, přibližně
ks	kus
p.a.	per annum, ročně
tis.	tisíc
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
LGA	certifikát německé společnosti TÜV
RAL	německá společnost testující kvalitu
ISO	International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace zabývající se tvorbou norem
SITC	Standard International Trade Classification, Standardní mezinárodní obchodní klasifikace

## Úvod

Cílem bakalářské práce s názvem Zjednodušená studie proveditelnosti prodeje obytných a sanitárních kontejnerů do Švédského království je vytvoření zjednodušené studie proveditelnosti prodeje kontejnerů na dosud společností neoslovený trh. Toto téma jsem si vybral během povinné praxe, kterou jsem absolvoval u společnosti K-Logistik, s.r.o., kde jsem měl možnost seznámit se s podnikáním na trhu B2B, s projektovým managementem, s kontejnerovými stavbami a jejich technickým řešením a s koordinováním pracovních (montážních) skupin. Společnost K-Logistik, s.r.o. aktuálně působí jako prostředník pouze na německém trhu, který v příštích letech očekává stagnaci poptávky po obytných kontejnerech. Společnost plánuje rozšíření své působnosti na další trhy, pomocí kterých bude zajištěn stálý nebo vyšší odbyt.

Společnost K-Logistik, s.r.o., která chce projekt prodeje na nový trh financovat z vlastních zdrojů díky dobrým výsledkům minulých let, uvítala toto téma bakalářské práce, aby mohla být potvrzena správnost předpokladů o švédském trhu s obytnými kontejnery.

První kapitola teoretické části bakalářské práce se věnuje velmi obecně podnikatelskému plánu, protože výsledky studie proveditelnosti jsou jedním z klíčových vstupů tohoto plánu spolu s investičním programem a finančním plánem společnosti. Nejdříve je nastíněno, co je podnikatelský plán, následně jsou uvedeny jeho stěžejní body spolu s jejich popisem. Závěr kapitoly obsahuje výčet kritérií, které by měl efektivní podnikatelský plán splňovat, a které by měl obsahovat.

V druhé kapitole je teoreticky popsána studie proveditelnosti a jsou v ní specifikovány klíčové části této studie. Dále je stanoveno, co je zjednodušená studie proveditelnosti a jsou blíže teoreticky popsány její hlavní kapitoly spolu s možnými variantami řešení, postupem zpracování nebo klíčovými body.

Teoretická část byla zpracována s použitím zdrojů uvedených v seznamu literatury. Další kapitoly se již zabývají samotnou zjednodušenou studií proveditelnosti.

Praktická část začíná třetí kapitolou, ve které je představena společnost K-Logistik, s.r.o., její předmět činnosti, zázemí společnosti a plán firemního rozvoje.



V této kapitole je také stručně popsán termín obytné a sanitární kontejnery, spolu s jejich vývojem v Čechách.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu zdrojů, kterými společnost aktuálně disponuje, spolu s analýzou zdrojů, které by pro projekt bylo třeba zajistit. Zvýšená pozornost je věnována zdrojům lidským a nehmotným, protože tyto zdroje jsou klíčové pro úspěch jak projektu, tak celé společnosti K-Logistik, s.r.o..

V páté kapitole je provedena analýza švédského trhu s obytnými kontejnery. Na začátku je obecně analyzován vývoj celého odvětví stavebnictví ve Švédsku, následně je analyzován trh obytných kontejnerů spolu s pravděpodobnou předpovědí. Následně je určen nejvýhodnější cílový trh spolu s možným řešením pro tento trh. Dále jsou popsány odlišnosti mezi německým trhem, na kterém společnost aktuálně operuje, a švédským trhem. V závěru kapitoly jsou analyzovány případné konkurenční společnosti spolu s jejich výhodami nebo nevýhodami oproti společnosti K-Logistik, s.r.o..

Šestá kapitola popisuje výrobní jednotku společnosti K-Logistik, s.r.o., kterou je aktuálně jedna z výrobních společností sídlící v okolí společnosti. Tato výrobní jednotka je detailněji popsána, následně je analyzována její velikost a rysy a dále jsou uvedeny největší konkurenční výrobní společnosti v okolí. Následující část šesté kapitoly popisuje umístění zkoumané výrobní jednotky.

Náplní sedmé kapitoly je finanční analýza projektu. Jako první jsou uvedeny náklady projektu s detailním zdůvodněním a popisem. Následně jsou uvedeny odhadované výnosy projektu, které jsou blíže popsány ve variantní analýze, která tvoří závěr této kapitoly.

V osmé kapitole jsou identifikována rizika projektu a v závěru kapitoly jsou tato rizika zanesena do hodnotící matice rizik.

Poslední kapitola obsahuje vlastní doporučení k projektu spolu s výčtem nejdůležitějších poznatků z jednotlivých kapitol této zjednodušené studie proveditelnosti.

## 1 Podnikatelský plán

*„Podnikatelský plán je výrazem podnikatelské strategické volby. Definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení, představuje implementaci strategie. Podnikatelský plán je taktickým plánem činnosti a současně prostředkem získávání potřebného kapitálu“ (Synek, 2002, str. 166).*

Podnikatelský plán má dvojí využití, a to jako interní dokument nebo externí dokument. Interní dokument společnost používá pro své vlastní řízení firmy a externí dokument společnost uplatňuje v případě, že plánuje financovat investiční program pomocí cizího kapitálu, nebo když má zájem o některý druh nevratných podpor.

Pro tvorbu kvalitního podnikatelského plánu společnost potřebuje výsledky technicko-ekonomických projektů a investiční a finanční plán, aby mohla daný podnikatelský plán zpracovat.

### **Podnikatelský plán obsahuje:**

- *Realizační resumé* – základní charakteristika firmy či projektu, která by měla obsahovat např. podstatné informace o firmě, popis produktu či služby, popis cílových trhů a distribučních cest, cíle podniku na budoucí období (3-5 let), finanční odhad, který uvádí nezbytný kapitál pro budoucí období.
- *Charakteristiku firmy a jejích cílů* – základní charakteristika podnikatelských cílů a strategií, která by měla popisovat jak minulé, tak současné i budoucí období. Charakteristika by měla zahrnovat historii společnosti, popis produktu či služby a podnikatelské cíle, které jsou strategické a specifické.
- *Organizaci řízení a manažerský tým* – je to nejvýznamnější faktor pro podnikatelský plán, protože věřitelé se jako první zaměřují na kvalitu řízení firmy, aby zvážili poskytnutí kapitálu. Za kvalitním řízením firmy stojí úspěšná organizační hierarchie, dále popis klíčových pracovníků a jejich platová úroveň, klíčoví manažeři, kteří musí vyjádřit své dlouhodobé cíle a dále budoucí řídicí pozice, které jsou nezbytné pro budoucí vývoj firmy.
- *Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie* – přehled obsahuje výsledky finanční analýzy a finanční plán, který by měl

popsat daný přehled týkající se nejen finanční charakteristiky projektu, ale i celého podniku. Do této části podnikatelského plánu zařazujeme umístění výrobní jednotky, marketingové strategie, velikost výrobní jednotky, analýzy trhu a konkurence, výrobní program aj.

- *Shrnutí a závěry* – tato část by měla obsahovat shrnutí tzv. základních údajů, které jsou popsány v jednotlivých částech podnikatelského plánu a tzv. časový plán realizace.
- *Přílohy* – můžeme přiložit výpisy z obchodního rejstříku, fotografie projektu, výsledky různých průzkumů a analýz např. na trhu, výkazy zisků a ztrát aj.

Vypracovaný úspěšný podnikatelský plán by měl splňovat několik požadavků. Těmi jsou především: jednoduchost (Měl by být lehce pochopitelný i pro technicky neznalé osoby.), přehlednost a stručnost (Neměl by být příliš rozvlklý a zdlouhavý.), popis výhod pro zákazníky, zaměření na budoucnost firmy (odhad budoucnosti, co má být dosaženo, pravděpodobné trendy), prokázat finanční schopnost firmy, nebýt příliš optimistický (menší důvěryhodnost), ale ani pesimistický (projekt nezaujme investora), upozornění na silné a slabé stránky apod. (Fotr, 1999).

## 2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je spolu s podnikatelským plánem jedním ze základních ukazatelů realizovatelnosti projektu. Především ve starší literatuře bývá označována též jako technicko-ekonomická studie, nebo naopak v novější literatuře bývá používán anglický název feasibility study.

*„Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu či o jeho zamítnutí.“* (Fotr, 1999, str. 24) Z citace vyplývá, že studie proveditelnosti je komplexním pohledem na projekt a zaměřuje se na jeho silné a slabé stránky. Především by však měla vypovídat o finanční náročnosti a možném přínosu projektu pro společnost. Tím pádem slouží nejen jako podklad o realizovatelnosti projektu jako takovém, ale v komplexnějším pohledu z ní lze vyčíst možné dopady a přínosy pro celou firmu.

Studie proveditelnosti je komplexním rozbohem celého projektu a z tohoto důvodu je nezbytnou součástí žádostí o dotace z fondů Evropské Unie a také častou studií při rozšiřování firem.

Studie proveditelnosti by měla podle Jiřího Fotra obsahovat následující části:

- „analýza trhu a marketingová strategie“
- „velikost výrobní jednotky“
- „materiálové vstupy a energie“
- „umístění výrobní jednotky“
- „pracovní síly (lidské zdroje)“
- „organizace a řízení“
- „finanční analýza a hodnocení“
- „analýza rizika“
- „plán realizace“

(Fotr, 1999, str. 24)

### 2.1 Zjednodušená studie proveditelnosti

Zjednodušenou studií proveditelnosti se rozumí taková studie proveditelnosti, která neobsahuje všechny části, avšak její konečná vypovídací schopnost o možné realizovatelnosti projektu zůstane neměnná. Protože v praktické části této bakalářské práce není řešen typický projekt, ale rozšíření společnosti o další trh,

byla zvolena zjednodušená studie proveditelnosti. V tomto případě jsou v praktické části zpracovány následující kapitoly: představení společnosti, zdroje společnosti, analýza trhu ve švédském království, velikost výrobní jednotky, umístění výrobní jednotky, finanční analýza a analýza rizika.

## 2.2 Analýza trhu a jeho marketingový výzkum

Marketingový výzkum se provádí na základě získávání informací o určitém trhu a jeho okolí, přičemž získaná data analyzujeme a hodnotíme. Daný marketingový výzkum provádíme z hlediska poptávky a konkurence. Nezbytné informace neboli data potřebná k výzkumu, můžeme získat z dosavadních zdrojů nebo vytvoření speciálního šetření. Existující data, nazývají se též sekundární data, můžeme získat ze statistik nebo ze zpráv, které mají kvantitativní charakter a obsahují informace o obecném trhu nebo o určité oblasti trhu. Opak od existujících informací je speciální šetření kvalitativního charakteru a můžeme je získat z testů, pozorování aj.

*Dalšími kroky při marketingové analýze, které nám pomohou určit cílový trh a poptávku jsou:*

- **Analýza cílového trhu** – Potřebné informace použijeme tak, abychom mohli určit cílový trh pro daný projekt a popsat jeho strukturu. Tím se rozumí vymezení trhu z hlediska zákazníků a regionů, popis produktu, který budeme nabízet (spolu s informacemi o kvalitě, cenách, variantách, záručních podmínkách a poprodejních službách), dále cena (platební podmínky, možné slevy, aj.), a v neposlední řadě distribuční kanály neboli struktura distribuce, charakteristika producenta a charakteristika konkurence.
- **Analýza zákazníků** – Můžeme se ptát otázkami typu: Co, kdy a proč chtějí nakupovat na cílovém trhu? Co je motivuje ke koupi? Kolik toho daný zákazník nakupuje?
- **Definice segmentů trhu** – Můžeme analyzovat celkový trh, ale mnohem užitečnější je zaměřit se na určitý segment trhu podle různého chování zákazníka. Analýzu segmentů trhu můžeme zaměřit na tři obecné faktory, jako geografické (např. region, národnost, město či venkov), psychologické (např. inovativnost zákazníků) a sociálně-demografické faktory (např. pohlaví, věk, vzdělání, příjem) (Fotr, 1999).

- **Analýza tržní konkurence** – Tato analýza identifikuje hlavní konkurenty, kteří jsou aktuálně na trhu, ale také potenciální budoucí konkurenty s možností substitučních výrobků. Abychom mohli vytvořit kompletní analýzu hlavních konkurentů, musíme zjistit jejich cíle, strategie a silné a slabé stránky, kterými aktuálně disponují.
  - *Cíle* – ptáme se, jakých cílů chce konkurence dosáhnout na trhu. Obecně se firma zaměřuje na krátkodobé nebo na dlouhodobé cíle, anebo se zaměřuje na oba tyto cíle současně. Cíle podniku můžeme zjistit i z obecných charakteristik konkurentů např. velikost firmy, aktuální finanční rozpočet aj. Pokud si dokážeme zodpovědět výše zmíněnou otázku ohledně cílů, můžeme tak předpokládat reakce konkurentů v různých tržních situacích.
  - *Strategie* – strategické plány se mohou měnit velmi rychle, převážně u silných konkurentů, z tohoto důvodu se musí plány konkurentů neustále sledovat, aby firma mohla reagovat na změněnou strategii.
  - *Silné a slabé stránky* – jsou úzce spojovány se strategiemi a cíli firmy, protože silné a slabé stránky neboli schopnosti nám určují jejich funkčnost. Při hledání silných a slabých stránek se musíme podívat na výhody a nevýhody u konkurenta, a to zejména na přednosti a nedostatky.

Když provádíme analýzu konkurence, bylo by vhodné pozorovat podíl na trhu, podíl na povědomí (když se zeptáme zákazníka na konkurenta v daném odvětví, odpoví nám první společnost, která ho napadne), podíl na oblibě (když se zeptáme zákazníka v daném odvětví na název firmy, u které by si koupili výrobek) (Kotler, 2000).

- **Analyzovat distribuční kanály** – Cílem analýzy je zjistit a zhodnotit výhody a nevýhody konkrétních distribučních kanálů, které popisují cestu výrobku od výrobce ke konečným zákazníkům.
- **Analyzovat obor** – Cílem je definovat oblast odvětví do kterého daný projekt spadá. Definování určitého odvětví daného projektu nám pomáhá zjistit životní cyklus oboru, období životního cyklu výrobku. S jeho pomocí

můžeme zjistit současnou úroveň a odhadnout budoucí vývoj trhu pro danou oblast odvětví.

- **Stanovit budoucí vývoj poptávky** – Tato analýza je podstatnou a pravděpodobně nejdůležitější částí marketingového výzkumu. Pro sestavení možného budoucího vývoje poptávky potřebujeme nejprve určit současný celkový objem tržeb na trhu nebo na určeném segmentu trhu. Jako dalším prvkem pro stanovení poptávky je určení budoucího vývoje celkového objemu na trhu nebo na určeném segmentu trhu. Pro určení budoucího vývoje celkového objemu nám slouží výše uvedené faktory, které jsme zjistili z kvantitativních a kvalitativních informací.

Marketingový výzkum jako takový a jeho výsledky nám pomůže identifikovat tržní příležitosti a tržní rizika projektu, které nám přispějí k sestavení dalších oblastí v technicko-ekonomické studii (Fotr, 1999).

### **2.3 Velikost výrobní jednotky**

Po vypátrání možné poptávky a odbytu je třeba pomocí těchto výsledků získat informace pro zjištění velikosti výrobní jednotky. Dolní mez velikosti výrobní kapacity je ovlivněna zejména minimální ekonomickou velikostí, tedy takovou minimální produkcí, která pokryje alespoň náklady na výrobu produktů. Tím rozumíme náklady na výrobní stroje nebo zařízení pro výrobu a náklady na výrobu jednotlivých výrobků. Horní mez velikosti výrobní kapacity je dána zejména omezením ze strany nákladů na zdroje pro výrobu, což je takový objem zdrojů, který svými náklady a náklady samotné výroby nepřevyšší cenu výrobku. Vyššího objemu by tedy bylo možné dosáhnout, ale pouze spolu s významně vyššími náklady. Zvolení velikosti výrobní jednotky je kritické zejména při nestálé poptávce na trhu. V případě zvolení větší výrobní jednotky (při vyšší poptávce), lze dosáhnout menší jednotkové ceny produktu, ovšem při poklesu poptávky mohou být ztráty citelně větší než u menší jednotky. Při zvolení menší jednotky nebudou ztráty při poklesu poptávky tak znatelné jako u větší výrobní jednotky, ovšem v případě vysoké poptávky nebude dosaženo tak velikého zisku jako u větší výrobní jednotky.

## 2.4 Umístění výrobní jednotky

Proces umístění výrobní jednotky je nepostradatelný při plánování nového podniku. **Je to proces o dvou etapách:**

- *Lokalizace neboli lokalizační faktory*
- *Konkrétní výběr místa výstavby*

Již vyhotovené části technicko-ekonomické studie nám umožňují rozpoznat pro lokalizaci tzv. lokalizační faktory, které obsahují velikost výrobní jednotky, charakteristiku výroby a výrobku, základní potřebné suroviny a materiál aj. Tyto základní faktory umožňují předem specifikovat určité potřeby výrobní jednotky, které by měla oblast splňovat a zároveň zjistit určité dopady na vybranou lokalitu umístění výrobní jednotky. Nejvýznamnější požadavky na určení lokality výrobní jednotky jsou infrastruktura a pracovní síla.

Ty nejdůležitější požadavky na infrastrukturu můžeme rozdělit do několika bodů:

- *Doprava* – je to nepostradatelný prvek pro transport výrobků, proto je nezbytně nutné stanovit si určitý druh transportu a finanční náklady s tím spojené, aby se lépe vyhodnocoval výběr lokality pro daný projekt.
- *Komunikace* – stanovujeme určité požadavky, které zahrnují vhodná komunikační zařízení a vyhodnocujeme náklady s tím spojené.
- *Energie* – požadavek, který nám z hlediska velikosti výrobní jednotky a technologie říká, kolik je třeba zajistit vody, elektrické energie a různých druhů paliva.
- *Lidské zdroje* – je to požadavek na vzdělání konkrétní pracovní síly neboli kvalifikaci. Jsou to jisté náklady na podporu kvalifikačních programů včetně sociálního zázemí, možnosti ubytování apod.
- *Možnosti likvidace* – je to požadavek z hlediska likvidace odpadu při výrobě. Jsou to takové finanční náklady, které by byly vynaloženy při likvidaci nebo uložení odpadu v souladu se zákonem a v rámci životního prostředí.
- *Stavební, montážní a opravárenské kapacity*



Výše uvedené požadavky na lokalitu mohou ovlivnit umístění výrobní jednotky, stejně jako dopady na životní prostředí. Tyto dopady jsou nedílnou součástí vypracování plánu, kde umístit výrobní jednotku, protože i tento faktor může ovlivnit volbu pro výstavbu. Proto je třeba vyhotovit analýzu a následně hodnotit projekt na základě vlivu na životní prostředí. Hodnocení stanoví, jak moc by výrobní jednotka byla v rozporu s životním prostředím a stanoví následné opatření pro eliminaci znečištění.

Stanovené požadavky o lokalitě pomocí technicko-ekonomických studií a určitých analýz nám pomáhají v následujícím kroku v umístění výrobní jednotky neboli místa výstavby v oblasti vybrané lokality (Fotr, 1999).

## **2.5 Zdroje společnosti**

Zdroje pro podnikání můžeme vysvětlit otázkou – čím zaručíme fungování firmy nebo výrobu produktu či poskytování služby a jak zajistíme zisk? Pro zajištění zdrojů pro podnikání musíme definovat potřebné zdroje a vymežit vlastní zdroje, které my vložíme do podnikání a také ty zdroje, které musíme zajistit a dále kontrolovat efektivitu jejich využití.

**Lidské zdroje** – *„Lidskými zdroji jsou většinou míněni pracovníci získaní do firmy prostřednictvím trhu práce pro potřebu zajištění chodu nezbytných firemních funkcí.“* (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, str. 55). Na základě této definice vytvoříme seznam daných pracovníků podniku, na kterém bude uvedena jejich pracovní pozice a stručně náplň jejich pracovní pozice a v neposlední řadě také jejich platové ohodnocení.

**Finanční zdroje** – Při tvoření podnikatelského plánu musí mít daná firma přehled o svých vlastních finančních zdrojích a riziku při jejich investování z hlediska rozsahu a časové dostupnosti. Do vyčíslení vlastních finančních zdrojů zahrnujeme oceněné hmotné a nehmotné prostředky pro dané podnikání.

**Hmotné zdroje** – Při záměru založit nový podnik či dceřinou společnost vycházíme ze znalosti typu podnikání, kterému se budeme věnovat s úmyslem prosadit se na trhu, a tudíž známe požadavky na fyzické zdroje, které budeme pro své podnikání potřebovat. Soupis těchto zdrojů získáme vytvořením seznamu věcí, které již máme dostupné (např. vlastní auto, prostory pro podnikání, vlastní počítač aj.) a nezbytně nutných věcí pro podnikání, které budeme muset

v následujícím období pořídit (např. zálohovací systém, daňový poradce aj.). Při vytvoření seznamu z výše uvedených oblastí by mělo být nedílnou součástí uvedení užitečnosti a rizika (např. životnost, stabilita zdroje aj.).

**Nehmotné zdroje** – Nehmotnými zdroji rozumíme vše, co nemá hmotnou podstatu a využíváme to v našem podniku. Nejvýznamnějším zdrojem je databáze kontaktů na naše současné i potencionální zákazníky, dále kontakty na státní instituce. Nehmotné zdroje také obsahují různé patenty a renomé. Podstatnou stránku firmy také tvoří „know-how“ neboli kvalifikované znalosti a dovednosti v dané oblasti podnikání (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

## 2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je velmi důležitou částí studie proveditelnosti, protože dává informace použitelné při rozhodování o realizaci nebo nerealizaci projektu. Velmi často obsahuje možné varianty výsledku, či varianty řešení projektu, mezi kterými se investor rozhoduje. Základem pro finanční analýzu je cash flow projektu od doby příprav projektu až do konce životnosti projektu, tedy po celou dobu životnosti. (Fotr, 1999)

Finanční analýza je důležitý nástroj zejména pro investory projektu, protože se snaží zjistit finanční životaschopnost zkoumaného projektu. Klíčovými částmi jsou: příjmy, zisky a čistá současná hodnota, udržitelnost a analýza cash flow a často také analýza nejpravděpodobnějších scénářů (pesimistický, neutrální, optimistický) (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

## 2.7 Náklady a výnosy projektu

Pro získání výnosů projektu musí podnik vydat určitou spotřebu majetku, čímž se rozumí náklady projektu. Výsledky činností projektu, vyjádřené určitou hodnotou, se rozumí výnosy projektu. Rozdíl mezi náklady a výnosy projektu nám dávají výsledek hospodaření za období, ve kterém tyto náklady a výnosy počítáme (většinou kalendářní rok). Náklady, výnosy i výsledek hospodaření nalezneme ve výkazu zisku a ztrát, kde jsou tyto hodnoty dále členěny.

Výnosy tvoří zejména tržby za prodej zboží/služeb nebo obchodní marže, kterou se rozumí rozdíl mezi cenou nákupní a cenou prodejní.

Náklady se zpravidla dělí na fixní náklady a variabilní náklady.

- **Variabilní náklady** – Liší se podle objemu výroby/prodeje společnosti a rostou se zvyšujícím se objemem výroby/prodeje.
- **Fixní náklady** – Jedná se zejména o investice do dlouhodobých aktiv společnosti, ale také náklady na provoz společnosti jako takové, fixní náklady na jednotku produkce se se zvyšujícím objemem snižují.

Toto rozdělení nákladů se využívá mimo jiné ke stanovení bodu, ve kterém se tržby a celkové náklady (variabilní + fixní) při určitém objemu rovnají. Tento bod označujeme jako *bod zvratu (Break Even Point)*. Bod zvratu nám tedy určuje objem výroby, který společnost musí tvořit, aby nebyla ve ztrátě (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

## 2.8 Analýza rizik

Riziko a nejistota jsou důležitými faktory ovlivňující realizaci procesu podnikatelského plánu, která nás mohou odchýlit od podnikatelského záměru či plánovaných výsledků. Proto je důležité tyto dva faktory zahrnout do kvalitní přípravy projektu, a tak omezit nežádoucí rizika, které mohou vzniknout.

### Členění rizika:

- *Podnikatelské riziko* – má pozitivní i negativní stránku, které jsou spojeny s odchylkou od výsledků tzn. výsledky lišící se od výsledků očekávaných či plánovaných.
- *Čisté riziko* – má negativní stránku, která se pojí s technickým selháním systému nebo výroby, se ztrátou lidských životů při přírodní katastrofě a ztrátou a škodách na majetku např. krádež.
- *Systematické a nesystematické riziko* – tržní riziko neboli systematické riziko závisí do jisté míry na vývoji trhu a ovlivňuje tedy všechny společnosti v daném odvětví. Zdrojem tohoto rizika jsou změny trhu: Ať už jiná cenová politika, změny cen základních surovin nebo změny na trhu celkovém. Nesystematické riziko neboli specifické riziko dopadá na určitou firmu, a to odchodem klíčového zaměstnance nebo vznikem nové konkurence.
- *Vnitřní a vnější rizika* – Vnitřní neboli interní rizika se vztahují k dění uvnitř firmy např. stávka nebo selhání zaměstnanců aj. Jako vnější neboli externí

rizika rozumíme externí faktory, které ovlivňují podnikatelské okolí firmy např. konkurence, odběratelé aj.

- *Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika* – Vnitřní rizika uvádíme jako ovlivnitelná. Určité faktory, které nám vznikají ve vnitřním prostředí firmy, dokážeme ovlivnit až eliminovat, a proto nejsou taková rizika až tak moc škodná např. inovace přístrojů. Vnější rizika naopak pojmenováváme jako neovlivnitelná rizika. Rozumíme tím, že nemůžeme působit na snížení vzniku nepříznivých situací např. změna měnového kurzu, ale můžeme je eliminovat tím, že zajistíme možná opatření např. pojištění.
- *Primární a sekundární rizika* – obě rizika jsou spojená a navazují na sebe. Rozumíme tím, že s ohledem na prvotní riziko, na které jsme působili a vytvořili určitá opatření, může v návaznosti vzniknout sekundární riziko na které se už nebral ohled např. vytvoření partnerské firmy, ale s odlišnou firemní kulturou.
- *Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu* – jsou to všechna rizika, která souvisí s finalizací projektu např. změna měnového kurzu, která ovlivňuje subdodavatele, chyba při projektovém řešení, nesplnění termínu aj.
- *Rizika ve fázi provozu* – jsou to rizika ekonomická a hospodářská, která ovlivňují fázi provozu např. pokles poptávky, nárůst cen a materiálu aj.

Členit rizika můžeme i podle věcné náplně např. technicko-technologická, výrobní, politická, environmentální a mnoho dalších. Hlavním záměrem je zařadit rizika do podnikatelského plánu při vytvoření nové či dceřiné firmy a připravit se tak na možná výše uvedená rizika, nebo je eliminovat, aby nezpůsobila nežádoucí výsledky (Hnilica, Fotr, 2009).

### 3 Představení společnosti

Společnost K-Logistik, s.r.o. se sídlem ve Vsetíně byla založena roku 1998. Předmětem činnosti je zejména zprostředkování prodeje obytných a sanitárních kontejnerů, jejich doprava na místo určení, zajištění subdodavatelských firem a následná montáž celé budovy. Součástí portfolia firmy je rovněž technické poradenství výrobcí i zákazníkům a v neposlední řadě též technická podpora ve formě zajištění výpočtů energetické náročnosti, statických výpočtů a zajištění protipožárních a statických opatření v souladu s legislativou a příslušnými právními normami daného státu.

Je důležité zde vymezit pojem „obytné a sanitární kontejnery“, aby bylo možné pochopit i další části zjednodušené studie proveditelnosti. Nejedná se o komerčně známější lodní přepravní kontejnery upravené pro bydlení, jež jsou v současné době populárním designerským prvkem moderního bydlení, ale o kontejnery, které jsou od samého počátku výroby určené pro bydlení. Jako předchůdce těchto kontejnerů můžeme pravděpodobně určit Unimo buňky, které mají jednodušší provedení, podstatně horší energetické (izolační) vlastnosti, výrazně nižší životnost a chatrné statické vlastnosti. Z těchto důvodů a také z důvodu používání zdraví škodlivých materiálů (např. azbestu) byly Unimo buňky po revoluci nahrazovány obytnými kontejnery (Kout, 2012).

Kontejnerové stavby v posledních letech zažívaly vzrůst poptávky, zejména kvůli evropské migrační krizi, kdy jako jediné nabízely rychlé a ekonomicky přijatelné řešení problému s nedostatkem ubytovacích kapacit pro migranty. Velikou výhodou těchto staveb je, že jsou vysoce variabilní a není tedy problém v případě potřeby celou stavbu či jen její část přesunout, popř. ji o několik kontejnerů doplnit. Mínusem kontejnerových staveb je jejich vzhled, avšak i tento prvek je možné zakrýt nepřeberným množstvím vnějších pokrytí – od dřevěných fasád, přes ALUCOBOND® až po omítkovou fasádu, se kterou je stavba k nerozeznání od zděného domu. Společnost K-Logistik, s.r.o. má zkušenosti se všemi zmíněnými provedeními a snaží se své technické znalosti stále prohlubovat přijímáním technicky náročných zakázek, které vyžadují nová technická řešení.

Společnost prodává převážně do SRN, nicméně má zkušenosti s prodejem i do jiných zemí. Po většinu doby existence sestávala obchodní část společnosti především ze dvou zaměstnanců, kteří jsou zároveň jednateli celé společnosti.

Jedná se o jednoho zaměstnance odpovědného za účetnictví, administrativu a dopravu kontejnerů a druhého zaměstnance, který má na starosti zejména kontakt se zákazníky, kontakt s výrobcem, technické poradenství a koordinaci montážních skupin. Společnost K-Logistik, s.r.o. začínala v obývacím pokoji rodinného domu a nyní se jedná o společnost s ročním čistým obratem cca 56 mil. CZK a ziskem cca 7 mil. CZK.

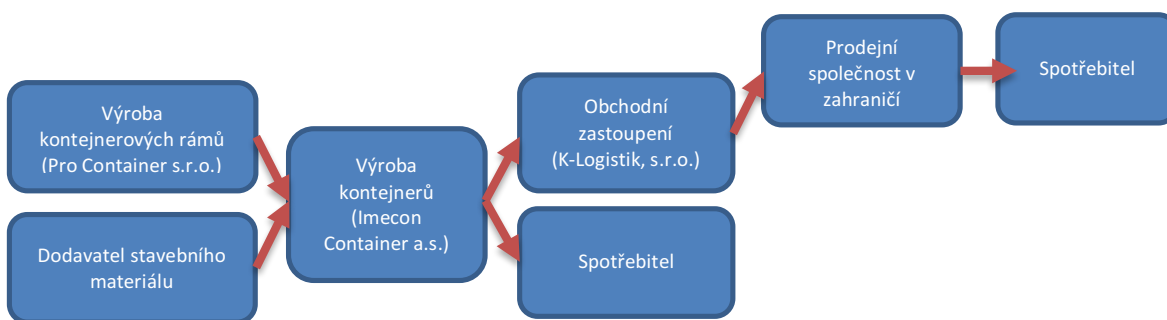
### **3.1 Předmět činnosti**

Společnost K-Logistik, s.r.o. se zabývá zejména výše zmíněným zprostředkováním prodeje, dopravou a montáží kontejnerových staveb. Předmětem činnosti není však pouze přeprodej vyrobených kontejnerů, ale také technické poradenství zákazníkům a průběžné kontroly kvality u výrobce. Těmito nadstandardními službami, jejichž kvalita je zajištěna téměř dvacetiletým působením na trhu, si společnost K-Logistik, s.r.o. získala významné postavení na trhu a těší se velmi dobré pověsti u svých odběratelů.

Aktuálně společnost poptává kontejnery u společnosti Imecon Container a.s., se kterou spolupracuje posledních 19 let. Imecon Container a.s. je jedním z mnoha výrobců obytných a sanitárních kontejnerů v oblasti Zlínska. Produkce kontejnerů v této oblasti se pohybuje přibližně kolem 1500 ks kontejnerů měsíčně. Společnost Imecon Container a.s. má výrobní kapacitu 200 ks kontejnerů měsíčně, přičemž K-Logistik, s.r.o. stojí povětšinou za prodejem velké části celé produkce a jsou i případy, kdy společnost Imecon Container a.s. vyráběla téměř všechny kontejnery své měsíční produkce jen pro společnost K-Logistik, s.r.o. (srpen 2017).

Celý proces začíná přijetím poptávky od zahraničního zákazníka. Je třeba zmínit, že zákazníkem se zde nerozumí konečný spotřebitel, ale zahraniční společnost zabývající se stavbami z kontejnerů, jejich prodejem a pronájmem. Poptávka je následně se zákazníkem blíže specifikována s důrazem na upřesnění požadovaných technických parametrů stavby a předána společnosti Imecon Container a.s.. Pokud se jedná v jakémkoli ohledu o nestandardní zakázku (technické řešení, nadstandardní objem zakázky, požadavek na rychlost dodání)

jsou tyto požadavky též prokonzultovány s jednotlivými odděleními výrobní společnosti, aby se předešlo případným nejasnostem a možným budoucím vícenákladům. Následně je se společností Imecon Container a.s. vytvořena cenová nabídka, která je posléze doplněna kalkulovanou a případně odhadovanou cenou montáže a dopravy, a poté zaslána zákazníkovi. Nicméně výsledná cena kontejnerové sestavy nemusí být hlavním kritériem pro možné získání zakázky. V některých případech je rozhodujícím aspektem rychlost dodání, energetická náročnost budovy, nebo kvalita použitého materiálu. Je tedy důležité ke každé nabídce přistupovat jako k samostatnému projektu.



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Obr. 1 - Výrobní a dodavatelský řetězec**

Pokud je zakázka získána, je celý projekt prostudován znovu s jednotlivými odděleními výrobní společnosti a každá tato část kontejnerové sestavy je též průběžně konzultována se zákazníkem. V době probíhající výroby jednotlivých kontejnerů je objednána doprava včetně případných povolení pro přepravu nadrozměrného nákladu, zajištění doprovodných vozidel a je naplánována montáž s vybranou montážní skupinou.

## **3.2 Zázemí společnosti**

Zázemí společnosti tvoří tři místnosti a je koncipováno tak, aby se každý zaměstnanec mohl nerušeně věnovat své pracovní náplni, ale zároveň aby byla zajištěna co možná nejoperativnější komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci tak, aby bylo možné kdykoli konzultovat případné problémy. Zároveň je dbáno na předávání informací mezi jednotlivými zaměstnanci z důvodu zastupitelnosti při případné nepřítomnosti některého z nich.

První z kanceláří disponuje projektant, druhá je k dispozici obchodnímu oddělení zaměřenému dosud převážně na německý trh, třetí je pracovištěm účetního a administrativního oddělení.

Kancelář projektanta je vybavena počítačem se softwarovým vybavením odpovídajícím požadavkům společnosti - tzn. programové vybavení Auto CAD a ArchiCAD, umožňující kreslení složitých stavebních výkresů. V případě požadavku zákazníka, kdy vnější vzhled poptávané budovy hraje významnou roli při možném získání zakázky, je tento software schopen zajistit vytvoření projektů a výkresů ve 3D náhledu.

Kancelář obchodního oddělení, která je zároveň kanceláří jednatele společnosti, je taktéž vybavena odpovídající kancelářskou výpočetní technikou – PC, tiskárna, scanner. V průběhu dvacetiletého působení na trhu však praxe prokázala, že je výhodné mít k dispozici dokumenty k jednotlivým zakázkám i v písemné podobě. Z tohoto důvodu je zde k dispozici archiv, ve kterém jsou dosažitelné projekty a ekonomická dokumentace staveb po dobu pěti let zpětně. Vzhledem k již dříve zmíněnému nadstandardnímu přístupu společnosti k jednotlivým zákazníkům jsou totiž poměrně časté případy, kdy se zákazníci na společnost K-Logistik, s.r.o. obrací s požadavkem na rozšíření již dodané stavby popř. na opakování obdobné stavby v jiné lokaci. V takových případech se snadná dosažitelnost těchto dokumentací jeví jako velmi přínosná. Eliminuje opakování případných dřívějších nedostatků a umožňuje již předem vyhnout se situacím, které v minulosti způsobily komplikace.

Třetí kancelář je k dispozici druhému jednateři společnosti, který zároveň zajišťuje vedení administrativní a účetní agendy, poptávání dopravy obytných kontejnerů a komunikaci s montážními skupinami. I tato kancelář je vybavena počítači s odpovídající softwarovým vybavením.

Hlavním majetkem společnosti používaným k obchodu s kontejnery jsou zkušenosti, vědomosti a know-how. Ostatní majetek, jako jsou počítače, telefony nebo automobily jsou pouze předměty tuto práci umožňující a zjednodušující.

Do zázemí společnosti můžeme též připočítat montážní vybavení, které usnadňuje práci najímaným montérům. Společnost nyní spolupracuje se třemi montážními skupinami, se kterými má dobré zkušenosti a důvěřuje vedoucím montážním



pracovníkům, kteří za sebou mají každý přes 20 let zkušeností s montáží kontejnerů, že zamezí případným vícepracím a tím zvýší zisk pro sebe i pro společnost K-Logistik, s.r.o.

### **3.3 Plán firemního rozvoje**

Aktuálním cílem společnosti pro rok 2017/2018 je zrychlení a zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům. K tomu patří zejména samostatné konstrukční oddělení, které pomůže zrychlit komunikaci se zákazníkem a tím dá více časového prostoru pro samotnou výrobu a ušetří ji časového tlaku, který by mohl mít za následek snížení kvality výroby.

Budoucím cílem je rozšíření působnosti společnosti do dalších zemí, kde kontejnerové stavby získávají na popularitě, jakými jsou Nizozemsko, Švédsko, Švýcarsko nebo Velká Británie. Od tohoto kroku si společnost slibuje navýšení objemu prodeje a montáží na přibližně dvojnásobek a rozšíření svého renomé na dalších velkých kontejnerových trzích. Objemy odbytu na německém trhu jsou již několik let stabilní a spolupráce a vztahy se stávajícími zákazníky v Německu jsou silné, a proto se otevírá možnost rozšířit společnost při velmi malém ohrožení stávajícího odbytu.

## 4 Zdroje společnosti

Zdroje společnosti jsou popsány v následující kapitole a pro lepší orientaci rozčleněny do 4 skupin: lidské zdroje, finanční zdroje, nehmotné zdroje a hmotné zdroje. Analýza zdrojů poskytuje pohled na interní prostředí společnosti a na to, zda je jeho kapacita pro projekt dostatečná, či bude při implementaci projektu potřeba zdroje rozšířit nebo rozvinout do takové minimální míry, aby byl projekt proveditelný.

### 4.1 Lidské zdroje

Hodnota společnosti je tvořena především know-how, zkušenostmi a dobrými vztahy s odběrateli na německém trhu, proto jsou ve společnosti K-Logistik, s.r.o. správné lidské zdroje klíčovým prvkem. Po většinu své existence společnost sestávala ze dvou zaměstnanců, kteří jsou zároveň i jednateli společnosti.

Aktuální obchodní oddělení společnosti, sestávající z jednoho člověka, je plně zaměstnáno německým trhem, který je primárním zdrojem příjmů společnosti. Společnost již v minulosti zaměstnávala praktikanty jako posilu, která byla využívána nejen k administrativě, ale i k dalším úkonům, které byly původně v kompetenci zaměstnance, ovšem po získání potřebných zkušeností mohly být v rámci ulehčení práce zaměstnance delegovány právě na praktikanta.

Z tohoto důvodu by bylo dobré přijmout nového zaměstnance, jehož kompetencí by byly další zahraniční trhy, na nichž jsou kontejnerové stavby populární. Nový zaměstnanec nebude ze začátku plně vytížen, proto by mohl k novým trhům převzít i část administrativy, poptávání dopravy a kontakt s montážními skupinami. Tím by usnadnil práci celé společnosti a ušetřil jí aktuálního napětí. V dlouhodobém hledisku bude pravděpodobně nutné přijmout pomocnou sílu ve formě praktikanta nebo pomocného pracovníka, který převezme oblast dopravy, a část administrativy, protože při optimistické i realistické variantě výsledku projektu lze předpokládat takové vytížení nově přijatého zaměstnance, které mu neumožní zaobírat se jinými záležitostmi vyjma zahraničních trhů.

Na výše zmíněnou novou pozici by se nejlépe hodil člověk se zkušenostmi z B2B marketingu a rovněž z mezinárodního obchodu, ideálně se znalostí technických parametrů a možností kontejnerů a minimálně s velmi dobrou znalostí anglického

jazyka. V období zavádění projektu lze očekávat vyšší využití zkušeností zejména z B2B marketingu a obchodu. Nedostatek zkušeností z oboru stavebnictví a kontejnerových staveb lze v tomto počátečním období doplnit výpomocí na stavbách pro německý trh, popřípadě školeními v oboru stavebnictví, projektové dokumentace nebo kontejnerových staveb. V nákladech projektu je též započtena výuka základní znalosti švédského jazyka pro usnadnění komunikace zejména s konečným zákazníkem a popřípadě s místními dodavateli v místě realizace staveb.

Situace na trhu práce není aktuálně příznivá pro hledání zaměstnanců z důvodu dlouhodobě nízké nezaměstnanosti v oblasti celé ČR, nicméně společnost K-Logistik, s.r.o. by mohla nabídnout dobré pracovní prostředí, benefity, a i nadstandardní mzdové ohodnocení v porovnání s průměrnou mzdou ve Zlínském kraji (25046 CZK v 2. čtvrtletí 2017, dle webu ČSÚ).

## **4.2 Finanční zdroje**

Pokud má společnost přijmout nového zaměstnance a začít prodávat na trh, kde je nyní neznámá, je třeba mít pro prvních několik let dostatečně zaručené financování. Nepředpokládá se, že nový trh bude od chvíle realizace projektu ihned přinášet dostatečné výnosy, aby byl projekt financován sám sebou. Zdroje financování jsou v následujícím bloku rozděleny dle hlediska vlastnictví, a to na vlastní kapitál a cizí kapitál.

Vlastní kapitál společnosti K-Logistik, s.r.o., kterým by mohl být tento projekt financován je především základní kapitál ve výši 100 tis. CZK a nerozdělený zisk minulých let ve výši cca 7mil. CZK. Z toho můžeme vyhodnotit, že společnost je schopna projekt samofinancovat neboli financovat s použitím nerozděleného zisku.

## **4.3 Nehmotné zdroje**

Mezi hlavní nehmotné zdroje společnosti K-Logistik, s.r.o. patří zkušenosti vedoucích pracovníků, know-how, dobré vztahy s dlouhodobými odběrateli a dobrá pověst podniku. Vedoucí pracovníci mají v oboru kontejnerových staveb každý přes 20 let zkušeností s množstvím jednoduchých i technicky náročných staveb, z čehož vyplývá i dobré know-how kontejnerových staveb. Společnost

dodnes, prakticky od svého počátku, obchoduje se stejnými odběrateli, se kterými má velmi pevné obchodní vztahy, které by se daly nazvat až symbiotickým vztahem. V minulosti měla společnost již několikrát problémy z důvodu vysoké důvěry ve své odběratele, nicméně po ukončení spolupráce s problémovými odběrateli se nyní společnost nalézá v jistotě a může si tak dovolit pokus o vstoupení jako B2B obchodník na další trhy. Díky dobrým a hlavně dlouhodobým dodavatelsko-odběratelským vztahům společně s odpovědností a snahou o spokojenost nejen společnosti K-Logistik, s.r.o., ale především zákazníka, můžeme říci, že společnost má mezi společnostmi, se kterými prozatím spolupracovala, dobré jméno. Díky dlouhodobé spolupráci s německými společnostmi má společnost též kontakty na možné odběratele v prozatím neoslovených trzích, jako například ve Švédsku.

#### **4.4 Hmotné zdroje**

Hmotné zdroje společnosti tvoří především podpůrné nebo infrastrukturní zdroje. Mezi ně patří zejména prostory, ve kterých společnost působí, kterými jsou aktuálně 3 místnosti v Zádveřicích. Tyto prostory by v případě přijetí nového zaměstnance byly nedostatečné. Nicméně K-Logistik, s.r.o. má možnost využití další místnosti, jejíž použití by poskytlo dostatečné zázemí, v komplexu, ve kterém sídlí. Tuto kancelář bude též potřeba vybavit kancelářským nábytkem, k čemuž je přihlédnuto v analýze nákladů projektu.

Do hmotných zdrojů dále patří výpočetní technika, která zaměstnancům zjednodušuje komunikaci a administrativu. Každý zaměstnanec disponuje počítačem, který byl vybrán tak, aby dané pracovní pozici co nejlépe vyhovoval. Protože nejčastěji používaným programem konstruktéra je AutoCAD a ArchiCAD, což jsou programy náročné na operační paměť a grafický procesor, byl mu pořízen počítač splňující tato náročná kritéria i s přihlédnutím na zvyšující se nároky zmíněných programů v příštích letech. Obchodník pro německý trh má z důvodu častých pracovních cest a jednání ve výrobní společnosti počítač ve formě notebooku s možností připojení k dokovací stanici v kanceláři a vytvoření pracovní stanice. Volba notebooku by byla též vhodná pro nového zaměstnance zabývajícího se švédským trhem.

Dalšími hmotnými zdroji společnosti jsou automobily používané k pracovním cestám a dojíždění do výrobní společnosti a montážní vybavení používané montážními skupinami u technicky náročnějších kontejnerových sestav. Tyto zdroje jsou dostatečné a není předpokládáno, že by je bylo třeba rozšířit.

## 5 Analýza trhu

V následujícím oddíle je zpracována analýza potenciálního švédského trhu. Nejdříve je proveden marketingový výzkum, který zkoumá, zda existuje poptávka po kontejnerových stavbách na námi zkoumaném trhu, následně je určen nejpravděpodobnější cílový trh a navržena možná verze řešení. V poslední části analýzy trhu je analyzována nejsilnější konkurence na zmíněném trhu.

### 5.1 Marketingový výzkum pro analýzu trhu a poptávky

Stavebnictví je jedním ze základních kamenů každé rozvinuté země a díky vývoji švédské ekonomiky můžeme usuzovat stabilní nebo rostoucí tendenci v alokovaných zdrojích pro nové stavby a infrastrukturu.

Podle prognóz analytiků by mělo stavebnictví ve Švédsku mezi roky 2015 až 2019 dosáhnout růstové hodnoty 573 mld. SEK (cca 1,5 bilionu CZK). Hlavními příznaky jsou obecně vzrůstající urbanizace a populace jako takové, dostatečný příjem obyvatelstva a taktéž rostoucí investice. Pokles úrokových měr u hypoték má za následek větší poptávku od obyvatel, a tak není překvapením, že cca 46% růstu tvoří rezidenční bydlení. Švédská vláda mimo jiné také vymezila 3,2 mld. SEK (cca 8,2 mld. CZK) na výstavbu nového ubytování pro studenty a výstavbu nových bytových jednotek, aby mohla zvýšit nabídku ubytování a pomohla tak uspokojit rostoucí poptávku. V závislosti na rostoucí poptávce po ubytování alokovalo Švédsko též 522 mld. SEK (cca 1,35 bilionu CZK) do infrastruktury pro období 2014–2025. Poptávku po krátkodobých stavbách může také vytvořit plán Švédska vyrábět do roku 2020 o 25TWh více elektrické energie pomocí energie z obnovitelných zdrojů. (CzechTrade, 2017)

Stránky BusinessInfo.cz provozované Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR také přímo v konkrétních příležitostech uvádí „9406 – Stavby montované“, pod které spadají kontejnerové i modulové stavby. (CzechTrade, 2017)

Následující graf byl zkonstruován pomocí dat z Centrálního Švédského statistického úřadu pro objem vyvezeného/dovezeného zboží tříděného dle SITC. Na grafu můžeme vidět data pro import do Švédska v období 2009-2016 pro SITC č. 811 – Hotové nebo montované stavby.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 2 – Objem importu Švédska pro SITC 811 v letech 2009-20160**

Z grafu můžeme vyčíst, že objem zahraničních montovaných staveb dodávaných do Švédska v posledních 7 letech vzrůstá i přes poměrně silnou základnu domácích výrobců těchto produktů. Celý trh kontejnerových staveb v Evropě je od roku 2014 uměle nafouknutý kvůli probíhající uprchlické krizi a akutní poptávce po rychlých a levných ubytovacích kapacitách pro migranty. Je tedy potřeba tento graf nevnímat jako strmě rostoucí mezi léty 2012-2016, ale spíše pouze jako rostoucí. Protože je trh ovlivněn množstvím domů pro azylanty, je třeba počítat s možností přeplněnosti trhu a menšího objemu importovaných staveb v příštích letech.

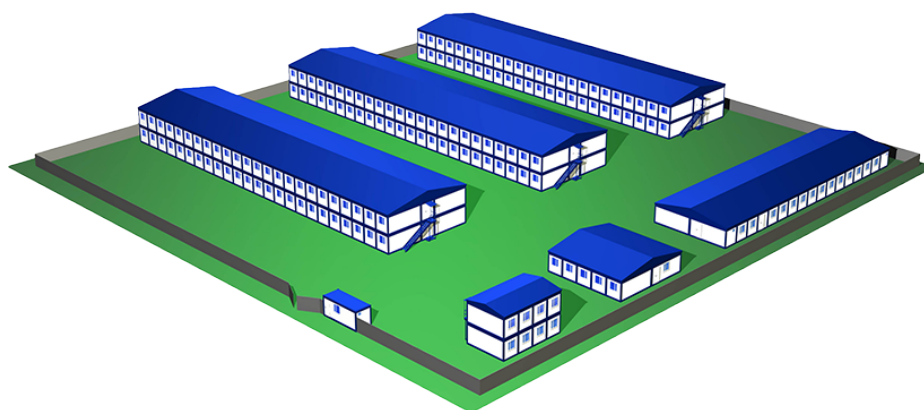
Ve Švédsku se též někteří stavitelé staví proti kontejnerovým a modulovým stavbám, protože podle nich nenabízejí žádné výhody, mají pouze dočasný charakter a celkové náklady (v případě pronájmu budovy od stavební firmy) převyšují náklady na stavbu zděného nebo dřevěného domu. (Brendinger, 2016) Tyto názory se vyskytují pravděpodobně kvůli aktuální migrační krizi, při které jsou častěji voleny modulové nebo kontejnerové domy a stavbaři trdičních domů z tohoto výkyvu poptávky nemají takový zisk, jaký by si představovali.

## 5.2 Cílový trh

Z výsledků marketingového výzkumu můžeme usuzovat, že Švédsko je vhodným trhem pro kontejnerové stavby v příštích letech z důvodu vyššího průměrného

věku obyvatelstva a vzrůstajícího množství studentů a seniorů v příštích letech. Jako cílový trh by bylo vhodné zvolit právě státem stavěné stavby pro studentstvo a seniory, protože se jedná o trh s lepšími možnostmi průniku, než stavby pro soukromý sektor. Jmenování cíloví uživatelé, tedy senioři a studenti, jsou skupinami, které se mohou v časových vlnách vyskytovat v různých městech a okresech po celém Švédsku. Pro tento případ jsou modulové/kontejnerové stavby velmi vhodné, protože v případě nízké poptávky po ubytovacích kapacitách v jednom městě je možné během krátké chvíle a při nižších nákladech bytovou jednotku (celou nebo jen její část) přesunout na místo, kde bude aktuálně poptávka po ubytování vyšší. Zde je potenciál nejen pro prodej nových kontejnerových staveb, ale také pro demontáže a následné montáže stávajících budov, ze kterých může mít společnosti K-Logistik, s.r.o. vyšší zisk, než pouze ze zprostředkování prodeje staveb.

Potenciálním největším cílovým trhem jsou tedy veřejná výběrová řízení na výše zmíněné krátkodobé ubytování pro studenty a seniory. Příkladem tohoto ubytování může být projekt střediska pro 1000 osob (Obr.3), ve kterém jsou zakomponovány 3 ubytovací budovy, kantýna, budova se zdravotní péčí a administrativní budova. Tento konkrétní příklad se skládá z 413 kontejnerů o rozměrech 6058x2443 mm. Jedná se o vzorový projekt od ruské společnosti SMS-M. Nicméně v případě švédského trhu, kde jsou lidé zvyklí na vyšší komfort než v ruských azylových centrech, by byla zvolena luxusnější varianta kontejnerů (Příloha 2). Dalším trhem jsou společnosti poptávající menší stavby, či osoby investující do rozsáhlejších stavebních projektů.



Zdroj: <http://sms-m.com/>

**Obr. 3 – Ubytovací středisko pro 1000 osob – 413 kontejnerů**



Švédský trh je v jistých ohledech odlišný od německého trhu, na kterém společnost K-Logistik, s.r.o. nyní působí. Při rozhovoru se švédským projektovým managerem společnosti WSP bylo zmíněno, že největším rozdílem je švédská náročnost na kvalitu, správné provedení, energetickou náročnost budovy a používání ekologického materiálu při výrobě. Švédský zákazník nehledí tolik na výslednou cenu, jako německý zákazník, ale především na kvalitní a přesné provedení stavby i za cenu případného časového zpoždění předání stavby. V tomto aspektu by mohla společnost K-Logistik, s.r.o. využít své mnohaleté zkušenosti v oboru kontejnerových staveb a svou otevřenost k novým výzvám, díky kterým mohou rozšířit nabídku možných řešení požadavků zákazníků. Těmto rozdílným požadavkům vyhovuje i aktuální výrobní společnost Imecon Container a.s., která se na rozdíl od svých největších konkurentů nesnaží o co nejvyšší produkci kontejnerů, ale o výrobu složitějších a lépe vybavených kontejnerů, které budou plně přizpůsobeny požadavkům každého zákazníka.

### **5.3 Analýza tržní konkurence**

Konkurencí jsou především nadnárodní společnosti poskytující komplexní služby – od konzultace poptávky se zákazníkem až po konečnou montáž. Mnohé z nich operují ve více zemích a díky jejich velkým obrátům a zázemím s pronájemovými kontejnery si mohou dovolit lepší jednotkovou cenu kontejnerů. Nicméně jak jsme se již dozvěděli z analýzy poptávky, na švédském trhu není cena sestavy tak důležitá, jako například na trhu německém. Společnost K-Logistik, s.r.o. operuje především na trhu B2B, z čehož vyplývá, že níže analyzovanou konkurenci můžeme chápat též jako potenciálního zákazníka, nicméně v případě nespolupráce jako konkurenta. Analýza konkurence byla provedena primárním výzkumem – konzultací s projektovým managerem WSP Sverige a ze sekundárních zdrojů (internetových stránek společností).

#### **Nordic Modular Group**

Skupina Nordic Modular Group AB, dříve známé jako Skanska Modul AB se skládá ze tří společností: Temporent, Flexnator a Nordic Modular Leasing. Každá z těchto společností má na starosti specifickou část trhu neboli krátkodobé pronájemové kontejnery, kontejnery k prodeji a dlouhodobé pronájemové kontejnery.

Pro společnost K-Logistik, s.r.o. by v tomto případě byla přímým konkurentem společnost Flexnator.

Společnost Flexnator se zabývá stavbami od plánování, vlastní výroby až po montáž a je schopen dodávat stavby takzvaně „na klíč“. To znamená, že stavba je v okamžiku předání zákazníkovi připravena k nastěhování. Skupina Nordic Modular Group AB také svou výrobou kontejnerů zásobuje pronájemovými kontejnery společnost Cramo a Stavdal. Společnost v posledních dvou letech dosáhla rekordních výsledků (růst čistých tržeb o 11 % v roce 2015 a růst o 8 % v roce 2016) a předpokládá růst i v příštích letech. Pokud má zákazník zájem, může společnost Flexnator vyrobené kontejnery přes společnost Nordic Modular Leasing leasingovat.

Hlavní výrobní závod a sídlo společnosti Flexnator je ve městě Anneberg, ležícím mezi Stockolmem a Malmö. Další výrobní závod leží na strategickém místě na jihu Švédska ve městě Eslöv (předměstí Malmö), který je půl hodiny (50 km) cesty od mostu spojující Švédsko a Dánsko. Třetí závod leží ve městě Gråbo (předměstí Göteborgu). Společnost má též kontaktní centrum/prodejnu na předměstí hlavního města v Upplands Väsby.

Výhodou společnosti je její propojenost s partnerskými firmami v rámci skupiny Nordic Modular AB a také velikost společnosti. (Obrat Flexnator 517mil. SEK, tzn. cca 1,3 mld. CZK oproti Imecon Container a.s. cca 300 mil. CZK).

(zdroj: <https://www.nordicmodular.com/>)

## **Cramo**

Společnost Cramo má 25 let zkušeností s budováním kontejnerových staveb v severských zemích. Má tedy již stabilní základnu zákazníků, orientuje se ve stavebních legislativách a dokáže odhadnout příslušenství, které by měla budova obsahovat v daných zeměpisných podmínkách. Vyšší řady jejich kontejnerů obsahují podlahové vytápění, dálkové vytápění a solární kolektory. (AB, 2012).

Společnost Cramo se zabývá zejména krátkodobými stavbami, které postaví z vlastních kontejnerů, po zákazníkovi chtějí pravidelné nájemné a v případě nepotřebnosti přesunou stavbu na jiné místo, kde ji pronajmou novému zákazníkovi. Nezabývají se tedy prodejem a stavbou dlouhodobých pevných staveb, což je cíl, na který by se chtěla zaměřit společnost K-Logistik, s.r.o.

Při vstupu na švédský trh je nutné započítat též aktuální spolupráci se společností Cramo na německém trhu. Společnost K-Logistik, s.r.o. působí pro společnost Cramo Deutschland jako odborný poradce, zprostředkovatel montáže dlouhodobých staveb a prostředník mezi výrobní společností a společností Cramo Deutschland. Je tedy důležité neopomenout možné dopady vstupu do Švédska také na tento vztah.

### **EXPANDIA Modular AB**

Společnost EXPANDIA Modular AB se stihla za svou 30letou historii stát jednou z největších společností v oblasti modulární výstavby na Švédském trhu s obratem 800 mil. SEK (cca 2,1 mld. CZK) v roce 2016. Součástí společnosti jsou i dceřiné společnosti v Norsku (Expandia Modular A/S) a Dánsku (Expandia Modular ApS). Expandia aktuálně disponuje více než 17 000 vlastními pronájemovými kontejnery a toto číslo stále zvyšuje.

Z počtu kontejnerů vlastněných společností Expandia můžeme vyčíst, že se stejně jako společnost Cramo nezabývá dlouhodobými stavbami z kontejnerů, čemuž odpovídá i její nevariabilní nabídka kontejnerů. Kontejnery společnosti Expandia jsou promyšlené a vyzkoušené v praxi, nicméně jsou z většiny stejné a přizpůsobení kontejneru (př. přesunutí toalety) nebo celé stavby zákazníkovi (př. zkrácení kontejneru kvůli aktuální zástavbě) stojí peníze navíc. Sama společnost Expandia na svých webových stránkách uvádí, že nedoporučuje své kontejnery k dlouhodobějšímu obývání, ale pouze jako krátkodobé vyřešení problému (např. při přestavbě dětské školky, při renovaci sídla společnosti apod.).

(zdroj: <https://www.expandia.se/>)

## 6 Výrobní jednotka

Společnost K-Logistik, s.r.o. nedisponuje, ani v krátkodobém hledisku neuvažuje o zřízení vlastní výrobní jednotky kontejnerů. Kontejnery poptává u jedné z mnoha společností, které v jejím okolí tento produkt nabízí. Je proto v následující kapitole popsána velikost a umístění výrobní společnosti Imecon Container a.s., která je hlavním dodavatelem společnosti K-Logistik, s.r.o., a také popis konkurenčních výrobních společností v okolí výrobní společnosti.

### 6.1 Velikost výrobní jednotky – dodavatele

Aktuální výrobní společností pro společnost K-Logistik, s.r.o. je společnost Imecon Container a.s. (dříve Imecon s.r.o.), sídlící v obci Trnava, vzdálené 20 km východně od Zlína. Imecon byla první společností v ČR vyrábějící obytné a sanitární kontejnery, která získala certifikát německé stavební normy LGA. Vlastní též certifikace ISO 9001, 14001, 18001 a certifikát německých standardů RAL. Nynější velikost společnosti umožňuje výrobu cca 200 jednoduchých kontejnerů měsíčně, přičemž reálná produkce se pohybuje kolem 150 kontejnerů. Díky dceřiné společnosti Pro Container, s.r.o. je společnost Imecon Container a.s. nezávislá na výrobcích kontejnerových rámců a může celou výrobu kontejnerů provádět ve vlastní režii.

Výrobní společnost ve své hale pro nadměrné kontejnery může vyrábět obytné kontejnery až do velikosti 12000x3500x3500 mm. Pronájemové kontejnery mají nejčastěji rozměry 6058x2990x2880 mm, proto je tento rozměr i nejčastěji produkovaným. Aktuální smluvní dopravce společnosti K-Logistik, s.r.o. je schopen do Švédska dopravovat kontejnery o maximálním rozměru 12 m délka x 3 m šířka. Maximální možná výška se liší dle vozidla, na kterou bude kontejner naložen, přičemž celková výška soupravy by neměla příliš přesáhnout 4 m. Kontejnery s délkou přes 8 m však může dopravce naložit pouze s kratším kontejnerem, nebo na samostatné nákladní vozidlo, což může značně zvýšit náklady na dopravu.

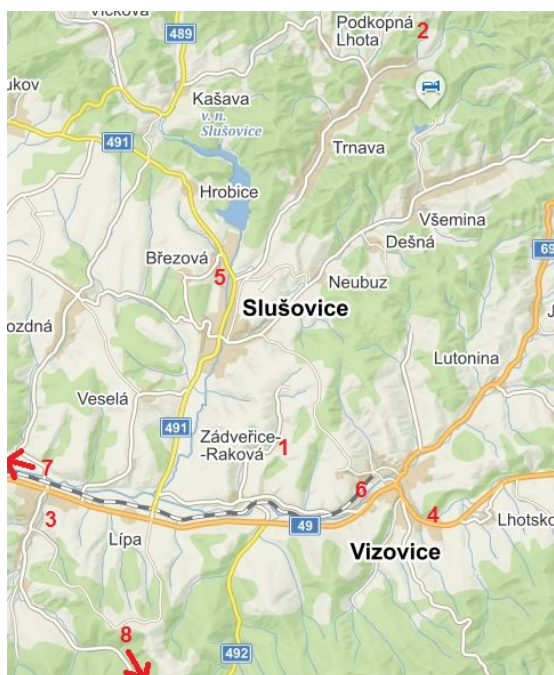
Pokud by kapacita produkce výrobní společnosti Imecon Container a.s. nebyla dostačující, je možné využít jedné z dalších společností v okolí zabývajících se výrobou obytných kontejnerů. Stejně možnosti lze využít i při opakujících se problémech s kvalitou výrobku.

**Tabulka 1 – Produkce konkurenčních výrobních společností**

Název společnosti	Měsíční produkce	Roční produkce	Tržní podíl
<b>Imecon Container a.s.</b>	150	1800	12 %
<b>Pegas Container s.r.o.</b>	130	1560	10 %
<b>Unico Modular a.s.</b>	150	1800	12 %
<b>CONTIMADE s.r.o.</b>	130	1560	10 %
<b>KOMA Modular s.r.o.</b>	300	3600	24 %
<b>FAGUS a.s.</b>	400	4800	31 %

Zdroj: K-Logistik, s.r.o.

Poloha konkurentů výrobní společnosti Imecon Container a.s. je znázorněna na následující mapce.



- 1 – provozovna K-Logistik, s.r.o.
- 2 – Imecon Container a.s.
- 3 – Pegas Container s.r.o.
- 4 – KOMA Modular s.r.o.
- 5 – FAGUS a.s.
- 6 – Unico Modular a.s.
- 7- Premier Containers s.r.o.
- 8 – CONTIMADE s.r.o.

Zdroj: <https://mapy.cz/>

**Obr. 4 – Umístění společností v okolí K-Logistik, s.r.o.**

## 6.2 Umístění výrobní jednotky – dodavatele

Geografické umístění výrobní jednotky (společnosti Imecon Container a.s.) je podrobně vyznačeno na přiložené mapce.



Zdroj: <https://mapy.cz/>

**Obr. 5 – Rozložení společnosti Imecon Container a.s. z ptáčí perspektivy**

Na mapce je červeně zvýrazněna administrativní část, zeleně hala hrubé stavby, modře hala dokončovacích prací, žlutě lakovna, tyrkysově sklad a fialově hala pro výrobu nadměrně velkých kontejnerů. Z mapky můžeme vidět, že celý objekt je koncipován/stylizován do kruhu, aby se zamezilo zbytečným převozům a zároveň byla zastavěná plocha objektu co nejmenší. Součástí areálu jsou i skladovací plochy pro 15–25 kontejnerů (v závislosti na velikosti kontejnerů), které jsou na mapce ohraničeny oranžově.

Z důvodu přítomné lakovny musela společnost zřídit samostatný objekt na skladování barev, kterého dosáhla vlastní výrobou speciálního kontejneru splňujícího normu pro sklad barev (ČSN 65 0201).

Nevýhodou výrobní společnosti jsou velmi limitované prostory pro skladování kontejnerů, kvůli kterým je třeba expedovat hotové kontejnery okamžitě po jejich vyjetí z výrobní linky. Tato limitace může být problém u větších staveb, u kterých

by byla vhodná předmontáž, aby se zamezilo případným vícenákladům, vícepracem a dokupování spojovacího materiálu na místě montáže. Tyto náklady jsou v případě stavby v zahraničí (zejména Německo, Švédsko) několikanásobně vyšší než při stejných problémech na stavbě kontejnerové sestavy v České republice.

## 7 Finanční analýza

Ve finanční analýze tohoto projektu jsou analyzovány předpokládané náklady a výnosy související se záměrem společnosti K-Logistik, s.r.o. expandovat na nový trh. Následně jsou vypracovány tři nejpravděpodobnější varianty vývoje projektu: optimistická, neutrální a pesimistická. Rozdíly jednotlivých variant spočívají v počtu prodaných kontejnerů a mzdě zaměstnance, která vzrůstá v závislosti na počtu prodaných kontejnerů.

### 7.1 Analýza nákladů

V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané fixní a variabilní náklady vynaložené v průběhu prvního roku od realizace projektu. Patří mezi ně mzdové náklady na nového zaměstnance zabývajícího se švédským trhem, telefon s tarifem pro volání na zahraniční čísla, cestovní náklady na jednání s možnými odběrateli (letenky, ubytování, diety), propagační materiály ve švédském jazyce, zřízení nové kanceláře ve vlastních prostorách a náklady na nákup zboží.

*Tabulka 2 – Náklady 1. roku*

	Položka	Jednotkový náklad (CZK)	Počet jednotek (ks)	Náklady celkem (CZK)
Fixní náklady	Mzda	30000	12	360000
	Tarif pro telefon	1200	12	14400
	Služební cesty	11000	12	132000
	Kancelář	50000	1	50000
	Telefon	10000	1	10000
	Propagace	14	500	7000
	Výuka švédštiny	3400	2	6800
Variabilní náklady	Nákup zboží	120000	Pes. var. 10	1200000
			Neutr. var. 15	1800000
			Opt. var. 20	2400000

Zdroj: K-Logistik, s.r.o. a orientační nabídky na internetu

V položce kancelář jsou vyčísleny náklady na základní vybavení kanceláře a výpočetní techniku umožňující minimálně plynulý pohyb v DWG výkresech při



současné práci s internetem, e-mailem a probíhající videokonferencí, na další kancelářské vybavení (židle, stůl) a na kancelářský materiál (papíry, šanony atd.)

Jako telefon byla pro účel vyčíslení předpokládaných nákladů zprůměrována a zaokrouhlena pořizovací cena střední třídy chytrých telefonů. Takový typ by měl být dostačující k zamýšlenému výkonu práce, být dostatečně spolehlivý, a zároveň ještě zastávat funkci reprezentativního doplňku potřebného pro reprezentaci společnosti při styku s potenciálními obchodními partnery.

Cena tarifu byla nastavena podle aktuálního tarifu zaměstnance pro obchod s německými odběrateli, jenž je nastaven přesně podle potřeb obchodníka a obsahuje takřka neomezené volání a SMS na zahraniční čísla a obsahuje též standardní nabídku neomezeného volání a SMS na domácí čísla.

Do položky služební cesty byla započítány náklady na pořízení zpátečních letenek Katovice – Stockholm, na dvoudenní ubytování ve Stockholmu, půjčované vozidlo a cca €200 na cestovní výlohy a obchodní večeře s potenciálními zákazníky v přibližném počtu 12 služebních cest ročně. Do těchto cest nejsou započítávány náklady na případné cesty na problémové stavby, protože tyto cesty nelze předpovídat, ale je vhodné je očekávat u každé řešené stavby a pro jistotu nastavit cenu pro zákazníka tak, aby se z důvodu této cesty nestala pro společnost nevýhodnou.

Položka propagace obsahuje vytvoření a vytištění propagačních brožur společnosti, které mohou být předávány při osobních schůzkách s potenciálními klienty. Cena byla orientačně sestavena při konzultaci požadavků na propagační materiály se společností Brand Manufacture, s.r.o.

Mzda nového zaměstnance zabývajícího se švédským trhem byla orientačně stanovena společností K-Logistik, s.r.o. a může se v budoucnosti měnit v závislosti na přínosu zaměstnance pro společnost nebo zakázkách zaměstnancem získaných.

Náklady na nákup zboží jsou velmi přibližné ceny kontejnerů, protože cena každého kontejneru je velmi variabilní v závislosti na jeho velikosti, zateplení, vybavení, požadované požární odolnosti atd. V pesimistické variantě je počítáno s nárůstem prodeje o 10 kusů kontejnerů ročně, v neutrální variantě 15 kusů ročně a v optimistické variantě 20 kusů ročně s jednotkovou cenou 120 tis. CZK.

Dle webu Languageknowledge.eu mají obyvatelé Švédska nejlepší znalost anglického jazyka mezi zeměmi s angličtinou jako neúředním jazykem, nicméně byla přidána i výuka švédského jazyka pro nového zaměstnance v dotaci 2x tři měsíce výuky ročně v jazykové škole v Praze.

Fixní náklady prvního roku projektu jsou tedy přibližně 580 200 CZK a variabilní náklady 120 tis. - 240 tis. CZK, v závislosti na variantě.

V analýze variant se v následujících letech tyto náklady mění následovně: mzda zaměstnance roste v závislosti na tržbách a zkušenostech, po 4 letech je nakoupeno nové vybavení kanceláře, každé 2 roky je pořízen nový telefon, po dvou letech od realizace je ukončeno studium švédštiny a náklady na služební cesty za potenciálními zákazníky postupem času klesají.

## **7.2 Analýza výnosů**

Tato analýza byla provedena na základě zkušeností společnosti se vstupem na zahraniční trh (konkrétně německý trh) a její výsledky pro jednotlivé varianty jsou znázorněny v kapitole 7.3. Analýza variant. Ve výnosech jsou započteny výnosy z prodeje kontejnerů, výnosy z montáží kontejnerových staveb a výnosy ze zprostředkování dopravy na místo montáže sestavy.

## **7.3 Analýza variant**

Varianty výnosů projektu byly rozděleny na tři nejpravděpodobnější – optimistická, neutrální a pesimistická. Protože se společnost pohybuje převážně na B2B trhu, pro který jsou stěžejní dobré a dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy, jsou v této oblasti pro zajištění výnosů nejvíce klíčové tři prvky: kvalita produktu výrobní společnosti, poptávka po produktu na cílovém trhu a schopnosti popř. osobnost prodejce.

### **Optimistická varianta**

Tato varianta počítá s velmi kvalitním novým zaměstnancem, který je schopen již v prvním roce prodat 20ks kontejnerů s montáží a dopravou, velmi dobrým přijetím švédského trhu a enormní poptávkou po společnosti K-Logistik, s.r.o. a jejich službách. V závislosti na těchto skutečnostech je zaměstnanci zvyšována mzda v poměru k objemu tržeb, které pro firmu získal. V následující tabulce můžeme vidět, že společnost se během prvního roku od implementace projektu dostane do

zisku, a není tedy třeba projekt dlouhodobě financovat. V případě této varianty nastává možnost podhodnocení zaměstnance a jeho odchod ke konkurenci, jak je dále uvedeno v kapitole 8 – Identifikace rizik.

**Tabulka 3 – Optimistická varianta (údaje v tis. CZK)**

<b>Optimistická varianta</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>	<b>4. rok</b>	<b>5. rok</b>	<b>6. rok</b>
Tržby za prodej zboží/služeb	3000	6000	9000	12000	15000	18000
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>3000</b>	<b>6000</b>	<b>9000</b>	<b>12000</b>	<b>15000</b>	<b>18000</b>
Osobní náklady (mzdy)	360	400	400	450	500	550
Náklady na telefonní tarif	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4
Služební cesty	132	132	88	88	66	66
Náklady na nákup zboží	2400	4800	7200	9600	12000	14400
Kancelář + kancelářské vybavení	50	5	5	5	50	5
Telefon	10	0	10	0	10	0
Náklady na propagaci	7	0	0	0	0	0
Studium švédštiny	6,8	6,8	0	0	0	0
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>2980,2</b>	<b>5358,2</b>	<b>7717,4</b>	<b>10157,4</b>	<b>12640,4</b>	<b>15035,4</b>
<b>ZISK/ZTRÁTA</b>	<b>19,8</b>	<b>641,8</b>	<b>1282,6</b>	<b>1842,6</b>	<b>2359,6</b>	<b>2964,6</b>
<b>Kumulovaný zisk/ztráta</b>	<b>19,8</b>	<b>661,6</b>	<b>1944,2</b>	<b>3786,8</b>	<b>6146,4</b>	<b>9111</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Neutrální varianta

Neutrální varianta počítá s pozvolnějším a déle trvajícím pronikáním na švédský trh, během něhož je možné zaměstnance zaškolit a rozšířit jeho vědomosti o stavebnictví, prodeji a o švédském trhu obecně. Odhadované prodeje této varianty jsou 15ks kontejnerů v prvním roce a lineárně rostoucí v následujících letech. V neutrální variantě je v prvním roce vytvořena ztráta, nicméně v druhém roce projekt generuje zisk a kumulovaný zisk/ztráta je kladný.

**Tabulka 4 – Neutrální varianta (údaje v tis. CZK)**

<b>Neutrální varianta</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>	<b>4. rok</b>	<b>5. rok</b>	<b>6. rok</b>
Tržby za prodej zboží/služeb	2250	4500	6750	9000	11250	13500
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>2250</b>	<b>4500</b>	<b>6750</b>	<b>9000</b>	<b>11250</b>	<b>13500</b>
Osobní náklady (mzdy)	360	360	400	400	450	500
Náklady na telefonní tarif	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4
Služební cesty	132	132	88	88	66	66
Náklady na nákup zboží	1800	3600	5400	7200	9000	10800
Kancelář + kancelářské vybavení	50	5	5	5	50	5
Telefon	10	0	10	0	10	0
Náklady na propagaci	7	0	0	0	0	0
Studium švédštiny	6,8	6,8	0	0	0	0
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>2380,2</b>	<b>4118,2</b>	<b>5917,4</b>	<b>7707,4</b>	<b>9590,4</b>	<b>11385,4</b>
<b>ZISK/ZTRÁTA</b>	<b>-130,2</b>	<b>381,8</b>	<b>832,6</b>	<b>1292,6</b>	<b>1659,6</b>	<b>2114,6</b>
<b>Kumulovaný zisk/ztráta</b>	<b>-130,2</b>	<b>251,6</b>	<b>1084,2</b>	<b>2376,8</b>	<b>4036,4</b>	<b>6151</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Pesimistická varianta

Se špatným přijetím trhu, neochotou spolupráce odběratelů, špatně zvoleným novým zaměstnancem a sníženou kvalitou obchodní společnosti počítá pesimistická varianta, ve které prodeje začínají na 10ks kontejnerů v prvním roce a lineárně rostou 10ks p.a.. I přes pesimistický pohled na tento projekt se v druhém roce projekt dostává do zisku a kumulovaný zisk/ztráta se nad nulu dostává během třetího roku od realizace projektu.

Tabulka 5 – Pesimistická varianta (údaje v tis. CZK)

Pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
Tržby za prodej zboží/služeb	1500	3000	4500	6000	7500	9000
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>1500</b>	<b>3000</b>	<b>4500</b>	<b>6000</b>	<b>7500</b>	<b>9000</b>
Osobní náklady (mzdy)	360	360	360	400	400	450
Náklady na telefonní tarif	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4	14,4
Služební cesty	132	132	88	88	66	66
Náklady na nákup zboží	1200	2400	3600	4800	6000	7200
Kancelář + kancelářské vybavení	50	5	5	5	50	5
Telefon	10	0	10	0	10	0
Náklady na propagaci	7	0	0	0	0	0
Studium švédštiny	6,8	6,8	0	0	0	0
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>1780,2</b>	<b>2918,2</b>	<b>4077,4</b>	<b>5307,4</b>	<b>6540,4</b>	<b>7735,4</b>
<b>ZISK/ ZTRÁTA</b>	<b>-280,2</b>	<b>81,8</b>	<b>422,6</b>	<b>692,6</b>	<b>959,6</b>	<b>1264,6</b>
<b>Kumulovaný zisk/ztráta</b>	<b>-280,2</b>	<b>-198,4</b>	<b>224,2</b>	<b>916,8</b>	<b>1876,4</b>	<b>3141</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8 Identifikace rizik

V této kapitole jsou uvedena a rozčleněna základní rizika zkoumaného projektu a případné návrhy na opatření pro předcházení následkům. Rizika jsou v tomto případě členěna do kategorií: výrobní, tržní, kreditní, legislativní, lidská, informační. Každé riziko je očíslováno (R1, R2, ..., R9) a v závěru kapitoly zaneseno do hodnotící matice rizik.

### Výrobní rizika

Jedno z nejvyšších rizik, se kterým se společnost K-Logistik, s.r.o. potýká, a je i důležitým rizikem tohoto projektu, je kvalita/nedostatky na straně dodavatelů neboli výrobních společností. V případě vzniku této skutečnosti je třeba ihned jednat s výrobní společností v rámci dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů, které jsou na B2B trhu klíčové, nebo v krajním případě přejít k jiné výrobní společnosti. Tyto chyby, pokud nejsou identifikovány před expedicí kontejnerů z výrobní společnosti, zvedají významně cenu montáže v zahraničí. Zanedbatelný náklad na odstranění případné chyby, který by nebyl vynaložen v době výroby, může v průběhu montáže v zahraničí vzrůst natolik, že negativně ovlivní ziskovost celé zakázky. (R1)

Dalším výrobním rizikem může být i jedna chyba, která však bude sériová (tzn. vyskytující se po delší dobu a nerozeznána včas, např. netěsnost ve svodech nebo špatné zateplení). V tom případě by se mohlo jednat i o takové riziko, jehož následkem by mohl být úpadek společnosti K-Logistik, s.r.o. (R2)

### Tržní rizika

Největším tržním rizikem projektu je chování aktuálně působících společností na švédském trhu, při vstupu společnosti K-Logistik, s.r.o. na tento trh. Společnosti mohou začít snižovat ceny nebo například rozšířit své nabídky o variabilnější kontejnery, než aktuálně nabízejí. (R3)

Dalším tržním rizikem je příchod nového výrobku, který by kontejnerovým stavbám mohl konkurovat. Velmi důležitým rizikem je též nepředpokládaný pohyb poptávky na švédském trhu a pozdní přizpůsobení se tomuto výkyvu. (R4)

## **Kreditní rizika**

Kreditní riziko pro společnost K-Logistik, s.r.o. znamená platební neschopnost odběratele, čemuž lze zabránit nebo případně alespoň snížit riziko tím, že společnost K-Logistik, s.r.o. bude jednat jen s dostatečně prověřenými společnostmi. Toto riziko však nelze zcela eliminovat ani za předpokladu dodržování navrhovaného opatření. (R5) V případě dražších zakázek by bylo řešením tyto zakázky pojistit proti nesplacení.

## **Legislativní rizika**

Tato rizika jsou většinou nečekaně způsobena změnami zákonů nebo hospodářskou politikou vlády. V tomto případě se může jednat o pozitivní riziko (podpora exportu Českou republikou) nebo negativní riziko (protektionistické chování Švédska). (R6) Změny zákonů a legislativních požadavků s sebou nesou i další riziko, kterým je postavení/prodej kontejnerové stavby nevyhovující aktuálním legislativním požadavkům Švédska, což může způsobit vícenásledky spojené s nutnou úpravou kontejnerů (tak, aby vyhovovala novým legislativním předpisům), nebo v horším případě odmítnutí kontejnerové sestavy při předání zákazníkovi, či pozdější reklamaci ze strany konečného zákazníka. (R7)

Následkům těchto rizik lze předcházet dostatečnou informovaností obchodníka o zákonech a legislativních požadavcích švédského trhu a dostatečnými konzultacemi a kontrolami ve výrobní společnosti.

## **Lidská rizika**

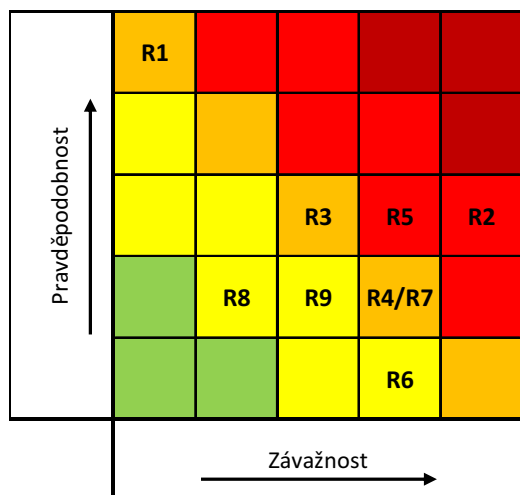
Tato rizika jsou spojená s výběrem nového pracovníka, který se dle této studie proveditelnosti ukazuje jako klíčový. Rizikem může být výběr nedostatečně zkušeného pracovníka, nebo výběr pracovníka, který pro tuto zaměstnaneckou pozici není vhodný. Při výběru dobrého pracovníka a jeho vynikajících výsledcích nastává riziko odchodu zaměstnance ke konkurenci nebo jím založené nové konkurenční obchodní společnosti. (R8) Toto riziko lze snížit dostatečným finančním ohodnocením zaměstnance nebo případně prodejem několika procent společnosti zaměstnanci, což by pravděpodobně přineslo jeho větší loajalitu a větší snahu o zvýšení výnosů společnosti.

## Informační rizika

Jako u každé obchodní firmy a u jejích projektů, může i ve společnosti K-Logistik, s.r.o. nastat riziko nedostatečné ochrany firemních dat, zejména kontaktů na odběratele a firemního know-how. (R9) Tomuto problému lze předejít dostatečnou informovaností zaměstnance o informačním systému společnosti a zabezpečením citlivých firemních dat.

### 8.1 Hodnotící matice rizik

Rizika byla posouzena z hlediska pravděpodobnosti jejich výskytu (velmi nepravděpodobné až velmi pravděpodobné) a z hlediska jejich dopadu (minimální náklady až náklady způsobující existenční problémy) na společnost K-Logistik, s.r.o. jako celek, nejen tedy na projekt prodeje do Švédského království.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 6 – Matice hodnocení rizik**

Po dosazení identifikovaných rizik do matice hodnocení rizik nám byla jako nejvýznamnější rizika označena:

- *Riziko sériové chyby (R2)* – Toto riziko není pouze rizikem zkoumaného projektu, ale i rizikem se kterým se K-Logistik, s.r.o. potýká od svého založení.
- *Kreditní riziko (R5)* – Riziko nesplacení pohledávky odběratelem je důležitým rizikem pro mnoho společností, zejména na trhu B2B, a není tedy překvapením, že bylo toto riziko vyhodnoceno jako významné.

## 9 Vlastní doporučení

Vzhledem k zjištěným skutečnostem dle mého názoru jeví jako výnosné přijetí nového zaměstnance a vstoupení společnosti na Švédský trh zejména v dlouhodobém hledisku. Společnost si v současné době může dovolit investovat vzhledem k dobrým ekonomickým výsledkům (v minulých letech zvýšená poptávka kvůli migrační krizi) a připravit se tak na očekávaný pokles poptávky na německém trhu, který je nyní jediným trhem společnosti.

V analýze trhu bylo zjištěno, že švédské stavebnictví v příštích letech očekává velké investice a švédská vláda plánuje výstavbu ubytovacích zařízení pro studenty a seniory. Proexportní agentura Ministerstva průmyslu a obchodu ČR CzechTrade na svých stránkách uvádí, že montované stavby jsou jednou z oborových příležitostí exportu do Švédska. V tomto ohledu doporučuji společnost K-Logistik, s.r.o. kontaktování agentury CzechTrade, která nabízí možnost prezentování exportní společnosti na švédském stavebním veletrhu Nordbygg 2018 v termínu 10. 4. – 13. 4. 2018, kde může společnost K-Logistik, s.r.o. získat nebo alespoň poprvé oslovit potenciální odběratele, například společnosti uvedené v kapitole analýza konkurence.

Ve variantní analýze a analýze rizika se jako klíčový ukázal výběr správného zaměstnance pro obchodování se švédským trhem, proto doporučuji společnosti věnovat zvýšenou pozornost tomuto výběru, neboť úspěch celého projektu závisí na zvolení osoby se správnými předpoklady.

V analýze rizika bylo zjištěno, že případné vícepráce způsobené nedodělkami mohou znamenat výrazné zvýšení vícenákladů a mohou tak snížit zisk z montáží kontejnerové sestavy. Z tohoto důvodu, obzvláště při stavbách ve vzdálených oblastech, je třeba věnovat zvýšenou pozornost kontrolám a správné konstrukci staveb, aby toto riziko bylo sníženo na minimum. Dále by bylo dobré při velkých objemech prodeje do Švédska zajistit pro montážní skupiny zázemí (vozidlo, montážní vybavení) ve Švédsku a tím snížit časové a finanční náklady na cestování do Švédska, které by mohly být sníženy cestováním letecky (aktuální ceny letenek cca €20 osoba).



Společnosti bych doporučil společně se vstupem na švédský trh zvážit vstoupení na další perspektivní trhy pro kontejnerové stavby a zajistit tím širší síť odběratelů a s tím pojící se stabilnější odbyt.

## Závěr

Studie proveditelnosti je velmi komplexním a zároveň velmi variabilním dokumentem používaným při analýze projektů a při přípravě podnikatelského plánu. Každou studii proveditelnosti je třeba upravit na míru zkoumanému projektu, přičemž musí být zaručeno, že její výsledek bude vždy stejný: Informace pro investora, které mu dostatečně definují projekt, jeho klady a zápory, možné výsledky a potřebné investice, nicméně musí být pro investora i dostatečně jednoduché k pochopení. Střetává se v ní tedy potřeba se sdělením co nejvíce relevantních informací při co nejjednodušším a nejsrozumitelnějším podání těchto informací.

V této práci byla zkoumána studie proveditelnosti, která má být podkladem pro společnost K-Logistik, s.r.o. a sloužit jako potvrzení správnosti teoretických předpokladů společnosti o švédském trhu s obytnými kontejnery. Z tohoto důvodu byla největší pozornost věnována analýze trhu, finanční analýze a identifikaci rizik, jelikož tyto kapitoly jsou pro posuzující společnost K-Logistik, s.r.o. nejdůležitější.

Tyto kapitoly byly také nejobtížnější na zpracování. Při analýze trhu bylo nejvíce časově náročné získat potřebné informace pro samotnou analýzu. Webové stránky konkurenčních společností byly povětšinou dostupné pouze ve švédském jazyce, stejně jako mnoho stránek o stavebnictví ve Švédsku. Webové stránky agentury CzechTrade byly spásou, nejen svou dostupností v českém jazyce, ale také množstvím relevantních informací, které obsahovaly.

Naopak kapitoly o společnosti K-Logistik, s.r.o. a o společnosti Imecon Container a.s. byly, díky zkušenostem nabitým během povinné praxe i po ní, podstatně jednodušší na zpracování. Nicméně tyto kapitoly nejsou pro vypovídací schopnost této zjednodušené studie proveditelnosti klíčové.

Lze konstatovat, že cíl práce byl naplněn a tato studie proveditelnosti může být použita k přezkoumání společností K-Logistik, s.r.o. a posouzení, zda může být projekt prodeje obytných kontejnerů do Švédska pro společnost přínosem nebo by mohl být pro společnost zbytečnými náklady a bylo by lepší tento projekt realizovat na jiném z evropských trhů či jej vůbec nerealizovat.

## Seznam literatury

English in Europe · Explore English speaking countries in Europe. Languages in Europe · Explore which languages are spoken in European countries [online]. Brussels & London: Eurobarometr, 2012 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <http://languageknowledge.eu/languages/english>

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-716-9812-1.

FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-694-3.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOUT, Jiří. I KOMA Module: historie vzniku a současné tendence modulární architektury. Praha: České vysoké učení technické, c2012. ISBN 978-80-01-05110-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

Modulbransch på frammarsch – Fastighet och Bostadsrätt. Fastighet & Bostadsrätt [online]. Stockholm: Nya Rekord – Media & Produktion AB, 2012 [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20140524022741/http://www.fastighetochbostadsratt.com/Teman/41469-Modulbransch-pa-frammarsch.html>

OZE\_Příloha č. 5 Doporučená osnova Studie proveditelnosti. In: API [online]. Praha [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/08/lpriloha-c-5-doporucena-osnova-studie-proveditelnosti-5277-cz.pdf>

Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2017 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. ČSÚ, 2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2017>

Statistikdatabasen – välj variabler och värden. Statistiska centralbyrån (SCB) [online]. Stockholm: SCB [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: [http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_\\_HA\\_\\_HA0201\\_\\_HA0201D/ImpExpSITCTotAr/?rxid=afc46c1a-1a41-4261-9e6c-62b2aeefe558#](http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__HA__HA0201__HA0201D/ImpExpSITCTotAr/?rxid=afc46c1a-1a41-4261-9e6c-62b2aeefe558#)

STIEBER, Ing. Patrik. Studie proveditelnosti (Feasibility Study) metodická příručka. In: Strukturální fondy[online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004 [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

Švédsko: Mapa oborových příležitostí – perspektivní položky českého exportu. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Praha: CzechTrade, 2017 [cit. 2017-10-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/svedsko-mapa-oborovych-prilezitosti-perspektivni-19253.html>

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 - Výrobní a dodavatelský řetězec .....	23
Obr. 2 – Objem importu Švédska pro SITC 811 v letech 2009-20160 .....	31
Obr. 3 – Ubytovací středisko pro 1000 osob – 413 kontejnerů .....	32
Obr. 4 – Umístění společností v okolí K-Logistik, s.r.o.....	37
Obr. 5 – Rozložení společnosti Imecon Container a.s. z ptáčích perspektivy .....	38
Obr. 6 – Matice hodnocení rizik.....	47

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Produkce konkurenčních výrobních společností .....	37
Tabulka 2 – Náklady 1. roku.....	40
Tabulka 3 – Optimistická varianta (údaje v tis. CZK) .....	43
Tabulka 4 – Neutrální varianta (údaje v tis. CZK) .....	43
Tabulka 5 – Pesimistická varianta (údaje v tis. CZK) .....	44

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Příklady kontejnerových staveb .....	55
Příloha č. 2 Nadstandardní verze kontejnerových staveb .....	56

## Příloha č. 1 Příklady kontejnerových staveb



Zdroj: <https://www.imecon.cz/>

## Příloha č. 2 Nadstandardní verze kontejnerových staveb



Zdroj: <http://www.menzl.de/>



Zdroj: <https://www.imecon.cz/>



Zdroj: <https://www.imecon.cz/>



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Jan Procházka		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zjednodušená studie proveditelnosti prodeje obytných a sanitárních kontejnerů do Švédského království		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM - Katedra managementu a marketingu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2017
<b>POČET STRAN</b>	56		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	6		
<b>POČET TABULEK</b>	5		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Závěrečná práce se zabývá studií proveditelnosti pro společnost, která uvažuje o vstoupení na nový trh. Teoretická část objasňuje pojmy podnikatelský plán a podrobněji popisuje části zjednodušené studie proveditelnosti spolu s postupy pro zpracování této studie. V praktické části je zpracována zjednodušená studie proveditelnosti, která má pomoci v rozhodování zadavatelské společnosti, zda na zkoumaný trh vstoupit. Praktická část také obsahuje informace o zadavatelské společnosti spolu s analýzou jejích zdrojů. Dále je analyzován švédský trh s kontejnerovými stavbami a popsána výrobní společnost (dodavatel). Součástí praktické části je též analýza rizik a finanční analýza. V závěru praktické části jsou stručně uvedena stěžejní zjištění spolu s vlastním doporučením.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	studie proveditelnosti, feasibility study, analýza trhu, finanční analýza, kontejnery, modulární výstavba, Švédsko		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Jan Procházka		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Simplified feasibility study of selling housing and sanitary containers to the Kingdom of Sweden		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>	56		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	6		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	5		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor thesis deals with the feasibility study for a company which is considering entering a new market. The theoretical part clarifies concepts of a business plan and describes in detail parts of the simplified feasibility study, together with the procedures used for elaboration of this study. In the practical part, a simplified feasibility study is created to help the assigning company decide whether to enter the market or not. The practical part also contains information about the assigning company together with an analysis of its sources. In addition, the Swedish market for container buildings is analyzed and the production company (supplier) is described. The practical part furthermore covers risk analysis and financial analysis. At the end of the thesis, the main findings are summarized, along with suggested recommendations.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Feasibility study, market analysis, financial analysis, containers, modular housing, Sweden		
<b>THIS THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			