



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ROZŠÍŘENÍ FIRMY

BUSINESS PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARKÉTA BÁBÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bábíková Markéta, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Podnikatelský záměr - rozšíření firmy

v anglickém jazyce:

Business Plan for the Development of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

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

L.S.

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

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

V Brně, dne 18.11.2013

Abstrakt

Práce se zabývá vytvořením podnikatelského záměru na rozšíření služeb podniku provozující restauraci. Analytická a návrhová část tematicky vychází z části teoretické, jejíž součástí je popis sestavení podnikatelského plánu a analýz trhu. V návrhové části je vytvořen konkrétní podnikatelský plán a zhodnocena efektivnost investice.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, ubytování, cestovní ruch, podnikatelský úvěr, analýza, čistá současná hodnota.

Abstract

The subject of the thesis is to create a business plan for the development of the company running the restaurant. Analysis and practical part is based on the theoretical part, which includes a description of a business plan and market analysis. In the practical part is created a business plan and evaluated the effectiveness of the investment.

Keywords

Business plan, accommodation, tourism, business loans, analysis, net present value.

Bibliografická citace

BÁBÍKOVÁ, M. *Podnikatelský záměr - rozšíření firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 86 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

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

V Brně dne 19. ledna 2015

.....

Markéta Bábíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za vedení diplomové práce, ochotu a užitečné rady při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat panu Bábíkovi za možnost psát tuto práci a poskytnutí informací k jejímu zpracování. V neposlední řadě patří mé díky i celé mé rodině za jejich podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
2.1 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ.....	10
2.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	12
2.2.1 Postup při sestavení podnikatelského plánu.....	12
2.2.2 Financování podnikatelského záměru	16
2.3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE.....	19
2.3.1 PEST analýza	19
2.3.2 Porterův model pěti sil	20
2.3.3 SWOT analýza	21
2.3.4 Analýza a řízení rizik	22
2.4 HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	27
2.4.1 Doba návratnosti investic	27
2.4.2 Čistá současná hodnota	27
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	29
3.1 POPIS PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	29
3.1.1 Předmět podnikání	29
3.1.2 Místo podnikání	30
3.1.3 Organizační struktura	31
3.2 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ	32
3.2.1 PEST analýza	32
3.2.2 Porterova analýza	36
3.2.3 SWOT analýza	37
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA	40
3.3.1 Analýza nákladů.....	40
3.3.2 Analýza tržeb.....	41
3.3.3 Analýza výsledku hospodaření.....	42
4 VLASTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	45
4.1 POPIS PODNIKU	45
4.2 PŘÍNOSY PROJEKTU	46
4.3 ANALÝZA TRHU.....	46
4.4 OBCHODNÍ PLÁN.....	47
4.5 MARKETINGOVÝ PLÁN	48
4.6 ORGANIZAČNÍ PLÁN	50
4.7 FINANČNÍ PLÁN	51
4.7.1 Žádost o úvěr.....	51

4.7.2	Náklady projektu	52
4.7.3	Tržby projektu	56
4.7.4	Plánovaný výsledek hospodaření	57
4.8	ANALÝZA RIZIK	59
4.8.1	Identifikace rizik	59
4.8.2	Popis rizik a návrhy opatření	60
4.9	HARMONOGRAM REALIZACE	64
5	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	66
5.1	DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE	66
5.2	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA INVESTICE	67
5.3	ZHODNOCENÍ NÁVRHU ŘEŠENÍ	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK	78
	SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

V dnešní době je zabezpečení úspěšného a prosperujícího chodu podniku velmi náročné, podnikatelé proto neustále přichází s novými nápady a strategiemi, jak být lepší než jejich konkurence. Ve většině případů bývají tyto možnosti rozvoje sepsány do podoby podnikatelských plánů, které pak slouží k potřebám podniku samotného, ale také vnějším subjektům například při získávání finančních prostředků.

Podnikatelský plán však neslouží pouze k uspořádání myšlenek a nápadů podnikatele, využívá se také jako nástroj kontroly, kdy se jeho prostřednictvím porovnávají skutečně dosažené cíle s těmi plánovanými. Kvalitně sestavený podnikatelský plán by měl tedy být hlavně srozumitelný, reálný a pravdivý.

Náplní této diplomové práce je sepsání podnikatelského záměru, na jehož základě dojde k rozšíření služeb společnosti provozující restauraci o ubytovací zařízení. Bude se jednat o netradičně interiérově řešený hotel, jehož design bude inspirován historií a rytířskou dobou. Hlavním cílem hotelu bude nabízet krátkodobou možnost ubytování pro turisty, návštěvníky restauračního zařízení a širokou veřejnost, kterou lákají nové zkušenosti a zážitky. Objekt se bude nacházet v jihočeském městě Písek, jenž je vyhledávaným turistickým místem návštěvníků z celé České republiky, ale i ze zahraničí.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je sepsání úspěšného podnikatelského záměru, jehož náplní je rozšíření firmy o ubytovací zařízení a který by měl dopomoci k rozvoji fungující společnosti. Plán bude vycházet z analýzy podniku a jeho okolí a snažit se využít jeho potenciál. Měl by být konstruován co nejreálněji, aby mohlo dojít k jeho případné realizaci. Investiční záměr se týká rozšíření služeb restaurace o ubytovací zařízení. Dílčími cíli práce jsou vypracování návrhu finančního plánu a zhodnocení efektivnosti dané investice.

Diplomová práce je řazena do tří částí, první z nich je literární rešerše k danému problému, zaměřená především na definování podnikatelského záměru včetně popisu jednotlivých kroků k jeho sestavení. Dále následuje představení vybraných analýz obecného a oborového okolí podniku, včetně analýzy konkurence a rizik. Posledním bodem teoretické části je definice a popis využití vybraných metod hodnocení efektivnosti investičního projektu.

Druhou částí práce je část analytická, která obsahuje základní informace o podniku a jeho okolí. Mezi použité analýzy pro rozbor společnosti patří SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza a finanční analýza.

Samotný návrh podnikatelského plánu je náplní praktické části diplomové práce. Na začátku této kapitoly je představeno ubytovací zařízení spolu s popisem jeho služeb a rekonstrukce. Důležitou součástí návrhu podnikatelského záměru je především finanční plán investice, hodnocení rizik a celkové hodnocení efektivnosti investičního záměru.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce je zaměřena na teoretická východiska pro tvorbu podnikatelského záměru.

2.1 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování je jedna z klíčových činností ve firmě, jejím základem je rozhodnutí o přijetí, popř. zamítnutí jednotlivých firemních investičních projektů. Investici lze chápat jako vynaložení určitého obnosu peněžních prostředků, u nichž předpokládáme jejich návratnost a ziskovost v určitém časovém období. Investice lze dělit na:

- hmotné (např. investice do výroby),
- nehmotné (např. investice do know-how podniku),
- finanční (např. nákup cenných papírů).

Rozsáhlé a významné projekty mohou mít výrazný dopad na samotný chod společnosti a jejího okolí. Úspěšná realizace investičních projektů pozitivně ovlivňuje celkovou tržní hodnotu podniku a jeho prosperitu, je tomu však i naopak, neúspěšné firemní projekty mohou vést k výrazným problémům podniku, v některých případech až k jeho zániku. [3]

Na rozhodování o investicích společnosti má významný vliv také její firemní strategie, která udává směr, jakým by mělo být dosaženo zejména strategických cílů společnosti. Celkový průběh investičního projektu by měl z dané firemní strategie vycházet, a to ze všech jejích částí, kterými jsou [3]:

- výrobní strategie (které výrobky a služby chce podnik rozvíjet);
- marketingová strategie (výběr hlavního trhu a způsobu, jak do něj proniknout);
- inovační strategie (směr působení inovačního úsilí);
- finanční strategie (struktura financování);
- personální strategie (určení zaměstnanců a jejich kompetencí);

- zásobovací strategie (struktura a zabezpečení zásob).

Konečný výsledek investičního rozhodnutí nevychází pouze z interních faktorů společnosti, ale je závislý také na externích jevech, které působí na podnik zvenčí, tedy z firemního okolí. Toto okolí může pro podnik představovat určité hrozby a to například v podobě konkurence, tržní situace nebo vývoje cen, atd. Lze tedy konstatovat, že podnik jednotlivá svá rozhodnutí uskutečňuje za většího, či menšího rizika a stupně nejistoty. Vnější okolí podniku však neskýtá pouze rizika a nejistotu, ale také podnikatelské příležitosti, které doposud nebyly využity a mohou přispět k růstu hodnoty firmy. [3]

Existence rizika je pro podnik důležitý faktor, protože právě nejistota, která je s ním spojená, způsobuje, že očekávaná výnosnost investičního projektu se může od té skutečné výrazně odlišovat. Tuto odchylku lze chápat jako negativní při snížení výnosnosti, ale také jako pozitivní v případě, kdy dojde k jejímu zvýšení.

Dalším faktorem ovlivňujícím investování je již zmíněná výnosnost, která představuje souhrn všech prostředků, které podniku přinesla daná investiční činnost a měří se investiční mírou. Mezi rizikem a výnosností je přímá úměra.

Třetím prvkem je likvidita, která vyjadřuje schopnost přeměnit aktiva na skutečné peníze. Mezi likviditou a ostatními veličinami (riziko a výnosnost) existuje nepřímá úměra. Vzájemnou působnost těchto faktorů popisuje tzv. investiční trojúhelník, viz obrázek (Obr. 1). [15]



Obr. 1: Veličiny ovlivňující investice [15]

2.2 Podnikatelský plán

Investiční činnost podniku spočívá v plánování, což znamená, že pro každé investiční rozhodnutí je sestaven určitý podnikatelský plán, který pomáhá k naplnění jednotlivých dílčích cílů investičního rozhodnutí. Plánování je důležitou součástí celkového řízení podniku a probíhá ve všech fázích existence podniku. Je to proces, který slouží podnikatelskému subjektu k jeho komplexnímu poznání a dosažení vytyčených podnikatelských cílů. Plánovací proces v sobě slučuje osobní cíle podnikatele a cíle podniku.

Podnikatelský plán lze definovat takto: „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny vnější a vnitřní faktory související se založením a chodem podniku.*“.[8]

Ve firmě lze plánovat všechny činnosti a rozlišit různé druhy podnikatelských plánů, například dle funkčnosti na marketingový plán, výrobní plán, finanční plán, atd. [8]

Písemně sestavený podnikatelský plán slouží pro potřeby podniku samotného, ale také pro potřeby mimopodnikové. V rámci podniku patří mezi zainteresované osoby zejména majitelé, kteří jeho prostřednictvím sledují vývoj a budoucnost firmy, a manažeři, kterým podnikatelský plán pomáhá v řízení podniku. Z mimopodnikové sféry je podnikatelský plán významným dokumentem pro potenciální investory, kteří se rozhodli investovat do podniku nebo v případě bank jej úvěrují.

2.2.1 Postup při sestavení podnikatelského plánu

Základními předpoklady pro vytvoření kvalitního podnikatelského plánu je zajistit, aby byl pro konečné uživatele tento dokument srozumitelný, přesný, reálný a pravdivý. Jednotlivé body podnikatelského plánu jsou voleny, tak aby vyhovovaly potřebám samotného podniku. Určité části by však měl obsahovat každý podnikatelský záměr, bez ohledu na to k čemu je tento dokument určen. Dle povahy spisu je ovlivněna také jeho rozsáhlost a stupeň propracování jednotlivých bodů.

Literatura nabízí mnohé varianty struktury pro sestavení podnikatelského plánu. Pro potřeby této práce byl vybrán model plánu podle autora Vojtěch Koráb a spol. [8]:

- titulní list;
- exekutivní souhrn;
- analýza trhu;
- popis podniku;
- výrobní plán;
- marketingový plán;
- organizační plán;
- hodnocení rizik;
- finanční plán;
- přílohy.

Jednotlivé části této struktury podnikatelského plánu budou následně popsány. Jak již bylo napsáno výše, nejedná se o pevnou strukturu a je tedy možné při psaní samotného dokumentu jednotlivé části upravovat dle potřeb podniku.

Titulní list

Titulní strana dokumentu obsahuje jeho název, popř. podnázev, který charakterizuje účel podnikatelského plánu. Obvykle se zde nachází také údaje jako název společnosti, její sídlo a kontaktní údaje. Může obsahovat také úvod, v němž je popsán charakter dokumentu.

Exekutivní souhrn

Tato část je zkrácenou verzí celého podnikatelského plánu a jsou v něm obsaženy všechny jeho podstatné informace. Stručně a přehledně tedy popisuje zejména:

- zakladatele/manažera s odůvodněním, proč právě on je pověřen sestavením tohoto dokumentu;
- produkty a služby, obzvláště jejich specifčnost;
- trh a tržní příležitosti;

- silné stránky investice;
- strategii, díky které bude dosaženo daných cílů;
- hlavní finanční data o projektu;
- popis potřeby a čerpání finančních zdrojů.

Exekutivní souhrn je sepisován až po dokončení podnikatelského plánu, avšak umístěn v rámci obsahu celého dokumentu je ihned po titulní straně. Slouží zainteresovaným osobám k bližšímu seznámení s investičním projektem. [8]

Analýza trhu

Tato část podnikatelského plánu prozkoumává hrozby a příležitosti okolí firmy. Snaží se analyzovat historické charakteristiky a trendy potencionálního trhu. Patří sem také analýza konkurenčního prostředí.

Tuto analýzu je nutno provádět v pravidelných intervalech.

Popis podniku

V rámci popisu podniku je proveden konkrétní stručný popis podnikatelského subjektu. Měl by obsahovat doložitelná fakta o strategii a cílech firmy, popis organizační struktury podnikání, charakteristiku výrobků, služeb a veškerého kancelářského a výrobního zařízení, umístění podniku a kontaktní údaje.

Výrobní/Obchodní plán

V této části je popsán celý výrobní proces, jedná-li se o výrobní podnik, popř. obchodní plán u nevýrobního podniku. Obecně se jedná o soupis strojů, surovin, materiálu, ale také seznam dodavatelů, zboží a nákup služeb, atd., které jsou potřeba pro zajištění bezproblémového chodu výroby. [8]

Marketingový plán

Marketingový plán formuluje, jak by měl vypadat prodej a distribuce výrobků a služeb podniku. Jako analytický nástroj produktové strategie lze použít například marketingový

mix 4P, jehož grafickou podobu lze vidět na obrázku (Obr. 2) a který se skládá ze čtyř hlavních složek:

- Produkt – charakteristika produktu (kvalita, značka, balení, design, atd.);
- Price – cenová politika,
- Place – distribuce výrobku od výrobce až ke konečnému zákazníkovi;
- Promotion – propagace výrobku.



Obr. 2: Marketingový mix [23]

Marketingový mix má v současné době mnoho modifikací, avšak pro potřeby menšího podniku je marketingový mix 4P dostačující.

V rámci marketingového plánu bývají uváděny také odhady předpokládané produkce, které slouží k pozdějším výpočtům rentability projektu.

Organizační plán

Organizační plán se zabývá zejména popisem personální struktury podniku a tím, jaké má firma vnitřní zdroje uplatnitelné pro realizaci projektu. Analyzuje organizaci zaměstnanců a eventuální potřebu doplnění těchto zdrojů.

Úroveň sestavení detailu personální organizační struktury je dána velikostí a složitostí rozsahu firmy.

Dlouhodobá úspěšnost podniku je závislá na kompetencích a výkonu jejích manažerů. Významnou informací jsou předešlé manažerské výsledky a reference, zkušenosti s jinými projekty a tak dále. [8]

Analýza rizik

Analýza rizik by měla být součástí každého podnikatelského plánu, obzvláště kvůli skutečnosti, že podnik při svém plánování musí vždy počítat s určitou mírou nejistoty, kterou samotná podnikatelská činnost přináší. Tato analýza slouží zejména k odhalení a případnému odstranění negativních faktorů ovlivňujících projekt.

Obecně platí, že čím je hodnocení rizik provedeno pečlivěji a důkladněji, tím je pak vyšší kvalita a bezpečnost použitelnosti podnikatelského plánu. [2]

Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu, jelikož jeho prostřednictvím lze stanovit potřebné množství finančních prostředků a hlavně prokázat ekonomickou efektivnost daného projektu. V odpovídající formě (např. tabulek) jsou zde vyjádřena data o finanční potřebě podnikatelského plánu, základní podnikové výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow) a soupisy vlastních zdrojů a dotací.

Přílohy

V této části jsou uvedeny texty a informace, které nelze uvést v samotném podnikatelském plánu, který však obsahuje odkazy na tyto jednotlivé materiály. [8]

2.2.2 Financování podnikatelského záměru

Hlavním cílem financování je zajištění peněžních prostředků pro podnikové investice. Tyto finanční zdroje jsou voleny efektivně a s co nejnižšími průměrnými náklady na kapitál. Obecně lze říci, že investice lze financovat dvojím způsobem a to samofinancováním z vlastních zdrojů nebo využitím zdrojů externích.

Financování by mělo vycházet ze zásady, že dlouhodobý majetek je financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek je financován těmi krátkodobými.

Externí zdroje financování bývají v mnoha případech pro podnik levnější, avšak s rostoucí zadlužeností se zvyšuje také rizikovost podniku, což negativně ovlivňuje výši nákladů spojených s cizím kapitálem, zejména tedy úvěry. Je tedy nutné udržovat optimální kapitálovou strukturu, aby náklady kapitálu byly co nejnižší.

Financování z vlastních zdrojů

Zdrojem samofinancování podniku je zejména jeho vlastní hospodářská činnost. Mezi základní formy interního financování patří odpisy, nerozdělený zisk, rezervy a vklady vlastníků a společníků.

Odpisy hmotného a nehmotného majetku jsou zásadním zdrojem samofinancování. Odpisy zaznamenávají výši opotřebovávání majetku, ale také technický pokrok, a jsou významnou složkou nákladů podniku, čímž ovlivňují výši dosaženého zisku. Reálný peněžní tok firmy na další investice lze vypočítat přičtením odpisů k nerozdělenému zisku. [13]

Nerozdělený zisk je zisk získaný vlastní činností podniku. Výnosnost investice, která je financována nerozděleným ziskem, musí být vyšší než jeho cena, kterou jsou náklady obětované příležitosti. [1]

Další možností samofinancování je využití dlouhodobých rezerv, které jsou tvořeny pomocí nákladů na budoucí předpokládané závazky podniku, které jsou rozloženy do více období, nebo kryjí rizika firmy. Při vytváření rezerv známe pouze účel jejich využití, avšak částka a období jsou neznámé. [1]

Financování z cizích zdrojů

Financování investic i z cizích zdrojů je pro firmy efektivní. Cenou za externí kapitál je úrok, jenž je placen věřitelům. Hlavní výhodou tohoto způsobu financování je fakt, že úrok je daňově uznatelnou položkou a působí na snížení základu daně, tento efekt se nazývá daňový štít. [22]

Externí zdroje financování lze charakterizovat jako finance získané z vnějšího okolí, mohou být úvěrového i neúvěrového typu, patří sem například emitované dluhopisy, bankovní úvěry, faktoring, forfaiting, leasing a dotace.

Dluhopis je dluhový cenný papír vyjadřující závazek dlužníka (emitenta) vůči majiteli (věřiteli). Mezi hlavní výhody financování pomocí dluhopisů patří, že úrok z nich snižuje zisk pro účely zdanění, je obvykle nižší než dividendy a nedochází ke ztrátě kontroly nad podnikem. Hlavní nevýhodou je možná změna podmínek, za kterých byly dluhopisy emitovány a růst finančního rizika. [14]

Velmi často používanými zdroji externího financování jsou bankovní úvěry, cenou za jejich poskytnutí je úrok, který je ovlivněn zejména bonitou klienta a dobou splatnosti. Z hlediska času lze úvěry rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, přičemž krátkodobé úvěry bývají obvykle levnější. Bankovní úvěry bývají poskytovány na základě písemné žádosti spolu s přílohami, které jsou požadovány bankou, zpravidla se jedná o finanční výkazy a podnikatelský plán. [14]

Factoring a forfaiting spočívá v odkupu pohledávek specializovanou firmou, která přebírá také riziko související s nesplacením pohledávky. Účelem je urychlení oběhu finančních prostředků a jejich získání před splatností pohledávky. [1]

Leasing je další formou externího financování. Existují dvě základní formy leasingu. První je finanční leasing, kdy dochází k dlouhodobému pronájmu movitých i nemovitých věcí. V průběhu období trvání leasingu dochází k placení nájemné částky, po ukončení nájmu a splacení ceny je majetek převeden do vlastnictví nájemce. V rámci další formy leasingu, která se nazývá operativní leasing, přechází vlastnické právo, na rozdíl od toho finančního, zpět na původního majitele.

Dotací rozumíme peněžní příjem ze státního rozpočtu, státních fondů, rozpočtů obcí, fondů EU a dalších subjektů. Pro získání podpory ve formě převedení zdrojů na podnik je nutné podat písemnou žádost a splnit stanovené podmínky. Obecně mohou být dotace poskytnuty na financování běžných, neboli pravidelně se opakujících (neinvestičních) potřeb v rozpočtovém období, a kapitálových, tj. jednorázových, pravidelně se neopakujících (investičních) dlouhodobých potřeb. [9]

2.3 Analytické nástroje

Analytické nástroje jsou hlavní prostředky, které slouží pro důkladnou analýzu podniku a trhu, jenž je prioritní pro sestavení kvalitního podnikatelského plánu. Využitím těchto analýz lze získat informace jednak o vnějším podnikatelském prostředí, ale také lze analyzovat celé odvětví a hlavní konkurenci firmy v dané podnikatelské činnosti. Analytické nástroje lze použít také pro analýzu interního prostředí podniku a samotného podnikatelského plánu.

2.3.1 PEST analýza

PEST je metoda, jejímž základním cílem je rozpoznání a odlišení činitelů působících na konkrétní podnik, a to pozitivně i negativně. Význam této analýzy stoupá s velikostí podniku a s rostoucími rozvojovými ambicemi. Jednotlivé okolnosti se v čase mění, je tudíž nutné tyto vlivy průběžně sledovat a analyzovat. [10]

PEST analýza rozděluje faktory ovlivňující podnik do čtyř základních skupin [12]:

- **Politicko-právní faktory.** Tyto faktory představují společenský systém, ve kterém podnik funguje. Základy tohoto systému jsou politická stabilita, politický postoj a existence zákonných norem.
- **Ekonomické faktory.** Vycházejí z makroekonomické situace země a hospodářské politiky státu, patří sem například: vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost, daňové zákony, úrokové sazby, atd.
- **Sociálně-kulturní faktory.** Tyto činitelé jsou definováni demografickými charakteristikami společnosti a trhu práce, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a pracovními zvyklostmi a dostupností pracovní síly.
- **Technologické faktory.** Jsou charakterizovány podporou vlády v oblasti výzkumu, tempem technologických změn a obecnou technologickou úrovní.

V současné době existuje více forem této analýzy a je to například analýza SLEPT, PESTLE nebo PESTEL, kdy jsou k základní formě této metody připojeny další faktory

jako legislativní a environmentální. Pro účely této práce je však použijeme základní členění, které je dostačující.

2.3.2 Porterův model pěti sil

Využívanou a užitečnou metodou pro analýzu oborového okolí je Porterův model konkurenčního prostředí. Tento analytický nástroj předpokládá, že firma působí v určitém odvětví a na určitém trhu a její strategická pozice a ziskovost je ovlivněna působením pěti dynamických sil [7]:

- Rivalitou firem působících na daném trhu;
- Hrozbou vstupu nových konkurentů;
- Hrozbou substitutů;
- Vyjednávací silou zákazníků;
- Vyjednávací silou dodavatelů.

Rivalita firem působících na daném trhu

Pokud se v odvětví vyskytuje velké množství silných konkurentů, tak se stává méně přitažlivé. Faktory ovlivňující rivalitu jsou např. vysoké fixní náklady, stagnace odvětví a zájem konkurence zůstat v odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hybná síla je ovlivněna obzvláště vstupními a výstupními bariérami do daného odvětví, kterými mohou být např. úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa, vládní zásahy a diferenciací výroby.

Optimální situace z hlediska ziskovosti je, když jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké. [5]

Hrozba substituce výrobků

Substituty jsou produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu. Atraktivita odvětví klesá s hrozbou zastupitelnosti výrobků.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Přitažlivost trhu klesá s rostoucí silou zákazníků při vyjednávání. Silní zákazníci se snaží tlačit cenu dolů, ale vyžadují lepší kvalitu a více služeb, čímž vyvolávají konkurenční vztahy mezi firmami. Sílu zákazníků zvyšuje jejich organizovanost.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Síla dodavatelů roste, pokud dodávají jedinečné výrobky pro odběratele. Odvětví je pro podniky neatraktivní, jestliže dochází k růstu cen a snižování kvality a dodávek. [5]

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem je zmapovat silné a slabé stránky podniku a zjistit, zda je firma dostatečně konkurenceschopná v jejím vnějším prostředí, jež představuje makroprostředí i mikroprostředí.

Zpravidla se začíná analýzou příležitostí a hrozeb, v rámci níž lze získat informace o vnějším prostředí týkající se například hospodářského vývoje, politické situace, ale také poznatky o dodavatelích, zákaznících a konkurenci. Po seznámení se s okolím následuje analýza silných a slabých stránek, tedy analýza vnitřního prostředí podniku. Výsledkem této analýzy by měly být informace o podnikové kultuře, cílech, systémech, firemních zdrojích, atd. [6]



Obr. 3: Ukázka SWOT analýzy [25]

SWOT analýza nabízí sumární pohled na postavení firmy a dává podklady pro možnost dalšího rozvoje. Nevýhodou této analýzy je však její subjektivnost.

2.3.4 Analýza a řízení rizik

Podnikatelský záměr je dokument orientovaný na budoucnost podniku, je tudíž nutné, aby byla provedena analýza rizik, které jsou s ním spojeny. Jednotlivé výpočty ziskovosti a vůbec průběh projektu jsou postaveny na předpokladu budoucího vývoje, který však mohou ovlivnit nenadálé změny. Podnik se těmto změnám může bránit právě jejich predikcí v rámci rizikového řízení projektu. Jeho základem je klasifikace základních rizik a jejich odstranění.

Podnikatelské riziko lze chápat jako jev pozitivní i negativní. Pozitivně jej lze charakterizovat jako možnost získání podnikatelského úspěchu a zisku. Pravým opakem je pak negativní stránka rizika, kdy hrozí, že jeho podstoupením může dojít ke zhoršení hospodářských výsledků a podnik se může dostat do finančních potíží.

2.3.4.1 Klasifikace rizika

Rizika lze rozdělovat dle mnoha aspektů. Mezi základní způsoby patří dělení na [4]:

- **Podnikatelské a čisté riziko** (podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku, čisté riziko uvažuje pouze existenci vzniku nepříznivých situací).

- **Systematické a nesystematické riziko** (systematické riziko je vyvoláno společnými faktory a postihuje všechny podnikatelské celky v odlišné míře, nesystematické riziko je specifickým jevem u každého podnikatelského subjektu).
- **Vnitřní a vnější riziko** (vnější rizika vycházejí z podnikového okolí, kdežto vnitřní rizika se týkají faktorů uvnitř firmy).
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko** (ovlivnitelná rizika jsou všechna ta, u kterých lze eliminovat vznik přijetím potřebných opatření; neovlivnitelná rizika jsou taková, jejichž vzniku nelze zabránit).
- **Primární a sekundární riziko** (sekundární riziko vzniká přijetím opatření na eliminaci primárního rizika).
- **Riziko ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu.**

V hlediska věcné náplně se dále rizika dělí na [4]:

- **Technicko-technologická rizika** – spojená s vědecko-technickým vývojem, nezvládnutím technologického procesu.
- **Výrobní rizika** – nedostatek výrobních zdrojů a poruchy na dodavatelské straně.
- **Ekonomická rizika** – zejména jde o nákladová rizika.
- **Tržní rizika** – rizika spojená s úspěšností prodeje a poptávkou.
- **Finanční rizika** – spojená s dostupností finančních zdrojů, změnou úrokových zázob, měnových kurzů, atd.
- **Legislativní rizika** – jsou ovlivňována hospodářskou a legislativní politikou.
- **Environmentální rizika** – zejména náklady spojené s dodržováním norem životního prostředí a odstraňování škod na životním prostředí.
- **Informační rizika** – týkají se informačních systémů a ochrany dat.

2.3.4.2 Analýza rizik v projektu

Při analýze rizik je hlavním cílem dosáhnout kompletního výčtu rizik pro co nejširší spektrum činností. Tento proces se skládá se tří základních činností.

Identifikace rizik projektu

V tomto prvním kroku dochází k zaznamenání největších hrozeb projektu a jejich následnému popisu. Nejčastější používanou metodou pro sběr těchto informací je brainstorming, popř. lze využít seznam rizik na základě vyhodnocení předešlých projektů, který je upraven pro potřeby nového podnikatelského záměru. [2]

Posouzení rizik

Cílem je odhadnout pravděpodobnost výskytu hrozeb a určit úroveň nebezpečí, které mohou projektu přinést. Využívá se techniky expertních odhadů nebo tabulek, jež umožňují přesné určení pravděpodobnosti dopadu. Posuzování rizik probíhá buď kvantitativně, nebo kvalitativně. Konečným výsledkem je hodnota rizika. [2]

Odezvy na zjištěná rizika

Třetím krokem je snaha o snížení celkové hodnoty všech rizik na úroveň, při níž bude podnikatelský záměr realizovatelný. Jedná se o kreativní proces celého projektového týmu, jehož výsledkem je nalezení konkrétních opatření k eliminaci hrozeb, které jsou s riziky spojena. [2]

2.3.4.3 Metody snížení rizik

Existuje značné množství metod, jež slouží ke snížení rizika, a ty lze je rozdělit do dvou základních skupin [4]:

- odstranění rizika, cílem je oslabit příčiny vzniku rizik (ofenzivní strategie);
- snížení nepříznivých důsledků rizika, tyto metody se zaměřují na snížení neblahých dopadů existence určitého rizik (defenzivní strategie).

Ve vybraných základních metodách, které budou stručně popsány níže, jsou zastoupeni členové skupin jak ofenzivní, tak defenzivní strategie eliminace rizika.

Ofenzivní řízení firmy

Jedná se o metodu, kdy management má ve svých rukou možnost, jak významně přispět ke snížení rizika. Management podniku má za úkol rozpoznat možná rizika a zvolit jakými cestami dojde k jejich eliminaci. Jedná se o preventivní přístup k řízení rizika. [11]

Retence rizika

Retence rizik je jedna z nejběžnějších metod zvládání rizika a spočívá v zadržení rizika, tzn., že podnik nevyužije žádné nástroje k omezení rizika. Zadržení rizika může být vědomé a nevědomé. K vědomé retenci dochází v případě, že je riziko rozpoznáno, ale podnik vůči němu nijak nezasahuje. Nevědomá retence nastává tehdy, když riziko není předem rozpoznáno. Dále dochází k retenci dobrovolné a nedobrovolné. Jestliže podnik rozpozná existenci rizika a rozhodne se přijmout ztrátu s ním související, jedná se o dobrovolnou retenci. V případě nedobrovolné retence dochází k nevědomému zadržení rizik. [11]

Obecně lze však říci, že ztráty v případě retence rizika nejsou příliš vysoké a podnik je ochoten je přijmout.

Redukce rizika

Redukce rizika představuje odstranění příčin vzniku rizika, popř. snížení jeho hrozby. Do skupiny metod, která odstraňuje příčiny vzniku rizika, patří mimo jiné přesun rizika. Druhou skupinu, která pouze snižuje škodlivé účinky rizika, spadá například pojištění.

Transfer rizika

Přesun rizika, zpravidla na jiný podnikatelský subjekt, je metoda, která se řadí mezi defenzivní strategie firmy. Transfer rizika spočívá v převodu rizika na ekonomicky silnější subjekt za určitých podmínek, patří sem například uzavírání obchodních smluv, kupních smluv, termínované obchody, leasing, akreditiv, inkaso, forfaiting a faktoring. [11]

Diverzifikace rizika

Diverzifikaci rizika lze definovat jako rozložení rizika na více objektů. Ukázkou diverzifikace jsou například [4]:

- diverzifikace výrobního programu;
- diverzifikace zákazníků;
- diverzifikace zajišťování vstupů;
- diverzifikace grafická.

Efektivnost diverzifikace rizika vzrůstá se vzájemnou odlišností jednotlivých prvků, např. v rámci výrobní diverzifikace rozdílnost oborů či produktů. [4]

Diverzifikaci rozlišujeme na vertikální a horizontální. Příkladem vertikální diverzifikace je například vlastní výroba součástek, které byly dříve nakupovány. Horizontální diverzifikace spočívá v rozšíření výrobního programu.

Sdílení (rozdělení) rizika

V tomto případě se riziko rozděluje mezi jednotlivé členy podnikatelské činnosti, přičemž stupeň spolupráce může být odlišný. Účastníky k vytvoření takovýchto seskupení vedou ve většině případů vysoké náklady podnikatelského záměru spolu s nutností získání co největšího segmentu trhu. Existuje několik možností vzniku společného subjektu a jsou to založení nové firmy, vytvoření holdingové struktury, smlouvy o tichém společenství, atd. [11]

Pojištění

Jedná se o historicky nejstarší formu zajištění rizika, princip pojištění je v podstatě směna velkého rizika za menší v podobě platby pojistného. Nepříznivé důsledky plynoucí z rizika se v tomto případě přenáší na pojišťovnu, která kryje škody. [11]

Vytváření rezerv

Rezervy jsou aktiva, které podnik využívá, jestliže nastanou neočekávané události v chodu podniku. Mohou mít povahu jak hmotnou (zásoby), tak finanční. Tvorba rezervních fondů je dána například akciovým společnostem ze zákona. [11]

2.4 Hodnocení investičních projektů

Všechny investiční projekty nepřinášejí stejnou výnosnost a nejsou stejně efektivní, z toho důvodu je pro podnik nutné provést u všech hodnocení jejich efektivnosti, na jehož základě má firma možnost rozhodnout, který podnikatelský plán realizovat a který nikoliv. Ve většině případů se při porovnávání jednotlivých investičních projektů vychází z odvození toku hotovosti projektu.

Mezi nejpoužívanější metody efektivnosti investic patří zejména:

- doba návratnosti investic (DN);
- čistá současná hodnota investic (ČSH);
- vnitřní výnosové procento (VVP).

Všechny tři přístupy k hodnocení investičních projektů jsou v praxi hojně využívány. Metody ČSH a VVP jsou řazeny mezi moderní postupy, které při svém výpočtu respektují faktor času. V následujících kapitolách bude blíže popsána metoda doby návratnosti a ČSH.

2.4.1 Doba návratnosti investic

Doba návratnosti investic je v praxi hodně uplatňovanou metodou, která však ve svém výpočtu nerespektuje důležitý faktor času.

Výsledek této metody označuje počet let, v rámci nichž dojde ke splacení kapitálových výdajů projektu jeho příjmy. Jako výhodnější investice je následně zvolena ta, jež vykazuje nižší počet let nutných splacení výdajů projektu. [13]

Tato metoda je vhodná pro investiční projekty, u kterých preferujeme likviditu majetku v co nejkratší době.

2.4.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (anglický název Net Present Value) je jednou z nejpřesnějších moderních metod hodnocení efektivnosti investičních projektů, která je charakteristická

respektováním faktoru času. Výsledek tohoto diskontovaného výpočtu představuje rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů a výdajů. [13]

Pro projekty jsou přípustné všechny varianty, kdy je čistá současná hodnota vyšší než 0. Čím vyšší je hodnota diskontovaného peněžního toku, tím je daná investice považována za výhodnější a efektivnější.

Matematicky lze ČSH vyjádřit takto [13]:

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K ;$$

kde ČSH ... čistá současná hodnota,

P_n ... peněžní příjem v jednotlivých letech,

i ... požadovaná výnosnost,

n ... jednotlivá období životnosti investice,

N ... celková doba životnosti investice,

K ... kapitálový výdaj.

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Popis podnikatelského subjektu

Obchodní firma:	Středověké krčmy, s r.o.
Sídlo:	Praha 1 - Malá Strana, Thunovská 198/15, PSČ 118 00
Identifikační číslo:	24746231
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Hostinská činnost, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Jednatel: Pavel Bábík
Email:	info@krcmapisek.cz

Společnost vznikla v roce 2006 jako součást Zámeckého resortu Dětenice. V roce 2010 přešla do vlastnictví nynějšího jednatele, který je vlastníkem i v současné době. Podnik se nachází v budově starého pivovaru v Písku, přičemž podnikové prostory jsou v pronájmu. Jedná se o restauraci se středověkým dobovým interiérem a víkendovými středověkými programy. V roce 2012 proběhla rekonstrukce jednoho ze tří sálů restaurace, který byl na rozdíl od ostatních místností, jež mají připomínat středověkou dobu, stylizován do podoby rytířského sálu. V rámci tohoto projektu byla vystavěna také vintéria. V patře nad restaurací se nachází další prostory, jež jsou v částečném podnájmu, a podnik je nevyužívá, nachází se zde pouze kancelář.

3.1.1 Předmět podnikání

Středověká krčma Písek je restaurační zařízení, jehož interiér a exteriér je stylizován do středověké doby. Tomuto designu je přizpůsoben také jídelní lístek spolu

s nabízenými jídly a chování obsluhy k hostům. Každý páteční a sobotní večer se zde konají středověké programy.

Interiér restaurace se skládá ze tří hlavních sálů, z nichž dva jsou koncipovány jako středověké sály a nově zrekonstruovaný třetí sál je vybaven rytířskou tematikou, jejich celková kapacita je asi 250 lidí, v létě se otevírá také venkovní posezení, u kterého se nachází dětské hřiště. V jednom ze sálů se nachází také vinotéka, kde probíhá prodej a degustace vín z jižní Moravy.

V areálu Středověké krčmy jsou v průběhu roku pořádány různé tematické akce jako například Velikonoční hodování, Dětský den, Košt vín, Mikulášská nadílka a Silvestrovský večer. V tomto roce se poprvé chystají letní Rytířské slavnosti.

3.1.2 Místo podnikání

Restaurace, kterou provozuje společnost Středověké krčmy, se nachází v jihočeském městě Písek, které lze najít asi 100 kilometrů jižně od Prahy a je významným kulturním a historickým centrem. Geografickou výhodou je, že Písek leží ve střední části jižních Čech, proto se jedná o ideální místo odkud vyjíždět na výlety, ať už autem nebo na kole po tamních cyklostezkách. Zdejší oblast je bohatá na hrady, zámky, ale také přírodní scenérie, město se nachází v blízkosti tzv. Píseckých hor, což je ideální místo pro turistiku.

Mezi nejvýznamnější historické památky v centru města Písek patří zejména Kamenný most, Hrad a Prácheňské muzeum, Putimská brána, atd. Jak lze vidět na obrázku (Obrázek 4), Středověká krčma leží nedaleko kulturního středu města.

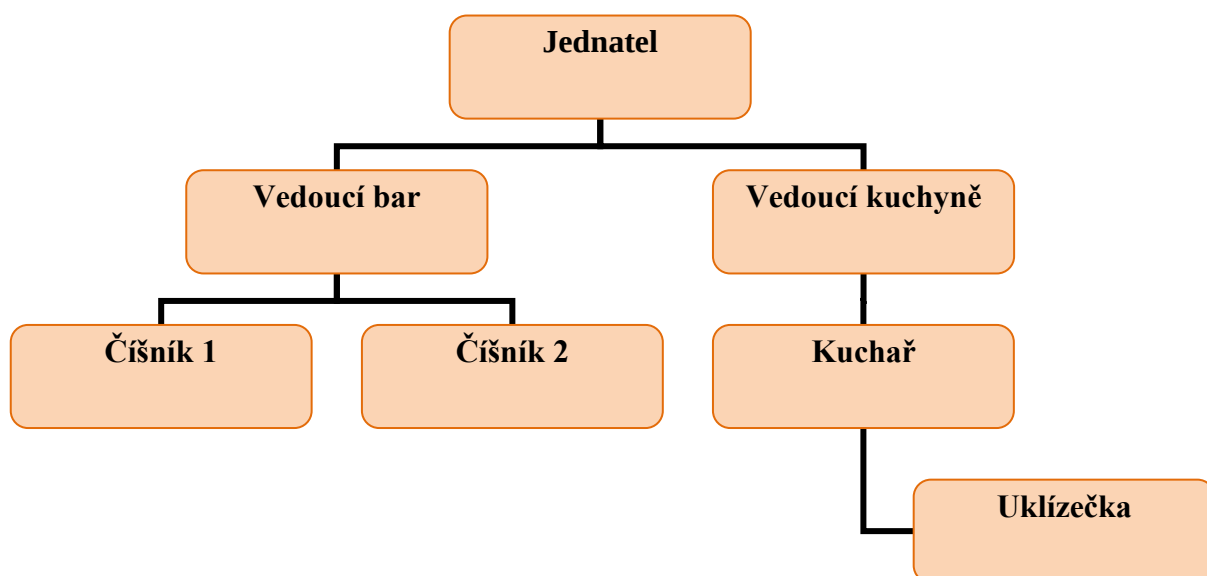


Obr. 4: Geografické umístění

Zdroj: Mapy.cz

3.1.3 Organizační struktura

Vedení společnosti představuje jednatel a zároveň vlastník podniku. Organizační struktura restaurace je rozdělena na dvě samostatná pracoviště, bar a kuchyně. Každé z těchto pracovišť má svého odpovědného vedoucího, který má pod sebou další podřízené. Celkem je ve společnosti od roku 2014 zaměstnáno šest zaměstnanců, kolektiv od března tohoto roku doplnil jeden číšník. Celkové měsíční mzdové náklady společnosti činí 69 200 Kč včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem v celkové výši 34%. Všichni kromě uklízečky jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy na dobu určitou, s uklízečkou je podepsána dohoda o pracovní činnosti, výše její odměny činí 2 200 Kč, zaměstnavatel tudíž nemusí z tohoto platu odvádět zákonné pojištění.



Obr. 5: Organizační struktura podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Analýza podnikového prostředí

Firma Středověké krčmy je podnik působící na spotřebitelském trhu, pro který je charakteristické, že nabízí své služby širokému spektru konečných zákazníků. Konečným spotřebitelům v rámci České republiky, ale také Rakouska, Německa a Ruska, nabízí speciální druh hostinské činnosti.

3.2.1 PEST analýza

PEST analýza popisuje makroekonomické znaky firemního prostředí.

Politicko-právní faktory

Základní sazba DPH v roce 2014 byla 21%. Na některé služby nebo výrobky se vztahuje snížená sazba DPH, která je v roce 2014 ve výši 15%. Snížená sazba se využívá u vybraných druhů potravin, zvířat, rostlin, ubytovacích služeb, péče o nemocné nebo zdravotně postižené, papírových knih nebo časopisů, atd. Od 1. 1. 2015 došlo k podstatným změnám v zákonech. Byla zavedena druhá snížená sazba DPH, jejíž výše byla stanovena na 10%, je uplatňována na kojeneckou výživu, potraviny pro děti, tištěné knihy, atd. Ostatní sazby daně zůstávají od roku 2014 nezměněny. Problematiku DPH upravuje

zákon číslo 235/2004 Sb., Zákon o DPH (seznam výrobků a služeb, na něž se vztahuje snížená sazba DPH lze najít v příloze číslo 3 Zákona o DPH). [26]

Sazba daně z příjmů fyzických osob pro rok 2014 je 15% a u právnických osob 19%. Problematikou týkající se této oblasti se zabývá zákon číslo 586/1992 Sb., o daních z příjmu.

Firma se při prodeji svých služeb řídí zákony, které jsou platné v rámci celé České republiky, zejména těmito zákony:

- Zákoník práce č. 065/1965 Sb.,
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.,
- Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.,
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 588/1992 Sb.,
- Zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku č. 1/1992 Sb.,
- Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.,
- Zákon o obecné bezpečnosti výrobků č. 102/2001 Sb.,
- Zákon o veřejných zakázkách 137/2006 Sb., aj.

Ekonomické faktory

Vývoj ekonomické situace v České republice, je ovlivněn hospodářskou situací vnějšího prostředí. Státy bojují zejména se zadlužeností a snaží se snižovat své státní deficity.

Společnost Středověké krčmy se snaží kontinuálně zvyšovat produktivitu a efektivitu práce a vynakládá velké úsilí na povzbuzení poptávky různými marketingovými akcemi.

Hrubý domácí produkt očištěný od cenových, sezónních a kalendářních vlivů vzrostl meziročně o 2,4%, což znamená, že se výkonnost ekonomiky zvýšila. Vývoj poptávky byl pozitivně ovlivněn zejména růstem výdajů na konečnou spotřebu domácností, které vzrostly o 1,5%, a zvýšila se také tvorba fixního kapitálu a to meziročně o 3,9%. Významný růst HDP zaznamenaly především zpracovatelský průmysl, stavebnictví, informační, komunikační a administrativní činnosti. Výdaje na konečnou spotřebu se příliš nelišily od předešlého roku. Celková zaměstnanost vzrostla o 0,5%. [17]

Průměrná roční míra inflace v roce 2014 činila 0,4%, což je o 1% méně než v roce předchozím. Největší podíl na celkovém růstu cenové hladiny za rok 2014 měly nealkoholické nápoje, tabák a potraviny, naopak o její pokles se nejvíce zapříčinily oblasti bydlení, zdraví a komunikace. [17],[21]

Obecná míra nezaměstnanosti na konci roku 2014 dosáhla 5,9%, přičemž v Jihočeském kraji se pohybuje okolo 6,2% a má mírně rostoucí trend. [19]

Získávání finančních prostředků pro podniky je poměrně nákladné a nepřiliš jednoduché, zejména díky složitým úvěrovým podmínkám [24]:

- nejméně dvě ukončená daňová období,
- kladný výsledek hospodaření,
- nezadluženost vůči finančnímu úřadu, zdravotní pojišťovně a správě sociálního zabezpečení,
- firma nesmí být v likvidaci, konkurzu ani vyrovnání,
- vedení účtu u dané banky,
- předložení podnikatelského záměru,
- určení účelu (hlavně u investičních úvěrů), atd.

V současné době jsou poskytovány nízké úrokové sazby zejména na hypoteční úvěry.

Sociálně-kulturní faktory

V České republice k 31. prosinci 2014 žije 10 512 419 obyvatel, jejichž počet má v čase mírně rostoucí tendenci. Zvyšuje se také podíl cizinců s dlouhodobými, popř. trvalými pobyty v České republice. Nejčetnější zastoupení mají cizinci s ukrajinskou, ruskou a slovenskou státní příslušností. [20]

Za rok 2014 dosáhla průměrná měsíční mzda výše 25 219 Kč, v meziročním srovnání se jedná o mírný přírůstek. Došlo k poklesu spotřebitelských cen, z toho také vyplývá, že reálná mzda se celkově zvýšila o 1,2%. Zvyšuje se průměrná zadluženost obyvatelstva, stále více občanů ČR se dostává do finančních obtíží, které stále častěji končí osobním bankrotem. [18]

Úroveň vzdělání v ČR je dobrá, zvyšuje se počet absolventů středních škol s maturitou a zároveň také vysokých škol. Naopak je již několikaletým trendem postupné snižování počtu absolventů odborného středoškolského vzdělávání. Tato skutečnost se také odráží v nabídce a dostupnosti pracovních sil v celé České republice.

Technologické faktory

V současné době je ve většině oborů výrazný tlak na technologické faktory jednak ve výrobě výrobků, ale také v jejich distribuci. Společnost Středověké krčmy od počátku své existence musela nejvíce investovat do technologií v rámci výbavy kuchyně (např. nové kuchyňské konvektomaty), dále do pokladního systému Vectron, který je napojen na wifi síť rozléhající se po celé restauraci, a skladového programu Gastro. Internet je další neméně podstatnou technologií využívanou snad všemi podniky. Slouží ke komunikaci nejen se zákazníky pomocí webových stránek, facebooku, či emailu, ale také k výběru dodavatelů a komunikaci s nimi.

V rámci rozšíření služeb o ubytovací prostory bude nutné zakoupit také hotelový program od společnosti Vectron, která se společností v poskytování software osvědčila již v minulých letech.

3.2.2 Porterova analýza

Porterova analýza je nástroj, jenž se využívá pro analýzu vlivů působících v odvětví. Skládá se z pěti sil - Vyjednávací síla zákazníků, Vyjednávací síla dodavatelů, Hrozba vstupu nových konkurentů, Hrozba substitutů, Rivalita firem působících na daném trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Společnost provozuje restauraci na spotřebitelském trhu, z toho vyplývá, že vyjednávací síla zákazníka jakožto jednotlivce je poměrně nízká, avšak roste přímo úměrně s jejich počtem. Čím je tedy větší skupina zákazníků, tím je větší i jejich vyjednávací síla.

Při určování prodejních cen se společnost Středověké krčmy především zaměřuje na nákladovou cenu, která je vypočítána na základě skutečných výdajů podniku. V některých případech používá i nabídkovou cenu, kdy firma sestavuje finanční nabídku, která koresponduje s požadavky zákazníka a na jejímž základě je pak stanovena cena. Pro získání stálé klientely, nebo pokud se jedná o početnou skupinu, nabízí společnost rovněž možnost využití skonta (např. nabídka pro cestovní kanceláře a firmy).

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost při nákupu surovin spolupracuje s více dodavateli a to zejména kvůli rozložení rizika například při nedodržení dodávky, ale také kvůli riziku růstu cen. Lze tedy říci, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Restaurace je situována v jižních Čechách, které jsou vyhledávanou turistickou destinací, v současné době je marketing této oblasti orientován zejména na cykloturisty pomocí akce „Jižní Čechy aktivní“. Samotné město Písek je turisty hojně navštěvovanou lokalitou díky jeho historii a památkám, v letní sezoně lze tedy očekávat významný přísun turistů. Na základě těchto informací lze dedukovat, že odvětví je poměrně významně ovlivněno sezónními výkyvy, je tedy obvyklé, že v zimních měsících dochází ke snížení tržeb. Vstup nových firem do odvětví je poměrně finančně náročný na vybavení a chod zařízení, i přesto se však hrozba nové konkurence objevuje poměrně často, je proto nutné neustále přicházet s novými nápady na možnosti získání konkurenční výhody.

Hrozba substitutů

Hrozba substituce, neboli nahrazení za jinou restauraci, je poměrně vysoká, jelikož za substituty lze považovat všechny další restaurace ve městě Písek. Konkurenční výhodou Středověké krčmy Písek vůči ostatním podnikům je však její styl vybavení a charakter nabízených služeb.

Zejména díky této hrozbě společnost uvažuje o rozšíření svých služeb, aby díky tomu mohla zákazníkům nabídnout něco víc než jen jídlo, pití a zábavu.

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita mezi restauracemi je velká, avšak za největšího konkurenta lze považovat restauraci U Reinerů, jejíž konkurenční výhodou je hlavně dlouhá a slavná historie.

V současné době je v České republice celkem šest restauračních zařízení včetně Středověké krčmy Písek, které jsou svým vybavením stylizovány do podoby středověké krčmy, a jsou to Středověká krčma Dětenice v Dětenicích, Krčma U Krále Brabantského v Praze, Středověká krčma v Brně, Starý pivovar ve Dvoře Králové a Mostecká krčma v Mostu. Největší konkurenty představují hlavně první dvě zmiňované restaurace. Z důvodu velké rivality hledá společnost Středověké krčmy další možnosti pro rozvoj.

3.2.3 SWOT analýza

Bezespornou výhodou pro společnost Středověké krčmy je její poloha, tedy město Písek v jižních Čechách, které má bohatou historii a je vyhledávanou lokalitou turistů z České republiky i zahraničí. Mezi silné stránky společnosti patří zejména její osobitý dobový styl, jímž se odlišuje od ostatních restaurací v Písku a jeho okolí, přináší také zákazníkům změnu od nudného stereotypu a obohacuje zážitek z jídla o středověký program. Celkový vzhled restaurace doplňuje také samotná historická budova starého pivovaru, v níž se nachází. Jako další plus lze zmínit také dětské hřiště, které se nachází u venkovního posezení před pivovarem a je vhodné pro rodiny s dětmi. Před rokem zde byla otevřena nová vinotéka s víny z jižní Moravy.

Mezi restauracemi, které nabízejí stejný druh služeb na trhu, panuje poměrně silná rivalita, což negativně ovlivňuje i chod podniku. Mezi slabé stránky společnosti patří například sezónní výkyvy v návštěvnosti restaurace, kdy v letních měsících je hojně navštěvována zejména turisty cestujícími po jižních Čechách. V zimním období dochází k útlumu návštěvnosti, jež se snaží společnost kompenzovat například firemními večírky, či různými společenskými akcemi. Restaurace nevlastní žádné ubytovací prostory, avšak zákazníci v posledních letech opakovaně projevují značný zájem o možnost ubytování v blízkosti Středověké krčmy. Slabším místem jsou také webové stránky. Prostory, ve kterých se restaurace nachází, jsou majitelům pouze pronajímány, doteď bylo nájemné placeno podle smlouvy, která byla sepsána v době založení podniku a není vyhovující, v letošním roce se bude vyjednávat nová smlouva, která bude upravovat výši nájemného.

Mezi hlavní možnosti dalšího vývoje podniku patří především zdokonalení marketingu společnosti, zejména tedy jeho orientace na zahraničí a to Rakousko, Německo a Rusko. S tímto souvisí také možnost navázání spolupráce s tuzemskými i zahraničními cestovními kanceláři, které pořádají pobytové a poznávací zájezdy do jižních Čech. Další podnikatelskou příležitostí je i výstavba obytných prostor v nevyužitém patře nad restaurací, čímž by se vyřešil problém s ubytováváním zákazníků. Město Písek vypisuje dvakrát v roce granty na podporu cestovního ruchu na Písecku, společnost plánuje zapojit se do výběrového řízení o tyto finanční prostředky v následujícím roce na financování letních akcí.

Středověká krčma se podílí na propagaci města a celého Písecka v rámci cestovního ruchu a jak bylo napsáno výše, lze očekávat, že se bude ucházet i o finanční výpomoc v podobě grantů, oslabení zájmu města o podporu podnikání by mělo tudíž negativní dopad na celkový chod firmy. Značnou hrozbu by pro podnik znamenalo i oslabení cestovního ruchu a zájmu zákazníků o restauraci, proto podnik ročně investuje značnou část svých prostředků do marketingu. Díky své lokalitě je firma ohrožena i povodněmi, což podnik řeší formou pojištění. V loňském roce například díky povodním podnik utrpěl výraznou ztrátu na červnových tržbách. V neposlední řadě jsou také zásadní hrozbou

pro společnost legislativní podmínky platné pro podnikání v České republice a zejména možnost jejich změn.

Tab. 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- dobový styl - geografická poloha - historická hodnota města - historická budova restaurace - nová kinotéka - dětské hřiště	- chybějící ubytovací prostory - webové stránky - sezónní výkyvy návštěvnosti - konkurence - vysoké nájemné
Příležitosti	Hrozby
- marketing v zahraničí - cestovní kanceláře - možnost výstavby ubytovacích prostor - dotace a granty - nevyužité prostory nad restaurací	- slabá podpora města - nízká poptávka - snížení počtu turistů - vstup nových konkurentů - přírodní katastrofy - změna zákonů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy byla provedena analýza náklů, příjmů a výsledku hospodaření za poslední tři roky existence daného podniku.

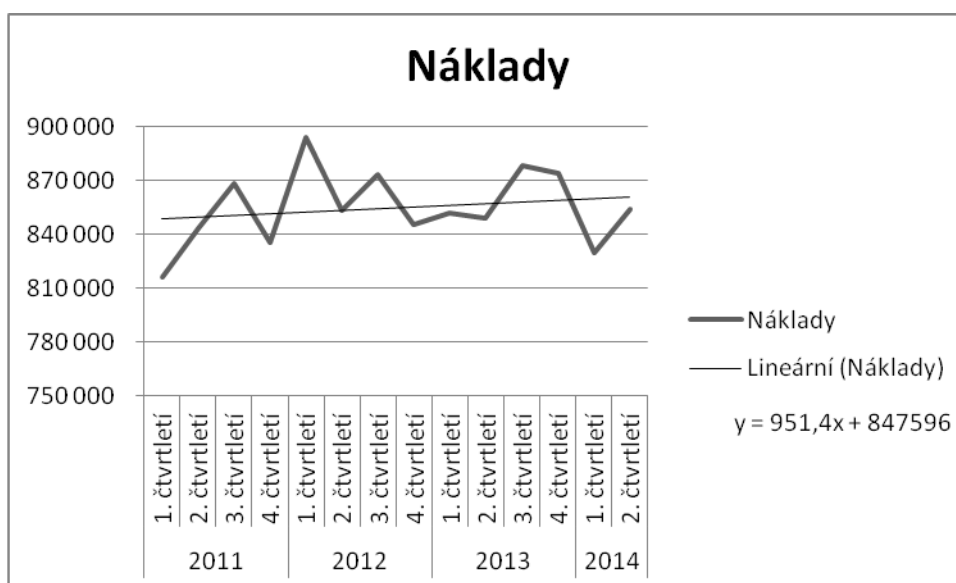
3.3.1 Analýza nákladů

Na grafu (Obr. 6) lze vidět, že růst nákladů ve firmě není příliš dramatický. Měsíční náklady podniku se pohybují kolem 270 000 Kč, jednatel podniku se snaží o zvyšování hospodárnosti ve vedení společnosti. Z grafu nákladů, podobně jako u dalších dvou následujících (Obr. 7, Obr. 8), lze konstatovat, že podnik je poměrně hodně citlivý na sezónní výkyvy, to znamená, že s větší návštěvností v letních měsících dochází i k nárůstu nákladů.

Složení nákladů společnosti tvoří především nájem podnikových prostor, celková jeho výše činí měsíčně 60 000 Kč plus energie ve výši 40 000 Kč. Další významnou nákladovou složkou jsou měsíční mzdy zaměstnanců v celkové hodnotě 58 200 Kč, tyto tři nákladové položky tvoří fixní část nákladů společnosti.

Další část nákladů v jednotlivých měsících tvoří středověký program, nákupy zboží (pro kuchyni i bar) a čisticích prostředků, jedná se o variabilní složky nákladů, které se mění s počtem zákazníků. Paušálně placeny jsou dále náklady na pojištění, internet, telefonní služby a pohonné hmoty. Jednorázově jsou hrazeny výdaje na reklamu.

Vývoj nákladů je poměrně konstantní, variabilní náklady podniku jsou ovlivněny sezónní vytížeností restauračního zařízení. V prvních dvou čtvrtletích roku 2012 probíhalo financování investičního projektu, proto je zde patrný poměrně značný růst výdajů, vůči jiným obdobím.



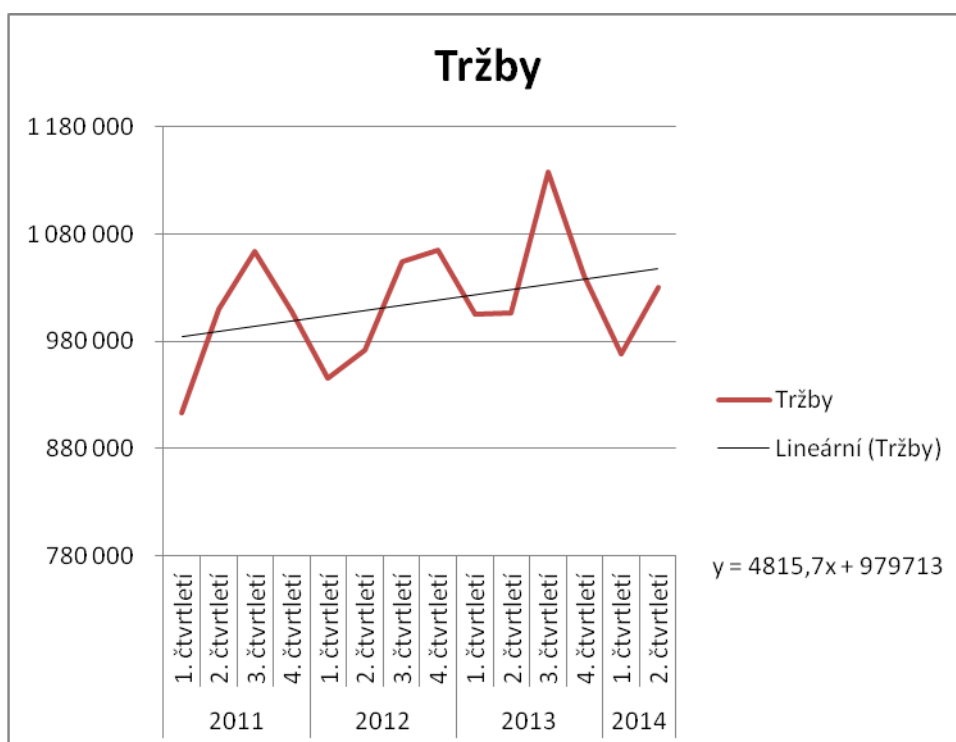
Obr. 6: Analýza nákladů podniku v letech 2011 – 2014 v Kč; Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Analýza tržeb

Tržby společnosti jsou tvořeny prodejem alkoholických a nealkoholických produktů a prodejem pokrmů v restauraci. Průměrná výše měsíčních tržeb je 315 000 Kč.

Trend křivky tržeb je rostoucí a na vývoji za jednotlivá období lze spatřit vliv sezónnosti, kdy v letních měsících tržby rostou rychleji, jelikož do jihočeského města Písek přijíždí velké množství turistů. Naopak v zimních měsících tržby klesají, společnost se tuto skutečnost snaží řešit pořádáním firemních večírků a oslav pro početnější skupiny lidí, které jí přináší během těchto nepříznivých měsíců vyšší příjmy než jednotlivci.

V budoucnosti by společnost ráda navázala spolupráci s tuzemskými, ale i zahraničními cestovními kanceláři, které by pro podnik zajistily přísun turistů i mimo letní turistickou sezónu.



Obr. 7: Analýza tržeb podniku v letech 2011 – 2014 v Kč; Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3 Analýza výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření je tvořen rozdílem mezi příjmy a náklady společnosti, představuje zisk, popř. ztrátu za určité časové období.

Tab. 2: Vývoj VH v letech 2011 – 2014 v Kč

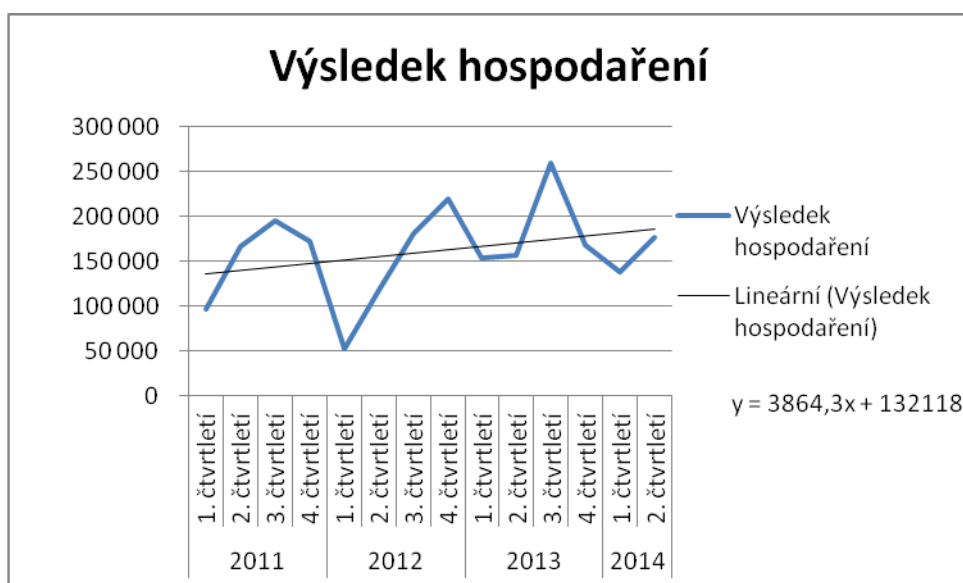
		Tržby	Náklady	Výsledek hospodaření
2011	1. čtvrtletí	912 820	815 879	96 941
	2. čtvrtletí	1 010 240	843 605	166 635
	3. čtvrtletí	1 064 110	868 419	195 691
	4. čtvrtletí	1 007 590	835 511	172 079
2012	1. čtvrtletí	946 010	893 782	52 228
	2. čtvrtletí	971 454	853 651	117 803
	3. čtvrtletí	1 054 170	873 358	180 812
	4. čtvrtletí	1 065 170	845 160	220 010
2013	1. čtvrtletí	1 005 490	852 187	153 303
	2. čtvrtletí	1 006 410	849 085	157 325
	3. čtvrtletí	1 137 933	878 035	259 898
	4. čtvrtletí	1 041 640	873 882	167 758
2014	1. čtvrtletí	968 336	829 854	138 482
	2. čtvrtletí	1 030 268	853 832	176 436

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u předchozích grafů i tady lze vidět rostoucí a sezónní trend vývoje. Nejvyšších hodnot dosahuje ve většině případů vždy ve 2. a 3. čtvrtletí.

Hodnota výsledku hospodaření byla ve všech letech kladná, v průměru se pohybovala okolo 40 000 Kč měsíčně, přičemž v letních měsících od června do září dosahuje vždy nejvyšších hodnot

Nejméně příznivý je pro podnik z hlediska výše zisku zejména začátek roku, kdy dochází ke každoročnímu výraznému utlumení poptávky ze strany zákazníků. Společnost se sice snaží tento jev potlačit např. podporou prodeje dárkových voucherů před Vánoci, které jsou splatné právě v těchto ziskově slabých měsících, nicméně jak lze vidět, tak se jí to příliš nedaří.



Obr. 8: Analýza VH podniku v letech 2011 – 2014 v Kč; Zdroj: Vlastní zpracování

4 VLASTNÍ NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Na základě předchozích analýz lze nyní navrhnout a sestavit podnikatelský plán rozvoje daného podniku, který se bude zabývat rekonstrukcí a vybavením podnikatelských prostor, jejichž účelem bude rozšíření služeb a zvýšení konkurenceschopnosti podniku na základě vybudování ubytovacího zařízení. Podnikatelský plán bude zpracován dle schématu v teoretické části práce, avšak bude přizpůsoben jejím potřebám.

4.1 Popis podniku

Ubytovací zařízení Hotel U Rytíře bude založen na základě živnosti, kterou již podnik Sředověké krčmy s r.o. vlastní, je jí živnost řemeslná ohlašovací hostinská činnost.

Prostory pro nový hotel se nachází v jihočeském městě Písek. Jedná se konkrétně o budovu starého pivovaru, kde je v přízemí otevřena fungující restaurace, podnik by se nacházel přímo nad ní v prvním patře této budovy. Město Písek představuje pro ubytovací zařízení výhodnou lokalitu především díky velkému množství turistů, kteří jej každoročně přijíždějí navštívit kvůli jeho historickým památkám. V blízkosti se nachází také mnoho cyklostezek, hradů a zámků.

V pronajaté části budovy bude k dispozici celkem deset pokojů, z nichž devět by sloužilo pro účely ubytování návštěvníků, a z jednoho by vznikla nová recepce. Hotel se bude skládat ze tří čtyřlůžkových pokojů a šesti dvoulůžkových, ke každému z nabízených pokojů případně samostatná koupelna. Interiér hotelu bude designován s využitím středověké a rytířské tematiky. Celková kapacita hotelu by byla 24 osob.

Hlavními cíli podniku jsou v první řadě poskytování kvalitního krátkodobého ubytování pro především skupiny a rodiny s dětmi, ale i jednotlivce, a dále možnost prožít netradiční zážitek z pobytu v hotelu tohoto typu.

Základní výhodou při uskutečňování tohoto podnikatelského záměru je především skutečnost, že jednatel již má zkušenosti s budováním a se zařizováním podobného typu ubytování.

4.2 Přínosy projektu

Výstavba ubytovacího zařízení by mohla být výhodou nejen pro podnik Středověké krčmy, ale také pro město.

Hlavním přínosem je především rozšíření služeb stávajícího restauračního zařízení o možnost ubytování návštěvníků. Hotel podnikateli může přinést zvýšení návštěvnosti a možnost prodloužení pobytu ve městě, což by vedlo ke zvýšení tržeb z podnikatelské činnosti.

Tento podnikatelský záměr má značný přínos také pro město Písek a jeho okolí. Nová nabídka služeb bude přínosem pro turisty, kteří jej navštěvují, jelikož rozšíří možnosti stávajícího ubytování o nevšední zážitek z pobytu. Dalším pozitivem je možnost přilákání nových návštěvníků, kteří vyhledávají v jejich volném čase podobný druh odrea-gování, jaký hotel a restaurace nabízí. Očekávané zvýšení návštěvnosti města by mohlo dopomoci k rozvoji cestovního ruchu i v ostatních regionech, popřípadě v celých jižních Čechách.

Určité přínosy plynou také pro stát, kdy by vznik dalšího podnikatelského subjektu znamenal zvýšení daňových příjmů státu. Dalším pozitivním faktorem, jenž je přínosem i pro město samotné, je vytvoření tří nových pracovních pozic, tedy drobné snížení nezaměstnanosti v Jihočeském kraji.

4.3 Analýza trhu

Hotel bude podobně jako restaurace nabízet své služby přímo konečnému zákazníkovi. Vyjednávací síla zákazníka v tomto případě nebude příliš silná, ale zvyšovat se bude s jejich počtem. Mezi potencionální klientelu lze zařadit zejména turisty navštěvující město Písek a Písecko a zákazníky Středověké krčmy Písek, kteří hledají místa pro nové netradiční zážitky.

V Písku je poměrně široké spektrum ubytovacích zařízení od kempů až po hotely, avšak největšími konkurenty nového Hotelu U Rytíře budou především podniky hotelového typu, jakými jsou například Hotel Biograf, Hotel u Kapličky, Hotel Art Písek a hotel

Bílá růže. Průměrná cena za lůžko v těchto hotelech se pohybuje v rozmezí od 660 Kč do 900 Kč. Jistou konkurenční výhodou by pro náš nově vznikající podnik mohla být jeho unikátnost interiéru a lokace přímo nad restaurací Středověká krčma Písek.

Penziony jsou další formou konkurence, jejíž hlavní silnou stránkou je nižší cenová relace než v případě hotelů, avšak v mnohých případech je tato cena doprovázena i nižším komfortem. V Písku se nachází hned několik penzionů, mezi nejvýznamnější patří Penzion Nevada, Penzion Sport a Penzion Manhattan.

Chaty a kempy jsou v dnešní době poměrně oblíbenou formou ubytování především u mladých lidí, jelikož jsou pro ně finančně dostupnější, avšak kvalita služeb se výrazně odlišuje od služeb v rámci pobytu v hotelu.

Podmínkou pro vstup do tohoto odvětví je získání živnostenského oprávnění a to konkrétně na živnost řemeslnou ohlašovací hostinskou činnost, popř. živnostenský list na ubytovací služby. Počáteční kapitálové výdaje na vznik ubytovacího zařízení jsou poměrně vysoké.

Zákazníci tvoří hlavní součást podniku, mezi cílovou skupinu zákazníků nového ubytovacího zařízení patří především skupiny turistů, popřípadě návštěvníků restaurace. Dalšími potencionálními klienty jsou partnerské dvojce a rodiny s dětmi. Průměrný počet návštěvníků hotelu by ročně měl činit asi 2160 lidí, což vychází šest osob denně, za předpokladu průměrné využitelnosti lůžek 25%. Odhadem lze říci, že zákazníci budou v hotelu pobývat dvě až čtyři noci. Ubytovací zařízení bude sloužit ke krátkodobému ubytování, přidanou hodnotou je netradiční zážitek z pobytu, při kterém zákazníci zapomenou na každodenní problémy všedního života.

4.4 Obchodní plán

Obchodním plánem podniku je nabízet všem potencionálním zákazníkům nejen možnost kvalitního ubytování v jižních Čechách, ale také nezapomenutelný zážitek z odlišné formy ubytovacího zařízení.

Hotel se bude nacházet v blízkosti centra města Písek, což je příznivá lokace zejména díky vysoké koncentraci turistů v těchto místech. Ubytovací zařízení se bude nacházet v prvním patře budovy starého pivovaru, jež bude historickému hotelu dodávat dávku autentičnosti, veškeré prostory jsou v pronájmu.

Hotel U Rytíře se bude skládat z devíti samostatných pokojů pro celkem až 24 ubytovaných osob. Pokoje budou vybaveny postelemi, skříněmi a komodami a samozřejmě koupelnou. Ve třech větších pokojích se bude nacházet také menší stůl a židle.

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán projektu je sestaven na základě marketingového mixu. Hlavní cíle v oblasti propagace nově nabízených služeb jsou:

- oslovení široké veřejnosti,
- získání povědomí o nové možnosti ubytování,
- nabídka netradičních služeb,
- nízké náklady na propagaci (využití sociálních sítí).

Produkt

Hotel U rytíře Písek je ubytovací zařízení, jehož kapacita je 24 osob a nabízí ubytovací služby spolu s netradičním zážitkem ve formě unikátního designu interiéru. K dispozici bude celkem 9 pokojů, z toho 3 čtyřlůžkové a 6 dvoulůžkových.

Rezervace ubytování bude probíhat na základě telefonické domluvy nebo psanou formou pomocí emailu.

Cena

Cena ubytování byla stanovena na základě analýzy cen konkurence v Písku a jeho okolí. Průměrná cena ubytování za lůžko se v hotelech a penzionech pohybuje od 450 až 900 korun českých, s ohledem na tento fakt byla cena ubytování Hotelu U Rytíře stanovena na 700 Kč za lůžko.

Děti do deseti let mají ubytování v hotelu zdarma. V ceně ubytování je i snídaně ve Středověké krčmě. V budoucnu lze očekávat, že budou vytvořeny nejrůznější pobytové a slevové balíčky a dárkové vouchery.

Distribuce

Podnik své služby bude poskytovat formou rezervací a to telefonických, emailových, online, popř. osobní rezervace přímo na místě. Komunikace s konečnými zákazníky bude probíhat také prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek. Odpovědným pracovníkem za styk se zákazníky bude recepční společnosti.

Propagace

Hotel U Rytíře je nově vznikající a zcela neznámé ubytovací zařízení, jenž díky marketingu hodlá oslovit co nejširší okruh veřejnosti, avšak při relativně nízkých nákladech. Hlavním účelem je, aby každý potenciální zákazník měl možnost získat veškeré potřebné informace o podniku a jeho produktech.

Důraz bude v rámci marketingu kladen zejména na webové stránky společnosti, jejichž úkolem bude informovat návštěvníky stránek o službách a cenách hotelu, o slevových akcích a událostech konaných v Písku, dále budou jejich pomocí zaznamenávány rezervace pokojů.

Podobně jako na internetových stránkách společnosti bude propagace fungovat také na sociálních sítích, především na Facebook.com, kde budou moci zákazníci najít všechny důležité informace o hotelu.

Logo společnosti bude vytvořeno zakázkově externí grafickou firmou a v rámci propagace se počítá i s vytištěním informačních letáků.

Další možností prezentace podniku je využití rádiové reklamy, která by byla zaměřena na oblast jižní a střední Čechy, prostřednictvím společností jako jsou například rádio Blaník, SeeJay, atd.

Výčet nákladů na propagaci lze vidět v následující tabulce (Tab. 3).

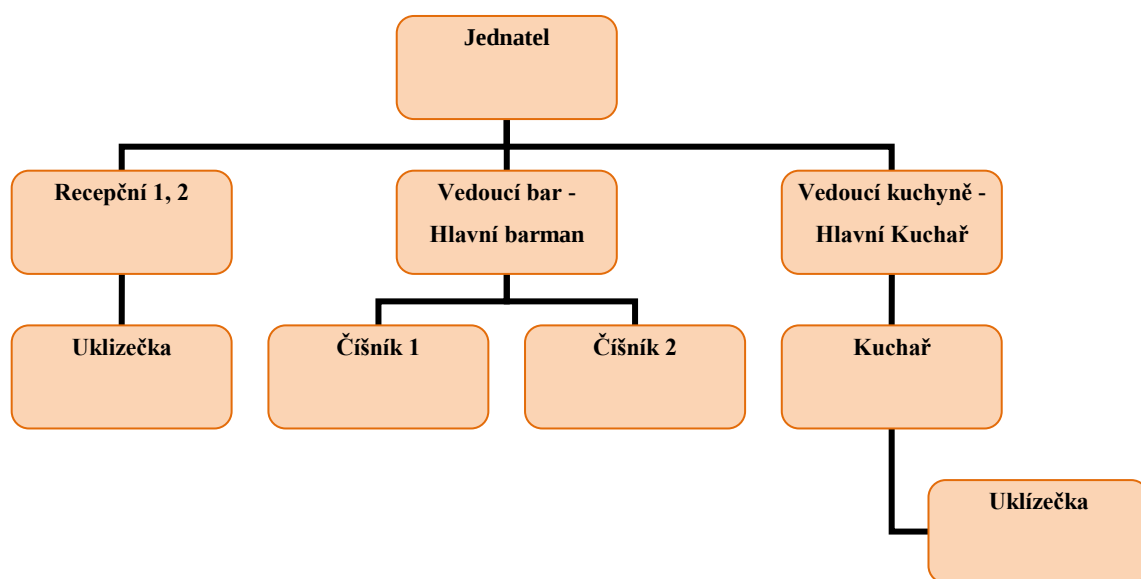
Tab. 3:Náklady na propagaci v Kč

Položka	Cena v Kč
Webové stránky	11 000
Sociální síť	0
Logo hotelu, prospekty	4 000
Reklama rádio	15 000
Celkem	30 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Organizační plán

Zakladatel hotelu bude rovněž i jeho vlastníkem. Pro zabezpečení bezproblémového chodu podniku budou vytvořeny tři nové pracovní pozice a to dvě recepční a jedna uklízečka.



Obr. 9: Organizační struktura hotel a restaurace

Zdroj: Vlastní zpracování

Obě recepční i uklízečka budou zaměstnány od 1. 5. 2016, kdy začne plný provoz hotelu. Konkurz na pracovní pozici recepční bude probíhat od března, požadavky na práci budou praxe, komunikativnost, věk 25 – 40 let, znalost na PC a důslednost. Bude se jednat o práci na plný úvazek. Nástupní plat pro recepční bude 13 500 Kč hrubého. Zaměstnanec i zaměstnavatel bude mít povinnost odvádět zákonné sociální a zdravotní pojištění.

Práce uklízečky je vhodná zejména pro ženy na mateřské dovolené nebo důchodkyně. Zaměstnankyně bude přijímána na základě dohody o pracovní činnosti, jejíž týdenní rozsah nesmí překročit 20h/týden po dobu 52 týdnů. Jelikož v tomto případě dojde k překročení výše odměny 2 500 Kč, musí zaměstnanec i zaměstnavatel odvádět zákonné sociální a zdravotní pojištění. Nástupní plat bude 4 400 Kč hrubého.

4.7 Finanční plán

Finanční plán představuje souhrn a vývoj nákladů, predikci tržeb a výsledku hospodaření daného projektu. Podnikatelský záměr rekonstrukce prvního patra budovy na hotel bude financován prostřednictvím úvěru.

4.7.1 Žádost o úvěr

Na základě zkušeností a analýzy trhu se střednědobými a dlouhodobými úvěry, bude podnikatelský projekt financován prostřednictvím dlouhodobého investičního úvěru od Raiffeisenbank a.s., jehož výše poplatků a sazeb nebyla tak vysoká jako například u ČSOB a KB. Bude se jednat o dlouhodobý úvěr se splatností šest let a výší úrokové sazby 7,6% p.a., úvěr nabízí možnost odkladu splátek až na dva roky.

Jako zajištění pro tento úvěr bude sloužit nemovitost a to rodinný dům ve středních Čechách, jenž je ve vlastnictví dlužníka, před vyřízením zástavního práva však bude nutné ocenit danou nemovitost.

Celková výše úvěru bude činit 700 000 Kč, tyto finanční prostředky budou účelně využity na financování kapitálových výdajů projektu, jehož záměrem je výstavba ubytovacích prostor nad restaurací, souhrn všech těchto výdajů, jež budou financovány úvěrem, je uveden v tabulce (Tab. 5).

Na základě následujícího vzorce byla spočítána anuita, tedy měsíční platba úvěru.

$$a = D * \frac{i}{1 - \left(\frac{1}{(1+i)^n}\right)};$$

kde: D ... dlužná částka,

a ... výše anuity,

i ... úroková sazba,

n ... počet období.

Po dosazení do vzorce činí měsíční splátka 12 137 korun českých, výše ročních plateb je tedy 145 644,0 Kč. Splátky budou placeny formou konstantních plateb vždy na konci měsíce. Úrok je vypočítán pomocí měsíční úrokové sazby vynásobené konečným stavem úvěru. Úmor se rovná rozdílu mezi splátkou úvěru a úroku.

V tabulce (Tab. 4) lze vidět zkrácenou formu splátkové kalendáře pro daný úvěr, jeho podrobnější verze je uvedena v příloze P I. V rámci výpočtů se předpokládá, že půjčka bude poskytnuta k datu 1. 1. 2016. Úvěr bude splacen za šest let a celkem bude na úrocích zaplaceno 173 864,2 Kč, jedná se o část, o kterou bude úvěr přeplacen.

Tab. 4: Roční splátkový kalendář

Rok	Počáteční stav	Platba	Úrok	Úmor	Konečný stav
2016	700 000,0	145 644,0	49 910,9	95 733,1	604 266,9
2017	604 266,9	145 644,0	42 376,3	103 267,7	500 999,1
2018	500 999,1	145 644,0	34 248,7	111 395,3	389 603,8
2019	389 603,8	145 644,0	25 481,5	120 162,6	269 441,3
2020	269 441,3	145 644,0	16 024,2	129 619,8	139 821,4
2021	139 821,4	145 644,0	5 822,6	139 821,4	0,0
Celkem		873 864,2	173 864,2	700 000,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.2 Náklady projektu

Realizace tohoto projektu se neobejde bez vysokých počátečních nákladů, právě tato část nákladů bude financována úvěrem. Jednotlivé cenové položky byly stanoveny odhadem na základě vlastních zkušeností, odbornou konzultací se stavitelem a na základě ceníků stavebních společností.

Kalkulace nákladů zahrnuje zejména položky týkající se rekonstrukce všech devíti pokojů, to znamená především jejich vymalování a drobné zednické práce. Dále bude probíhat úprava vstupní chodby do budovy, zejména její vyklizení a vymalování. Následně musí být zakoupeno vybavení recepce, pokojů, koupelen a nezbytná dekorace v dobovém stylu. Přehled jednotlivých těchto položek lze najít v tabulce (Tab. 5). Téměř veškeré vybavení bude ze dřeva a bude vznikat na objednávku.

Nejvyšší položky nákladů tvoří zednické a malířské práce, které v sobě zahrnují náklady na materiál a mzdy dělníků. Hodnota položky dekorace je taktéž poměrně vysoká, je to dáno tím, že hotel bude muset být vybaven i historickými předměty jako jsou brnění a meče, což jsou finančně náročnější věci.

Celkově rekonstrukci lze rozdělit na dvě etapy, první etapa stavebních prací začne již na konci prosince tohoto roku a bude trvat až do konce března. V tomto časovém horizontu dojde ke stavebním úpravám pokojů, koupelen a chodby, dále následnému vymalování. Výhodou tohoto projektu je, že pokoje jsou zde postaveny tak, že nebudou nutné skoro žádné změny v jejich rozložení. Téměř do všech pokojů je zavedena také elektroinstalace.

Druhá část etapy představuje nákup a usazení dekorací. Jednotlivé kusy sloužící k výzdobě interiéru budou pořizovány především v antikvariátech.

Tab. 5: Kalkulace kapitálových nákladů projektu v Kč

Celkové náklady projektu		Cena v Kč
Marketing		30 000
Vybavení pokojů	- postele	80 000
	- skříně, komody	25 000
	- stoly, židle, noční stolky	22 000
Příslušenství	- příkrývky, povlečení	31 500
	- dekorace	100 000
Vymalování objektu		120 000
Zednické práce		150 000
Elektroinstalace		10 000
Protipožární ochrana		6 500
Vybavení koupelen		75 000
Recepce		50 000
Celkem		700 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě počátečních výdajů musí podnik dále počítat také s náklady na samotný provoz podniku v dalších měsících a letech. Hlavní složky provozních nákladů a odhad jejich hodnoty v korunách českých lze vidět v tabulce (Tab. 6). Mezi hlavní položky patří především měsíční nájemné části budovy, která doposud není firmou pronajímána, dále mzdové náklady a náklady na energie.

Mzdové náklady podniku představují součet hrubých mezd zaměstnanců hotelu (dvě recepční a uklízečka), což činí 31 400 Kč, jejich hodnota je navýšena o zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem v celkové výši 10 676 Kč.

Tab. 6: Měsíční náklady provozu podniku v Kč

Náklady provozu	Cena v Kč
Nájem	50 000
Mzdové náklady	42 076
Nákup čisticích prostředků	7 000
Náklady za služby	20 000
Ostatní variabilní náklady (např. opravy)	3 000
Celkem	122 076

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro předpověď růstu nákladů (variabilních nákladů) v budoucích letech lze použít informace o růstu inflace v minulosti. Vývoj průměrné výše inflace v letech 2003 až 2013 lze sledovat v tabulce (Tab. 7), z těchto dat je získána výše průměrné inflace, která činí 2,3%. V následujících výpočtech bude tento průměrný růstový trend obsažen.

Tab. 7: Růst inflace v letech 2003-2013 v procentech

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná míra inflace (%)	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: Míra inflace [online]. 2013 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Roční náklady projektu jsou souhrnem měsíčních nákladů na provoz hotelu, nákladů z úvěru a odpisů majetku. Výši měsíčních nákladů z úvěru si lze prohlédnout v příloze P I. Jednotlivé kusy vybavení hotelu podnik odepsal přímo do spotřeby, neuvažuje se o jejich odepisování jako drobného majetku nad 40 000 Kč. Podnik se rozhodl, že odepisovat bude pouze zakoupený počítač v hodnotě 25 000 Kč, který byl zařazen do 1. odpisové skupiny a byly použity zrychlené odpisy, viz tabulka níže (Tab. 8).

Tab. 8: Odpisy počítače v Kč

Rok	Odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2016	8 333,3	8 333,3	16 666,7
2017	11 111,1	19 444,4	5 555,6
2018	5 555,6	25 000,0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové roční náklady provozu hotelu jsou shrnuty v tabulce (Tab. 9). Náklady byly rozpočítány pro následujících sedm let provozu a současně pro jednotlivé varianty vývoje obsazenosti hotelu – pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu. V prvním roce jsou náklady na provoz nižší, jelikož hotel bude otevřen až v květnu roku 2016.

Jednotlivé varianty obsazenosti hotelu vycházejí z informací získaných z Českého statistického úřadu o čisté obsazenosti lůžek (ČVL) v Jihočeském kraji. Průměrná roční ČVL na základě těchto dat činí 25%, přičemž tato hodnota byla následně zvolena v této práci pro stupeň využitelnosti lůžek v rámci reálné varianty. Pro variantu pesimistickou byla

jako ČVL zvolena hodnota 20% a pro optimistickou 35%. Lze předpokládat, že náklady budou oscilovat okolo hodnot varianty reálné. [16]

Tab. 9: Plánované roční náklady projektu pro jednotlivé varianty v Kč

Náklady v Kč	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
2016	1 042 852,2	1 054 852,2	1 078 852,2
2017	1 257 468,4	1 275 882,4	1 312 710,4
2018	1 271 476,8	1 290 314,4	1 327 989,4
2019	1 285 482,5	1 304 753,3	1 343 294,8
2020	1 305 005,2	1 324 719,2	1 364 147,3
2021	1 324 450,2	1 344 617,6	1 384 952,5
2022	1 348 956,0	1 369 587,3	1 410 849,9

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.3 Tržby projektu

Výpočet plánovaných tržeb vychází z následujících faktů:

- stanovení ceny 700 Kč za lůžko na základě cen konkurenčních subjektů v Písku a na Písecku,
- každoroční růst cen (zahrnuje inflaci i růst cen na přání majitele) 3%,
- průměrná výše čisté využitelnosti lůžek v jižních Čechách,
- maximální kapacita 24 lůžek, počet provozních dnů v roce 360 a zahájení činnosti od května 2016.

Pro přehled plánovaných příjmů plynoucích z podnikatelské činnosti byly, podobně jako u plánovaných nákladů, sestaveny tři možné varianty vývoje - pesimistická (ČVL na úrovni 20%), reálná (ČVL na úrovni 25%) a optimistická (ČVL na úrovni 35%), jejichž základem pro výpočet byla čistá obsazenost lůžek. Lze předpokládat, že obsazenost a s tím spojené příjmy hotelu se bude v prvních dvou až třech letech pohybovat na úrovni reálné varianty a v dalších letech poroste.

Tab. 10: Plánované tržby projektu pro jednotlivé varianty v Kč

Tržby v Kč	Pesimistická varianta	Reálná varianta	Optimistická varianta
2016	1 008 000,0	1 260 000,0	1 764 000,0
2017	1 245 888,0	1 557 360,0	2 180 304,0
2018	1 283 264,6	1 604 080,8	2 245 713,1
2019	1 321 762,6	1 652 203,2	2 313 084,5
2020	1 361 415,5	1 701 769,3	2 382 477,0
2021	1 402 257,9	1 752 822,4	2 453 951,4
2022	1 444 325,7	1 805 407,1	2 527 569,9

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.4 Plánovaný výsledek hospodaření

Plánovaný výsledek hospodaření lze zjistit výpočtem, a to odečtením plánovaných nákladů od plánovaných příjmů.

Tab. 11: Plánovaný výsledek hospodaření - pesimistická varianta v Kč

	Pesimistická varianta 20%	
	VH před zdaněním	VH po zdanění
2016	-34 852,2	-34 852,2
2017	-11 580,4	-11 580,4
2018	11 787,8	9 548,1
2019	36 280,1	29 386,9
2020	56 410,2	45 692,3
2021	77 807,7	63 024,3
2022	95 369,6	77 249,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12 Plánovaný výsledek hospodaření - realistická varianta v Kč

	Reálná varianta 25%	
	VH před zdaněním	VH po zdanění
2016	205 147,8	166 169,7
2017	281 477,6	227 996,8
2018	313 766,4	254 150,8
2019	347 450,0	281 434,5
2020	377 050,1	305 410,6
2021	408 204,8	330 645,9
2022	435 819,8	353 014,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13 Plánovaný výsledek hospodaření - optimistická varianta v Kč

	Optimistická varianta 35%	
	VH před zdaněním	VH po zdanění
2016	685 147,8	554 969,7
2017	867 593,6	702 750,8
2018	917 723,7	743 356,2
2019	969 789,7	785 529,6
2020	1 018 329,8	824 847,1
2021	1 068 998,9	865 889,1
2022	1 116 720,0	904 543,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat nacházejících se v předcházejících tabulkách (Tab. 11, Tab. 12, Tab. 13) lze říci, že plánovaný výsledek hospodaření je kladný ve všech letech u varianty reálné a optimistické. V případě varianty pesimistické, je výsledek hospodaření v prvních dvou letech existence hotelu záporný a ani v dalších letech nevykazuje nijak výrazný růst. V případě reálné varianty je průměrný měsíční zisk v prvním roce 13 285 Kč, které by připadli jednateři podniku, tato částka není příliš vysoká, avšak v dalších letech dochází k jejímu růstu a k případné možnosti reinvestovat zisk do dalšího rozvoje podniku. U optimistické varianty je vývoj výsledku hospodaření pozitivnější, jeho průměrná výše v prvním roce je 46 000 Kč.

4.8 Analýza rizik

V rámci analýzy rizik se zaměříme na identifikaci a kategorizaci těch nejvýznamnějších rizik spojených s projektem a následně budou navržena možná opatření na jejich eliminaci.

4.8.1 Identifikace rizik

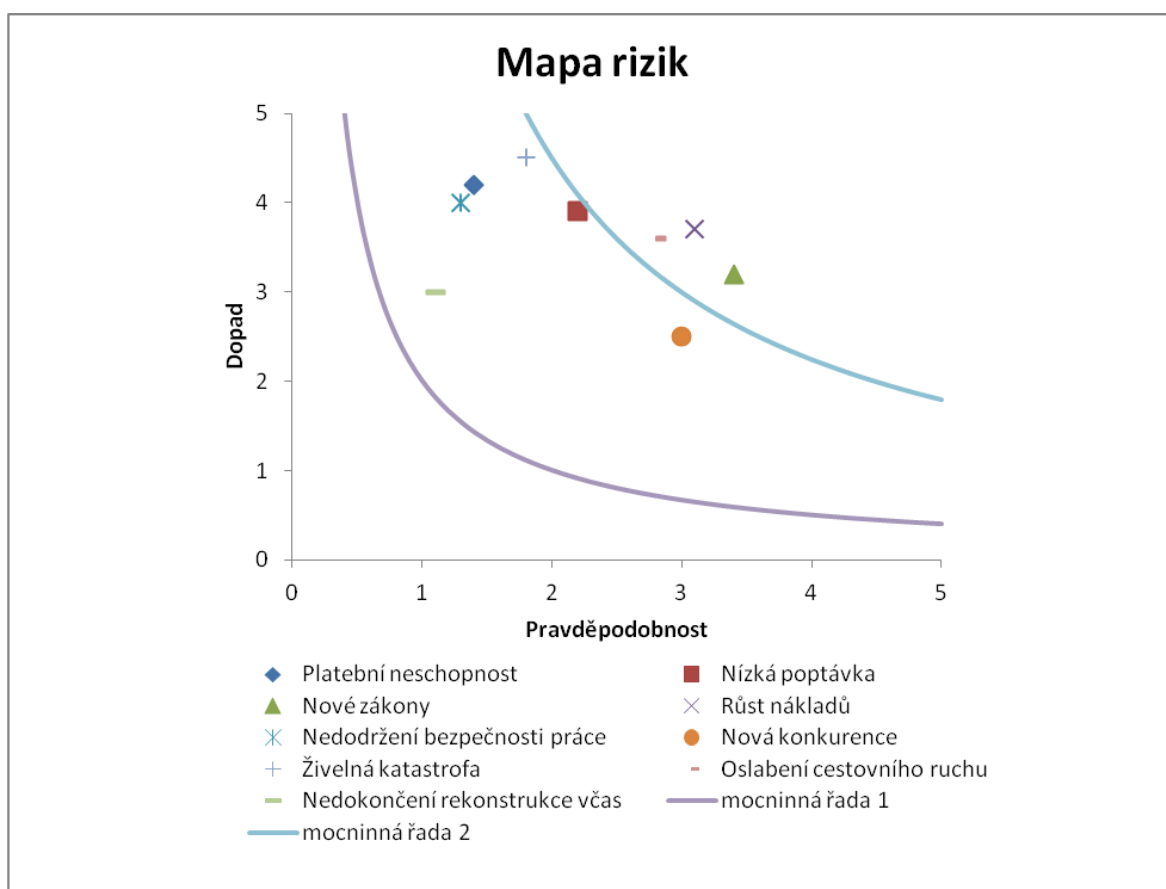
V následující tabulce je uveden seznam základních rizik, která jsou přímo spojená s výstavbou ubytovacích prostor pro Středověkou krčmu Písek.

Tab. 14: Seznam rizik

Pořadí	Kategorie	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledek
1	Finanční	Platební neschopnost	1,4	4,2	5,9
2	Strategické	Nízká poptávka	2,2	3,9	8,6
3	Legislativní	Nové zákony	3,4	3,2	10,9
4	Finanční	Růst nákladů	3,1	3,7	11,5
5	Provozní	Nedodržení bezpečnosti práce	1,3	4	5,2
6	Strategické	Nová konkurence	3	2,5	7,5
7	Mimořádné	Živelná katastrofa	1,8	4,5	8,1
8	Strategické	Oslabení cestovního ruchu	2,8	3,6	10,1
9	Provozní	Nedokončení rekonstrukce včas	1,1	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Z předcházejícího seznamu rizik lze sestavit mapu rizik, která je uvedena níže a na níž lze graficky vidět znázornění významnosti rizika pro daný podnik.



Obr. 10: Mapa rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu (Obr. 10) lze vidět, že největší rizika plánované investice plynou z růstu nákladů, možnosti zavedení nové legislativy, oslabení cestovního ruchu a nízké poptávky, jejíž hodnota leží na hranici určující hladinu významnosti rizika.

4.8.2 Popis rizik a návrhy opatření

V této části bude proveden popis rizik a bude uveden návrh opatření, jež povede ke snížení jejich dopadu na podnik.

Platební neschopnost

Mezi základní problémy, které mohou projekt postihnout, patří riziko finanční, zejména tedy možnost zamítnutí úvěru na rekonstrukci od bankovního subjektu. Avšak i pokud

bude firmě úvěr schválen, může nastat možnost, že společnost nebude neschopna splácet dluh. Tento druh rizika je spjat s dalšími druhy nebezpečí, jako jsou například některá provozní a strategická rizika.

Bránit se proti platební neschopnosti lze snahou omezit významnost rizik, která jsou s ní spojena, a vytvářením finančních rezerv.

Nízká poptávka

S rizikem snížení poptávky se musí zabývat snad každý podnik v jakémkoliv oboru. Jedná se o snížení počtu zákazníků, popřípadě jejich přechod ke konkurenci.

Poptávku lze stimulovat například nabízením slevových akcí, pořádáním doprovodných akcí nebo vytvoření pobytových balíčků. Jde zejména o získání konkurenční výhody nad ostatními podniky v okolí.

Nové zákony

Změny v legislativě jsou poměrně hojně se vyskytující formou rizika, které působí zejména na růst nákladů, avšak je zde také možnost, že může dojít i k pozastavení činnosti, popř. úplnému zrušení.

Bránit se proti tvorbě nových zákonů nelze, společnost by však měla sledovat veřejné dění v České republice a na základě toho být schopna reagovat na případné změny legislativy.

Růst nákladů

S relativně vysokou pravděpodobností lze očekávat růst cen nákladů na provoz ubytovacího zařízení a dalších služeb jako jsou například ceny za odběr elektřiny, plynu a dalších.

Společnost na tuto situaci může reagovat tím, že zvedne ceny za ubytování. Dále se může pokusit snížit náklady na provoz. Co se týče cen elektřiny, plynu a dalších doprovodných služeb, tam firma nemá příliš výhodné vyjednávací postavení, lze tedy říci, že jejich ceny nelze přímo ovlivnit.

Nedodržení bezpečnosti práce

V případě jakéhokoliv nedodržení bezpečnosti práce na pracovišti by mohlo dojít jednak nebezpečnému úrazu u zaměstnanců, ale také u návštěvníků ubytovacích prostor.

Zabránit možnému ohrožení na zdraví lze školením zaměstnanců, ale také sjednáním vhodného pojištění.

Nová konkurence

Riziko vstupu nové konkurence do odvětví je poměrně vysoké. Společnost v tomto případě proti tomuto nebezpečí bojuje zejména svou odlišností od konkurence, tedy stylovým zařízením pokojů do rytířské doby.

Živelná katastrofa

Městem Písek protéká řeka Otava, restaurace ani obytné prostory sice neleží v její bezprostřední blízkosti, avšak riziko povodní v této oblasti je výjimečně možné.

Proti riziku živelné katastrofy se lze chránit především sjednáním kvalitního pojištění.

Oslabení cestovního ruchu

Město Písek a jeho restaurační a ubytovací zařízení jsou závislé na každoročním přílivu turistů. V budoucnu se může stát, že dojde k oslabení tohoto jevu, což by mělo na nové ubytovací zařízení neblahý vliv v podobě úbytku zákazníků.

Oslabení cestovního ruchu lze kompenzovat například přilákáním zákazníků, kteří nehledají historické památky města, ale zajímají se o nové a nevšední zážitky, které jim středověká restaurace a rytířsky orientované ubytování může nabídnout.

Nedokončení rekonstrukce včas

Pro projekt výstavby nových ubytovacích prostor je zhotoven finanční plán a časový harmonogram, na jejichž základě probíhá rekonstrukce. V případě, že dojde k opoždění dokončení stavebních prací, budou tyto plány narušeny a společnost by mohla přijít o část svých plánovaných tržeb.

Bránit se proti tomuto riziku lze například právním ošetření smlouvy o dílo týkající se stavebních prací, zejména pomocí zavedení finančních pokut a kompenzací v případě nesplnění podmínek stanovených ve smlouvě.

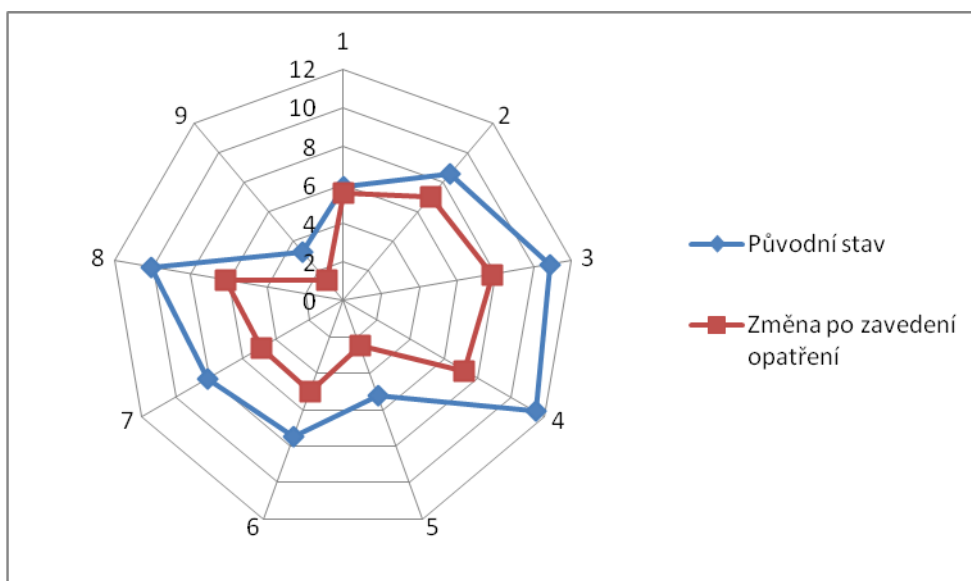
V následující tabulce (Tab. 15) lze vidět seznam jednotlivých rizik s hodnotami pravděpodobnosti a dopadu po aplikaci dílčích návrhů řešení.

Tab. 15: Seznam rizik po zavedení opatření

Pořadí	Kategorie	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledek
1	Finanční	Platební neschopnost	1,4	4	5,6
2	Strategické	Nízká poptávka	1,8	3,9	7,02
3	Legislativní	Nové zákony	3,4	2,3	7,82
4	Finanční	Růst nákladů	2,5	2,9	7,25
5	Provozní	Nedodržení bezpečnosti práce	1	2,5	2,5
6	Strategické	Nová konkurence	2	2,5	5
7	Mimořádné	Živelná katastrofa	1,8	2,7	4,86
8	Strategické	Oslabení cestovního ruchu	2,8	2,2	6,16
9	Provozní	Nedokončení rekonstrukce včas	0,8	1,7	1,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf (Obr. 8) znázorňuje grafickou změnu hladiny rizika. Lze vidět, že významnost některých rizik po zavedení opatření poklesla, avšak u jiných zůstala téměř stejná. Nejvýznamnějšími riziky ohrožujícími podnik po aplikaci protioopatření na jejich redukci jsou nová legislativa, nízká poptávka a s ní související snížení cestovního ruchu v jižních Čechách.



Obr. 11: Pavučinový graf rizik po zavedení opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9 Harmonogram realizace

Práce na samotném projektu začne již v září tohoto roku, kdy se rozhodne o tom, zda jej realizovat, či nikoliv. Pokud se vedení společnosti rozhodne pro uskutečnění investičního projektu, tak bude dalším úkolem podání žádosti o úvěr a dohoda s bankou. Následujícím významným krokem je nová nájemní smlouva na danou část nemovitosti, kde bude probíhat rekonstrukce, tedy horní podlaží budovy. Rekonstrukce začne již na konci prosince tohoto roku a to svou první etapou, do které lze řadit všechny zednické, natěračské a montážní práce. 2. etapa projektu začíná v únoru a představuje především nákup vybavení a postupnou dekoraci objektu. Uvedení do provozu je naplánováno na 1. května 2016, měsíc před tímto datem budou probíhat nezbytné konečné úpravy před uvedením do provozu, s tím je spojeno i získání osvědčení od Krajské hygienické inspekce a revize protipožárních opatření Hasičským záchranným sborem Jihočeského kraje.

Tab. 16: Harmonogram realizace projektu

Rok	2015				2016					
Soupis činností/ Měsíce	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Rozhodnutí o realizaci										
Žádost o úvěr										
Nájemní smlouva										
1. etapa rekonstrukce										
2. etapa rekonstrukce										
Přípravy na uvedení do provozu										
Výběr zaměstnanců										
Školení zaměstnanců										
Marketing										

Zdroj: Vlastní zpracování

5 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU

K hodnocení efektivnosti daného projektu budou použity dvě metody. Čistá současná hodnota investice, která pomocí diskontování příjmů respektuje v samotném výpočtu faktor času, a metoda doby návratnosti investice, která se řadí mezi takzvané statické metody nerespektující faktor času.

5.1 Doba návratnosti investice

Ukazatel doby návratnosti investice představuje dobu, za jakou se kapitálový výdaj investice vrátí z příjmů daného projektu. V tabulce (Tab. 16, 17 a 18) lze vidět kumulované příjmy v jednotlivých letech pro pesimistickou, optimistickou a reálnou variantu, přičemž výše kapitálového výdaje činí 700 000,0 Kč. Z těchto dat vyplývá, že v případě pesimistické varianty, je růst příjmů z investice natolik pomalý, že k zaplacení kapitálových výdajů na výstavbu nedojde ani v budoucích sedmi letech provozu. V případě varianty reálné dojde ke splacení kapitálového výdaje za 5 let, a u varianty optimistické za 1 rok a 4 měsíce. Lze tedy říci, že pokud se provozovatelům hotelu podaří dosáhnout podobných výsledků jako u reálné a optimistické varianty, bude investice efektivní.

Tab. 17: Doba návratnosti investice pesimistická varianta v tis. Kč

Rok	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CF	-122,252	-103,737	-96,292	-90,776	-83,928	-76,797	77,249
Kumulované CF	-122,252	-225,989	-322,281	-413,056	-496,984	-573,781	-496,532
DN	x						

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 18: Doba návratnosti investice reálná varianta v tis. Kč

Roky	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CF	78,770	135,840	148,311	161,272	175,791	190,824	353,014
Kumulované CF	78,770	214,610	362,921	524,193	699,984	890,808	1 243,822
DN	5 let						

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 19: Doba návratnosti investice optimistická varianta v tis. Kč

Roky	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CF	467,570	610,594	637,516	665,367	695,227	726,068	904,543
Kumulované CF	467,570	1 078,164	1 715,681	2 381,048	3 076,275	3 802,343	4 706,886
DN	1 rok a 4 měsíce						

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Čistá současná hodnota investice

Čistá současná hodnota je veličina pomocí níž lze vypočítat celkovou současnou hodnotu všech peněžních toků z investice. Základem pro její výpočet je především odhad těchto budoucích peněžních příjmů a výdajů projektu.

Pro výpočet potřebujeme také znát tzv. vážené průměrné náklady na kapitál, jejichž hodnotu lze vypočítat pomocí následujícího vzorce.

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

kde: D ... cizí kapitál,

E ... vlastní kapitál,

C ... velikost celkového kapitálu,

r_d ... náklady cizího kapitálu,

r_e ... náklady vlastního kapitálu (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu),

t ... sazba daně z příjmů.

Hodnota cizího kapitálu se rovná výšce získaného úvěru na investici, jehož částka činí 700 000 Kč. Náklady na cizí kapitál představují výši úrokové sazby z úvěru, která je 7,6% a sazba daně z příjmů právnických osob je 19%.

Vlastní kapitál představuje hodnota základního kapitálu podniku 200 000 Kč, náklady na něj byly určeny přírážkou k nákladům na cizí kapitál. Udává se, že hodnota této přírážky by měla být v rozmezí mezi 2-3%, na základě těchto informací byla stanovena její výše na 10,6%. Po dosazení těchto hodnot do vzorce vychází průměrné vážené náklady na kapitál 7,14%.

$$WACC = \frac{700000}{900000} * 7,6 * (1 - 0,19) + 10,6 * \frac{200000}{900000} = 7,14\%$$

Další pomocné výpočty potřebné k zjištění velikosti čisté současné hodnoty projektu pro všechny tři varianty jsou uvedeny v příloze P II.

Tab. 20: Čistá současná hodnota investice pesimistická varianta v Kč

Rok	CF	Odúročitel	Diskontované CF
2016	-122 252,0	0,933	-114 101,2
2017	-103 737,0	0,871	-90 365,3
2018	-96 291,6	0,813	-78 287,1
2019	-90 775,7	0,759	-68 881,9
2020	-83 927,6	0,708	-59 439,4
2021	-76 797,2	0,661	-50 763,2
2022	77 249,4	0,617	47 657,7
Diskontovaný peněžní příjem celkem			-414 180,4
Kapitálový výdaj			700 000,0
ČSH			-1 114 180,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 21: Čistá současná hodnota investice reálná varianta v Kč

Rok	CF	Odúročitel	Diskontované CF
2016	78 769,9	0,933	73 518,1
2017	135 840,2	0,871	118 330,4
2018	148 311,1	0,813	120 580,0
2019	161 271,9	0,759	122 375,5
2020	175 790,7	0,708	124 498,9
2021	190 824,4	0,661	126 135,6
2022	353 014,0	0,617	217 785,8
Diskontovaný peněžní příjem celkem			903 224,3
Kapitálový výdaj			700 000,0
ČSH			203 224,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 22: Čistá současná hodnota investice optimistická varianta v Kč

Rok	CF	Odúročitel	Diskontované CF
2016	467 569,9	0,933	436 395,7
2017	610 594,2	0,871	531 888,5
2018	637 516,5	0,813	518 314,4
2019	665 367,1	0,759	504 890,4
2020	695 227,3	0,708	492 375,6
2021	726 067,6	0,661	479 933,2
2022	904 543,2	0,617	558 042,1
Diskontovaný peněžní příjem celkem			3 521 839,7
Kapitálový výdaj			700 000,0
ČSH			2 821 839,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení čisté současné hodnoty se provádí na základě porovnání dosažených hodnot. Pokud je výsledek kladný, projekt je pro společnost přijatelný, pokud je záporný, je jeho realizace nevýhodná.

Na základě údajů z tabulek lze říci, že v případě pesimistické varianty, kdy ČSH vychází záporná konkrétně -1 114 180,4 Kč, se investice do ubytovacího zařízení provozovateli neoplatí. Naopak pokud bude vývoj obsazenosti lůžek oscilovat kolem reálné, v lepším případě kolem optimistické varianty, bude investice pro podnik přijatelná, jelikož výše jejich čistých současných hodnot je kladná.

5.3 Zhodnocení návrhu řešení

Náplní podnikatelského záměru je rekonstrukce prvního podlaží budovy v jihočeském městě Písek na ubytovací zařízení. Celkové kapitálové výdaje na investici jsou 700 000 Kč. Tato částka bude profinancována prostřednictvím dlouhodobého bankovního úvěru od Raiffeisenbank s úrokovou sazbou 7,6%. Dluh bude umořován měsíčními anuitami se splatností na konci měsíce, hodnota této platby je 12 137 Kč. Půjčená částka bude splacena za šest let i s úroky, jejichž celková hodnota činí 173 864,2 Kč.

Předpokládaný vývoj příjmů, nákladů a výsledku hospodaření je vypracován pro období následujících sedmi let ve třech různých variantách, které se liší dle ČVL. Hodnota využitelnosti lůžek pro variantu pesimistickou je 20%, pro optimistickou 35% a pro reálnou 25%. Vývoj predikce výsledku hospodaření je nejpriznivější v rámci optimistické a reálné varianty, kdy je jeho hodnota ve všech letech kladná a má rostoucí trend. U pesimistické varianty je v prvních dvou letech záporná a následně roste do kladných hodnot.

Na základě využití metod pro hodnocení efektivnosti investic bylo zjištěno, že projekt je přijatelný pokud bude dosahovat výsledků reálné až optimistické varianty. U reálné varianty je doba návratnosti investice pět let a ČSH vychází kladná. Optimistická varianta má výsledky výpočtů ještě příznivější, kdy DN činí jeden rok a čtyři měsíce a čistá současná hodnota je větší než nula. V těchto dvou případech se podniku investice do projektu vyplatí. Naopak v případě pesimistické varianty by na základě výpočtů projekt neměl být přijat, jelikož doba návratnosti investice je více než sedm let a čistá současná hodnota vychází záporná.

Tab. 23: Zhodnocení efektivnosti pro jednotlivé varianty

	Pesimistická	Reálná	Optimistická
DN	více než 7 let	5 let	1 rok a 4 měsíce
ČSH	-1 114 180,4	203 224,3	2 821 839,7

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracování návrhu podnikatelského záměru na rozšíření služeb restaurace Středověká krčma Písek o ubytovací prostory. Na základě provedených analýz vnějšího i oborového okolí restaurace lze říci, že realizace tohoto podnikatelského plánu by pro ni znamenala získání konkurenční výhody vůči ostatním subjektům v odvětví.

Na základě kritické literární rešerše v první části práce byl zvolen postup pro vypracování podnikatelského záměru a financování projektu. Další kapitoly tohoto oddílu stručně popisují východiska, která byla následně využita pro zpracování analýz v analytické a návrhové části práce.

V analytické části práce byl proveden rozbor současného stavu podniku, z něhož vzešly možnosti jeho další potencionálního rozvoje.

Návrhová část se zabývala vytvořením samotného podnikatelského záměru. Hotel se bude nacházet přímo nad restaurací v pronajatých podnikových prostorech. Celková kapacita ubytovacího zařízení by byla 24 osob. Celkové náklady na rekonstrukci objektu jsou 700 000 Kč, z toho nejvýznamnější položky tvoří zednické a malířské práce a dekorace. Rekonstrukce bude financována dlouhodobým bankovním úvěrem ve výši 700 000 Kč se splatností šest let, který bude placen konstantními měsíčními splátkami.

Finanční plán pro založení hotelu byl zpracován ve třech variantách - pesimistická, reálná a optimistická. Jednotlivé varianty se liší roční čistou využitelností lůžek, která byla zvolena u pesimistické varianty 20%, u reálné 25% a optimistické 35%. Na základě tržeb a nákladů, které zohledňují jednak hodnotu využitelnosti lůžek, ale také meziroční růst cen a nákladů, jsou následně vypočítány výsledky hospodaření pro dalších sedm let provozu hotelu. Každá investice s sebou nese určitý stupeň rizika, proto byla následně zpracována také analýza rizik, v rámci níž byly identifikovány hlavní hrozby projektu a definována možná opatření k jejich redukci, popřípadě odstranění. Mezi nejvýznamnější rizika spojená s investicí patří nízká poptávka, nové zákony a růst nákladů.

Jedním z klíčových cílů bylo také zhodnocení efektivnosti investičního návrhu. Na základě výpočtu návratnosti investic a čisté současné hodnoty lze za nejvýhodnější považovat variantu optimistickou a následně reálnou. Naopak varianta pesimistická byla na základě použitých metod vyhodnocena v obou případech jako nepřijatelná. Předpokládá se však, že finanční ukazatele se budou pohybovat v rozmezí reálné až optimistické varianty, v tom případě by pro podnik byla investice přijatelná.

Na základě informací, jež jsou výsledkem této práce, je nyní na vedení podniku, konkrétně na jeho jednatele, aby rozhodl, zda bude výstavba hotelu nad restaurací uskutečněna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

- [1] ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 296 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [3] FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- [4] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- [8] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [9] MARKOVÁ, Hana. *Finance obcí, měst a krajů*. Vyd. 1. Praha : Orac, 2000. 190 s. ISBN 8086199231.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- [11] SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

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

[13] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

[14] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Elektronické zdroje

[15] *Analýzy investice: Jak hodnotit investice* [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/akademie/analzy-investice-jak-hodnotit-investice.html>

[16] Český statistický úřad - *Cestovní ruch - Využití lůžek a pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízeních v ČR a krajích* [online]. 2013 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr

[17] Český statistický úřad - *Čtvrtletní národní účty 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccnu010915.docx>

[18] Český statistický úřad - *Mzdy a náklady práce* [online]. 2015 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace

[19] Český statistický úřad – *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2015 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

[20] Český statistický úřad - *Počet cizinců - datové údaje* [online]. 2012 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/77004F47FE>

[21] Český statistický úřad - *Vývoj indexů spotřebitelských cen* [online]. 2015 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc010915analyza15.docx>

[22] *Jak financovat firemní investice?* [online]. 2006 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/81965-jak-financovat-firemni-investice/>

- [23] *Marketing Mix – The 4 p's of marketing* [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://www.marketing91.com/marketing-mix-4-ps-marketing/>
- [24] *Podmínky poskytnutí podnikatelského úvěru* [online]. 2013 [cit. 2014-10-13]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/podnikatelske-uvery/podminky-poskytnuti/>
- [25] *SWOT analýza* [online]. 2013 [cit. 2014-10-05]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [26] *Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty* [online]. 2014 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/r~i:wiki:1199/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash flow.
ČSH	Čistá současná hodnota.
ČR	Česká republika.
ČSOB	Československá obchodní banka.
ČVL	Čistá využitelnost lůžek.
DN	Doba návratnosti.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EU	Evropská unie.
HDP	Hrubý domácí produkt.
KB	Komerční banka.
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats.
VH	Výsledek hospodaření.
VVP	Vnitřní výnosové procento.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Veličiny ovlivňující investice	11
Obr. 2: Marketingový mix	15
Obr. 3: Ukázka SWOT analýzy	22
Obr. 4: Geografické umístění	31
Obr. 5: Organizační struktura podniku	32
Obr. 6: Analýza nákladů podniku v letech 2011 – 2014 v Kč	41
Obr. 7: Analýza tržeb podniku v letech 2011 – 2014 v Kč	42
Obr. 8: Analýza VH podniku v letech 2011 – 2014 v Kč	44
Obr. 9: Organizační struktura hotel a restaurace	50
Obr. 10: Mapa rizik	60
Obr. 11: Pavučinový graf rizik po zavedení opatření	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza.....	39
Tab. 2: Vývoj VH v letech 2011 - 2014.....	43
Tab. 3:Náklady na propagaci v Kč.....	50
Tab. 4: Roční splátkový kalendář	52
Tab. 5: Kalkulace kapitálových nákladů projektu v Kč.....	54
Tab. 6: Měsíční náklady provozu podniku v Kč.....	54
Tab. 7: Růst inflace v letech 2003-2013 v procentech.....	55
Tab. 8: Odpisy počítače v Kč.....	55
Tab. 9: Plánované roční náklady projektu pro jednotlivé varianty v Kč.....	56
Tab. 10: Plánované tržby projektu pro jednotlivé varianty v Kč	57
Tab. 11: Plánovaný výsledek hospodaření - pesimistická varianta v Kč.....	57
Tab. 12 Plánovaný výsledek hospodaření - realistická varianta v Kč.....	58
Tab. 13 Plánovaný výsledek hospodaření - optimistická varianta v Kč	58
Tab. 14: Seznam rizik	59
Tab. 15: Seznam rizik po zavedení opatření.....	63
Tab. 16: Harmonogram realizace projektu	65
Tab. 17: Doba návratnosti investice pesimistická varianta v tis. Kč	66
Tab. 18: Doba návratnosti investice reálná varianta v tis. Kč.....	67
Tab. 19: Doba návratnosti investice optimistická varianta v tis. Kč	67
Tab. 20: Čistá současná hodnota investice pesimistická varianta v Kč.....	68
Tab. 21: Čistá současná hodnota investice reálná varianta v Kč	69
Tab. 22: Čistá současná hodnota investice optimistická varianta v Kč	69
Tab. 23: Zhodnocení efektivnosti pro jednotlivé varianty.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

P I Splátkový kalendář úvěru

P II ČSH – pomocné výpočty

Příloha P I: Splátkový kalendář úvěru

Rok	Měsíc	Počáteční stav	Platba	Úrok	Úmor	Konečný stav
2016	1	700 000,0	12 137,0	4 433,3	7 703,7	692 296,3
	2	692 296,3	12 137,0	4 384,5	7 752,5	684 543,9
	3	684 543,9	12 137,0	4 335,4	7 801,6	676 742,3
	4	676 742,3	12 137,0	4 286,0	7 851,0	668 891,3
	5	668 891,3	12 137,0	4 236,3	7 900,7	660 990,7
	6	660 990,7	12 137,0	4 186,3	7 950,7	653 039,9
	7	653 039,9	12 137,0	4 135,9	8 001,1	645 038,8
	8	645 038,8	12 137,0	4 085,2	8 051,8	636 987,1
	9	636 987,1	12 137,0	4 034,3	8 102,8	628 884,3
	10	628 884,3	12 137,0	3 982,9	8 154,1	620 730,3
	11	620 730,3	12 137,0	3 931,3	8 205,7	612 524,5
	12	612 524,5	12 137,0	3 879,3	8 257,7	604 266,9
2017	1	604 266,9	12 137,0	3 827,0	8 310,0	595 956,9
	2	595 956,9	12 137,0	3 774,4	8 362,6	587 594,3
	3	587 594,3	12 137,0	3 721,4	8 415,6	579 178,7
	4	579 178,7	12 137,0	3 668,1	8 468,9	570 709,8
	5	570 709,8	12 137,0	3 614,5	8 522,5	562 187,3
	6	562 187,3	12 137,0	3 560,5	8 576,5	553 610,8
	7	553 610,8	12 137,0	3 506,2	8 630,8	544 980,0
	8	544 980,0	12 137,0	3 451,5	8 685,5	536 294,6
	9	536 294,6	12 137,0	3 396,5	8 740,5	527 554,1
	10	527 554,1	12 137,0	3 341,2	8 795,8	518 758,3
	11	518 758,3	12 137,0	3 285,5	8 851,5	509 906,7
	12	509 906,7	12 137,0	3 229,4	8 907,6	500 999,1
2018	1	500 999,1	12 137,0	3 173,0	8 964,0	492 035,1
	2	492 035,1	12 137,0	3 116,2	9 020,8	483 014,4
	3	483 014,4	12 137,0	3 059,1	9 077,9	473 936,4
	4	473 936,4	12 137,0	3 001,6	9 135,4	464 801,0
	5	464 801,0	12 137,0	2 943,7	9 193,3	455 607,8
	6	455 607,8	12 137,0	2 885,5	9 251,5	446 356,3
	7	446 356,3	12 137,0	2 826,9	9 310,1	437 046,2
	8	437 046,2	12 137,0	2 768,0	9 369,0	427 677,2
	9	427 677,2	12 137,0	2 708,6	9 428,4	418 248,8
	10	418 248,8	12 137,0	2 648,9	9 488,1	408 760,7
	11	408 760,7	12 137,0	2 588,8	9 548,2	399 212,5
	12	399 212,5	12 137,0	2 528,3	9 608,7	389 603,8
2019	1	389 603,8	12 137,0	2 467,5	9 669,5	379 934,3

	2	379 934,3	12 137,0	2 406,3	9 730,8	370 203,6
	3	370 203,6	12 137,0	2 344,6	9 792,4	360 411,2
	4	360 411,2	12 137,0	2 282,6	9 854,4	350 556,8
	5	350 556,8	12 137,0	2 220,2	9 916,8	340 640,0
	6	340 640,0	12 137,0	2 157,4	9 979,6	330 660,4
	7	330 660,4	12 137,0	2 094,2	10 042,8	320 617,6
	8	320 617,6	12 137,0	2 030,6	10 106,4	310 511,1
	9	310 511,1	12 137,0	1 966,6	10 170,4	300 340,7
	10	300 340,7	12 137,0	1 902,2	10 234,8	290 105,8
	11	290 105,8	12 137,0	1 837,3	10 299,7	279 806,2
	12	279 806,2	12 137,0	1 772,1	10 364,9	269 441,3
2020	1	269 441,3	12 137,0	1 706,5	10 430,5	259 010,7
	2	259 010,7	12 137,0	1 640,4	10 496,6	248 514,1
	3	248 514,1	12 137,0	1 573,9	10 563,1	237 951,1
	4	237 951,1	12 137,0	1 507,0	10 630,0	227 321,1
	5	227 321,1	12 137,0	1 439,7	10 697,3	216 623,8
	6	216 623,8	12 137,0	1 372,0	10 765,1	205 858,7
	7	205 858,7	12 137,0	1 303,8	10 833,2	195 025,5
	8	195 025,5	12 137,0	1 235,2	10 901,8	184 123,6
	9	184 123,6	12 137,0	1 166,1	10 970,9	173 152,8
	10	173 152,8	12 137,0	1 096,6	11 040,4	162 112,4
	11	162 112,4	12 137,0	1 026,7	11 110,3	151 002,1
	12	151 002,1	12 137,0	956,3	11 180,7	139 821,4
2021	1	139 821,4	12 137,0	885,5	11 251,5	128 570,0
	2	128 570,0	12 137,0	814,3	11 322,7	117 247,2
	3	117 247,2	12 137,0	742,6	11 394,4	105 852,8
	4	105 852,8	12 137,0	670,4	11 466,6	94 386,2
	5	94 386,2	12 137,0	597,8	11 539,2	82 847,0
	6	82 847,0	12 137,0	524,7	11 612,3	71 234,7
	7	71 234,7	12 137,0	451,2	11 685,9	59 548,8
	8	59 548,8	12 137,0	377,1	11 759,9	47 789,0
	9	47 789,0	12 137,0	302,7	11 834,3	35 954,6
	10	35 954,6	12 137,0	227,7	11 909,3	24 045,3
	11	24 045,3	12 137,0	152,3	11 984,7	12 060,6
	12	12 060,6	12 137,0	76,4	12 060,6	0,0
Celkem:			873 864	173 864	700 000	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha P II: ČSH – pomocné výpočty

Pesimistická varianta

	Investice	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření	0,0	-34 852,2	-11 580,4	9 548,1	29 386,9	45 692,3	63 024,3	77 249,4
Odpisy	0,0	8 333,3	11 111,1	5 555,6	0,0	0,0	0,0	0,0
CF z provozní činnosti	0,0	-26 518,9	-469,3	15 103,7	29 386,9	45 692,3	63 024,3	77 249,4
Nákup DM	-700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CF z investiční činnosti	-700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Přijaté úvěry	700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Změna závazků	0,0	-95 733,1	-103 267,7	-111 395,3	-120 162,6	-129 619,8	-139 821,4	0,0
CF z finanční činnosti	700 000,0	-95 733,1	-103 267,7	-111 395,3	-120 162,6	-129 619,8	-139 821,4	0,0
CF		-122 252,0	-103 737,0	-96 291,6	-90 775,7	-83 927,6	-76 797,2	77 249,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Reálná varianta

	Investice	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření	0,0	166 169,7	227 996,8	254 150,8	281 434,5	305 410,6	330 645,9	353 014,0
Odpisy	0,0	8 333,3	11 111,1	5 555,6	0,0	0,0	0,0	0,0
CF z provozní činnosti	0,0	174 503,0	239 108,0	259 706,4	281 434,5	305 410,6	330 645,9	353 014,0
Nákup DM	-700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CF z investiční činnosti	-700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Přijaté úvěry	700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Změna závazků	0,0	-95 733,1	-103 267,7	-111 395,3	-120 162,6	-129 619,8	-139 821,4	0,0
CF z finanční činnosti	700 000,0	-95 733,1	-103 267,7	-111 395,3	-120 162,6	-129 619,8	-139 821,4	0,0
CF		78 769,9	135 840,2	148 311,1	161 271,9	175 790,7	190 824,4	353 014,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimistická varianta

	Investice	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření	0,0	554 969,7	702 750,8	743 356,2	785 529,6	824 847,1	865 889,1	904 543,2
Odpisy	0,0	8 333,3	11 111,1	5 555,6	0,0	0,0	0,0	0,0
CF z provozní činnosti	0,0	563 303,0	713 861,9	748 911,8	785 529,6	824 847,1	865 889,1	904 543,2
Nákup DM	-700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CF z investiční činnosti	-700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Přijaté úvěry	700 000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Změna závazků	0,0	-95 733,1	-103 267,7	-111 395,3	-120 162,6	-129 619,8	-139 821,4	0,0
CF z finanční činnosti	700 000,0	-95 733,1	-103 267,7	-111 395,3	-120 162,6	-129 619,8	-139 821,4	0,0
CF		467 569,9	610 594,2	637 516,5	665 367,1	695 227,3	726 067,6	904 543,2

Zdroj: Vlastní zpracování