

Obsah

1. Úvod	3
2. Řešení problematiky z hlediska teorie	3
2.1. Teoretická východiska práce	3
2.2. Příprava a realizace	4
2.3. Terminologické pojetí pojmů vize, záměr, projekt	4
2.4. Etapy při tvorbě podnikatelského projektu	5
2.4.1. Předinvestiční fáze	5
2.4.1.1. Identifikace podnikatelských příležitostí	5
2.4.1.2. Technicko-ekonomická studie projektu	6
2.4.2. Investiční fáze	6
2.4.3. Provozní fáze	7
2.5. Technicko-ekonomická studie záměru	7
2.5.1. Charakter a náplň technicko-ekonomické studie	7
2.6. Analýza trhu a marketingová strategie	8
2.6.1. Marketingový mix	8
2.6.2. SWOT analýza	10
2.6.3. PEST analýza	10
2.6.4. Porterův model pěti sil	11
2.7. Výrobek a výrobní politika	13
2.7.1. Cena a cenová politika	13
2.7.2. Podpora prodeje	13
2.7.3. Distribuční kanály	14
2.8. Pracovní síly	14
3. Plán realizace projektu	15
3.1. Finanční analýza a hodnocení projektu	15
3.1.1. Pojem finanční analýza	15
3.1.2. Cíle a úlohy finanční analýzy	16
3.1.3. Zdroje informací pro finanční analýzu	17
3.1.4. Výrobní program a sortiment	18
4. Řízení rizika projektů	21
4.1. Podnikatelské riziko	21
5. Podnikatelský záměr-osnova	22
5.1. Realizační resumé	23
5.2. Charakteristika firmy a jejích cílů	24
5.3. Organizace řízení a manažerský tým	24
5.4. Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie	25
5.5. Shrnutí a závěry	25
5.6. Přílohy	26
5.7. Požadavky na podnikatelský záměr	26
5.8. Závěr teoretické části	27
6. Cíl práce a metodika	27
6.1. Metodiky zpracování	27
6.1.1. Shromáždění podkladů o subjektu	28

6.1.2 Charakteristika subjektu a jeho podnikatelského prostředí	28
6.2 Rozborová část práce	28
6.2.1 Posouzení investičních příležitostí	29
7. Charakteristika vybraného subjektu	29
7.1 Historie a vývoj	29
7.2 Organizační členění	31
7.3 Nabízený sortiment	31
7.4 Odběratelsko-dodavatelské vztahy	32
7.5 Obchodní strategie	32
8. Vlastní návrhy a řešení	33
8.1 Analýza poptávky	33
8.2 Plošná analýza hlavní konkurence	35
8.3 PEST analýza	36
8.3.1. Hlediska zkoumání PEST	36
8.4 Porterův model konkurenčních sil	37
8.5 Marketingový mix	38
8.6 SWOT analýza	40
8.7 Posouzení investičních příležitostí	41
8.8 Popis problematiky	41
8.8.1 Návrh řešení	42
8.8.2 Předpokládané náklady projektu	43
8.9 Finanční plán	47
8.9.1 Financování projektu	47
8.9.2 Plánovaný výkaz zisků a ztráty	49
8.9.3 Plánovaná rozvaha	50
8.9.4 Plán průběhu cash flow	51
8.9.5 Posouzení efektivity projektu pomocí hodnotících ukazatelů	52
8.9.6 Řízení rizik	53
8.9.6.1 Charakteristika rizik a faktorů snižující daná rizika	57
8.9.7 Závěrečné hodnocení	58
9. Závěr	59
10. Použitá literatura	60
11. Internetové zdroje	62
12. Seznam tabulek	63
13. Seznam obrázků	63
14. Seznam příloh	64

1. Úvod

Inovace jsou hybnou silou podnikání a hospodářského rozvoje. Jsou to procesy, které vedou od vzdělávání a využívání nových technologií, postupů a obecně inovací k oživení a prosperitě podnikatele. Zlepšování, obměna a obnova dávají jistou výhodu a náskok před konkurencí a společnosti, které mají zájem na konkurenční výhodě, alespoň krátkodobě by měly věnovat inovační politice značnou a soustavnou pozornost.

Dobře zvolená a sledovaná strategie je dalším významným nástrojem podnikání. Každý podnik má svou vlastní strategii, která odpovídá povaze podnikání, jeho okolí a vnitřnímu prostředí. Jedním z nástrojů dosažení vytyčených cílů je podnikatelský záměr, který rozebírá specifika a proveditelnost zvolených cílů a dává doporučení, jakými prostředky jich dosáhnout.

V rámci své strategie se turistické informační centrum Turista hodlá rozvíjet a neustále zlepšovat poskytované služby. Jednou z možností je výstavba nové budovy, do které by se stávající provozovna přestěhovala a kde by měla společnost pro naplňování svých cílů výborné podmínky a předpoklady.

Podnikatelský záměr, který se právě inovací zabývá, je předmětem této diplomové práce.

2. Řešení problematiky z hlediska teorie

2.1. Teoretická východiska práce

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku a příprava podnikatelských projektů, kterými podnik realizuje tuto strategii.

Podnikatelské projekty, resp. podnikatelské záměry, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladový materiál,

který by měl přesvědčit potenciální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, že vlastní zdroje podniku nedostačují. (1)

2.2. Příprava a realizace

Příprava a realizace podnikatelských záměrů je základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie firmy. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky. Je zřejmé, že dosáhnout žádoucí kvality přípravy projektů není snadné, neboť zahrnuje činnosti vysoce náročné jak na potřebné znalosti, tak na vynaložený čas.

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po uvedení záměru do provozu lze chápat jako určitý sled tří fází:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (operační).

Každá z těchto operací je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu. Přesto bychom však měli věnovat zvýšenou pozornost předinvestiční fázi, neboť úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, které jsme získali v rámci zpracování feasibility study (technicko-ekonomické studie) projektu, a na interpretaci těchto informací a poznatků ve zmíněné studii. I když není zpravidla zpracování technicko-ekonomické studie levnou záležitostí, nemělo by nás to odradit od pečlivé přípravy projektu, neboť tím můžeme často předejít značným ztrátám spojeným s vložením prostředků do špatného projektu, který by skončil neúspěchem. (5)

2.3. Terminologické pojetí pojmů vize, záměr, projekt

Projektu, při jeho tvorbě, předchází rámcová vize rozvoje podniku. Nejčastěji jde o perspektivní vývoj růstu podnikové hodnoty. Vize se dále konkretizuje a dochází k identifikaci tomu odpovídajících cílových záměrů, formulovaných například v podobě vybraných cílových ukazatelů růstu a zefektivnění ekonomiky podniku. Zde se specifikují představy o nové aktivitě – ať už představy vrcholového managementu nebo nižších řídicích úrovní. „Aktuálně stanovené cílové záměry jsou postupně konkretizovány ve formě projektu,

respektive je ověřována perspektivnost a realizovatelnost vytýčených cílů a návazně jsou vybrané cíle propracovávány v rámci jednotlivých fází tvorby podnikatelského projektu.

Tyto projekty se zpracovávají jednak pro účely řešení a řízení vnitropodnikových aktivit a jednak pro “mimopodnikové účely“ - ve smyslu vytváření strategie podniku pro potřeby působení na jeho podnikatelské okolí, čili pro potřeby strategického řízení, orientovaného na získávání vůdčí role v konkurenčním prostředí podniku. Tvorba plánů a souvisejících projektů může mít tedy krátkodobou - aktuální i výhledovou – perspektivní orientaci. (14)

2.4. Etapy při tvorbě podnikatelského projektu

„Celý proces projektování je možno představit jako sled vzájemně podmíněných dílčích procesů, které mají na počátku nutně analytický charakter, tak aby výsledky dílčích analýz mohly být využity jednak v procesu syntézy (při sestavování projektu) a jednak k nastavení kontrolních bodů pro potřeby zajištění zpětné vazby v rámci projektu“ (14)

2.4.1. Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze se zpravidla člení do tří dílčích etap, které tvoří:

- identifikace podnikatelských příležitostí,
- předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,
- hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí. (5)

2.4.1.1. Identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity studies)

Identifikace podnikatelských příležitostí tvoří východisko předinvestiční fáze, neboť projekty se zpravidla odvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí. Tato fáze může přitom být určitým podnětem pro mobilizaci finančních zdrojů, neboť potenciální investoři, ať již domácí či zahraniční, mají zájem na získání informací o nově identifikovaných a životaschopných podnikatelských příležitostech.

Podnikatelské příležitosti je však potřeba posoudit a vyhodnotit před jejich podrobným propracováním do podoby podnikatelského projektu. Určitou formou vyjasnění podnikatelských příležitostí jsou studie těchto příležitostí, jejichž cílem je zpracování dostupných informací do formy, která by umožnila alespoň v hrubé míře posoudit efekty a nadějnost projektů, založených na těchto příležitostech.

Výsledkem vyhodnocení studií je pak první selekce podnikatelských příležitostí, tj. určitý předběžný výběr těch, kterým bude věnována další pozornost, a naopak vyloučení jiných, z jejichž studií vyplynula např. velká rizikovost projektů, nedostatečná výše ekonomických efektů, nadměrná finanční náročnost aj. (5)

2.4.1.2. Technicko-ekonomická studie projektu (feasibility study)

Tato studie by měla poskytnout veškeré podklady, potřebné pro investiční rozhodnutí. V jejím rámci je třeba formulovat a kriticky vyšetřit základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky, resp. požadavky týkající se ochrany životního prostředí. Výsledkem je pak formulace projektu včetně jeho cílů a základních charakteristik, zahrnujících marketingovou strategii, dosažitelná podíl na trhu, velikost výrobní jednotky, její umístění, základní suroviny a materiály, vhodnou technologii a výrobní zařízení a v případě potřeby i zhodnocení vlivu na životní prostředí.

Finančně-ekonomická část studie pak zahrnuje investiční náklady projektu, jeho výnosy a náklady v období provozu a propočty ukazatelů ekonomické efektivity. (5)

2.4.2. Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Investiční fázi lze rozdělit do několika kroků:

- vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,
- zpracování projektové dokumentace a získání technologie,
- realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,
- získání pozemků a výstavba budov a staveb,
- zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob,
- získání a výcvik personálu,
- kolaudace a záběhový provoz.

Předpokladem úspěšné realizace projektu je zpracování kvalitního plánu a účinné vlastní řízení realizace projektu. Ty musí společně zabezpečit, že jednotlivé klíčové aktivity realizace, jako jsou výstavba, dodávka a montáž výrobních zařízení, získání a výcvik pracovníků i zajištění všech potřebných vstupů pro zahájení provozu, proběhnou včas z

hlediska jejich potřebné návaznosti a v žádoucí kvalitě tak, aby nebyl ohrožen termín uvedení projektu do provozu.

Celkově je možné konstatovat, že zatímco v předinvestiční fázi byla rozhodující kvalita a spolehlivost údajů, analýz a hodnocení, tvořících náplň technicko-ekonomických studií, v investiční fázi je kritickým faktorem čas. (5)

2.4.3.Provozní fáze

Je třeba posuzovat jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu, resp. Záběhového provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící např. z nezvládnutí technologického procesu, resp. Výrobních zařízení, z nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Většina těchto problémů má svůj původ v realizační fázi projektu.

Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé. Tyto výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům (např. pokud jde o vývoj poptávky, o dosažitelný podíl na trhu, o velikost prodejních cen, nákupních cen surovin, materiálů a energií aj.), ze kterých se vycházelo při zpracování technicko-ekonomické studie. (5)

2.5.Technicko-ekonomická studie záměru (feasibility study)

2.5.1.Charakter a náplň technicko-ekonomické studie

Jejím cílem je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení záměru, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci tohoto projektu či o jeho zamítnutí.

Z hlediska náplně by měla technicko-ekonomická studie projektu obsahovat tyto složky:

- analýza trhu a marketingová strategie,

- velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly (lidské zdroje),
- organizace a řízení,
- finanční analýza a hodnocení,
- analýza rizika,
- plán realizace. (5)

2.6. Analýza trhu a marketingová strategie

Základním cílem každého projektu je buď využití určitých disponibilních zdrojů, nebo uspokojení existující či potenciální poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o základních parametrech projektu (výrobní program, velikost výrobní jednotky aj.) i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace aj. tvoří také východiska pro koncipování marketingové strategie podniku a základních marketingových nástrojů, které tvoří především marketingový mix. (5)

2.6.1. Marketingový mix

Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a ze zvolené strategie projektu (např. strategie nákladového prvenství vyžaduje zcela jinou kombinaci složek marketingového mixu než strategie diferenciací). (5)

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí v jedné z učebnic marketingu následující definici marketingového mixu: "Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu." (7)

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu případně ji snížila. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

1. **Produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
2. **Cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
3. **Místo** uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
4. **Propagace** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). (7)



Obr. 1: Marketingový mix (7)

Pojem produkt neoznačuje jenom výrobek, ale může označovat i službu. Navíc zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem - v případě prodeje počítače jsou to všechny služby od poradenství, jaký počítač koupit, přes sestavení a instalaci, až po pozáruční servis.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie. Philip Kotler ale ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketér nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. (7)

2.6.2.SWOT analýza

= studie, která pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats). (1.1)

SWOT analýza se skládá ze 4 hlavních částí – silných a slabých stránek dané firmy nebo projektu, potenciálních příležitostí a hrozeb (název SWOT analýzy je vytvořen z počátečních písmen anglického názvu každé skupiny, tedy Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Podstata celé analýzy spočívá v zamyšlení se a v nalezení co nejvíce charakteristik a příkladů v rámci každé skupiny a jejich vzájemném porovnání. Poctivá příprava pak přináší ovoce v podobě předcházení rizik, využití potenciálů, odstranění nedostatků a včasného podchycení podnikatelských příležitostí. Nevyplatí se tedy podceňovat či zatajovat byť sebemenší problém, který není nutné aktuálně řešit. Z malé a podceněné komplikace se pak v budoucnu může stát poměrně velká a někdy i neřešitelná situace.

Silné a slabé stránky se týkají především organizace či projektu samotného, zatímco příležitosti a hrozby přicházejí nejčastěji z okolí podniku. (1.1)

2.6.3.PEST analýza

Název PEST tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí / faktorů, které tvoří základ této analýzy: **P**olitické – legislativa, pracovní právo, politická stabilita ...

Ekonomické – trend HDP, úroková míra, inflace ...

Sociální – mobilita, rozdělení příjmů, životní styl ...

Technologické – výše výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy ...

Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.(2)

Příklady vlivu vybraných faktorů externího prostředí na firmu:

- **Ekologické faktory** – ovlivňují vše od výroby až po balení a samotný prodej. Je třeba sledovat veškerou legislativu na ochranu prostředí a řídit se jejími ustanoveními.
- **Legislativa** – změna Zákoníku práce či úprava minimální mzdy má dopad na naši firmu. Předpisy Evropské unie také ovlivňují naše podnikání, proto musíme mít přehled o jednotlivých nařízeních a předpisech, aby naše podnikání s nimi nebylo v rozporu.
- **Měnové kurzy** – posílení české koruny bude mít pozitivní vliv na podniky dovážející zboží. Oslabení koruny bude mít opačný efekt.
- **Nové objevy a technologie** – mohou změnit konkurenční prostředí v odvětví, např. tím, že se díky nim změní způsob výroby, vzniknou noví konkurenti z nových odvětví.
- **Kulturní faktory** – je důležité je znát, zejména pokud firma obchoduje se zahraničními podniky, neboť tyto faktory mohou být klíčem k neúspěchu určitého výrobku na jistém trhu. Jako příklad může sloužit Coca-Cola, která měla problémy v Číně vinou překladu názvu, který zněl „žíznivá pusa plná vosku“. Firma přišla s novou výslovností jejího názvu, což v překladu znamenalo „radostné chutě a štěstí“ a napomohlo jí to k průniku na trh. (6)

2.6.4. Porterův model pěti sil



Obr. 2: Pět konkurenčních sil podle Portera (9)

Velikost těchto sil se mění v závislosti na oboru podnikání. Jednotlivé obory podnikání nejsou proto z hlediska rentability nebo dosahovaných zisků stejné. Rentabilita každého oboru se mění v závislosti na čase. Velikost nebo váha relativního vlivu je dána strukturálními výhodami – například relativní velikostí prodejce a kupujícího. Relativně větší kupující bude schopen získat výhody na úkor prodejce. Tento soutěživý anglosaský přístup se liší od přístupu japonských firem, které zpravidla podnikají spolu se svými dodavateli, nebo odběrateli. Vztahy těsné spolupráce se jeví značně produktivnější než vztahy konkurenční a nepřátelské. (9)

2.7.Výrobek a výrobková politika

Projekt bude komerčně životaschopný jedině tehdy, jestliže jeho výrobky (služby) najdou uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat v rámci zpracování technicko-ekonomické studie výrobní sortiment projektu. Předmětem zvažování by mělo být to, zda bude lepší soustředit se na jediný produkt nebo vyrábět více odlišných produktů. Součástí vyjasnění výrobního sortimentu a výrobkové politiky bude též stanovení:

- šíře a hloubky sortimentu (výroba pouze jediné varianty každého produktu či více modifikací odlišných velikostí, kvalitou, barvou atd.),
- návrh výrobku (v mnoha případech bude třeba vyvinout prototyp a testovat jej na trhu před finálním rozhodnutím o výrobním programu),
- způsobu balení, servisních a poprodejních služeb, záručních podmínek aj. s respektováním příslušných nákladů.

Stanovení charakteristik výrobků a nástin výrobkové politiky vytváří základnu pro volbu základních prvků projektu, jako je výrobní program, velikost výrobní jednotky atd. (5)

2.7.1.Cena a cenová politika

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů, mezi něž patří především výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny), slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, obecně přijímaná politika rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek, a nelze opomenout ani státní politiku cenové regulace, která existuje v určitých oborech.

Cenová politika musí také vzít do úvahy možné reakce konkurence, vyrábějící týž nebo obdobný produkt. Rozhodující konkurent může být schopen snížit prodejní cenu a tak hájit svůj podíl na trhu. (5)

2.7.2.Podpora prodeje

Podpora prodeje je nutná jednak při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Technicko-ekonomická studie by proto měla specifikovat formy podpory prodeje, které jsou třeba pro dosažení předpokládané výše prodeje, současně však musí stanovit i náklady spojené s realizací těchto opatření. Jako základní formy podpory prodeje přicházejí v úvahu reklama a propagace, public relations, osobní prodej, orientace na značkové zboží aj. Je zřejmé, že v rámci technicko-ekonomické

studie se bude zvažovat pouze hrubý nástin vhodných forem podpory prodeje, nutný pro odhad s tím spojených nákladů, a detailní specifikace bude možná až po uvedení projektu do provozu. (5)

2.7.3.Distribuční kanály

Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. S volbou vhodného distribučního kanálu, resp. jejich kombinace, souvisí i logistické aspekty distribuce, kterým by se měla věnovat speciální pozornost. Jde zde o otázky dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob i ochrany zboží během přepravy. (5)

2.8.Pracovní síly (lidské zdroje)

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi.

Základní vstupní informace pro stanovení potřeby pracovních sil podle jejich jednotlivých kategorií tvoří zvolená velikost výrobní jednotky a technologický proces, případně typy výrobních zařízení.

Při plánování pracovních sil a posuzování možností jejich získání je třeba věnovat pozornost určitým faktorům, mezi něž patří především:

- poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti,
- legislativní podmínky z oblasti pracovních vztahů, postupy přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky, podmínky směnového provozu atd.
- počet pracovních dní v roce: zpravidla se přeceňuje, obvykle nelze počítat s více pracovními dny než s 200 až 250 v roce.

Vyjasnění požadavků na pracovní síly z hlediska jejich počtu a kvalifikace umožňuje dále stanovit:

- vhodné metody a způsoby náboru a získávání pracovních sil tak, aby potřební pracovníci byli získáni a případně vycvičeni včas,
- potřebné programy výcviku a zvyšování kvalifikace v různých fázích přípravy a realizace projektu,
- výši mzdových nákladů, pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení a dalších složek osobních nákladů.

- Organizace a řízení - V případě rozsáhlejšího projektu (např. vybudování nového závodu) je třeba řešit v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu i organizační uspořádání jednotky, která vznikne realizací projektu. (5)

3. Plán realizace projektu

Realizační fáze začíná rozhodnutím o přijetí projektu, následuje zpracování technické dokumentace, vyjednávání a uzavírání kontraktů, vlastní investiční výstavba a až na konci stojí zahájení provozu výrobní jednotky. (5)

3.1.Finanční analýza a hodnocení projektu

Finanční analýza a hodnocení projektů zaujímají v technicko-ekonomické studii projektu ústřední postavení, neboť poskytují základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu.

Základem pro rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, či který z navržených projektů, resp. jejich variant, by měl být zvolen k realizaci, je propočet určitých kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivnosti. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návratnost) zdrojů, vynaložených na realizaci projektu.

Pro hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- rentabilita kapitálu, a to kapitálu vlastního, resp. celkového (return on capital),
- doba úhrady či doba návratnosti (payback period),
- kritéria založená na diskontování, zahrnující čistou současnou hodnotu (net present value), index rentability (profitability index) a vnitřní výnosové % (internal rate of return). (5)

3.1.1 Pojem finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je to formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi

sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. (18)

Finanční analýza představuje systematický rozbor dat získaných převážně z údajů finančního účetnictví, rozšiřuje tím jejich vypovídací schopnost o celkové kvalitě hospodaření podniku a umožňuje tak přijmout příslušná rozhodnutí. Finanční analýza je nejen nedílnou součástí hospodářského rozboru podniku, ale také nezbytným východiskem pro finanční plánování a umožňuje tak přijmout příslušná rozhodnutí. (6)

Finanční analýza představuje velice důležitou podnikovou disciplínu. Jakékoliv finanční rozhodování v podniku představuje velice důležitou podnikovou disciplínu. Jakékoliv finanční rozhodování v podniku musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční řízení podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. (15)

3.1.2 Cíle a úlohy finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je stanovit pomocí vhodných nástrojů diagnózu finančního „zdraví“ podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům, a determinovat silné stránky. Pojem finanční zdraví podniku (financial health) se používá pro vyjádření uspokojivé finanční situace podniku. Nejobecněji za finančně zdravý podnik je možné považovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence. Stručně lze definovat finanční zdraví jako likvidita plus rentabilita. V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh podnikání spojen. (6)

Úkolem finanční analýzy je poskytnout manažerům informace o finančním hospodaření v minulosti, přítomnosti i budoucnosti, zhodnotit „finanční zdraví“ podniku a jeho vývoj, odhalit slabé i silné stránky (úroveň likvidity, stability, produktivity atd.), posoudit jeho postavení v odvětví, oboru, vzhledem k jeho hlavním konkurentům aj. Finanční analýza může být prováděna i vnějšími subjekty – například bankou (chce znát kreditibilitu

podniku, tj. schopnost splácet úvěry), potenciálními investory (chtějí znát rentabilitu, rizikovost apod.) aj. (15)

Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. Jedná se například o analýzu rentability, analýzu zadluženosti, analýzu likvidity apod. (18)

I když se hierarchie informačních potřeb různých subjektů rozhodování, a tím i různých uživatelů účetních výkazů liší, všichni jsou v té či oné míře zainteresováni na zjištění několika základních charakteristik hospodářské a finanční situace podniku:

- Jaká je platební schopnost (likvidita a solventnost), tj. schopnost podniku vyrovnat své finanční závazky v době jejich splatnosti,
- jaká je jeho výnosnost (rentabilita), tj. schopnost podniku zajistit přiměřený zisk z použitého (vloženého) kapitálu,
- jaká je jeho hospodářská a finanční stabilita, tj. schopnost podniku dlouhodobě zabezpečovat své finanční závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výnosnosti.

S určitým zjednodušením můžeme říci, že zjištění uvedených charakteristik splňuje rovněž základní cíle finanční analýzy. Váha jednotlivých charakteristik při hodnocení (oceňování) podniku se však bude lišit v závislosti na konkrétním cíli finanční analýzy a potřebách uživatelů finanční analýzy. (4)

3.1.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Každá metoda finanční analýzy musí vycházet z ekonomických a finančních dat, z nichž těží určité informace. Data, jako základní předpoklad provádění finančních analýz, můžeme čerpat z mnoha informačních zdrojů. Tyto zdroje, lze různými způsoby třídit. Hlavním tříděním je třídění na finanční a nefinanční a na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné. Jejich kombinací lze rozlišit tři nejdůležitější skupiny informačních zdrojů.

- Zdroje finančních informací – čerpají zejména z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, výročních zpráv, předpovědí finančních analytiků a manažerů podniku, ročních zpráv emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospektů cenných papírů, burzovního zpravodajství, kurzovních lístků, vývoje úrokových sazeb, mediálního ekonomického zpravodajství apod.

- Kvantifikovatelné nefinanční informace – jde především o oficiální ekonomickou a podnikovou statistiku, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, rozborů budoucího vývoje techniky a technologie.
- Nekvantifikovatelné informace – do této skupiny zdrojů můžeme zařadit zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, komentáře manažerů, odborný tisk, nezávislá hodnocení a prognózy, odhady různých analytiků.

Při realizaci finanční analýzy je podstatné, aby data, se kterými analytik pracuje, byla spolehlivá a aby byla zajištěna jejich relativní srovnatelnost (tj. srovnatelnost časová, a to v případě srovnávání a hodnocení subjektu v jeho vývoji, tuto srovnatelnost zajišťuje zejména neměnnost postupů účtování, způsobů oceňování, odepisování, neměnnost technologií, formy podnikání a srovnatelnost subjektů, a to v případě vzájemného srovnávání více subjektů).

Převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví. To prostřednictvím finančních výkazů tvoří primární datovou bázi. Finanční účetní výkazy zachycují pohyb podnikových financí a majetku ve všech jejich formách a ve všech fázích podnikové činnosti, jsou rozhodující součástí účetní závěrky, kterou tvoří dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. (6)

3.1.4 Posouzení efektivity projektu pomocí hodnotících ukazatelů

Stanovení diskontní sazby

$$df_i = (1 + i)^n$$

Obr. 3: Stanovení diskontní sazby Pět konkurenčních sil podle Portera (9)

kde:

df i – diskontní faktor v i-tém roce

i – diskontní sazba

n - n-tý rok

Hodnota diskontovaného cash flow v jednotlivých letech byla určena jako podíl cash flow v příslušném roce a příslušného diskontního faktoru. (4.1.)

Současná hodnota

Současná hodnota (PV – Present Value) – je součet všech budoucích toků (cash flow) plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Převod na současnou hodnotu bylo provedeno diskontováním budoucích toků. Pro její výpočet byl použit následující vzorec:

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Obr.4: Současná hodnota (4.1.)

Kde:

- PV_t je současná hodnota všech hotovostních toků vyplývajících z projektu od období 1 až do období „n“
- R je diskontní sazba
- T je symbol konkrétního období
- N je poslední hodnocené období (období do konce životnosti projektu) (4.1.)

Čistá současná hodnota

Pro globálnější posouzení využijí ještě odvozeného ukazatele – čisté současné hodnoty, který zohledňuje výši kapitálových výdajů. Čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value) je součet současných hodnot budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a investičních výdajů. K výpočtu NPV byl použit následující vzorec:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Obr.: 5 Čistá současná hodnota (4.1.)

Kde:

- NPV je čistá současná hodnota investice
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t
- R je diskontní sazba
- T je období (rok) od 0 do „n“ (4.1.)

Index rentability

Pro hodnocení efektivnosti projektu použijí poměrový ukazatel – index rentability, který vyjadřuje podíl čisté současné hodnoty na investičních výdajích:

$$NPV / I = \frac{(PV + CF_0)}{(-CF_0)} = \frac{\left[CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]}{(-CF_0)}$$

Obr. 6: Index rentability (4.1.)

Kde:

- NPV je čistá současná hodnota investice
- PV je současná hodnota investice
- I je velikost investičních výdajů v nultém období
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t
- CF₀ je hotovostní tok plynoucí z investice v období 0 (- investice)
- R je diskontní sazba
- T je období (rok) od 0 do „n“ (4.1.)

Vnitřní výnosové procento

IRR (Internal Rate of Return) je výnosová míra projektu vyjádřená v procentech, při které se současná hodnota očekávaných peněžních příjmů z investice rovná čisté hodnotě kapitálových výdajů na investici vynaložených. Je to výnosová míra projektu, při níž se NPV rovná 0, tedy:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Obr. 7: Vnitřní výnosové procento (4.1.)

Podíl čistého výnosu k investičním nákladům

Jedná se o vyjádření finanční rentability investice za prvních pět let investice na základě poměru průměrného čistého provozního cash flow k celkovým investičním nákladům. Výsledný podíl lze vyjádřit tímto vzorcem:

$$\text{Koeficient} = \frac{\sum_{t=1}^5 CFO_t}{\frac{5}{I}}$$

Obr. 8: Podíl čistého výnosu k investičním nákladům (4.1.)

Kde:

- I je velikost investičních výdajů v nultém období
- CFO_t je provozní hotovostní tok plynoucí z investice v období t
- t je období od 1 do 5

Tento ukazatel vypovídá o průměrné finanční návratnosti investice z provozních hotovostních toků. (4.1.)

4.Řízení rizika projektů

4.1 Podnikatelské riziko

Neoddělitelnou součástí podnikání je riziko. To je spojeno na jedné straně s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést až k jejímu úpadku.

Podnikatelské riziko má tedy vždy dvě stránky, pozitivní a negativní. Pozitivní stránka podnikatelského rizika se spojuje s nadějí na úspěch, s uplatněním na trhu a s dosažením

vysokého zisku (je hnacím motorem fungování a rozvoje tržní ekonomiky). Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje nebezpečím dosažení horších hospodářských výsledků, než jsme předpokládali, případným vznikem ztráty či v krajním případě až bankrotem. Obecně bychom tedy mohli podnikatelské riziko chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být:

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku) nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě),
- různé velikosti od odchylek malých, kdy se naše hospodářské výsledky blíží výsledkům předpokládaným, až k odchylkám velkého rozsahu (výrazný podnikatelský úspěch v případě žádoucí odchylky či výrazné finanční obtíže až úpadek v případě odchylky nežádoucí). (3)

Základním cílem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku.

Cílem řízení rizika projektu je zjistit:

- které faktory (nákladové položky, poptávka, prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové sazby aj.) jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko daného projektu, popřípadě které faktory jsou málo důležité a lze je zanedbat,
- jak velké je riziko projektu a zda je ještě přijatelné,
- jakými opatřeními je možné snížit riziko na přijatelnou, ekonomicky účelnou míru. (3)

5.Podnikatelský záměr - osnova

Výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program firmy a její finanční plán poskytují základní informační vstupy pro zpracování souhrnného podnikatelského záměru firmy. Ten má zpravidla dvojí využití. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy, značný význam však má i externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, že firma hodlá financovat investiční program zčásti nebo zcela pomocí cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a

nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije (poskytovatel kapitálu, např. banka, totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika). Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu. (3)

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé,
- charakteristiku firmy a jejích cílů,
- organizaci řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

V jakkoli stručném podnikatelském plánu by měla být uvedena informace ke každému bodu z výše uvedeného seznamu. Jak velká bude každá část, bude záležet na velikosti a rozsahu projektu. (1)

5.1 Realizační resumé

Součástí realizačního resumé by měly být:

- název a adresa firmy, číslo telefonu a faxu, kontaktní osoby,
- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní projektu, a jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci,
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit, a distribučních cest, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů,
- strategické zaměření firmy na období příštích tří až pěti let včetně jejích dlouhodobých cílů, způsobů dosažení těchto cílů i uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází,
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy ve vztahu k danému projektu,
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu. (3)

5.2 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část podnikatelského záměru by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského plánu by měla být:

- historie firmy, zachycující její činnost od založení (s uvedením motivů tohoto založení), výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování,
- důležité charakteristiky produktů (služeb),
- sledované cíle, zahrnující jednak základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací daného projektu osáhnout, jednak specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce. (3)

5.3 Organizace řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů,
- charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich role, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu (podstatné je prokázat, že firma disponuje vyváženým manažerským týmem, dostatečnými kompetencemi v oblasti finanční, marketingové, technické atd.),
- politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy (především na dlouhodobých hospodářských výsledcích, např. získáním akcií firmy aj.),
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahů k vlastnictví firmy,
- stanovení klíčových řídicích činností, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech, se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností,
- základní přístup k řízení firmy (centralizace nebo decentralizace), informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj atd.

Kvalita řízení je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují, a často je jedním z prvních aspektů, které posuzují. Někdy se tento faktor považuje za nejvýznamnější, neboť někteří investoři preferují průměrný, resp. horší produkt zajišťovaný prvotřídním manažerským týmem před prvotřídním produktem s průměrným manažerským týmem. Důležité je proto demonstrovat kvalitu, profesionální dovednosti kompetenci a angažovanost manažerského týmu k danému projektu, které jsou základním předpokladem jeho úspěšné realizace. (3)

5.4 Přehled základních výsledků a závěrů technicko ekonomické studie

V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie, týkající se:

- výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu,
- analýzy trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovních sil,
- finančně-ekonomických analýz a finančních plánů,
- analýzy rizika projektu. (3)

5.5 Shrnutí a závěry

Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu.

Ve shrnutí by se měla pozornost zaměřit především na:

- celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy,
- zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu,
- uvedení jedinečných rysů firmy,
- stanovení požadavků na kapitálové zajištění projektu,
- procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů.

Při posuzování podnikatelských záměrů se všichni poskytovatelé kapitálu chovají prakticky stejně. Hledají informace, které umožní odhad očekávaného úspěchu a s ním spojených rizik. Jestliže vnější vzhled podnikatelského plánu a rychlé přečtení jeho shrnutí vzbudily zájem, udělá si čtenář nejprve úsudek o vedení a trhu. Tyto aspekty mají pro úspěch nebo jinak řečeno pro snížení podnikatelského rizika mimořádný význam. (4)

Z časového plánu realizace projektu by měl poskytovatel kapitálu získat především informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech, kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky. (3)

5.6 Přílohy

V přílohách podnikatelského záměru je možné uvést např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, fotografie, resp. výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, výkazy zisků a ztrát, rozvahy a peněžní toky, výsledky analýzy citlivosti projektu, propočty kritických bodů, reference významných osobností apod. (3)

5.7 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou většinou osoby bez hlubších technických znalostí),
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka,
- orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, na zpracování prognóz a na jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo,
- být co nejvěrohodnější a realistický (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru),
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu,
- nebýt však ani příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní,

- nezakrývat slabá místa a rizika projektu, pokud by je investor odhalil, velice by to v jeho očích snížilo důvěryhodnost projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce. (3)

5.8 Závěr teoretické části

Závěrem je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však projeví příznivě tím, že zvyšuje naději úspěchu jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska, a snižuje podstatně nebezpečí takového neúspěchu projektu, který by vážně ohrozil finanční stabilitu firmy a případně i samou její existenci. (3)

6.Cíl práce a metodika

6.1 Metodika zpracování

V první řadě jsem prostudovala literární prameny, které se svou podstatou zabývaly podnikatelským záměrem, plánem nebo jinde uváděným business plánem respektive ekonomickými analýzami. Na základě těchto teoretických poznatků jsem vypracovala a zhodnotila současnou situaci společnosti s ohledem na prostředí, ve kterém podniká, zákazníky, konkurenci a obecně na vnější a vnitřní prostředí projektu.

Hlavním cílem pak bylo na základě získaných a zhodnocených poznatků formulovat inovační podnikatelský záměr a následně vypracovat samotný podnikatelský projekt včetně ekonomického rozboru a analýzy finančního stavu.

6.1.1 Shromáždění podkladů o subjektu

Pro zpracování podnikatelského plánu jsem shromáždila nemalé množství údajů o subjektu. Zdrojem mi byly především údaje daňové evidence, statistické podklady z internetových zdrojů, katalogy, webové stránky, letáky atd..

Při získávání informací jsem využívala především spolupráce a konzultací s majitelkou – vedením subjektu. Předmětem konzultací byla především současná úroveň hospodaření, silné a slabé stránky podnikání daného subjektu, hrozby, ale také příležitosti a způsoby, jak těchto příležitostí využít.

6.1.2 Charakteristika subjektu a jeho podnikatelského prostředí

Charakteristika podniku se věnuje jak vnitřnímu, tak vnějšímu prostředí. Popisují jeho historický vývoj, organizační členění, sortiment a rozsah nabízených služeb a zboží, odběratelsko-dodavatelské vztahy. Významnou součástí charakteristiky subjektu je jeho strategie do dalších let. Formulují v této části strategické cíle a obchodní záměry.

6.2 Rozborová část práce

PEST analýza

PEST analýzou zkoumám okolí firmy z hlediska politicko-právního, ekonomického, sociálního a technicko-technologického a jejich dopady na působení firmy v jejím odvětví.

Porterův model 5-ti sil

V rámci sestavování Porterova modelu jsem analyzovala konkurenční síly v okolí subjektu a jistým způsobem nastínila možné příležitosti a hrozby firmy v souvislosti se vzájemným působením základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty).

Marketingový mix

Tato část je zaměřena na všechny kroky, které popisovaný subjekt dělá pro to, aby povzbudil poptávku po svých službách. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných, které jsou vzájemně propojené, doplňují se a kombinují. Jedná se o Marketingový mix 4P.

SWOT analýza

Analýzou silných a slabých stránek jsem zkoumala v podstatě současný skutečný stav subjektu, zároveň analýza potenciálních příležitostí a hrozeb je rozbořem možného budoucího stavu. Cílem je samozřejmě maximalizovat silné stránky, realizovat příležitosti a eliminovat do nejvyšší možné míry slabé stránky a možná ohrožení.

6.2.1 Posouzení investičních příležitostí

Na základě provedených analýz jsou zde nastíněny možné způsoby dalšího rozvoje subjektu cestou investic a posouzeny podnikatelské příležitosti. Vychází se nejen z výsledků analýz, ale jsou brány v potaz také ekonomické a technické aspekty. Investice bude zvažována s ohledem na možnosti, které jsou v současné době ze strany subjektu, státu a finančních ústavů dispozici, dále na základě strategických cílů subjektu a jeho finančních možností.

7. Charakteristika vybraného subjektu

7.1 Historie a vývoj

Stávající turistické informační centrum a cestovní agentura Turista je provozováno již od roku 1991 v pronajatých prostorách, které dnes již nevyhovují požadavkům a nárokům moderního informačního centra, potřebám pracovníků informačního centra a ani potřebám turistů. Jedná se o soukromé informační centrum, které má od roku 2004 oficiální

certifikaci České centrály cestovního ruchu CzechTourism. Informační centrum a cestovní agentura velmi úzce spolupracuje se Svazkem měst a obcí Krkonoše, je členem Sdružení cestovního ruchu a propagace v Peci pod Sněžkou a působí bez jakékoliv finanční podpory dalších organizací.

Současné prostory jsou v centru Pece pod Sněžkou na peckém náměstí ve starém objektu bývalého hotelu "Petzer", dnes turistické ubytovny "Rokytka", která je ve velmi špatném technickém stavu. Provoz informačního centra v těchto prostorech je nevyhovující i po hygienické stránce, hygienické zázemí je společné pro celý objekt - turistickou ubytovnu, půjčovnu sportovního vybavení a překladiště pro horské chaty. Nedostatečné stísněné prostory informačního centra omezují kvalitu poskytovaných služeb a možnost jejich rozšíření, prodej doplňkového zboží žádaného zákazníky. V nemalé míře je pro žadatele zatěžující nákladová položka za nájem těchto prostorů a služby s provozem související. Výše uvedené důvody, možný růst profesionality a koupě lukrativního pozemku v centru města vedou k záměru výstavby nového objektu informačního centra, jehož nové prostory by odpovídaly potřebám dnešní doby. S novými, rozšířenými prostory vznikne i kvalitní zázemí, odpovídající všem potřebám a požadavkům. V roce 2005 byl zakoupen pozemek v centru města, na strategickém místě před centrálním parkovištěm č. 3 Kaplička, výchozím bodem na nejvyšší horu České republiky - Sněžku.

Současné informační centrum, cestovní agenturu Turista a zároveň i rodinný penzion Horský dům provozovala matka Evy Lorencové. Vzhledem ke zvyšující se administrativní náročnosti provozu obou středisek (informační centrum a cestovní agentura, rodinný penzion), paní Eva Lorencová st. postupně převedla zaběhnuté informační centrum s více jak 15-ti letou tradicí na Evu Lorencovou ml. Stávající informační centrum, cestovní agenturu Turista a v budoucnu i nové informační centrum bude provozovat slečna Eva Lorencová. V roce 2008 proběhlo postupné zahájení všech živností s provozem informačního centra souvisejících a přepis certifikace turistického informačního centra české centrály cestovního ruchu CzechTourism na slečnu Lorencovou.

Informační centrum Turista se již od svého vzniku významně podílí na propagaci horského střediska. Podstatný průlom v prezentaci města, jako významného střediska cestovního ruchu nastal v okamžiku, kdy v roce 1992 informační centrum Turista zpracovalo samostatný katalog rekreačních objektů a jimi poskytovaných služeb, který byl v té době jediným propagačním materiálem horského střediska. Postupně informační centrum zpracovává další aktualizovaná čísla, kterými se významně podílí na propagaci střediska Pec

pod Sněžkou. Katalog je k dispozici turistům zdarma v informačních centrech, na vyžádání je zasílán zájemcům poštou a prezentuje se na veletrzích cestovního ruchu.

7.2 Organizační členění

Infocentrum je od počátku rodinné a společně zde působí paní Eva Lorencová s Dcerou Evou Lorencovou. Rodinné podnikání s sebou nese nejen výhody důvěry, vzájemné tolerance a v tomto případě stoprocentní zastupitelnost ale i nevýhody mísení rodinných a pracovních záležitostí, což může mít i negativní dopad na podnikání. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že infocentrum nadále povede pouze slečna Eva Lorencová.

Obchodní firma: Eva Lorencová

Právní forma: 101 – Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

Sídlo: 542 21 Pec pod Sněžkou – Velká Úpa 195

7.3 Nabízený sortiment a služby

Informační centrum dnes zajišťuje pro návštěvníky i provozovatele jednotlivých ubytovacích zařízení:

- v letní sezóně informace o turistických cestách, cyklotrasách a výletech v oblasti Krkonošského národního parku
- v zimní sezóně informace o lyžařských areálech, aktuálních sněhových podmínkách a o upravovaných běžeckých tratích
- další informace o zajímavostech a nových aktivitách v oblasti cestovního ruchu v turistickém regionu Krkonoš a východních Čech
- informuje o kulturních, společenských i sportovních akcích v regionu
- propagaci a prezentaci Pece pod Sněžkou a okolí ve spolupráci se SMO Krkonoše a CzechTourismem především na veletrzích a workshopech cestovního ruchu
- realizaci a podporu projektů cestovního ruchu (např. Bonus Card Pec pod Sněžkou 2007 – slevová karta pro podporu letních aktivit v Peci pod Sněžkou)
- poskytuje nejen základní údaje o samotném městě, volných lůžkových kapacitách a volnočasových aktivitách, ale zajišťuje nabídku a distribuci k tomu účelu vydaných publikací či propagačních materiálů
- poskytuje rezervační a zprostředkovatelskou činnost

- prodej doprovodného turistického materiálu (turistické mapy, průvodce)
- služby směnárny

7.4 Odběratelsko – dodavatelské vztahy

Převážnou většinu zákazníků infocentra tvoří turisté a návštěvníci Pece pod Sněžkou a obecně Krkonoš z Česka. Ze zahraničních zákazníků převládají turisté a návštěvníci z Německa, Holandska a Polska. Vzhledem ke strategické poloze a výborné informovanosti klientů o možnosti využití služeb infocentra díky dobře zvolené prezentaci subjektu je tento značně vytížený, oblíbený a opakovaně navštěvovaný. Zákazníci z řad turistů mají velký význam pro prosperitu centra a to zejména proto, že služba příchozím zákazníkům je z velké části provázána s druhou skupinou nejdůležitějších klientů a tou jsou cestovní kanceláře, hotely, penziony a ubytovací zařízení, kterým infocentrum poskytuje zprostředkování ubytovacích služeb.

Dlouhodobá, bezproblémová a vzájemná spolupráce s dodavateli je pro podnikatelku velmi důležitá, především z hlediska kvality poskytovaných služeb a v souvislosti s tím i trvalé prosperity. Nejvýznamnějším dodavatelem pohledů je vydavatelství ZITO Svoboda nad Úpou, mapy, průvodce, knížky, baterie a foto materiál dodává SIKYTA s.r.o. Špindlerův mlýn.

7.5 Obchodní strategie

Obchodní strategie na období roku 2009 vychází ze současného stavu infocentra. Záměrem je udržení rozsahu poskytnutých služeb a prodaného zboží minimálně na úrovni roku 2008.

Současná obchodní strategie prozatím nepočítá s rozšířením sortimentu nabízených služeb a zboží ani s inovacemi.

Pro budoucí strategii je prioritní zejména prohlubování vzájemných vztahů a kontaktů s největšími poskytovateli ubytovacích služeb v regionu, dodržování již zavedeného standardu zaručeného plnění služeb v potvrzených termínech ve sjednané kvalitě, neustále zlepšovat již nastavený systém reklamací a alternativních řešení a spolu s kvalitou a šíří nabízeného sortimentu zboží a služeb zajišťovat krom stávajících nové nadstandardní a bonusové programy.

Hlavní marketingovou strategií je uspokojení veškerých potřeb návštěvníků a turistů regionu východních Krkonoš týkajících se informací v oblasti ubytování, zajištění všech doprovodných služeb spojených s využitím volného času po celý rok. Spokojenost návštěvníků s poskytovanými službami zajistí jejich návrat do regionu.

8. Vlastní návrhy a řešení

Horské oblasti obecně jsou z ekonomického i kulturního hlediska velmi specifické. Markantní je zejména sezónnost týkající se zejména zimních měsíců, které jsou na horách nejproduktivnější.

Budeme-li sledovat ekonomický rozvoj horské oblasti Krkonoš, musíme konstatovat, že prošla v devadesátých letech složitým transformačním procesem. Pro většinu tradičních průmyslových odvětví byl charakteristický pokles zaměstnanosti (jednalo se zejména o textilní, strojírenský a papírenský průmysl), nárůst pracovníků naopak zaznamenal elektrotechnický (velmi výrazně), automobilový a plastikářský průmysl. Významným zaměstnavatelem zůstává nadále i potravinářský průmysl. Velká část pracovníků, kteří ztratili možnost pracovat v průmyslu, pracují nyní v odvětví obchodu a služeb. Cestovní ruch zaměstnává v horských střediscích nejvíce osob. Hlavními hospodářskými centry regionu kromě Trutnova (druhé nejvýznamnější hospodářské centrum Královéhradeckého kraje) jsou města Vrchlabí a Jilemnice. Turistický region Krkonoše je charakteristický vysoce nadprůměrnou úrovní podnikatelské aktivity v odvětví pohostinství a ubytování (prokazatelně zařaditelné do hodnocení podnikatelské aktivity v cestovním ruchu). Horská střediska Harrachov, Rokytnice nad Jizerou, Benecko, Vysoké nad Jizerou, Malá Úpa, Strážné, Pec pod Sněžkou, Špindlerův Mlýn, Janské Lázně a Dolní Dvůr patří k centrům s nejvyšší intenzitou podnikatelské aktivity v pohostinství a ubytování v rámci celé České republiky. Podobné závěry lze vyslovit i při analýze zaměstnanosti v oblasti ubytování a pohostinství (podíl ekonomicky aktivních osob v uvedeném odvětví), kde se např. v případě horských středisek Malá Úpa, Pec pod Sněžkou, Špindlerův Mlýn a Strážné jedná o absolutně i relativně nejpočetněji zastoupené hospodářské odvětví. (2.1)

8.1 Analýza poptávky

Krkonoše tvoří pásmo přibližně 25km x 30km a jsou nejnavštěvovanějším pohořím České republiky a z hlediska velikosti domácího turistického trhu patří mezi nejvýznamnější oblasti v republice. Pokud jde o návštěvnost měřenou počtem hostů a přenocování, můžeme konstatovat, že krkonošské okresy Semily a zejména Trutnov patří společně s okresy Karlovy Vary a Brno-město k nejnavštěvovanějším okresům ČR po Praze.

Z hlediska národnosti návštěvníků převažují Češi, kteří se podílí na celkovém počtu návštěvníků 79 %ty. Čeští návštěvníci přijíždějí do regionu nejčastěji z okresů Praha, Pelhřimov, Trutnov a Kladno, což znamená ze vzdálenosti větší než 100 kilometrů, celkem 62 % návštěvníků – ve srovnání s ostatními turistickými regiony je dojezdová vzdálenost nadprůměrná. Mezi zahraničními návštěvníky převažují Němci (44 %), Holanďané (28 %) a Poláci (14 %).

Z hlediska délky pobytu se téměř 4/5 návštěvníků rozhodly v regionu zdržet na vícedenní návštěvu (po Praze druhý nejvyšší podíl vícedenních návštěv) a 3/4 návštěvníků již v minulosti region navštívily.

Hlavními důvody návštěvy regionu jsou turistika a sport (62 %), relaxace (16 %) a poznání (13 %). Ostatní důvody jsou minoritní.

Návštěvníci, kteří se rozhodli v regionu strávit více dní, se ubytovali v penzionu (28 %) nebo v hotelu (23 %). Stravování výhradně v restauračních zařízení dalo přednost 30 % návštěvníků, stravování v restauracích v kombinaci s vlastním stravováním zvolilo 44 % návštěvníků.

Ve srovnání s ostatními turistickými regiony je spokojenost návštěvníků Krkonoš se službami a vybaveností regionu nadprůměrná.

V porovnání s ostatními turistickými regiony hodnotí návštěvníci Krkonoš výrazně lépe rozsah a dostupnost ubytovacích kapacit, ubytovací služby, místní orientační značení, vybavení regionu pro sportovní aktivity a drobný prodej. I návštěvníci Krkonoš využívají informace z různých zdrojů. Alespoň jeden ze zdrojů využilo 94 % návštěvníků, přičemž největší oblibě se těší turistická informační centra (64 %), propagační materiály, prospekty, průvodci (60 %) a informace od příbuzných a známých (59 %). (1.1)

Vytíženost podle sezóny

Sezóny	Měsíce	Procentní vytíženost
Letní	květen-září	75%
Zimní	prosinec-březen	90%
Mimo sezóna	ostatní	30%

Tab.1: Vytíženost podle sezóny (1.1.)

8.2 Plošná analýza hlavní konkurence

V hlavních sezónách jsou s ohledem na přírodní a historické podmínky a převaze sportovního a turistického využití v Krkonoších hlavními vnějšími konkurenty zejména následující regiony:

- české horské oblasti
 - oblast polských Krkonoš
 - slovenské horské oblasti (především Tatry)
 - německé horské oblasti (bavorské Alpy)
 - rakouské horské oblasti (Alpy)
 - méně již další horské oblasti v ostatních evropských státech (Francie, Itálie, Švýcarsko apod.)
- (1.1.)

K hlavním konkurenčním výhodám Krkonoš v průběhu celých 90. let patřila ve srovnání se západoevropskými horskými oblastmi nižší cenová úroveň, v posledních letech se ovšem ceny a to především služeb začínají vyrovnávat. Pokud se i nadále budeme chtít držet na špičce návštěvnosti, bude nutné neustále zkvalitňovat služby (od ubytování po množství a kvalitu nabízených volnočasových aktivit) a organizační zázemí nabídky cestovního ruchu.

Poloha	Název konkurenta	Vzdálenost
Pec pod Sněžkou	Veselý Výlet	0km
Malá Úpa	Informační centrum Malá Úpa	8km
Svoboda nad Úpou	Regionální informační centrum	11km
Janské Lázně	Informační centrum	15km

Tab. 2: Konkurence v regionu (1.1.)

Hlavním konkurentem je, jak lze vyčíst z tabulky Městské informační centrum Veselý Výlet. Avšak i přes to, že se může zdát, že dvě informační centra v Peci pod Sněžkou nemají dostatečné příležitosti, také vzhledem ke stejnému charakteru poskytovaných služeb, na efektivní realizaci, mají vzhledem k charakteru prostředí dostatečný prostor pro své podnikatelské aktivity. Pec pod Sněžkou a okolí je orientováno zejména na cestovní ruch a sportovní aktivity.

8.3 Pest analýza

Zkoumání okolí firmy z hlediska politicko-právního, ekonomického, sociálního a technicko-technologického a dopady na působení subjektu v jejím odvětví.

Hlediska zkoumání			
Právní - politické	Ekonomické	Sociální	Technologické
Zdanění	Inflace	Kulturní a regionální faktory	Spotřeba a náklady na energii
Legislativa usměrňující podnikání	HDP	Demografické faktory	Pokrok IT
Pracovní právo	Monetární politika	Vzdělání	Rozvoj komunikačních technologií
Ochrana spotřebitelů	Státní výdaje	Životní styl	Technologická zlepšení sportovních potřeb
Legislativa usměrňující konkurenci	Politika zaměstnanosti	Preference volného času nebo práce	Technologická zlepšení transportní techniky
	Zdanění - spotřebitelé	Módní trendy	Doprava
	Kurzy měn		
Vládní nařízení			
Legislativa EU			
Ochrana životního prostředí			

Tab. 3: Hlediska zkoumání PEST analýzy

8.3.1 Hlediska zkoumání PEST

Právní – politické

Jedná se především o legislativní omezení a předpisy usměrňující podnikání jako takové, ať už se jedná o právo české nebo evropské, a to ve vztahu ke státu, zákazníkovi nebo ostatním podnikatelům

Ekonomické

Popisuje faktory usměrňující finanční možnosti podnikatele (možnosti rozvoje, inovací, investic) i spotřebitele – zákazníka (na výši příjmu závisí preference volného času a tím i spotřeby nabízených služeb).

Sociální

Zohledňuje vlivy na chování zákazníka, jeho priority, cíle, zvyky, záliby a postoje především k trávení volného času a způsobu jeho využití.

Technologické

Technologická hlediska jsou prioritní především dvě. Vývoj nových technologií, vztahující se k vývoji a zlepšení transportní techniky – vleků a lanovek, mechanizace – rolby, zasněžování, sportovního náčiní – vylepšení stávajícího a novinky pro zimní a ostatní sporty, Sportovních atrakcí – bobové dráhy, lanová centra a podobně. A pokrok v komunikačních technologiích – telefonní a internetová komunikace se zákazníky a prezentace podnikatele.

8.4 Porterův model konkurenčních sil

Riziko vstupu konkurentů na trh

Hrozba vstupu nového konkurenta na trh není nikterak závažná. Pravděpodobnost otevření nového informačního centra v Pecí pod Sněžkou je minimální. Stávající subjekty na trhu mají dlouholetou tradici, stálou klientelu a zcela pokrývají poptávku po jejich službách.

Stávající konkurenti

Podnikatelka má v regionu pouze jednoho vážnějšího konkurenta a tím je informační centrum Veselý Výlet. Nelze konstatovat, že existuje rivalita a silný konkurenční boj mezi těmito dvěma subjekty. Jedná se spíše o zdravou konkurenci, při níž mají oba soupeři dostatečný prostor na svou vlastní seberealizaci.

Odběratelé

Poskytování služeb informačního centra je velmi závislé na poptávce po svých službách z řad turistů a návštěvníků Krkonoš respektive Pece pod Sněžkou a okolí, zejména po ubytování a jeho zprostředkování a po službách směnárny. Zájem klientů o tyto služby je ovlivněn mnoha faktory zmíněnými v analýze PEST. Vyjednávací síla klientů – odběratelů je značná.

Dodavatelé

Subjekt spolupracuje zejména se dvěma dodavateli zboží, které nabízí a prodává, ovšem nejedná se o stěžejní náplň podnikatelské činnosti a navíc existují jiní dodavatelé, kteří nabízejí stejné nebo podobné zboží ve srovnatelné kvalitě. Vyjednávací sílu dodavatelů bych označila za zanedbatelnou.

Substituty

U substitutů se dá hovořit pouze o zboží respektive podobném zboží nabízeném konkurencí – letáky, brožury, mapy a tak dále. Pokud se jedná o poskytované nebo zprostředkovatelské služby, lze je nahradit službami poskytovanými konkurencí a v naší nabídce nezahrnuté. Konkrétně se jedná například zprostředkování ubytování klienta konkurencí v zařízení s nímž nemáme navázanu spolupráci.

8.5 Marketingový mix

Podukt (Product)

Výstupem projektu je nové informační středisko poskytující:

- informace návštěvníkům a provozovatelům jednotlivých ubytovacích zařízení o turistických cestách, cyklotrasách, běžeckých tratích, sjezdovkách, vlecích a výletech v oblasti Krkonošského národního parku a okolí
- poskytování dalších informací o zajímavostech a nových aktivitách v oblasti cestovního ruchu v regionu
- podpora cestovního ruchu prostřednictvím vydávání propagačních materiálů

- propagace a prezentace Pece pod Sněžkou a okolí na veletrzích a workshopech cestovního ruchu
- ubytování v regionu
- prodej doprovodného turistického materiálu (turistické mapy, průvodce, CD, DVD, video kazety...)
- směnárna

Price (Cena)

Ceny jsou v místě a čase s ohledem na charakter poskytovaných služeb a zboží obvyklé a vychází z dosavadní praktikované cenové politiky. Tyto lze hradit hotovostně přímo v informačním centru nebo na účet podnikatele.

Stálí zákazníci z řad ubytovatelů mají kromě cenových zvýhodnění také garantovanou kompletní prezentaci svých služeb na internetových stránkách infocentra a v tištěné podobě přímo v provozovně. Pro stálé zákazníky z řad návštěvníků je připravena nabídka slevových poukázek při objednání ubytování či jiných služeb.

Propagace (Promotion)

Subjekt dosud ke své propagaci využívá svých webových stránek, inzerátů v regionálním tisku a propagačních letáků, českých i mezinárodních internetových vyhledávacích serverů, účastí na veletrzích a workshopech cestovního ruchu a v této strategii hodlá pokračovat i při propagaci svého investičního záměru.

Trh, místo (Place)

Pec pod Sněžkou a okolí, kde je služba nabízena a zprostředkovávána a to buď formou přímého zprostředkování v provozovně nebo prostřednictvím internetu.

8.6.SWOT analýza

SWOT analýza není konečným cílem, ale nástrojem pro plánování budoucích aktivit firmy.

Silné stránky:

- 17 let zkušeností v turistickém odvětví
- Zkušený a kvalifikovaný tým
- Důvěra v prostředí rodinného podnikání
- Strategická poloha provozovny
- Slabá konkurence v oboru a oblasti

Slabé stránky:

- Dosavadní nedostatečné prostory pro podnikání
- Omezený sortiment doplňkového prodeje
- Za slabou stránku se do jisté míry může považovat rodinný charakter podnikání

Příležitosti:

- Rozšíření nabízeného sortimentu
- Rozšíření nabídky poskytovaných služeb
- Pronájem jiných nebo výstavba nových prostor dostačujících pro bezchybné fungování infocentra

Hrozby:

- Zvýšení nákladů – jedná se hlavně o zvýšení materiálových vstupů
- Zpoždění a prodloužení realizace inovace infocentra
- Zpoždění náběhu tržeb – z důvodu zpoždění realizace projektu
- Pokles tržeb díky snížení solventnosti zákazníků, klimatickým podmínkám

8.7 Posouzení investičních příležitostí

Provedené analýzy dávají dobrý podklad pro zvážení dalšího rozvoje podnikatelské činnosti a případných investic. Vzhledem k dlouholeté tradici a prosperitě subjektu doporučuji investice do rozšíření provozovny. Analýzy dávají znát, že v současnosti v okolí podnikatele neexistují viditelné a výrazné hrozby, které by se případně nedaly eliminovat a které by výrazným způsobem ohrozily životnost projektu. Navrhovaný záměr je pouze logickým pokračováním dosavadního úspěšného podnikání subjektu v oblasti cestovního ruchu v Peci pod Sněžkou. Investice bude zvažována s ohledem na možnosti, které jsou v současné době ze strany subjektu, státu a finančních ústavů dispozici, dále na základě strategických cílů podnikatele a jeho finančních možností.

V návaznosti na zjištěné skutečnosti je uveden vlastní návrh podnikatelského plánu, který je soustředěn především na výstavbu nového informačního centra, následné přestěhování stávajícího a rozšíření nabídky poskytovaných služeb. Zabývá se jak technicko-organizační stránkou, tak stránkou ekonomickou. V ekonomické části jsou uvedeny formy financování investic, které připadají v úvahu. Ty jsou dále hodnoceny z hlediska rentability, doby úhrady, výše ročního zisku a možných rizik investice.

8.8 Popis problematiky

Informační centrum Turista má provozovnu v pronajatých prostorách, které již nevyhovují požadavkům a nárokům moderního informačního centra, potřebám pracovníků informačního centra a ani potřebám turistů, především, svou velikostí a tím pádem možnostmi rozvoje, možnostmi zajištění přístupu pro tělesně postižené atd..

Provozovna je umístěna v objektu, který je z hlediska technického ve velmi špatném stavu. Provoz informačního centra v těchto prostorech je nevyhovující i po hygienické stránce, hygienické zázemí je společné pro celý objekt - turistickou ubytovnu, půjčovnu sportovního vybavení a překladiště pro horské chaty. Nedostatečné stísněné prostory

informačního centra omezují kvalitu poskytovaných služeb a šíří sortimentu žádaného zákazníky. Za zmínku stojí také placení nájemného za pronajaté prostory.

Z výše uvedených důvodů by za nejvhodnější doporučení k řešení stávajícího neutěšeného stavu bylo buď vyhledání jiných, plně vyhovujících prostor, nebo kompletní výstavba nové budovy.

Řešení se nabízí samo. V roce 2005 zakoupila podnikatelka pozemek v centru města na strategickém místě před centrálním parkovištěm č. 3 Kaplička, výchozím bodem na nejvyšší horu České republiky - Sněžku. Tato parcela je svou polohou téměř naproti stávající provozovně, tudíž po případném přestěhování by subjekt neřešil problémy spojené s odlivem zákazníků z důvodu stěhování na jiné místo. (3.1.)

8.8.1 Návrh řešení

Parcela, na které by byl nový objekt informačního centra postaven, je situována v zóně centrální smíšené, kde se počítá s objekty občanské vybavenosti, služeb, obchodu, doplňkového trvalého bydlení a ubytovacích kapacit pro přechodné bydlení.

Dle předběžného architektonického návrhu by v nové budově vznikl prostor pro nové informační centrum se zázemím, prodejnu, mezonetový byt majitele, dvě ubytovací jednotky a garáž pro dva automobily. Nebytové prostory v přízemí objektu počítají s bezbariérovým přístupem, tak aby služby mohly využívat v plné míře i osoby s tělesným postižením a matky s kočárky. Bezbariérový přístup do informačního centra a prodejny by byl řešen nájezdovou rampou.

Po ukončení investiční fáze projektu bude informační centrum poskytovat stávající služby, ale ve větším měřítku než doposud a ve vyšší kvalitě. V nových velkých prostorách bude dostatečné místo k vystavení zboží a propagačních materiálů různých poskytovatelů služeb nejen z Pece pod Sněžkou, nově bude zajištěn přístup k internetu pro veřejnost (tato služba je ve středisku nedostatečná), dále kopírovací služby, propagace a prodej Krkonošských originálních produktů. Část nových prostor bude věnována galerii dobových fotografií oblasti.

V části objektu vznikne další nebytový prostor – prodejna s denní místností. Předpokládá se pronájem této provozovny a tím vytvoření nové pracovní příležitosti v obci. Prodejna by měla podle představ projektu nabízet sortiment, jehož nabídka je ve městě naprosto nedostačující nebo zcela chybí (prodej léků a hygienických potřeb či sportovních

potřeb). Dle předběžného průzkumu jsem zjistila, že o pronájem provozovny je zájem a dokonce byl projeven i zájem ze strany majitele jedné z dotazovaných lékáren, což je velmi potěšující, protože, v případě realizace projektu a otevření nové lékárny v novém objektu, by se významným způsobem rozšířila nabídka služeb v Peci pod Sněžkou, kde lékárna doposud chybí.

Dále v nové budově vzniknou dvě ubytovací apartmánové jednotky například pro rodinnou rekreaci s možností využití vlastní kuchyňky a koupelny. Kapacita apartmánů je předpokládána na deset osob. Poptávka po ubytovacích službách v apartmánech je dle dosavadních zkušeností v dané lokalitě značná a nabídka v této turisticky vyhledávané oblasti nedostatečná.

Realizace akce bude zajištěna dodavatelsky. Bude provedeno výběrové řízení formou oslovení minimálně pěti dodavatelů pro stavební část a oslovení minimálně tří dodavatelů pro dodání vnitřního vybavení.

Rozdělení fází projektu na

- předinvestiční (projekt, ekonomická studie, žádost atd.)
- investiční (nákup, výstavba a veškeré investice před uvedením do provozu)
- provozní – vybavení apartmánů a infocentra

8.8.2 Předpokládané náklady projektu

V předinvestiční fázi projektu se bude jednat o výdaje spojené zejména s projektem na územní řízení. V investiční fázi jsou to stavební náklady, náklady spojené s vypracováním projektové dokumentace a ostatní – služby, poplatky, pojištění, pronájem a další. V začátku provozní fáze jsou to pak výdaje na vnitřní vybavení a zařízení objektu.

Podnikatelce nevzniknou se zahájením provozu téměř žádné dodatečné náklady a to zejména z toho důvodu, že v konečném důsledku půjde pouze o přestěhování ze staré provozovny do nové.

Investiční náklady projektu jsou shrnuty do následující tabulky (nezahrnují čistý pracovní kapitál).

Detailní náklady projektu:

Fáze projektu	Předinvestiční	Investiční		Provozní
Položka investice v tis.	2009	2010	2011	2012
Stavební náklady		5 416	9 000	
Projekt na územní řízení	116			
Projektová dokumentace		250		
Ostatní		74	83	
Vnitřní vybavení				1 322

Tab.č.4: Detailní náklady projektu

Celkové investiční náklady jsou vyčísleny na 16 261 000,-Kč.

Předpokládané náklady a výnosy

Plánovaná doba výstavby je stanovena na přibližně dva roky a to konkrétně rok 2010 a 2011. Stanovení nákladů a výnosů vychází z dosavadních zkušeností a výsledků podnikatelské činnosti vzhledem k tomu, že se jedná z velké části o pokračování stávající činnosti. Náklady a výnosy jsou stanoveny přibližně a to v prvním roce provozní fáze projektu.

Předpokládané provozní náklady

Provozní náklady	Částka tis. Kč
Plyn	100
Voda	24
El.energie	72
Telefony	25
Internet	10
Pojištění	15
Mzdy	180
SaZ Poj	63
Ostatní	30

Tab.č. 5: Předpokládané provozní náklady

Náklady jsou stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu v cenách v čase a místě obvyklých.

Mzdové náklady vycházejí z předpokladu, že v nové provozovně bude zaměstnán, alespoň v počáteční fázi, jeden zaměstnanec s předpokládanou měsíční mzdou 15 000,-Kč.

Předpokládané výnosy

Výnosy	Částka tis. Kč
Pronájem apartmánů	385
Pronájem prodejny	180
Provize	400
Tržby	250
Směnárna	700

Tab.č. 6: Předpokládané výnosy

Celkový plán nákladů v provozní fázi

Fáze projektu	Provozní				
	2012	2013	2014	2015	2016
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	431	461	492	526	564
SPOT.MAT. A ENERGII	196	206	216	227	238
SLUŽBY	60	62	65	68	70
NÁKL. NA PRODANÉ ZBOŽÍ	175	193	211	231	256
OSOBNÍ NÁKL.	243	255	267	281	296
MZDY	180	189	198	208	219
SaZ Poj.	63	66	69	73	77
DANĚ, POPL., POJ.	30	31	32	33	34
ODPISY	416	722	617	510	405
ÚROKOVÉ NÁKL.	-473	-465	-457	-449	-440
CELKEM	647	1004	951	901	859

Tab.č. 7: Celkový plán nákladů v provozní fázi

Předpokládané výnosy jsou taktéž stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu a zejména na základě dlouholeté praxe podnikatelky v oboru.

Částka pronájmu apartmánů obsahuje předpoklad, že bude naplněna plánovaná kapacita respektive vytížení, jehož dlouhodobý průměr je 30%. Znamená to přibližně obsazení apartmánů 110 dní v roce za 3 500,-Kč (částka je uvedena za oba apartmány).

Za pronájem prodejny je počítáno 15 000,-Kč měsíčně.

V příjmu za prodej zboží jsou uvedeny předpokládané tržby. V této souvislosti je na místě zmínit, že podnikatelka počítá s marží ve výši 30%.

S ohledem na charakter projektu nebudou v investiční fázi realizovány žádné výnosy. Výsledek hospodaření je proto v investiční etapě roven záporné výši nákladů v druhovém členění.

Náklady pro provozní fázi jsou zachyceny v druhovém členění obdobném struktuře výkazu zisku a ztrát s tím, že jsou vynechány nepotřebné položky. Provozní náklady byly stanoveny kvalifikovaným odhadem na základě předpokládaného provozu objektu. Provozní náklady jsou vyčísleny na jeden rok a předpokládá se jejich postupné zvyšování v průměru o 2 - 3%. Zvyšování inflace, růst cen energií, vládní politika a legislativní procesy mohou mít vliv na zvyšování provozních nákladů.

8.9 Finanční plán

Cílem této části je detailní určení nákladů a výnosů, příjmů a výdajů (cash flow) v investiční fázi (realizace projektu) a provozní fázi. Finanční plán bude rozpracován na dobu 5 let provozu.

Subjekt podniká jako fyzická osoba a vede daňovou evidenci, přesto byla tato analýza zpracována v systému účetnictví, tak aby bylo zřejmé, jak bude proces realizace ovlivněn účetně a jaké budou bilanční sumy v provozní a investiční fázi.

8.9.1 Financování projektu

Finanční krytí projektu bude zajištěno úvěrem, částečně z vlastních zdrojů. Dle předem zjištěných informací by na krytí této investice byl dostupný bankovní úvěr ve výši 8 000 000,-Kč při 6% úrokové sazbě na dobu dvaceti let s první odloženou splátkou o 12 měsíců. Zbytek bude investor hradit ze svých zdrojů a to ve výši 8 261 000,-Kč.

Splátky úvěru v tis. Kč

ROK	ANUITA	ÚROK	SPLÁTKA	ZŮSTATEK
2010				
2011	600	480	120	7880
2012	600	473	127	7753
2013	600	465	135	7 618
2014	600	457	143	7475
2015	600	449	151	7324
2016	600	440	160	7163

Tab.č. 8: Splátky úvěru

8.9.2 Plánovaný výkaz zisků a ztráty

FÁZE PROJEKTU	INVESTIČNÍ		PROVOZNÍ				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TRŽBY ZA ZBOŽÍ			250	275	302	330	365
VÝKONY-SLUŽBY			1100	1 210	1330	1465	1610
OSTAT. VÝK. (PRONÁJEM...)			565	593	623	654	687
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA			431	461	492	526	564
SPOT.MAT. A ENERGII	76	297	196	206	216	227	238
SLUŽBY			60	62	65	68	70
NÁKL. NA PRODANÉ ZBOŽÍ			175	193	211	231	256
PŘIDANÁ HODNOTA	-76	-297	1484	1617	1763	1923	2098
OSOBNÍ NÁKL.			243	255	267	281	296
MZDY			180	189	198	208	219
SaZ Poj.			63	66	69	73	77
DANĚ, POPL., POJ.			30	31	32	33	34
ODPISY			416	722	617	510	405
PROVOZNÍ HV	-76	-297	795	609	847	1099	1363
ÚROKOVÉ NÁKL.		-480	-473	-465	-457	-449	-440
HV Z FIN. OPERACÍ		-480	-473	-465	-457	-449	-440
HV PŘED ZD.	-76	-777	322	144	390	650	923
DANĚ Z PŘÍJMŮ 15%			48	22	59	98	138
HV PO ZDANĚNÍ			274	122	331	552	785

Tab.č. 9: Plánovaný výkaz zisků a ztráty

8.9.3 Plánovaná rozvaha

Stav majetku v jednotlivých letech je závislý na době a způsobu odepisování investice, tzn. zařazení do příslušné odpisové skupiny.

Mezi plánovaná pasiva projektu byly zahrnuty zdroje, z nichž je majetek kryt, tzn. vlastní zdroje, bankovní úvěr, zisk generovaný projektem, závazky z obchodního styku vzniklé provozem investice. Doba splatnosti bankovního úvěru se předpokládá na 20 let.

Fáze projektu	Investiční		Provozní				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
STÁLÁ AKTIVA	5856	9083	15979	15416	14694	14077	13673
DHM - VĚCI A SOUBOR VĚCÍ			1322	1058	635	317	212
STAVBY	5856	9083	14657	14358	14059	13760	13461
OBĚŽNÁ AKTIVA	2329	300	712	850	1019	1195	1375
ZÁSOBY			82	85	88	90	92
KRÁTK. POHL.			125	135	151	165	183
FIN. MAJ.	2329	300	505	630	780	940	2502
AKTIVA CELKEM	8185	15484	16470	16197	16276	16361	16450
VLASTNÍ KPTÁL	8185	7484	8535	8383	8592	8813	9046
VKLAD VLASTNÍKA	8261	8261	8261	8261	8261	8261	8261
HV Z PROJEKTU	-76	-777	274	122	331	552	785
CIZÍ ZDROJE		8000	7935	7814	7684	7548	7404
KR. ZÁVAZKY	45	50	55	61	66	73	80
ZÁVAZKY Z OBCH. VZT.			45	50	55	61	68
ZÁVAZKY K ZAM			10	11	11	12	12
BANK. ÚVĚRY		8000	7880	7753	7618	7475	7324
PASIVA CELKEM	8185	15484	16470	16197	16276	16361	16450

Tab.č. 10: Plánovaná rozvaha

8.9.4 Plán průběhu cash flow

Přehled cash-flow představuje projekci nákladů a výnosů do podoby příjmů a výdajů a jejich úpravu o ty položky, které sice náklady jsou, ale nepředstavují výdaj a naopak o ty, které jsou výnosem, ale současně nejsou příjmem. Rozdíl příjmů a výdajů projektu představuje jeho čistý peněžní tok. Jak je z následující tabulky patrné, v investiční fázi je záporný a v provozní fázi kladný.

Příjmy jsou převzaté z plánovaného výkazu zisků a ztráty.

FÁZE PROJEKTU	INVESTIČNÍ		PROVOZNÍ				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ZISK/ZTRÁTA	-76	-777	322	144	390	650	923
ODPISY			416	722	617	510	405
ZS potřeby pr.kptálu		50	100	105	127	150	170
NÁKLADOVÉ ÚROKY		-480	-473	-465	-457	-449	-440
DAŇ Z PŘÍJMŮ			-48	-22	-59	-98	-138
CF PROVOZNÍ	-76	-1207	317	484	618	763	920
VÝDAJE NA POŘ.ST. A	-5856	-8322					
CF INVESTIČNÍ	-5856	-8322					
DLOUH.ZÁV		8000	-120	-127	-135	-143	-151
VKLAD POD.	8261						
CF FINANČNÍ	8261	8000	-127	-135	-143	-151	-160
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK	2329	-1529	190	349	475	612	760

Tab.č. 11: Plán průběhu cash-flow

Výdaje jsou charakteru investičního – náklady na pořízení dlouhodobého majetku a přírůstky čistého pracovního kapitálu (oběžná aktiva bez krátkodobých závazků), provozního – náklady bez odpisů a daň z příjmů. Údaje jsou čerpány z předchozích tabulek.

8.9.5 Posouzení efektivity projektu pomocí hodnotících ukazatelů

Posouzení efektivity projektu za pomoci hodnotících ukazatelů. Uvedená data se opírají o předcházející tabulky, zejména o plán investičních výdajů a plánu cash flow v jednotlivých letech. Míra efektivnosti projektu byla posouzena metodou vycházející z použití diskontovaného cash flow. Je uvažována diskontní sazba 5%.

Výpočty vycházejí z postupů a vzorců uvedených v teoretické části práce. Pro zjednodušení a také zpřesnění výsledků výpočtů bylo využito kalkulátorů a programů volně dostupných na internetu.

Ukazatel:	jednotka	Hodnota
Současná hodnota -P/V	Tis. Kč	4706
Čistá současná hodnota - NPV	Tis. Kč	1596
Vnitřní výnosové procento - IRR	%	9,47
Index rentability	poměr	0,088
Doba návratnosti	Roky	10,2
Podíl čistého výnosu k inv.nákladům	poměr	0,112

Tab.č. 11: Hodnotící ukazatele pro posouzení efektivity (4.1.) (7.1.)

Současná hodnota je kladná, což ukazuje na efektivnost investice.

Čistá současná hodnota je tedy kladná, což znamená, že investice je efektivní.

Index rentability dosahuje z důvodu kladného NPV kladnou hodnotu ukazatele, platí tedy uvedené pravidlo a projekt lze hodnotit jako přijatelný.

Hodnota IRR je větší než diskontní sazba, tudíž i z tohoto pohledu lze projekt hodnotit jako efektivní.

Na základě komplexního hodnocení projektu podle všech ukazatelů je možno konstatovat, že je projekt přijatelný.

8.9.6 Řízení rizik

V průběhu životnosti investičního projektu existují nástrahy a hrozby, které by mohly narušit úspěšný a bezproblémový chod projektu. Bylo proto žádoucí vypracovat souhrn možných rizik a posouzení jejich závažnosti s ohledem na charakter projektu.

Závažnost rizika

Závažnost	Následky pro životní cyklus projektu
Katastrofická	Ohrožení a ukončení akce. Je třeba provést zásadní opatření k obnovení vývoje.
Kritická	Zásadní narušení , případné pozastavení. Je potřeba zajistit dodržování zásad stanovených pro bezchybný průběh akce
Okrajová	Narušení průběhu akce.
Nevýznamná	Nepodstatné narušení plánované akce. Operativním řízením lze obnovit plánovaný vývoj.

Tab.č. 12: Závažnost rizika

Kategorie	Popis
Častá	Je pravděpodobný častý výskyt. Nebezpečí je trvalé.
Pravděpodobná	Vyskytnou se několikrát. Lze očekávat, že nebezpečí nastane často.
Občasná	Pravděpodobně se vyskytnou několikrát. Lze očekávat, že nebezpečí nastane několikrát.
Malá	Pravděpodobně se vyskytnou někdy během životního cyklu akce. Je rozumné předpokládat, že nebezpečí nastane.
Nepravděpodobná	Výskyt je nepravděpodobný, ale možný. Lze předpokládat, že nebezpečí nemusí nastat
Vysoce nepravděpodobná	Výskyt je krajně nepravděpodobný. Lze předpokládat, že nebezpečí nemusí nastat.

Tab.č. 13: Četnost výskytu

Kategorie rizika	Opatření použita pro příslušnou kategorii
Nepřípustné	Musí být odstraněno
Nežádoucí	Nepřijmout, je-li eliminace rizika prakticky nedosažitelná či neúměrně nákladná
Přípustné	Lze ho přijmout, nutno věnovat zvýšenou pozornost vývoji situace
Zanedbatelné	Lze ho přijmout

Tab.č. 14: Kvalitativní kategorie rizika

Úrovně závažnosti následků rizik

Četnost výskytu	Úroveň rizika			
	NEVÝZNAMNÉ	OKRAJOVÉ	KRITICKÉ	KATASTROFICKÉ
Častá	Nežádoucí	Nepřípustné	Nepřípustné	Nepřípustné
Pravděpodobná	Přípustné	Nežádoucí	Nepřípustné	Nepřípustné
Občasná	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí	Nepřípustné
Malá	Zanedbatelné	Přípustné	Nežádoucí	Nežádoucí
Nepravděpodobná	Zanedbatelné	Zanedbatelné	Přípustné	Přípustné
Vysoce nepravděpodobná	Zanedbatelné	Zanedbatelné	Zanedbatelné	Zanedbatelné

Tab.č. 15: Úrovně následků závažnosti rizik

Bodové ohodnocení úrovně rizika

Úroveň rizika	Bodové ohodnocení
Zanedbatelná	1
Přípustná	2
Nežádoucí	3
Nepřípustná	4

Tab.č. 16: Bodové ohodnocení úrovně rizika

Popis rizika a činitelé nesoucí a ovlivňující riziko

Popis rizika	Úroveň rizika	Činitelé nesoucí a ovlivňující riziko			
		Investor	Projektant	Zhotovitel	ČR / EU
Marketingová rizika akce:					
Analýza trhu a jeho vývoj (vznik konkurence, existence substitutu)	1	x			
Analýza poptávky	3	x			
Příprava a organizace výběrového řízení	1	x	x		
Dostupnost a kvalifikace subjektů schopných realizovat akci	1	x			
Dostupnost a kvalifikace pracovní síly	1			x	
Legislativní rizika akce:					
Politická stabilita v České republice	1				x
Změna platných zákonů, vyhlášek a norem	2				x
Změna podmínek cenové regulace	2				x
Finanční rizika akce:					
Dostupnost cizích finančních prostředků na financování projektu	3	x			
Dostatek vlastních finančních prostředků	2	x			
Dostatek finančních prostředků na splácení cizích finančních prostředků během provozu	2	x			
Zvýšení investičních nákladů během realizace akce	1			x	
Zvýšení investičních nákladů v důsledku špatné kalkulace nákladů v projektové dokumentaci	1		x		x
Zvýšení úrokové sazby (ovlivnění schopnosti splácení cizích finančních prostředků)	2				x

Tab.č.17: Popis rizika a činitelé nesoucí a ovlivňující riziko

V další části budou upřesněna rizika uvedená v tabulce, kterým byla přiřazena úroveň rizika – Nežádoucí - včetně návrhu možných opatření k jejich eliminaci. Faktory, uvedené v tabulce s nižší úrovní rizika budou v průběhu realizace projektu sledovány a budou preventivně přijímána opatření k omezení jejich negativního dopadu.

8.9.6.1 Charakteristika rizik a faktorů snižující daná rizika

Nežádoucí riziko

- Nadměrné zvýšení nákladů lze eliminovat průběžným propočtem a nepodceněním prvotního výběrového řízení na dodavatele stavby a vnitřního zařízení
- Dostupnost finančních prostředků – jejich nedostatečný přísun lze předpokládat a včas připravit alternativní možnosti získání finančních prostředků na zajištění akce
- Poptávka – je ovlivněna mnoha faktory a ne všechny dokážeme ovlivnit. Můžeme se však zaměřit na soustavnou propagaci centra, rozšíření nabídky a kvality nabízeného sortimentu zboží a služeb na rozšíření nabídky bonusových a slevových akcí. Dále na aktivní vyhledávání nových zákazníků z řad ubytovatelů a poskytovatelů doprovodných služeb.

Ostatní rizika

- Zpoždění akce a prodloužení investiční fáze projektu lze již od počátku ovlivnit kvalitním výběrem dodavatelů a zejména stavebního dozoru celého projektu a druhou stránkou je zajištění dostatečného a pravidelného financování, což bývá nejčastější příčinou zastavení výstavby.
- Nepředvídatelný rozmach stávající konkurence a s ním i odliv klientů. Lze mu částečně předcházet dostatečným sebevzděláváním, rozšiřováním si přehledu v daném oboru, odbornými konzultacemi a briskními reakcemi na inovace v oblasti služeb cestovního ruchu.
- Počasí je rizikem, které se absolutně nedá ovlivnit a jen stěží dlouhodobě objektivně předpovídat, lze pouze do jisté míry snižovat následky způsobené počasím.
V zimní sezóně je oblast zaměřena na sporty, které vyžadují dostatek s něhu. V případě, že sníh nenapadne, lze využít sněhových děl. V jarních až podzimních

měsících, které jsou využívány na provozování horské turistiky, se za nepříznivé podmínky dá považovat zejména déšť a vítr, který, hlavně ve vyšších polohách, mnohdy způsobí i zastavení provozu lanovek.

8.9.7 Závěrečné hodnocení

Stručný popis a zdůvodnění realizace akce

Charakter akce je investiční a je prezentován výstavbou nového informačního centra s ubytovacím zařízením ve formě apartmánů a jednoho obchodu. Tím dojde k rozšíření služeb společnosti a k výraznému zvýšení konkurenceschopnosti v daném regionu. Jednalo by se o vznik deseti nových ubytovacích míst, zvýšení zaměstnanosti minimálně o jednoho zaměstnance.

Finanční analýza

Dle provedené finanční analýzy lze konstatovat, že podle všech ukazatelů je projekt ekonomicky efektivní a proveditelný. Umožňuje provést reinvestici, případně jiné investice po ukončení své životnosti. V případě získání dotace ze strukturálních fondů by se hodnoty ukazatelů ještě vylepšily a umožnily by podniku realizovat další projekty, které by moly vést ještě k většímu zvýšení konkurenceschopnosti podniku a zlepšení jeho postavení nejen na českém, ale i evropském a celosvětovém trhu.

Ukazatel:	jednotka	Hodnota
Současná hodnota -P/V	Tis. Kč	4706
Čistá současná hodnota - NPV	Tis. Kč	1596
Vnitřní výnosové procento - IRR	%	9,47
Index rentability	poměr	0,088
Doba návratnosti	Roky	10,2
Podíl čistého výnosu k inv.nákladům	poměr	0,112

Tab.č. 11: Hodnotící ukazatele pro posouzení efektivity

Současná hodnota dosahuje v roce hodnocení výše 1.596 tis. Kč a je kladná. Pro posouzení efektivity byl využit odvozený ukazatel – čistá současná hodnota, která v roce ukončení životnosti investice činí 4.706 Kč.

Index rentability ukazuje, že v roce 2026 dosáhne poměr čisté současné hodnoty vůči kapitálovým výdajům hodnoty 0.088, což je přijatelné a ukazuje to na efektivní využití vložených prostředků.

IRR je v roce 2012 vyšší než diskontní sazby a zajišťuje tedy vyšší než požadovanou míru výnosnosti. V dalších letech se hodnota IRR zvyšuje až na 9,470% tj.: v roce 2026 (rok životnosti projektu).

Návratnost investice je dána tím rokem, v němž se kumulované hotovostní toky vyrovnají s počáteční investicí. Doba návratnosti činí 10 let a je tedy kratší než předpokládaná doba životnosti investice.

Podíl čistého výnosu k investičním nákladům vypovídá o průměrné finanční návratnosti investice v prvních 5-ti letech provozu investice. Hodnota tohoto koeficientu činí 0,0112 a znázorňuje tedy že každý rok provozu vydělá 1 Kč investice 112 Kč.

9. Závěr

Výsledky této ekonomické studie prokázaly schopnost podnikatelky k realizaci investice a udržení jejího chodu i v době provozu. Z ekonomického a finančního pohledu lze konstatovat, že byla prokázána životaschopnost této investice.

10. Použitá literatura

1. BANGS, D.H. *Průvodce podnikatelským plánováním*. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.
2. BĚLOHLÁVEK, KOŠTÁL, ŠULÉŘ. *Management*. Praha: Computer press, a.s., 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X
3. BLACKWELL, E. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
4. ČERNÁ, A. a kol.: *Finanční analýza*. Bankovní institut, Praha, 1997
5. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
6. GRUNWALD, R.: *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. Ekopress, s.r.o., Praha, 2001
7. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Grada Publishing, 6. vyd. Praha, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
8. LINHART, Z. : *Prognostika a plánování*, ČZU Praha, 2003
9. SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. : *Rozbor výkonnosti firmy*. CERM, s.r.o., Brno, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6
10. STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.
11. MAŘÍK, M.: *Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy*, Ekopress, Praha, 2003
12. PELC,V.: *Encyklopedický slovník podnikatele*, GRADA Publishing.Praha,1995
13. PETERS,T.J., WATERMAN,R.H. jr.: *Hledání dokonalosti*, Nakladatelství Svoboda

Libertas. Praha, 1993

14. ŘÍMANOVSKÁ, P.: *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*, ČZU Praha, 2005
15. Synek M. a kol.: *Podniková ekonomika*, C.H.Beck, Praha, 2002
16. ŠOLJAKOVÁ, L.: *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*, Management Press. Praha, 2003
17. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Řízení výroby*, Grada Publishing, Praha, 1999
18. VALACH, J.: *Finanční analýza pro oceňování podniku*, VŠE Praha, 2000
19. VEBER, J. a kol.: *Management základy, prosperita, globalizace*, Management Press. Praha, 2000

11. Internetové zdroje

- 1.1. Czech Tourism [online]. [cit. 6. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.czechtourism.cz>
- 2.1. Český statistický úřad [online]. [cit. 26. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.czso.cz>
- 3.1. Katastr nemovitostí [online]. [cit. 2. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.nahlizenidokn.cenzk.cz>
- 4.1. Strukturální fondy [online]. [cit. 20. Května 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.strukturalni-fondy.cz>
- 5.1. TZB [online]. [cit. 25. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.tzb-info.cz>
- 6.1. Business center [online]. [cit. 6. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.business.center.cz>
- 7.1. Podnikatel [online]. [cit. 16. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.podnikatel.cz>
- 8.1. Finanční web [online]. [cit. 12. Května 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.firmy.finance.cz>
- 9.1. MBA [online]. [cit. 16. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.netmba.com>
- 10.1. Management [online]. [cit. 16. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.valuebasedmanagement.net>
- 11.1. Region Krkonoše [online]. [cit. 16. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.czechtourism.cz>
- 12.1. Krkonoše [online]. [cit. 20. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.krkonose-smo.cz>
- 13.1. Královéhradecký kraj [online]. [cit. 25. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.kr-kralovehradecky.cz>
- 14.1. Turusta [online]. [cit. 25. Dubna 2009]. Dostupný na WWW:<http://www.turistapec.cz>

12. Seznam tabulek

0.1.1 Tab.č.1: Vytíženost podle sezóny (1.1.)

Tab.č.2: Konkurence v regionu (1.1.)

Tab.č.3: Hlediska zkoumání PEST analýzy

Tab.č.4: Detailní náklady projektu

Tab.č. 5: Předpokládané provozní náklady

Tab.č. 6: Předpokládané výnosy

Tab.č. 7: Celkový plán nákladů v provozní fázi

Tab.č. 8: Splátky úvěru

Tab.č. 9: Plánovaný výkaz zisků a ztráty

Tab.č. 10: Plánovaná rozvaha

Tab.č. 11: Plán průběhu cash-flow

Tab.č. 12: Závažnost rizika

Tab.č. 13: Četnost výskytu

Tab.č. 14: Kvalitativní kategorie rizika

Tab.č. 15: Úrovně následků závažnosti rizik

Tab.č. 16: Bodové ohodnocení úrovně rizika

13. Seznam obrázků

Obr.1: Marketingový mix (7)

Obr. 2: Pět konkurenčních sil podle Portera (9)

Obr.3: Stanovení diskontní sazby Pět konkurenčních sil podle Portera (9)

Obr.4: Součastná hodnota (4.1.)

Obr.5: Čistá součastná hodnota (4.1.)

Obr.6: Index rentability (4.1.)

Obr.7: Vnitřní výnosové procento (4.1.)

Obr.8: Podíl čistého výnosu k investičním nákladům (4.1.)

14. Seznam příloh

1. Foto stávajícího informačního centra (14.1.)
2. Profil návštěvníků a jejich spokojenost (1.1.)
3. Foto Krkonoš (13.1.)

Příloha č.1: Foto stávajícího informačního centra (14.1.)

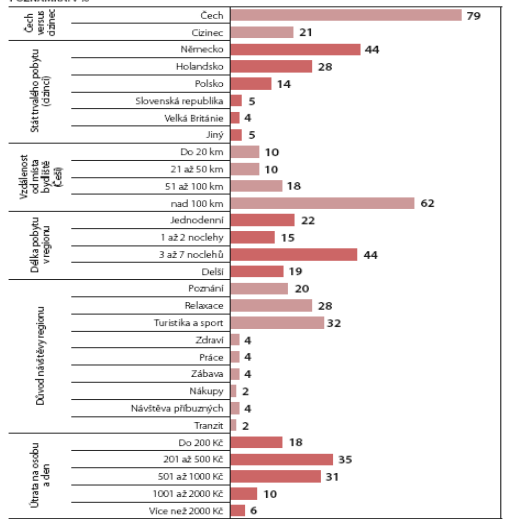


Příloha č.2: Profil návštěvníků a jejich spokojenost (1.1.)

KRKONOŠE: Profil návštěvníků (léto)

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n = 2999

POZNÁMKA: v %

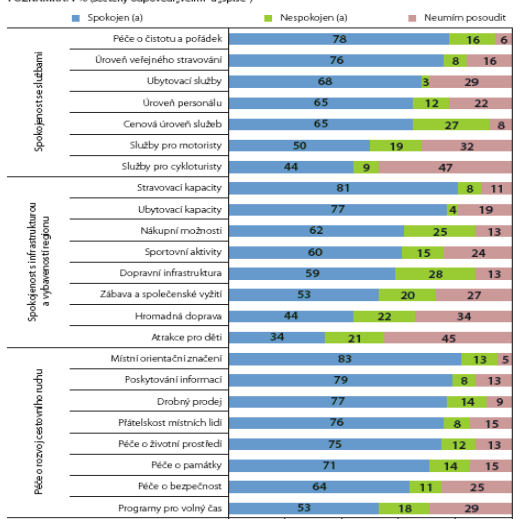


ZDROJ: Monitoring návštěvníků v turistických regionech České republiky

KRKONOŠE: Spokojenost s návštěvou (léto)

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n = 2999

POZNÁMKA: v % (sečteny odpovědi „velmi“ a „spíše“)

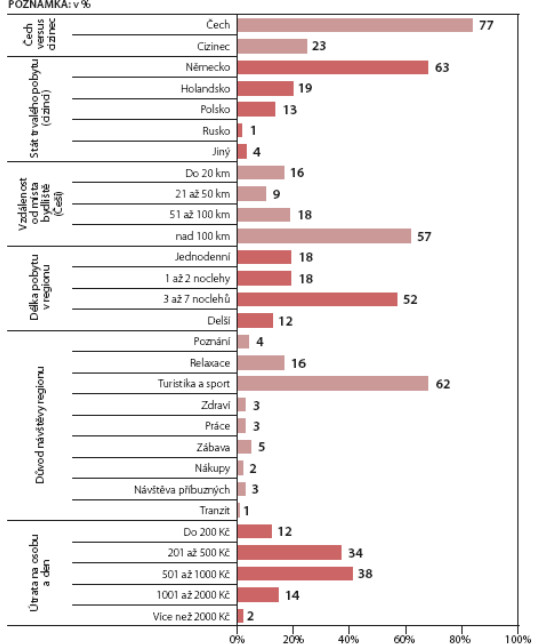


ZDROJ: Monitoring návštěvníků v turistických regionech České republiky

KRKONOŠE: Profil návštěvníků (zima)

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n = 3000

POZNÁMKA: v %

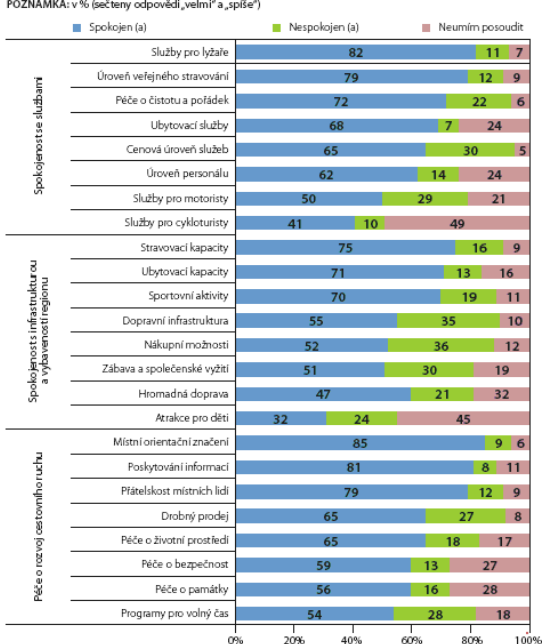


ZDROJ: Monitoring návštěvníků v turistických regionech České republiky

KRKONOŠE: Spokojenost s návštěvou (zima)

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n = 3000

POZNÁMKA: v % (sečteny odpovědi „velmi“ a „spíše“)



ZDROJ: Monitoring návštěvníků v turistických regionech České republiky

Příloha č.3: Foto Krkonoš (13.1.)

