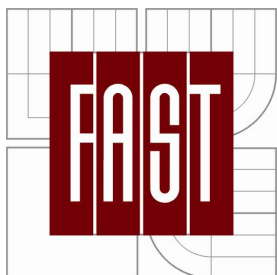


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

## HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

EVALUATION OF ECONOMIC EFFICIENCY OF INVESTMENT PROJECT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. Gabriela Šilarová

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

BRNO 2012



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

**Studijní program** B3607 Stavební inženýrství  
**Typ studijního programu** Bakalářský studijní program s prezenční formou studia  
**Studijní obor** 3607R038 Management stavebnictví  
**Pracoviště** Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Student** Gabriela Šilarová

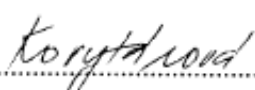
**Název** Hodnocení ekonomické efektivity  
investičního záměru

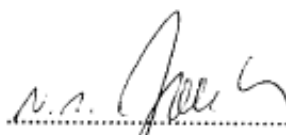
**Vedoucí bakalářské práce** doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

**Datum zadání  
bakalářské práce** 30. 11. 2011

**Datum odevzdání  
bakalářské práce** 25. 5. 2012

V Brně dne 30. 11. 2011

  
.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

  
.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.  
Děkan Fakulty stavební VUT

### **Podklady a literatura**

- 1.Korytářová, J.: Ekonomika investic, Brno, 2006
- 2.Korytářová, J.,Hromádka,V.:Veřejné stavební investice, Brno,2007
- 3.Fotr, J., Souček, J.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, 2005

### **Zásady pro vypracování**

Zpracovat na základě dostupných podkladů o investičním záměru výkaz investičního CF a vyhodnotit jej s využitím ukazatelů ekonomické efektivity.

- 1.Tvorba investičního záměru – obecná metodika
- 2.Popis ukazatelů ekonomické efektivity
- 3.Vyhodnocení ekonomické efektivity podnikatelského záměru – případová studie
- 4.Závěr, zhodnocení výsledků

### **Předepsané přílohy**

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací



.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí bakalářské práce

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá podnikatelským záměrem výstavby bytového domu s cukrářskou provozovnou a prodejnou. Práce se zaměřuje na jednotlivé části podnikatelského záměru, definování podnikatelského cíle včetně jednotlivých kroků k jeho dosažení. Práce se dále soustředí na finanční plánování investice do výstavby domu a plánování finančních toků podnikatele. Součástí práce je rovněž výpočet základních ekonomických ukazatelů, díky nimž je možné investici objektivně posoudit a zhodnotit její výhodnost. Na závěr bude provedena analýza citlivosti, kde budou uvedena jednotlivá vnější i vnitřní rizika. Jejich vliv bude číselně vyjádřen procentuální změnou čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the intention of building a business building with a shop and confectionery establishment. The work focuses on the individual parts of the business plan, defining business goals, including steps to achieve it. The thesis also focuses on financial planning, investment in construction of the house and planning of financial flows entrepreneurs. The work also calculate the basic economic indicators that make it possible to objectively evaluate investment and enhance its profitability. Finally there will be provide the sensitivity analysis, which will be given individual external and internal risks. Their influence will be numerically expressed by the percentage change in net present value and internal rate of return.

## **Klíčová slova:**

Podnikatelský záměr, studie proveditelnosti, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, zisk, analýza rizik.

## **Key words:**

Business plan, feasibility study, net present value, internal rate of return, profit, risk analysis.

ŠILAROVÁ, Gabriela. *Hodnocení ekonomické efektivity podnikatelského záměru*.  
Brno, 2012. 45s., Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební,  
Ústav ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 13.6. 2012

.....  
podpis autora

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Janě Korytářové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY PRO ZPRACOVÁNÍ STUDIE PROVEDITELNOSTI</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Podnikatelský plán</b> .....	<b>11</b>
2.1.1	Realizační resumé .....	11
2.1.2	Charakteristika firmy a jejích cílů .....	12
2.1.3	Organizace řízení a manažerský tým .....	13
2.1.4	Přehled základních výsledků a závěrů .....	13
2.1.5	Shrnutí a závěry .....	14
2.1.6	Požadavky na podnikatelský záměr .....	14
<b>2.2</b>	<b>Studie proveditelnosti</b> .....	<b>15</b>
2.2.1	Úvodní informace .....	15
2.2.2	Podstata projektu .....	15
2.2.3	Technické a technologické řešení projektu .....	16
2.2.4	Analýza trhu, marketingová strategie .....	16
2.2.5	Management projektu .....	17
2.2.6	Zajištění investičního a oběžného majetku, finanční plán .....	17
2.2.7	Hodnocení finanční efektivity projektu .....	18
2.2.8	Analýza a řízení rizik .....	19
2.2.9	Závěrečné zhodnocení projektu .....	19
<b>3</b>	<b>PŘÍPADOVÁ STUDIE</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Úvodní informace</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>Podstata projektu</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>Technické a technologické řešení projektu</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4</b>	<b>Analýza trhu, marketingová strategie</b> .....	<b>23</b>
<b>3.5</b>	<b>Management projektu</b> .....	<b>25</b>
<b>3.6</b>	<b>Zajištění investičního a oběžného majetku, finanční plán</b> .....	<b>26</b>
3.6.1	Finanční plán .....	26
3.6.2	Výkaz zisků a ztrát .....	28
3.6.3	Cashflow .....	34
<b>3.7</b>	<b>Hodnocení ekonomické efektivity projektu</b> .....	<b>35</b>
<b>3.8</b>	<b>Analýza a řízení rizik</b> .....	<b>36</b>
3.8.1	Pomalejší nárůst tržeb, případná stagnace růstu .....	36
3.8.2	Vyšší výrobní náklady .....	37
3.8.3	Analýza citlivosti .....	38
<b>3.9</b>	<b>Závěrečné zhodnocení projektu</b> .....	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>POUŽITÉ ZDROJE</b> .....	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK</b> .....	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>45</b>
7.1	Fotografie bytového domu s cukrářskou provozovnou .....	45



## Seznam tabulek

Tabulka 1	Investiční náklady .....	26
Tabulka 2	Finanční zdroje .....	27
Tabulka 3	Splátkový kalendář hypotéky v tis. Kč .....	27
Tabulka 4	Příjmy z prodeje v cukrárně v tis. Kč.....	28
Tabulka 5	Minulý a předpokládaný vývoj výše nájmu v tis. Kč .....	28
Tabulka 6	Náklady na materiál a na zboží.....	29
Tabulka 7	Náklady na energetické vstupy v tis. Kč .....	30
Tabulka 8	Hrubé mzdy zaměstnanců, rok 2006.....	30
Tabulka 9	Hrubé mzdy zaměstnanců, rok 2012.....	31
Tabulka 10	Náklady na mzdy a SZP v tis. Kč .....	31
Tabulka 11	Výkaz zisků a ztrát.....	33
Tabulka 12	Cashflow.....	34
Tabulka 13	Analýza citlivosti .....	38

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Organizační struktura .....	25
Obrázek 2	Hodnoty NPV při změnách výnosových a nákladových položek.....	38

# 1 ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje hodnocení investičního záměru, který se týká investice do nemovitosti. Cílem práce je vymezit faktory, které ovlivňují efektivitu investice, a zhodnotit výhodnost záměru základními ekonomickými ukazateli. Práce se zaměřuje jak na hodnocení investice do podnikatelského sektoru, tak do výstavby bytových jednotek a jejich následného pronájmu.

Dnešní doba je velmi nepříznivá pro malé podnikatele, kteří čelí vysoké konkurenci obchodních řetězců a je proto velmi důležité, aby dokázali svou podnikatelskou strategii správně formulovat a kvalitativně ji vyjádřit ve formě podnikatelského záměru.

Teoretická část práce se zaměřuje na charakteristiku podnikatelského záměru a studie proveditelnosti. Tyto dva dokumenty jsou pro realizaci investičního záměru velmi podstatné. V podnikatelském záměru si investor utváří základní myšlenku o budoucích podnikatelských aktivitách, jejich hlavních cílech, organizaci řízení, manažerském týmu a budoucích požadavcích na výstupy daného záměru. Ve studii proveditelnosti se pak zabývá i hodnocením finančního plánu a realizují se výpočty jednotlivých ukazatelů ekonomické efektivity, které mají vysokou vypovídací hodnotu o výhodnosti či nevýhodnosti plánované investice.

Praktická část práce se věnuje hodnocení ekonomické efektivity investice do výstavby dvoupodlažního domu v Chocni. Objekt se nachází na pěší zóně, jeho první nadzemní podlaží je využito pro podnikatelskou činnost cukrárny s výrobnou a jeho druhé nadzemní podlaží, kde se nachází tři byty, je pronajato k nájemnímu bydlení. Investice do objektu je tedy financována ze dvou různých zdrojů, nájmu a hospodářského výsledku cukrárny. Studie proveditelnosti se zpočátku věnuje definování podnikatelského plánu investora a podrobně rozebírá jednotlivé faktory, které mají vliv na výhodnost dané investice.

Podnikatelský plán se skládá z několika významných částí. Bakalářská práce se však bude věnovat především technické a finanční stránce projektu. Technická stránka souvisí s výstavbou a vybavením budovy a představuje největší počáteční investici podnikatele. Finanční stránka souvisí s plánováním finančních toků, nákladů a výnosů, hospodářského výsledku. Všechny tyto finanční toky budou shrnuty a zhodnoceny ekonomickými ukazateli a bude zjištěna výhodnost a citlivost řešeného investičního záměru.

Největší význam pro hodnocení efektivnosti investičního záměru do nemovitosti má finanční plán. Tento plán se bude skládat z modelovaného průběhu nákladů a výnosů, které jsou spjaty s podnikáním jak v oblasti cukrářské výroby, tak v oblasti pronájmu bytů. Náklady, výnosy, příjmy a výdaje jsou shrnuty do výkazu zisků a ztrát a CashFlow. Následně jsou zhodnoceny pomocí základních finančních ukazatelů a je zhodnocena výhodnost řešeného investičního záměru.

Přestože jsou peněžní toky (CashFlow) navrženy dle minulého vývoje, jedná se o modelování nejisté budoucnosti. Proto je vhodné počítat i s určitými riziky, která mohou souviset se změnami v plánovaných příjmech a výdajích, jež vstupují do plánovaných finančních výkazů. Podnikatel by měl provést analýzu možných rizik a snažit se jim různými opatřeními předcházet. Z tohoto důvodu je v práci řešena i analýza citlivosti, která umožňuje identifikovat význam dopadu změn očekávaných finančních toků.

## **2 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY PRO ZPRACOVÁNÍ STUDIE PROVEDITELNOSTI**

### **2.1 Podnikatelský plán**

#### **Náplň podnikatelského záměru**

Podnikatelský plán je celofiremní dokument, který komplexně charakterizuje všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj. Podnikatelský záměr zpracovaný v souvislosti s realizací určitého investičního projektu, resp. skupiny projektů slouží zpravidla ke dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy, ale značný význam má také při externím uplatnění v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o nějaký druh nenávratné podpory. V takovém případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu.

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,
- shrnutí, závěry,
- přílohy.

#### **2.1.1 Realizační resumé**

Realizační resumé by mělo obsahovat identifikační údaje společnosti, pro kterou je podnikatelský záměr vypracováván. Dále by zde měly být charakterizovány produkty, resp. služby, které jsou náplní projektu, jejich specifické vlastnosti, přednosti vzhledem ke konkurenci atd. Resumé bude obsahovat popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit a distribučních cest, kterých hodlá využít k dosažení těchto trhů. Investor si vymezí strategické zaměření firmy na období pro příštích 3 – 5 let, včetně jejích dlouhodobých cílů, způsobu dosažení těchto cílů a uvedení fáze podnikatelské činnosti, ve které se firma nachází. Investor si také musí vymezit manažerské funkce v projektu, zhodnotit

zkušenosti a kvality klíčových pracovníků a přiřadit jim dle svého uvážení určité funkce s danými povinnostmi. V neposlední řadě si musí investor promyslet finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

Realizační resumé je vlastně stručný souhrn, který je sice první částí podnikatelského záměru, měl by se však zpracovat až v samém závěru. Jeho cílem je zobecnit veškeré informace, které jsou obsahem následujících kapitol a stručně nastínit charakteristiky firmy i projektu ve stručné a přesvědčivé formě. [1]

### **2.1.2 Charakteristika firmy a jejích cílů**

Charakteristika firmy a jejích cílů by měla obsahovat popis minulosti firmy, její přítomnosti i budoucnosti z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. V této části by mělo být zmíněno:

- Historie firmy zachycující její činnosti od založení až po současnost, výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, vývoj finanční situace firmy v minulosti i současnosti a způsob jejího financování.
- Charakteristiky produktů a služeb, které jsou náplní projektu. Specifikace jejich současné fáze vývoje a doba životnosti, kdo je či bude jejich uživatelem a jaké výhody mu budou z uplatnění těchto produktů či služeb vznikat. Klíčové faktory úspěchu, které rozhodují o konkurenční pozici a srovnání těchto rysů s konkurencí. Způsoby ochrany produktů či služeb.
- Sledované cíle, zahrnující základní strategické cíle, kterých se firma snaží realizací projektu dosáhnout (specifické cíle jednotlivých oblastí firmy, ke kterým patří uspokojení poptávky a postavení firmy na trhu, inovace výrobního programu a technologie, kvalita produkce, efektivnost a finanční stabilita, sociální oblast, rozvoj organizace a řízení, ochrana životního prostředí, prestiž a společenské postavení firmy). Cíle projektu by měly být reálné a současně motivující a vyjádřené v konkrétní formě. Pokud je to možné, doporučuje se jejich kvantifikace s tím, že by se měly vztahovat k období příštích dvou až pěti let.

### **2.1.3 Organizace řízení a manažerský tým**

Organizace řízení by měla být zajištěna zkušeným manažerským týmem, který má dostatek zkušeností a naši důvěru v úspěch projektu. Investor by měl definovat organizační strukturu s vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů. Důležitá je charakteristika klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich rolí, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu. Současně s vymezením funkcí a rolí v manažerském týmu by měla být naplánována i politika odměňování těchto pracovníků včetně s uvedením platové úrovně, způsobu hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy.

Velký důraz je především kladen na stanovení klíčových řídicích pozic, které musejí být obsazeny v příštích dvou až třech letech se specifikací požadovaných dovedností a zkušeností. V souvislosti s nimi bude definován základní přístup k řízení firmy, informační systém pro řízení (centralizace / decentralizace) a jeho budoucí vývoj.

Kvalita řízení a managementu je jedním z nejdůležitějších faktorů, které poskytovatelé kapitálu zvažují a často je jedním z prvních aspektů, které se posuzují. [1]

### **2.1.4 Přehled základních výsledků a závěrů**

Přehled výsledků by měl poskytnout základní závěry předběžné studie proveditelnosti, která se zabývá následujícími oblastmi:

- výrobní program, resp. poskytované služby,
- analýza trhu a konkurence,
- marketingové strategie,
- velikost výrobní jednotky, technologie, výrobní zařízení, základní materiál,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovní síly,
- finančně – ekonomické analýzy a z nich plynoucí finanční záměry,
- analýza rizik projektu. [1]

### **2.1.5 Shrnutí a závěry**

Závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat shrnutí základních aspektů rozvedených v jednotlivých oddílech podnikatelského záměru. Dále bude obsahovat časový plán realizace projektu.

Shrnutí věnuje pozornost na celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy. Zdůvodňuje se očekávaný úspěch projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu. Stanovují se požadavky na kapitálové zajištění projektu, procentuální podíl vlastnictví firmy v rukou jejich zakladatelů. Z tohoto shrnutí bychom měli především zjistit informace o době výstavby, době zahájení podnikatelské činnosti a o termínech kdy bude třeba vynaložit finanční prostředky.

### **2.1.6 Požadavky na podnikatelský záměr**

Stejně jako každá psaná práce, má i podnikatelský záměr svou danou formu, osnovu, ale i pravidla pro jeho napsání. Pro podnikatelský záměr platí, že by měl být:

- stručný, jednoduchý a přehledný,
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele – zákazníka,
- orientovat se na budoucnost,
- být co nejméně nejvšednější a realistický,
- nebýt příliš optimistický,
- nebýt příliš pesimistický,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu,
- získat zpět vynaložený kapitál,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce. [1]

## **2.2 Studie proveditelnosti**

Cílem studie proveditelnosti je posouzení realizovatelnosti projektu. Ta se hodnotí z finančního hlediska, ale i z hlediska efektivního zhodnocení vložených prostředků, tedy k ověření smysluplnosti projektu.

Studie proveditelnosti se skládá z několika tematických okruhů, které by si měl podnikatel před začátkem realizace zodpovědět. Tyto oblasti jsou podrobněji rozebrány v následujících kapitolách.

### **2.2.1 Úvodní informace**

Na začátku studie proveditelnosti by měly být zmíněny základní informace o investičním záměru. Především by měly být zmíněny identifikační údaje investora.

V této části by měl být jasně vymezen cíl studie proveditelnosti po technické i ekonomické stránce. Dále by měl být stručně nastíněn obsah studie proveditelnosti s uvedením hlavních bodů podnikatelského záměru. Tato kapitola by měla být určitým úvodem pro celou studii proveditelnosti, kde budou stručně rozebrány hlavní kapitoly včetně jejich zdůvodnění a potřeby v této studii.

### **2.2.2 Podstata projektu**

V kapitole podstata projektu se bude investor zaměřovat na samotnou realizaci projektu. Důležité je vymezit si základní vlastnosti projektu, kterými je místo realizace projektu včetně místa dopadu projektu. Zde by měla být věnována pozornost stávající situaci, která je výchozí pro realizaci projektu. Bude hodnocena pozice investora na trhu v oblasti jeho působnosti a v oblasti cílové skupiny plánovaného projektu. Hodnotí se slabé a silné stránky žadatele, požadavky cílové skupiny, kvalifikace zákazníků, distribuční kanály apod.

Investor by měl zvážit veškeré dopady a přínosy projektu pro jednotlivé cílové skupiny. Zhodnotit tedy všechny dopady včetně odůvodnění proč jsou brány v potaz a jakým způsobem cílovou skupinu ovlivní.

Při definování podstaty projektu je významnou částí podrobný popis jednotlivých aktivit projektu v předinvestiční a investiční fázi (jak bude projekt navržen, realizován a následně provozován).



Na místě je určitě i zvážení možnosti alternativních řešení, zhodnocení jejich relevance a zdůvodnění.

Projekt by měl určitě navazovat na realizované aktivity investora. V této návaznosti by měl být vytvořen reálný časový harmonogram se stanovením dílčích cílů, kterých má být dosaženo. [5], [6]

### **2.2.3 Technické a technologické řešení projektu**

Technologická stránka projektu by měla být popsána podrobně v této části studie proveditelnosti nebo v technické zprávě daného projektu. V případě stavebního projektu se jedná o technickou zprávu s odpovídající výkresovou dokumentací.

### **2.2.4 Analýza trhu, marketingová strategie**

Analýza trhu a marketingová strategie jsou velmi významnými články celé studie proveditelnosti. Díky nim bude hodnocena nejpodstatnější část, tedy potřebnost předkládaného projektu.

Analýza trhu je reprezentována analýzou konkurence. Je potřebné detailně zanalyzovat veškerou možnou konkurenci poskytující stejné nebo podobné služby a výrobky jako plánovaný projekt. Jedná se o zmapování struktury portfolia nabídek a cenových politik konkurenčních subjektů.

Detailní analýza poptávky je podstatná pro definování cílových aktivit projektu. Měla by navazovat na již definované cílové skupiny a vycházet z provedených analýz trhu publikovaných např. Českým statistickým úřadem nebo provedených přímo investorem.

Marketingový mix se vytváří vymezením významných marketingových problémů pomocí 4P (produkt, cena, propagace, místo – toto označení pochází z anglických názvů: Product, Price, Promotion, Place). Tento marketingový nástroj je pro investora velmi užitečný vzhledem k tomu, že z této analýzy pochopí, jaké má projekt slabiny, jaké má silné stránky a kde je nutné ještě zapracovat na zlepšení. Produkt, tedy výsledný výrobek nebo služba, musí být jasně definovaný. Cenová politika by měla být, na základě investiční strategie investora, již jasně vymezena. Jedná se o ceny jednotlivých kusů, souborů výrobků či služeb a případné množstevní slevy a jiné platební a obchodní podmínky. Propagace (někdy označována jako komunikační mix) by měla mít také již svou podobu. Jedná se o definování komunikačních kanálů, které budou v rámci projektu využívány. Mezi typické představitele komunikačního mixu

řadíme reklamu, public relations, různé typy informačních tabulí apod. „Místo“ představuje podobu distribučních cest, kterými se dostávají produkty a služby od poskytovatele ke spotřebiteli.

Nakonec je velmi podstatné si uvědomit, zda je projekt veřejně podporován a existuje pro něho relevantní trh, který zahrnuje plánované výrobky a služby, které jsou spotřebiteli považovány z hlediska jejich vlastností, cen a předpokládaného účelu zaměnitelné. Analýza spočívá v definici cílové skupiny a trhu, v němž soutěž pro daný produkt (zboží, služba) probíhá.

### **2.2.5 Management projektu**

Pro plynulý průběh projektu je nutné mít stanovené funkce a povinnosti z nich vyplývající včetně jmen osob, které budou mít tyto činnosti na starosti. V případě menších projektů může být hlavním manažerem pouze ředitel společnosti, v případě větších projektů se do projektu zapojuje, projektant, rozpočtář, finanční ředitel společnosti, technický dohled a další odborníci dle požadavků daného projektu. Tito lidé mají určitá práva a povinnosti, která vyplývají z jejich pozic. Definované činnosti se odvíjejí od jednotlivých fází projektu (předinvestiční, investiční, provozní).

V projektovém týmu se činnosti vyvíjí včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými členy týmu. Součástí definice projektového týmu je popis nově vytvořených pracovních míst, pokud se s nimi v rámci projektu počítá.

### **2.2.6 Zajištění investičního a oběžného majetku, finanční plán**

Finanční plán bude rozdělen na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, oběžného majetku a pracovního kapitálu, kde budou všechny příjmové a výdajové položky podrobně rozebrány. Tyto výdaje budou odhadovány na základě tržních cen.

Pro potřeby projektu je nutné vypracovat i plán zdrojů financování, zda se jedná o vlastní zdroje nebo si bude brát investor úvěr nebo hypotéku.

Pro potřeby provozní fáze je nutné stanovit si základní provozní výdaje a cash-flow provozu. Důležité je připravit se i na situaci, že v počáteční fázi provozu dojde ke ztrátě.

Investor musí samozřejmě počítat i s variantními řešeními projektu a vytvořit si finanční plán pro tyto varianty. [2], [3], [5]

## 2.2.7 Hodnocení finanční efektivity projektu

Finanční efektivita projektu bude hodnocena základními ekonomickými ukazateli.

### Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (Net Present Value, NPV) je základní ekonomický ukazatel, který představuje přírůstek zdrojů podniku vyvolaný investicí. NPV vychází z předpokladu, že finanční prostředky jsou efektivně investovány pouze v případě, že výnos z investice je roven nebo vyšší než počáteční investiční náklad.

Čistá současná hodnota umožňuje hodnocení ekonomické efektivity projektů v delším časovém horizontu vzhledem k tomu, že hodnota peněžních prostředků se v čase mění. Není možné tedy toky budoucích výnosů v jednotlivých letech prostě sčítat.

Výpočet NPV:  $NPV = PV - IC$   $PV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i}$

PV ... Čistá současná hodnota

IC ... Investiční náklady

r ... Diskontní sazba

R ... Finanční tok v daném roce

n ... Doba životnosti

### Vnitřní výnosové procento

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

NPV = 0, tedy:  $\sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i}$

### **2.2.8 Analýza a řízení rizik**

Analýza rizik a jejich řízení je důležité pro všechny fáze životnosti projektu. Při rozhodování, zda investici realizovat hodnotíme rizika z pohledu efektivnosti investice. V průběhu realizace projektu již rizika sledujeme, řídíme a snažíme se je eliminovat a předcházet jejich vzniku. Vždy je nutné veškeré hrozby a negativní vlivy minimalizovat na nejnižší možnou úroveň, a proto je nutné všechna možná rizika přesně identifikovat.

Každé riziko má i své následky. Je tedy vhodné odhadovat pravděpodobnost vzniku rizik na základě historických dat nebo ze simulačních modelů. Ohodnocení rizik probíhá i na základě hodnocení rozsahu negativních následků a pravděpodobnosti jejich vzniku. V návaznosti na zjištěná data se navrhnou opatření pro jejich snížení nebo eliminaci. Tato opatření vyvolají vedlejší náklady, které by se měly zahrnout do plánovaných nákladových položek ve výkazu zisků a ztrát. [5]

### **2.2.9 Závěrečné zhodnocení projektu**

V závěrečném hodnocení projektu se hodnotí především přínosy projektu s jeho náklady. Měla by být shrnuta celá studie proveditelnosti včetně nejdůležitějších výstupů, které budou zdůrazněny, a bude jimi odůvodněno rozhodnutí, zda se vyplatí do projektu investovat nebo nikoliv.

### 3 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Případová studie se týká realizované výstavby bytového domu s provozovnou cukrárny v roce 2006, která se skládá z výrobní části a prodejny. Cílem je vymezit základní vlivy na ekonomickou efektivnost investice a zhodnocení výhodnosti tohoto projektu.

#### 3.1 Úvodní informace

Podnikatelský plán pro výstavbu bytového domu s provozovnou byl vytvořen pro následné řízení firmy, pro plánování finančních toků a pro potřeby získání cizího kapitálu na počáteční investici. Tento způsob financování bude vzhledem k vysokým investičním nákladům nevyhnutelný.

Podnikatel, který realizoval výstavbu zmíněné nemovitosti, již několik let předtím provozoval jednu výrobu s bytovými prostory (cukrárna „Na Výsluní“ v Brandýse nad Orlicí, východní Čechy). Výhodou tedy při realizaci plánování projektu v Chocni (5 km vzdálené od Brandýsa nad Orlicí) bylo, že investor již znal trh a dokázal s vysokou přesností odhadnout plánované náklady a výnosy investice.

Výstavba byla realizována v Chocni ve východních Čechách u pěší zóny nedaleko náměstí. Jedná se o větší cukrárnu než v Brandýse nad Orlicí. Klientelu tvoří návštěvníci Chocně, obyvatelé Chocně, studenti základních a středních škol a cyklisté z přilehlých měst jako je Ústí nad Orlicí, Vysoké Mýto, Litomyšl atd.

Výnosy přichází ze dvou různých směrů. Hlavním předmětem podnikání je cukrářská výroba s následným prodejem. Vedlejší příjmy tvoří nájmy ze tří vybudovaných bytů ve 2.NP. Dva byty budou o velikosti 3 + 1, jeden o velikosti 2 + 1.

Rozhodující pro podnikatelský plán je existence dvou samostatných cukráren, které mají svou výrobu a prodej. Obě cukrárny budou mít společného manažera a účetního, kteří budou rozhodovat o výrobě a prodeji v jednotlivých cukrárnách. Při rozhodování o aktivitách přímo vázaných na provoz cukrárny dojde k decentralizaci řízení. Prvním cílem manažera v nové organizační jednotce bude přenesení opakujících se rutinních úkolů a rozhodnutí na podřízené pracovníky, kterým bude udělena určitá řídicí funkce a pravomoc. Ekonomická efektivnost se bude počítat pouze v souvislosti s výstavbou cukrárny v Chocni.

## 3.2 Podstata projektu

Cukrárna „Na Výsluní“ je malá firma ve východních Čechách, která vznikla v návaznosti na rodinnou tradici cukrářské výroby v roce 1996. Její historie tedy začala jen několik let po sametové revoluci a jejím hlavním cílem byla snaha získat co nejvíce zákazníků správnou marketingovou strategií, která je založena na rozmanitosti cukrářské výroby a nastavenými přijatelnými cenami.

Během posledních patnácti let proběhlo v cukrárně několik zásadních změn. Původně byla postavena jen malá výrobní místnost, sklad a prodejna se dvěma malými stoly. Po několika úspěšných letech se podnikatel rozhodl v roce 2000 rozšířit kapacitu pro sezení v prodejně o 28 míst, aby došlo ke zvýšení zisku firmy. Klientela je tvořena zákazníky především z místních lázní, kam se jezdí mnoho lidí rehabilitovat ze širokého okolí a lidmi z okolních vesnic a měst. Před realizací výstavby provozovny v Chocni již podnikatel zaznamenal významný pozitivní ohlas z této lokality na výrobky cukrárny a zjistil, že je o výrobky velký zájem. Proto se začal zabírat myšlenkou investice do provozovny právě zde.

Tento krok pomohl cukrárně ke zvýšení celkového ročního zisku cukráren a rozšíření stávající klientely. V roce 2004 byla rozšířena i výrobní část a začaly se cukrářské výrobky rozvážet i do dalších měst (Choceň, Ústí nad Orlicí, Pardubice a Hradec Králové).

Produkty cukrárny jsou především zákusky a sladké pečivo (vyhlášené jsou např. Brandýské svatební koláčky). Podnik se soustředí na klasické výrobky, na které jsou lidé zvyklí a snaží se dbát především na jejich kvalitu, která postupem času s rostoucími náklady na suroviny v mnoha výrobních etapách nenávratně klesá. Hlavním cílem je udržet si svou konkurenceschopnost dodržováním tradičních výrobních postupů a kvalitních surovin s minimalizací používání umělých náhražek.

V roce 2006 došlo k následné expanzi podniku do dalšího města, Chocně. Investice do nemovitosti na pěší zóně tohoto východočeského města je předmětem této bakalářské práce. Pro vyšší využití pozemku a zvýšení návratnosti investice bylo součástí výstavby také vybudování tří bytů ve 2.NP, z nichž plynou příjmy v podobě pravidelných měsíčních nájmů.

V přízemí nově vystavěné budovy se nachází výrobní místnost, která se dělí na teplou (pečení) a studenou část (výroba krémů, dokončování zákusků). Dále zde je umístěna kancelář

pro manažera podniku, šatna pro personál, sociální zařízení a prodejna s 26 místy pro sezení. Umístění cukrárny je na strategickém místě, které je dostupné pro cyklisty a turisty, kteří zavítají v létě do Chocně. Především však je cukrárna situována na hlavní pěší trase, která spojuje náměstí s autobusovým nádražím, je tedy velmi pravděpodobné, že když uličkou prochází velké množství lidí, tak se část z nich v cukrárně, byť už jen ze zvědavosti, zastaví.

### **3.3 Technické a technologické řešení projektu**

Stavební objekt je dvoupodlažní, půdorysu ve tvaru L a nachází se v obci Choceň ve východních Čechách v Pardubickém kraji při Tiché Orlici. Konkrétní místo stavby je na pěší zóně mezi náměstím a autobusovým nádražím, kde denně projde velké množství lidí. Jedná se především o studenty, kteří mají školu na náměstí, maminky s dětmi, ale také pracující osoby, které jdou na autobusové nádraží. Pro podnikání cukrárny je tedy tato poloha velmi strategickým místem, jelikož zákazníci zajdou dovnitř třeba jen ze zvědavosti nebo z dlouhé chvíle, i když cukrárnu příliš neznají. Je tu pak tedy velká příležitost v tom, že pokud budou s obsluhou a produkty spokojeni, budou se rádi vracet a budou cukrárnu propagovat. První dojem je velmi podstatný už jen proto, že v Chocni se nacházejí další dvě cukrárny a je tu tedy vysoká konkurence.

Prodejna s cukrářskou výrobou se nachází v přízemí. Prodejna je členěná do několika místností. Základním prodejním místem je pult s vitrínou, kde si mohou zákazníci prohlédnout zákusky, pečivo a na druhé straně rohového pultu druhy zmrzliny v mrazicím boxu. Na prodejnu navazuje místnost se židlemi a stoly k sezení, kam si mohou zákazníci sednout a v létě mohou zavítat i na terasu, kde je k dispozici 20 míst pod slunečníky.

Výrobní je členěná na teplou a studenou část, které zaujmají největší plochu. Tyto prostory, aby mohly být funkčně využity, musejí být vybaveny drahými technologiemi, jako jsou míchací stroje na krémy a na těsto, ohříváč na čokoládu, velké průmyslové trouby apod. Toto zařízení je zahrnuto ve finančním plánu v hodnotě 1,2 mil. Kč a je zařazeno do 2. odpisové skupiny. Dále jsou v prvním nadzemním podlaží přidružené místnosti jako sklad surovin, umývárna nádobí a expedice. Pro zázemí cukrářek a prodavačů je v zadní části patra vytvořena šatna se skříňkami, sprchovým koutem a záchodem, kde se mohou zaměstnanci upravit dle svých potřeb po vykonání své práce. Pro občerstvení a přípravu jídla zaměstnanců je k dispozici malá kuchyňka se základním

vybavením. Vedení společnosti má samostatnou kancelář, kde jsou počítače pro vedení daňové evidence, správu faktur, tržeb a mezd.

V prvním nadzemním podlaží se nachází také garáž pro dvě osobní auta, která je ale přístupná pouze ze dvora a ze silnice a je stavebně oddělená od cukrářského provozu. Garáž slouží pro potřeby nájemníků bytů ve druhém nadzemním podlaží. Tam jsou k pronájmu tři byty, které jsou plně vybavené k okamžitému bydlení. Dva byty jsou o velikosti 3 + 1 a jeden byt o velikosti 2 + 1. Nájemníkům bytů je k dispozici sušárna o velké ploše a klidná terasa v úrovni střechy, kde je náramný klid, jelikož je směrem od pěší zóny kryta hřebenem střechy a není tedy na tuto terasu z žádné strany vidět.

### **3.4 Analýza trhu, marketingová strategie**

Technicko-ekonomická studie projektu byla vytvořena na základě historických údajů o cukrárně v Brandýse nad Orlicí a na základě zkušeností podnikatele.

Výrobní program cukrárny se zaměřuje především na klasické tradiční zákusky, jako jsou větrníky, věnečky, indiány, špičky, trubičky, rolády apod. Z pekařských výrobků jsou specialitou cukrárny „Na Výsluní“ tradiční máslové domácí svatební koláčky, pro které si sem jezdí mnoho lidí z širokého okolí díky vysoké kvalitě a zachovaným kvalitním surovinám, mezi které patří např. máslo, které je dnes často nahrazováno rostlinnými tuky, jež nedosahují tak vysoké kvality a chuti. Mezi další pekařské výrobky, které jsou distribuovány patří jablkové záviny, ara rohlíčky, tvarohové šátečky, marokánky, třeňé rohlíčky a další oblíbené cukrářské výrobky.

Analýza trhu se soustředí na konkurenci přímo v Chocni. Tento předpoklad je pravděpodobný vzhledem ke specifickému zaměření na zákusky, které se poměrně rychle kazí, jejich vzhled je velmi náchylný na přepravu a špatné zacházení a jejich cena je poměrně nízká na to, aby si zákazníci kupovali substituty u konkurence ve vzdálenějším okolí. V Chocni, městě o více než 9 tisících obyvatelích, se nacházejí dvě konkurenční cukrárny. Jedna velmi malá, kde není možnost sezení, ale je založena na rodinné tradici. Druhá cukrárna, která zase dbá více na vzhled zákusků, ceny drží na vyšší úrovni, ale velmi dbá na příjemné prostředí, kam si mohou lidé přijít popovídat a dát si kávu. Další možnou konkurencí jsou určitě potravinové řetězce, ale ty nedosahují v žádném případě tak vysoké kvality, kterou si podnikatel klade za nejvýznamnější strategický cíl. Pro získání a udržení klientely ve stávající cukrárně



je tedy velmi podstatné se zaměřit na správný poměr ceny a kvality tak, aby se lidé rádi vraceli a oblíbili si produkty cukrárny „Na Výsluní“.

Marketingová strategie cukrárny se soustředí především na udržení kvality stávajících oblíbených zákusků, mezi které patří především větrníky, věnečky, indiány a špičky. Dalším cílem bude vyšší podíl využívání ovoce při výrobě zákusků, vzhledem k vzrůstajícím požadavkům na zdravé stravování. Dnes je na trhu stále málo produktů, které by nabízely kombinaci dobré chuti, vitamínů a zároveň by vyhovovaly parametrům dnešní zdravé výživy. Lidé mají tendenci vidět za každým zákuskem a pamlskem jen špatné vlastnosti. Představí si obsah tuku a cukru a dost lidí tyto předsudky v dnešní době odradí. Cílem je uvést na trh takové výrobky, které by vzbudili i ve zdravě se stravujících lidech chuť do cukrárny zavítat.

Velikost výrobní jednotky je plánována pro maximální počet osmi současně pracujících osob. Pro začátek výrobního procesu po otevření podniku se předpokládá využití pouze pěti osobami, někdy pouze čtyřmi. Technologie používané při výrobě budou klasické dřevěné vály a velké průmyslové trouby v teplé části výroby. Do studené části budou pořízeny tři nerezové stoly, čtyř plotýnkový sporák, ohřívač na čokoládu, dva stojany na velké plechy, které budou využívány jak pro teplou tak studenou část v průběhu výrobního procesu. Dále budou pořízeny čtyři velké lednice a bude vytvořen chladicí box, který bude mít podobu malé místnosti o půdorysném rozměru přibližně 5 m<sup>2</sup>.

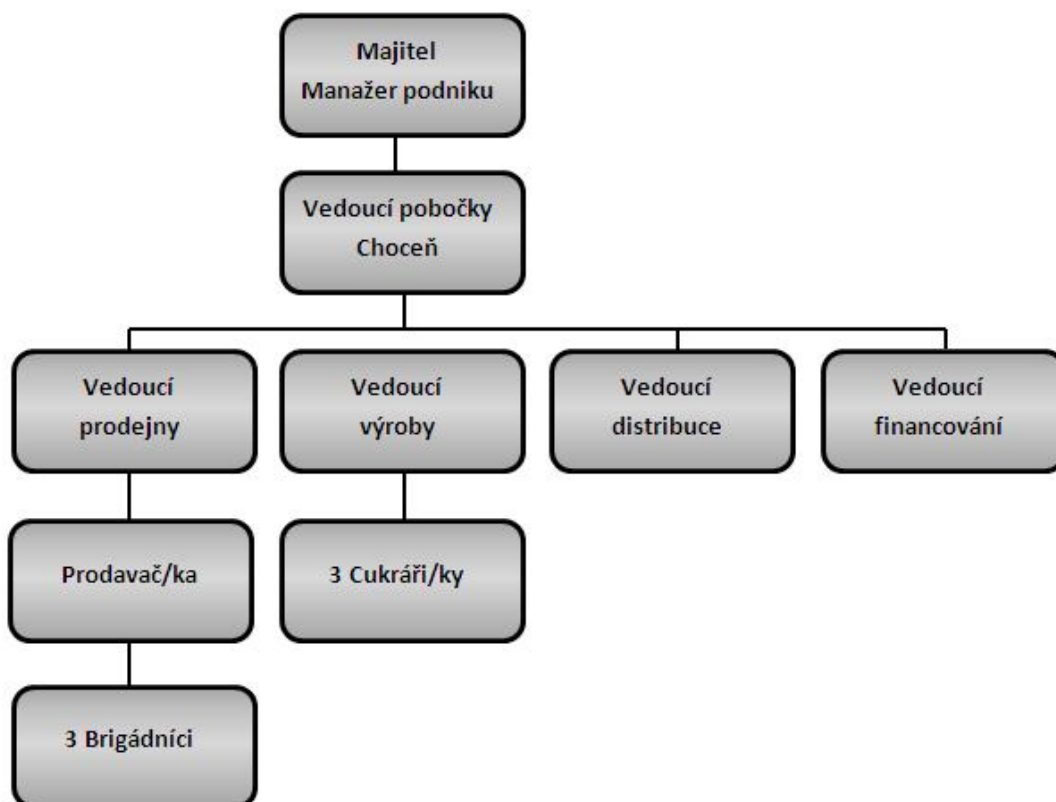
Finančně ekonomická analýza vychází ze základních údajů ze zkušeností z minulých let při podnikání. Tyto informace se budou týkat především mezd, režijních nákladů apod. Dále do finanční situace vstupuje také hypotéka, kterou si podnikatel vzal a bude ji splácet více než dvacet let. Výhodou budou při výpočtu ekonomické efektivity příjmy z pronájmu bytů.

Investice do této nemovitosti má svá rizika stejně jako ostatní podobné projekty. V tomto případě se jedná především o podnikatelské riziko, které představuje možnost, že bude mít cukrárna málo zákazníků a příjmy nebudou dostatečné na to, aby pokryly potřebné výdaje. Dalšími jsou rizika ekonomického a tržního prostředí. Tuto skupinu tvoří rizika makroekonomického vývoje zejména inflační a měnové riziko, rizika spojená s děním na finančním trhu a rizika odvíjející se od kvality infrastruktury (zákonů a jejich prosazování, státních institucí a hospodářských politik a tržní infrastruktury – např. spolehlivosti platebních a zúčtovacích systémů), která souvisí s

politickým vývojem. Nejvýznamnější vliv na finanční pozici podniku má asi daňový systém, který výrazně ovlivní náklady na výrobu (mzdy, materiál) i nájmy.

### 3.5 Management projektu

Hlavním manažerem výstavby projektu bude investor. Dále bude nutné definovat řídicí pozice pro zajištění kvality výrobků a služeb. Plánovaná organizační struktura cukrárny v Choceň je znázorněna následujícím organizačním schématem.



**Obrázek 1** Organizační struktura

Vedoucí výroby bude zkušená pracovnice z výroby z Brandýsa nad Orlicí, která si vychovala svého následníka pro řízení výroby v Brandýse. Funkce vedoucího distribuce a vedoucího financování bude zpočátku zajišťována investorem, který během prvního roku provozu cukrárny přijme nového pracovníka a zaučí ho pro vykonávání této funkce. Vedoucí prodejny bude zpočátku částečně zajišťována zkušenou prodavačkou z brandýské cukrárny, do budoucna budou přijati dva prodavači (prodavačky) na dobu neurčitou. Pro zajištění sezónního nárůstu zákazníků, především na prodej zmrzliny, budou přijímány přes léto brigádnice na pokrytí této zvýšené poptávky.

Kvalita řízení má velký vliv na celkovou image firmy a výslednou kvalitu výrobků a služeb. Řízení, organizace a delegování pravomocí si tedy podnikatel klade za jednu z priorit při realizaci tohoto projektu.

### **3.6 Zajištění investičního a oběžného majetku, finanční plán**

#### **3.6.1 Finanční plán**

##### **Náklady investice**

Podnikatelský plán se týká výstavby dvoupodlažního domu, jehož první nadzemní podlaží bude sloužit k podnikání v oboru cukrářství a druhé nadzemní podlaží k pronájmu bytových jednotek.

Náklady na vybudování nemovitosti budou vynaloženy jako jedna investice a proto se výnosy z pronájmů bytů a tržeb cukrárny budou sčítat a hodnocení ekonomické efektivnosti investice se bude zjišťovat současně pro byty a cukrárnu dohromady.

Náklady na výstavbu nemovitosti a počáteční kapitál jsou shrnuty v následující tabulce a vychází ze skutečných cen uskutečněné investice v roce 2006.

**Tabulka 1 Investiční náklady**

<b>Položka</b>	<b>Cena v tis. Kč</b>
Hrubá stavba	4 159
Vestavba bytů	1 556
Vestavba provozovny	1 829
Vybavení bytů	500
Technologické vybavení provozovny	1 200
Technologické vybavení prodejny	900
Provozní kapitál	100
<b>Celkem náklady investice</b>	<b>10 244</b>

##### **Finanční zdroje**

Investiční náklady byly hrazeny jak z vlastních zdrojů cukrárny (nerozděleného hospodářského výsledku), tak z cizích zdrojů (úvěr od banky).

Celková počáteční hodnota investice byla více než deset milionů korun a bylo tedy nutné získat na profinancování projektu finanční prostředky od banky. Na výstavbu nemovitosti byla podnikateli přislíbena hypotéka ve výši osmi milionů korun, která byla

zajištěna výstavbou nemovitosti. Hypotéka je v posledních letech úročena s průměrnou 4% úrokovou sazbou.

Několik let provozu cukrárny v Brandýse nad orlicí dosahoval hospodářský výsledek relativně vysokých hodnot. Byl tedy kumulován nerozdělený zisk, který se vložil do investice výstavby nové provozovny v Chocni, kde pokryl zbylé potřebné investiční náklady pro výstavbu nemovitosti.

**Tabulka 2 Finanční zdroje**

Finanční zdroj	Hodnota v tis. Kč	Roční anuita
Vlastní zdroje	2 244 000	0
Hypotéka r = 4 %	8 000 000	491

### Splátkový kalendář hypotéky

Hypotéka v hodnotě osmi milionů korun byla sjednána na 30 let s anuitními splátkami s průměrným ročním úročením 4 % dle následující tabulky. Investor ručí nově vystavěnou nemovitostí.

**Tabulka 3 Splátkový kalendář hypotéky v tis. Kč**

Rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Dluh	8 000	7 897	7 790	7 678	7 561	7 438	7 311	7 177	7 037	6 891	6 739	6 579	6 413	6 239	6 057
Úrok	360	355	351	346	340	335	329	323	317	310	303	296	289	281	273
Splátka	103	107	112	117	122	128	134	140	146	153	159	167	174	182	190

Rok	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Dluh	5 867	5 668	5 460	5 244	5 017	4 780	4 532	4 274	4 003	3 721	3 426	3 117	2 795	2 458	2 106
Úrok	264	255	246	236	226	215	204	192	180	167	154	140	126	111	95
Splátka	199	208	217	227	237	248	259	270	282	295	308	322	337	352	368

### 3.6.2 Výkaz zisků a ztrát

#### Výnosy

Hlavním příjmem podnikatele jsou tržby z prodeje v cukrárně, které se očekávají mezi čtyřmi až osmi miliony ročně dle níže uvedené tabulky. Tyto příjmy pochází z prodeje zákusků, sladkého pečiva, zmrzliny a okrajového sortimentu, mezi který patří např. bonboniéry a cukrovinky. V posledních letech se příjmy neustále zvyšují díky expanzi do dalších měst, kam cukrárna vyváží své výrobky. Jedná se o Pardubice, Hradec Králové, Rychnov nad Kněžnou a přibývají další menší města. V následujících letech se i přes finanční krizi čeká mírný roční nárůst tržeb o 2 – 4 %.

Tabulka 4 Příjmy z prodeje v cukrárně v tis. Kč

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Příjmy z prodeje	3 900	4 050	4 200	4 350	4 500	4 650	4 800	4 950	5 100	5 250	5 400	5 550	5 700	5 850	6 000

Rok	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Příjmy z prodeje	6 150	6 300	6 450	6 600	6 750	6 900	7 050	7 200	7 350	7 500	7 650	7 800	7 950	8 100	8 250

Dalšími příjmy jsou nájem bytů vybudovaných ve druhém nadzemním podlaží. Jedná se o tři byty a větší sušárnu s balkónem pro společné využití. Minulý a předpokládaný vývoj nájmu je uveden v následující tabulce a očekává se roční nárůst o 2 – 3 %.

Tabulka 5 Minulý a předpokládaný vývoj výše nájmu v tis. Kč

Položka	2006 - 2010	2011 - 2015	2016 - 2020	2021 - 2025	2026 - 2030	2026 - 2030
Byt 3 + 1	8 000	9 000	10 000	11 000	12 000	13 000
Byt 3 + 1	8 000	9 000	10 000	11 000	12 000	13 000
Byt 2 + 1	6 500	7 500	8 500	9 500	10 000	10 500
Příjmy / měsíc	22 500	25 500	28 500	31 500	34 000	36 500
Příjmy v tis. Kč /rok	270	306	342	378	408	438

## Náklady

Nejvyšší nákladovou položku tvoří materiál, z kterého se vyrábí zákusky a pečivo. Základními surovinami jsou v cukrářské výrobě hlavně mouka, cukr, mléko, vejce a další specifické cukrářské přísady, polevy a ingredience. Tržby jsou v cukrárně tvořeny z největší částí příjmy z prodeje právě zákusků a pečiva. Náklady na tyto výrobky se tedy logicky ve významné míře promítají i do nákladů na materiál. Výše nákladů na materiál je odvozena ze zkušeností z minulých let a očekává se pokračování v plynulém nárůstu těchto nákladů.

Vedlejšími příjmy jsou tržby za zboží. Nejvýznamnější položkou v obratech zboží je zmrzlina, která tvoří v létě v teplých dnech i více než polovinu celodenní tržby. Zboží je často jen sezónní, např. vánoční čokoládové kolekce, valentýnské bonboniéry. Vedle toho ale patří mezi tradiční stálé zboží bonboniéry, lízátko a jiné cukrovinky, které jsou vyhledávaným lákadlem dětí z místních základních i středních škol. Zboží netvoří významnou položku v celkových příjmech a očekává se dle zkušeností jen pozvolný nárůst nákladů na nákup zboží v očekávané míře 1 – 3 %.

**Tabulka 6 Náklady na materiál a na zboží**

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Materiál</b>	1300	1350	1400	1450	1500	1550	1600	1650	1700	1750	1800	1850	1900	1950	2000
<b>Zboží</b>	300	305	310	315	320	325	330	335	340	345	350	355	360	365	370

Položka	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Materiál</b>	2050	2100	2150	2200	2250	2300	2350	2400	2450	2500	2550	2600	2650	2700	2750
<b>Zboží</b>	375	380	385	390	395	400	405	410	415	420	425	430	435	440	445

## Náklady na energetické vstupy

Náklady na energetické vstupy tvoří tři hlavní položky, kterými jsou náklady na vodu, plyn a elektřinu. Tyto náklady jsou shrnuty v následující tabulce a jejich růst se předpokládá v rozmezí 1 – 2 %.

**Tabulka 7 Náklady na energetické vstupy v tis. Kč**

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Voda	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
Plyn	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
Elektřina	115	117	119	121	123	125	127	129	131	133	135	137	139	141	143
<b>Celkem</b>	<b>215</b>	<b>219</b>	<b>223</b>	<b>227</b>	<b>231</b>	<b>235</b>	<b>239</b>	<b>243</b>	<b>247</b>	<b>251</b>	<b>255</b>	<b>259</b>	<b>263</b>	<b>267</b>	<b>271</b>

Položka	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Voda	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74
Plyn	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Elektřina	145	147	149	151	153	155	157	159	161	163	165	167	169	171	173
<b>Celkem</b>	<b>275</b>	<b>279</b>	<b>283</b>	<b>287</b>	<b>291</b>	<b>295</b>	<b>299</b>	<b>303</b>	<b>307</b>	<b>311</b>	<b>315</b>	<b>319</b>	<b>323</b>	<b>327</b>	<b>331</b>

## Mzdové náklady

Mzdové náklady jsou spočteny dle počtu zaměstnanců a pravděpodobně vyvíjející se výše mzdy. V cukrárně jsou zaměstnány čtyři cukrářky, dvě prodavačky, jedna osoba pověřená distribucí a financováním, tři brigádníci a manažer celé cukrárny. Výše měsíčních hrubých mezd z roku 2006 je uvedena v následující tabulce.

**Tabulka 8 Hrubé mzdy zaměstnanců, rok 2006**

Zaměstnanec	Hrubá mzda / měsíc	Počet osob
Cukrářka	9 000 Kč	4
Prodavač/ka	9 000 Kč	2
Vedoucí distribuce a financování	11 000 Kč	1
Brigádník	2 000 Kč	3
Manažer firmy, účetní	13 000 Kč	1

Pro reálnou představu, jak vypadají průměrné výše mezd zaměstnanců je uvedena i hrubá mzda zaměstnanců v roce 2012. Tyto finanční částky jsou však pouze orientační, jelikož mzdy zaměstnanců se liší dle počtu odpracovaných hodin. Např. v létě zaměstnanci pracují denně v průměru o dvě hodiny déle než v lednu a únoru, což je způsobeno sezónními výkyvy poptávky po sortimentu cukrárny a zvýšeným turistickým ruchem v letních měsících v Chocni.

**Tabulka 9 Hrubé mzdy zaměstnanců, rok 2012**

Zaměstnanec	Hrubá mzda / měsíc	Počet osob
Cukrářka	10 150 Kč	4
Prodavač/ka	10 150 Kč	2
Vedoucí distribuce a financování	12 420 Kč	1
Brigádník	2 250 Kč	3
Manažer firmy, účetní	14 700 Kč	1

Roční mzdové náklady vychází z předcházejících tabulek a jsou navyšovány průměrným ročním přírůstkem o 2 %. Výše odváděného sociálního pojištění zaměstnavatelem byla počítána ve výši 25 % a výše zdravotního pojištění ve výši 9 % z hrubých mezd. Shrnutí předpokládaného vývoje mezd a SZP pro prvních 15 let provozu cukrárny je uvedeno v následující tabulce.

**Tabulka 10 Náklady na mzdy a SZP v tis. Kč**

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cukrářky	432	441	449	458	468	477	487	496	506	516	527	537	548	559	570
Prodavačky	216	220	225	229	234	238	243	248	253	258	263	269	274	279	285
Distribuce, finance	132	135	137	140	143	146	149	152	155	158	161	164	167	171	174
Brigádníci	72	73	75	76	78	79	81	83	84	86	88	90	91	93	95
Manažer firmy	156	159	162	166	169	172	176	179	183	186	190	194	198	202	206
<b>Hrubé mzdy celkem</b>	<b>1248</b>	<b>1273</b>	<b>1298</b>	<b>1324</b>	<b>1351</b>	<b>1378</b>	<b>1405</b>	<b>1434</b>	<b>1462</b>	<b>1491</b>	<b>1521</b>	<b>1552</b>	<b>1583</b>	<b>1614</b>	<b>1647</b>
<b>SZP celkem</b>	<b>424</b>	<b>433</b>	<b>441</b>	<b>450</b>	<b>459</b>	<b>468</b>	<b>478</b>	<b>487</b>	<b>497</b>	<b>507</b>	<b>517</b>	<b>528</b>	<b>538</b>	<b>549</b>	<b>560</b>



Položka	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Cukrářky celkem</b>	581	593	605	617	629	642	655	668	681	695	709	723	737	752	767
<b>Prodavačky celkem</b>	291	297	302	309	315	321	327	334	341	347	354	361	369	376	384
<b>Distribuce, finance</b>	178	181	185	189	192	196	200	204	208	212	217	221	225	230	234
<b>Brigádníci celkem</b>	97	99	101	103	105	107	109	111	114	116	118	120	123	125	128
<b>Manažer firmy</b>	210	214	218	223	227	232	236	241	246	251	256	261	266	272	277
<b>Hrubé mzdy celkem</b>	<b>1680</b>	<b>1713</b>	<b>1748</b>	<b>1782</b>	<b>1818</b>	<b>1854</b>	<b>1892</b>	<b>1929</b>	<b>1968</b>	<b>2007</b>	<b>2047</b>	<b>2088</b>	<b>2130</b>	<b>2173</b>	<b>2216</b>
<b>SZP celkem</b>	<b>571</b>	<b>583</b>	<b>594</b>	<b>606</b>	<b>618</b>	<b>631</b>	<b>643</b>	<b>656</b>	<b>669</b>	<b>682</b>	<b>696</b>	<b>710</b>	<b>724</b>	<b>739</b>	<b>754</b>

## Odpisy

V investičním záměru bude hlavním dlouhodobým majetkem investora nemovitost a potřebné zařízení pro cukrářskou výrobu.

Budova patří do páté odpisové skupiny, bude se tedy odepisovat 30 let. Roční odpis budovy v hodnotě 7 544 tis. Kč bude zobrazen v nákladech v hodnotě 251 tis. Kč/rok.

Vybavení a technické zařízení budovy v hodnotě 2,1 mil. Kč patří do druhé odpisové skupiny a bude se odepisovat 5 let částkou 420 tis. Kč.

## Ostatní náklady

Mezi ostatní náklady se dále započítává údržba, úroky z úvěrů, které vychází ze splátkového kalendáře uvedeného v kapitole 3.6.1 a poplatky, které jsou spojeny s hrazením vývozu popelnic a ostatní poplatky.

## Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek je rozdílem výnosů a nákladů. Tato částka je dále zdaněna daní z příjmu fyzických osob, která dnes činí 15 %. Po odečtení daně z hospodářského výsledku je vypočten čistý zisk po zdanění. V prvních pěti letech je dosaženo záporného hospodářského výsledku, nedochází tedy k odvodu daně z příjmu. V následujících pěti letech je uplatňován nárok na odpočet částky ztrát z minulých období od základu daně (hospodářského výsledku) dle §34 odst. 1 zákona o daních z příjmů.

Tabulka 11 Výkaz zisků a ztrát

ROK		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	
VÝNOSY	Příjmy z prodeje	3900	4050	4200	4350	4500	4650	4800	4950	5100	5250	5400	5550	5700	5850	6000	6150	6300	6450	6600	6750	6900	7050	7200	7350	7500	7650	7800	7950	8100	8250	
	Příjmy z nájmu	270	270	270	270	270	306	306	306	306	306	342	342	342	342	342	378	378	378	378	378	408	408	408	408	408	438	438	438	438	438	
	Příjmy celkem	4170	4320	4470	4620	4770	4956	5106	5256	5406	5556	5742	5892	6042	6192	6342	6528	6678	6828	6978	7128	7308	7458	7608	7758	7908	8088	8238	8388	8538	8688	
NÁKLADY	Materiál	1300	1350	1400	1450	1500	1550	1600	1650	1700	1750	1800	1850	1900	1950	2000	2050	2100	2150	2200	2250	2300	2350	2400	2450	2500	2550	2600	2650	2700	2750	
	Zboží	300	305	310	315	320	325	330	335	340	345	350	355	360	365	370	375	380	385	390	395	400	405	410	415	420	425	430	435	440	445	
	Režie	215	219	223	227	231	235	239	243	247	251	255	259	263	267	271	275	279	283	287	291	295	299	303	307	311	315	319	323	327	331	
	Mzdy	1248	1273	1298	1324	1351	1378	1405	1434	1462	1491	1521	1552	1583	1614	1647	1680	1713	1748	1782	1818	1854	1892	1929	1968	2007	2047	2088	2130	2173	2216	
	SZP	424	433	441	450	459	468	478	487	497	507	517	528	538	549	560	571	583	594	606	618	631	643	656	669	682	696	710	724	739	754	
	Údržba	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150	155	160	165	170	175	180	185	190	195	200	205	210	215	220	225	230	235	240	245	
	Úroky z úvěrů	360	355	351	346	340	335	329	323	317	310	303	296	289	281	273	264	255	246	236	226	215	204	192	180	167	154	140	126	111	95	
	Odpisy nemovitosti	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251
	Odpisy zařízení	520	520	520	520	520	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ostatní náklady	100	102	104	106	108	110	112	114	116	118	120	122	124	126	128	130	132	134	136	138	140	142	144	146	148	150	152	154	156	158	
	Náklady celkem	4818	4913	5008	5104	5200	4777	4874	4972	5070	5169	5268	5367	5467	5568	5669	5771	5873	5975	6078	6182	6286	6391	6496	6601	6707	6814	6921	7028	7136	7245	
HV	Zisk / ztráta	-648	-593	-538	-484	-430	179	232	284	336	387	474	525	575	624	673	757	805	853	900	946	1022	1067	1112	1157	1201	1274	1317	1360	1402	1443	
	Základ daně z příjmů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	525	575	624	673	757	805	853	900	946	1022	1067	1112	1157	1201	1274	1317	1360	1402	1443	
	Daň z příjmů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71	79	86	94	101	114	121	128	135	142	153	160	167	174	180	191	198	204	210	217		
	Čistý zisk / ztráta	-648	-593	-538	-484	-430	179	232	284	336	387	403	446	488	530	572	644	684	725	765	804	869	907	945	983	1021	1083	1120	1156	1192	1227	

### 3.6.3 Cashflow

Vzhledem k vysokému množství položek byla pro výpočet cashflow zvolena nepřímá metoda. Ta je založena na výpočtu změny finančních prostředků pomocí součtu čistého zisku a odpisů dle následující tabulky.

Tabulka 12 Cashflow

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Čistý zisk po zdanění</b>	-648	-593	-538	-484	-430	179	232	284	336	387	403	446	488	530	572	644	684	725	765	804	869	907	945	983	1021	1083	1120	1156	1192	1227
<b>Odpisy nemovitosti</b>	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251
<b>Odpisy zařízení</b>	520	520	520	520	520	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Roční celkové CF</b>	<b>123</b>	<b>178</b>	<b>233</b>	<b>287</b>	<b>341</b>	<b>430</b>	<b>483</b>	<b>535</b>	<b>587</b>	<b>638</b>	<b>654</b>	<b>697</b>	<b>739</b>	<b>781</b>	<b>823</b>	<b>895</b>	<b>935</b>	<b>976</b>	<b>1016</b>	<b>1055</b>	<b>1120</b>	<b>1158</b>	<b>1196</b>	<b>1234</b>	<b>1272</b>	<b>1334</b>	<b>1371</b>	<b>1407</b>	<b>1443</b>	<b>1478</b>

### **3.7 Hodnocení ekonomické efektivity projektu**

#### **Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota představuje přírůstek zdrojů podniku vyvolaný investováním. Vychází z předpokladu, že investice je efektivní, pokud je doba návratnosti delší než životnost projektu. Životnost projektu výstavby stavebního objektu cukrářské provozovny s bytovými jednotkami se odhaduje na minimálně 30 let. Přesto je však modelování finančních toků v tak vzdálené budoucnosti velmi nejisté.

U výpočtu čisté současné hodnoty se uvažuje výnosnost alternativní investice 3 %. Vzhledem k vysoké citlivosti investice byla čistá současná hodnota zjišťována pro tři různé časové horizonty. [6]

$$\text{NPV (20 let)} = \text{PV} - \text{IC} = - 1\,676 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{NPV (25 let)} = \text{PV} - \text{IC} = + 1\,263 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{NPV (30 let)} = \text{PV} - \text{IC} = + 4\,245 \text{ tis. Kč}$$

#### **Vnitřní výnosové procento**

Vnitřní výnosové procento představuje procentuální výnosnost projektu za celé hodnocené období. Lze ho chápat jako výnosové procento, za kterého projekt vytvoří nulovou NPV. Pro námi řešenou investici do stavebního objektu cukrářské provozovny s bytovými jednotkami vychází hodnota IRR pro různé tři zvolené časové horizonty následovně. [6]

$$\text{IRR (20 let)} = + 1,49 \%$$

$$\text{IRR (25 let)} = + 3,83 \%$$

$$\text{IRR (30 let)} = + 5,15 \%$$

## **3.8 Analýza a řízení rizik**

### **3.8.1 Pomalejší nárůst tržeb, případná stagnace růstu**

#### **Zhoršení ekonomické situace**

Ekonomika v České republice patří mezi ty velmi otevřené a jakákoliv menší změna ve světové ekonomice se do ekonomiky v České republice promítne v krátkém časovém horizontu. Je velmi složité předvídat vývoj světové ekonomiky a pro potřeby této práce se uvažuje tento vliv za nepředvídatelný a tato práce se jím blíže nezabývá.

Řešit tento fakt je možné pouze přizpůsobením výrobního a prodejního procesu cukrárny dané situaci. Pokud tržby nebudou růst dle očekávaného vývoje nebo začnou stagnovat či klesat, bude se manažer společnosti snažit zajistit snížení výrobních nákladů, snížení jednotky práce na výrobek apod. Při zhoršení ekonomické situace podniku je velmi pravděpodobné snižování mezd stálých zaměstnancům a propouštění brigádníků.

#### **Snížení kvality produktů**

Kvalita produktů, v případě zákusků a sladkého pečiva, je ovlivnitelný faktor, který lze řešit vnitropodnikovými opatřeními. Kvalita výrobků je zásadním konkurenčním faktorem, který vytváří konkurenční výhodu cukrárny oproti ostatním podobným podnikům v Chocni a blízkém okolí. Je proto tedy velmi důležité kvalitu sledovat a dodržovat veškeré tradiční postupy a kvalitní suroviny tak, aby byla vždy zajištěna stejně vysoká kvalita a nemohla se pověst cukrárny poškodit.

Manažer společnosti neustále kontroluje kvalitu produktů a surovin. Důležité je sledovat změny výrobců surovin, jelikož se často některá surovina přestane vyrábět a hrozí nahrazení jinou méně kvalitní přísadou a možnost změny chuti zákusku a ztráty věrných zákazníků. Dále je nutné sledovat moderní trendy, které stále více upřednostňují lehké zdravé dezerty před klasickými tučnými kousky jako je např. bombička, která se vyrábí ze stoprocentního tuku a čokolády. Samozřejmě se musí stále myslet na různorodost nabízených zákusků tak, aby si každý zákazník dokázal vybrat. Proto se v cukrárně vyrábí i např. zákusky pro diabetiky a prodávají se zde i chlebičky pro případ, že někdo nebude mít chuť právě na sladké. V případě hrozby snížení kvality produktů se bude pro získání nových zákazníků i udržení stávajících se uplatňovat diversifikace stávající

výroby, tedy doplnění stávajícího portfolia výrobků o nové netradiční kousky, zdravé zákusky a v omezeném měřítku i slané pečivo.

### **3.8.2 Vyšší výrobní náklady**

#### **Růst mezd, růst cen surovin a energií, zvýšení daní**

Růst mezd, růst cen surovin a energií a zvýšení daní patří mezi neovlivnitelné faktory. Jelikož výroba zákusků je závislá na kvalitní lidské práci, byl by podnik jistě nucen zvýšit i mzdy v případě možnosti odchodu stálých šikovných cukrářek ke konkurenci. Růst cen surovin je možné ovlivnit pouze nákupem jiných levnějších, ale jelikož hlavní strategií cukrárny je dodržení kvality a tradičních postupů, není tento krok adekvátní a bylo by vhodnější se přizpůsobit rostoucím cenám kvalitních surovin. V současné době patří mezi takovéto suroviny např. máslo a vejce. Existují levnější náhražky, které se používají ve velkých pekárnách a zajišťují jim tak nižší výrobní náklady, ale nedosáhnou nikdy takové kvality a chuti jako při výrobě z kvalitních ingrediencí.

#### **Neefektivní práce zaměstnanců, neefektivní využití materiálu a energie**

Velkým rizikem je neefektivní práce zaměstnanců, která spočívá ve zbytečných prostojích, postáváním, povídáním si s kolegyněmi a pomalou prací. Tento fakt se snaží cukrárna eliminovat instalovanými kamerami ve výrobě, kterými je možné kdykoli sledovat pracovní morálku jednotlivých zaměstnanců při výrobě zákusků. Následně je tedy možné doložit případné prostoje a neefektivně pracujícím cukrářkám snížit mzdu dle podmínek, které jsou vázány v pracovní smlouvě.

Neefektivní využití materiálů, plýtvání a případné znehodnocení materiálu je řešeno finanční náhradou zaměstnanců. Tento způsob se jeví zatím jako dostatečně efektivní, jelikož částky za znehodnocený materiál nejsou tak vysoké a zaměstnankyně si tedy nepovedené produkty odkupují pro svou vlastní spotřebu.

### 3.8.3 Analýza citlivosti

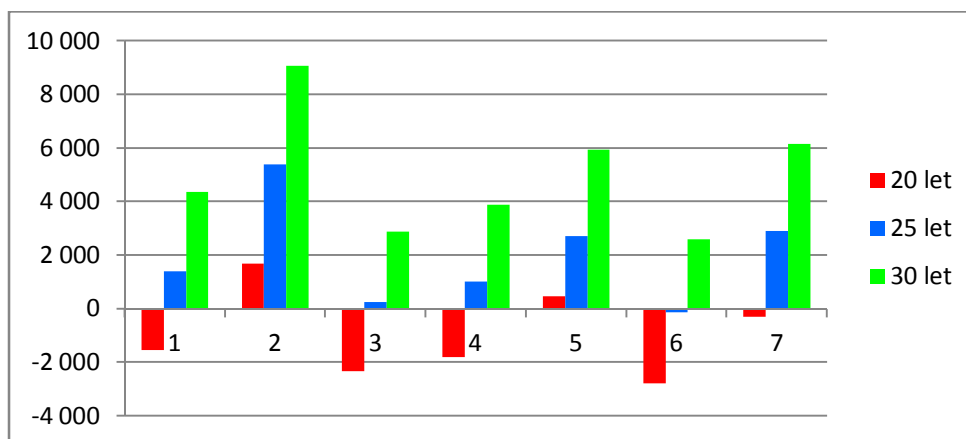
Analýza citlivosti investičního záměru je založena na hodnocení vlivů, pozitivních i negativních, na budoucí průběh efektivnosti investice. Tyto vlivy budou hodnoceny zvolenými finančními ukazateli, jejichž hodnoty se se změnou výše výnosových a nákladových položek budou měnit. V této práci byla pro hodnocení ekonomické efektivnosti zvolena čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

Analýza citlivosti byla provedena na zvýšení a snížení příjmů, na zvýšení a snížení výrobních nákladů dle následující tabulky.

Tabulka 13 Analýza citlivosti

		Změna	NPV (20)	NPV (25)	NPV (30)	IRR (20)	IRR (25)	IRR (30)
1	Původní hodnoty		- 1 676	1 263	4 245	1,49%	3,83%	5,15%
2	Nárůst tržeb	+ 5%	1 691	5 382	9 081	4,43%	6,33%	7,37%
3	Nárůst tržeb	- 5%	- 2 336	258	2 875	0,82%	3,18%	4,53%
4	Náklady na materiál	+ 5%	- 1 809	1 015	3 876	1,36%	3,67%	5,00%
5	Náklady na materiál	- 5%	466	2 723	5 944	2,59%	4,74%	5,96%
6	Mzdové náklady	+ 5%	- 2 792	- 123	2 602	0,44%	2,92%	4,35%
7	Mzdové náklady	- 5%	- 299	2 910	6 150	2,74%	4,86%	6,06%

#### Graf analýzy citlivosti



Obrázek 2 Hodnoty NPV při změnách výnosových a nákladových položek

### 3.9 Závěrečné zhodnocení projektu

Studie proveditelnosti se zabývá hodnocením ekonomické efektivity investičního projektu do nemovitosti. Tento dokument slouží pro hodnocení investice do podnikání v oboru cukrářství a pronájmu bytových jednotek. Cílem práce bylo zhodnotit náklady, výnosy, příjmy a výdaje investora v časovém horizontu tak, aby byla zjištěna efektivnost dané investice a vytvořen posudek, zda se daný investiční záměr vyplatí realizovat. K dosažení těchto cílů bylo využito ekonomických ukazatelů, a to čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Studie proveditelnosti měla prokázat, zda se investor rozhodl správně, když investoval do daného stavebního objektu či měl peníze raději investovat do alternativní formy investování. Správnost tohoto rozhodnutí je zřejmá z výsledků čisté současné hodnoty, která byla počítána pro tři různé časové intervaly. V případě, že bude uvažována doba životnosti projektu 20 let, bude daná investice považována za nevýhodnou a investorovi se nevyplatí. Pokud však životnost projektu bude delší, než 25 let je již zřejmé, že se investovat vyplatí, jelikož NPV dosahuje kladných hodnot. V třicetiletém horizontu je vnitřní výnosové procento dokonce vyšší než 5 %, což představuje výrazně vyšší ziskovost projektu než by představovala alternativní investice.

V analýze citlivosti byly pozorovány vlivy změn ve výnosových a nákladových položkách, jejichž velikost byla pro potřeby této práce zvolena ve výši 5 %.

Nejvýraznější vliv na ekonomickou efektivnost investice má vliv změn v očekávaných výnosech (tržbách) cukrárny. Pokud by tržby dosahovaly vyšších hodnot, investice by se jevila jako efektivní již při delší životnosti projektu dvacet let. Při nižších tržbách by naopak projekt vykazoval nevýhodnost ještě při více než 25 letech životnosti projektu. Je tedy důležité se v případě realizace projektu zaměřit především na sledování tržeb a snažit se je maximálním způsobem navyšovat. Opatření proti snižování výnosů by měla probíhat především neustálým sledováním kvality výrobků a cen konkurence. Dále by měla být realizována marketingová opatření ve formě analýzy trhu a reklamních akcí v podobě letáčků s propagací nových produktů, akčních cen, výhodných nabídek apod.

Dalším sledovaným faktorem v analýze citlivosti byly náklady na materiál, které představují výraznou vstupní nákladovou položku při výrobě zákusků. Změna je patrná především v horizontu 25 let, kde čistá současná hodnota je ještě v záporných číslech. V horizontu 30 let však již investice i při zvýšení nákladů na materiál o 5 % vykazují



hodnotu vnitřního výnosového procenta vyšší než 4 %, což znamená, že investice se jeví v dlouhodobém časovém horizontu jako výhodná.

Posledním hodnoceným vlivem byly mzdové náklady, které představují stejně jako náklady na materiál významnou nákladovou položku při výrobě zákusků, ale v tomto případě i při následném prodeji výrobků. Dle vypočtených hodnot NPV a IRR bylo zjištěno, že citlivost investice je vyšší právě na změnu výše mezd. Můžeme tento fakt ilustrovat např. na hodnotách NPV a IRR v horizontu 25 let, kdy se při snížení nákladů na materiál o 5 % je hodnota IRR 2,95 a při snížení mzdových nákladů o stejné procento je hodnota IRR rovna 2,57 %.

Přesto by však měl být kladen důraz na opatření, která předejdou zvýšenému nárůstu mzdových nákladů i nákladů na materiál. Jedná se především o důsledné sledování pracovní morálky zaměstnanců, sledování jejich prostožů, sledování efektivního využití materiálu, sledování expirace jednotlivých materiálových položek apod.

Přestože se projekt jeví jako velmi citlivý na různé změny v modelovaných výnosových a nákladových položkách, z dlouhodobého hlediska se vyplatí do projektu investovat. Předpokládaná životnost zděné stavby může být i delší než 100 let a cukrářský obor zatím jeví výraznou perspektivu i do budoucna. Lze tedy předpokládat, že investice bude v delším časovém horizontu výrazně efektivní a drobné procentuální změny ve výnosových a nákladových položkách maximálně posunou dobu návratnosti o několik let nebo ji přiblíží.

## 4 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala hodnocením investičního záměru investice do nemovitosti, která slouží jak pro podnikání cukrárny, tak pro nájemní bydlení. Cílem bylo vymezit faktory, které ovlivňují efektivitu investice a zhodnotit výhodnost záměru modelováním budoucího vývoje nákladů, výnosů, příjmů a výdajů investora. Tyto peněžní toky byly shrnuty do účetních výkazů, výkazu zisku a ztráty (VZZ) a výkazu peněžních toků neboli Cash flow (CF). K hodnocení byly využity základní ekonomické ukazatele, a to čistá současná hodnota (NPV) a vnitřní výnosové procento (IRR).

Teoretická část práce se soustředí na charakteristiku zásad tvorby podnikatelského záměru a studie proveditelnosti, které jsou velmi důležité pro realizaci investičního záměru. Kromě pravidel psaní těchto dokumentů a uvedením správné struktury, jsou v této části uvedeny i vzorce pro výpočet základních ekonomických ukazatelů, které byly použity pro hodnocení ekonomické efektivnosti projektu.

Praktická část práce se věnovala hodnocení ekonomické efektivnosti investice do výstavby dvoupodlažního domu v Chocni. Objekt se nachází na pěší zóně, jeho první nadzemní podlaží je využito pro podnikatelskou činnost cukrárny s výrobnou a jeho druhé nadzemní podlaží, kde se nachází tři byty, je pronajato k nájemnímu bydlení. Investice do objektu je tedy financována ze dvou různých zdrojů, nájmu a hospodářského výsledku cukrárny.

V podnikatelském záměru byla definována základní podnikatelská aktivita podnikatele, která spočívá ve výrobě zákusků a sladkého pečiva a jejich následném prodeji. Všechny tyto aktivity probíhají v prvním nadzemním podlažní zmiňovaného stavebního objektu. Následně byla definována organizační struktura firmy, organizace řízení a definovány marketingové cíle cukrárny.

Nejvýznamnější částí práce je finanční plánování investičního projektu. To spočívalo v namodelování plánovaného průběhu nákladů a výnosů, které byly navrženy dle zkušeností podnikatele z minulých let. Z výkazu zisku a ztráty byl vytvořen nepřímou metodou výkaz peněžních toků, ve kterém byly sledovány plánované finanční toky, které slouží jako vstup pro výpočet čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

NPV a IRR tvoří v této práci dva nejvýznamnější ekonomické ukazatele, na základě kterých se hodnotí ekonomická efektivnost investičního záměru. Dle výsledných

hodnot, které byly při výpočtech NPV z očekávaných hodnot kladné v horizontu 25 let, lze předpokládat, že pokud životnost investičního projektu bude minimálně takto dlouhá, jeví se investice jako efektivní a tedy pro investora výhodná.

V závěru práce byla provedena analýza citlivosti, která zkoumá vlivy změn v plánované výši výnosových a nákladových položek. Nejvýznamnější vliv mají změny ve výši tržeb, ale i změna v očekávaných nákladových položkách není zanedbatelná. Je proto tedy nutné se negativním faktorům snažit předcházet realizací různých preventivních opatření, které souvisí s reklamními kampaněmi, sledování efektivní práce zaměstnanců a efektivního využití materiálu a energií v provozu cukrárny.

## 5 POUŽITÉ ZDROJE

- [1] FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2
- [2] NEHYBOVÁ, Marta. *Zakladatelský rozpočet a následné zřízení firmy*. 3. vydání. Brno: Nakladatelství a vydavatelství Miroslav Nehyba, 1999. ISBN 80-902645-2-2
- [3] RŮŽKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1
- [4] *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/>
- [5] REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOVÝCHOD. *Osnova studie proveditelnosti*. 2007. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/pro-prijemce/ukoncene-vyzvy/1-1-vyzva-k-17-9-2007>
- [6] MINISTERSTVO VNITRA ČR, Portál odboru strukturálních fondů. *Vzor studie proveditelnosti TC kraje*. 2010. Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/file/1302/>
- [6] KORYTÁROVÁ, J., *Ekonomika Investic*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2006. 166 s

## 6 SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

VZZ	Výkaz zisku a ztráty
CF	Cash flow
NPV	Čistá současná hodnota
IRR	Vnitřní výnosové procento
r	diskontní sazba