

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Škálování podniku GREEN SERVICES s.r.o.

Scaling of GREEN SERVICES s.r.o. company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil CSc.

KAUCKÝ

RICHARD

2023



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kaučký** Jméno: **Richard** Osobní číslo: **505371**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Škálování podniku GREEN SERVICES s.r.o.

Název diplomové práce anglicky:

Scaling of GREEN SERVICES s.r.o. Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Vypracování dostupných řešení pro zvýšení hodnoty a ziskovosti podniku. Zjišťování neefektivnějšího vynaložení zdrojů, pomocí metod projektového řízení, na škálování podniku.

PŘÍNOS PRÁCE: Diplomová práce bude využita v provozu pro zavedení změn ve strategickém řízení podniku

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – Vymezení základních pojmů projektového řízení; 3. Praktická část – Vypracování a porovnání projektů, Finanční plán, Analýza rizik, Zavedení do provozu včetně harmonogramu činností, Vyhodnocení; 4. Závěr

METODY: Projektové řízení, určení ziskovosti podniku, optimalizace zdrojů

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

VYTLAČIL, Dalibor, 2008. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-01-04001-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0939-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

KAUCKÝ, RICHARD. *Škálování podniku GREEN SERVICES s.r.o.*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. Za věcné poznámky, ochotu a bezproblémovou komunikaci, která byla velkou oporou při psaní. Dále bych chtěl poděkovat své přítelkyni Míše, že mi dala prostor pro tvorbu a byla shovívavá k mé práci.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na zvýšení hodnoty a ziskovosti podniku GREEN SERVICES s.r.o., který podniká na trhu zakládání a údržby zeleně v Praze a Středočeském kraji. Dále tato práce vyhodnocuje investici do vybudování skladového areálu z lodních kontejnerů. Vnitřní a vnější prostředí podniku GREEN SERVICES s.r.o. je analyzováno pomocí: SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil, PESTLE analýzy, Ganttova diagramu a na základě těchto analýz je vytvořena strategie pomocí metod projektového řízení. Ze situace společnosti vyplývá, že by se měla zaměřit na segment zelených střech, který je podporován dotačním programem Zelená Úsporám 2021+. Přesídlení firmy a vybudování skladového areálu z lodních kontejnerů je vyhodnoceno za zdravý projekt do kterého má význam investovat.

Klíčová slova

Projekt, Projektové řízení, analýza trhu, hodnocení investice, Ganttův diagram

Abstract

This master thesis focuses on increasing the value and profitability of GREEN SERVICES s.r.o., which operates in the market of establishing and maintaining green areas in Prague and the Central Bohemian Region. Furthermore, this thesis evaluates an investment in the construction of a warehouse area made of shipping containers. The internal and external environment of GREEN SERVICES s.r.o. is analyzed by: SWOT analysis, Porter's five forces model, PESTLE analysis, Gantt chart and based on these analyses a strategy is developed using project management methods. The company's situation shows that it should focus on the green roof segment, which is supported by the Zelená Úsporám 2021+ subsidy program. Relocating the company and building a warehouse facility from shipping containers is assessed as a sound project to invest in.

Key words

Project, Project management, Market analysis, Investment evaluation, Gantt chart

Obsah

Úvod.....	5
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A PROJEKT	7
1.1 Světové standardy projektového řízení	7
1.1.1 Standardy - PMI.....	7
1.1.2 Standardy - PRINCE 2	8
1.1.3 Standardy - IPMA.....	8
2 PROJEKT	8
2.1 Definování projektu.....	8
2.2 Zainteresované strany projektu.....	9
2.3 Životní cyklus projektu.....	10
3 STUDIE PROVEDITELNOSTI	12
3.1 Shrnutí projektu.....	14
3.2 Zázemí projektu a historie.....	14
3.3 Průzkum trhu a marketingový mix.....	14
3.3.1 PESTLE Analýza	14
3.3.2 Porterův model pěti sil.....	15
3.3.3 Analýza SWOT	16
3.3.4 Projektová strategie	17
3.3.5 Marketingový mix.....	18
3.4 Materiálové vstupy a dodávky	19
3.5 lokalita výroby.....	21
3.6 Organizace a režijní náklady	21
3.7 Projekt a řízení lidských zdrojů	21
3.8 Implementace projektu	22
3.9 Analýza rizik	23
3.10 Financování a hodnocení projektu.....	24
3.10.1 Finanční analýza.....	24
3.10.2 Ekonomické hodnocení projektu	26
4 PRAKTICKÁ ČÁST	33
4.1. Shrnutí projektu	33

5 Analýza trhu	34
5.1.Porterova analýza pěti konkurenčních sil	35
5.1.1 Rivalita mezi stávající konkurencí	36
5.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů	36
5.1.3 hrozba nahrazením služeb konkurencí.....	37
5.1.4 Vyjednávací síla odběratelů	37
5.1.5 Hrozba nově vstupujících na trh.....	37
5.2 PESTLE Analýza	38
5.2.1 Politické faktory.....	38
5.2.2 Ekonomické faktory	41
5.2.3 Sociální faktory	42
5.2.4 Technologické faktory	44
5.2.5 Legislativní faktory	44
5.2.6 Ekologické faktory	44
5.3 SWOT analýza	45
5.3 Rozhodovací analýza	47
5.3.1 Saatiho metoda a metoda pořadí s váhami.....	49
5.4 Marketingový mix	50
5.5 Organizační struktura	53
6 Zajištění sídla společnosti.....	54
6.1 Lokalita.....	54
6.2 Materiálové vstupy a dodávky.....	54
6.3 Ganttův diagram.....	56
6.4 Financování Projektu.....	60
6.5 Finanční plán	61
6.5.1 Peněžní toky – Cash flow	63
6.5.2 Čistá současná hodnota a IRR	66
Závěr	67
Seznam použité literatury	68
Seznam grafů	70
Seznam tabulek	70
Seznam obrázků	71

Seznam příloh	71
----------------------------	-----------

Úvod

Řešení tématu škálování podniku GREEN SERVICES s.r.o. bylo nutností v rámci firmy po skončení sezóny v prosinci 2022. Diplomová práce a její součásti byly přímo využity v provozu. Diplomová práce nepopisovala kroky, které již proběhli, nýbrž nastiňovala, co a jak se má ve strategii změnit. Tyto kroky se hned po analýzách v provozu řešili. Celá práce byla koncipována do bezprostřední a blízké budoucnosti podniku.

Ústředním tématem práce je zvýšení hodnoty a ziskovosti podniku. V rámci tématu bude řešen i projekt přesídlení společnosti a zdali je jeho realizace pro firmu přínosná.

Práce má prozkoumat vnější a vnitřní prostředí firmy, zjistit jak si podnik stojí, a podle toho nastínit následující kroky v provozu. Je možné, že z učiněných analýz vyplyne, že budoucnost na daném trhu, či odvětví nemá pro firmu význam.

Pro dané téma byly využity nástroje, analýzy a metody projektového řízení, které by měly přinést tížený efekt zvýšení hodnoty a ziskovosti podniku. Metody projektového řízení mají ukázat efektivnost řešení, zanalyzovat rizika a na základě výsledků rozhodnout o nejlepším řešení dané situace.

Pro správné vyhodnocení je využita: SWOT analýza, Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, Rozhodovací analýza, Analýza rizik, Ganttův diagram a samotné vyhodnocení investice do projektu přesídlení společnosti.

První část práce se věnuje teoretickým základům projektového řízení, projektu a finančnímu hodnocení projektů. Druhá část se věnuje praktické části, a to samotnému řešení situace v GREEN SERVICES s.r.o., které bude v závěru reflektováno.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A PROJEKT

Řízení projektu je použití procesů, metod, dovedností, znalostí a zkušeností k dosažení konkrétních cílů projektu podle kritérií přijatelnosti projektu v rámci dohodnutých parametrů. Řízení projektu má konečné výsledky, které jsou omezeny konečným časovým rozvrhem a rozpočtem.

Klíčovým faktorem, který odlišuje projektové řízení od pouhého "managementu", je to, že na rozdíl od managementu, který je nepřetržitým procesem, má tento konečný výsledek a konečný časový rámeček. Z tohoto důvodu potřebuje projektový odborník širokou škálu dovedností; často technické dovednosti a určitě i dovednosti v oblasti řízení lidí a dobré obchodní povědomí.

1.1 Světové standardy projektového řízení

Standardy kvality v projektovém řízení (PM) se týkají dokumentace, která stanovuje požadavky, pokyny a specifikace pro zajištění konzistentní kvality napříč projekty od zahájení přes všechny fáze až po dokončení.

Úkolem norem kvality je zajistit, aby faktický produkt nebo služba odpovídaly tomu, co je specifikováno. Každý kvalitní výstup je vhodný pro svůj účel, splňuje očekávání, byl vytvořen podle osvědčených postupů a odpovídá potřebám svých uživatelů.. Mezi nejrozšířenější standardy patří: PMI, IPMA a PRINCE 2, které jsou následně detailněji popsány.

1.1.1 Standardy - PMI

PMI vyvinula certifikační program, který uznává dovednosti a zkušenosti v oblasti projektového řízení. Certifikát Project Management Professional (PMP) byl zaveden v roce 1984 a od té doby se stal průmyslovým standardem. V roce 2007 byl certifikát PMP akreditován Mezinárodní organizací pro standardizaci (ISO) a k červenci 2018 je držitelem tohoto certifikátu více než 876 000 osob. Tyto procesy a jejich řízení naplňují základní principy projektového řízení. (Máchal, 2015, s. 46)IPMA

1.1.2 Standardy - PRINCE 2

Metodologie Projekt IN Controlled Environments PRINCE2 byla vyvinuta v roce 1995 ve Spojeném království. Původně byla určena pro veřejné projekty, ale její současná verze byla upravena a je vhodná i pro soukromý sektor. Evropská komise ji doporučuje jako metodu projektového managementu pro projekty podporované z finančních zdrojů EU. V současné době mohou být zakázky ve veřejné správě a samosprávě řízeny touto metodologií jako požadavek. (Máchal, 2015, s. 84)

1.1.3 Standardy - IPMA

PRINCE2 je metodika řízení projektů, která klade důraz na organizaci a kontrolu. Zkratka PRINCE znamená "Projects In Controlled Environments" (projekty v řízeném prostředí). Tento rámec projektového řízení je lineární a procesní a zaměřuje se na postup iniciativ v předem definovaných fázích. PRINCE2 zahrnuje také základní zásady projektového řízení, jako je vymezení rozsahu projektu a rozpočtu, což z něj činí dobrou volbu pro začátečníky.. (Doležal, 2012, s. 26)

2 PROJEKT

Projekt je definován jako posloupnost úkolů, které je třeba splnit, aby bylo dosaženo určitého výsledku. Podle Institutu projektového řízení (PMI) se pojem projekt vztahuje na "jakékoli dočasné úsilí s určitým začátkem a koncem". V závislosti na jeho složitosti jej může řídit jedna osoba nebo stovky osob.

2.1 Definování projektu

Projekt představuje klíčový prvek projektového řízení. Nicméně, existuje mnoho různých definic tohoto pojmu.

Projekt je jednorázová, jednorázová činnost, která se již nikdy nebude opakovat úplně stejným způsobem. Projekt má hranice – Projekt funguje v rámci určitých časových, finančních, kvalitativních a funkčních omezení. Více se o tom dozvíme v dalších kapitolách. Projekt není běžná činnost – Projekty se často zaměřují s procesy. Proces je řada rutinních, předem definovaných kroků k provedení určité funkce, například schválení proplacení výdajů. Není to jednorázová činnost. Určuje, jak se konkrétní funkce provádí pokaždé. (Pitaš, 2012, s. 15)

Podle Svozilové lze projekt Musí mít jasný začátek, určitý konec a přehled o tom, co se děje mezi tím. Projekt vytváří něco nového. Jedná se tedy o unikátní nové činnosti, které jsou orámovány časem, místem a hlavně finálním ukončením projektu.

Projekt je soubor úkolů, které je třeba splnit, aby bylo dosaženo určitého cíle nebo výsledku. V závislosti na velikosti a rozsahu projektu mohou být tyto úkoly jednoduché nebo složité, ale všechny projekty lze rozdělit na cíle a na to, co je třeba udělat pro jejich dosažení. Organizace i jednotlivci řídí projekty s nejrůznějšími cíli. Ty mohou mít mnoho podob, od výstavby budovy přes plánování akce až po splnění určité povinnosti. Například maloobchodníci mohou realizovat projekty, které zlepšují způsob sledování plnění objednávek.

2.2 Zainteresované strany projektu

Podle Project Management Institute jsou zainteresované strany projektu definovány jako: "Osoby a organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny v důsledku realizace projektu nebo jeho úspěšného dokončení." Jinými slovy, zainteresované strany vašeho projektu jsou lidé nebo skupiny, které mohou z výsledku projektu něco získat, nebo ztratit. (Pitaš, 2012, s. 29) Jedním z klíčových úkolů v rámci přípravy a plánování projektu je rozpoznání a popis všech zainteresovaných stran.

Příklady zúčastněných stran

Jak jsme již zmínili, existuje mnoho typů zainteresovaných stran, z nichž mnohé spadají do kategorií interních nebo externích zainteresovaných stran. Podívejme se na některé z nejběžnějších příkladů zainteresovaných stran.

Investoři: Jedná se o zainteresované strany, které hledají finanční výnos a mohou to být akcionáři a držitelé dluhů. Investovali do podniku kapitál a chtějí, aby se jim tato investice vrátila.

Zaměstnanci: Tito stakeholdeři spoléhají na své zaměstnání a jistotu práce. Mají na organizaci přímý podíl, protože je podporuje a poskytuje jim výhody.

Zákazníci: Tito stakeholdeři chtějí produkt nebo službu, které projekt poskytuje, a očekávají, že budou kvalitní a budou obsahovat hodnotu.

Dodavatelé a prodejci: Tyto zúčastněné strany mají s projektem spojeny své příjmy, protože prodávají zboží a služby podniku, který projekt řídí. Úspěch projektu pro ně znamená více obchodů.

Komunity: Tyto zúčastněné strany nechtějí, aby projekt negativně ovlivnil jejich zdraví, bezpečnost nebo hospodářský rozvoj. Organizace, které sídlí v jejich komunitách nebo pracují na projektech v jejich komunitách, mohou ovlivnit tvorbu pracovních míst, výdaje a další.

Státní správa: Vládní organizace, které se podílejí na rozvoji a rozvoji svého území, jsou v tomto ohledu velmi důležité: Tyto zúčastněné strany získávají z projektu daně a hrubý domácí produkt. Jsou hlavními zúčastněnými stranami, protože vybírají daně jak od společnosti na podnikové úrovni, tak individuálně od těch, které zaměstnává.. (Dvořák, 2008, s. 65)Cíl projektu

Jakmile identifikujete všechny zainteresované strany, můžete je začít řadit podle priorit.

Stanovení priorit zainteresovaných stran je důležité, protože vám pomůže pochopit, kam investovat své zdroje. Jinými slovy, pomáhá vám - jako vedoucímu projektu - určit, kdo jsou daném okamžiku klíčoví činitelé s rozhodovací pravomocí, abyste mohli zajistit, že budete mluvit se správnými lidmi ve správný čas..

Pro jasné definování cílů se používá technika SMART, která je blíže specifikována v tabulce č. 1.

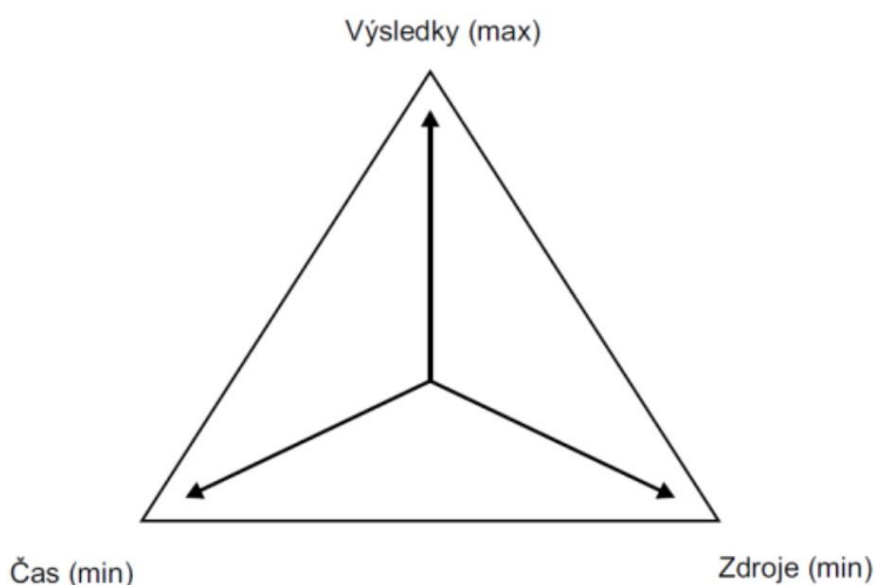
Tabulka 1 – Tabulka cílů SMART

Zkratka	EN	Popis
S	Specific	Cíle mají být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Cíle musí být měřitelné
A	Assignable	Cíle musí mít rozhodnou osobu s kompetencí výkonu
R	Realistic	Cíle musí být reálné s použitím dostupných kapacit zdrojů.
T	Time-bound	Cíle musíme časově ohraničit

Zdroj: Vlastní zpracování

Trojimperativ projektu ukazuje vzájemné propojení třech parametru projektu. Času, Zdrojů, a výsledku. Parametry Jsou na sobě závislé a není možná změna jednoho bez změny druhého.

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáka (2016, s. 81)

2.3 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je pořadí procesů a fází používaných při realizaci projektů. Popisuje pracovní postup na vysoké úrovni při realizaci projektu a kroky, které se provádějí, aby se věci uskutečnily.

Je to způsob, jakým projekty probíhají; jak fáze projektu vedou tým od briefu až po dodání. Každý projekt má svůj začátek a konec; rodí se, dozrává a po ukončení životního cyklu projektu "umírá".

PMI (Project Management Institute) definoval těchto pět skupin procesů řízení projektů neboli fází, které dohromady tvoří životní cyklus projektu.

Zahájení projektu
Plánování projektu
Realizace projektu
Monitorování a kontrola projektu
Uzavření projektu

Zahájení projektu

Zahájení první fáze životního cyklu projektu spočívá v tom, že se svým týmem a klientem provedete úvodní schůzku a získáte jejich souhlas se zahájením projektu.

Systematicky shromažďujete všechny dostupné informace a definujete rozsah, náklady a zdroje projektu. Cílem iniciační fáze je vzít volnou stručnou informaci o projektu a pochopit, co je třeba udělat a čeho dosáhnout, aby byl projekt úspěšný. To obvykle vyžaduje identifikaci zainteresovaných stran projektu a ujištění se, že všechny sdílejí stejné vnímání toho, co projekt je, a obchodního případu - problému, který se projekt snaží vyřešit.

Právě v této fázi zahájení projektu se také rozhoduje, zda je realizace obchodního případu proveditelná. Jako projektový manažer budete muset provést odpovídající průzkum, abyste určili cíle projektu, a poté navrhnout řešení, jak jich dosáhnout. Tyto náklady jsou označovány jako "utopené náklady", které investor vynaloží bez ohledu na to, zda se projekt uskuteční nebo ne. (Sieber, 2004, s. 15)

Plánování projektu

Ve fázi plánování se dokumentují plány projektu, definují se výstupy a požadavky projektu a vytváří se harmonogram projektu. Zahrnuje vytvoření souboru plánů, které pomohou týmu projít fází realizace a ukončení projektu. Na základě dokumentů, jako je studie proveditelnosti, analýzy rizik, finančního plánu a tvorby rozpočtu se může i stanovit, kdy a za jakých okolností se projekt přezkoumá a dojde k jeho ukončení, nebo naopak bude pokračovat. (Fotr, 2011, s. 23, s. 33)

Realizace projektu

Po pečlivém plánování projektu se zahájí fáze realizace projektu, třetí fáze životního cyklu řízení projektu. Realizační fáze zahrnuje uvedení plánu projektu do praxe. Zde bude projektový manažer koordinovat a řídit projektové zdroje tak, aby byly splněny cíle projektového plánu. Jak se projekt vyvíjí, je úkolem projektového manažera řídit a spravovat každou činnost, a to na každém kroku. To se děje v realizační fázi životního cyklu projektu: postupujete podle sestaveného plánu a řešíte případné problémy, které se objeví.. (Fotr, 2011, s. 24)

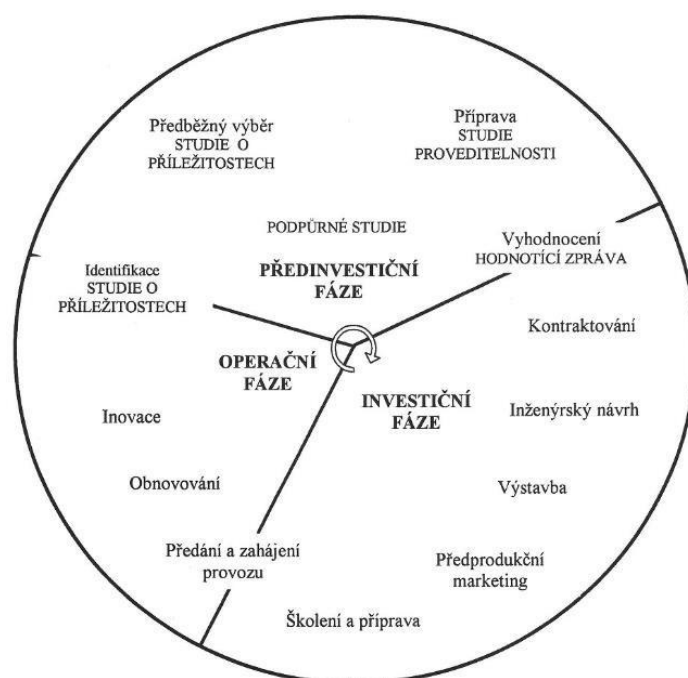
Monitorování a kontrola projektu

Hlavním účelem monitorování a kontroly při řízení projektů je identifikovat problémy dříve, než nastanou, a provést úpravy. Tyto změny mohou vyžadovat přehodnocení a aktualizaci plánu projektu. Monitorování a kontrola projektu jsou nezbytné pro dokončení projektu včas, v rámci rozpočtu a rozsahu. Procesy monitorování a kontroly identifikují odchylky od plánu projektu. Monitorování a kontrola projektu zajišťují, že výkon je plynulý, efektivní a probíhá podle plánu.

Uzavření projektu

V rámci uzavírání projektu se dokončí všechny činnosti dokončené ve všech fázích projektu, aby se projekt formálně uzavřel a převedl na jiný subjekt, případně aby se dokončený nebo zrušený projekt převedl na jiný subjekt. Účelem uzavření projektu je zhodnotit projekt, zajistit jeho dokončení a vyvodit případné poznatky a osvědčené postupy, které se uplatní v budoucích projektech. Ve vícefázových projektech však může být postup uzavření projektu uplatněn v různých fázích projektu; po dokončení výstupu, po dokončení fáze, po dokončení iterace, v určených obdobích v průběhu projektu nebo v jakémkoli jiném okamžiku, který představuje dokončený segment práce na projektu.

Obrázek 2 - Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: Vytlačil (2002, s. 9)

3 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Tento dokument je hojně používán pro hodnocení projektu. Také se používá při řízení podniků a projektů k rozhodnutí, zda je určitá iniciativa proveditelná a zda může vést k požadovaným výsledkům. V projektovém řízení se provádí hned po vypracování obchodního případu. Základním účelem takové studie je zabránit zúčastněným stranám v přijetí

nerealizovatelných projektů, které by vedly k finančním ztrátám. Zároveň poskytuje všechny potřebné podklady pro rozhodnutí o investici. (Sieber, 2004, s. 6)

V rámci studie proveditelnosti musí projektoví manažeři zjistit, zda mají dostatek vhodných lidí, finančních zdrojů a technologií. Studie musí také určit návratnost investice, ať už se měří jako finanční zisk, nebo jako přínos pro společnost, jako v případě neziskového projektu.

Součástí studie proveditelnosti může být analýza peněžních toků, která měří výši peněžních prostředků získaných z příjmů v porovnání s provozními náklady projektu. Musí být také provedeno posouzení rizik, aby se určilo, zda je výnos dostatečný k vyvážení rizika podstoupení podniku. (Vytlačil, 2008, s. 11)

Je důležité zmínit, že i když studie proveditelnosti je poměrně rozsáhlý dokument předinvestiční fáze, tak pokud ukáže, že projekt není života schopný, tak měl dokument svůj význam a investorovi ušetřil zmařené zdroje.. (Vytlačil, 2008, s. 11)

Postup studie proveditelnosti

Je třeba vždy přizpůsobit studii proveditelnosti danému projektu, proto studie proveditelnosti žádná pevně stanovená pravidla osnovy, ale je vhodné rozdělit dokument do samostatných částí.

Jednotlivé části studie proveditelnosti:

Popis projektu

Zázemí projektu a historie

Průzkum trhu a marketingový mix

Materiálové vstupy a dodávky

Umístění výroby, stanoviště a životní prostředí

Technologie a zařízení

Organizace a režijní náklady

Lidské zdroje

Implementace projektu

Financování a hodnocení projektu

3.1 Shrnutí projektu

Shrnutí projektu je dokument nebo část rozsáhlejšího dokumentu, který je komplexní, ale stručný a poskytuje přehled navrhovaného projektu včetně klíčových podrobností. Rovněž uvádí cíle projektu, základní informace, které jej zasazují do kontextu, požadavky, problémy, analýzu a končí závěrem na základě kterého se může investor rozhodnout.

3.2 Zázemí projektu a historie

Podklady pro projekt by měly obsahovat informace o důvodech, proč chcete realizovat tento konkrétní projekt na tomto konkrétním místě a tímto konkrétním způsobem. Musí vysvětlit současnou situaci a její problémy a způsob, jakým chcete tyto problémy řešit. Tato část by měla obsahovat smysl, zaměření, co projekt nebo služba nabízí a jaké problémy řeší.

3.3 Průzkum trhu a marketingový mix

Dalším nástrojem používaným při řízení projektů je průzkum trhu. Jedná se o proces shromažďování informací z různých zdrojů, jako jsou online recenze a konference, s cílem zjistit trend a možnosti trhu. Jedná se o nepřetržitý proces shromažďování a analýzy informací o trhu, produktech, zákaznících i konkurentech s cílem určit, které kroky mohou vést k úspěchu organizace.

Výhodou průzkumu trhu je, že zpřesňuje cíle zadávání zakázek týmu projektového managementu tak, aby využil vyspělé technologie, procesy a organizace. Rovněž vyvažuje rizika, která jsou spojena s dodavateli, kteří poskytují služby nebo materiály potřebné pro projekt. Průzkum trhu je povinností projektového manažera. Je důležitý, protože pomáhá zlepšit příjmy organizace a také zajistit lepší řízení zákazníků.

3.3.1 PESTLE Analýza

Analýza PESTLE zkoumá klíčové vnější faktory (politické, ekonomické, sociologické, technologické, právní a environmentální), které ovlivňují organizaci. Lze ji použít v řadě různých scénářů a může být vodítkem pro odborníky a vrcholové manažery při strategickém rozhodování. (PESTLE analýza, 2015)

Tabulka 2 - PESTLE Analýza

Zkratka	EN	Popis
P	Political	Politické vlivy
E	Economical	Mikro a makroekonomické vlivy na projekt
S	Social	Demografie, sociální zařazení projektu
T	Technological	Možnosti a vliv technologií na projekt
L	Legal	Dopad legislativních řádů a změn na projekt
E	Ekological	Ekologické vlivy na projekt

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.2 Porterův model pěti sil

Porterových pět sil je model, který identifikuje a analyzuje pět konkurenčních sil, které formují každé odvětví a pomáhají určit slabé a silné stránky odvětví. Analýza pěti sil se často používá k identifikaci struktury odvětví pro určení podnikové strategie.

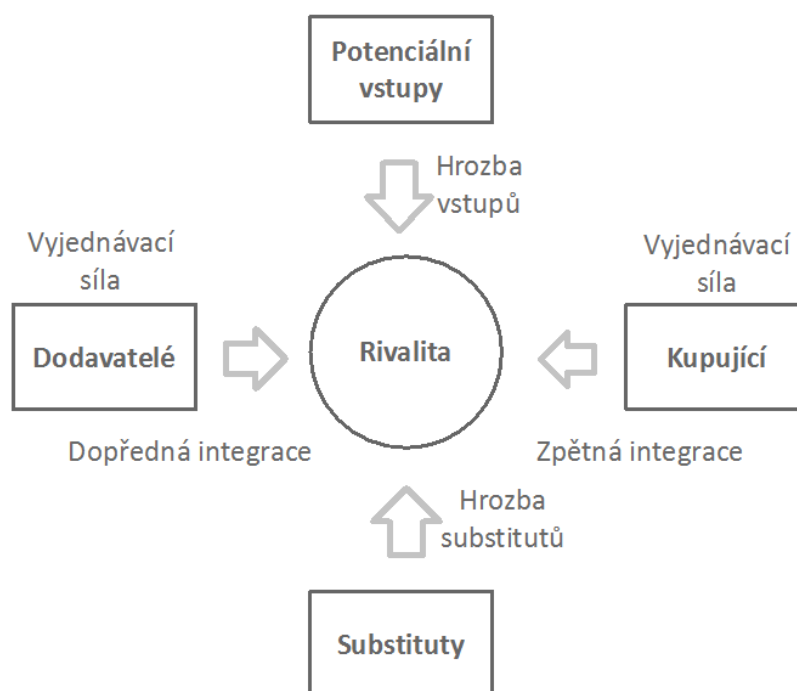
Porterův model lze aplikovat na jakýkoli segment ekonomiky, aby bylo možné pochopit úroveň konkurence v odvětví a zvýšit dlouhodobou ziskovost společnosti. Model pěti sil je pojmenován podle profesora Harvard Business School Michaela E. Portera.

Substitut, dle definice Vytlačila (2002, s. 29), Hrozbu představují substituční výrobky nebo služby, které lze použít místo výrobků nebo služeb společnosti. Společnosti, které vyrábějí zboží nebo služby, pro něž neexistují blízké substituty, budou mít větší sílu zvýšit ceny a uzamknout výhodné podmínky. Jsou-li k dispozici blízké substituty, zákazníci budou mít možnost vzdát se nákupu výrobku společnosti a síla společnosti může být oslabena.

Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů hraje roli v tomto kontextu Čím méně dodavatelů pro dané odvětví, tím více by společnost byla na dodavateli závislá.

V důsledku toho má dodavatel větší moc a může zvyšovat náklady na vstupy a prosazovat další výhody v obchodě. Na druhou stranu, pokud existuje mnoho dodavatelů nebo nízké náklady na změnu dodavatele mezi konkurenčními dodavateli, může společnost udržovat své vstupní náklady na nižší úrovni a zvyšovat své zisky.. (Vytlačil, 2002, s. 29)

Obrázek 3 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Autor

3.3.3 Analýza SWOT

SWOT analýza zachycuje na rozdíl od předešlých analýz vnitřní prostředí firmy. Často je tato analýza označována za subjektivní, jelikož na vstupních datech se často nevyužívají racionální výsledky.

Tabulka 3 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Přínosné okolnosti pro firmu a zákazníky	Slabiny v kterých firma pokulhává oproti konkurenci
Příležitosti	Hrozby
Možnosti, kde se dá zvýšit podíl na trhu. Využití všech možností trhu	Okolnosti, které můžou zabrzdit vývoj a negativně ovlivnit zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování

Zkratka TOWS používá stejné prvky jako její předchůdce, ale v opačném pořadí. Kombinuje vnitřní a vnější síly a přichází s produktivními nápady, jak nejlépe využít informace. Hlavním cílem TOWS je snížit hrozby, využít příležitosti, využít silné stránky a odstranit slabé stránky. Jednou z metod, jak stanovit tyto cíle, je použití matice TOWS.

Tabulka 4 - Matice TOWS

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Strategie SO – vyplňování poptávky a balancování zdrojů	Strategie WO – spolupráce a vkládání zdrojů do produktů
Hrozby	Strategie ST – investice do eliminace všech hrozeb	Strategie WT – odstupování z trhu. Kompromisní jednání

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle Jakubíkové (2013, s. 131) je hlavní nevýhodou SWOT analýzy její značná subjektivita.

3.3.4 Projektová strategie

Projekty by měly být aktivním prvkem při realizaci strategického záměru společnosti, dosahovat lepších výsledků a zvyšovat konkurenční výhodu nebo hodnotu společnosti. Projektová strategie zaměřuje projekt na požadované strategické výsledky. Je to nadstavbový soubor směrnic, které má projekt využívat při rozhodování a přijímání opatření v souladu s podnikovými, obchodními, marketingovými a provozními strategiemi. Existující rámce a model nabízejí vhled do definování projektové strategie.

Po provedení marketingového výzkumu a vyhodnocení současné situace je vhodné definovat cíle a strategii, jak je dosáhnout. (Fotr, 2011, s. 20-21) identifikuje následující základní kategorie strategií:

Geografická strategie

Strategie z hlediska podílu na trhu

Strategie z hlediska vazby výrobek-trh

Marketingová strategie

Geografická strategie

Strategie umístění je plán pro získání optimálního umístění pro společnost prostřednictvím identifikace potřeb a cílů společnosti a vyhledávání lokalit s nabídkou, která je s těmito potřebami a cíli slučitelná. Obecně to znamená, že se firma bude snažit maximalizovat příležitosti a zároveň minimalizovat náklady a rizika.

Strategie společnosti v oblasti umístění by měla být v souladu s celkovou strategií společnosti a měla by být její součástí. Pokud tedy společnost usiluje o to, aby se stala například globálním lídrem v oblasti telekomunikačních zařízení, musí zvážit zřízení závodů a skladů v regionech, které jsou v souladu s její strategií a které mají optimální polohu pro obsluhu globálních zákazníků. Vedoucí pracovníci a manažeři společnosti často vypracovávají strategie umístění, ale mohou si vybrat konzultanty (nebo skupiny pro ekonomický rozvoj), aby se ujali úkolu vypracovat strategii umístění nebo alespoň pomohli v tomto procesu, zejména pokud mají s výběrem lokalit málo zkušeností. (Fotr, 2011, s. 21)

Strategie z hlediska podílu na trhu

Vedoucí postavení v oblasti nákladů je obchodní strategie, kterou využívají společnosti, jež chtějí získat konkurenční výhodu tím, že budou výrobcem služby, výrobního procesu nebo komodity s nejnižšími náklady. Michael Porter, ekonomický teoretik a odborník na strategické řízení, označil nákladové vedení za jednu ze tří konkurenčních strategií (dalšími dvěma jsou strategie diferenciacce a strategie zaměření). Strategie diferenciacce – tato strategie se snaží odlišit se od konkurence prostřednictvím specifických rysů výrobků nebo služeb, které jsou ceněny zákazníky a váženy i s ohledem na značku.

Strategie tržního výklenku – Tato strategie se zaměřuje jen na úzkou cílovou skupinu a na ní cílí pomocí marketingu firmy propagují své výrobky a služby malému, specifickému a přesně vymezenému publiku. Mnoho organizací tuto strategii používá, aby podpořily nedostatečně obslouženou populaci a sklidily ovoce v podobě věrnosti značce.

(Fotr, 2011, s. 21 a Vytlačil, 2002, s. 32)

Strategie z hlediska vazby výrobek – Jedná se o strategie, které vychází z tzv. Ansoffovy matice. Ansoffova matice, často nazývaná mřížka expanze produktu na trh, je rámec dva na dva, který používají manažerské týmy a analytická komunita k plánování a hodnocení růstových iniciativ. Tento nástroj pomáhá zúčastněným stranám zejména představit si míru rizika spojenou s různými strategiemi růstu.

Marketingová strategie

Marketingová strategie je dlouhodobý plán pro dosažení cílů společnosti prostřednictvím pochopení potřeb zákazníků a vytvoření výrazné a udržitelné konkurenční výhody. Zahrnuje vše od určení, kdo jsou vaši zákazníci, až po rozhodnutí, jakými kanály tyto zákazníky oslovíte.. (Vytlačil, 2002, s. 32;

3.3.5 Marketingový mix

marketingový mix, známý také jako čtyři P marketingu, označuje čtyři klíčové prvky marketingové strategie: produkt, cenu, místo a propagaci. Věnuje-li podnik pozornost těmto čtyřem složkám marketingového mixu, může maximalizovat své šance na to, aby byl výrobek zákazníky rozpoznán a zakoupen: (Jakubíková, 2013, s. 190; Vytlačil, 2002, s. 35).

Cena

Cena je cena výrobku, kterou platí spotřebitel. Při uvádění výrobku na trh je důležité stanovit takovou cenu, která odráží aktuální trendy na trhu a je pro spotřebitele dostupná, ale zároveň je pro podnik zisková. Cena se může měnit v závislosti na nabídce a poptávce a na prodejním cyklu výrobku. Zatímco některé podniky mohou cenu snížit, aby konkurovaly trhu, jiné ji mohou nadsadit - zejména pokud propagují luxusní značku. (Vytlačil, 2002, s. 36)

Produkt

Jak uvádí Karlíček (2018, s. 154), produktem může být fyzické zboží, ale i služby, myšlenky, informace, které mohou být předmětem směny. Produkty jsou zboží a služby, které řeší problémy a uspokojují potřeby spotřebitelů. Výrobek může být hmotný, například vozidlo nebo kus oblečení, nebo nehmotný, například plavba lodí nebo úklid domácnosti. Úspěšný produkt buď vyplňuje mezeru na trhu, nebo nabízí jedinečný zážitek, který zvyšuje poptávku.

Místo

Jak uvádí Vytlačil (2002, s. 37), distribuce je klíčovým prvkem marketingového mixu, který se zabývá doručením produktu k zákazníkovi. Jeho cílem je zajistit, aby produkt byl dodán na správné místo ve správnou chvíli s co nejnižšími náklady. Distribuční cesty mohou být přímé nebo nepřímé. Přímé cesty vedou produkt přímo k zákazníkovi bez využití mezičlánků. Na druhé straně nepřímé cesty zahrnují využití mezičlánků, jako například maloobchodu.

Komunikace

Propagace znamená oslovení cílové skupiny správným sdělením ve správný čas. Je to účinný způsob podpory prodeje a navázání kontaktu se spotřebiteli. Cílem propagační strategie je ukázat spotřebitelům, proč by měli určitý výrobek potřebovat, a důvody pro jeho koupi oproti jiným výrobkům. Jádrem marketingové komunikace, propagace produktů, vytlačuje konkrétní a smysluplnou reklamu prostřednictvím oblíbených kanálů: ústní výsev, sociální sítě, kampaně na Instagramu, tiskový marketing, televizní reklamy, e-mailové marketingové kampaně, marketing na sociálních sítích a další.

Materiálové vstupy a dodávky

Výstupy z ostatních procesů plánování, včetně procesů Vytvořit WBS, Tvorba harmonogramu a Odhad nákladů, musí být dokončeny před prací na Určení rozpočtu, protože některé z jejich výstupů se stávají vstupy do tohoto procesu. Vstupy pro Determine Budget jsou následující:

Odhady nákladů na činnosti Jsou výstupem procesu Odhad nákladů. Odhady nákladů na činnosti jsou určeny pro každou činnost v rámci pracovního balíčku a poté se sečtou, aby se určil celkový odhad pro pracovní balíček.

Základ odhadu Jedná se rovněž o výstup procesu Odhad nákladů a obsahuje všechny podporné podrobnosti týkající se odhadů. Měli byste zvážit předpoklady týkající se nepřímých nákladů a to, zda budou zahrnuty do rozpočtu projektu. Nepřímé náklady nelze přímo spojit s žádným projektem. Jsou rozděleny mezi více projektů, obvykle v rámci oddělení nebo odboru, ve kterém se projekt realizuje. Nepřímé náklady mohou zahrnovat položky, jako jsou pronájmy budov, platy manažerů a administrativních pracovníků (těch, kteří nejsou přímo přiděleni na plný úvazek ke konkrétnímu projektu) apod.

Základní linie rozsahu Základní linie rozsahu zahrnuje prohlášení o rozsahu, WBS a slovník WBS. Prohlášení o rozsahu popisuje omezení projektu, která byste měli vzít v úvahu při tvorbě rozpočtu. WBS ukazuje, jak jsou výstupy projektu spojeny se svými součástmi, a úroveň pracovních balíčků obvykle obsahuje informace o kontrolních účtech (ačkoli kontrolní účty mohou být přiřazeny na kterékoli úrovni WBS).

Harmonogram projektu Harmonogram obsahuje informace, které jsou užitečné při sestavování rozpočtu, například data zahájení a ukončení činností, milníky atd. Na základě informací v harmonogramu můžete určit rozpočtové výdaje za kalendářní období.

Kalendáře zdrojů Kalendáře zdrojů pomáhají určit náklady v kalendářních obdobích a v průběhu trvání projektu, protože popisují, jaké zdroje jsou kdy na projektu potřeba.

Smlouvy Smlouvy obsahují informace o nákladech, které byste měli zahrnout do celkového rozpočtu projektu. O smlouvách si povíme více v kapitole 7.

Aktiva organizačních procesů Mezi aktiva organizačních procesů, která vám pomohou s prací v tomto procesu, patří nástroje pro sestavování rozpočtu nákladů, zásady a postupy, které může mít vaše organizace (nebo PMO) ohledně sestavování rozpočtu, a metody vykazování.

3.4 lokalita výroby

Faktory ovlivňující rozhodování o umístění zařízení v řízení provozu

Umístění zařízení je proces určování geografického místa pro provoz firmy. Manažeři organizací poskytujících služby i výrobních organizací musí při posuzování vhodnosti konkrétního místa zvažovat mnoho faktorů, včetně blízkosti zákazníků a dodavatelů, nákladů na pracovní sílu a nákladů na dopravu.

Podmínky umístění jsou komplexní a každá zahrnuje jinou charakteristiku hmotné (tj. sazby za přepravu, výrobní náklady) a nehmotné (tj. spolehlivost, bezpečnost frekvence, kvalita) povahy.

Lokalizační podmínky jsou obtížně měřitelné. Faktory založené na hmatatelných nákladech, jako jsou mzdy a náklady na výrobky, lze přesně kvantifikovat na to, co dělá lokality lepšími pro srovnání. Naproti tomu nehmotné vlastnosti, které se týkají takových charakteristik, jako je spolehlivost, dostupnost a bezpečnost, lze měřit pouze na ordinální nebo dokonce nominální škále. Lze měřit i další nehmotné charakteristiky, jako je procento zaměstnanců, kteří jsou sdruženi v odborech. Shrneme-li to, nehmotné vlastnosti jsou pro rozhodování o umístění podniku velmi důležité.

3.5 Organizace a režijní náklady

Režijní náklady projektu se vztahují k nákladům projektu, které společnosti vznikají nepřímo nazývají se také nepřímé náklady. Tyto náklady nelze přímo přiřadit k jednomu projektu, ale jedná se o náklady související s chodem společnosti, a proto se vztahují na všechny projekty, které společnost realizuje. Režijní náklady projektu se vztahují k nákladům projektu, které společnosti vznikají nepřímo – nazývají se také nepřímé náklady. Tyto náklady nelze přímo přiřadit k jednomu projektu, ale jsou to náklady související s chodem společnosti, a proto se vztahují na všechny projekty, které společnost realizuje.

Režijní náklady na projekt se uplatňují především v projektovém podnikání, resp. v projektových firmách. Pokud vaše společnost realizuje projekty jako svou činnost (např. architektura, stavebnictví, inženýrství, výroba ETO, odborné služby), pak je Project Overhead užitečným pojmem a metrikou, kterou byste měli sledovat.

Projektová režie není zahrnuta do struktury rozpadu nákladů projektu, ale může být vypočtena a zaúčtována v procesu ukončení měsíce ve společnosti.

3.6 Projekt a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů projektu popisuje procesy, které umožňují projektovému manažerovi organizovat a vést projektový tým. Podskupinou projektového týmu je tým řízení projektu, který je zodpovědný za činnosti vedení v každé z pěti hlavních skupin procesů.

Součástí role projektového manažera při řízení projektového týmu je ovlivňovat tým v případech, kdy faktory týkající se lidských zdrojů mohou mít vliv na projekt, a zajistit profesionální a etické chování za všech okolností při provádění projektových činností.

Při vytváření plánu lidských zdrojů musí projektový manažer pochopit, jaké faktory podnikového prostředí a aktiva organizačních procesů mohou ovlivnit výsledek projektu.

Faktory podnikového prostředí – těmito prvky je třeba se důkladně zabývat, zejména pokud jde o organizační a politické otázky. Vzpomínáte si na definici zainteresované strany? Je to každý, kdo může být vaším projektem pozitivně nebo negativně ovlivněn. V případě negativního dopadu na zúčastněnou stranu může mít tato strana zcela jiné zájmy a může pracovat proti úspěšnému dokončení projektu. Úkolem projektového manažera je odhalit všechny alternativní agendy a spolupracovat se zúčastněnými stranami, aby bylo zajištěno uspokojení jejich potřeb.

Aktiva organizačních procesů – prvky, které pomohou projektovému manažerovi, jsou standardizované matice, jako jsou standardizované role a odpovědnosti, a také veškeré zdokumentované a opakovatelné procesy. Obvykle bude mít organizace zavedené šablony a nástroje (např. zprávy o postupu prací, řídicí panely, formuláře žádostí o změnu atd.), které jsou začleněny do systému PMIS organizace. Jako vodítko pro projektového manažera mohou sloužit historické údaje z předchozích projektů a organizačních struktur, které byly úspěšné v předchozích projektech. (Vytlačil, 2020, s. 49)

3.7 Implementace projektu

Realizace projektu zahrnuje přímé řízení projektu, aby se zajistilo splnění cílů stanovených ve fázi plánování. Projektoví manažeři musí projekt realizovat efektivně, aby tým mohl vytvářet výstupy požadované ke spokojenosti klientů nebo klíčových zainteresovaných stran projektu. (Vytlačil, 2002, s. 51)

Sieber (2004, s. 41) říká, že by měli být vyznačena implementace graficky. Pomocí Ganttova diagramu, nebo využití pokročilejších softwarových programů k tomu určeném.

Tabulka 5 - Harmonogram projektu

Činnost	Období					
	1	2	3	4	5	6
Činnost A	→					
Činnost B		→				
Činnost C			→			
Činnost D				→		
Činnost E					→	
Činnost F						→

Zdroj: Vlastní zpracování dle Siebera (2004, s. 40-41)

3.8 Analýza rizik

Cílem řízení analýzy rizik je identifikovat a odhadnout hodnotu potenciálních hrozeb a následně zvolit přístupy, které budou použity v reakci na zjištěná rizika. Řízení analýzy rizik se skládá ze tří ucelených činností: 1) identifikace hrozeb, 2) odhad pravděpodobnosti jejich výskytu a 3) odhad jejich dopadu na projekt z hlediska pracovních hodin.

Pro tento účel je vhodné vypracovat kontrolní seznam analýzy rizik, který popisuje řadu úkolů k provedení každé z činností. Projděme si položky (úkoly) kontrolního seznamu. Tento registr rizik může být prezentován v podobě tabulky.

Tabulka 6 – Rejstřík rizik

Rejstřík rizik					
ID	Popis rizik	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Skóre	Eliminace
<i>Identifikátor rizik</i>	<i>Specifický popis rizika</i>	<i>Možnost výskytu-</i>	<i>Dopady na projekt</i>	<i>Násobek pravděpodobnosti a dopadu</i>	<i>Opatření a eliminace rizik</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

3.9 Financování a hodnocení projektu

Finanční hodnocení projektu nastiňuje, zda projekt přispěje k celkovým cílům vaší společnosti, nebo zda bude odčerpávat vaše zdroje. Zatímco složité analytické techniky a počítačové programy mohou provádět výpočty na vysoké úrovni a poskytnout vám pokročilé finanční ukazatele a míry návratnosti, můžete provést několik jednoduchých výpočtů, abyste zjistili, zda má projekt finanční smysl. Poté se můžete rozhodnout, zda provést podrobnější analýzu.

Finanční plán by měl zahrnovat data o výdajích a jejich zaúčtování. Dále by měl zahrnovat data a informace o zdrojích kapitálu a nákladech na tento kapitál. Musí obsahovat náklady na provoz a jeho časové rozložení.

Cíle

Projektové financování je financování dlouhodobé infrastruktury, průmyslových projektů a veřejných služeb s využitím finanční struktury bez regresu nebo s omezeným regresem. Dluh a vlastní kapitál použitý k financování projektu se splácí z peněžních toků vytvořených projektem. Projektové financování je úvěrová struktura, která se při splácení spoléhá především na peněžní tok projektu, přičemž aktiva, práva a podíly projektu jsou vedlejším zajištěním.

3.9.1 Finanční analýza

Finanční analýza je analytická práce potřebná k identifikaci kritických proměnných, které jsou užitečné pro pravděpodobné určení úspěchu či neúspěchu investice. Jejím zájmem je určit, analyzovat a interpretovat všechny finanční důsledky investice, které by mohly být relevantní a významné pro investiční a finanční rozhodnutí. Tento útvar se zabývá životaschopností projektů z hlediska finančního významu pro zúčastněné strany a pro ekonomiku obecně. Za tímto účelem se podrobně probírají různé výkazy, jako jsou toky zdrojů a finanční výkazy, jak se pak a nástroje finanční analýzy (NPV, IRR a doba návratnosti).

Rozvaha

Termín rozvaha označuje finanční výkaz, který vykazuje aktiva, závazky a vlastní kapitál společnosti k určitému časovému okamžiku. Rozvaha je základem pro výpočet míry návratnosti pro investory a pro hodnocení kapitálové struktury společnosti.

Rozvaha je finanční výkaz, který poskytuje přehled o tom, co společnost vlastní a dluží, a také o částce investované akcionáři. Rozvahu lze použít spolu s dalšími důležitými finančními výkazy k provedení fundamentální analýzy nebo k výpočtu finančních ukazatelů.

Levá strana rozvahy představuje majetek společnosti, tedy to, co společnost vlastní. Aktiva jsou celkem snadno rozeznatelná, obvykle si lze přesně a konkrétně pod danou položkou něco představit. Příkladem aktiv jsou stroje, software, peníze, zásoby, pohledávky. Většinou jsou aktiva charakterizována tak, že si je můžeme osahat, ale ne vždy tomu tak je.

Aktiva se člení podle doby, po kterou zůstávají v podniku.

Pravá strana rozvahy představuje zdroje financování majetku. Jde tedy o ten samý majetek, který je zachycen v aktivech, ale z jiného pohledu. Pasiva nám udávají, jak jsme k majetku přišli, zda jsme ho vložili do podnikání, zda jsme si na něj vydělali nebo pořídili na dluh, apod. Pasiva jsou typická v tom, že si pod nimi nelze představit konkrétní věc.

Na rozdíl od aktiv, která se dělí dle doby použitelnosti, pasiva se dělí na vlastní a cizí.

Tabulka 7 - Struktura rozvahy

Rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	DNM	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	DHM	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	DFM	A.IV.	VH minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B. + C.	Cizí zdroje
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	B.	Rezervy
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápkové (2017, s. 24)

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisků a ztrát je tvořen pouze nákladovými a výnosovými účty. Na jedné straně výsledovky se objevují náklady provozní, finanční a mimořádné a na straně druhé provozní, finanční a mimořádné výnosy. Náklady a výnosy jsou účtovány k okamžiku, kdy vznikly. To mnohdy vůbec neodpovídá skutečným peněžním výdajům a příjmům, proto se ve výsledovce příjmy a výdaje neobjeví. U výrobních podniků tvoří největší výnosy tržba za prodej výrobků, popřípadě služeb.

Tabulka 8 - Typy zisku

Čistý zisk (EAT)
+ daň z příjmu
= zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky
= zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
+ odpisy
= zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápkové (2017, s. 48)

Cash flow

Při výpočtu cash flow se využívají standardně dvě metody, a sice přímá a nepřímá. U přímé metody se veškeré peněžní příjmy a výdaje v návaznosti na členění výkazu zisků a ztrát evidují podobně jako na bankovním účtu.

Nepřímá metoda vychází z údajů dostupných ve výsledovce a rozvaze. Posuzuje přírůstky a výdaje peněžních prostředků na základě přírůstků jednotlivých položek rozvahy. Upravuje hospodářský výsledek o nepeněžní operace, neuhrazené náklady a výnosy minulých nebo budoucích období a o položky příjmů a výdajů spojených s finanční a investiční činností. Jedná se o nejrozšířenější metodu výpočtu cash flow. Podnikatelé metody v praxi často kombinují.

3.9.2 Ekonomické hodnocení projektu

- Ekonomicky se dá vyhodnotit projekt podle několika následujících metod, které se využívají napříč praxí všemi obory.
- Rentabilita kapitálu (Return on Capital)
- Doba úhrady či doba návratnosti (Payback Period)
- Kritéria založená na diskontování, tzn. čistá současná hodnota (Net Present Value)
- Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return)

Rentabilita kapitálu

Rentabilita kapitálu kromě hodnoty vlastnických podílů ve společnosti zahrnuje také celkovou hodnotu dluhů společnosti ve formě úvěrů a dluhopisů.

Tabulka 9 - Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	$\frac{EBIT}{aktiva}$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	$\frac{zisk}{\text{dlouhodobý kapitál}}$

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba úhrady či doba návratnosti

Doba návratnosti je metoda, kterou běžně používají investoři, finanční odborníci a společnosti k výpočtu návratnosti investic. Pomáhá určit, za jak dlouho se vrátí počáteční náklady spojené s investicí. Tato metrika je užitečná před jakýmkoli rozhodnutím, zejména když investor potřebuje učinit rychlý úsudek o investičním podniku.

Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV)

Čistá současná hodnota (NPV) je rozdíl mezi současnou hodnotou peněžních příjmů a současnou hodnotou peněžních výdajů za určité období. NPV se používá při sestavování kapitálového rozpočtu a plánování investic k analýze ziskovosti plánované investice nebo projektu.

NPV je výsledkem výpočtů, které zjišťují současnou hodnotu budoucího toku plateb při použití vhodné diskontní sazby. Obecně platí, že projekty s kladnou NPV se vyplatí realizovat, zatímco projekty se zápornou NPV nikoli.

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

Absolutní hodnota NPV udává, kolik peněz nad původní investicí bude podniku k dispozici. Investice se považuje za přijatelnou pouze tehdy, když je hodnota NPV kladná. (Scholleová, 2009, s. 61-64)

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (IRR) je ukazatel používaný ve finanční analýze k odhadu ziskovosti potenciálních investic. IRR je diskontní sazba, díky níž se čistá současná hodnota (NPV) všech peněžních toků při analýze diskontovaných peněžních toků rovná nule.

Výpočet IRR se opírá o stejný vzorec jako výpočet NPV. Mějte na paměti, že IRR není skutečná dolarová hodnota projektu. Je to roční výnos, který způsobuje, že NPV je rovna nule.

Obecně platí, že čím vyšší je vnitřní výnosové procento, tím je žádoucí investici uskutečnit. IRR je jednotná pro investice různého typu, a proto ji lze použít k relativně rovnoměrnému seřazení více potenciálních investic nebo projektů. Obecně lze říci, že při porovnávání investičních možností s jinými podobnými charakteristikami bude pravděpodobně za nejlepší považována investice s nejvyšším IRR. Tento koncept lze vyjádřit matematickým vzorcem. (Scholleová, 2009, s. 64)

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Konečným cílem IRR je určit takovou diskontní sazbu, aby se současná hodnota součtu ročních nominálních peněžních příjmů rovnala počátečnímu čistému peněžnímu výdaji na investici. Při hledání očekávané návratnosti lze použít několik metod, ale IRR je často ideální pro analýzu potenciální návratnosti nového projektu, který společnost zvažuje uskutečnit.

IRR si představte jako míru růstu, kterou má investice ročně generovat. Může se tedy nejvíce podobat složené roční míře růstu. Ve skutečnosti investice obvykle nebude mít každý rok stejnou míru návratnosti. Obvykle se skutečná míra návratnosti, kterou daná investice nakonec vygeneruje, bude lišit od odhadované IRR.

V kapitálovém plánování je jedním z oblíbených scénářů IRR porovnávání ziskovosti založení nových provozů s ziskovostí rozšíření stávajících provozů. Například energetická společnost může použít IRR při rozhodování, zda otevřít novou elektrárnu, nebo renovovat a rozšířit stávající elektrárnu.

Ačkoli oba projekty by mohly společnosti přinést přidanou hodnotu, je pravděpodobné, že jedno z nich bude logičtější rozhodnutím, jak předepisuje IRR. Všimněte

si, že vzhledem k tomu, že IRR nezohledňuje měnící se diskontní sazby, často není vhodná pro dlouhodobější projekty s diskontními sazbami, u nichž se očekává, že se budou měnit.

IRR je také užitečná pro podniky při vyhodnocování programů zpětného odkupu akcií. Je zřejmé, že pokud společnost vyčlení značné finanční prostředky na zpětný odkup svých akcií, pak analýza musí prokázat, že vlastní akcie společnosti jsou lepší investicí - tj. mají vyšší IRR – než jakékoli jiné využití těchto prostředků, například vytvoření nových prodejů nebo akvizice jiných společností.

Členění finančních zdrojů

Interní finanční zdroje

Interní finanční zdroje jsou prostředky, které pocházejí z podniku. Příkladem jsou zisky vytvořené podnikem, nerozdělený zisk, kapitálové financování a likvidní aktiva. Likvidní aktiva jsou aktiva podniku, která lze snadno přeměnit na hotovost.

Vzhledem k tomu, že interní finanční zdroje jsou vytvářeny uvnitř organizace, jsou bezúročné. To je obvykle považováno za ekonomičtější z hlediska podnikání, protože to znamená, že organizace nemusí platit úroky - které by se vztahovaly na vypůjčený kapitál a dluh -, což podniku poskytuje silnější finanční pozici.

Externí finanční zdroje

Externí finanční zdroje jsou prostředky, které pocházejí z vnějšku podniku. Příkladem jsou půjčky a úvěry z externích zdrojů, jako jsou banky.

Externí finanční zdroje jsou užitečné zejména pro nové podniky, organizace, které chtějí růst a expandovat, a podniky, které hledají nové investory, kteří by poskytli finanční prostředky, a dokonce i poradenství a odborné znalosti v rámci organizace. Je však třeba poznamenat, že tyto zdroje financování mohou znamenat částečnou ztrátu vlastnictví v rámci podniku a také dodatečné náklady na splátky úroků.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce bude představena společnost GREEN SERVICES s.r.o. její finanční stav, analýzy trhu, a projekty na základě kterých by mělo dojít ke zvýšení hodnoty a ziskovosti podniku. V rámci diplomové práce bude zpracován i projekt přesídlení firmy, který by se v případě dosažení finančních cílů, realizoval v delším časovém horizontu.

4.1. Shrnutí projektu

Společnost GREEN SERVICES s.r.o. vznikla 4.4.2022 zabývá se zahradnickými pracemi a vyvíjí svou činnost na trhu zakládání a údržby zeleně v Praze a Středočeském kraji. V roce 2022 vykázala zisk 587 523 Kč. V roce 2023 je její cíl zvýšit zisk na 2,5 mil. Kč, a také zvýšit množství a objem zakázek.

Tabulka 10 - Výkaz zisku a ztrát GREEN SERVICES s.r.o. 2022

SU	AU	Název účtu	Počáteční stav	Obrát za období	Konečný stav
Náklady					
501	000	Spotřeba materiálu	0,00	758 004,73	758 004,73
501	200	PHM	0,00	27 512,46	27 512,46
501		Spotřeba materiálu	0,00	785 517,19	785 517,19
513		Náklady na reprezentaci	0,00	2 512,00	2 512,00
518	000	Ostatní služby	0,00	118 603,13	118 603,13
518		Ostatní služby	0,00	118 603,13	118 603,13
548		Ostatní provozní náklady	0,00	11 436,00	11 436,00
Náklady celkem			0,00	918 068,32	918 068,32
Výnosy					
602	000	Tržby z prodeje služeb	0,00	1 505 591,19	1 505 591,19
602		Tržby z prodeje služeb	0,00	1 505 591,19	1 505 591,19
Výnosy celkem			0,00	1 505 591,19	1 505 591,19
Počet záznamů: 9			Náklady:	918 068,32	918 068,32
			Výnosy:	1 505 591,19	1 505 591,19
			ZISK (-ztráta):	587 522,87	587 522,87
			RENTABILITA (zisk/náklady):	64,00 %	64,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

GREEN SERVICES s.r.o. se bude zabývat zvýšením tržního podílu, zvětšením objemu zakázek, obsazením dalšího segmentu na trhu a zajištěním sídla pro činnost podniku. Zajištění sídla proběhne formou pronájmu plochy, která bude využita pro další podnámě skladových ploch a k činnosti GREEN SERVICES s.r.o.. Pro vybudování skladovacích ploch bude vytvořen samostatný projekt.

Tabulka 11 - Cíle projektu

Cíle	Měření cíle
Zvýšení ziskovosti společnosti	Výkaz zisků a ztrát
Zvýšení počtu a objemu zakázek	Vývoj fakturace v měsíčních a kvartálních obdobích + CRM systém
Realizovatelnost Výstavby skladového areálu	NPV, IRR
Doba návratnosti do 5 let	Doba návratnosti
Zahájení provozu 1.6.2024	Otevření areálu - příjem z pronájmu

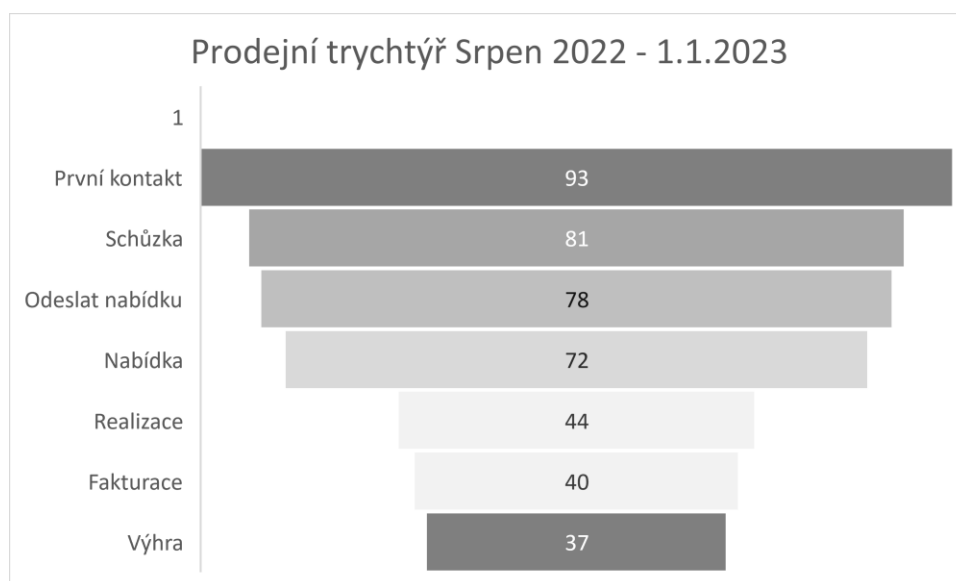
Zdroj: Vlastní zpracování

5 Analýza trhu

Pro efektivní vynaložení zdrojů na zvýšení obrátovosti a ziskovosti firmy byly vypracovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Aktuální situace GREEN SERVICES s.r.o. je účetně sledována každý měsíc. Z důvodu udržení přehledu nad stavem zakázek byl zaveden v srpnu 2022 systém CRM, který umožňuje zastupitelnost obchodních zástupců. Zároveň systém CRM produkuje analytická data obchodních případů, takže se dá měnit metodika vedení obchodních případů.

Graf 1 - Prodejní trychtýř



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného prodejního trychtýře lze usuzovat, že vedení obchodních případů má poměrně dobrou úspěšnost, nicméně se jedná o malý počet zakázek, takže zvýšení efektivity podniku je nutné hledat jinde.

5.1. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýza pomocí Porterova modelu pěti sil ukáže, jak si podnik stojí oproti konkurenci na trhu, a jaké má konkurenční výhody, či nevýhody.

Porterův model pěti sil bude aplikován na trh zakládání a údržby zeleně v Praze a Středočeském kraji. Model bude je zaměřen na standardní portfolium služeb, kde podnik GREEN SERVICES s.r.o. vyvíjí svou činnost. Následující tabulka rozděluje daný trh na segmenty.

Tabulka 12 - Trh rozdělený na segmenty

Segmentovaný trh zakládání a údržby zeleně v Praze a Středočeském kraji
Standardní služby
Sečení velkých travních a ruderálních ploch
Realizace a servis automatických závlahových systémů (dále jen AZS)
Instalace a servis Automatických sekaček/Robotických sekaček
Malé stavební úpravy - pokládky obrubníků a dlažeb
Arboristické práce
Projektová a architektonická činnost
Terénní úpravy a zemní práce
Realizace zahradních jezírek a vodních ploch
Výběrová řízení pro veřejnou zeleň, Alejové výsadby

Zdroj: Vlastní zpracování

Odvětví standartních služeb se dá strukturalizovat dle objemu zakázek a to na: velké společnosti, malé až střední podniky a živnostníky

Rozdělení dle objemu zakázek

Největší podniky v odvětví se zabývají nejen zakládáním a údržbou zeleně, ale hlavně poskytováním služeb v oblasti odpadového hospodářství, jako PRAŽSKÉ SLUŽBY, a.s., Komwag, podnik čistoty a údržby města, a.s. Tyto podniky mnohonásobně převyšují obraty a možnostmi další firmy na trhu.

Dalšími velkými hráči na trhu jsou podniky, které jsou prvoproductenti a zároveň dodávají služby. Tzn.: zabývají se výrobou zahradních hmot – kompostu, pěstují pěstební materiál a zároveň dodávají služby. Mezi tyto velké hráče v odvětví patří JENA Praha, s.r.o., Školky - Montano, spol. s.r.o.

Dále se na trhu podílí malé a střední podniky, které mají víceméně stejné podmínky a liší se v kvalitě dodávaných služeb

Analýza hlavních faktorů každé z pěti sil Porterova modelu

5.1.1 Rivalita mezi stávající konkurencí

Rivalita mezi stávající konkurencí je velká, protože rozdíly mezi dodávanými službami nejsou téměř odlišné a přechod ke konkurenci není třeba vynaložit téměř žádné zdroje

5.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

GREEN SERVICES s.r.o. řadí dodavatele do skupin:

- Dodavatele pěstebních materiálů:
Montano, spol. s r.o., ŠLP Kostelec nad Černými lesy, Zahradnictví flos s.r.o.
- Dodavatele izolačních materiálu a materiálů na instalaci zelených střech:
SEDUM TOP, EKROST s.r.o., ACRE, spol. s r.o.
- Dodavatele zahradních materiálů:
JENA Praha s.r.o., ZAFIDO s.r.o., GEOMAT s.r.o.
Dodavatele kompostovacích služeb
JENA Praha s.r.o., Kompostárna hl. m. Prahy – Slivenec, sběrné dvory
- Dodavatele širšího sortimentu stavebních materiálu a drobného zboží:
OBI Česká republika s.r.o., DEK a.s., PRO-DOMA, SE, HORNBACH BAUMARKT CS spol.s.r.o.
- Dodavatele vodoinstalačních materiálů: Meandr AZS, s.r.o.. ITEC as., Profigrass s.r.o., IRIMON spol. s.r.o.

Vyhodnocení vyjednávací síly dodavatelů

- Co se týče dodavatelů pěstebních materiálů, tak náklad na změnu je poměrně velký. Školkaři na velkých plantážích mají mnohem příznivější cenu oproti konkurenci, nicméně svojí vyjednávací sílu nevyužívají i když si mohou diktovat, jak cenu, tak dostupnost zboží
- Co se týče dodavatelů v návazných segmentech na trhu, tak je to velké riziko, protože většina dodavatelů v těchto segmentech přímo konkuruje.
- Pro zlepšení pozice na trhu je nutné zvýšit objem zakázek pro zvýšení páky na dodavatele a zlepšení obchodních podmínek.
- Dále je nutné neustále prozkoumávat trh po nových dodavatelích a lepšího poměru ceny a kvality. Je nutné vyhledávat nové možnosti, pro stlačení vstupní ceny a zajištění příznivějších podmínek (velkoobchodní sleva, objemová sleva, dodavatelský úvěr)

–

5.1.3 hrozba nahrazením služeb konkurencí

- Velké množství konkurence, která dodává stejné služby
- Většina klientů nemá sklon přecházet ke konkurenci
- Nabídka služeb je v rámci segmentu stejná
- Cena za standartní služby se liší úměrně s kvalitou služeb
- Pro přechod ke konkurenci není třeba vynaložit téměř žádné náklady pro klienta

Vyhodnocení faktoru nahrazení konkurencí

Prostředí na trhu a v daném segmentu se jeví prudce konkurenčně, protože rozdíly mezi dodávanými službami jsou minimální a pro přechod ke konkurenci nejsou potřeba vynaložit téměř žádné zdroje.

5.1.4 Vyjednávací síla odběratelů

- Odběratelé jsou fyzické osoby, SVJ, BD, B2B, Firmy, Facility management, Realitní služby, Stavební firmy, Developerské společnosti
- Informovanost našich odběratelů je poměrně vysoká, protože se jedná o všeobecnou znalost a v dnešní době si i fyzické osoby porovnávají z mnoha nabídek.
- Hodně odběratelů z řad fyzických osob a SVJ je z důvodů zvyšujících se cen energií citlivá na cenu, nicméně GREEN SERVICES s.r.o. dodává služby za prémiovou cenu a tím pádem přichází o tyto odběratele, což ale zvyšuje kapacitu na ziskovější zakázky.
- Kupující mají větší šanci vyjednávat a s citlivostí na cenu a vyjednávat budou.

Vyhodnocení vyjednávací síly odběratelů

Odběratelé mohou vyvíjet tlak na dodavatele a dohodnout si lepší podmínky

5.1.5 Hrozba nově vstupujících na trh

- Náklady na vstup do standartního portfolia služeb v rámci zakládání a údržby zeleně jsou nízké. Podmínka pro vstup je Živnostenské oprávnění a základní náčiní, což znamená mnohem prudší konkurenční boje
-
- Čím vyšší specializace, tím rostou náklady na investice, školení, certifikace, skladovací prostory.
- Pro komunikaci s Právníckými osobami je nutné založit společnost, nebo se stát plátcem DPH pro zvýšení důvěryhodnosti.

Vyhodnocení faktoru nově vstupujících na trh

Nově vstupující na trh nejsou pro společnost takovou hrozbou, pokud se více specializuje, bude růst a bude otevřená k inovacím. Stejně tak je nutné, aby společnost navazovala stále nové spolupráce.

5.1.5.1 Vyhodnocení hlavní struktury odvětví

- Odvětví, v kterém společnost GREEN SERVICES s.r.o. působí je prudce konkurenční.
-
- Velký problém by zapříčinilo, kdyby dodavatele pěstebních materiálů se více zaměřili na segment standartních služeb a vzhledem k nízké ceně by v podstatě znemožnil dalším aktérům na trhu konkurovat.
- Z této analýzy vyplývá, že by se podnik GREEN SERVICES s.r.o. měl co nejvíce upřednostnit svojí konkurenční výhodou v rámci standartních služeb při zakládání a údržby zeleně a co nejvíce a nejrychleji se specializovat a posunout do jiného segmentu.

Predikce změn v odvětví

Substituty ohrožující dodávané služby je automatizace sekání zahrad a travnatých ploch.

Trend v odvětví je nástup modernějších materiálů a vzestup dalších navázaných segmentů. Vzhledem k zvyšujícím se průměrným teplotám, cenám dodávek energií a inflaci se do budoucna bude instalovat, čím dál více úsporných řešení, jako: AZS, dešťových nádrží, zelených střech a fotovoltaických elektráren.

Z analýzy také vyplývá, že stojí za zvážení se vyprofilovat a přemístit do dalších návazných segmentů. Rozhodnutí do jakých segmentů se přesunout bude rozhodnuto na základě rozhodovací analýzy.

5.2 PESTLE Analýza

Soubor všech faktorů makroprostředí firmy tvoří současnou situaci, v které musí podnik operovat a na základě čeho se musí na trhu orientovat. Hlavní hybnou silou pro realizaci většího objemu zakázek a zavedení inovací jsou politické a legislativní faktory.

5.2.1 Politické faktory

Jedním z hlavních politických vlivů trh zakládání zeleně je Národní dotační program: Zelená Úsporám 2021+. Podpora se poskytuje na výstavbu zelených střech (extenzivních, polointenzivních a intenzivních) na rodinných a bytových domech, popř. na dalších nadzemních stavbách ve vlastnictví žadatele plnicích doplňkovou funkci. Maximální výše podpory je stanovena jednotkovou výší podpory na m², jak uvádí Tabulka 14 níže.

Tabulka 13 - Podpora zelených střech v rámci programu Nová zelená úsporám

Výše podpory v podoblasti D.2 Typ zelené střechy	Plochá střecha [Kč/m²]	Sikmá střecha se sklonem nad 12° [Kč/m²]
Extenzivní	700	800
Intenzivní a polointenzivní	900	1000

Zdroj: (Zelené střechy v České republice - Zpráva o trhu, 2021)

Výše dotace

„Maximální míra podpory činí 50 % celkových přímých realizačních výdajů, maximální výše podpory na podporovanou stavbu je u rodinných domů 100 000 Kč a u bytových domů 300 000 Kč za dobu trvání programu (ukončení příjmu žádosti do 30. 6. 2025 nebo vyčerpaným alokace). Strop podpory se může zvýšit u RD až na 60 % způsobilých výdajů, jsou-li zelené střechy kombinovaný s dalším z podporovaných opatření na budově, například s fotovoltaikou.“ (Zelené střechy v České republice - Zpráva o trhu, 2021)

Implementaci zelených střech v územním plánování a ve výstavbě měst lze interpretovat i ze zákona O územním plánování a stavebním řádu Zákon č. 183/2006 SB.,

„1) Cílem územního plánování je vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generaci budoucích.

Některými z úkolů územního plánování podle § 19, odst. 1) pak jsou:

g) vytvářet v území podmínky pro snižování nebezpečí ekologických a přírodních katastrof a pro odstraňování jejich důsledků, a to přírodě blízkým způsobem,
m) vytvářet podmínky pro ochranu území podle zvláštních právních předpisů před negativními vlivy záměrů na území a navrhnout kompenzační opatření, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak.“ (Zákon o územním plánování a stavebním řádu, 2006)

„Zelené střechy jsou obecně uznávaný jako opatření pro snižování rizika lokálních povodni nebo opatření zabraňující přehřívání okolí budov, představují kompenzační opatření proti vlivům lidské výstavby na životní prostředí a jsou jedním z trendů v současné udržitelné architektuře. Zákon jako celek je zeleným střechám otevřený a rozhodnutí tedy leží na implementační úrovni jednotlivých stavebních úřadů.

Dále o zelených střechách pojednává zákon č. 274/2001 Sb. O vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a jeho prováděcí vyhláška č. 428/2001 Sb., která byla v roce 2021 aktualizovaná vyhláškou č. 244/2021 Sb. Zákon o vodovodech a kanalizacích dává vlastníkově nebo provozovateli kanalizace právo na stočné jakožto úplatu za odvádění a likvidaci odpadní a srážkové vody odtékající do kanalizační sítě. § 20, odst. 6, jmenuje výjimky, které za odvádění srážkové vody ze svých nemovitosti nemusí platit:

Z výše uvedené úpravy vyplývá, že povinnost platit za odvod srážkové vody ze svých nemovitosti mají zejména podnikatele a veřejné subjekty. § 31 prováděcí vyhlášky č. 428/2001 Sb. stanovuje způsob vypočtu množství srážkových vod odvedených do kanalizace

podle přílohy č. 16 vyhlášky a dle 30letého dlouhodobého srážkového normálu dle regionální pobočky

Českého hydrometeorologického úřadu. Příloha č. 16 byla v roce 2021 aktualizovaná vyhláškou

č. 244/2021 a zavádí tři nové kategorie součinitele odtoku pro vegetační střechy s různou

mocností souvrství. Vyhláška č. 244/2021 je prvním českým právním předpisem, který specificky zmiňuje zelené střechy. S účinností od 1. 7. 2022 je tímto v české legislativě“ (Zelené střechy v České republice - Zpráva o trhu, 2021)

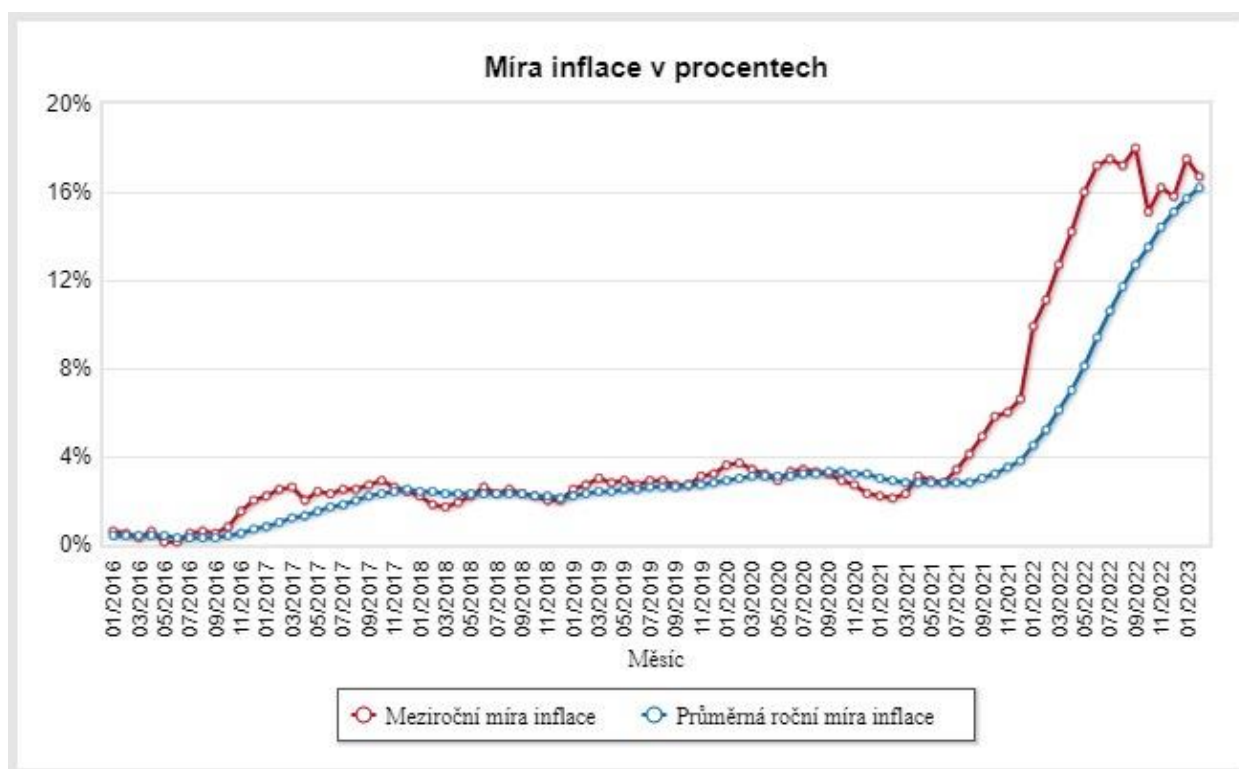
5.2.2 Ekonomické faktory

Mezi hlavní makroekonomické faktory aktuálně patří vysoká inflace, zvýšené ceny energií, vysoká úroková sazba a nízká nezaměstnanost. Tato kombinace opravdu není přívětivá pro podnikatelskou činnost, nicméně pro zahradnickou činnost v měřítku zkoumaného trhu to nemusí být, až tak zásadní, protože cílová klientela se bude o to více věnovat vlastní práci a zahradu přenechá profesionálům.

Inflace

„Průměrná míra inflace za celý rok 2021 činila 3,8 %, a byla tak nejvyšší od roku 2008. Období vysoké inflace nadále trvá, jak potvrzují meziměsíční měření v roce 2022. Na narůstající inflační tlaky v české ekonomice reagovala Česká národní banka zvyšováním základních úrokových sazeb, které započalo v polovině roku 2021.“ (Komentáře ČNB ke zveřejněným statistickým údajům o inflaci a HDP, 2022)

Graf 2 - Míra inflace v procentech



Zdroj: (Míra inflace, 2023)

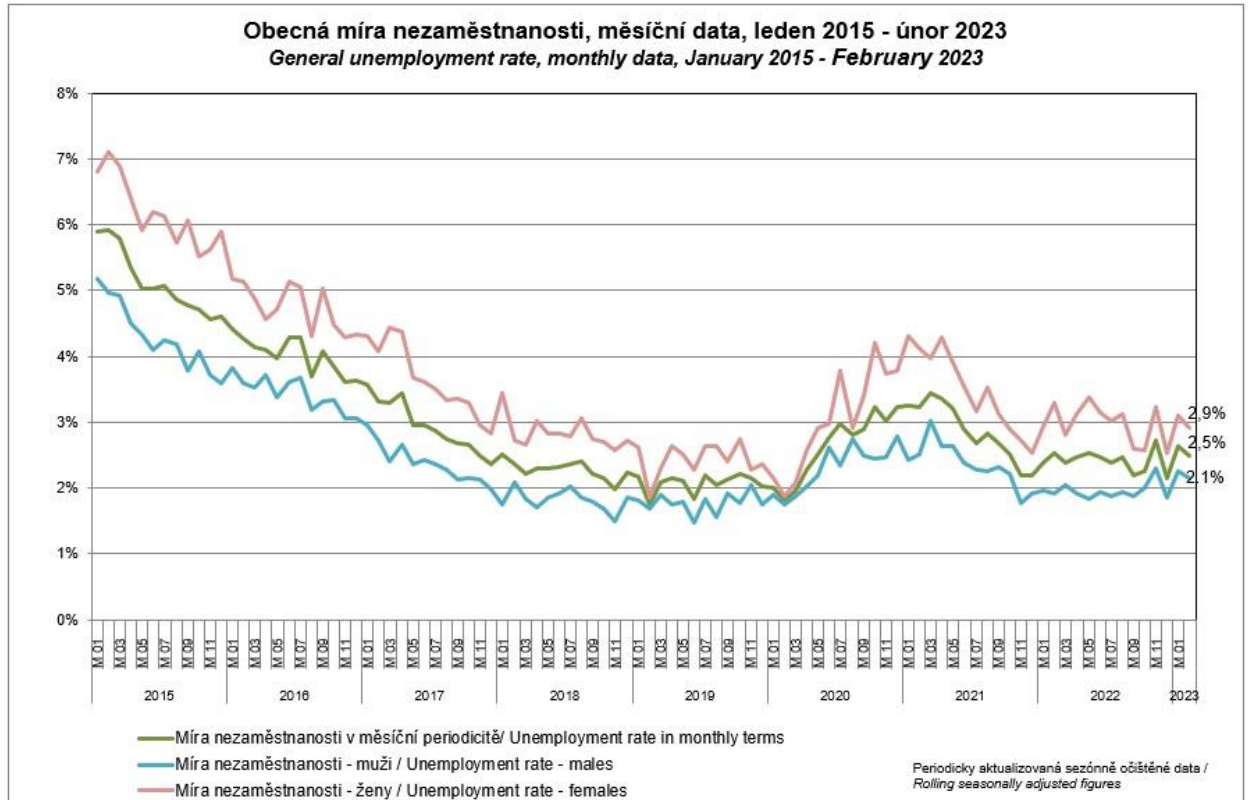
„V listopadu 2022 vzrostly ceny zboží a služeb, které spotřebovává průměrná česká domácnost, o 16,2 % v porovnání se stejným měsícem v roce 2021“ (Inflace v listopadu 2022 zrychlila, 2022)

Nezaměstnanost

Při nízké nezaměstnanosti platí, že zaměstnavatelé nabízejí vyšší mzdy a uchazeči o práci si můžou říci o více peněz, nicméně v kombinaci s vysokými cenami energií se tak u výrobních podniků s vysokou spotřebou energií v praxi nestává. Příčinou může být zastropovaná cena energií u fyzických osob, ale nikoli u podniků, čili podniky

s někdy i 3x vyššími cenami za energie se snaží ušetřit na ostatních nákladech a to většinou na mzdách. V praxi to pak znamená propouštění a vyšší finanční ohodnocení u klíčových zaměstnanců.

Graf 3 - obecná míra nezaměstnanosti 2023

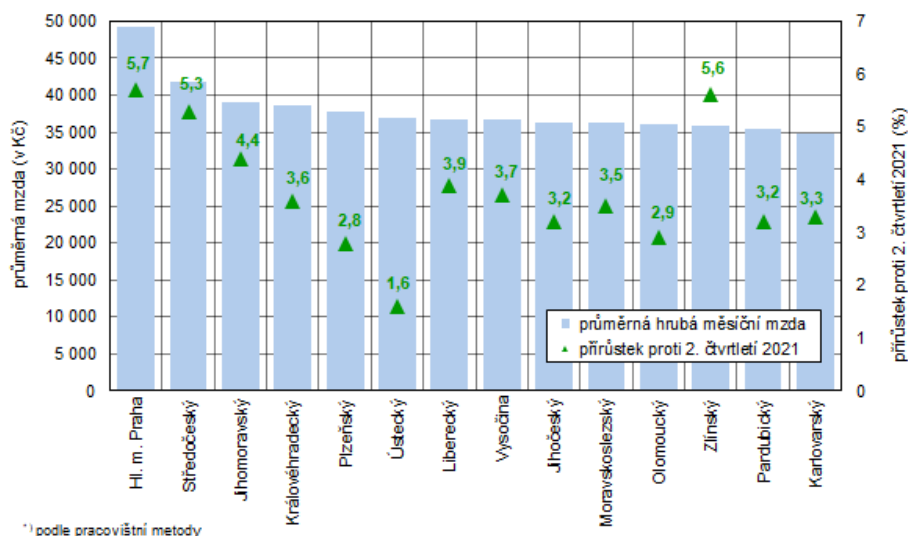


Zdroj: (Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2023, 2023)

5.2.3 Sociální faktory

Dle informací ministerstva vnitra k 8.1.2023 stouply počty osob, s uděleným pobytovým oprávněním v souvislosti válkou na Ukrajině, na 435 085. Takto masivní příliv lidí a uchazečů o práci je příležitostí pro zařazení kvalitních lidí do volných pracovních pozic. (Informativní počty obyvatel v obcích, 2023)

Zajištěnější vlastníci rodinných domů si váží svého času a často objednávají službu na časově náročné úkony, nebo nechávají celou údržbu na zahradnické firmě.
Zdroj: (Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022, 2023)



Graf 4 - průměrná měsíční mzda v krajích

Stárnutí populace, vyšší příjmy v hlavním městě a Středočeském kraji jsou, vzhledem k fyzické náročnosti prací na zahradě, příčinou častějšího objednávání zahradnických firem na výkon práce. V průběhu pandemie bylo v rámci ochranných opatření začalo více lidí pracovat z domova, což zapříčinilo, že začali řešit stav zahrady a okolí domu.

Graf 5 - Věková struktura obyvatelstva Hlavní město Praha dle ČSU 2021

Věk	Muži	Muži
0	7 700	7 273
1-4	7 264	6 747
5-9	6 798	6 647
10-14	6 387	5 927
15-19	5 534	5 256
20-24	5 882	5 758
25-29	8 771	8 404
30-34	10 289	9 843
35-39	10 484	10 173
40-44	12 085	11 437
45-49	9 511	8 891
50-54	7 513	7 465
55-59	6 544	6 916
60-64	6 122	7 025
65-69	6 406	8 104
70-74	5 916	8 145
75-79	3 367	5 263
80-84	1 605	2 916
85-89	866	1 945
90-94	220	632
99+	38	231
Celkem	623 121	652 285

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově se dá vyvozovat, že sociální faktory jsou příznivé na vývoj odvětví a celého trhu.

5.2.4 Technologické faktory

Nástup automatických sekaček mění přístup k údržbě zahrad, kdy se vykonávají odbornější úkony na zlepšení kvality trávníku, které vyžadují specializované náčiní a nejsou tak časově náročné. Nástup zažívají i svahové sekačky na dálkové ovládání, kterými začínají disponovat i společnosti zabývající se nejen technickou správou komunikací. Celkově jsou svahové sekačky na dálkové ovládání, vzhledem ke zvyšující se ceně za lidskou práci, velmi zajímavou alternativou k práci s křovinořezem.

V rámci segmentu automatických závlahových systémů dochází, vzhledem k velké konkurenci výrobců, k nepřetržitým inovacím zejména v úspoře aplikované vody. Úspora vody automatickým závlahovým systémem je většinou hlavním parametrem k výběru jiného dodavatele.

Technologický vzestup zažívají také akumulátorové nástroje, které mají své využití v předem známých podmínkách. Nyní je již technologie natolik vyspělá, že pokud firma zabývající se údržbou zeleně má dostatečné zázemí, pro správné uskladnění akumulátorových baterií, tak má tato technologie pro práci význam. Nevýhodou je nižší síla řezných nástrojů a samozřejmě výdrž. Mezi velké výhody patří, absence paliv a maziv, vibrační hodnota, nižší hlučnost a ergonomie. Tyto aspekty znamenají možnost obsluhy i méně zaškoleným personálem.

5.2.5 Legislativní faktory

Jako každá společnost s daňovou povinností, provádějící činnost, která sídlí na území ČR se musí řídit hlavně zákony:

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.

Zákon o obchodních korporacích Zákon č. 90/2012 Sb.

Zákon České národní rady o daních z příjmů Zákon č. 586/1992 Sb.

Zákon o dani z přidané hodnoty Zákon č. 235/2004 Sb.

Jak již byly výše zmíněné zákony o zelených střechách, které mají velký dopad na trh zakládání a údržby zeleně.

Národní dotační program: Zelená Úsporám 2021+

O územním plánování a stavebním řádu Zákon č. 183/2006 SB.,

zákon č. 274/2001 Sb. O vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu

ZAKON Č. 254/2001 SB. Vodní zákon

5.2.6 Ekologické faktory

Mezi ekologické a enviromentální faktory patří hlavně zvyšující se průměrná teplota a tím pádem i důraz na úsporná řešení a větší důraz na řešení šetrná k životnímu prostředí.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýzu využije firma pro formulaci správné strategie na trhu. Využití konkurenčních výhod a předcházení hrozeb. Pro volbu strategie musíme veškeré vstupní údaje kvantifikovat a na základě těchto dat se budeme rozhodovat.

Mezi silné stránky jednoznačně patří profesionální vystupování a rychlá komunikace s klientem, zatímco největší hrozbou je vykrývání menších zakázek velkými společnostmi na trhu. Mezi velké příležitosti patří vzestup segmentu zelených střech a možnost navázat nové spolupráce se společnostmi a dodavateli v souvisejících oborech.

Tabulka 14 - SWOT analýza

Silné stránky (strenghts)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Klientský servis• Rychlá komunikace• Seriózní jednání	<ul style="list-style-type: none">• Malý objem zakázek• Nedostatečná image firmy• Vysoké náklady
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none">• Růst návazných segmentů• Možnosti nových spoluprací• Přiliv nových pracovních sil	<ul style="list-style-type: none">• Posílení konkurence• Automatizace• Nedostatek personálu

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie SWOT

SWOT analýza není pouze popisem silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, ale má za cíl navrhnout budoucnost, jak využít příležitosti a jak se vyvarovat hrozeb. V tomto případě je strategie zaměřena na určitou skupinu lidí a jejich atraktivní segment. Zaměřujeme se především na kvalitu a jedinečnost produktu, takže jdeme cestou diferenciací. Scoring model SWOT analýzy nám umožňuje kvantifikovat důležitost jednotlivých položek a vypočítat celkové procentuální vyjádření k celku. Každá položka má přiřazenou váhu a bodové hodnocení od 1-10, a ze součinu těchto dat získáme součet součinů v každé kategorii, což nám pomůže vybrat nejvhodnější strategii pro projekt.

Tabulka 15 - Váhové rozdělení

	Položka	Váha	Body	Součin	suma
S	· Klientský servis	0,5	5	2,5	4
	· Rychlá komunikace	0,3	3	0,9	
	· Seriózní jednání	0,2	3	0,6	
W	· Malý objem zakázek	0,5	5	2,5	3,5
	· Nedostatečná image firmy	0,2	2	0,4	
	· Vysoké náklady	0,3	2	0,6	
O	· Růst návazných segmentů	0,5	5	2,5	4,1
	· Možnosti nových spoluprací	0,3	4	1,2	
	· Příliv nových pracovních sil	0,2	2	0,4	
T	· Posílení konkurence	0,5	4	2	3,7
	· Automatizace	0,2	1	0,2	
	· Nedostatek personálu	0,3	5	1,5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Matice TOWS je nástroj, který nám umožňuje převést výsledky vážené SWOT analýzy do strukturované matice. Tato matice nám pomáhá identifikovat nejvhodnější strategii pro naši situaci. Matice TOWS nám však nezakazuje použití jiné strategie, než které jsou zobrazeny v této matici. Pod maticí jsou konkrétní strategie popsány podrobněji.

Tabulka 16 - Matice TOWS

	Silné stránky	Slabé stránky
	4	3,5
Příležitosti 4,1	SO	WO
Hrozby 3,7	ST	WT

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie SO

Strategie SO, také známá jako MAX-MAX, se soustředí na maximalizaci využití silných stránek pro využití příležitostí. Při tom je však důležité brát v úvahu vliv slabých stránek a identifikovaných hrozeb. V našem případě by to znamenalo navázat nové spolupráce a rozšířit se do nových segmentů trhu, a přitom využít naše výhody a zajišťovat zakázky namísto méně profesionálních konkurence.

Strategie ST

Umožňuje využít silné stránky firmy k identifikaci příležitostí a také k odvracení hrozeb. Pokud je strategie dobře promyšlena a firma je připravena na případné hrozby, může být stejně úspěšná jako strategie SO a posílit tak konkurenční pozici firmy. Například, pokud má firma obavy z nezájmu zákazníků, může zvýšit svou atraktivitu tím, že v jejím okolí bude veterinární ordinace, což by mohlo přilákat další potenciální zákazníky. Protože je firma dobře umístěna a má silné stránky, může tuto strategii úspěšně využít. (Fotr, 2012, s. 54)

Z výsledků analýzy vychází, že by se měla volit ofenzivní strategie, kdy převažují silné stránky a příležitosti na trhu. Z celkových výsledků nám vychází, že bychom měli volit strategii na rozšíření trhu, kdy by se v podstatě stejná služba rozšířila do nového segmentu.

5.3 Rozhodovací analýza

Z předešlých analýz je jasné, že by se měla společnost rozšířit na trhu a specializovat se do dalších návazných segmentů. Rozhodnutí, do jakých segmentů se přesunout bude rozhodnuto na základě rozhodovací analýzy

Varianty segmentů na trhu, mezi kterými se bude volit jsou: Instalace a servis automatických závlahových systémů (AZS), Instalace zelených střech (ZS), Terénní úpravy a zemní práce, Sečení velkých travních ploch.

Kritéria, dle kterých se bude rozhodovat jsou: Poptávka, Ziskovost, Predikce růstu segmentu, cena na vstup do segmentu, Know – How

Tabulka 17 - Kvalitativní a kvantifikované rozdělení kritérií pro rozhodování

Segment	Cena na vstup do segmentu	Poptávka	Predikce růstu segmentu	Know - How	Ziskovost
AZS	1563799	Enormní	rychlý	Nejvyšší	střední
ZS	299660	Velká	Velmi rychlý	střední	střední
Zemní práce	1324250	velká	střední	střední	střední
Sečení velkých ploch	1005180	střední	střední	nízké	nízká

Zdroj : Vlastní zpracování

Tabulka 18 - Seřazení variant minimalizační metodou

Pořadí	Cena na vstup do segmentu	Poptávka	Predikce růstu segmentu	Know - How	Ziskovost
AZS	4	1	2	4	2
ZS	1	2	1	2	2
Zemní práce	3	2	3,5	2	2
Sečení velkých ploch	2	4	3,5	1	4
	MIN	MIN	MIN	MIN	MIN

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 - Varianty seřazené maximalizační metodou

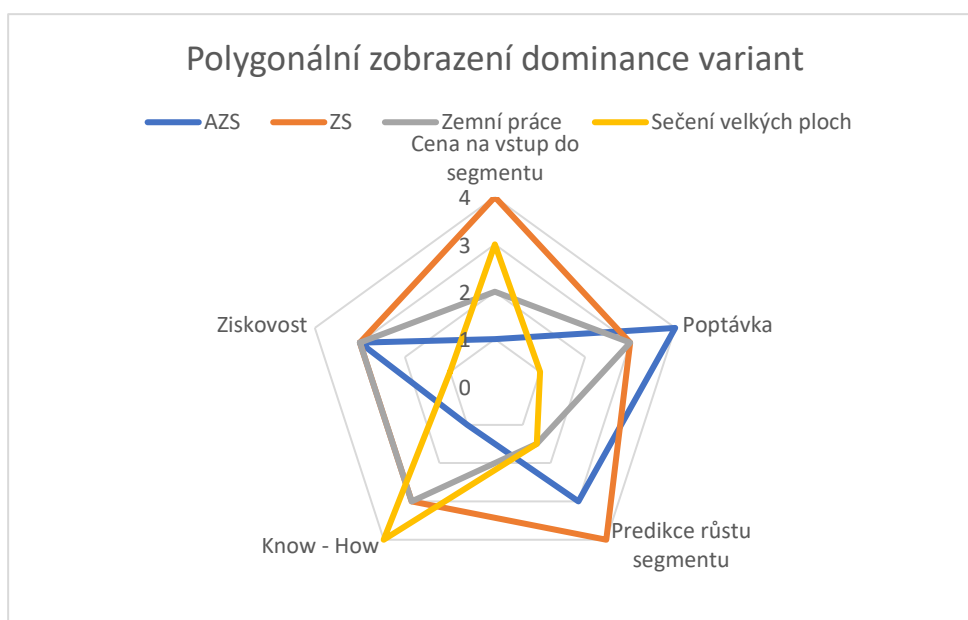
Body	Cena na vstup do segmentu	Poptávka	Predikce růstu segmentu	Know - How	Ziskovost
AZS	1	4	3	1	3
ZS	4	3	4	3	3
Zemní práce	2	3	1,5	3	3
Sečení velkých ploch	3	1	1,5	4	1
	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX

Zdroj: Vlastní zpracování

Polygonální zobrazení

Pomocí vytvoření pořadí variant minimalizační metodou a následnému seřazení v maximalizačním pořadí bodovou metodou nám umožní zjistit, zdali nějaká z variant není dominována jednou nebo více variantami.

Tabulka 20 - Polygonální zobrazení dominance variant



Zdroj: Vlastní zpracování

V polygonálním zobrazení v paprskovém grafu je možné pozorovat, že žádná z variant není dominována všemi variantami, nicméně segment zelených střech (ZS) dominuje segmentem zemních prací.

5.3.1 Saatiho metoda a metoda pořadí s váhami

Pomocí Saatiho metody a metody pořadí s váhami bude rozhodnuto, který ze segmentů na trhu vypadá, jako nejvýhodnější na vstup z aktuální pozice GREEN SERVICES s.r.o.

Tabulka 21 - Normování vah kritérií

Normování vah	Cena na vstup do segmentu	Poptávka	Predikce růstu segmentu	Know - How	Ziskovost	Suma
Body	5	10	6	2	9	32
Norm. váhy	0,15625	0,3125	0,1875	0,0625	0,28125	1

Zdroj: Vlastní zpracování

V 23 Na průsečíku stejných kritérií je vždy hodnota 1 a samozřejmě nás z výpočtu zajímá nejvíce výpočet vah, a to které kritérium je pro nás nejvíce vážené.

Tabulka 22 - Výpočet vah Saatiho metodou

Saatyho matice	Poptávka	Ziskovost	Predikce růstu segmentu	Know - How	Cena na vstup do segmentu	Geomean	Váhy
Poptávka	1	3	5	9	7	3,93628343	0,475499
Ziskovost	0,3333333	1	5	9	7	2,53651748	0,306408
Predikce růstu segmentu	0,2	0,2	1	9	7	1,20304011	0,145326
Know - How	0,1111111	0,1111111	0,1111111	1	0,3333333	0,214798	0,025947
Cena na vstup do segmentu	0,1428571	0,1428571	0,1428571	3	1	0,38758363	0,04682

Zdroj : Vlastní zpracování

V tabulce 24 níže je vypočtené pořadí daných segmentů do kterých má cenu vstoupit.

Tabulka 23 - Výpočet váženého pořadí variant

Segment	Cena na vstup do segmentu	Poptávka	Predikce růstu segmentu	Know - How	Ziskovost	Vážené pořadí
AZS	4	1	2	4	2	2,696483487
ZS	1	2	1	2	2	1,379175488
Zemní práce	3	2	3,5	2	2	2,693487459
Sečení velkých ploch	2	4	3,5	1	4	2,898497745
Váhy	0,475498617	0,3064085	0,1453259	0,025947	0,0468197	

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení výsledků rozhodovací analýzy

Z výsledků analýzy vychází, že ze zadaných dat bude nejvýhodnější pro podnik GREEN SERVICES s.r.o. se rozšířit do segmentu zelených střeš. Ostatní segmenty byly v metodě pořadí seřazeny těsně za sebou, což je také zapříčiněno přiložením nízké váhy za cenu na vstup do segmentu, která je hlavním vstupem do analýzy. Co se týče segmentu sečení velkých travnatých ploch, tak kombinace nízké poptávky poměrně vysoké vstupní ceny a nízké ziskovosti ho řadí na jasné poslední místo v pořadí.

5.4 Marketingový mix

Z důvodu naplnění cílů je vytvořená marketingová viz Graf 6, která má za cíl oslovit B2B partnery, Společenství vlastníků jednotek, bytová družstva, koncové zákazníky s pravidelnou údržbou zahrad a zákazníky poptávající instalaci zelených střeš. Jedním z dalších dílčích cílů marketingové kampaně je zvýšení důvěryhodnosti firmy pro následné navázání spoluprací.

Graf 6 - Marketingová kampaň



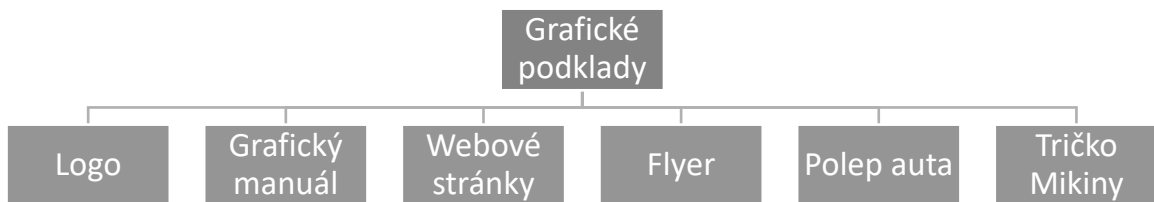
Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie je najít vhodnou brandovou identitu pro B2B zákazníky a zbytek cílových skupin. Další z dílčích cílů je vytvořit webové stránky s rozcestníkem pro cílové skupiny a založit soc. síť. Následně mezi sebou platformy propojit. Nová identita firmy má zvýšit důvěryhodnost a také zvýšit šanci navázat nové spolupráce v oboru. Další z dílčích cílů je využít marketingové platformy pro nábor nových pracovních sil.

Grafické podklady

Pro zavedení brandu jsou nutné grafické podklady, které budou následně využity na všech platformách.

Graf 7 - Grafické podklady



Zdroj: Vlastní zpracování

Před investováním do reklamy byla experty na marketing identifikována současná webová doména www.GSzahrady.cz, za nevhodnou pro vytvoření Brandové identity, která bude fungovat na cílové skupiny. Proto bylo rozhodnuto přemístit se na doménu SuperGreen.cz a vytvořit vhodné logo.

Obrázek 4 - Brandové logo



Zdroj: Vlastní zpracování

Základním kamenem celé marketingové kampaně je již zaregistrovaná webová doména www.SuperGreen.cz, na kterou bude odkazováno a bude propojena s ostatními platformami.

Cílové skupiny

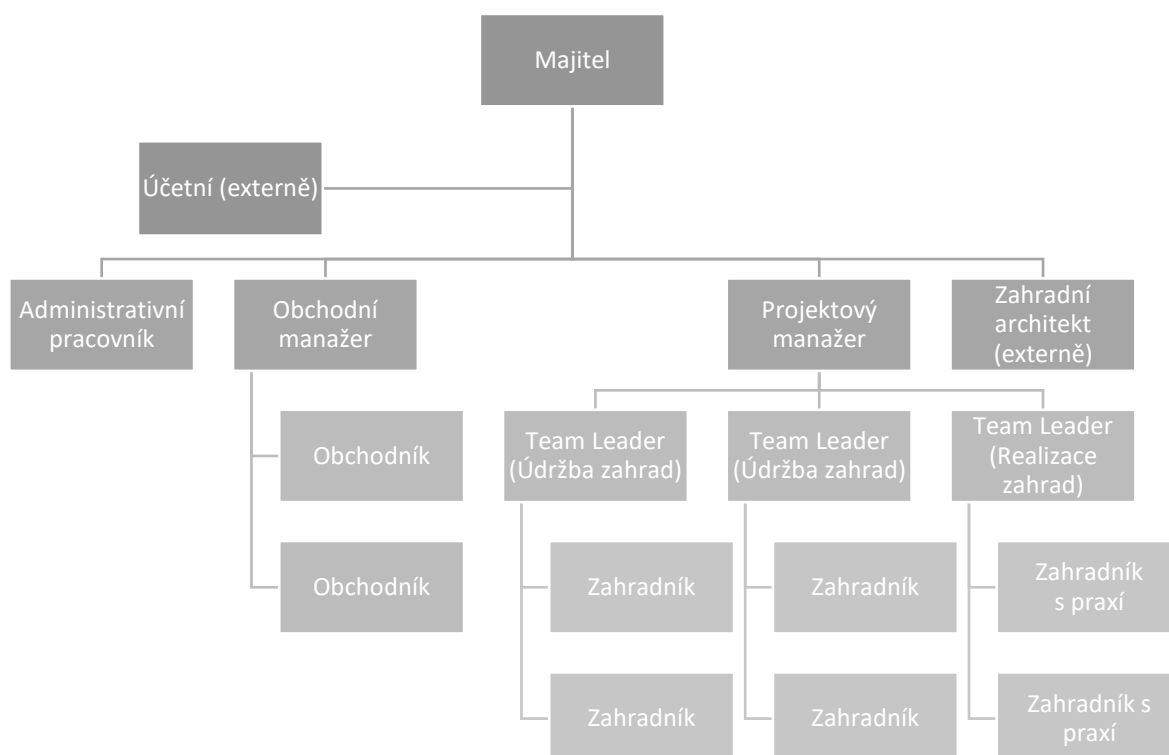
- **B2B partneři** – Preferují plátce DPH. Vyžadují administrativní zvládnutí obchodního případu (OP) na businessové úrovni, Občasná preference anglicky fungujících firem, racionální výběr z více nabídek, lidé ve středním věku v rozhodovacích pozicích
- **Společenství vlastníků jednotek (SVJ)** – Dlouhá doba rozhodovacího procesu na uzavření (OP), Nechtějí mít s ničím starosti, Více zúčastněných stran, Starší lidé v rozhodovacích pozicích, Málo problematické zakázky, možnost uzavření velkého množství obdobných zakázek
- **Bytová družstva** – principiálně stejný partner jako SVJ, pouze kratší rozhodovací proces.
- **Pravidelná údržba zeleně u koncových zákazníků** – Zvýšená nutnost komunikace Krátký rozhodovací proces, Každá zakázka je specifická – Větší problematickost, možnost uzavření velkého množství obdobných zakázek, Výběr dodavatele na základě sympatií
- **Zelené střechy B2C** – Klienti méně citlivý na cenu – patří do skupiny prvních osvojitelů, ekologicky smýšlející
- **Zelené střechy B2B – B2B partneři** – Preferují plátce DPH. Vyžadují administrativní zvládnutí obchodního případu (OP) na businessové úrovni, Občasná preference anglicky fungujících firem, Legislativou podpořená ekonomická úspora, racionální výběr z více nabídek na základě cena/bezproblémová spolupráce

Zaměření na zmíněné cílové skupiny je z důvodu: pravidelné spolupráce, jasně předem definovaných projekt a jednou investovaného obchodního času. GREEN SERVICES s.r.o. velmi dobře zvládá obdobné projekty a je připravená odbavovat větší množství těchto zakázek.

5.5 Organizační struktura

Cílená konverze z reklamy nutně vede podnik GREEN SERVICES s.r.o. k nutnosti rozšíření společnosti na více týmů, které budou pracovat v terénu a rozšíření organizační struktury podniku, aby bylo zajištěn hladký chod podniku. Organizační struktura v této šíři viz Graf 8 umožňuje rozšíření na větší množství pracovních čet/týmů. Organizační struktura počítá se zavedením nových pracovních pozic, které budou mít zajištěné interní procesy, které se budou v provozu pilovat a inovovat.

Graf 8 - Organizační struktura



Zdroj: Vlastní Zpracování

Před zahájením sezóny 2023 bude připravený rozšířený vozový park pro 2 čety a bude sledovaná konverze z ppc reklam pro zajištění práce pro obě čety. V průběhu reklamy se outsourcovaná marketingová společnost bude starat o úpravy dle statistik z Google analytics.

6 Zajištění sídla společnosti

Pronajímaná plocha za účelem zajištění sídla a dalšího podnájmu bude o přibližné výměře 2400 m², na ploše 40 x 60 m viz Příloha 1. Plocha areálu bude střežena kamerovým systémem a opatřena automatickou vjezdovou bránou. Areál bude oplocen betonovým plotem o výšce 3 m. Na ploše bude umístěno 88 kusů námořních kontejnerů o délce 20' stop. Kontejnery budou připojeny k elektrické síti, každý z kontejnerů bude mít samostatný elektroměr. Kontejnery budou vybaveny osvětlením zářivkami a zásuvkou na 230 V. V areálu bude 5 stožárů sloužících k osvětlení cest v areálu, které budou fungovat na pohybové senzory.

6.1 Lokalita

Místem realizace je pozemek v Praze a okolí Prahy do 15 km od hranic hlavního města. Pozemek musí nacházet nejdále 5 km od nájezdu na dálnice, nebo silnice I. třídy. K pozemku musí být volně přístupná příjezdová cesta, která je zpevněná. Preferovaný povrch pozemku je rovná zpevněná plocha. Plocha může být zpevněna: betonovými silničními panely, zámkovou dlažbou, nebo šterkem. K pozemku musí být přivedená elektrická síť. Ostatní inženýrské sítě jsou pouze výhodou, jako je: kanalizační přípojka a vodovodní přípojka.

6.2 Materiálové vstupy a dodávky

V následující tabulce jsou vypsány hlavní vstupy na výstavbu skladového prostoru na pronajaté ploše. Většina těchto vstupů je jednorázového charakteru, kromě pronájmu plochy, který tvoří měsíční režijní náklad. Tabulka počítá s elementární úpravou plochy, kterou je nutné pro účely skladování srovnat a zpevnit. Cena pronájmu 40kč/m² v Praze za skladový prostor je na horní hranici a předpokládá se, že by plocha měla být již zpevněna. Jeden z kontejnerů bude sloužit, jako vrátnice, popřípadě pro skladování materiálu na údržbu areálu.

Cena pronájmu skladových prostor v Praze

Cena za metr čtvereční se v Praze průměrně pohybuje mezi 5,25 - 7,00 EUR za měsíc, zatímco průměr za celou českou republiku je v rozmezí 4,40 – 5,50 EUR/m²/měsíc (Nové sklady? Perspektiva leží mimo Prahu, 2022)

V posledních letech byl však pozorován trend zvyšování cen, což je dáno především růstem poptávky po skladových prostorech v důsledku rostoucího e-commerce a potřeb zajištění skladovacích kapacit pro firmy.

Tabulka 24 - Cena pronájmu osvětlených lodních kontejnerů v budovaném areálu

Pronájem	Počet (ks)	cena bez DPH	cena celkem bez DPH
Pronájem lodního kontejneru 40'	0	5000	0
Pronájem lodního kontejneru 20'	91	3800	345800

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25- - Hlavní vstupy na výstavbu skladového areálu

Výstavba skladového areálu z lodních kontejnerů (v Kč)			
Položka	Počet (ks)	cena bez DPH	cena celkem bez DPH
Pronájem pozemku	2400	40	96 000
Poplatky spojené s pronájmem			
Stavební práce			
Úprava terénu	1	126 000	126 000
Zasíťování	1	100 000	100 000
Samonosná posuvná brána	1	30 164	30 164
Montáž brány + doprava	1	12 000	12 000
Zámková dlažba	0	730	0
Štěrk + Válcování + odvoz materiálu 2400 m ²	1	168 333	168 333
Podložky pod kontejner pro srovnání terénu - Obrubník záhonový 5	1392	38	52 924
Doprava obrubníků	1	6 000	6 000
Stavby vedoucí 30 dní	3	60 000	180 000
Stavební dělníci 30 dní	6	30 000	180 000
Betonový plot 200 (bm)	200		
Betonová deska rovná	490	230	112 700
Betonový sloupek průběžný na 2,5 m plot (340 cm) hladký	97	590	57 230
Betonový sloupek koncový na 2,5 m plot (340 cm) hladký	2	629	1 258
Doprava - Balné	30	600	18 000
Demontáž současného plotu	1	25 000	25 000
Montáž plotu	1	100 000	100 000
Lodní kontejnery			
Lodní kontejner 40'	0	83 850	0
Lodní kontejner 20'	88	54 500	4 796 000
Zámek na nepronajaté kontejnery + visačka	176	107	18 762
Doprava	1	0	0
Elektroinstalace			
Měřič spotřeby energie	88	5 422	477 162
Zásuvka	88	158	13 904
3 x zářivka	88	578	50 864
jističe	88	651	57 288
Elektroinstalaterské práce	1	60 000	60 000
Kamerový systém 8 ks kamer (4 kanálové nahrávací zařízení Hikvision pro IP kamery, 4K, HDMI, SATA HDD WD pro kamerové systémy 2TB	1	56 610	56 610
Kabel CYKY -J 5x 2,5 RE 100 m/bal.	5	3 926	19 630
Marketing			
Tvorba webových stránek	1	7 000	7 000
Tvorba PPC reklamy google + seznam	1	7 000	7 000
Správa reklamní kampaně (měsíční poplatek)	1	1 500	1 500
Kredit na reklamu první tři měsíce	3	5 000	15 000
Administrativní poplatky			
Právní služby	1	30 000	30 000
Úřad	1	15 000	15 000
			6 795 329

6.3 Ganttův diagram

Pro sledování návaznosti prací a přidělení odpovědnosti za úkoly kompetentním osobám byl vytvořen Ganttův diagram. V průběhu projektu bude snaha o maximální vytížení kapacit kompetentních osob pro zajištění efektivnosti, nicméně nechceme kapacity přetížít, což by mohlo vést ke zdržení projektu. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé činnosti s časovou náročností, které bude nutné vykonat.

Přípravu a realizaci stavby, která zahrnuje mnoho činností a trvá 286 plánovaných dní, je nutné nepodcenit a držet nad projektem dohled pomocí metod projektového řízení, tak aby projekt byl završen úspěšně a včas.

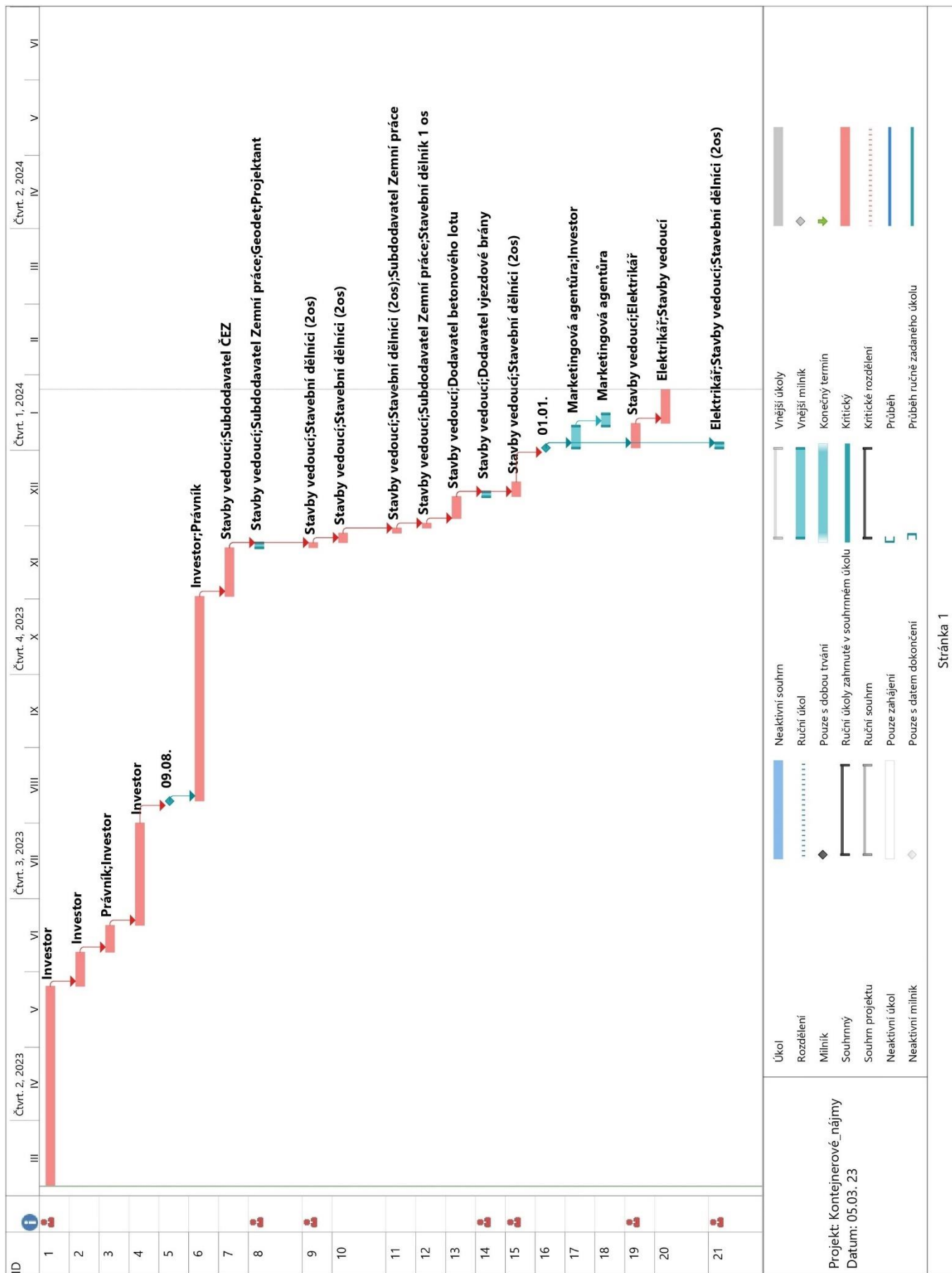
Tabulka 26 - Činnosti Ganttova diagramu

ID	Název	Doba trvání	Odpovědná osoba
1	Vyhledání vhodné plochy	60 dny	Investor
2	Vyjednávání o ceně	10 dny	Investor
3	Právní služby - Zajištění nájemní smlouvy	7 dny	Investor + Právník
4	Zajištění úvěru	30 dny	Investor
5	Právní služby - Podpis nájemní smlouvy	7 dny	Investor + Právník
6	Právní služby - Povolení k připojení a zasíťování	60 dny	Investor + Právník
7	Smlouvy s dodavateli - Smlouvy o dílo	30 dny	Dodavatelé + Právník + Investor
8	Připojení k sítím	14 dny	Stavbyvedoucí + Dodavatel
9	Terénní úpravy - Srovnání pozemku	2 dny	Projektant + Dodavatel + Stavbyvedoucí
10	Rozvedení sítí po pozemku	2 dny	Stavby vedoucí + Stavební dělníci (2os)
11	Vybetonování patek pro stožáry	2 dny	Stavby vedoucí + Stavební dělníci (2os)
12	Příprava štěrkového lože	2 dny	Dodavatel + Stavby vedoucí + Stavební dělníci (2os)
13	Válcování v ploše	2 dny	Dodavatel + Stavby vedoucí + Stavební dělníci (2os)
14	Instalace betonového plotu	7 dny	Stavbyvedoucí + Dodavatel
15	Montáž vjezdové brány	2 dny	Stavbyvedoucí + Dodavatel
16	Příprava betonových základů pro kontejnery	4 dny	Dodavatel + Stavby vedoucí + Stavební dělníci (2os)
17	Doprava a usazení lodních kontejnerů	10 dny	Stavbyvedoucí + Dodavatel
18	Tvorba webových stránek	7 dny	Investor + Marketingová agentúra
19	Vytvoření reklamy google + seznam	3 dny	Marketingová agentúra
20	Instalace elektroměrů a jištění	8 dny	Stavbyvedoucí + Elektrikář
21	Připojení jednotlivých kontejnerů k el.síti	10 dny	Stavbyvedoucí + Elektrikář
22	Zapojení osvětlením a kamerového systému	2 dny	Stavbyvedoucí + Elektrikář + Stavební dělníci (2os)

Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím obrázku v Ganttově diagramu je vyznačená kritická cesta a návaznosti prací při výstavbě. Milníky představují dokončení etapy různých kompetentních osob na stejném úkolu.

Obrázek 5 - Ganttův diagram



zdroj: Vlastní zpracování

4.10 Analýza rizik

Během životního cyklu každého projektu existuje řada rizik, která ho mohou ohrozit. V tomto projektu jsou tyto rizika rozdělena do čtyř oblastí: politická a ekonomická, dodavatelská, technická a provozní. K nim jsou přidružena eliminační opatření, která mohou pomoci předcházet nebo zmírňovat dopad těchto rizik. Je třeba poznamenat, že ne všechna rizika lze odstranit našimi zásahy, ale je důležité je alespoň evidovat.

Tabulka 27 - Politická a ekonomická rizika

Politická a ekonomická rizika		
ID	Popis rizika	Opatření k eliminaci
1.	Nezískání povolení k výstavbě zařízení	Využití právních služeb a smlouvy
1.1.	Na pozemku nebude tato činnost povolena	Před uzavřením smlouvy se ujistit, že se jedná o typ pozemku, na kterém bude možné provozovat tuto činnost
1.2.	Zamítnutí bankovního úvěru	Velmi dobře sestavený rozpočet. Získání věrohodnosti a kredibility u banky s již fungující firmou

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28 - Dodavatelská rizika

Dodavatelská rizika		
ID	Popis rizika	Opatření k eliminaci
2.	Dodavatelé nedodrží termíny	Smlouva o dílo + sankce
2.1.	Nesolventní dodavatele	Prověření dodavatelů ve veřejně přístupných dokumentech
2.2.	Použití nevhodných materiálů, nebo dodání nekvalitní práce.	Přesné zadání. Kontrola kvality stavbyvedoucím. Záruka na zhotovené dílo + Sankce ve smlouvě o dílo

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro eliminaci většiny počátečních rizik bude nutné sestavit velmi dobře finanční plán zjistit aktuální možnosti v bance a rozjednat pronájem plochy. Následně zkontaktovat všechny možnosti s právníkem.

Tabulka 29 - Provozní rizika

Provozní rizika		
ID	Popis rizika	Opatření k eliminaci
3.	Nezájem o naše služby	Vypracování reklamní kampaně a profesionální inzerce
3.1 .	Administrativně provozní rizika	Správně zpracované smlouvy. Systém pro plánování úkolů a přehled o nájemnících. Kompetentní správce objektu
3.2.	Výpadek elektřiny	Přijetí rizika – toto riziko nelze eliminovat

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní rizika a nabídka pronájmu budou řešena již ve fázi ukládání prvních kontejnerů na místo pronajaté plochy.

Následující tabulka kvantifikuje předem zmiňovaná rizika a následně bude hodnocen jejich dopad na projekt.

Tabulka 30 - Pravděpodobnost a míra dopadu

Pravděpodobnost/míra dopadu	Ohodnocení
Velmi nízká	1
Nízká	2
Střední	3
Vysoká	4
Velmi vysoká	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro určení významnosti rizik je třeba u každého z nich zvážit pravděpodobnost výskytu a míru dopadu, použitím škály uvedené v tabulce č. Následně je významnost rizik získána jako součin těchto dvou hodnot. V tabulce jsou rizika barevně odlišena, aby byla významnost každého rizika okamžitě patrná.

Tabulka 31 - hodnotící škála míry dopadu a pravděpodobnosti

1.-5.	Nevýznamné riziko
6.-14.	Významné riziko
15 -25	Kritické riziko

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. lze vyčíst, že nejvýznamnějším rizikem je nedodržení termínů. Dále pak nepovolení činnosti na pozemku a nezájem o naše služby. Z výčtu rizik pro nás vyplývají povinnosti tyto rizika v co nejvyšší míře eliminovat a monitorovat. Eliminační opatření jsou již zaznamenána výše.

Tabulka 32 - Vyhodnocení rizik

ID	Popis rizika	Pravděpo- dobnost	Míra dopadu	Významnost rizika
1.	Nezískání povolení k výstavbě zařízení	2	5	10
1.1.	Na pozemku nebude tato činnost povolena	3	5	15
1.2.	Zamítnutí bankovního úvěru	3	4	12
2.	Dodavatelé nedodrží termíny	4	5	20
2.1.	Nesolventní dodavatele	2	4	8
2.2.	Použití nevhodných materiálů, nebo dodání nekvalitní práce.	3	3	9
3.1.	Nezájem o naše služby	3	5	15
3.1.	Administrativně provozní rizika	3	4	12
3.2.	Výpadek elektřiny	3	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Financování Projektu

Součet vstupů na realizaci projektu činí 7 110 329 Kč, ale ze zkušeností s rozsáhlejšími projekty vstupují možnosti neočekávaných více prací, které byly vyčísleny, jako násobek vstupů o 33%, tudíž celková cena vstupů bude počítána, jako 9 456 737 Kč. Rozdělení kapitálové struktury je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 33 - Kapitálová struktura projektu

Druh kapitálu	Částka (Kč)
Vlastní kapitál	3 782 695
Cizí kapitál	5 674 042
Pasiva celkem	9 456 737

Zdroj: Vlastní zpracování

Informace o relevantním investičním úvěru byly čerpány z online kalkulaček dostupných bank a jako nevhodnější vyšel úvěr Československé obchodní banky. Informace byly čerpány v lednu roku 2023. Základní parametry úvěru jsou shrnuty v následující tabulce

Tabulka 34 - Parametry úvěru ČSOB (leden 2023)

Položka	Číselné vyjádření
Výše úvěru	5 674 042
Doba splácení	5 let (60 měsíců)
Úroková míra 04.01.2023 (ČNB)	7% p.a.
Měsíční splátka	112 353
Nákladové úroky celkem	1 067 128
Celková splatná částka	6 741 170

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy

Největší položkou investice bude nákup námořních kontejnerů, které nebudou fixně připojené k zemi. Tyto kontejnery budou zařazeny do 3. odpisové skupiny pod kódem 28.11.10. Pořizovací cena této položky činí 5 014 000 Kč a bude se odepisovat po dobu 10 let. Výše odepisované částky v jednotlivých letech jsou uvedeny níže.

Tabulka 35 - Rovnoměrné odepisování majetku

Rovnoměrné odepisování lodních kontejnerů			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky
1	4738230	275770	275770
2	4211760	526470	802240
3	3685290	526470	1328710
4	3158820	526470	1855180
5	2632350	526470	2381650
6	2105880	526470	2908120
7	1579410	526470	3434590
8	1052940	526470	3961060
9	526470	526470	4487530
10	0	526470	5014000

Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Finanční plán

Investor má záměr krýt 40 % hodnoty investice vlastním kapitálem. O zbytek hodnoty investice bude investor žádat banku o poskytnutí investiční úvěru na dobu 5 let při standardní úrokové míře. Celkový součet všech položek k vybudování skladových prostor je navýšen o 33% pro zajištění vykrytí všech případných víceprací a komplikací při provádění výstavby.

Pro správné zhodnocení projektu je nezbytné vytvořit podrobný finanční plán zahrnující náklady, tržby a hospodářský výsledek a přehled o finančních tocích. Finanční plán je sestaven na dobu 6. let a to ve třech scénářích. Tři scénáře (optimistický, realistický, pesimistický) reflektují náladu trhu a vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Optimistický scénář

Tento scénář předpokládá, že sklad bude velmi dobře využit a bude mít jen malou neobsazenost. Konkrétně se počítá s 3% neobsazeností skladových prostor. Dále se předpokládá meziroční růst nájmu o 5%. To znamená, že každý rok se cena nájmu zvýší o 5% oproti předchozímu roku. Tento růst může být způsoben například inflací nebo rostoucí poptávkou po skladových prostorech.

Kromě toho se předpokládá růst ostatních nákladů o 5%. Tento růst může být způsoben například zvyšujícími se náklady na energie, mzdy zaměstnanců, údržbu budovy a podobně.

Celkově lze říci, že optimistický scénář je založen na předpokladu, že se bude dařit jak prodejem, tak omezení nákladů, což povede ke zvýšení zisku.

Tabulka 36 - VZZ Optimistický scénář

VZZ	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
Tržby z pronájmu skladových prostorů	1 924 092	4 040 593	4 242 623	4 454 754	4 677 492	4 911 366
Režijní náklady	1 152 000	1 209 600	1 270 080	1 333 584	1 400 263	1 470 276
Osobní náklady	330 000	346 500	363 825	382 016	401 117	421 173
Odpisy	275 770	526 470	526 470	526 470	526 470	526 470
EBIT	166 322	1 958 023	2 082 248	2 212 684	2 349 641	2 493 447
Nákladové úroky	106 713	213 426	213 426	213 426	213 426	106 713
EBT	59 609	1 744 598	1 868 822	1 999 258	2 136 216	2 386 734
Daň	17 883	523 379	560 647	599 777	640 865	716 020
EAT	41 726	1 221 218	1 308 176	1 399 481	1 495 351	1 670 714

Zdroj: Vlastní zpracování

Realistický scénář

Realistický scénář je založen na více opatrných předpokladech než optimistický scénář. V tomto scénáři se počítá s vyšší neobsazeností skladových prostor, konkrétně 7 %. To znamená, že se předpokládá, že 7 % skladových prostor bude prázdných a nepřinesou žádné příjmy z nájmu.

Dále se v tomto scénáři počítá s meziročním růstem nájmu o 3,5 %, což je o polovinu nižší než v optimistickém scénáři. Tento růst je stále optimistický, ale opatrnější. To znamená, že se předpokládá, že nájmy porostou, ale pomaleji než v optimistickém scénáři.

Ostatní náklady jsou předpokládány s růstem o 7 %. To může být způsobeno vyššími náklady na údržbu a opravy, zvýšením nákladů na energie, zboží nebo služby, které jsou potřebné k provozu skladových prostor. Celkově je realistický scénář méně optimistický než optimistický scénář, ale stále předpokládá pozitivní výsledky pro projekt pronájmu skladových prostor.

Tabulka 37 - VZZ realistický scénář

VZZ	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
Tržby z pronájmu skladových prostorů	1 844 748	3 982 870	3 982 870	3 982 870	3 982 870	3 982 870
Režijní náklady	1 152 000	1 209 600	1 270 080	1 333 584	1 400 263	1 470 276
Osobní náklady	330 000	353 100	377 817	404 264	432 563	462 842
Odpisy	275 770	526 470	526 470	526 470	526 470	526 470
EBIT	86 978	1 893 700	1 808 503	1 718 552	1 623 575	1 523 282
Nákladové úroky	106 713	213 426	213 426	213 426	213 426	106 713
EBT	-19 735	1 680 275	1 595 078	1 505 127	1 410 149	1 416 569
Daň	0	504 082	478 523	451 538	423 045	424 971
EAT	-19 735	1 176 192	1 116 554	1 053 589	987 104	991 598

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Pesimistický scénář předpokládá horší výsledky než realistický scénář a optimistický scénář. V tomto scénáři se očekává, že bude mít 10% neobsazenost skladových prostor, což je nejvyšší neobsazenost ze všech tří scénářů. Toto by mohlo být způsobeno třeba náhlým poklesem poptávky po skladových prostorech v dané oblasti. Meziroční růst nájmu je o něco nižší než u realistického scénáře a činí 2%. Růst ostatních nákladů je nejvyšší ze všech tří scénářů a činí 10%, což může být způsobeno zvýšenými náklady na energie, opravy nebo jiné náklady spojené s provozem skladu. Tento scénář by mohl být využit k odhadu rizik, která by mohla ovlivnit provoz a výkonnost projektu, a umožňuje připravit se na nejhorší možný vývoj situace.

Tabulka 38 - VZZ pesimistický scénář

Výkaz zisku a ztráty (Kč)	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
Tržby z pronájmu skladových prostorů	1 785 240	3 925 148	3 925 148	3 925 148	3 925 148	3 925 148
Režijní náklady	1 152 000	1 209 600	1 270 080	1 333 584	1 400 263	1 470 276
Osobní náklady	330 000	363 000	399 300	439 230	483 153	531 468
Odpisy	275 770	526 470	526 470	526 470	526 470	526 470
EBIT	27 470	1 826 078	1 729 298	1 625 864	1 515 261	1 396 933
Nákladové úroky	106 713	213 426	213 426	213 426	213 426	106 713
EBT	-79 243	1 612 652	1 515 872	1 412 438	1 301 836	1 290 220
Daň	0	483 796	454 762	423 731	390 551	387 066
EAT	-79 243	1 128 856	1 061 110	988 707	911 285	903 154

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.1 Peněžní toky – Cash flow

Pro výpočet cash flow byla vybrána nepřímá metoda. Plán peněžních toků zahrnuje tři scénáře - optimistický, realistický a pesimistický, a v tabulkách jsou uvedeny i diskontované peněžní toky, což znamená, že jsou brány v úvahu rizika s diskontní mírou stanovenou na 10 %.

Optimistický scénář

Tabulka 39 - Cash Flow - optimistický scénář

Položka	Rok 1	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
IN	-9 456 737						
EAT		41 726	1 221 218	1 308 176	1 399 481	1 495 351	1 670 714
Odpisy		275 770	526 470	526 470	526 470	526 470	526 470
Úmor		674 117	1 348 234	1 348 234	1 348 234	1 348 234	674 117
CF		991 613	3 095 922	3 182 880	3 274 185	3 370 055	2 871 301
Diskontované CF		901 467	2 558 614	2 391 345	2 236 312	2 092 539	1 620 775

Zdroj: vlastní zpracování

Realistický scénář

Tabulka 40 - Cash Flow - realistický scénář

Položka	Rok 1	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
IN	-9 456 737						
EAT		-19 735	1 176 192	1 116 554	1 053 589	987 104	991 598
Odpisy		275 770	526 470	526 470	526 470	526 470	526 470
Úmor		674 117	1 348 234	1 348 234	1 348 234	1 348 234	674 117
CF		930 152	3 050 896	2 991 259	2 928 293	2 861 808	2 192 185
Diskontované CF		845 593	2 521 402	2 247 377	2 000 063	1 776 958	1 237 432

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Tabulka 41 - Cash Flow - pesimistický scénář

Položka	Rok 1	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
IN	-9 456 737						
EAT		-79 243	1 128 856	1 061 110	988 707	911 285	903 154
Odpisy		275 770	526 470	526 470	526 470	526 470	526 470
Úmor		674 117	1 348 234	1 348 234	1 348 234	1 348 234	674 117
CF		870 644	3 003 561	2 935 815	2 863 411	2 785 989	2 103 741
Diskontované CF		791 495	2 482 281	2 205 721	1 955 748	1 729 880	1 187 507

Výpočty jednotlivých scénářů vychází z předchozích výkazů zisků a ztrát a pouze reflektují následující peněžní toky. Pro vyhodnocení investice pro nás bude důležitější kumulované cash flow.

4.12 Ekonomické zhodnocení investice

Mezi použité ukazatele patří doba návratnosti cash flow a diskontovaného cash flow, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Tyto ukazatele pomáhají posoudit, zda je investice vhodná nebo ne. Každý z těchto ukazatelů se zaměřuje na jiný aspekt investice a jejich výsledky nám pomohou posoudit, zda je investice efektivní a výhodná pro investora.

Doba návratnosti

Doba návratnosti investice znamená časový interval, během kterého se očekává, že se vložený kapitál vrátí zpět. Obvykle by tato doba měla být kratší než doba životnosti projektu, aby byla investice považována za úspěšnou. V tomto konkrétním případě si investor stanovil dobu návratnosti na 6 let a očekává, že bude schopen svůj vložený kapitál v této době zpět získat.

Optimistický scénář

Z tabulky vyplývá, že v optimistickém scénáři by byla investice navrácená ve 4. roce začátku projektu.

Tabulka 42 - Kumulované DCF optimistický scénář

Položka	Rok 1	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
IN	-9 456 737						
CF		991 613	3 095 922	3 182 880	3 274 185	3 370 055	2 871 301
Kumulované CF		-8 465 124	-5 369 201	-2 186 322	1 087 863	4 457 918	7 329 219
Diskontované CF		901 467	2 558 614	2 391 345	2 236 312	2 092 539	1 620 775
Kumulované DCF		-8 555 271	-5 906 510	-2 977 857	49 990	3 180 402	6 078 693

Zdroj: Vlastní zpracování

Realistický scénář

Z tabulky vyplývá, že investice by byla navrácená po 4. letech od začátku projektu

Tabulka 43 - Kumulované DCF - realistický scénář

Položka	Rok 1	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
IN	-9 456 737						
CF		930 152	3 050 896	2 991 259	2 928 293	2 861 808	2 192 185
Kumulované CF		-8 526 585	-5 475 689	-2 484 430	443 863	3 305 671	5 497 857
Diskontované CF		845 593	2 521 402	2 247 377	2 000 063	1 776 958	1 237 432
Kumulované DCF		-8 611 144	-6 005 183	-3 228 312	-484 367	2 220 820	4 543 103

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Při pesimistické variantě investice vykazuje návratnost cash flow až v pátém roce a diskontované cash flow až v šestém roce. Avšak, kumulované diskontované cash flow poskytuje nejvěrohodnější odhad a zohledňuje současnou hodnotu peněz, podle nějž by investice byla těžko přijatelná.

Tabulka 44 - Kumulované DCF - pesimistický scénář

Položka	Rok 1	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6
IN	-9 456 737						
CF		870 644	3 003 561	2 935 815	2 863 411	2 785 989	2 103 741
Kumulované CF		-8 586 093	-5 582 533	-2 646 718	216 693	3 002 682	5 106 423
Diskontované CF		791 495	1 128 856	1 061 110	988 707	911 285	903 154
Kumulované DCF		-8 665 243	-7 457 237	-4 521 422	-1 658 011	1 127 978	3 905 836

Zdroj: Vlastní zpracování

6.5.2 Čistá současná hodnota a IRR

V tabulce níže jsou uvedeny výsledky dvou klíčových ukazatelů pro hodnocení investic. Ukazatel NPV zohledňuje současné hodnoty cash flow a investice je přijatelná, pokud je NPV větší nebo rovno nule.

Tabulka 45 - Srovnání ukazatelů návratnosti investice

Ukazatel	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
NPV	6 078 693	4 543 103	3 905 836
IRR	17%	14%	13%

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků lze konstatovat, že projekt představuje dobrou příležitost v optimistickém a realistickém scénáři. V pesimistickém scénáři jsou výsledky nad 10 % přijatelné, ale investice je v tomto případě diskutabilní. V případě záporné hodnoty NPV a IRR nižší než 10 % by nebylo vhodné do projektu vkládat čas a peníze.

Vyhodnocení ukazatelů

Dle výsledků finančních ukazatelů lze říci, že v případě optimistického a realistického scénáře lze projekt považovat za životaschopný a výnosný, tudíž ho lze doporučit k realizaci.

Závěr

Z analýz práce vyplývá, že se podnik GREEN SERVICES s.r.o. musí nutně přesunout z odvětví standardních služeb v rámci trhu zakládání a údržby zeleně v Praze a Středočeském kraji, do jiného odvětví, a to nejlépe do segmentu zelených střech. Segment zelených střech není tak prudce konkurenční a je podpořen legislativou a dotačním programem Zelená Úsporám 2021+.

Společnost by měla využít všech možností trhu, jako je velký příliv pracovních sil. Společnost by měla zaujmout více stárnoucí a movitější obyvatelstvo a měla by se specializovat na zavádění úsporných a automatizovaných systémů na zahradách.

Pro získání více poptávek a následných zakázek je nutné vylepšit důvěryhodnost společnosti změnou brandové identity a spustit placenou propagaci na internetu. Změna brandové identity má nejen zvýšit důvěryhodnost, ale také zvýšit možnost navázat nové spolupráce v oboru a nabrat nové pracovní síly.

Pro zvládnutí většího množství poptávek byla vytvořena nová organizační struktura, která počítá s třemi aktivními týmy v terénu a organizačně administrativním týmem v pozadí.

V rámci práce byl řešen projekt přesídlení firmy, kde byly vyhodnocena rizika a je navržena jejich eliminace. Projekt vybudování kontejnerových skladů, kam se může firma přesídlit lze hodnotit při pozitivních scénářích za životaschopný a je možné začít hledat místo pronájmu plochy.

Seznam použité literatury

- DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DVOŘÁK, Drahošlav, 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1885-6.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- Inflace v listopadu 2022 zrychlila: Inflace v listopadu 2022 zrychlila, 2022. In: *Www.cnb.cz: Inflace v listopadu 2022 zrychlila* [online]. Praha [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-listopadu-2022-zrychlila/>
- Informativní počty obyvatel v obcích: Počty osob s uděleným pobytovým oprávněním v souvislosti s válkou na Ukrajině, 2023. In: *Www.mvcr.cz: Počty osob s uděleným pobytovým oprávněním v souvislosti s válkou na Ukrajině* [online]. Praha [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/informativni-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- Komentáře ČNB ke zveřejněným statistickým údajům o inflaci a HDP: Inflace v prosinci 2021 výrazně nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle, 2022. In: *Www.cnb.cz* [online]. Praha [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2021-vyrazne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management. [4. vyd.]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

Míra inflace: Míra inflace, 2023. In: *Www.czso.cz: Míra inflace* [online]. Praha [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2023: V únoru byla očištěná míra nezaměstnanosti 2,5 %, 2023. In: *Www.czso.cz: V únoru byla očištěná míra nezaměstnanosti 2,5 %* [online]. Praha [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2023>

Nové sklady? Perspektiva leží mimo Prahu, 2022. In: <https://www.logisticnews.eu/logistic-news/> [online]. Praha: logisticnews.eu [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://digiport.digitania.eu/326/505077/18>

PITAŠ, Jaromír, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-260-2325-8.

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022: Průměrná mzda klesla reálně o 6,7 %, 2023. In: *Www.czso.cz* [online]. Praha [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

Q4 2022: EXTRÉMNĚ NÍZKÁ NEOBSAZENOST OKOLO 1 % PŘETRÁVÁ, PODÍL SPEKULATIVNÍ VÝSTAVBY NAROSTL NA 40 %: CELKOVÁ NABÍDKA PRŮMYSLOVÝCH PROSTOR V ČR [online], 2023. Praha: cestcom [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.crestcom.cz/en/tiskova-zprava/?id=4167>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

SIEBER, Partik, 2004. *Studie proveditelnosti feasibility study* [online]. In: . Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, s. 43 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti.pdf>

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

VYTLAČIL, Dalibor, 2002. *Managerské informační systémy 30: projektové řízení a řízení projektů : cvičení*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-010-2518-7.

VYTLAČIL, Dalibor, 2008. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-01-04001-0.

Zákon o územním plánování a stavebním řádu: ÚZEMNÍ PLÁNOVÁNÍ, 2006. In: *Zákon č. 183/2006 Sb. ročník 2006, číslo 183*. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183>

Zelené střechy v České republice - Zpráva o trhu, 2021. In: <https://www.szuz.cz/cs/> [online]. Brno [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: https://www.zelenestrechy.info/media/_file/539/Zelen%C3%A9%20st%C5%99echy%20v%20%C4%8CR_%20Zpr%C3%A1va%20o%20trhu.pdf

Seznam grafů

Graf 1 - Prodejní trychtýř.....	34
Graf 2 - Míra inflace v procentech.....	41
Graf 3 - obecná míra nezaměstnanosti 2023	42
Graf 4 - průměrná měsíční mzda v krajích.....	43
Graf 5 - Věková struktura obyvatelstva Hlavní město Praha dle ČSU 2021	43
Graf 6 - Marketingová kampaň	50
Graf 7 - Grafické podklady	51
Graf 8 - Organizační struktura.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - SMART cíle	10
Tabulka 2 - PESTLE Analýza	15
Tabulka 3 - SWOT analýza	16
Tabulka 4 - Matice TOWS.....	17
Tabulka 5 - Ansafova matice.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6 - Harmonogram projektu.....	23
Tabulka 7 - Analýza rizik.....	23
Tabulka 8 - Struktura rozvahy	25
Tabulka 9 - Typ zisku	26
Tabulka 10 - Ukazatele rentability	27
Tabulka 11 - Výkaz zisku a ztrát GREEN SERCIVES s.r.o. 2022	33
Tabulka 12 - Cíle projektu.....	34
Tabulka 13 - Trh rozdělený na segmenty	35
Tabulka 14 - Podpora zelených střech v rámci programu Nová zelená úsporám	39
Tabulka 15 - SWOT analýza	45
Tabulka 16 - Váhové rozdělení.....	46
Tabulka 17 - Matice TOWS	46
Tabulka 18 - Kvalitativní a kvantifikované rozdělení kritérií pro rozhodování	47
Tabulka 19 - Seřazení variant minimalizační metodou	47
Tabulka 20 - Varianty seřazené maximalizační metodou	48
Tabulka 21 - Polygonální zobrazení dominance variant.....	48
Tabulka 22 - Normování vah kritérií.....	49

Tabulka 23 - Výpočet vah Saatiho metodou.....	49
Tabulka 24 - Výpočet váženého pořadí variant	49
Tabulka 25 - Cena pronájmu osvětlených lodních kontejnerů v budovaném areálu...	54
Tabulka 26- - Hlavní vstupy na výstavbu skladového areálu	55
Tabulka 27 - Činnosti Ganttova diagramu	56
Tabulka 28 - Politická a ekonomická rizika	58
Tabulka 29 - Dodavatelská rizika.....	58
Tabulka 30 - Provozní rizika	59
Tabulka 31 - Pravděpodobnost a míra dopadu	59
Tabulka 32 - hodnotící škála míry dopadu a pravděpodobnosti.....	59
Tabulka 33 - Vyhodnocení rizik	60
Tabulka 34 - Kapitálová struktura projektu	60
Tabulka 35 - Parametry úvěru ČSOB (leden 2023).....	60
Tabulka 36 - Rovnoměrné odepisování majetku	61
Tabulka 37 - VZZ Optimistický scénář.....	62
Tabulka 38 - VZZ realistický scénář.....	62
Tabulka 39 - VZZ pesimistický scénář.....	63
Tabulka 40 - Cash Flow - optimistický scénář	63
Tabulka 41 - Cash Flow - realisstický scénář.....	64
Tabulka 42 - Cash Flow - pesimistický scénář.....	64
Tabulka 43 - Kumulované DCF optimistický scénář.....	65
Tabulka 44 - Kumulované DCF - realistický scénář.....	65
Tabulka 45 - Kumulované DCF - pesimistický scénář.....	65
Tabulka 46 - Srovnání ukazatelů návratnosti investice.....	66

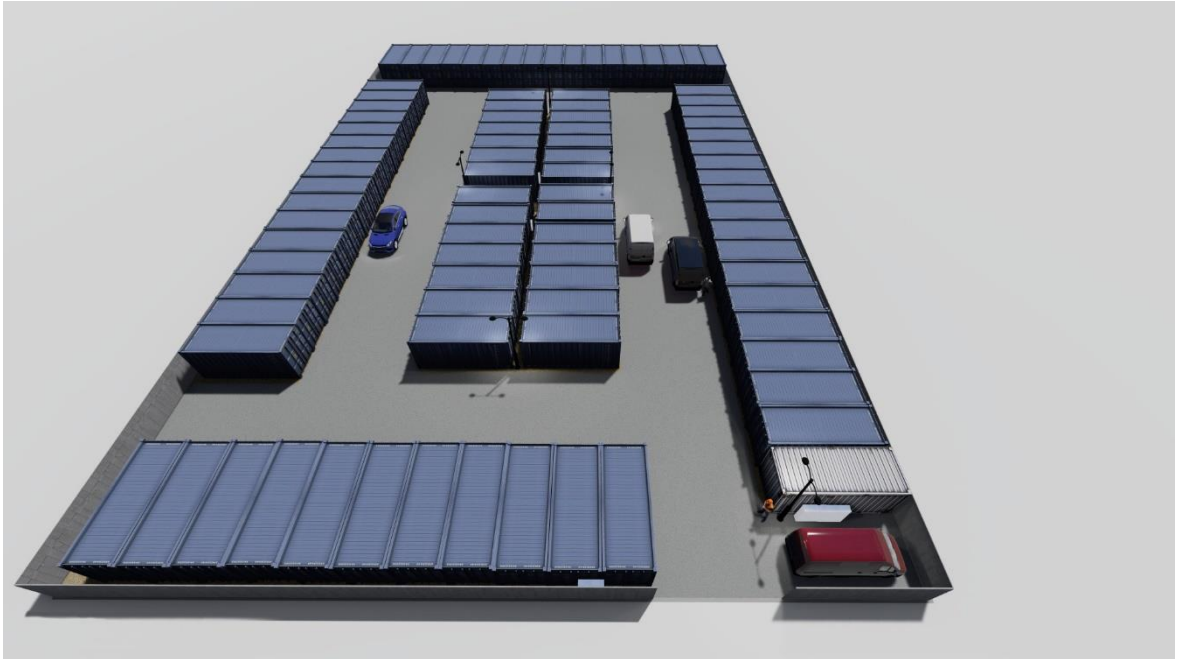
Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu	10
Obrázek 2 - Fáze životního cyklu projektu	12
Obrázek 3 - Porterův model pěti sil.....	16
Obrázek 4 - Brandové logo	51
Obrázek 5 - Ganttův diagram	57

Seznam příloh

Příloha 1 – Prostorové rozvržení skladového areálu	72
Příloha 2 - Vizualizace skladového areálu	73
Příloha 3 - Vizualizace provozu skladového areálu.....	73

Příloha 2 - Vizualizace skladového areálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 - Vizualizace provozu skladového areálu



Zdroj: Vlastní zpracování

