



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti – Založení stavební firmy

Feasibility study - Foundation of a building company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

STAŘECKÁ  
KAROLÍNA

2019



STAŘECKÁ, Karolína. *Studie proveditelnosti – Založení stavební firmy*. Praha: ČVUT 2019.  
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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 17. 1. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Daliborovi Vytlačilovi, CSc. Dále bych ráda poděkovala svému manželovi Michalovi Stařeckému za odborné rady při zpracování technické stránky práce z oboru stavebnictví.

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá založením stavební firmy s názvem STA s.r.o. s cílem vyhotovení studie proveditelnosti a vyhodnocení realizovatelnosti tohoto projektu. Práce je rozdělena na dvě části, na teoretická východiska a jejich praktické využití. Studie proveditelnosti shromažďuje všechny vstupy a výstupy projektu a na základě nich posuzuje proveditelnost a efektivnost projektu. Využívá analýzy vnitřního a vnějšího prostředí pro zhodnocení toho, zda bude nově vznikající firma konkurenceschopná na trhu s výstavbou a prodejem rodinných a řadových domů. Posuzuje management a lidské zdroje, technické a technologické řešení projektu a také činnosti a aktivity, které jsou nezbytné k založení tohoto podnikání. Na základě finanční a ekonomické analýzy je vyhodnocena její udržitelnost, výnosnost a smysluplnost.

## **Klíčová slova**

Studie proveditelnosti, stavební firma, založení podnikání, vyhodnocení projektu

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the foundation of a building company named STA s.r.o. with the aim of producing a feasibility study and evaluation of the feasibility study of this project. The thesis is divided into two parts, the theoretical basis and their practical use. The feasibility study collects all inputs and outputs of the project and based of it assesses the effectiveness and feasibility of the project. It uses analyzes of the internal and external environment for assessment whether a newly emerging company will be competitive on the market with the construction and sale of family and terraced houses. The study assesses the management and human resources, the technical and technological solution of the project and the activities necessary to set up this business. Based on financial and economic analysis are evaluated its sustainability, profitability and relevance.

## **Key words**

Feasibility study, building company, business establishment, project evaluation

# Obsah

Úvod .....	5
1 Studie proveditelnosti .....	7
1.1 Obsah studie proveditelnosti .....	7
2 Podnikání .....	9
2.1 Založení podnikání .....	9
2.2 Živnost .....	9
2.3 Velikost podnikání .....	10
2.4 Výběr právní formy podnikání .....	10
2.5 Založení s.r.o. ....	11
2.6 Status podnikatele .....	12
3 Analýza trhu a koncepce marketingu .....	14
3.1 SWOT analýza .....	15
3.2 Analýza PESTLE .....	16
3.3 Porterův model pěti sil .....	16
3.4 Marketingový mix .....	17
4 Studie proveditelnosti – Založení stavební firmy .....	20
4.1 Identifikace projektu .....	20
4.1.1 Předmět podnikání a zaměření .....	20
4.2 Umístění a sídlo .....	22
4.3 Popis aktivit projektu a jeho etap .....	23
4.3.1 Založení s.r.o. ....	23
4.3.2 Příprava samotného podnikání .....	24
4.4 Analýza trhu a koncepce marketingu .....	26
4.4.1 Marketingový mix .....	29
4.4.2 SWOT analýza .....	33
4.4.3 Porterova analýza .....	33
4.4.4 Analýza PESTLE .....	35
4.4.5 Konkurence .....	36



4.4.6	Dodavatelé .....	37
4.5	Management a lidské zdroje .....	39
4.6	Technické a technologické řešení.....	41
4.7	Harmonogram realizace projektu .....	44
4.7.1	Harmonogram činností založení podniku .....	44
4.7.2	Harmonogram výstavby rodinného domu.....	44
4.8	Finanční a ekonomická analýza .....	46
4.8.1	Počáteční výdaje.....	46
4.8.2	Plánované náklady na výstavbu 1 rodinného domu .....	48
4.8.3	Fixní náklady.....	49
4.8.4	Variabilní náklady.....	50
4.8.5	Mzdy zaměstnanců.....	51
4.8.6	Celkové náklady.....	52
4.8.7	Hospodářský výsledek.....	52
4.8.8	Zahajovací rozvaha.....	54
4.8.9	Cashflow – plán 1 .....	55
4.8.10	Cashflow – plán 2 .....	59
4.9	Shrnutí projektu.....	65
4.9.1	Upozornění a doporučení .....	66
	Závěr.....	67
	Seznam použité literatury: .....	68
	Seznam obrázků.....	70
	Seznam tabulek.....	71

# Úvod

Tato práce se věnuje problematice studie proveditelnosti a to konkrétně založení stavební firmy. Cílem diplomové práce je vyhotovení této studie a zhodnocení její realizovatelnosti. Stavební firma s názvem STA s.r.o., kterou tato studie zakládá, bude firmou působící na trhu s výstavbou a prodejem rodinných domů ve Středočeském kraji, se zaměřením na okres Benešov a jeho přilehlé okolí. Zakladatel firmy předpokládá vysokou poptávku a dostatek zákazníků majících zájem o její produkty. Předpokládá také konkurenční výhodu díky specifickému zaměření společnosti. Zaměřením bude výstavba rodinných a řadových domů a jejich následný prodej koncovému zákazníkovi. Konkurence na tomto trhu existuje, ovšem předpokládá zaměření buď na jiné cílové zákazníky, jiný typ nebo velikost zakázky. Budoucí podnikatel má praxi a kontakty v oboru stavebnictví, což bude jednou z jeho výhod pro založení podnikání.

Tato práce je rozdělena na dvě části, na teoretická východiska o studii proveditelnosti a náležitosti k založení podnikání. Tyto části spolu úzce souvisí, protože teoretická východiska jsou pevným výchozím bodem pro následující praktickou část práce. Motivací k vyhotovení praktické části je zhodnocení doposud známých informací, doplněných o veškerá potřebná data. Podle těchto informací se budoucí podnikatel bude rozhodovat, zda podnikatelskou činnost zahájí nebo ne. Zhodnotí veškeré výstupy a na základě nich bude moct svůj podnikatelský záměr vylepšit nebo úplně změnit. Pokud se rozhodne právě tuto podnikatelskou činnost neuskutečnit, může se rozhodnout pro jinou oblast podnikání, případně zjistí, že není typ člověka vhodným pro podnikatelskou činnost a bude raději v roli zaměstnance. Tento dokument slouží také jako podklad pro investora, kterého tím může zakladatel získat. Pokud ho daný projekt dostatečně zaujme, může se rozhodnout, že ho podpoří. Po dokončení této práce bude tedy zřejmé, jestli je vhodné založit stavební firmu STA s.r.o., která bude stavět rodinné a řadové domy nebo bude lepší tento projekt nerealizovat.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je jedna z nejdůležitějších částí předinvestiční fáze projektu. Je to souhrnný dokument mapující nejen výstupy vlastního plánu projektu, ale i všechny vstupní informace potřebné k úspěšné realizaci projektu a předrealizační vyhodnocení proveditelnosti, efektivnosti a udržitelnosti projektu. (Kuncová, Novotný, Stolín, 2016)

Tato studie poskytuje informace, na jejichž základě lze rozhodnout o realizaci projektu. Při tvorbě záleží na typu projektu, oboru, případně způsobu financování. Technicko-ekonomická studie by měla podle Fotra obsahovat analýzu trhu a marketingovou strategii, velikost výrobní jednotky, materiálové vstupy a energie, umístěné výrobní jednotky, lidské zdroje, organizaci a řízení, finanční analýzu a hodnocení, analýzu rizik a plán realizace. (Fotr, 1999)

Jak již bylo zmíněno, je důležité se zaměřit na specifika jednotlivých projektů, proto struktura studie proveditelnosti, které je věnována praktická část, vychází ze struktury vhodnější pro tento typ projektu. Podle Kuncové a Novotného by studie proveditelnosti měla obsahovat tyto části: manažerské shrnutí, základní ideu projektu a jeho kontext, analýzu trhu a koncepce marketingu, management a projektový tým, základní materiálové vstupy a dodávky, lokalitu projektu, jeho okolí a životní prostředí, technické a technologické aspekty projektu, organizaci a režijní náklady, lidské zdroje, plán nebo harmonogram realizace a rozpočet, finanční analýzu, analýzu rizik a nakonec závěr a vyhodnocení. (Kuncová, Novotný, Stolín, 2016)

## 1.1 Obsah studie proveditelnosti

Nejprve je vždy představení projektu a zasazení do kontextu. První kapitola slouží k seznámení s projektem. Umístění a sídlo seznamuje čtenáře s tím, kde bude projekt probíhat, jeho lokalitu, ale i prostředí. Nedílnou součástí je popis aktivit projektu a jeho etap, který představuje konkrétní průběh a shrnuje veškeré činnosti realizátora projektu. Analýza trhu a koncepce marketingu je základním kamenem studie proveditelnosti. Prvním krokem je analýza vnějšího prostředí, tedy analýza trhu a uvážení možností, jak na daný trh proniknout. Dalším krokem je analýza zákazníků a jejich potřeb a následně

analýza konkurence. Díky vytvoření takzvaného marketingového mixu je možné zaměřit projekt na předem vybraný segment zákazníků a cílit marketingové aktivity přímo na ně. K úspěšnému fungování projektu je také nutné zajistit správný tým a vytvořit vhodnou hierarchii. Tato hierarchie často vychází z firemní kultury a během fungování firmy se vyvíjí a často i mění. Lidské zdroje jsou pro zaměstnavatele tím nejcennějším, co ve firmě má. Je tudíž nutné vybrat správný tým, který bude v rámci pracovního prostředí dobře fungovat a kvalitně odvádět svou práci. Kapitola Technické a technologické řešení se zabývá způsobem výroby, kvalitou materiálu a je základem pro odhad investičních a provozních nákladů. Výběr technologie je omezen dostupností a kvalitou základního materiálu, disponibilními zdroji finančních prostředků, disponibilitou technologie, kvalitou vlastního vývoje a know-how, legislativními podmínkami a základními charakteristikami projektu. (Fotr, 1999)

V rámci harmonogramu realizace projektu jsou zpravidla pomocí grafického zobrazení vykresleny jednotlivé fáze a činnosti projektu. Díky tomuto zobrazení je ukázáno, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují a kdy se překrývají. Tento diagram je velmi nápomocný při plánování využití technologií a lidských zdrojů. Finanční a ekonomická analýza je většinou nejdůležitější částí studie proveditelnosti pro případné investory. Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti projektu jsou zásadní pro rozhodnutí o budoucím vývoji projektu. V závěru studie proveditelnosti je hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu a shrnutí a vyhodnocení celého projektu s případným doporučením. (Kuncová, Novotný, Stolín, 2016)

## **2 Podnikání**

### **2.1 Založení podnikání**

Podnikání je podle občanského zákoníku výdělečná činnost prováděná podnikatelem jeho vlastní odpovědnost, na jeho účet za účelem dosažení zisku se záměrem soustavné činnosti. Některé činnosti podnikání vyžadují ohlášení nebo povolení, aby bylo podnikání oprávněné. Je potřeba si vždy zjistit, zda a co je k určité činnosti potřebné. Osoba, která vykonává podnikatelskou činnost, je nazývána podnikatelem a také se vyznačuje určitými rysy. Osoba podnikatele podle občanského zákoníku je zapsaná v obchodním rejstříku, podniká na základě živnostenského oprávnění nebo jiného podle zvláštních předpisů. (Občanský zákoník, 2017) Podnikatel rozpoznává příležitosti, využívá zdroje a prostředky k tomu, aby dosáhl svých cílů. Podnikatel je také nositel a iniciátor podnikání, což znamená, že investuje své úsilí a čas pro dosažení finančního a osobního uspokojení. Nese odpovědnost a riziko za svá rozhodnutí. Tímto se dostáváme k pojmu podnik nebo firma, což se chápe jako subjekt, ve kterém se mění zdroje ve statky s přidanou hodnotou. Je to soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. (Veber, Srpová a kol. 2008)

### **2.2 Živnost**

S podnikáním a založením podnikatelské činnosti úzce souvisí pojem živnost. Podle živnostenského zákona je živnost definována jako soustavná činnost, která je provozována vlastním jménem živnostníka, na jeho odpovědnost, samostatně a za účelem dosažení zisku. Tato definice je podobná definici podnikání podle občanského zákoníku, živnosti jsou tedy dále vymezeny podle předmětu živnosti. Omezení činnosti podle toho čím živnost nemůže být, jsou vymezeny v živnostenském zákoně. Pro získání živnostenského oprávnění je potřeba splnit všeobecné, případně zvláštní podmínky.

Všeobecné podmínky pro získání živnosti jsou: minimální věk 18 let, způsobilost k právnímu jednání, bezúhonnost a bezdlužnost. Zvláštní podmínky pro získání živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost potřebná ke konkrétní živnosti. Pokud podnikatel nespĺňuje tyto podmínky, může určit odpovědného zástupce, který odpovídá za provoz živnosti a dodržování předpisů podle živnostenského zákona. Živnosti se podle požadavků

na odbornou způsobilost dělí do tří skupin na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací se dále dělí na řemeslné, vázané a volné. Pro získání volné živnosti je potřeba splnění pouze všeobecných podmínek. Pro získání řemeslné nebo vázané živnosti je potřeba prokázat způsobilost praxí nebo vzděláním potřebným pro danou činnost. Koncesované živnosti se vyznačují tím, že k jejich získání je potřeba získat koncesi, která opravňuje podnikatele k vykonávání dané živnosti. (Živnostenský zákon 1991)

Pro založení stavební firmy je potřeba získat živnost ohlašovací vázanou pro provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Zvláštními podmínkami pro získání této kvalifikace jsou:

- autorizace nebo zápis do seznamu registrovaných osob,
- vysokoškolské magisterské vzdělání v oboru zaměřeném na stavebnictví nebo architekturu a k tomu 3 roky praxe ve stavebnictví,
- vysokoškolské bakalářské vzdělání v oboru zaměřeném na stavebnictví nebo architekturu a k tomu 5 let praxe ve stavebnictví,
- vyšší odborné vzdělání zaměřené na stavebnictví s 5 letou praxí ve stavebnictví,
- střední vzdělání s maturitou v oboru stavebnictví s 5 letou praxí ve stavebnictví
- případně další doklady určené v živnostenském zákoně.

(Businessinfo, 2011)

## **2.3 Velikost podnikání**

Při zakládání podnikání je důležité rozhodnout se také o velikosti podniku. Je rozdílné řízení malého, středního a velkého podniku. Každý má svá specifika, která jsou v některých případech výhodná a v jiných nevýhodná. Malé a střední podniky tvoří většinu trhu v Evropské unii a jsou její nedílnou součástí. Malý podnik se vyznačuje počtem do 49 zaměstnanců, střední má 50 – 249 zaměstnanců a velký podnik má nad 250 zaměstnanců. (Veber, Srpová a kol. 2008)

## **2.4 Výběr právní formy podnikání**

Občanský zákoník nabízí dvě formy podnikání a těmi jsou podnikání fyzické osoby a podnikání právnické osoby. Rozdíl spočívá v tom, že fyzická osoba jako podnikatel má

výhodu v tom, že nemusí být zapsána do obchodního rejstříku (jen v určitých případech), není nutný počáteční kapitál, podnikání je možné zahájit ihned po ohlášení. Na druhou stranu ale vzniká vysoké riziko, protože podnikatel ručí celým majetkem a může to mít zásadní vliv na jeho osobní život a jako fyzická osoba může při soutěžích působit jako „malý hráč“ oproti právnické osobě.

Právnické osoby se rozdělují na osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. Všechny tyto společnosti musí být zapsány do obchodního rejstříku. Osobní společnosti se vyznačují tím, že její společníci ručí za závazky společnosti bez omezení. Patří mezi ně veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Společníci kapitálových společností naopak ručí omezeně nebo vůbec. Mezi kapitálové společnosti patří akciová společnost a společnost s ručením omezeným. Poslední právnickou osobou může být družstvo. Tento druh podnikání je specifický tím, že většinou vyvíjí aktivity v zájmu jeho členů a ne přímo za účelem zisku jako ostatní. (Veber, Srpová a kol. 2008)

## **2.5 Založení s.r.o.**

K založení podnikání je potřeba provést základní kroky, kterými jsou:

- a) sepsání společenské smlouvy,
- b) vklad základního kapitálu,
- c) získání živnostenského oprávnění,
- d) zápis do obchodního rejstříku.

(Koráb, Mihalisko, 2005)

Sepsání společenské smlouvy je prvním krokem pro založení s.r.o. Ta obsahuje základní informace o společnosti a její náležitosti. Společenská smlouva musí být sepsána formou notářského zápisu a obsahuje následující náležitosti:

- název firmy a její sídlo,
- určení společníků (jejich název a sídlo právnické osoby nebo jméno a bydliště právnické osoby),
- předmět podnikání,
- výše základního kapitálu a výše vkladů všech společníků,



- jména a bydliště jednatelů,
- jména a bydliště členů dozorčí rady,
- správce vkladu,
- další údaje relevantní k založení společnosti.

(Koráb, Mihalisko, 2005)

Následuje vklad základního kapitálu a způsob jeho složení, který je daný ve společenské smlouvě. Obvykle se založí nový bankovní účet a na něj se vklad vloží. Pro potvrzení o tomto vkladu je také nutné doložit společenskou smlouvu. Toto potvrzení dále slouží k podání návrhu k zapsání do obchodního rejstříku. Dalším krokem je získání živnostenského oprávnění na všechny činnosti, které firma provozuje. Posledním krokem je návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Pro tento krok slouží formulář, který obsahuje všechny potřebné náležitosti, kterými jsou:

- rejstříkový soud (soud, kterému je návrh určen),
- navrhovatel (seznam všech fyzických nebo právnických osob),
- údaje o zapisovaném subjektu (identifikační údaje),
- návrh na zápis (údaje, které mají být předmětem návrhu – společníci, základní kapitál, sídlo...),
- přílohy
- datum provedení zápisu
- závěrečná část

(Koráb, Mihalisko, 2005)

## **2.6 Status podnikatele**

Osoba podnikatele podle občanského zákoníku je definovaná jako fyzická nebo právnická osoba, která vykonává samostatně a soustavně na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost za účelem dosažení zisku. Není požadováno podnikatelské oprávnění, ale rozhodující je, že se osoba chová jako podnikatel. Dále je za podnikatele považována osoba, zapsaná v obchodním rejstříku, nemusí však podnikatelskou činnost provozovat. Podnikatelem je i osoba, která má živnostenské nebo jiné oprávnění k podnikání nebo

taková, která uzavírá smlouvy s obchodní, výrobní nebo jinou činností a osoba, která jedná jménem podnikatele nebo na jeho účet. (Občanský zákoník, 2017)

Být podnikatelem s sebou nese řadu výhod a nevýhod a při zakládání podnikání je potřeba zvážit všechny důsledky. Mezi hlavní rozhodovací kritéria, která lze zvážit, patří aktuální situace, ve které se člověk nachází. Buď je zaměstnaný, ale pochybuje o tom, že je se stávajícím výdělkem schopný uživit sebe i své blízké, nebo chce realizovat své sny, případně zaměstnaný není a rozhoduje se, zda jít cestou zaměstnance v nějaké firmě nebo si založit vlastní podnikání. Dalšími předpoklady, které rozhodují o založení podnikání je zázemí a uspokojení člověka s prací, protože být podnikatelem ovlivňuje profesní ale i osobní život. Pokud má začínající podnikatel prostory nebo finance, které by mohl využít pro podnikání, je to pro něj výhoda, protože je v dobré pozici do začátku podnikání. S tím ale souvisí i riziko, které je s podnikáním spojeno. Podnikatel ručí za své závazky, což neplatí pro osobu, která je v roli zaměstnance. (Veber, Srpová a kol. 2008)

Důležitou a nedílnou součástí pro rozhodování je také podnikatelský záměr. Pokud má člověk nápad na podnikání, záleží už jen na tom, zda svůj nápad realizuje nebo ne. K tomu mu pomůže právě studie proveditelnosti. Ta rozhodne, jestli je jeho nápad životaschopný, pomůže mu zhodnotit jeho podnikatelský záměr, zamyslet se nad klady a zápory, zhodnotit stávající situaci, konkurenci, zákazníky a další.

### 3 Analýza trhu a koncepce marketingu

Pro přípravu strategie podnikání je potřeba provést analýzu okolí. Analýza okolí slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb a formuluje doporučení pro plán aktivit, který slouží ke zdokonalování a zefektivňování plánování strategie podniku. Je potřeba odhadnout budoucí trendy, které mohou nastat a ovlivnit vývoj firmy. Kromě příležitostí a hrozeb se tak identifikují silné a slabé stránky, které zajišťují konkurenceschopnost na trhu. Analýza okolí se většinou dělí na dvě úrovně – analýza mikroprostředí a analýza makroprostředí. (Krauseová, 2007)

Pro rozhodování o základních parametrech založení firmy nebo jiného projektu je klíčovou aktivitou analýza trhu. Při tvorbě podnikatelské strategie lze vyčlenit analýzu výchozí situace projektu, analýzu okolí, stanovení strategických cílů a hodnocení na základě slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Pro přípravu projektu jsou důležité hlavně marketingový výzkum, marketingová strategie a marketingový mix. (Fotr, 1999)

Marketingový výzkum zahrnuje získávání, analýzu a hodnocení informací o trhu a jeho okolí. To zahrnuje především poptávku, konkurenci, chování a potřeby zákazníků a marketingové nástroje. Pro vyhodnocení dat z marketingového výzkumu je potřeba stanovit cílový trh projektu, analyzovat zákazníky, definovat segmenty trhu, analyzovat konkurenci, distribuční kanály nebo obor, do kterého projekt náleží a stanovit budoucí vývoj poptávky. (Fotr, 1999)

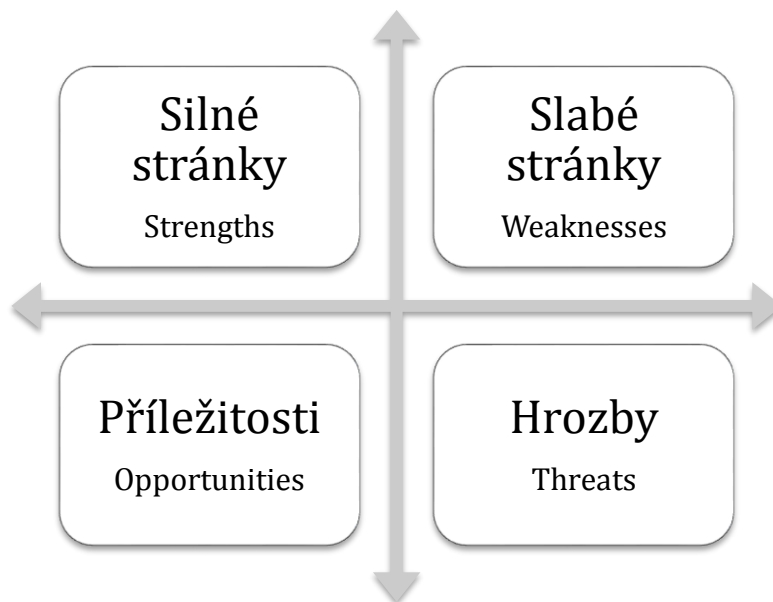
Marketingové prostředí je dynamické a představuje neustálý příliv příležitostí a hrozeb působících na firmu. Toto prostředí se dělí na vnitřní a vnější. Složky vnitřního a vnějšího prostředí jsou propojeny. Vnější marketingové prostředí se dále člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje demografické, přírodní, legislativní, politické, geografické, technologické, inovační a sociokulturní vlivy. Pro zhodnocení vnějšího prostředí slouží PEST analýza případně rozšířená PESTLE analýza. Zkoumá vnější faktory politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a ekologické. Mikroprostředí zahrnuje vlivy, které může firma svými aktivitami ovlivnit. Makroprostředí ovlivnit nelze, to se dá monitorovat, analyzovat a předvídat. Do mikroprostředí se řadí partneři, tedy dodavatelé, odběratelé a jiní partneři, dále zákazníci, konkurence a jiné vlivy působící na firmu. Mezi analýzy mikroprostředí se řadí Porterův

model 5 sil, kde hrají roli dodavatelé, odběratelé, potenciální konkurence, stávající konkurence a substituční výrobky. (Jakubíková, 2013)

Vnitřní prostředí zahrnuje takové faktory, které firma přímo ovlivňuje nebo je řídí. Identifikuje zdroje a schopnosti daného podniku, aby byl schopný reagovat na příležitosti a jiné vlivy působící z okolí. Určuje specifické přednosti a konkurenční výhody. Analýza vnitřního prostředí má za cíl porozumět schopnostem firmy a identifikovat silné a slabé stránky. (Jakubíková, 2013)

### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou prostředí vnitřního i vnějšího. Analýza příležitostí a hrozeb, zkoumá mikroprostředí i makroprostředí firmy. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu silných a slabých stránek firmy. Slouží ke zhodnocení strategie firmy a jiných silných a slabých míst. Silné stránky zaznamenávají výhody, kterých může firma využít a zhodnotit je. Slabé stránky představují věci, které firma dělá špatně nebo hůře v porovnání s konkurencí. Příležitosti mohou zvýšit poptávku a přinést úspěch pro firmu. Oproti tomu hrozby mohou poptávku zákazníků snížit. (Jakubíková, 2013)



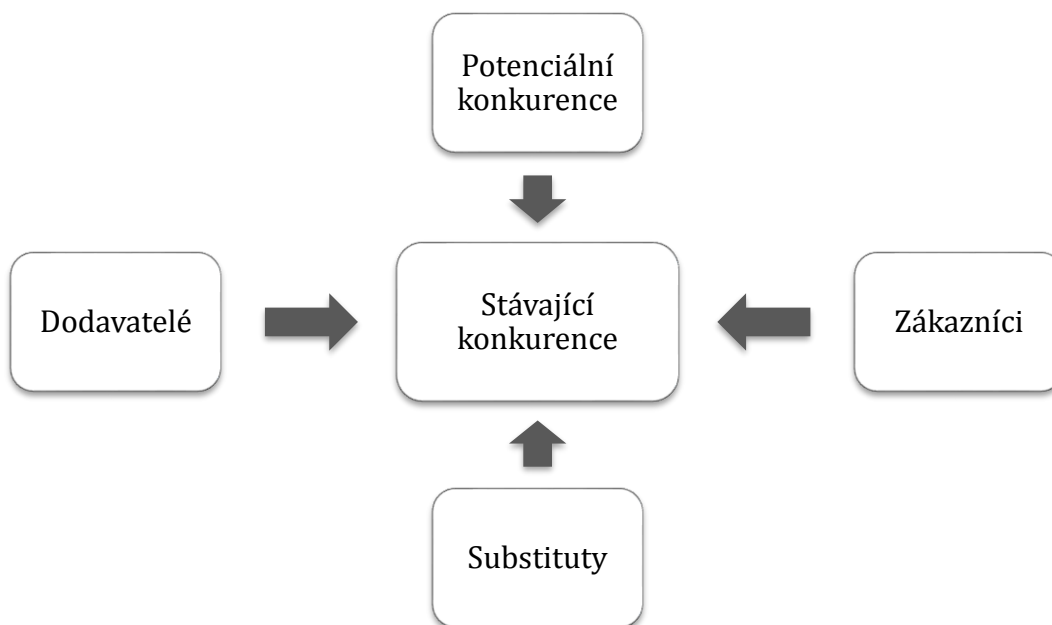
Obrázek 1 SWOT analýza

## 3.2 Analýza PESTLE

Analýza vnějšího prostředí, které působí na podnik, vychází z počátečních písmen všech 6 faktorů, které obsahuje. Tyto faktory zkoumají okolní vlivy prostředí podniku a slouží ke strategické analýze. Těmi faktory jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. (Krauseová, 2007)

Politické faktory představují politickou stabilitu, vládní situaci, sociální a fiskální politiku, zákony, daně, ostatní vlivy ze strany vlády státu, které mohou mít vliv na firmu. Ekonomické faktory představují ekonomický cyklus, vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, míru nezaměstnanosti nebo míru inflace. Mezi sociální faktory patří specifika společnosti, sociálně - ekonomické zázemí obyvatel, jejich příjmy, životní úroveň a styl nebo úroveň vzdělání. Technologické faktory jsou takové, které představují aktuální trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn ve výrobě, dopravě, sociálních a informačních technologiích. Legislativní znamenají vliv národní, evropské a také mezinárodní legislativy. Naposledy ekologické faktory představují otázky životního prostředí, a jak ho působení firmy bude ovlivňovat. (Jakubíková, 2013)

## 3.3 Porterův model pěti sil

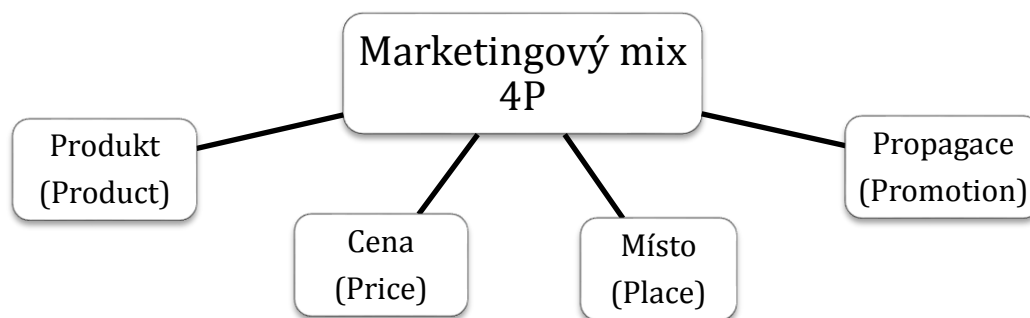


Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model vychází z předpokladu, že stávající konkurence v odvětví je ovlivňována vstupem nové konkurence na trh a vznikají zde hrozby nově vstupujících firem. Dále na ni působí síla a vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů a hrozba substitučních výrobků nebo služeb, které mohou firmu ovlivnit.

### 3.4 Marketingový mix

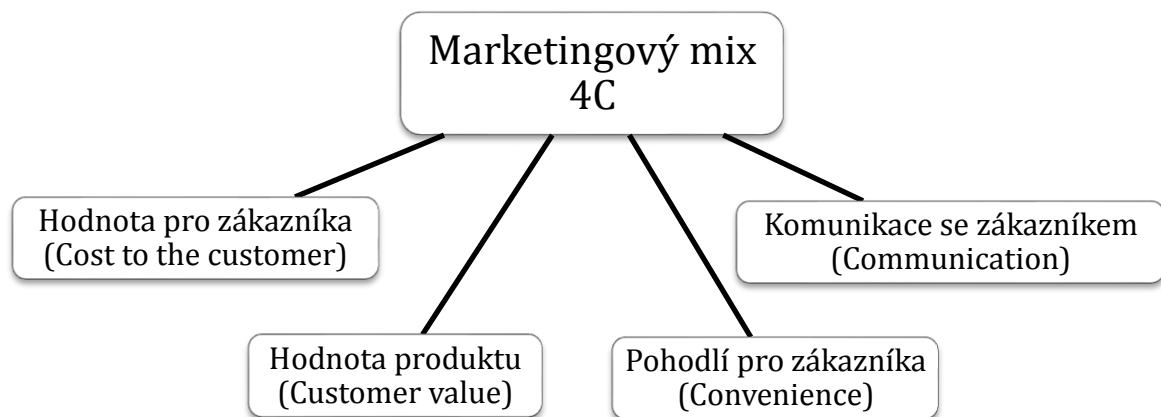
Marketingový mix podle Kotlera a Armstronga je soubor taktických marketingových nástrojů, které umožňují firmě upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Tvoří vzájemně závislé složky a slouží ke stanovení strategie a portfolia. Jinak se také nazývá 4P marketingu. Obsahuje 4 základní složky – produkt, cenu, místo a propagaci. (Němec, 2005)



Obrázek 3 Marketingový mix 4P

Produkt představuje samotný výrobek nebo službu, jeho kvalitu, design, image nebo služby. Cena výrobku je jeho hodnota vyjádřená v penězích. Zahrnuje i podmínky placení, možnosti koupě nebo slevy. Místo určuje, kde bude produkt předán do rukou zákazníka, tedy kde bude prodáván, distribuční cesty, dopravu nebo zásobování. Propagace udává, jakým způsobem se zákazník dozví o produktu, tedy podpora prodeje nebo reklama.

Podle Kotlera lze nahlížet na marketingový mix ne z pohledu zákazníka jako u modelu 4P, ale z pohledu prodávajícího, a tím vzniká modifikace – model 4C. Ten se skládá ze zákaznickovy hodnoty produktu, ceny, kterou musí zákazník zaplatit, pohodlí zákazníka při koupi a komunikace se zákazníkem. (Němec, 2005)



*Obrázek 4 Marketingový mix 4C*

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## **4 Studie proveditelnosti – Založení stavební firmy**

### **4.1 Identifikace projektu**

Tímto projektem je založení stavební firmy působící v okrese Benešov u Prahy s názvem STA s.r.o. Tato stavební firma zatím není existující firmou a studie proveditelnosti bude sloužit k vyhodnocení její životaschopnosti a smysluplnosti. Stavební firma se bude zaměřovat na výstavbu a prodej rodinných a řadových domů. Firma bude malou, tedy do 49 zaměstnanců a bude se zaměřovat na zákazníky, kteří jsou schopni si koupit dům v cenovém rozmezí 4 až 5 milionů korun. Zákazníci budou schopni tuto částku složit z vlastních zdrojů v kombinaci s hypotékou a stavebním spořením nebo jinou formou spoření či úvěru. V této lokalitě je místo na trhu, tedy nízká konkurence právě v této oblasti, a proto je zde potenciál pro fungování stavební firmy. Poptávka je zde také rostoucí, protože ubývá místo pro bydlení pro mladé lidi, kteří shání jiné možnosti, tedy stěhování se za prací nebo do lokalit, kde je jednoduché získat místo k bydlení.

Tento podnik bude společností s ručením omezeným (s.r.o.), protože je tato právní forma ideální pro tento typ podnikání. Není nutný příliš vysoký vklad společníků, kteří ručí ve výši svých nesplacených vkladů. Je možné mít jen jednoho společníka, což je opět výhodou, protože v tuto chvíli bude mít společnost pouze jednoho společníka, tedy zakladatele. Administrativní náročnost je nízká oproti ostatním typům právnických společností. K založení společnosti je potřeba sepsání společenské smlouvy a celý proces založení trvá okolo jednoho až dvou měsíců. Kroky pro založení společnosti s ručením omezeným jsou podrobně rozepsané v dalším bodě této studie.

#### **4.1.1 Předmět podnikání a zaměření**

Předmětem podnikání společnosti STA s.r.o. budou následující činnosti potřebné pro přípravu, realizaci, dokončení stavby a následný prodej:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti,
- projektová činnost ve výstavbě,
- výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

Zaměření firmy bude na výstavbu rodinných a řadových domů z vlastních zdrojů a jejich následný prodej. Je to opakem výstavby domů na klíč, kde hraje roli to, že si zákazník přesně určuje všechny parametry domu. Z důvodu časové a finanční náročnosti se dům postaví podle projektu, bude tedy dopředu zřejmé, jak bude dům vypadat a kolik bude stát. V případech, kdy může zákazník ovlivňovat výstavbu, často může vznikat časová prodleva a nárůst nákladů hlavně z důvodu předělávání již vyhotoveného. Jedním z důvodů, proč se firma bude zaměřovat na prodej již hotového výrobku je komunikace se zákazníkem a jistota toho, že mu zákazník v průběhu stavby nevypraví smlouvu, čímž by přišel o již investované finance. Při výstavbě pro zadavatele, tedy cizího vlastníka se musí stavbyvedoucí vždy při neočekávané situaci předem poradit s vlastníkem a to vyžaduje čas a případné nedorozumění z obou stran. Při nedodržení časového plánu navíc může dojít ke zvýšení cen od dodavatelů, to ovšem nemůže být zahrnuto do nákladů a uhradí je firma ze svých zdrojů. Při stanovování ceny konečného produktu se tyto výkyvy zahrnou a pokryjí se z výdělků za prodaný produkt.

Dalším z důvodů, proč se firma zaměřuje na prodej již hotového na úkor vysoké finanční investice je to, že zákazník nemusí na svůj produkt čekat dlouhou dobu a může se ihned nastěhovat. Při výstavbě na pozemku vlastníka, tedy zákazníka, je dlouhá prodleva při čekání na stavební povolení, získání dodavatele, tedy stavební firmy, která musí vyhotovit projekt, poté se dohodnout s vlastníkem na detailech a následuje samotná výstavba domu. Zároveň je pro něj snadnější získat hypotéku, protože ví přesnou částku a může ihned ručit hmotným majetkem. V případě, že by projekt nedopadl, musel by hypotéku uhradit a vynaložit další finance na jeho dokončení. Pro laika může být obtížné se rozhodnout při koupi pozemku, výběru dodavatele případně při vytvoření projektu na výstavbu domu.

Jednatel této nově vznikající firmy má předjednané pozemky ke koupi od jednoho ze smluvních partnerů, kterým je obchodník s nemovitostmi a pozemky. Dal by se považovat za jednoho z dodavatelů, protože je s ním vyjednaná spolupráce a bude firmě dodávat pozemky pro stavby. Tímto se firma zbaví rizika, že nebude mít na čem stavět, případně, že bude muset kupovat pozemky za vysoké ceny a tím se zvýší její celkové náklady.

## 4.2 Umístění a sídlo

Sídlo společnosti se bude nacházet v průmyslové části města Benešov v ulici Křižíkova, která se nachází v blízkosti hlavní dopravní cesty na Prahu, Tábor a České Budějovice. Zároveň je dostupná pro obyvatele města, tedy zákazníky a zároveň pro dodavatele. V místě sídla bude kancelář a skladovací prostor, což budou důležitá místa hlavně pro zaměstnance, ale také pro zákazníky a dodavatele.



Obrázek 5 Sídlo společnosti, Křižíkova ulice, Benešov u Prahy

Lokalita je výhodná svou dostupností do Prahy, která je 30 minut. Zákazníci, kteří by chtěli stavět nebo koupit dům v blízkosti Prahy, ocení tuto možnost, protože pro ně může být výhodnější varianta než konkurenční stavební firma sídlící v Praze. Mnoho lidí využívá bydlení na trase Praha – Benešov, protože tudy vede hodně využívané dopravní spojení. Náklady na dopravu totiž nejsou tak vysoké a ubytování mimo Prahu je mnohem levnější.

## **4.3 Popis aktivit projektu a jeho etap**

Založení firmy a počátek samotného podnikání lze rozdělit do dvou etap. První etapou je založení společnosti s ručením omezeným. Tato etapa obsahuje formální náležitosti vedoucí k jejímu založení. Po něm následuje příprava podnikání, tedy příprava prostor a zajišťování zaměstnanců a zakázek pro samotnou činnost.

### **4.3.1 Založení s.r.o.**

K založení společnosti je potřeba sepsat společenskou smlouvu, složit základní kapitál, získat živnostenské oprávnění a zapsat společnost do obchodního rejstříku firem.

#### **a) Sepsání společenské smlouvy**

Sepsání společenské smlouvy bude úkolem jednatele. Je to první krok pro založení firmy. Musí být ujasněny všechny náležitosti a k tomu pomůže právě tento dokument.

#### **b) Vklad základního kapitálu a prohlášení správce vkladů**

S tímto krokem souvisí založení bankovního účtu a vložení základního vkladu na tento účet. Poté se vyžádá ověření o vložení tohoto vkladu, které je potřebné pro zapsání do obchodního rejstříku.

#### **c) Získání živnostenského oprávnění**

Pro založení firmy STA s.r.o. je potřeba získat živnostenské oprávnění pro ohlašovací vázanou živnost pro provádění staveb, jejich změn a odstraňování. K tomu je potřeba splnit určité podmínky. V tomto případě jednatel splňuje podmínku středoškolského vzdělání s maturitní zkouškou a pětiletou praxí v oboru realizace staveb a splňuje všeobecné podmínky pro získání živnosti.

#### **d) Zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Pro zápis společnosti do obchodního rejstříku je potřeba vyplnit formulář a doručit ho na daný soud, v tomto případě Okresní soud v Benešově.

### **4.3.2 Příprava samotného podnikání**

Další etapa obsahuje kroky, které vedou k fyzickému započatí podnikání, tedy výstavby a prodeje rodinných domů. Jednotlivými kroky jsou příprava samotných prostor pro podnikání, zajištění vybavení pro chod firmy, zajištění a vyškolení zaměstnanců, marketing a získávání zákazníků a nakonec vyjednávání s dodavateli o budoucí spolupráci.

#### **a) Příprava prostor**

Příprava prostor souvisí s vyhledáním kancelářského a skladovacího prostoru. Kancelář bude sloužit pro jednatele a vedoucího pracovníka pro přípravu a plánování staveb, jednání s klienty, zákazníky či dodavateli. V rámci pronájmu kanceláře budou menší skladovací prostory na potřebné vybavení, které zrovna nebude potřeba na stavbě, a bude nutné ho někde uložit. V rámci tohoto kroku je také dohoda s majitelem těchto prostor na podmínkách a ceně pronájmu.

#### **b) Vybavení**

Pokud existuje prostor, kde lze skladovat vybavení, je možné zahájit nákup potřebného vybavení pro výstavbu. Jedná se o nářadí pro dělníky, které je blíže upřesněno dále ve studii. Spadá sem i vybavení kanceláře, tedy počítač, telefon, tiskárna a veškeré příslušenství a administrativní potřeby.

#### **c) Získávání zaměstnanců a školení**

Vyhledávání, nábor a získávání zaměstnanců je sám o sobě náročný proces, protože je obtížné zajistit spolehlivou pracovní sílu. V první řadě je potřeba sehnat vedoucí pracovníky, kteří budou mít zodpovědnost za přípravu staveb a jejich realizaci. K tomu je třeba zajistit potřebná školení. Následně je možné shánět i dělníky, kteří ovšem nepotřebují tak vysokou kvalifikaci a jsou nahraditelnější než vedoucí pracovník. Všichni zaměstnanci musí vykonat školení BOZP a PO. Ten kdo bude mít možnost řízení vozidla, také školení řidičů.

#### **d) Marketing a získání zákazníků**

Tento krok může probíhat již od zahájení podnikání, protože bude poměrně zdlouhavý. Firma se musí dostat do povědomí budoucích zákazníků. K tomu bude sloužit marketingová kampaň v podobě reklamních bannerů a internetové inzerce.

#### **e) Domluva s dodavateli**

V případě, že máme zajištěné prostory, vybavení, zaměstnance a potenciální zákazníky, je na čase vyjednávat také s dodavateli. Tento krok je důležitý pro zajištění materiálu pro výstavbu a také pro výhodné ceny, které snižují náklady. Pro dodavatele bude firma opakovatelným příjmem a pro firmu budou sjednaní dodavatelé zdrojem materiálu ve správný čas a se snahou o co nejnižší cenu. Důležité je hledat nejen levné dodavatele, ale také kvalitní. S kvalitními surovinami budou kvalitní také koncové výrobky a díky tomu spokojení zákazníci.

## 4.4 Analýza trhu a koncepce marketingu

Lokalita působení firmy je ve Středočeském kraji, konkrétní zaměření na okres Benešov a další lokality v dojezdové vzdálenosti od sídla společnosti, tedy od města Benešov. Spadají sem lokality v okolí měst Vlašim, Votice, Sedlčany, Týnec nad Sázavou, Jesenice u Prahy, Říčany a Sázava.



Obrázek 6 Mapa Středočeského kraje

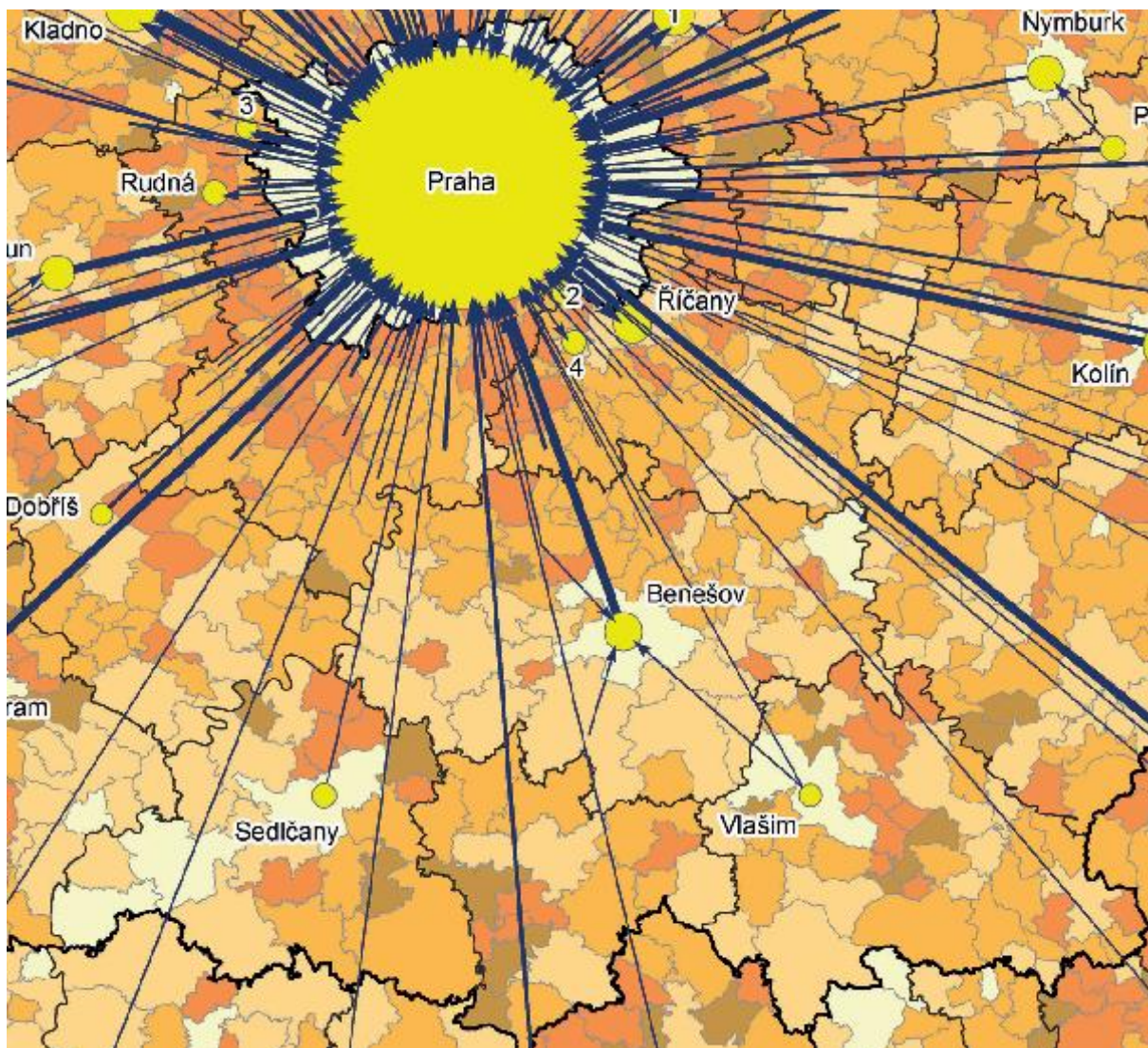
Zákazníci nemusí být přímo obyvatelé dané lokality, protože statistiky ukazují, že ve Středočeském kraji žije ekonomicky aktivní obyvatelstvo, které vyjíždí za prací i mimo svůj kraj, dá se předpokládat, že se jedná o zaměstnání převážně v hlavním městě. V roce 2011 při Sčítání lidu, domů a bytů uvedlo přes 3 000 obyvatel regionu Benešov, že dojíždí za zaměstnáním mimo region. Dokonce i ze vzdálenějšího regionu Vlašim je zde necelých 2 000 obyvatel a z regionu Votice necelých 1 000 obyvatel, kteří dojíždí za zaměstnáním



mimo dané regiony. Naopak do regionu hlavního města Prahy uvedlo necelých 88 000 obyvatel, že pravidelně dojíždí. Do Benešova navíc dojíždí obyvatelé z okolních regionů za prací, proto se může firma zaměřit i na přilehlé obce a tam stavět domy pro jejich bydlení. (ČSÚ, 2011)

Region	Počet obcí	Bydlící ekon. aktivní zaměstnaní			Vyjíždějící z regionu celkem	Dojíždějící do regionu celkem	Saldo dojížd'ky regionu
		region	centrum	zázemí			
Benešov	22	15 236	7 737	7 499	3 086	2 448	-638
Praha	436	819 967	582 574	237 393	26 203	87 899	61 696
Vlašim	37	10 380	5 387	4 993	1 987	657	-1 330
Votice	6	3 080	1 973	1 107	853	386	-467

Tabulka 1 Obyvatelé dojíždějící a vyjíždějící za prací



Obrázek 7 Mapa s dojížd'kou a vyjížd'kou za prací



## Legenda k Mapě s dojížd'kou a vyjížd'kou do zaměstnání:



Obrázek 8 Intenzita vyjížd'ky do zaměstnání



Obrázek 9 Proudy s více než 200 vyjíždějícími do zaměstnání



Obrázek 10 Centra pracovní dojížd'ky

Počet dokončených bytů v rodinných domech a bytových domech bylo v roce 2017 celkem 5 499. Z toho bylo dokončeno 4 044 staveb v rodinných domech a 820 staveb v bytových domech. Od roku 2014 po poklesu toto číslo opět stoupá, což je dobré znamení, protože se zvyšuje poptávka po rodinných domech. Toto číslo ukazuje dokončené stavby ve Středočeském kraji.

<b>Rok</b>	<b>Byty celkem</b>	<b>Z toho v rodinných domech</b>	<b>Z toho v bytových domech</b>
2006	5 957	3 610	1 432
2007	8 599	4 895	2 540
2008	8 041	5 555	1 509
2009	7 421	5 077	1 659
2010	7 405	5 106	1 394
2011	6 376	4 463	1 041
2012	5 900	4 513	713
2013	5 295	4 006	680
2014	4 226	3 462	310
2015	4 872	3 668	680
2016	4 860	3 898	550
2017	5 449	4 044	820

*Tabulka 2 Počet dokončených bytů ve Středočeském kraji*

#### **4.4.1 Marketingový mix**

##### **Produkt a hodnota produktu pro zákazníka**

###### *Product / Cost to the customer*

Produktem stavební firmy je rodinný nebo řadový dům. Rodinný dům má průměrnou rozlohu 100 – 120 m<sup>2</sup> a pozemek rozlohu 750 – 1 000 m<sup>2</sup>. Dům bude podle velikosti pozemku, začlenění do terénu a jiných vlivů jednopatrový nebo dvoupatrový. Materiálem pro výstavbu budou zdící systémy Porotherm nebo Ytong. Předpokládaná životnost domů z těchto materiálů se odhaduje na minimální dobu 100 let. Průměrný dům

bude obsahovat 4 pokoje, kuchyň, toaletu a koupelnu. Dále prostor na odkládání věcí a garáž pro jeden osobní automobil. Přidanou hodnotou pro zákazníka je koupě již hotového domu, ve kterém může zákazník ihned bydlet. V případě stavby na klíč nebo koupě staršího domu, který se bude muset rekonstruovat je vysoké riziko, že zákazník musí ještě navíc investovat a hlavně bude mít možnost k nastěhování až po určité době.

### **Náhled vzorového rodinného domu:**



*Obrázek 11 Vzorový rodinný dům*

### **Cena produktu a jeho hodnota**

#### *Price / Customer value*

Cena domu se pohybuje mezi 4 a 5 miliony Kč. Vychází to z nákladového určení ceny produktu. Celkové náklady na koupi pozemku, materiál a práci odpovídají přibližně 3,5 až 4,5 milionům Kč. Zároveň je ale potřeba zvážit poptávku a podle ní případně cenu zvýšit nebo snížit. Přidaná hodnota pro zákazníka, která plyne z koupě, je hotový výrobek, se kterým nevznikají další náklady a hlavně žádné starosti při zajišťování například stavebního povolení nebo získávání pozemku.

## **Místo a pohodlí zákazníka při koupi**

### *Place / Convenience*

Firma bude stavět ve Středočeském kraji převážně v okrese Benešov. Firma má předjenané pozemky na tomto území. Podle průzkumu trhu je zde potenciál pro prodej vzhledem k tomu, že se ve Středočeském kraji ročně postaví okolo 4 000 rodinných domů a toto číslo od roku 2014 roste. Prodej bude probíhat převážně na webových stránkách firmy a přes webové portály, které inzerují prodeje domů.

## **Propagace a komunikace se zákazníkem**

### *Promotion / Communication*

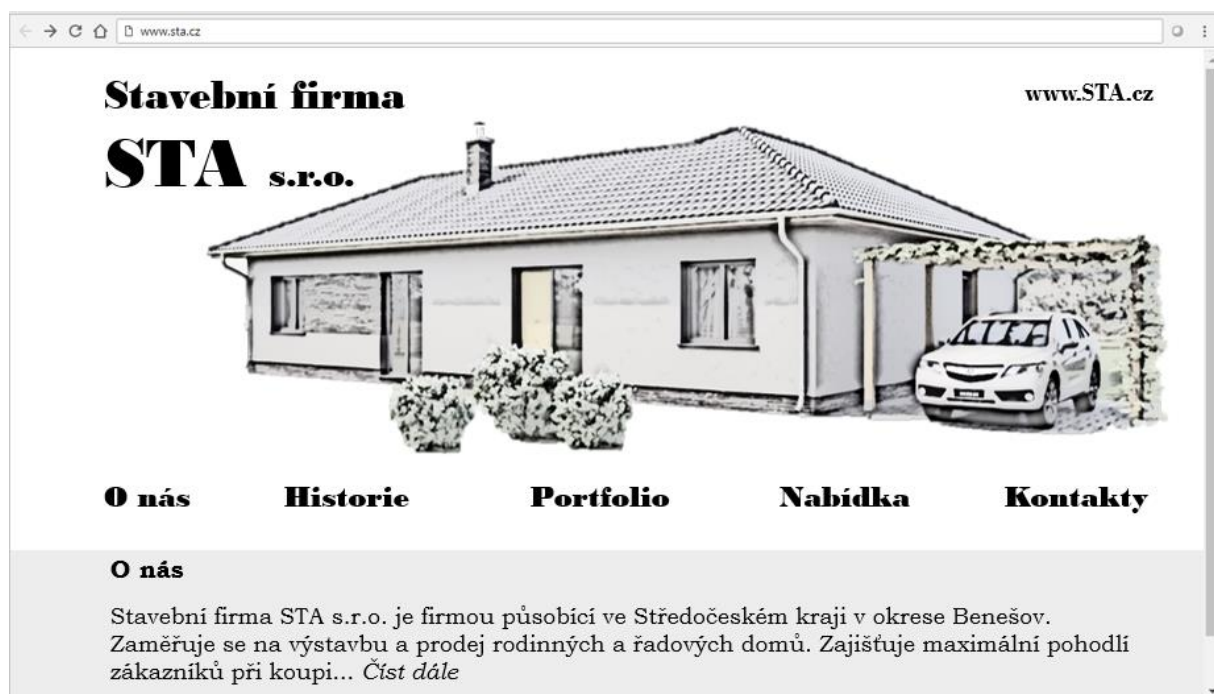
Na webových stránkách firmy bude možné nalézt seznámení s firmou, její zaměření, kontakty, ukázky postavených domů a nabídky k prodeji. Zároveň bude propagace probíhat i v rámci billboardů, které najdou zákazníci na viditelných veřejných místech. Ty budou sloužit hlavně k budování povědomí o firmě u stávajících i potenciálních zákazníků.



*Obrázek 12 Logo*

Webové stránky budou hlavním komunikačním kanálem se zákazníkem, protože budou obsahovat vše potřebné a budou se průběžně aktualizovat o ukázky již postavených a prodaných domů, recenze a nabídku aktuálních domů k prodeji.

## Náhled webových stránek:



Obrázek 13 Náhled webových stránek

## 4.4.2 SWOT analýza



Obrázek 14 SWOT analýza - STA

## 4.4.3 Porterova analýza

### Potenciální konkurence

Potenciální konkurence představuje nově příchozí stavební firmy, které se budou zaměřovat na výstavbu rodinných domů. Potenciálními konkurenty jsou i stávající firmy působící ve stejném segmentu, ale nejsou přímo zaměřené na stavbu a prodej rodinných domů. Tyto firmy mohou změnit své zaměření a v tu chvíli se stát hlavním konkurentem. Patří sem také realitní společnosti, které rodinné domy prodávají a nemusí je přímo stavět.

### Dodavatelé

Dodavatelé představují firmy, které ovlivňují kvalitu našich výrobků, cenu materiálu a tudíž i celkové ceny produktu a také čas, protože mohou hrát i roli v celkové

délce výstavby v závislosti na rychlosti dodávek. Pro firmu je důležité znát své dodavatele a budovat silné vztahy s hlavními dodavateli, protože i ona se pro ně stává důležitým odběratelem a stálým zákazníkem.

### **Substituty**

Substituty mohou představovat jiné možnosti bydlení, tedy bydlení například v bytech. Důležitým substitutem je také bydlení v podnájmu ať v domě či bytě. Tento substitut využívají hlavně lidé, kteří nemají možnost koupě nebo bydlí v určitém místě pouze na přechodnou dobu, nekoupí si tedy byt ani dům, ale pronajmou si prostory na dobu určitou.

### **Zákazníci**

Zákazníci hrají důležitou roli, protože zákazníci jsou ti, pro které se produkty vyrábí. Je třeba znát své zákazníky, abychom se trefili do vkusu, cenových možností a hlavně splnit zákaznickovy požadavky, aby si produkt koupil. Zákazníky, na které se firma zaměřuje, jsou ekonomicky aktivní obyvatelé ze Středočeského kraje ve věku od 20 let, kdy je zákazník schopný vynaložit potřebné finanční prostředky pro koupi rodinného domu. Hlavní věkové skupiny jsou 20 až 30 let, tedy lidé, kteří se chtějí osamostatnit od rodičů a hledají vlastní bydlení. Další věkovou skupinou je věk 40 až 50 let, tedy obyvatelé, kteří například celý život bydlí v bytě ve městě a na důchodový věk si hledají jinou formu bydlení, tedy stěhují se na venkov do rodinného domu. Tito zákazníci mají dostatečné finanční prostředky, protože jsou stále pracující, případně mají našetřené finance na tuto koupi.

### **Stávající konkurence**

Stávající konkurence souvisí se zákazníky, protože jim může vyhovovat více a oni potom produkty nakupují od nich. Je tedy důležité stále sledovat všechny stávající konkurenty na trhu, aby jim bylo možné plně konkurovat a stát se pro zákazníka nejlepší možnou variantou. Stávající konkurence může být také substitutem, protože konkurencí nemusí být jen stavební firma, ale společnost nabízející jakoukoliv formu bydlení, ať je to výstavba a prodej nebo pronájem bytů či domů. Souvislost mezi stávající konkurencí a

dodavateli je taková, že pokud má konkurence lepší vztahy a tedy lepší podmínky od dodavatelů, má také lepší pozici na trhu a tím je pro ostatní firmy konkurenčně větší hrozbou. Pokud naopak na trhu není moc veliká konkurence, jsou u dodavatele lepší vyjednávací podmínky, protože jsme pro ně také významnějšími zákazníky. Potenciální konkurence se odvíjí od té stávající, protože čím větší je mezera na trhu, tedy chybějící nebo nekvalitní konkurence, tím je větší riziko vzniku nové. Vznik nové konkurence má své pro a proti. Neví se, kdo se na trhu objeví, tedy nelze předvídat chování nově příchozí konkurence, dá se jediné předvídat možné scénáře. Naopak novým konkurentům trvá nějakou dobu, než si vytvoří vztahy s dodavateli a zákazníky a vybuduje si pozici na trhu, tím je možné získat čas a přizpůsobit se nabídce a poptávce.

#### **4.4.4 Analýza PESTLE**

##### **Politické faktory**

- daňová politika státu – vliv výše daní na náklady firmy, možné daňové úlevy pro podnikatele
- sociální politika – podpora studia a zaměstnanosti v oboru stavebnictví
- podpora podnikání

##### **Ekonomické faktory**

- míra inflace – vliv na cenu materiálu a pohonných hmot, vliv na budoucí cenu prodeje
- dostupnost úvěrů a úrokové sazby – vliv na to, zda firma dostane úvěr, na jak vysokou částku a s jak vysokým úrokem

##### **Sociální faktory**

- míra zaměstnanosti obyvatelstva – vliv na poptávku po pracovní síle a tím vyšší nebo nižší konkurenční boj, vliv na nabídku pracovních míst a s tím související zvýšená nebo snížená poptávka po dané pracovní pozici
- míra vzdělanosti a dostupnost pracovní síly v oboru stavebnictví
- přístup k práci v oboru stavebnictví – jak atraktivní bude pro budoucí zaměstnance získat pracovní pozici právě v tomto oboru, na tomto konkrétním pracovním místě



### **Technologické faktory**

- výzkum a nové vynálezy – nástroje, vybavení nebo materiály – usnadnění práce a zvýšení kvality
- rychlost zastarávání technologií – reakce na vývoj nových technologií a možnosti jejich využívání
- podpora nových technologií a možnost jejich využívání – získávání konkurenční výhody na trhu díky využívání nových technologií a čerpání jejich výhod

### **Legislativní faktory**

- zákony, které mají vliv na zakládání a fungování podniku
- vyhlášky spojené s realizací staveb – znalost vyhlášek a jejich dodržování

### **Ekologické faktory**

- recyklace materiálu a nakládání s odpady
- využívání materiálů šetrných pro životní prostředí

## **4.4.5 Konkurence**

Konkurentů je na trhu několik. Patří sem stavební firmy v oblasti Benešova u Prahy a okolí. Jsou to firmy, které se zaměřují na výstavbu a prodej rodinných a řadových domů. Celkem má firma 4 hlavní konkurenty, na které je potřeba se zaměřit, z nich 1 firma, která se zaměřuje na stavbu a prodej rodinných domů jako hlavní zaměření.

**Hoss** – Tato firma se mimo jiné zaměřuje na výstavbu rodinných domů, ale hlavním záměrem této firmy rodinné domy nejsou. Firma Hoss se zaměřuje hlavně na veřejné zakázky, kam se můžou řadit výstavba a rekonstrukce nemocnic, škol, muzeí a jiných větších budov.

**Sládek Group** – Tato firma se zaměřuje hlavně na velké stavby, kam spadají výrobní haly nebo velké budovy. Hlavním záměrem této firmy není výstavba rodinných domů, proto nebude hlavním konkurentem pro firmu STA s.r.o., která se zaměřuje právě na rodinné domy.

**BDS Benešov** – Tato firma stejně jako Hoss se zaměřuje hlavně na veřejné zakázky a ne na menší rodinné domy. Nebude tedy hlavním konkurentem, protože cíloví zákazníci jsou odlišní.

**CENTRUM STAVEB** – Tato firma se zaměřuje hlavně na výstavbu rodinných domů, bude proto největším konkurentem. Rozdílem ale je, že se zaměřuje na stavby na klíč. Znamená to, že staví dům pro zákazníka podle jeho představ na jeho pozemku. Firma nemá tak vysoké počáteční investice do výstavby, ale nevýhodou této firmy je, že zákazník musí čekat dlouhou dobu, než dostane hotový dům. Může se také stát, že nastanou nepředvídané náklady, případně se prodlouží doba výstavby nebo bude zákazník s produktem nespokojený.

#### **Porovnání konkurence:**

<b>Konkurence</b>	<b>Hlavní zaměření</b>	<b>Zákazníci</b>
Hoss	Veřejné zakázky, větší stavby	Zadavatel VZ, PO, bohatý investor
Sládek Group	Velké stavby	PO, bohatý investor
BDS Benešov	Veřejné zakázky, větší stavby	Zadavatel VZ, PO, bohatý investor
CENTRUM STAVEB	Domy na klíč	FO, uživatel
STA	Rodinné domy	FO, uživatel

*Tabulka 3 Porovnání konkurence*

#### **4.4.6 Dodavatelé**

Mezi hlavní dodavatele, které budou mít největší vliv na cenu materiálu, patří dodavatelé stavebnin, střešních krytin, dále vodoinstalací, topení, elektra a kovomateriálu. Všichni dodavatelé jsou v blízké vzdálenosti firmy, aby náklady na dopravu nepřevyšovaly možné dojednané slevy, čímž by dohoda s dodavateli byla zbytečná. Je důležité udržovat vztahy s těmito společnostmi hlavně kvůli jistotě, že bude potřebný materiál vždy včas k dispozici a zároveň za dojednané ceny. Hlavními dodavateli je těchto 9 firem:

**Stavebniny DEK** – Dodavatel stavebnin, elektra, střešních a příhradovin. Tato firma je schopná dodat víceméně veškerý sortiment, protože neustále rozšiřuje nabídku svého sortimentu. Nachází se přímo v Benešově.

**PRO-DOMA** – Dodavatel stavebnin a střech, oproti stavebninám DEK má užší sortiment a nenabízí elektro. Nachází se přímo v Benešově.

**ITOs** – Dodavatel topení, plynu a vodoinstalací – vodovodních a kanalizačních instalací. Nachází se přímo v Benešově.

**Hutní materiál Drahot** – Tento dodavatel se zaměřuje na hutní materiál, dodává železo, ocelové nosiče, sítě, traverzy, betonářskou ocel, trubky, kované prvky, roxory a plechy. Zároveň provádí zámečnické a svářečské práce a jejich montáž. Nachází se také v Benešově.

**IP Šimánek** – Dodavatel instalatérských potřeb, konkrétně topení, plynu a vodoinstalací. Nachází se v Benešově.

**Mazva** – Menší dodavatel stavebnin a střešních krytin s prodejnou v Benešově a nedalekém Čakově.

**Stavmat stavebniny** – Dodavatel stavebnin, střešních krytin a izolací. Široký sortiment s prodejnou v Benešově.

**Hrazdíra-Elektro** – Dodavatel elektroinstalačního materiálu a montáž veškerého sortimentu s prodejnou v Benešově.

**Ptáček-velkoobchod** – Dodavatel topení, plynu a vodoinstalací. Zároveň montáže koupelen, systémů topení, obkladů a krbů. Prodejna se nachází v Benešově.

Po dohodě s dodavateli bude mít firma levnější ceny za pravidelný odběr a množství při odběru. Dodací podmínky závisí na momentální dostupnosti daných položek. Je dobré mít dodavatelů více, aby byla možnost kupovat zboží, které zrovna nebude dostupné u jednoho a zároveň pro porovnávání cen a kvality výrobků a vyjednávání s obchodními zástupci. Někteří dodavatelé mohou mít v sortimentu pouze některé konkrétní výrobce, proto je dobré znát i jejich konkurenční produkty.

## 4.5 Management a lidské zdroje

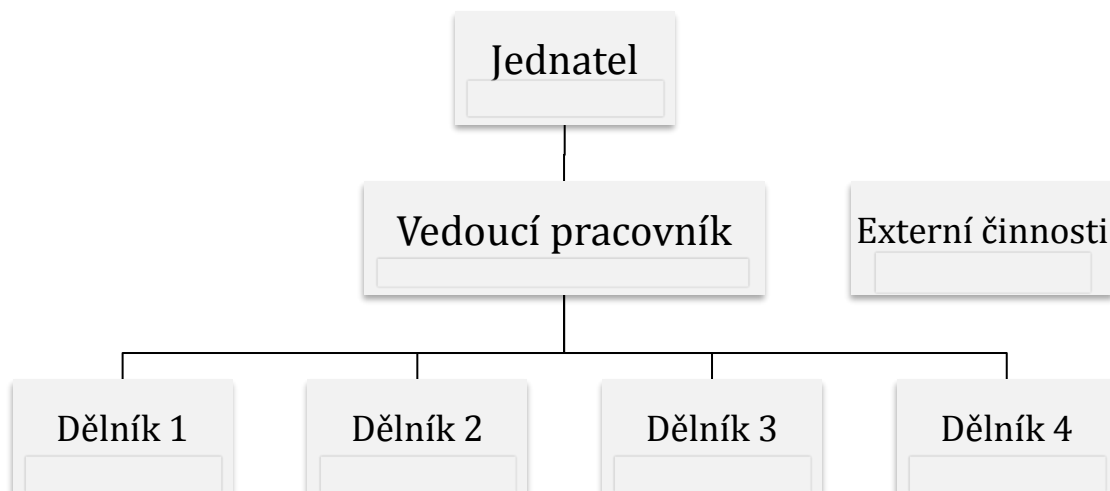
Ve firmě bude celkem 5 zaměstnanců a jednatel společnosti. Jednatel bude mít více funkcí, stejně jako vedoucí pracovník. Dále budou ve firmě 4 dělníci a na specifické jednorázové činnosti budou využiti externí dodavatelé.

Jednatel je na nejvyšší pozici a bude mít na starosti celkový chod firmy, získávání a školení zaměstnanců, přípravu podkladů pro účetnictví, evidenci nákladů, vyjednávání s dodavateli a subdodavateli, komunikaci se zákazníky, přípravy staveb, plánování a organizování.

Vedoucí pracovník je na úrovni pod ním a jeho hlavní pracovní náplní bude pozice stavbyvedoucího, tedy dozor na stavbě, kontrola a management podřízených a celkové zařizování chodu stavby. Tento vedoucí pracovník bude schopný také zajistit přípravu stavby, plánování činností a nákup surovin. V případě, že bude jednatel vytížený, bude jeho pozice zastupitelná.

Nedílnou součástí firmy budou 4 dělníci s profesí zednickou. Ti budou zajišťovat většinu manuální práce na stavbě. Funkce, které budou zajištěny externími dodavateli, jsou instalatér/topenář, elektrikář, tesař a případné mimořádné práce. Dále účetní a daňové služby budou prováděny od externí společnosti z důvodu nevyžitelnosti zaměstnance v rámci kapacity pracovní náplně.

### Organizační struktura



Obrázek 15 Organizační struktura

V případě mimořádných situací budou k dispozici zaměstnanci z externí společnosti, která zajišťuje dělníky na různé manuální práce. Tyto pracovní síly jsou zaměstnanci společnosti, která si účtuje finance za odpracovanou dobu. Nejsou potřeba žádné fixní náklady, zajišťování školení nebo pojištění.

Všichni zaměstnanci budou povinni absolvovat školení BOZP a PO. Vedoucí pracovník, jednatel a jeden z dělníků budou absolvovat školení řidičů kvůli řízení firemního automobilu.

Náklady na zaměstnance jsou podrobně vyčísleny v kapitole Finanční a ekonomická analýza – Mzdy zaměstnanců. Hrubá mzda jednoho dělníka bude odpovídat 26 000 Kč a čistá mzda 20 000 Kč za měsíc. Vedoucí pracovník bude mít hrubou mzdu 40 500 Kč a čistou mzdu 30 000 Kč měsíčně. Zaměstnavatel bude odvádět za zaměstnance zdravotní pojištění ve výši 9% a sociální pojištění ve výši 25% z hrubé mzdy. Zaměstnanec poté odvede 4,5% na zdravotní pojištění a 6,5% na sociální pojištění ze superhrubé mzdy, která odpovídá 134% hrubé mzdy. Záloha na daň odpovídá 15% ze superhrubé mzdy a sleva na dani 2 070 Kč.

<b>Superhrubá mzda</b>	<b>34 900</b>	<b>54 300</b>
Pojištění (zaměstnavatel)	8 840	13 770
- Sociální pojištění	6 500	10 125
- Zdravotní pojištění	2 340	3 645
<b>Hrubá mzda</b>	<b>26 000</b>	<b>40 500</b>
Pojištění (zaměstnanec)	2 860	4 455
- Sociální pojištění	1 690	2 632
- Zdravotní pojištění	1 170	1 822
Daň	5 235	8 145
Sleva na dani	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>20 000</b>	<b>30 000</b>

*Tabulka 4 Odvody na zaměstnance*

## 4.6 Technické a technologické řešení

Firma bude stavět rodinné a řadové domy o rozloze 100 - 120 m<sup>2</sup>. Velikost a rozložení domu bude závislé na rozloze pozemku, reliéfu půdy a dalších okolnostech. Domy budou jednopatrové nebo dvoupatrové. Materiál pro výstavbu budou zdící systémy Porotherm nebo Ytong. Výběr materiálu závisí právě na tom, zda bude dům jedno nebo dvoupatrový. Cihly mají totiž jinou strukturu, váhu a nosnost. Záleží také na tom, v jakém povrchu a terénu bude dům umístěn a zda bude v oblasti s vysokou nebo nízkou vlhkostí půdy.

Materiálové toky potřebné pro realizaci projektu jsou v investiční fázi. Patří sem nákup základního vybavení potřebného pro výstavbu rodinného domu. Počítá se s tím, že 1 rodinný dům staví 4 zaměstnanci a s nimi 1 vedoucí pracovník, který zajišťuje chod a dohlíží na kvalitu práce. K tomu je potřeba následujícího vybavení: Nákladní automobil, zednické vybavení, elektrické vybavení, bezpečnostní pomůcky a další (zednické kladívko, tesařské kladívko, špachtle, vědro na vodu, zednická lžíce, úhelník, svinovací metr, nerezové hladítko, rukavice, zednický provázek, majzlík, přilba, reflexní vesta, výstražná páska, štětec, značkovací sprej, palice, vodováha, strhovací lať, váleček na vodu, koště, lopata, krumpáč, hrábě, fanka, provázek, tesařská tužka, pilka na dřevo, pila na polystyren pila na tvarovky, odlamovací nůž, hladítko s pěnovým filcem, stavební koza, pojízdná hliníková kostka lešení, rozbruska s příslušenstvím, příklepová vrtačka s příslušenstvím, akušroubovák, ruční míchadlo, míchačka, centrála a rotační laser s laťí.

Pro chod firmy je potřebné vybavení kanceláře, která nebude majetkem firmy, ale firma jí bude mít plně vybavenou k dispozici od pronajímatele. K provozu bude potřeba počáteční investice na notebook s veškerým příslušenstvím, tiskárnu a mobilní telefon. Dále administrativní potřeby, které se nakoupí na začátku provozu a budou se postupně doplňovat. Tyto potřeby budou stát přibližně 1 000 Kč za rok. Pokud bude spotřeba vyšší, odrazí se to ve výnosech. Není ale potřeba počítat s dalšími náklady na opravu či údržbu. Pouze v případě notebooku, tiskárny či telefonu, kde je potřeba počítat s tím, že zařízení se bude používat po dobu cca 5 let, přičemž záleží na opotřebování a každodenní údržbě. Dalším nákladům na údržbu bude podléhat nákladní automobil, který bude muset minimálně jednou ročně navštívit servis, dále elektrické vybavení - příklepové vrtačky,

rozbrusky, míchačky, centrály, rotačního laseru nebo pojízdné kostky lešení. Toto vybavení je poruchové a při zanedbání každodenní údržby se snižuje jejich doba životnosti.

U nákladných strojů, mezi které patří zejména - jádrová vrtačka, bagr, čelní nakladač, vibrační deska, stavební výtah, lešení, zbíjecí a vrtací kladivo je potřeba zvážit, zda je jejich využitelnost taková, aby pokryla jejich pořizovací náklady. V těchto případech je výhodnější si je vypůjčit na určitou dobu a zaplatit za jejich využívání.

Technologický postup pro stavbu domů obsahuje 18 základních činností od zemních prací po dokončovací a zařizovací práce. Jednotlivé činnosti se vyčísľují na týdny a některé se mohou prolínat, některé na sebe musí navazovat. Každá z činností obsahuje kroky pro jejich zhotovení, které jsou vypsány v tabulce níže. Veškeré činnosti musí být prováděny v souladu s technologickými postupy, které musí znát hlavně stavbyvedoucí a dohlížet na jejich uplatňování.

<b>Činnost</b>	<b>Specifikace</b>
Zemní práce	Pronájem vibrační desky a pronájem vibračního pěchu
Základy	Betonářská ocel, betonové základové konstrukce (patky, pasy, deska) a podezdívky ze ztraceného bednění
Svislé konstrukce	Nosné stěny, příčky, překlady a komín
Vodorovné konstrukce	Věnce (beton, výztuž a betonová mazanina podlah)
Úpravy povrchů vnějších a vnitřních	Venkovní fasáda a vnitřní omítky
Konstrukce tesařské a krytina	Nosná konstrukce střechy, laťování, foliování a střešní krytina
Výplně vnějších otvorů	Okna a dveře
Sádkartonové konstrukce	Protipožární podhled
Klempířské konstrukce	Oplechování střechy, parapety a okapy
Izolace proti radonu	Odvětrání radonu perforovanou trubkou
Izolace proti vodě	Hydroizolace

Tepelná izolace	Fasádní polystyren, podlahový polystyren a minerální vata
Dokončovací práce	Dlažby, obklady, malby a podlahové krytiny
Elektroinstalace	Kabely, zásuvky, vypínače, rozvaděč a světla
Vzduchotechnika	Digestoř a odvětrání
Kanalizace a vodovod	Kanalizační potrubí a rozvody vodovodního potrubí
Zařizovací předměty	Umyvadlo, záchod, vana nebo sprchový kout
Ústřední vytápění	Podlahové topení, a tepelné čerpadlo

*Tabulka 5 Činnosti pro stavbu rodinného domu*



## 4.7 Harmonogram realizace projektu

Realizace projektu se dělí na dvě části. Tou první je realizace založení podniku a zahájení podnikání. Do této fáze spadají činnosti založení společnosti s.r.o. a následné činnosti spojené se zahájením podnikání. Činnosti vedoucí k založení podnikání trvají celkem 12 týdnů od sepsání společenské smlouvy a dokončené získáváním zákazníků a domluvou s dodavateli. Druhou částí je samotná výstavba, která trvá celkem 18 týdnů. Tyto činnosti jsou spojené s každou jednotlivou stavbou. Před tím je ale potřeba zahrnout dobu nákupu pozemku, vypracování projektu a získání stavebního povolení. Následuje samotná výstavba zahájená zemními pracemi a ukončení dokončovacími a zařizovacími pracemi.

### 4.7.1 Harmonogram činností založení podniku

týdny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sepsání společenské smlouvy	1											
Vklad základního kapitálu		1										
Získání živnostenského oprávnění			1									
Zápis do obchodního rejstříku				1								
Příprava prostor					2							
Vybavení							1					
Získávání zaměstnanců a školení								3				
Marketing a získávání zákazníků									6			
Domluva s dodavateli											3	

Obrázek 16 Harmonogram činností založení podniku

### 4.7.2 Harmonogram výstavby rodinného domu

Před začátkem stavby je potřeba zohlednit nákup pozemku, což trvá přibližně 2-3 týdny. Tato doba zohledňuje vyjednávání s majitelem pozemku a jeho přepis. Následuje vypracování projektu pro stavební povolení, které trvá 3 týdny a nakonec podání žádosti o stavební povolení, které je závislé na příslušném úřadu. Může trvat 30 až 60 dnů, což je lhůta, do které se stavební úřad musí vyjádřit.

	týdny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Zemní práce			2																
Základy				2															
Kanalizace a vodovod				1										1					
Izolace proti radonu					1														
Svislé konstrukce						3													
Izolace proti vodě						1													
Vodorovné konstrukce									3				1						
Konstrukce tesařské a krytina											1								
Klempířské konstrukce											1				1				
Výplně vnějších otvorů												1							
Tepelná izolace													2						
Ústřední vytápění											1						1		
Úpravy povrchů vnější a vnitřní															4				
Elektroinstalace														2					
Vzduchotechnika															1				
Sádkartonové konstrukce																1			
Dokončovací práce																		2	
Zařizovací předměty																			1

Obrázek 17 Harmonogram výstavby rodinného domu

## 4.8 Finanční a ekonomická analýza

### 4.8.1 Počáteční výdaje

Počáteční výdaje jsou potřebné k výstavbě. Skládají se z materiálu na stavbu pro dělníky ale i vybavení do kanceláře. Tyto výdaje se vynaloží před zahájením první stavby.

Vybavení	Ks	Kč	Vybavení	Ks	Kč
Notebook	1	20 000	Krumpáč	2	240
Tiskárna	1	3 000	Hrábě	2	180
Telefon	1	3 000	Fanka	1	70
Administrativní potřeby		1 000	Provázek	3	450
Zednické kladívko	2	500	Tesařská tužka	10	100
Tesařské kladívko	1	320	Pilka na dřevo	1	160
Špachtle	3	60	Pilka na polystyren	1	220
Vědro na vodu	4	100	Pila na tvarovky	1	650
Zednická lžíce	4	320	Odlamovací nůž	4	100
Úhelník	1	120	Hladítko s pěnovým filcem	2	280
Svinovací metr	4	240	Stavební koza	2	3 000
Hladítko nerezové	4	320	Pojízdná hliníková k. lešení	1	10 000
Rukavice	20	400	Rozbruska a přísl.	2	12 000
Provázek zednický	3	90	Příklepová vrtačka a přísl.	1	6 000
Majzlík	4	200	Akušroubovák	1	5 000
Přilba	5	750	Ruční míchadlo	1	7 500
Vesta	5	125	Míchačka	1	5 000
Páska výstražná	1	150	Centrála	1	15 000
Štětce	4	200	Rotační laser s latí	1	40 000
Strhovací lať	2	700	Značkovací sprej	2	300
Váleček na vodu	2	200	Palice	1	350
Košťe	2	200	Vodováha 0,5 m	2	500
Lopata	3	240	Vodováha 2m	2	1 300
<b>Celkem</b>					<b>143 100</b>

Tabulka 6 Vybavení

Mezi další výdaje patří pořízení dvou automobilů. Jeden bude osobní automobil pro přepravu osob, bude sloužit hlavně pro jednatele, který bude dojíždět na stavby, jednat s dodavateli a zákazníky. Dále se bude pořizovat nákladní automobil, tedy dodávka, která bude sloužit jak k převozu pracovníků, tak k převozu nářadí a menšího materiálu na stavbu. Tato dodávka bude schopná odvézt vše potřebné a větší náklad bude dovážen buď přímo dodavatelem na místo stavby, nebo se ve výjimečných případech pronajme na dobu určitou potřebné vozidlo. Zde se jedná o přepravu zeminy nebo jiného nadměrného materiálu.

<b>Automobil</b>	<b>Ks</b>	<b>Kč</b>
Nákladní automobil	1	200 000
Osobní automobil	1	120 000
<b>Celkem</b>		<b>320 000</b>

*Tabulka 7 Náklady na automobily*

Automobily spadají do 2. odpisové skupiny, budou se tedy rovnoměrně odpisovat po dobu 5 let. V prvním roce se odepíše 11% v dalších letech 22,25%. Ostatní vybavení nespadá do žádné skupiny nebo je jeho hodnota nižší než 40 000 Kč. Tento majetek se obvykle neodepisuje. (Krauseová, 2013)

<b>Rovnoměrné odpisování</b>	<b>Rok 1</b>	<b>Rok 2</b>	<b>Rok 3</b>	<b>Rok 4</b>	<b>Rok 5</b>
Vozový park	24 200	48 950	48 950	48 950	48 950

*Tabulka 8 Rovnoměrné odpisování*

Celkové náklady na počáteční vybavení a vozový park budou 463 100 Kč.

<b>Celkové počáteční náklady</b>	<b>Kč</b>
Vybavení	143 100
Vozový park	320 000
<b>Celkem</b>	<b>463 100</b>

*Tabulka 9 Celkové počáteční náklady*

#### 4.8.2 Plánované náklady na výstavbu 1 rodinného domu

Plán nákladů na výstavbu 1 rodinného domu zahrnuje materiálový rozpočet od úpravy zeminy po samotnou výstavbu. Konkrétně obsahuje náklady na zemní práce, zakládání stavby, výstavbu svislých a vodorovných konstrukcí, úpravy vnitřních a vnějších povrchů, tesařské konstrukce a krytiny, výplně vnějších otvorů, sádrokartonové a klempířské konstrukce, izolace proti radonu a vodě, tepelné izolace a dokončovací práce. Dále náklady zahrnují elektroinstalace, instalaci vzduchotechniky, kanalizace a vodovodu, další zařizovací předměty a vytápění.

Náklady na výstavbu 1 domu	Kč
Zemní práce	20 000
Základy	109 000
Svislé konstrukce	180 000
Vodorovné konstrukce	100 000
Úpravy povrchů vnějších a vnitřních	80 000
Konstrukce tesařské a krytina	170 000
Výplně vnějších otvorů	120 000
Sádrokartonové konstrukce	25 000
Klempířské konstrukce	25 000
Izolace proti radonu	4 000
Izolace proti vodě	40 000
Tepelná izolace	90 000
Dokončovací práce	120 000
Vedlejší náklady	10 000
Elektroinstalace	120 000
Vzduchotechnika	15 000
Kanalizace a vodovod	30 000
Zařizovací předměty	60 000
Ústřední vytápění	220 000
<b>Celkem</b>	<b>1 538 000</b>

Tabulka 10 Náklady na výstavbu 1 domu

Nezbytnou součástí nákladů na pořízení domu je nákup pozemku, na kterém se bude dům stavět. Nákup pozemku vždy předchází samotné výstavbě a průměrná cena pozemku o rozloze 1 000 m<sup>2</sup> v dané lokalitě vychází na 800 000 Kč. Tato částka se samozřejmě může lišit a ovlivnit při jednání s majitelem o konečné ceně. Přepočítaná částka nákupu jednoho pozemku na měsíc vychází na 200 000 Kč při předpokladu, že se budou nakupovat 3 pozemky za rok.

<b>Celkové náklady na 1 dům</b>	<b>Kč</b>
Náklady na výstavbu	1 538 000
Pozemek	800 000
<b>Celkem</b>	<b>2 338 000</b>

*Tabulka 11 Celkové náklady na 1 dům*

Náklady jsou odhadnuty pouze bez práce, která bude zahrnuta ve mzdách zaměstnanců, případně v nákladech vynaložených pro externího dodavatele. K této celkové sumě je započítána daň 19%, kterou firma zaplatí, protože staví na vlastní náklady a zákazníkovi prodává hotový výrobek.

### **4.8.3 Fixní náklady**

Fixní náklady obsahují takové, které se budou platit měsíčně. Spadá do nich pronájem kancelářských prostor v místě sídla firmy. Částka odpovídá nabídce kancelářských prostor v místě sídla firmy. Dále účetní a daňové služby, které budou provozovány externí účetní firmou. Nevyplatí se totiž zaměstnávat osobu, která by toto měla na starosti vzhledem k velikosti firmy a předpokládané náplni práce tohoto zaměstnance. Mezi fixní náklady patří dále internetové služby a mobilní tarif, které se budou platit měsíčně s předpokládanou částkou celkem 1 000 Kč. Marketing také spadá pod fixní náklady. Zahrnuje inzerci firmy, růst povědomí mezi zákazníky a získávání zákazníků pro prodej domů. Celkové fixní náklady vychází na 15 000 Kč za měsíc a 180 000 Kč za rok.

<b>Fixní náklady</b>	<b>Kč/měsíc</b>	<b>Kč/rok</b>
Pronájem kanceláře	6 000	72 000
Účetní a daňové služby	3 000	36 000
Internet	500	6 000
Mobilní tarif	500	6 000
Marketing	5 000	60 000
<b>Celkem</b>	<b>15 000</b>	<b>180 000</b>

*Tabulka 12 Fixní náklady*

#### **4.8.4 Variabilní náklady**

Variabilní náklady obsahují pohonné hmoty za obě vozidla. To odpovídá průměrné částce 12 000 Kč za měsíc při předpokladu, že se oběma vozidly za měsíc projedí 400 km a cena pohonných hmot se bude pohybovat mezi 30 a 32 Kč za litr. Ročně vyjdou pohonné hmoty na 144 000 Kč. Dále variabilní náklady obsahují spotřebu materiálu a nákup pozemku potřebné pro výstavbu. Ta je přepočítána z jedné stavby na měsíční částku za předpokladu, že jedna stavba vyjde celkem na 2 338 000 Kč a bude trvat 4 měsíce. Jeden měsíc tedy vyjde na 584 500 Kč. Roční náklady na výstavbu 3 domů vychází celkem na 7 014 000 Kč.

Do variabilních nákladů spadají i ostatní náklady, které budou spojené s výstavbou a provozem. Spadají sem předpokládané náklady na mimořádné výdaje materiálu nebo manuální práce odvedené od externího dodavatele. Celkové variabilní náklady vychází ročně na částku 7 800 000.

<b>Variabilní náklady</b>	<b>Kč/měsíc</b>	<b>Kč/rok</b>
Pohonné hmoty	12 000	144 000
Náklady na výstavbu	584 500	7 014 000
Ostatní náklady	53 500	642 000
<b>Celkem</b>	<b>650 000</b>	<b>7 800 000</b>

*Tabulka 13 Variabilní náklady*

#### 4.8.5 Mzdy zaměstnanců

Zaměstnaní budou v této firmě celkem 4 dělníci a 1 vedoucí pracovník. Mzdy dělníků budou odpovídat 26 000 Kč hrubé mzdy, tedy 20 000 Kč čisté mzdy. Vedoucí pracovník bude dostávat 30 000 Kč čisté mzdy, což odpovídá 40 500 Kč hrubé mzdy měsíčně.

<b>Mzdy zaměstnanců - Hrubá mzda</b>	<b>Kč/měsíc</b>	<b>Kč/rok</b>
Vedoucí pracovník	40 500	468 000
Dělník 1	26 000	312 000
Dělník 2	26 000	312 000
Dělník 3	26 000	312 000
Dělník 4	26 000	312 000
<b>Celkem hrubá mzda</b>	<b>144 500</b>	<b>1 734 000</b>

Tabulka 14 Mzdy zaměstnanců - Hrubá mzda

K celkové částce nákladů na mzdy zaměstnanců bude připočtena ještě částka 73 200 Kč, která bude sloužit na odměny pro zaměstnance. Tato částka se ročně rozprostře mezi všechny zaměstnance podle jejich pracovního nasazení a bude sloužit jako odměna a motivační nástroj.

<b>Mzdy zaměstnanců - Superhrubá mzda</b>	<b>Kč/měsíc</b>	<b>Kč/rok</b>
Vedoucí pracovník	54 300	651 600
Dělník 1	34 900	418 800
Dělník 2	34 900	418 800
Dělník 3	34 900	418 800
Dělník 4	34 900	418 800
<b>Celkem superhrubá mzda</b>	<b>193 900</b>	<b>2 326 800</b>
Odměny		73 200
<b>Celkové náklady na zaměstnance</b>		<b>2 400 000</b>

Tabulka 15 Mzdy zaměstnanců - Superhrubá mzda



Celkové náklady na zaměstnance budou odpovídat částce 2 400 000 Kč ročně, která obsahuje celkové náklady na mzdy a odměny.

#### 4.8.6 Celkové náklady

Celkové náklady složené z variabilních nákladů, fixních nákladů a nákladů na mzdy zaměstnanců vychází na celkovou roční částku 10 380 000 Kč.

<b>Celkové náklady</b>	<b>Kč/měsíc</b>	<b>Kč/rok</b>
Fixní náklady	15 000	180 000
Variabilní náklady	650 000	7 800 000
Mzdy zaměstnanců	200 000	2 400 000
<b>Celkem</b>	<b>865 000</b>	<b>10 380 000</b>

*Tabulka 16 Celkové náklady*

#### 4.8.7 Hospodářský výsledek

Výnos z jednoho prodaného domu je plánován v rozmezí 4 – 5 milionů korun. Záleží na skutečných nákladech vynaložených na jednu stavbu, na délce výstavby a také na chování dodavatelů, kteří ovlivňují ceny dodávek a chování zákazníků, jakou sumu budou ochotni zaplatit za domy. Vzhledem k tomu budou existovat 3 varianty – optimistická, realistická a pesimistická. Tyto varianty budou odrážet celkové roční náklady a tržby z prodeje domů za rok.

##### **A) Optimistická varianta**

Optimistická varianta předpokládá vysokou poptávku zákazníků a ochotu zaplatit za rodinný dům částku 5 000 000 Kč. Zároveň předpokládá nízké ceny materiálu od dodavatelů. Fixní náklady zůstávají stejné, variabilní náklady se předpokládají nižší, tedy 7 500 000 Kč. A celkové náklady vychází na 10 080 000 Kč. Roční hospodářský výsledek optimistické varianty je 4 920 000 Kč.

<b>Optimistická varianta</b>	<b>Kč/rok</b>
Výnosy	15 000 000
Fixní náklady	180 000
Variabilní náklady	7 500 000
Náklady na zaměstnance	2 400 000
Celkové náklady	10 080 000
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>4 920 000</b>

*Tabulka 17 Hospodářský výsledek - Optimistická varianta*

### **B) Realistická varianta**

Realistická varianta předpokládá, že zákazníci budou ochotni kupovat domy v hodnotě 4 500 000 Kč, tedy roční výnos z prodejů by byl 13 500 000 Kč. Fixní a variabilní náklady odpovídají odhadu v předchozích kapitolách. Hospodářský výsledek vychází na roční částku 3 120 000 Kč po odečtení celkových nákladů 10 380 000 Kč od předpokládaných výnosů.

<b>Realistická varianta</b>	<b>Kč/rok</b>
Výnosy	13 500 000
Fixní náklady	180 000
Variabilní náklady	7 800 000
Náklady na zaměstnance	2 400 000
Celkové náklady	10 380 000
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>3 120 000</b>

*Tabulka 18 Hospodářský výsledek - Realistická varianta*

### **C) Pesimistická varianta**

Pesimistická varianta předpokládá, že zákazníci nebudou ochotni vynaložit příliš financí na koupi domů a budou ochotni kupovat domy v hodnotě 4 000 000 Kč, roční výnos z prodejů by byl tedy 12 000 000 Kč. Fixní náklady zůstávají stejné jako v předchozích variantách a variabilní náklady se zvýší na roční částku 8 100 000, protože se bude předpokládat, že dodavatelé budou zvyšovat své ceny, případně se prodlouží doba

výstavby z důvodu opožděných dodávek či technických komplikací. Roční hospodářský výsledek pesimistické varianty bude 1 320 000 Kč.

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Kč/rok</b>
Výnosy	12 000 000
Fixní náklady	180 000
Variabilní náklady	8 100 000
Náklady na zaměstnance	2 400 000
Celkové náklady	10 680 000
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>1 320 000</b>

Tabulka 19 Hospodářský výsledek - Pesimistická varianta

Pokud bychom předpokládali realistickou variantu, roční hospodářský výsledek by odpovídal 3 120 000 Kč. V případě optimistické varianty 4 920 000 Kč a v případě pesimistické varianty by roční zisk odpovídal 1 320 000 Kč.

#### 4.8.8 Zahajovací rozvaha

	<b>Aktiva</b>	<b>5 000 000</b>	<b>Pasiva</b>	<b>5 000 000</b>
1.	Dlouhodobá aktiva	2 063 100	Vlastní kapitál	3 000 000
1.1.	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 063 100	<i>Základní kapitál</i>	3 000 000
2.	Oběžná aktiva	2 936 900	Cizí zdroje	2 000 000
2.1.	<i>Peněžní prostředky</i>	2 936 900	<i>Dlouhodobý bankovní úvěr</i>	2 000 000

Tabulka 20 Zahajovací rozvaha

Dlouhodobá aktiva představují pořízené vybavení, automobily a zakoupené pozemky, které vychází celkem na 2 063 100 Kč. Oběžná aktiva představují finanční prostředky pro nákup materiálu a pokrytí celkových nákladů na 4 měsíce, tedy pokrytí nákladů na výstavbu prvního domu 2 660 000 Kč + finanční záloha na nepředvídané výdaje. Pasiva se skládají z vlastního kapitálu 3 000 000 Kč, což je financování z vlastních zdrojů a cizí zdroje představují financování z cizích zdrojů, tedy půjčku 2 000 000 Kč.

#### 4.8.9 Cashflow – plán 1

Plán cashflow je vyčíslen na dobu 5 let s ohledem na to, že stavební firma má jednu skupinu zaměstnanců, kteří postaví za rok 3 domy. Ukazuje předpokládané tržby z prodejů odečtené od veškerých nákladů – fixních, variabilních a od splátky úvěru, který činí 2 000 000 Kč s úrokem 10%. Tento dluh je rozpočítán na dobu 5 let. Tento úvěr pokryje náklady na koupi pozemku a na počáteční náklady na vybavení. Ostatní náklady jsou hrazeny z vlastních zdrojů. Zároveň jsou v plánu zahrnuty odpisy automobilů takéž na dobu 5 let. Vzhledem k tomu, že existují 3 předpokládané varianty prodejů domů a výše variabilních nákladů, také plány cashflow na toto období jsou 3.

#### Půjčka

Firma si bude brát půjčku v hodnotě 2 000 000 Kč s úrokem 10% na dobu 5 let. Celková investice bude 5 000 000 Kč, tedy zbytek bude uhrazen z vlastních zdrojů. Anuitní splátka vychází na částku -527 594,96 Kč, pravidelná splátka vyjde na 527 595 Kč.

<b>Investice</b>	<b>5 000 000</b>
Půjčka	2 000 000
Úrok	10%
Doba	5
Anuitní splátka	-527 594,96 Kč

Tabulka 21 Investice

#### Umořovací schéma:

rok	dluh	úrok	splátka	úmor	zůstatek dluhu
1	2 000 000	200 000	527 595	327 595	1 672 405
2	1 672 405	167 241	527 595	360 354	1 312 051
3	1 312 051	131 205	527 595	396 390	915 661
4	915 661	91 566	527 595	436 029	479 632
5	479 632	47 963	527 595	479 632	0

Tabulka 22 Umořovací schéma

## A) Realistická varianta

Tato varianta předpokládá tržby 13 500 000 Kč a variabilní náklady předpokládá ve výši 7 800 000 Kč. Počáteční, fixní a mzdové náklady podle předchozí kapitoly.

<b>Realistická varianta</b>	<b>Rok 1</b>	<b>Rok 2</b>	<b>Rok 3</b>	<b>Rok 4</b>	<b>Rok 5</b>
Tržby	13 500 000	13 500 000	13 500 000	13 500 000	13 500 000
Počáteční náklady	463 100				
Fixní náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Variabilní náklady	7 800 000	7 800 000	7 800 000	7 800 000	7 800 000
<b>EBITDA</b>	<b>2 656 900</b>	<b>3 120 000</b>	<b>3 120 000</b>	<b>3 120 000</b>	<b>3 120 000</b>
odpisy	24 200	48 950	48 950	48 950	48 950
<b>EBIT</b>	<b>2 632 700</b>	<b>3 071 050</b>	<b>3 071 050</b>	<b>3 071 050</b>	<b>3 071 050</b>
úrok	263 270	307 105	307 105	307 105	307 105
<b>EBT</b>	<b>2 369 430</b>	<b>2 763 945</b>	<b>2 763 945</b>	<b>2 763 945</b>	<b>2 763 945</b>
daň	450 192	525 150	525 150	525 150	525 150
<b>EAT</b>	<b>1 919 238</b>	<b>2 238 795</b>	<b>2 238 795</b>	<b>2 238 795</b>	<b>2 238 795</b>
úmor dluhu	327 595	396 390	436 029	479 632	360 354
odpisy	24 200 Kč	48 950	48 950	48 950	48 950
<b>CF</b>	<b>1 615 843</b>	<b>1 891 356</b>	<b>1 851 717</b>	<b>1 808 114</b>	<b>1 927 391</b>
PV	6 854 998				
<b>NPV</b>	<b>3 854 998</b>				

Tabulka 23 Cashflow - Realistická varianta

Realistická varianta Cashflow, která z předpokládaných nákladů a tržeb vypočítaných v předchozích kapitolách, vychází už po prvním roce v kladných hodnotách. Čistá současná hodnota firmy, která zohledňuje pětiletý plán a investici v hodnotě 5 000 000 Kč, vychází na 3 853 998 Kč. Plán je tedy v tomto čase výnosný a životaschopný.

## B) Pesimistická varianta

Tato varianta předpokládá tržby 12 000 000 Kč každý rok a roční variabilní náklady 8 100 000 Kč.

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Rok 1</b>	<b>Rok 2</b>	<b>Rok 3</b>	<b>Rok 4</b>	<b>Rok 5</b>
Tržby	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Počáteční náklady	463 100				
Fixní náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Variabilní náklady	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000
<b>EBITDA</b>	<b>856 900</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 320 000</b>
odpisy	24 200	48 950	48 950	48 950	48 950
<b>EBIT</b>	<b>832 700</b>	<b>1 271 050</b>	<b>1 271 050</b>	<b>1 271 050</b>	<b>1 271 050</b>
úrok	83 270	127 105	127 105	127 105	127 105
<b>EBT</b>	<b>749 430</b>	<b>1 143 945</b>	<b>1 143 945</b>	<b>1 143 945</b>	<b>1 143 945</b>
daň	142392	217350	217350	217350	217350
<b>EAT</b>	<b>607 038</b>	<b>926 595</b>	<b>926 595</b>	<b>926 595</b>	<b>926 595</b>
úmor dluhu	327 595	396 390	436 029	479 632	360 354
odpisy	24 200 Kč	48950	48950	48950	48950
<b>CF</b>	<b>303 643</b>	<b>579156</b>	<b>539517</b>	<b>495914</b>	<b>615191</b>
PV	1 880 728				
<b>NPV</b>	<b>-1 119 272</b>				

Tabulka 24 Cashflow - Pesimistická varianta

Pesimistická varianta se stejně jako realistická varianta cashflow již v prvním roce ocitá v kladných hodnotách. Při zohlednění investice 5 000 000 Kč vychází čistá současná hodnota záporná, což značí, že v tomto pětiletém období není plán výnosným.

### C) Optimistická varianta

Tato varianta předpokládá roční tržby 15 000 000 Kč z prodeje domů a variabilní náklady 7 500 000 Kč.

<b>Optimistická varianta</b>	<b>Rok 1</b>	<b>Rok 2</b>	<b>Rok 3</b>	<b>Rok 4</b>	<b>Rok 5</b>
Tržby	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Počáteční náklady	463 100				
Fixní náklady	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Variabilní náklady	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000
<b>EBITDA</b>	<b>4 456 900</b>	<b>4 920 000</b>	<b>4 920 000</b>	<b>4 920 000</b>	<b>4 920 000</b>
odpisy	24 200	48 950	48 950	48 950	48 950
<b>EBIT</b>	<b>4 432 700</b>	<b>4 871 050</b>	<b>4 871 050</b>	<b>4 871 050</b>	<b>4 871 050</b>
úrok	443 270	487 105	487 105	487 105	487 105
<b>EBT</b>	<b>3 989 430</b>	<b>4 383 945</b>	<b>4 383 945</b>	<b>4 383 945</b>	<b>4 383 945</b>
daň	757992	832950	832950	832950	832950
<b>EAT</b>	<b>3 231 438</b>	<b>3 550 995</b>	<b>3 550 995</b>	<b>3 550 995</b>	<b>3 550 995</b>
úmor dluhu	327 595	396 390	436 029	479 632	360 354
odpisy	24 200 Kč	48950	48950	48950	48950
<b>CF</b>	<b>2 928 043</b>	<b>3203556</b>	<b>3163917</b>	<b>3120314</b>	<b>3239591</b>
PV	11 829 269				
<b>NPV</b>	<b>8 829 269</b>				

Tabulka 25 Cashflow - Optimistická varianta

Optimistická varianta Cashflow předpokládá prodej 3 domů za rok v hodnotě 15 000 000 Kč. Vzhledem k tomu je firma schopná splácet své závazky už po prvních prodaných domech, mohla by tedy případně uvažovat o rozšíření výstavby a investovat do dalších pozemků či nového vybavení.

#### 4.8.10 Cashflow – plán 2

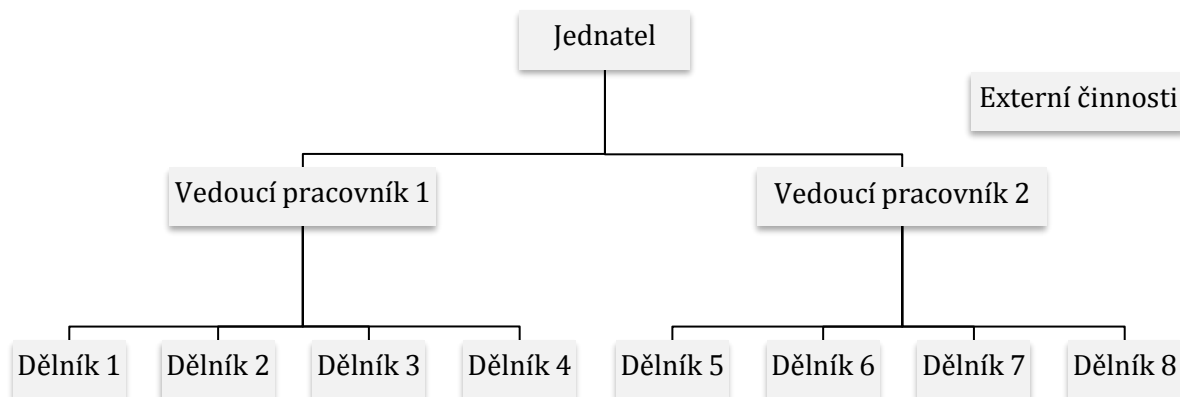
Tento plán představuje variantu rozšíření výroby, tedy zajištění druhé skupiny pracovníků, kteří budou paralelně s první skupinou budovat další domy. S tímto druhým plánem souvisí nárůst nákladů na mzdy zaměstnanců, které se zdvojnásobí, protože přibude o jednoho vedoucího pracovníka a 4 dělníky. Ostatní fixní náklady se zvýší o mobilní tarif, kvůli nákupu dalšího mobilního telefonu. Zvýší se i variabilní náklady, protože náklady na materiál se také zdvojnásobí. Počáteční náklady, tedy náklady na vybavení se ve třetím roce zvýší o částku 62 100 Kč. Předpokládané tržby se zvýší o prodej domů, které postaví druhá skupina dělníků.

#### Fixní náklady – plán 2

Fixní náklady	Kč/měsíc	Kč/rok
Pronájem kanceláře	6 000	72 000
Účetní a daňové služby	3 000	36 000
Internet	500	6 000
Mobilní tarif	1 000	12 000
Marketing	5 000	30 000
<b>Celkem</b>	<b>15 500</b>	<b>186 000</b>

Tabulka 26 Fixní náklady - plán 2

#### Organizační struktura – Plán 2



Obrázek 18 Organizační struktura - plán 2



## Náklady na mzdy zaměstnanců – plán 2

Mzdy zaměstnanců – Superhrubá mzda	Kč/měsíc	Kč/rok
Vedoucí pracovník 1	54 300	651 600
Vedoucí pracovník 2	54 300	651 600
Dělník 1	34 900	418 800
Dělník 2	34 900	418 800
Dělník 3	34 900	418 800
Dělník 4	34 900	418 800
Dělník 5	34 900	418 800
Dělník 6	34 900	418 800
Dělník 7	34 900	418 800
Dělník 8	34 900	418 800
<b>Celkem superhrubá mzda</b>	<b>387 800</b>	<b>4 653 600</b>
Odměny		146 400
<b>Celkové náklady na zaměstnance</b>		<b>4 800 000</b>

Tabulka 27 Náklady na mzdy zaměstnanců - plán 2

## Náklady na vybavení – plán 2

Seznam vybavení pro druhou skupinu zaměstnanců na stavbu obsahuje 41 různých položek v celkové hodnotě 62 100 Kč. Nejdražší položkou z tohoto seznamu je notebook s příslušenstvím, který je potřeba pro druhého vedoucího pracovníka, který ho potřebuje pro vyřizování zakázek a plánování stavby. Patří sem i druhý nákladní automobil v hodnotě 200 000 Kč, který je také potřeba, protože jeden by nestačil pro obstarávání dvou staveb, které budou probíhat současně.

## Náklady na vybavení pro druhou skupinu pracovníků

Vybavení	Ks	Kč	Vybavení	Ks	Kč
Notebook	1	20 000	Krumpáč	2	240
Telefon	1	3 000	Hrábě	2	180
Zednické kladívko	2	500	Fanka	1	70
Tesařské kladívko	1	320	Provázek	3	450
Špachtle	3	60	Tesařská tužka	10	100

Vědro na vodu	4	100	Pilka na dřevo	1	160
Zednická lžíce	4	320	Pilka na polystyren	1	220
Úhelník	1	120	Pila na tvarovky	1	650
Svinovací metr	4	240	Odlamovací nůž	4	100
Hladítko nerezové	4	320	Hladítko s pěnovým filcem	2	280
Rukavice	20	400	Stavební koza	2	3 000
Provázek zednický	3	90	Příklepová vrtačka a přísl.	1	6 000
Majzlík	4	200	Akušroubovák	1	5 000
Přilba	5	750	Ruční míchadlo	1	7 500
Vesta	5	125	Míchačka	1	5 000
Páska výstražná	1	150	Značkovací sprej	2	300
Štětec	4	200	Palice	1	350
Strhovací lať	2	700	Vodováha 0,5 m	2	500
Váleček na vodu	2	200	Vodováha 2m	2	1 300
Košťe	2	200	Lopata	3	240
<b>Celkem</b>					<b>62 100</b>

Tabulka 28 Náklady na vybavení - plán 2

V seznamu není zahrnuté pojízdné lešení, centrála, rotační laser a rozbruska. Toto je možné přesouvat mezi stavbami a položky jsou nákladné a nebyly by dostatečně využité. Z kancelářských potřeb sem patří tiskárna a administrativní potřeby. Ušetří se tedy necelých 80 000 Kč oproti počátečním nákladům na vybavení. Nákladní automobil (dodávka) bude stát celkem 200 000 Kč a bude se rovnoměrně odepisovat po dobu 5 let.

### Variabilní náklady - plán 2

Variabilní náklady	Kč/měsíc	Kč/rok
Pohonné hmoty	18 000	216 000
Náklady na výstavbu	1 169 000	14 028 000
Ostatní náklady	113 000	1 356 000
<b>Celkem</b>	<b>1 300 000</b>	<b>15 600 000</b>

Tabulka 29 Variabilní náklady - plán 2

Plán Cashflow, který zahrnuje druhou skupinu pracovníků, zobrazuje 7 let a zobrazuje opět 3 varianty – realistickou, pesimistickou a optimistickou. Rozdíl bude v tom, že se zvýší tržby za prodané domy, ale zároveň se zvýší pořizovací i režijní náklady.

### A) Realistická varianta – plán 2

Realistická varianta	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7
Tržby	13 500 000	13 500 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000	27 000 000
Počáteční náklady	463 100		262 100				
Fixní náklady	180 000	180 000	186 000	186 000	186 000	186 000	186 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Variabilní náklady	7 800 000	7 800 000	15 600 000	15 600 000	15 600 000	15 600 000	15 600 000
EBITDA	2 656 900	3 120 000	6 151 900	6 414 000	6 414 000	6 414 000	6 414 000
Odpisy	24 200	48 950	70 950	93 450	93 450	48 950	48 950
EBIT	2 632 700	3 071 050	6 080 950	6 320 550	6 320 550	6 365 050	6 365 050
daň	500 213	583 500	1 155 381	1 200 905	1 200 905	1 209 360	1 209 360
EAT	2 132 487	2 487 551	4 925 570	5 119 646	5 119 646	5 155 691	5 155 691
úmor dluhu	327595	396390	436029	479632	360354	0	0
odpisy	24 200	48 950	70 950	93 450	93 450	48 950	48 950
<b>CF</b>	<b>1 829 092</b>	<b>2 140 111</b>	<b>4 560 491</b>	<b>4 733 464</b>	<b>4 852 741</b>	<b>5 204 641</b>	<b>5 204 641</b>
PV	13 104 051						
<b>NPV</b>	<b>10 104 051</b>						

Tabulka 30 CF Realistická varianta - plán 2

Cashflow realistické varianty vychází v sedmém roce v zisku 5 204 641 Kč. Z toho se dá usuzovat, že se firmě za těchto předpokladů bude dařit dobře a může uvažovat o dalších investicích. Čistá současná hodnota sedmiletého plánu vychází 10 104 051 Kč. Plán je tedy výnosný. V porovnání NPV plánů na dobu sedmi let se liší o necelých 3,5 milionů Kč. Z toho vyplývá, že se firmě investice do druhé skupiny pracovníků a navýšení nákladů vyplatí.

### Porovnání plánu 1 a plánu 2:

Realistická varianta	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7
CF - Plán 1	1 615 843	1 891 356	1 851 717	1 808 114	1 927 391	2 527 200	2 527 200
CF Plán 2	1 829 092	2 140 111	4 560 491	4 733 464	4 852 741	5 204 641	5 204 641
NPV - Plán 1	6 578 390						
NPV - Plán 2	10 104 051						

Tabulka 31 Porovnání plánu 1 a plánu 2 - realistická varianta

## B) Pesimistická varianta - plán 2

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Rok 1</b>	<b>Rok 2</b>	<b>Rok 3</b>	<b>Rok 4</b>	<b>Rok 5</b>	<b>Rok 6</b>	<b>Rok 7</b>
Tržby	12 000 000	12 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000
Počáteční náklady	463 100		262 100				
Fixní náklady	180 000	180 000	186 000	186 000	186 000	186 000	186 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Variabilní náklady	8 100 000	8 100 000	16 200 000	16 200 000	16 200 000	16 200 000	16 200 000
EBITDA	856 900	1 320 000	2 551 900	2 814 000	2 814 000	2 814 000	2 814 000
Odpisy	24 200	48 950	70 950	93 450	93 450	48 950	48 950
EBIT	832 700	1 271 050	2 480 950	2 720 550	2 720 550	2 765 050	2 765 050
daň	158 213	241 500	471 381	516 905	516 905	525 360	525 360
EAT	674 487	1 029 551	2 009 570	2 203 646	2 203 646	2 239 691	2 239 691
úmor dluhu	327595	396390	436029	479632	360354	0	0
odpisy	24 200	48 950	70 950	93 450	93 450	48 950	48 950
<b>CF</b>	<b>371 092</b>	<b>682 111</b>	<b>1 644 491</b>	<b>1 817 464</b>	<b>1 936 741</b>	<b>2 288 641</b>	<b>2 288 641</b>
PV	4 580 530						
<b>NPV</b>	<b>1 580 530</b>						

Tabulka 32 CF Pesimistická varianta - plán 2

Cashflow pesimistické varianty plánu 2 vychází v sedmém roce také v zisku 2 288 641 Kč. Čistá současná hodnota firmy v sedmiletém plánu vychází na 1 580 530 Kč. V tomto případě se tedy investice vyplatí a v porovnání s plánem 1 kde v pátém roce vyšlo cashflow na 239 380 Kč, což se firmě v plánu 2 podařilo již ve druhém roce, vychází cashflow v pátém roce v plánu 2 na 875 985 Kč. Vyplatí se tedy zvýšit produkci a zainvestovat do druhé skupiny pracovníků.

### Porovnání plánu 1 a plánu 2:

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Rok 1</b>	<b>Rok 2</b>	<b>Rok 3</b>	<b>Rok 4</b>	<b>Rok 5</b>	<b>Rok 6</b>	<b>Rok 7</b>
CF - Plán 1	303 643	579 156	539 517	495 914	615 191	1 069 200	1 069 200
CF Plán 2	371 092	682 111	1 644 491	1 817 464	1 936 741	2 288 641	2 288 641
NPV - Plán 1	32 932						
NPV - Plán 2	1 580 530						

Tabulka 33 Porovnání plánu 1 a plánu 2 - pesimistická varianta

### C) Optimistická varianta - plán 2

Optimistická varianta	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7
Tržby	15 000 000	15 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
Počáteční náklady	463 100		262 100				
Fixní náklady	180 000	180 000	186 000	186 000	186 000	186 000	186 000
Mzdové náklady	2 400 000	2 400 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Variabilní náklady	7 500 000	7 500 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
EBITDA	4 456 900	4 920 000	9 751 900	10 014 000	10 014 000	10 014 000	10 014 000
Odpisy	24 200	48 950	70 950	93 450	93 450	48 950	48 950
EBIT	4 432 700	4 871 050	9 680 950	9 920 550	9 920 550	9 965 050	9 965 050
daň	842 213	925 500	1 839 381	1 884 905	1 884 905	1 893 360	1 893 360
EAT	3 590 487	3 945 551	7 841 570	8 035 646	8 035 646	8 071 691	8 071 691
úmor dluhu	327595	396390	436029	479632	360354	0	0
odpisy	24 200	48 950	70 950	93 450	93 450	48 950	48 950
<b>CF</b>	<b>3 287 092</b>	<b>3 598 111</b>	<b>7 476 491</b>	<b>7 649 464</b>	<b>7 768 741</b>	<b>8 120 641</b>	<b>8 120 641</b>
PV	21 627 572						
<b>NPV</b>	<b>18 627 572</b>						

Tabulka 34 CF Optimistická varianta - plán 2

Cashflow optimistické varianty plánu 2 v sedmém roce vychází v zisku 8 120 641 Kč. Již v prvním roce je cashflow firmy v zisku 3 287 092 Kč. Čistá současná hodnota plánu 2 vychází 18 627 572 Kč i v případě investice v hodnotě 5 000 000 Kč. V porovnání s plánem 1 v sedmém, kde je cashflow 3 985 200 Kč a v plánu 2 dosahuje hodnoty až 8 120 641 Kč. Čistá současná hodnota firmy prvního plánu je o necelých 5 milionů Kč nižší, vyplatí se tedy investovat a rozšířit výrobu.

#### Porovnání plánu 1 a plánu 2:

Optimistická varianta	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5	Rok 6	Rok 7
CF - Plán 1	2 928 043	3 203 556	3 163 917	3 120 314	3 239 591	3 985 200	3 985 200
CF Plán 2	3 287 092	3 598 111	7 476 491	7 649 464	7 768 741	8 120 641	8 120 641
NPV - Plán 1	13 123 848						
NPV - Plán 2	18 627 572						

Tabulka 35 Porovnání plánu 1 a plánu 2 - optimistická varianta

## 4.9 Shrnutí projektu

Na základě zhodnocení analýzy trhu vyplývá, že poptávka po bydlení v rodinných domech v dané lokalitě existuje a tudíž je zde i skupina potenciálních zákazníků. Po zhodnocení konkurence je zřejmé, že konkurence na trhu existuje, ale většina se zaměřuje buď na jiný typ zakázek, má jiné zaměření nebo cílí na jiné zákazníky. Vstup nové společnosti na trh vyplní mezeru na trhu s prodejem rodinných domů. Souhrn lidských zdrojů popisuje jednotlivé pracovní pozice a jejich náplň práce. Plán 1 ve studii se skládá z jedné skupiny pracovníků, tedy jeden vedoucí pracovník a 4 dělníci. Plán 2 má dvojnásobný počet zaměstnanců a z porovnání těchto dvou plánů vyplývá, že se firmě vyplatí investovat do druhé skupiny pracovníků, protože se jejich práce zhodnotí. Technické a technologické řešení projektu popisuje použité technologie a souhrn toho, co bude firma potřebovat pro výstavbu a fungování společnosti. Popis aktivit se dělí na dvě fáze – ty které vedou k založení společnosti a ty, které vedou k zahájení samotného podnikání. Tyto fáze jsou znázorněny v harmonogramu a trvají celkem 12 týdnů. Po nich harmonogram ukazuje také činnosti při samotné výstavbě, která trvá celkem 18 týdnů.

Finanční a ekonomické zhodnocení shrnuje veškeré náklady – počáteční výdaje na vybavení a vozový park, fixní náklady zahrnující nájem, marketing, mobilní tarif, internet a externí účetní a daňové služby. Další náklady jsou mzdové, které obsahují celkové náklady na mzdy zaměstnanců, a variabilní náklady obsahující náklady na výstavbu domů, náklady na pořízení pozemku, pohonné hmoty a ostatní náklady, které se mění v závislosti na tom, kolik domů se bude stavět. Ve studii jsou použity dva plány. Jeden plán počítá s jednou skupinou zaměstnanců, která postaví 3 domy za rok. Druhý plán počítá s tím, že po druhém roce budou dvě skupiny pracovníků, které dohromady postaví 6 domů za rok.

Projekt počítá s určitými odchylkami v nákladech, hlavně nákladech na výstavbu, které zahrnují materiál na stavbu. Ten je závislý na cenách od dodavatelů a různých okolních vlivech. Zároveň se počítá s tím, že cena domu bude odvislá nejen od cen materiálu, ale také na poptávce. V případě, že bude poptávka vysoká, může být cena také vyšší. Pokud ale poptávka klesne, bude se podle ní muset cena upravit. Tyto faktory jsou ukázány na 3 variantách – optimistické, realistické a pesimistické. Pokud porovnáme plán 1 s jednou skupinou dělníků a plán 2 se dvěma skupinami dělníků po druhém roce

fungování firmy, je zřejmé, že podle cashflow a čisté současné hodnoty firmy, vychází plán 2 jako výnosnější. Ve všech třech variantách – v pesimistické, optimistické i realistické vychází cashflow ve vyšších kladných hodnotách. Z toho vyplývá, že se firmě vyplatí investovat a rozšiřovat svou oblast působení. Čistá současná hodnota je také v kladných hodnotách po sedmém roce. Plán firmy je tedy udržitelný a přinese podnikateli v průběhu let zhodnocení jeho investice.

#### **4.9.1 Upozornění a doporučení**

Z výsledků studie vyplývá, že by se firma měla zaměřit na rozšíření výroby – tedy zvýšení počtu zaměstnanců a zvýšení počtu staveb. Důležití pro firmu budou hlavně zákazníci, proto je potřeba dbát na marketing a dostat se do povědomí zákazníků pomocí vhodné marketingové strategie na webových stránkách a pomocí propagačních billboardů na veřejných místech. Kvalita výrobků a služeb bude hrát roli v tvorbě jména firmy. Je tedy potřeba, aby byla práce provedena kvalitně a domy byly také atraktivní pro zákazníka. Důležitou roli hlavně pro cenu koncového domu k prodeji hrají dodavatelé, kteří udávají ceny materiálu. Je tedy potřeba udržovat si dobré vztahy s dodavateli. Vysoké ceny materiálu můžou zapříčinit vyšší cenu domu, a tím pokles zájmu zákazníků z důvodu hledání produktů u konkurence nebo substitutů.

## Závěr

První část této práce seznamuje s teoretickými východisky studie proveditelnosti a založení podnikání. První kapitola představuje obecný popis studie proveditelnosti, její účel a obsah. Následuje kapitola o podnikání, živnosti a formálních náležitostech založení podnikání, které by měla znát osoba, která se rozhoduje, zda bude zakládat podnikatelskou činnost a zda se stane podnikatelem. Nedílnou součástí studie proveditelnosti je analýza trhu a koncepce marketingu, k čemu analýza trhu slouží a jaké jsou nástroje použitelné ke správnému zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí nově vznikající firmy.

Praktická část se věnuje konkrétní studii proveditelnosti, která má za cíl založení a zhodnocení stavební firmy STA s.r.o. Na začátku studie proveditelnosti je seznámení s projektem, předmětem podnikání a zaměřením nově vznikající firmy. Následuje umístění společnosti a její sídlo. Součástí studie proveditelnosti je také popis činností projektu, které založení společnosti vyžaduje. S tím souvisí i časový harmonogram těchto jednotlivých činností. Z analýzy trhu vyplývá, že existuje poptávka po této firmě a zhodnocuje její vnější a vnitřní prostředí. Důležitou součástí je analýza konkurence, se kterou bude firma soupeřit a dodavatelé, se kterými bude spolupracovat. Kapitola o managementu a lidských zdrojích popisuje jednotlivé pracovní pozice, které budou potřebné k realizaci projektu, a jejich náplň práce. Technologické řešení projektu slouží jako zhodnocení technické náročnosti a postupů potřebných pro realizaci. Slouží také jako nástroj pro přípravu nákladů. Poslední částí práce je ekonomické a finanční vyhodnocení projektu, popisuje veškeré náklady, tržby z prodeje a z toho vyplývající hospodářský výsledek, cashflow a čistá současná hodnota firmy.

Finanční plán je rozdělený na dva, které porovnává mezi sebou. Jeden s pěti zaměstnanci, kteří postaví tři domy za rok a druhý s deseti zaměstnanci, kteří postaví dohromady šest domů za rok. Oba tyto plány jsou realizovatelné, výnosné a životaschopné. Cíl práce je tedy splněn, protože studie proveditelnosti je vyhotovena a ukazuje, že je tento projekt realizovatelný.



## Seznam použité literatury:

### Tištěné zdroje:

1. DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-7187-029-3.
2. DVOŘÁK, Tomáš. Společnost s ručením omezeným. Praha: Wolters Kluwer, 2014. Vědecké monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-633-4.
3. FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
5. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
6. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
7. KRAUSEOVÁ, Jaruše. Finanční projekt firmy: do kapsy. Praha: Bilance, spol. s r.o., 2013. ISBN 978-80-86371-57-3.
8. KRAUSEOVÁ, Jaruše. Zakladatelský finanční záměr firmy: do kapsy. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-54-6.
9. KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. I. vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
11. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
12. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
13. Živnostenský zákon - aktuální úplné znění 2018 (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)
14. Občanský zákoník – aktuální úplné znění 2017 (zákon č. 460/2016 Sb. občanský zákoník)

## Elektronické zdroje:

1. BDS Benešov s.r.o. [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://bdsbenesov.cz/wordpress/>
2. Bungalovy | Dřevo-House s.r.o. - Dřevostavby Dřevo-House [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: [www.drevo-house.cz/bungalovy](http://www.drevo-house.cz/bungalovy)
3. Businessinfo - Provádění staveb, jejich změn a odstraňování - Živnostenské oprávnění krok za krokem [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/provadeni-zmeny-odstranovani-staveb-1725.html/>
4. CENTRUM STAVEB s.r.o. [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://www.centrumstaveb.cz/>
5. Dek.cz | Stavebniny DEK | Profesionálové na stavebniny [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/>
6. Dojížd'ka do zaměstnání a škol podle Sčítání lidu, domů a bytů - Česká republika - 2011 [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/dojizdka-do-zamestnani-a-skol-podle-scitani-lidu-domu-a-bytu-2011-ceska-republika-2011-6elqhrw>
7. HOSS a.s.- stavební firma Benešov [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://www.hoss-as.cz/>
8. HRAZDÍRA - ELEKTRO s.r.o. [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: [www.hrazdira.cz/](http://www.hrazdira.cz/)
9. Hutní materiál Drahot – Veškerá ocel pro stavebníka [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: [hutnimaterial-benesov.cz/](http://hutnimaterial-benesov.cz/)
10. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a ... - RobertNemec.com [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
11. Ptáček - velkoobchod, a.s. - Voda, topení, plyn, obnovitelné zdroje [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.ptacek.cz/>
12. SLÁDEK GROUP, a.s., | [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.sladekgroup.cz/>
13. Stavebniny Mazva Čakov s.r.o. [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://www.mazva.cz/>
14. Stavebniny PRO-DOMA - nejširší síť stavebnin v ČR [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.pro-doma.cz/>
15. STAVMAT STAVEBNINY, a.s. [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.stavmat.cz/>
16. Zahájené a dokončené byty - vybrané území [online]. [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=BYT02-F&z=T&f=TABULKA&skupId=1353&katalog=30836&pvo=BYT02-F&str=v62&u=v62\\_VUZEMI\\_100\\_3026](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=BYT02-F&z=T&f=TABULKA&skupId=1353&katalog=30836&pvo=BYT02-F&str=v62&u=v62_VUZEMI_100_3026)

## Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza .....	15
Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	16
Obrázek 3 Marketingový mix 4P .....	17
Obrázek 4 Marketingový mix 4C .....	18
Obrázek 5 Sídlo společnosti, Křižíkova ulice, Benešov u Prahy .....	22
Obrázek 6 Mapa Středočeského kraje .....	26
Obrázek 7 Mapa s dojížd'kou a vyjížd'kou za prací .....	27
Obrázek 8 Intenzita vyjížd'ky do zaměstnání .....	28
Obrázek 9 Proudý s více než 200 vyjíždějícími do zaměstnání .....	28
Obrázek 10 Centra pracovní dojížd'ky .....	28
Obrázek 11 Vzorový rodinný dům .....	30
Obrázek 12 Logo .....	31
Obrázek 13 Náhled webových stránek .....	32
Obrázek 14 SWOT analýza - STA .....	33
Obrázek 15 Organizační struktura .....	39
Obrázek 16 Harmonogram činností založení podniku .....	44
Obrázek 17 Harmonogram výstavby rodinného domu .....	45
Obrázek 18 Organizační struktura - plán 2 .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Obyvatelé dojíždějící a vyjíždějící za prací.....	27
Tabulka 2 Počet dokončených bytů ve Středočeském kraji .....	29
Tabulka 3 Porovnání konkurence.....	37
Tabulka 4 Odvody na zaměstnance.....	40
Tabulka 5 Činnosti pro stavbu rodinného domu .....	43
Tabulka 6 Vybavení.....	46
Tabulka 7 Náklady na automobily.....	47
Tabulka 8 Rovnoměrné odpisování.....	47
Tabulka 9 Celkové počáteční náklady .....	47
Tabulka 10 Náklady na výstavbu 1 domu.....	48
Tabulka 11 Cekové náklady na 1 dům .....	49
Tabulka 12 Fixní náklady.....	50
Tabulka 13 Variabilní náklady .....	50
Tabulka 14 Mzdy zaměstnanců - Hrubá mzda.....	51
Tabulka 15 Mzdy zaměstnanců - Superhrubá mzda .....	51
Tabulka 16 Celkové náklady.....	52
Tabulka 17 Hospodářský výsledek - Optimistická varianta.....	53
Tabulka 18 Hospodářský výsledek - Realistická varianta.....	53
Tabulka 19 Hospodářský výsledek - Pesimistická varianta .....	54
Tabulka 20 Zahajovací rozvaha .....	54
Tabulka 21 Investice .....	55
Tabulka 22 Umořovací schéma.....	55
Tabulka 23 Cashflow - Realistická varianta.....	56
Tabulka 24 Cashflow - Pesimistická varianta .....	57
Tabulka 25 Cashflow - Optimistická varianta .....	58
Tabulka 26 Fixní náklady - plán 2.....	59
Tabulka 27 Náklady na mzdy zaměstnanců - plán 2 .....	60
Tabulka 28 Náklady na vybavení - plán 2.....	61
Tabulka 29 Variabilní náklady - plán 2.....	61

Tabulka 30 CF Realistická varianta - plán 2.....	62
Tabulka 31 Porovnání plánu 1 a plánu 2 - realistická varianta .....	62
Tabulka 32 CF Pesimistická varianta - plán 2 .....	63
Tabulka 33 Porovnání plánu 1 a plánu 2 - pesimistická varianta .....	63
Tabulka 34 CF Optimistická varianta - plán 2.....	64
Tabulka 35 Porovnání plánu 1 a plánu 2 - optimistická varianta .....	64

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Karolína Stařecká

V Praze dne: 17. 1. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení / Pracoviště	Datum	Podpis