

# **Analýza investičního rozhodnutí – otevření nové prodejny obchodní řetězce Decathlon**

Dimitris Kristalas

---

Bakalářská práce 2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dimitris Kristalas**  
Osobní číslo: **M11174**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza investičního rozhodnutí – otevření nové prodejny obchodního řetězce Decathlon**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši informačních zdrojů zaměřenou na oblast nákladů a jejich řízení, bod zvratu a investiční rozhodování

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu předmětného investičního rozhodnutí a zhodnoťte jeho efektivnost.
- Na základě zjištěných informací vypracujte doporučení pro vedení firmy ohledně výhodnosti pořízení investice a navrhněte vhodná doporučení.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 6th ed. London: Thomson Learning, 2004, 1280 s. ISBN 1-84480-028-8.  
FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.  
KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261- 217-8.  
POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.  
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2014



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analýza investičního rozhodnutí otevření nové prodejny obchodního řetězce Decathlon se sportovním zbožím v Olomouci. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je proveden rozbor literárních pramenů týkajících se maloobchodu, majetkové a kapitálové struktury podniku, výnosů, nákladů, výsledku hospodaření a jsou zde popsány základní metody hodnocení investic. Praktická část zahrnuje představení společnosti a trhu, na kterém působí, popis investičního záměru, způsob lokalizace trhu, ekonomické zhodnocení prvního roku provozu prodejny a propočet metod hodnocení investic.

Klíčová slova: Maloobchod, analýza nákladů, bod zvratu, metody hodnocení investic.

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on Investment Analysis of opening new store of retail store company Decathlon with sport equipment in Olomouc. This work is divided into theoretical and practical part. In theoretical part you can find descriptions of retail sale, asset and capital structure of enterprise, cost, profit and economical result analysis and basic description of investment appraisal methods. Practical part is focused on introduction of the company, introduction of the market with sport goods, description of investment project, ways of market localization, economic evaluation of the first year after opening and calculation of investment appraisal methods.

Keywords: Retail sale, Cost analysis, Break-even point, Investment appraisal methods.

Upřímné poděkování patří doc. Ing. Borisi Popeskovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, především za odborné vedení, cenné rady a za péči, kterou věnoval přípravě a realizaci mé bakalářské práce.

Děkuji společnosti DECASPORT s.r.o. za poskytnutí podkladů a informací potřebných k vypracování bakalářské práce a také řediteli olomoucké prodejny, panu Ing. Vojtěchu Březinovi za jeho čas a ochotu.

Velký dík také patří mé rodině za podporu během studia.

Motto:

„Úspěch v podnikání může mít jen ten, kdo ví něco, co ostatní nevědí.“

Aristoteles Onasis

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MALOOBCHOD A PRODEJ</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE MALOOBCHODU .....	12
1.1.1    Typy maloobchodu.....	12
1.2    MALOOBCHODNÍ SÍŤ.....	12
1.2.1    Diskontizace .....	13
1.3    LOKALIZACE OBCHODU .....	14
1.4    NÁKUPNÍ SPÁD .....	14
1.5    PRODEJ.....	15
1.5.1    Prodejní koncepce .....	16
<b>2 MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA</b> .....	<b>17</b>
2.1    MAJETKOVÁ STRUKTURA .....	17
2.1.1    Dlouhodobý majetek .....	17
2.1.1.1    Dlouhodobý nehmotný majetek.....	18
2.1.1.2    Dlouhodobý hmotný majetek.....	18
2.1.1.3    Dlouhodobý finanční majetek.....	18
2.1.2    Oběžný majetek.....	18
2.2    KAPITÁLOVÁ STRUKTURA .....	20
2.2.1    Vlastní kapitál .....	20
2.2.2    Cizí kapitál .....	21
<b>3 VÝNOSY, NÁKLADY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK</b> .....	<b>22</b>
3.1    VÝNOSY .....	22
3.2    NÁKLADY.....	22
3.3    VYMEZENÍ POJMU NÁKLADY .....	22
3.4    KLASIFIKACE NÁKLADŮ DLE MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ .....	23
3.4.1    Druhové členění nákladů.....	24
3.4.2    Účelové členění nákladů .....	24
3.4.3    Členění dle závislosti prováděných výkonů.....	25
3.4.3.1    Fixní náklady .....	25
3.4.3.2    Variabilní náklady.....	26
3.4.4    Členění dle potřeb rozhodování .....	27
3.4.4.1    Relevantní a irelevantní náklady.....	27
3.4.4.2    Utopené náklady .....	28
3.4.4.3    Oportunitní náklady .....	28
3.5    VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ .....	28
3.6    ANALÝZA BODU ZVRATU.....	29
<b>4 METODY HODNOCENÍ INVESTICE PODNIKU</b> .....	<b>32</b>
4.1    STATICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC .....	32
4.2    DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTIC.....	33
4.2.1    Čistá současná hodnota .....	33
4.2.2    Vnitřní výnosové procento .....	34



4.2.3	Doba návratnosti .....	34
4.3	ZDROJE KRYTÍ .....	35
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DECATHLON .....</b>	<b>40</b>
5.1	DECATHLON VE SVĚTĚ .....	40
5.2	OXYLANE GROUP .....	41
5.3	DECATHLON V ČESKÉ REPUBLICE .....	42
5.4	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE .....	42
5.5	PŘEHLED PRODUKTŮ .....	44
5.6	SOUČASNOST ODVĚTVÍ .....	45
<b>6</b>	<b>INVESTIČNÍ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI DECATHLON V ČESKÉ REPUBLICE.....</b>	<b>47</b>
6.1	CELOREPUBLIKOVÝ INVESTIČNÍ ZÁMĚR .....	47
6.2	POPIS INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU – OTEVŘENÍ PRODEJNY V OLMOUCI.....	47
6.3	KAPITÁLOVÉ CHARAKTERISTIKY .....	48
<b>7</b>	<b>LOKALIZACE A VYMEZENÍ TRHU .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PRVNÍHO ROKU PROVOZU .....</b>	<b>52</b>
8.1	ANALÝZA NÁKLADŮ VZNIKLYCH ZA ROK 2013 .....	53
8.2	BOD ZVRATU PRODEJNY .....	57
<b>9</b>	<b>PREDIKCE VÝNOSŮ A NÁKLADŮ .....</b>	<b>59</b>
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE.....</b>	<b>62</b>
10.1	ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA .....	62
10.2	VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO.....	63
10.3	DOBA NÁVRATNOSTI .....	63
<b>11</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST DECATHLON.....</b>	<b>65</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Investice je považována za významné firemní rozhodnutí, které by mělo vycházet z firemní strategie a přispívat k její realizaci. Investice by podniku měly pomoci držet krok především v oblasti technologické úrovně, ale zejména k udržení a navýšení tržního postavení a konkurenceschopnosti. Investice mohou výrazným způsobem a v dlouhodobém měřítku ovlivnit chod a ekonomické výsledky podniku, stejně tak jako jeho finanční stabilitu a schopnost konkurovat na trhu. Z tohoto důvodu je třeba věnovat analýze investičního rozhodnutí dostatek času a prozkoumat všechny možné varianty. Správné hodnocení investice poskytuje zásadní informace k posouzení projektu a jeho případnému zamítnutí nebo přijetí. Tato práce si klade za cíl provést analýzu investičního rozhodnutí mezinárodní společnosti podnikající na trhu se sportovním zbožím a službami. Tato společnost se rozhodla za účelem navýšení svého tržního podílu v České republice otevřít novou prodejnu se sportovním zbožím a službami v Olomouci.

První část této práce se bude zabývat rozborem literárních pramenů a teoretických poznatků zaměřených na maloobchod, lokalizaci maloobchodní prodejny a prodej. V dalších kapitolách této práce se budu věnovat problematice majetkové a kapitálové struktury podniku, dále také výnosům, nákladům a hospodářským výsledkům, jelikož se řadí k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Poslední kapitola teoretické části bude zaměřena na problematiku metod hodnocení investic a zdroje financování.

V praktické části představím zkoumanou společnost ve světě i v České republice. Popíši její historii a současnost, a také předmět činnosti a charakteristiku trhu, na kterém společnost působí. Dále popíšu investiční záměr společnosti, jeho kapitálové charakteristiky a způsoby lokalizace a vymezení trhu. Jelikož již daná investice byla uskutečněna, provedu ekonomické zhodnocení prvního roku provozu prodejny, jakožto analýzu výnosů, nákladů a propočtu bodu zvratu. Tyto údaje budu analyzovat z vnitropodnikových výkazů. Pro prodejnu v Olomouci dále provedu predikci výnosů a nákladů společnosti. Na základě dat z provozu prodejny poskytnutých společností vyhodnotím efektivnost investičního projektu. V závěru mé práce vypracuji doporučení pro vedení společnosti ohledně výhodnosti pořízené investice. Je třeba zmínit, že data poskytnutá společností byla z důvodu silného konkurenčního boje změněna konstantou, která je know-how společnosti a není zde z těchto důvodů uvedena.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MALOOBCHOD A PRODEJ

Jelikož se má práce zabývat analýzou investice maloobchodního řetězce, považují za důležité zmínit v této práci základní charakteristiky maloobchodu a prodeje. V této kapitole je popsána charakteristika typů maloobchodu, dělení maloobchodních sítí a způsoby lokalizace maloobchodní prodejny a popis prodeje v rámci odbytového procesu.

### 1.1 Definice maloobchodu

*Maloobchod (anglicky retail trade, francouzsky commerce de detail, německy Einzelhandel) je podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. (Cimler a Zdražilová, 2007, s. 12)*

Dále se maloobchod snaží utvářet takový prodejní sortiment, který je co se druhu, kvality, množství a ceny co nejvíce hodí do lokality, ve které působí.

#### 1.1.1 Typy maloobchodu

Díky různým specializacím a nabídce širokých variant sortimentu, ale i provozním, stavebním řešením a prodejní politice, můžeme na trhu nalézt mnoho forem nabídky a prodeje zboží a různé varianty maloobchodních jednotek. Takto jejich výčet popisuje Cimler a Zdražilová (2007, s. 148) nebo také Pražská a Jindra (2002, s. 745). Jejich výčet lze nalézt níže:

- specializované a úzce specializované prodejny
- smíšené prodejny
- samoobslužné prodejny potravin
- supermarket
- diskontní prodejna potravin
- hypermarket
- velkoprodejny nepotravinářského zboží (odborné)
- obchodní domy

### 1.2 Maloobchodní síť

Bednář (2006, s. 26) uvádí jako základní kámen obchodní sítě prodejní jednotku a dále popisuje maloobchodní síť jako soubor prodejních jednotek, které se zaměřují na prodej konečnému uživateli. Maloobchodní síť lze členit dle několika kritérií.

Členění dle místa:

- stálá maloobchodní síť – funguje v lokalitě po celý rok s konstantní zájmovou oblastí
- doplňková maloobchodní síť – pro nabídku při krátkodobém zvýšení poptávky (např. rekreační střediska)

Členění dle typu osídlení:

- maloobchodní síť městská
- maloobchodní síť venkovská

Členění z hlediska působení

- stacionární maloobchodní síť – pevné stanoviště prodejních jednotek
- ambulanti maloobchodní síť – mění své místo prodeje

### 1.2.1 Diskontizace

Od 30. let 20. století ji můžeme poprvé nalézt v USA za období velké hospodářské krize. Po druhé světové válce se začíná tento druh prodejen objevovat i v Evropě. Jelikož se míra diskontu (snížení ceny) může lišit, rozdělujeme i diskontní prodejny na „tvrdé“ a „měkké“.

Diskontní prodejny jsou charakteristické těmito rysy:

- nabídka nejrychleji obrátkového zboží
- omezený rozsah položek
- samoobslužná forma prodeje
- jednoduchost budovy i interiéru
- lokalizace v místech s levnými nájmy
- prodloužená otevírací doba, atd.

Diskontní prodejny jsou navzdory nízkým cenám ziskové díky rychlému obrátu zboží, nízkým nákladům, a také velkému objemu slev, které tyto prodejny dostávají od výrobců za veliké odběry zboží.

### 1.3 Lokalizace obchodu

V rámci vybírání lokality maloobchodu je podstatné si uvědomit základní faktory, které v budoucnu budou ovlivňovat jeho chod. Jedná se tedy o fixní rozhodnutí, které v budoucnu bude možné jen těžko měnit. A proto je třeba určit:

- zájmovou oblast (lokalita)
- kupní potenciál lokality
- možnosti konkurence pokrýt tento potenciál
- rozhodnutí o kapacitě maloobchodní prodejny

Při určování lokality prodejny je důležité si uvědomit vzdálenost zákazníků k prodejně. Překonání vzdálenosti je totiž vždy spojeno s námahou, zvýšením nákladů a ztrátou času. Z tohoto důvodu je nutné při výběru lokality vycházet z pečlivé analýzy a brát v potaz konkurenční možnosti. (Bednář, 2006, s. 41)

Část území, ve které působí maloobchodní jednotka, pro kterou je schopna zajistit nákupní podmínky, a kterou naopak potřebuje k udržení své existence, se nazývá zájmová oblast. Skutečný okruh zákazníků (oblast působení) také vyplývá ze vztahu k sortimentem podobným jednotkám v okolí. Jedná se tedy o odraz konkurenčního prostředí. (Cimler a Zadražilová, 2007, s. 163)

Zájmovou oblast prodejní jednotky můžeme určit těmito parametry:

- počet obyvatel
- hustota osídlení
- struktura obyvatel
- charakter sortimentu
- charakter zástavby
- ekonomické charakteristiky obyvatelstva (kupní síla, velikost a struktura výdajů)
- spádové poměry

(Bednář, 2006, s. 42)

### 1.4 Nákupní spád

Cimler a Zadražilová (2007, s. 164) nebo také Pražská a Jindra (2002, s. 757) popisují nákupní spád jako jednu z příčin územních rozdílů v prodeji, která představuje tvorbu výdajů

v maloobchodě v jiném místě než v místě bydliště. Přesun zákazníků je vyvolán celou řadou příčin; za zásadní příčinu můžeme považovat rozdílnou úroveň nákupních možností a možnost výběru nákupního místa samotným zákazníkem.

## 1.5 Prodej

Synek (2002, s. 205) popisuje prodej jako dílčí část odbytového procesu, ve kterém se prodávající zavazuje převést vlastnické právo na kupujícího a kupující se zavazuje uhradit kupní cenu. Při uskutečňování prodeje se odehrává celá řada činností; stručný výčet lze nalézt níže:

- tvorba strategie a plánování prodeje
- příjem zakázek a zakázkové řízení
- kontakt se zákazníky
- analýza prodeje
- fyzická distribuce
- řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování
- balení a adjustace
- předání příkazu k fakturaci

Podniky, které používají marketingové pojetí odbytu, zahrnují tyto prodejní aktivity do svého marketingově pojatého obchodního plánu, který je jeden ze základních nástrojů řízení obchodní činnosti. Jeho sestavení probíhá v několika etapách: tržní diagnóza, tržní prognóza, plánování cílů, plánování marketingového mixu a sestavení rozpočtu. Pražská a Jindra (2002, s. 690) dále popisují různé formy prodeje, které se vytvořily díky rozdílnému organizačnímu a technickému řešení. Jsou to:

- samoobslužný prodej, u kterého zákazník vyžaduje připravené zboží k rychlému a jednoduchému prodeji, dostatečná zásoba zboží, ale také volný přístup ke zboží a možnost si jej libovolně dlouho prohlížet,
- prodej s obsluhou, kde je prodávčem nabízen veškerý sortiment, prodejna je rozdělena na specializovaná oddělení, prodavače obsluhuje i inkasuje.

Kotler (2007, s. 48) ve své publikaci uvádí, že existuje pět koncepcí, které firmy používají pro své marketingové aktivity; jsou to koncepce: výrobní, výrobová, prodejní, marketingová a koncepce společenského marketingu.

### 1.5.1 Prodejní koncepce

*„Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé nebudou kupovat dostatečné množství nabídky firmy, pokud firma nepodnikne rozsáhlé prodejní a reklamní kampaně.“*  
(Kotler, 2007, s. 49)

Většina společností používá prodejní koncepci v momentě, kdy dosahuje nadbytečných kapacit. Cílem koncepce je prodat to, co společnost vyrábí, nikoli vyrábět to, co chce trh. Tento marketingový přístup s sebou však nese vysoká rizika. Je zaměřen především na uskutečnění krátkodobých prodejních transakcí místo budování dlouhodobých výnosných vztahů se zákazníky. Tato koncepce předpokládá, že zákazníci, kteří byli přesvědčeni, aby produkt koupili, si jej oblíbí. V případě, že si jej neoblíbí, zapomenou na své zklamání a později si jej opět koupí. Tento předpoklad je však většinou mylný. Studie naznačují, že nespokojení zákazníci znovu nenakoupí. Dále také, průměrně spokojený zákazník předá svou zkušenost třem dalším lidem, oproti tomu nespokojený zákazník sdělí svou zkušenost až deseti lidem. (Kotler, 2007, s. 49-50)



## 2 MAJETEKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA

Podnikání můžeme určit několika charakteristickými rysy. Může to být snaha o zhodnocení vložené investice, uspokojením zákazníků a tvorbou zisku. Abychom vůbec nad těmito věcmi mohli začít uvažovat, potřebujeme mít tým kvalifikovaných lidí od manažerů až po liniové pracovníky. Kromě zaměstnanců však každé podnikání vyžaduje i jiné prostředky. Výroba vyžaduje továrnu, přístroje, suroviny, k distribuci našich výrobků je zapotřebí dopravních prostředků, cesty, atd. Synek (2011) ve své publikaci uvádí, že konkrétní složení těchto prostředků nazýváme majetkem a jeho jednotlivé položky jsou aktiva. Abychom byli vůbec schopni aktiva získat, musíme k tomu vynaložit finanční zdroje, jinak řečeno kapitál. Zjednodušeně můžeme říci, že majetek je to, co podnik vlastní a kapitál vyjadřuje, komu co patří. (Synek, 2011, s. 48; Synek, 2010, s. 129)

### 2.1 Majetková struktura

Majetkem podniku rozumíme souhrn všech věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot, které patří společnosti a slouží k podnikatelské činnosti. Majetek můžeme dále dělit na dlouhodobý a oběžný. Toto označení vyjadřuje dobu, po kterou v podniku slouží, než se vrátí zpět do finanční podoby. Další skupinou aktiv jsou přechodná aktiva. Jedná se o položky, které vykazují přechodný charakter mezi majetkem a jeho výnosy nebo náklady. (Synek, 2011, s. 48)

#### 2.1.1 Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek, také označovaný jako stálý, fixní či neoběžný majetek, dříve také investiční majetek, je typ majetku, který slouží podniku dlouho dobu (déle než jeden rok) a udává podstatu jeho majetkové struktury. Legislativní úpravou jsou přesně vymezena kritéria, která dlouhodobý majetek musí splňovat. (Synek, 2010, s. 131) Tento majetek si společnost nebo podnikatel nepožizují za účelem dalšího prodeje, ale k dlouhodobému užívání v rámci své činnosti nebo k dosažení prospěchu v podobě výnosů či kapitálového zhodnocení. Dlouhodobý majetek můžeme rozdělit do tří základních skupin:

- dlouhodobý nehmotný majetek
- dlouhodobý hmotný majetek
- dlouhodobý finanční majetek

(Šteker, Otrusínová, 2013, s. 41-43, s. 64-65)

### **2.1.1.1 Dlouhodobý nehmotný majetek**

Dlouhodobý nehmotný majetek není fyzické povahy a představuje určitá práva a oprávnění na ekonomický prospěch, která byla nabyta většinou koupí. Jedná se například o autorská práva, licence, patenty, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, značka firmy. Můžeme zde zařadit i náklady na založení podniku. Povinně zde zařazujeme položky, jejichž cena je vyšší než 60 000 Kč. (Synek, 2010, s. 131; Šteker, Otrusinová, 2013, s. 44-45)

### **2.1.1.2 Dlouhodobý hmotný majetek**

Dalším typem dlouhodobého majetku, který tvoří u většiny podniků, především u výrobních podniků, podstatnou část majetku, je hmotný majetek. Synek (2010, s. 131) uvádí, že tento typ majetku je určen k tomu, aby podniku sloužil dlouhou dobu. Jeho vlastností je postupné opotřebovávání. Mluvíme tedy především o budovách, stavbách, strojích, výrobních linkách a zařízeních, přístrojích, dopravních prostředcích, atd. Na druhou stranu Šteker a Otrusinová (2013, s. 41) uvádí, že můžeme vlastnit i hmotný majetek, který se neopotřebovává. Tím mohou být pozemky, umělecká díla, aj. V praxi můžeme tento majetek členit na movitý, tedy ten, který můžeme přemísťovat (stroje, zařízení, dopravní prostředky) a nemovitý, který přemísťovat nelze (pozemky, budovy).

Dlouhodobý majetek nespotebováváme v jednom okamžiku, nýbrž jeho hodnotu snižujeme postupně a úměrně jeho opotřebování přenášíme tuto hodnotu ve formě odpisů do výrobků. (Synek, 2010, s. 131)

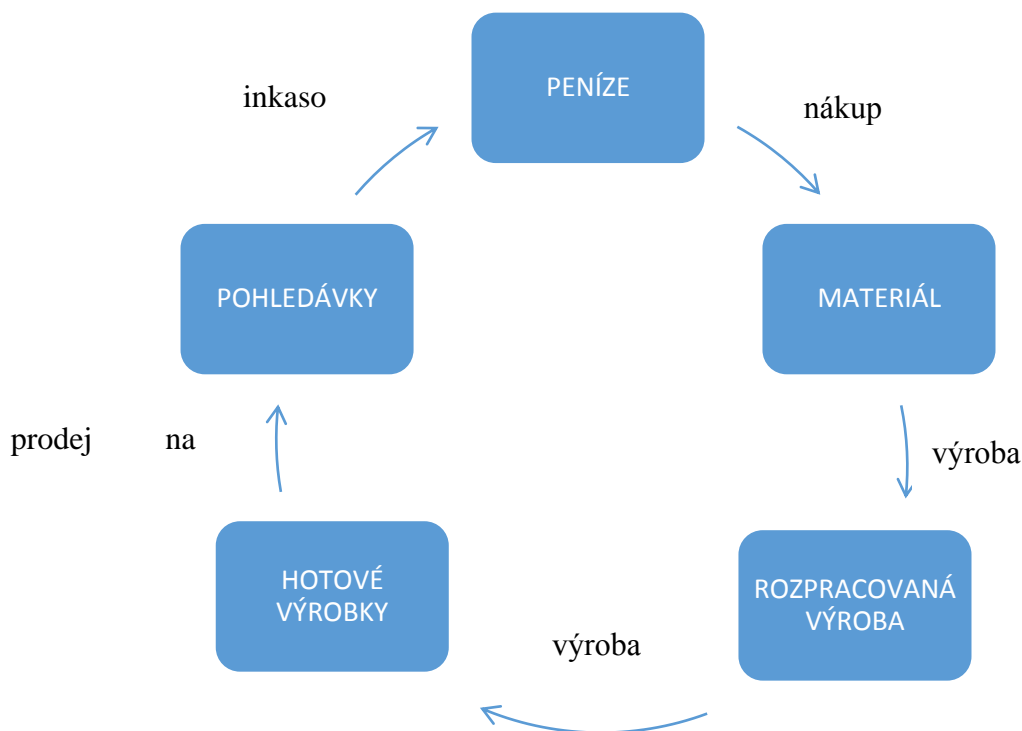
### **2.1.1.3 Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek se pořizuje koupí, vlastní činností, darováním, převodem, aj. Vyjadřuje finanční účastí podniku (podíly) v jiných podnicích, dále také cenné papíry (akcie, dluhopisy), které podnik v minulosti nakoupil jako dlouhodobou investici, dlouhodobé pohledávky, aj. Nelze zde zařadit cenné papíry určené k obchodování. (Synek, 2011, s. 50)

## **2.1.2 Oběžný majetek**

Synek (2011, s. 50) ve své publikaci nazývá tento majetek také jako krátkodobý, provozovací, provozní, v angličtině working capital. Tento majetek se v podniku může nacházet ve věcné podobě (zásoby, suroviny, náhradní díly, nedokončená výroba, paliva, hotové výrobky a zboží nebo také v peněžní podobě (hotovost, peníze, šeky, ceniny, neuhrazené fak-

tury od odběratelů). Dále zde řadíme krátkodobý finanční majetek (cenné papíry k obchodování). Šteker a Otrusínová (2013, s. 73) dále popisují oběžný majetek jako majetek, který obíhá, mění svou formu a vrací se zpět do finanční podoby. Tento koloběh zpravidla nastává v době kratší než jeden rok. Zde však záleží na předmětu podnikání. Je možné, že tento cyklus bude završen v době delší než jeden rok a to v odvětvích jako je například stavebnictví, potravinářství, aj.



Obrázek 1: Koloběh oběžných aktiv (Synek, 2010, s. 50)

Při práci s oběžným majetkem jsou pro nás velmi důležité ukazatele rychlosti jeho obratu. Synek (2011, s. 51) dále poukazuje na schopnost jednotlivého majetku přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peníze; tato schopnost se nazývá likvidnost. Z hlediska likvidnosti jsou peníze nejlikvidnějším majetkem, naopak stroje či budovy jsou majetkem nejméně likvidním.

Abychom v podniku dosahovali finanční stability, je pro nás likvidita klíčová. Je-li podnik trvale mimo finanční rovnováhu, hovoříme o platební neschopnosti. Jedná se o stav, kdy podnik není schopen platit dluhy v termínech jejich splatnosti.

Obecně můžeme říci, že vyšší likvidita snižuje riziko platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost podniku (peníze v pokladně mají nulovou výnosnost a peníze na účtech

velmi nízkou). Vedení podniku by proto mělo usilovat o optimalizaci likvidity a o nastavení vhodné struktury aktiv, která by měla jít ruku v ruce s co nejvyšší rentabilitou. Pojmy jako likvidita a rentabilita jsou požadavky finančního zdraví.

## 2.2 Kapitálová struktura

Kapitálovou strukturu podniku můžeme chápat jako strukturu zdrojů, z nichž vznikl majetek podniku. O kapitálu můžeme dále hovořit jako o pasivech (z latinského pati = trpět, či strádat), jenž udávají původ majetku a zdroje jeho financování. (Sedláček, 2005, s. 32-33) Pokud vložíme kapitál do podniku z vlastních zdrojů nebo jej vloží naši společníci, hovoříme o vlastním kapitálu. Pokud jsme si však na kapitál někdy museli půjčit a kapitál tím pádem vložil někdo z věřitelů, hovoříme o cizím kapitálu. Kapitálovou strukturu můžeme nalézt v rozvaze a je vyjádřena stranou pasiv.

Celková velikost podnikového kapitálu závisí na více faktorech, především však na:

- velikosti podniku, kde obecně platí přímá úměra – čím větší podnik, tím větší kapitál vyžaduje
- stupni mechanizace, automatizace a robotizace, kde opět platí, čím více používáme technologií, tím větší kapitál je třeba
- rychlosti obratu kapitálu, zde je to přesně naopak, čím větší rychlost kapitálu máme, tím méně ho potřebujeme
- organizaci odbytu, při vlastní prodejní síti je potřeba většího kapitálu než při využití obchodníků, aj. (Synek, 2011, s. 52)

### 2.2.1 Vlastní kapitál

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o kapitál, který jsme do společnosti vložili my nebo naši společníci. Sedláček (2005, s. 33) dále popisuje vlastní kapitál jako nárok společníků firmy na aktiva, která společnost spravuje. Dále se také jedná o hlavního nositele podnikatelského rizika, a proto jeho podíl na celkovém kapitálu ukazuje finanční nezávislost podniku. Vlastní kapitál se mění v závislosti na tom, jaké výsledky společnost vykazuje. Dosahujeme-li zisku, vlastní kapitál roste, je-li podnik ztrátový, vlastní kapitál klesá.

U obchodních společností můžeme vlastní kapitál dále dělit na tyto kategorie:

- základní kapitál
- kapitálové fondy

- rezervní fondy
- nerozdělený zisk (Synek 2011, s. 53)

### 2.2.2 Cizí kapitál

Cizí kapitál můžeme definovat jako dluh podniku, který je časově omezen a musí být k určitému datu v budoucnu splacen. Vzhledem k tomu jej můžeme rozdělit na krátkodobý a dlouhodobý. Krátkodobý cizí kapitál vykazuje závazky podniku, které jsou splatné do jednoho roku. Řadí se zde krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, přijaté zálohy, dosud nevyplacené půjčky, mzdy, nezaplacené daně, aj.

Do dlouhodobého cizího kapitálu můžeme naopak zařadit dlouhodobé bankovní úvěry, terminované půjčky, vydané obligace, dlužní úpisy, aj.

Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem se u podniků z různých odvětví liší. U průmyslových odvětví většinou převládá vlastní kapitál, naopak u obchodních společností je to poměrově zhruba 50:50 a u peněžních podniků převládá naopak kapitál cizí. Dále také závisí na struktuře majetku (čím vyšší podíl dlouhodobého majetku, tím také vyšší podíl vlastního nebo cizího kapitálu), dále také hraje roli úroková míra bank, výnosnost podniku (pokud máme lepší výnosnost, můžeme si dovolit více cizího kapitálu). (Synek, 2011, s. 55-56)

### 3 VÝNOSY, NÁKLADY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

Jak výnosy, tak i náklady a především také výsledek hospodaření se řadí k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Proto by jejich zkoumání mělo zajímat všechny manažery a být jejich každodenním úkolem.

#### 3.1 Výnosy

Král (2010, s. 46) ve své publikaci popisuje výnosy podniku jako peněžní ocenění uskutečněných výrobků a služeb v daném časovém období, a to bez ohledu na to, zda došlo k inkasu těchto zdrojů. Zde je třeba zmínit pojem tzv. akruálního účetnictví; jedná se o princip, v němž jsou důsledky transakcí nebo jiných skutečností uznány v době jejich vzniku a nikoliv až v době, kdy jsou za ně přijaty nebo vydány finanční ekvivalenty.

Výnosy můžeme rozlišovat dle odvětví. U výrobních podniků jsou hlavními výnosy tržby za prodej vlastních výrobků nebo služeb. U obchodního podniku hovoříme o tzv. obchodním rozpětí, což je rozdíl mezi prodejní a kupní cenou. U bankovních podniků výnosy tvoří rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry, a úroky, které zaplatí za vklady.

Dle finančního účetnictví můžeme výnosy rozlišit na:

- provozní výnosy – získané v provozní oblasti podniku (tržby za prodej)
- finanční výnosy – jedná se o výnosy z finančních investic, cenných papírů, vkladů
- mimořádné výnosy – tyto výnosy byly získány mimořádnou činností, např. prodej odepsaného automobilu. (Synek, 2010, s. 74)

#### 3.2 Náklady

Podstatný rozdíl, který rozlišuje manažerské účetnictví od účetnictví finančního, je mnohem větší potřeba informací o nákladech. Informace o nákladech je důležitá na různých úrovních podniku. Má vliv jak na současné řízení podniku, tak na rozhodování o budoucích možnostech podniku. Z těchto důvodů je v obou účetnictvích pojem náklady chápán i vymezen rozdílně. (Král, 2010, s. 46)

#### 3.3 Vymezení pojmu náklady

Náklady představují velice důležitou položku v podniku a lze na ně nahlížet ze dvou různých úhlů. Z pohledu finančního účetnictví, které náklady chápe jako úbytek ekonomického prospěchu, který je vyjádřen poklesem aktiv, nebo také přírůstkem závazků, které ve-

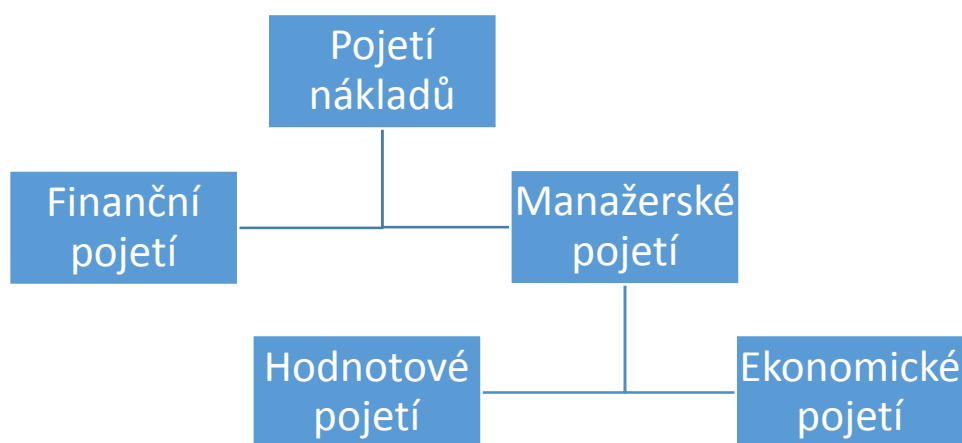
dou v daném období ke snížení vlastního kapitálu. Finanční účetnictví je především určeno externím uživatelům. (Synek, 2010, s. 80)

*„Náklady podniku můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu faktorů, účelně vynaloženou na tvorbu podnikových výnosů, včetně dalších nutných nákladů, spojených s činností podniku.“* (Synek, 2006, s. 35)

Na toto pojetí nákladů se také váže národohospodářská regulace, která charakterizuje náklady z daňového hlediska. (Král, 2010, s. 47)

Dále můžeme na náklady pohlížet ze strany manažerského účetnictví. Toto pojetí naopak vychází z charakteristiky, která popisuje náklady jako hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku, které účelově souvisejí s jeho činností. Manažerské pojetí se nesnaží zdůraznit pouze jejich výši, ale zejména potřebu jejich racionálního a hospodárného vynakládání. Manažerské účetnictví je určeno pro interní uživatele a podává podstatné informace pro řízení podniku. Dále jsou pro něj charakteristické tyto rysy:

1. Účelnost – můžeme vyjádřit dle racionality vynaložených nákladů. Kritéria jsou hospodárnost a ekonomická účinnost.
2. Účelovost – cílem je zhodnocení ekonomického zdroje, který představuje na peníze převoditelný výstup.



Obrázek 2: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko, 2009, s. 32)

### 3.4 Klasifikace nákladů dle manažerského účetnictví

Landa a Polák (2008, s. 10) ve své publikaci klasifikují náklady podle těchto hledisek:

- 1) druhové členění – podle druhů vynaložených zdrojů

- 2) účelové členění – podle bezprostředního účelu jejich vynaložení
- 3) podle závislosti na změnách v rozsahu objemu výkonů
- 4) podle potřeb rozhodování

### 3.4.1 Druhové členění nákladů

Toto členění nákladů se nejčastěji používá jako klasifikace nákladů ve finančním účetnictví. V rámci tohoto členění dělíme náklady dle druhu spotřebovaného externího vstupu. Toto rozdělení nákladů odpovídá finančnímu pojetí nákladů a používá se při stanovování a tvorbě účetních výkazů, např. výkaz zisku a ztrát. Mezi nákladové druhy řadíme:

- spotřebu materiálu, energie a externí služby
- osobní náklady (mzdy, sociální náklady...)
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku
- použití externích prací a služeb
- finanční náklady

Druhové členění je nezbytné pro nákladovou optimalizaci. Jednotlivé podíly druhů nákladů nám mohou napovědět, jakou roli určitý náklad hraje a jaký má význam. Díky tomu můžeme rozpoznat na jaké druhy nákladů se zaměřit při snaze o optimalizaci nebo jak se projeví relativní úspora určitého druhu nákladu. V neposlední řadě nám struktura nákladových druhů může pomoci charakterizovat danou společnost. (Popesko, 2009, s. 35)

### 3.4.2 Účelové členění nákladů

Druhové členění nákladů nám nic neříká o tom, jak a k jakému účelu byly náklady vynaloženy. Nepopisuje činnosti a aktivity, na které byly tyto náklady použity, ani jejich vazbu na podnikové výkony. Z tohoto důvodu používáme účelové členění nákladů. Toto členění je základním předpokladem úspěšného nákladového řízení. Oproti druhovému členění nám členění účelové napomáhá poznat vztah nákladů k efektivnosti prováděných operací. Za účelem určení vztahu jednotlivých nákladových položek k podnikovým výkonům a také ke zjištění jejich efektivnosti používáme odlišná členění. Prvním z nich je členění nákladů na:

- náklady technologické – náklady bezprostředně vyvolány určitou technologií nebo s ní účelově souvisejí, např. náklad na spotřebu materiálu určitého množství



- náklady na obsluhu řízení – tyto náklady vznikají, aby zabezpečily doprovodné činnosti technologického procesu, např. spotřeba energie kanceláří, vytápění budov, mzdy pro administrativní pracovníky, atd.

V praxi se toto členění jeví příliš obecné, jelikož je často velmi obtížné definovat, která nákladová položka bezprostředně souvisí s technologií a která položka je vyvolána obsluhou transformačního procesu jako celku. (Popesko, 2009, s. 37)

Při vymezování nákladů je mnohdy podstatné i jejich funkční hledisko, které vymezuje funkce daných složek nákladů ve vztahu k příslušnému objektu či výkonu. Z tohoto hlediska rozlišujeme:

- náklady jednicové – přímo souvisejí s jednotkou výkonu, např. jeden výrobek
- náklady režijní – představují náklady na obsluhu a řízení a tu část nákladů, která nesouvisí s jednotkou výkonu (Popesko, 2009, s. 37; Landa, 2008, s. 12)

### 3.4.3 Členění dle závislosti prováděných výkonů

Členění nákladů vzhledem k objemu prováděných výkonů je vnímáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů k řízení nákladů. Systematicky se začalo využívat až ve 20. století, kdy si pracovníci v řídicích funkcích přestali klást pouze otázky týkající se minulosti, což řeší klasické nákladové účetnictví (např. výpočet skutečných nákladů prodaných výrobků), ale začalo také podávat informace o možných alternativách budoucího vývoje.

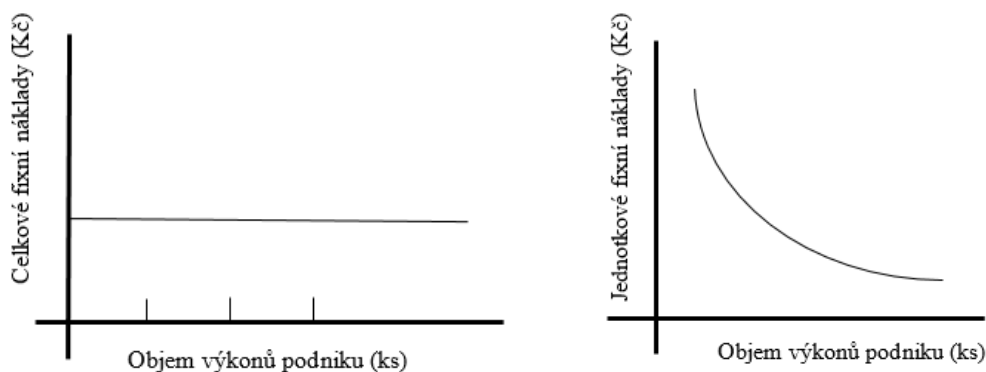
Základem tohoto typu členění jsou dva druhy nákladů:

- fixní náklady
- variabilní náklady

(Král, 2010, s. 78; Popesko, 2009, s. 39)

#### 3.4.3.1 Fixní náklady

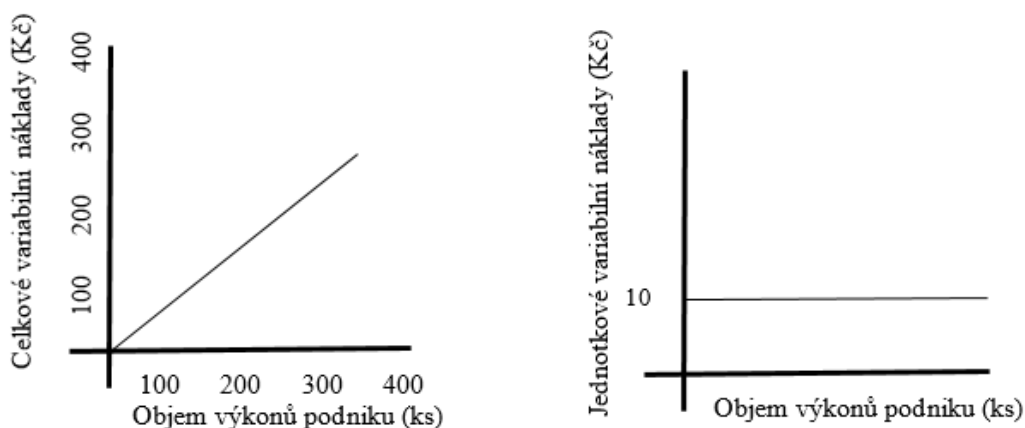
Jedná se o náklady neměnné, které jsou z pravidla vyvolány potřebou zajištění podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu. Fixní náklady zůstávají konstantní po určitý časový úsek. Jako příklad můžeme uvést: opotřebení budovy továrny, platy managementu, poplatky za leasing, aj. (Drury, 2004, s. 34)



Obrázek 3: Celkové a jednotkové fixní náklady (Popesko, 2009, s. 40)

### 3.4.3.2 Variabilní náklady

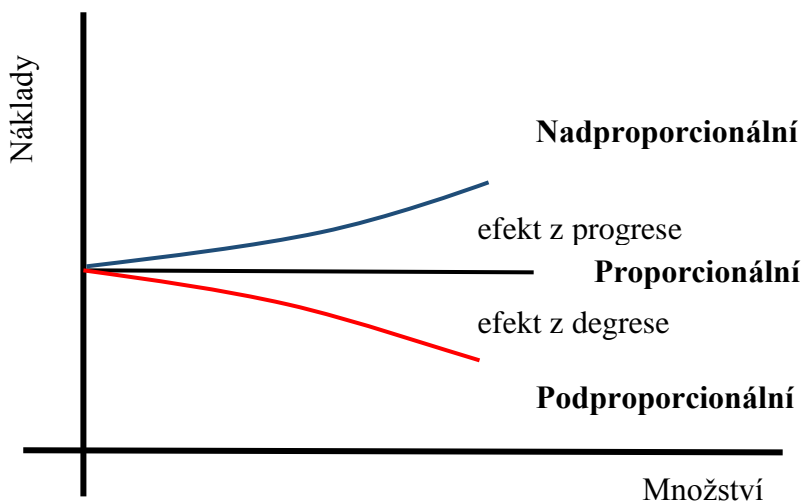
Obecně můžeme říci, že představují takové náklady, jejichž výše se mění se změnou objemu výkonu. Nejpodstatnější složkou variabilních nákladů jsou náklady proporcionální, tedy náklady, které se přímo úměrně mění s objemem dané aktivity. Graf celkových proporcionálních nákladů můžeme vyjádřit jako lineární křivku a naopak graf jednotkových variabilních nákladů má konstantní charakter. (Drury, 2004, s. 34)



Obrázek 4: Průběh celkových a jednotkových variabilních nákladů (Popesko, 2009, s. 40)

Jako příklad proporcionálních variabilních nákladů můžeme uvést úkolovou mzdu dělníků, spotřebu přímého materiálu nebo energii spotřebovanou k provozu strojů. Ne ve všech případech však můžeme variabilní náklady podniku charakterizovat jako proporcionální.

Mohou nastat situace, ve kterých náklady rostou rychleji nebo pomaleji. V případech, kdy náklady rostou rychleji, jedná se o nadproporcionální náklady; v praxi se může jednat o mzdové náklady dělníků (přesčasy) a také noční nebo víkendové směny, při kterých zaměstnavatel vyplácí větší mzdu. Pokud naše náklady rostou pomaleji než objem produkce, hovoříme o nákladech podproporcionálních. Jako příklad lze uvést množstevní slevy při nákupu materiálu nebo náklady na opravu a údržbu strojů. (Popesko, 2009, s. 39-40)



Obrázek 5: Průběh jednotlivých typů jednotkových variabilních nákladů (Král, 2010, s. 80)

### 3.4.4 Členění dle potřeb rozhodování

Krom tradičních metod členění nákladů zde existují také další metody klasifikace, které tvoří podklad k rozhodování o budoucnosti. Typické pro ně je, že nevycházejí z reálných nákladů, ale z nákladů odhadovaných a více variant.

#### 3.4.4.1 Relevantní a irelevantní náklady

Náklady nazýváme relevantní a irelevantní dle toho, jaký vztah mají ke konkrétnímu rozhodnutí.

Základ pro posouzení, o které z těchto nákladů se jedná, je zjištění, zda budou náklady zvolenou variantou ovlivněny.

Pokud se po přijetí, či nepřijetí daného rozhodnutí naše náklady změní, hovoříme o relevantních nákladech. Oproti tomu irelevantní náklady zůstávají neměnné bez ohledu na to, která z variant manažerského rozhodnutí bude přijata. (Drury, 2004, s. 37; Popesko, 2009, s. 41)

#### 3.4.4.2 *Utopené náklady*

Jedná se o náklady, které již byly vynaloženy a nelze je změnit žádným rozhodnutím. Pro tento typ manažerských nákladů je charakteristické:

- vynakládají se před zahájením výroby
- jejich celkovou výši nelze ovlivnit
- jedinou možností pro jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí
- jedná se např. o odpisy fixních aktiv
- typické pro ně je relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem a vyjádřením nákladu (Popesko, 2009, s. 42)

#### 3.4.4.3 *Oportunitní náklady*

Těmto nákladům se také někdy říká náklady obětované příležitosti. Král (2010, s. 89) popisuje tyto náklady na obecné úrovni, že výdej zdrojů k financování jedné aktivity nám znemožňuje jejich jiné využití alternativním způsobem, a proto představují hodnotu ušlého příjmu z alternativy, která nebyla zvolena. Měli bychom si uvědomit, že oportunitní náklady jsou užitečným zdrojem rozhodovacího procesu. (Drury, 2004, s. 39) a jejich využití v praxi je velmi široké. Uplatňují se v případě, kdy máme omezené množství finančních zdrojů a v praxi nachází uplatnění při optimalizačních rozhodnutích, dále také ve formě kalkulačních úroků, při rozhodování o investicích a dlouhodobých projektech, aj. (Král, 2010, s. 89)

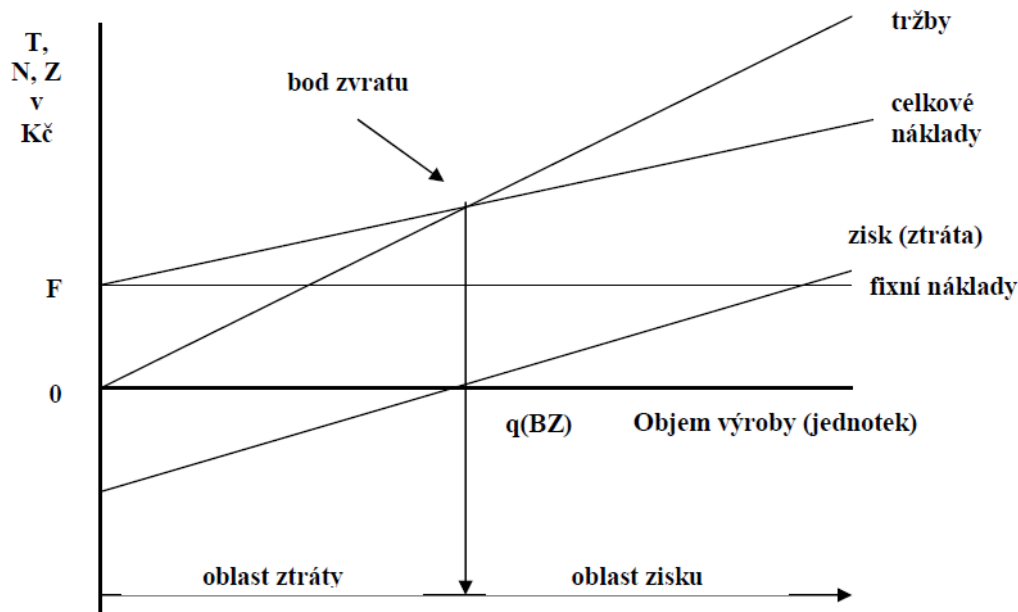
### 3.5 **Výsledek hospodaření**

Dříve také hospodářský výsledek je obecně dán rozdílem mezi výnosy a náklady a udává, jestli podnik za dané období vytvořil zisk, či se dostal do ztráty. Můžeme jej rozdělit na výsledek hospodaření za oblast provozní, finanční a mimořádnou (jedná se např. o manka a škody). Provozní výsledek hospodaření společně s finančním výsledkem tvoří výsledek hospodaření za běžnou činnost. Pokud tyto částky sečteme, dostaneme výsledek hospodaření před zdaněním. Po odečtení daně dostaneme tedy výsledek hospodaření po zdanění. Ten upravíme o částky, které byly čerpány z rezervního fondu nebo naopak, to co jsme do fondu vložili. Po přičtení výsledku hospodaření z minulých let dostáváme buď bilanční zisk, nebo bilanční ztrátu. Schematické znázornění výpočtu bilančního zisku/ztráty lze nalézt níže. (Synek, 2011, s. 75)

provozní výnosy	- provozní náklady	= provozní výsledek
+	-	+
finanční výnosy	- finanční náklady	= finanční výsledek
+	-	+
mimořádné výnosy	mimořádné náklady	= mimořádný výsledek
 výnosy	 náklady	 = <b>výsledek hospodaření před zdanění</b>
		- daně
		<b>výsledek hospodaření po zdanění</b>
		<hr/> čerpání z rezervních fondů
		+ přiděly rezervním fondům
		- <hr/> výsledek hospodaření minulých let
		+ <b>bilanční zisk</b>
		<b>bilanční ztráta</b>

### 3.6 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu (Cost-volume-profit analysis) zkoumá, jakou úroveň výkonů je třeba v podniku zajistit, aby došlo k úhradě jak fixních, tak i variabilních nákladů. Jedná se tedy o bod, od kterého podnik začíná přispívat k tvorbě zisku. (Popesko , s. 43) Král (2006, s. 80) dále dodává, že se jedná o bod, ve kterém podnik nevytváří zisk a nenachází se však ani ve ztrátě. Podstatným faktorem těchto úvah je klasifikace nákladů na jejich fixní a variabilní složku. Kdybychom odečetli od ceny výkonu jednotkové variabilní náklady tohoto výkonu, dostaneme částku, která podniku po prodeji tohoto výkonu zůstane. Tuto částku nazýváme příspěvek na úhradu nebo také krycí příspěvek. Z příspěvku na úhradu následně uhradíme fixní náklady. V případě, kdy bude počet dostatečný na to, aby pokryl celkové fixní náklady, přispívá zbytek této částky k tvorbě zisku.



Obrázek 6: Bod zvratu u lineární nákladové funkce (Zámečník, 2007, s. 47)

Průběh bodu zvratu je graficky znázorněn v obrázku 6. Vidíme zde, že tržby se při nulovém objemu výkonů rovnají nule. Nákladová přímka protíná osu y v daném bodě, který udává výši fixních nákladů. Při nulové produkci tedy vzniká ztráta na úrovni těchto nákladů. V místě, kde přímka celkových nákladů protíná přímku tržeb, se nachází bod zvratu. Zisk se začíná tvořit za tímto bodem. (Synek, 2010, s. 48-49)

Dle vzorce 1 níže, jsme schopni spočítat, kolik jednotkových příspěvků na úhradu musí společnost vytvořit, aby pokryla své fixní náklady:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b} \quad 1$$

kde  $q(BZ)$  – objem v měrných jednotkách (ks,kg,l), při němž dosahujeme bod zvratu,  
 $FN$  – celkové fixní náklady podniku,

$p$  – cena za jednotku výkonu,

$b$  – jednotkové variabilní náklady.

Spočítat bod zvratu však vždy není tak jednoduché; obzvláště u velkých podniků s různorodou produkcí se setkáváme s určitými obtížemi. V předchozím vzorci se počítal

objem z hlediska naturálních jednotek. Předpoklad pro tyto výpočty je homogenita výrobků. V případě různorodé produkce je však třeba použít tzv. globální nákladovou funkci, kde variabilní náklady nejsou vyjádřeny ve své peněžní hodnotě, ale jako haléřový ukazatel ( $h$ ), který vyjadřuje poměr variabilních nákladů na celkových tržbách. Vztah pro vyjádření bodu zvratu různorodé produkce je uveden níže:

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}; h = \frac{VN}{Q} \quad 2$$

## 4 METODY HODNOCENÍ INVESTICE PODNIKU

Správné hodnocení investice spolu s finanční analýzou hrají důležité postavení při studii projektu, jelikož poskytují informace, které nám pomohou s rozhodnutím o přijetí nebo zamítnutí posuzovaného projektu. Dále také slouží k posouzení výhodnosti variant a k rozhodování o jejich výběru.

Hodnocení společně s výběrem tedy vedou k dvěma závažným rozhodnutím. Prvním z nich je investiční rozhodnutí a tím druhým je rozhodnutí finanční. Investiční rozhodnutí ve zkratce udává, do kterých konkrétních aktiv se společnost rozhodla investovat. Pokud se vedení firmy rozhodne daný projekt realizovat, musí se následně shodnout na složení finančních zdrojů, kterou bude realizace zvoleného projektu vyžadovat. Toto rozhodnutí nazýváme finanční rozhodnutí.

Investiční a finanční rozhodnutí jsou spolu vzájemně spojeny a těsně spolu souvisejí. Jako jejich společný rys můžeme uvést peněžní tok (Cash-Flow), jelikož tvoří základ pro obě rozhodování a ovlivňuje projekt po celou dobu jeho života. (Fotr, Souček, 2011, s. 68)

V textu níže jsou popsány a vysvětleny vybrané metody hodnocení investic.

### 4.1 Statické metody hodnocení investic

Tyto metody se zaměřují především na sledování peněžních přínosů z investice a jejich případné poměrování s počátečními výdaji. Uvedené metody však opomíjejí faktor rizika a čas berou v úvahu pouze některé z nich, a to omezujícím způsobem. Lze se s nimi setkat u projektů s krátkou životností a také ve fázi, kdy je projekt v předběžném výběru, kde pomáhají vyloučit nevhodné investice. (Kislingerová, 2007)

Z důvodu menšího užívání a nedostatků těchto metod uvádím pouze jejich krátký výčet:

- průměrný roční výnos
- průměrná doba návratnosti
- průměrný procentní výnos



## 4.2 Dynamické metody hodnocení investic

Rozdíl mezi statickými a dynamickými metodami spočívá v tom, že dynamické metody přihlížejí k faktoru času a také ve svých hodnoceních zahrnují riziko, které se zde nachází ve formě úrokové míry požadované výnosnosti. (Schoellová, 2009, s. 60)

### 4.2.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota, neboli *Net Present Value* (NPV) - jedná se o základní a také zároveň jednu z nejpoužívanějších a nejsrozumitelnějších metod, jelikož díky srozumitelným výsledkům poskytuje jasná rozhodovací kritéria.

NPV je charakteristická těmito vlastnostmi:

- počítá s časovou hodnotou peněz
- je závislá pouze na předpovědích hotovostních toků a alternativních nákladech kapitálu
- její výsledky lze v portfoliu investic sčítat, tzn. je aditivní

Především díky těmto kritériím je NPV nejsprávnější metodou hodnocení efektivnosti investic. (Kislingerová, 2010, s. 288-289)

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \quad 3$$

$C_0$  hodnota počáteční investice

$CF_n$  cash flow v roce  $n$

$k$  diskontní (úroková) míra

Každý projekt, který má hodnotu NPV vyšší než nula, zvyšuje hodnotu podniku, a proto by se měl podnik snažit realizovat každý projekt, který má kladnou čistou současnou hodnotu. Ani záporné NPV však nemusí znamenat zamítnutí projektu, jelikož u některých projektů není ekonomická efektivnost rozhodujícím jevem. (Fotr, Souček, 2011, s. 76) Jako slabinu NPV však Kislingerová, (2010, s. 288) uvádí absolutní výsledek NPV, který může zkruslo-

vat pohled na srovnání více investic, a proto je vhodné doplnit ji některou z dalších metod, např. metodou IRR, která je popsána níže.

#### 4.2.2 Vnitřní výnosové procento

V angličtině *Internal Rate of Return* (IRR) udává výnosnost, kterou projekt poskytuje během svého života. Číselně udává takovou diskontní sazbu, při které je NPV rovno nule. Čím vyšší je IRR, tím lepší je jeho relativní výhodnost. Pokud je IRR větší nebo rovno WACC, lze investici přijmout.

$$IRR = k_N + \frac{NPV_N}{NPV_N - NPV_V} \times (k_V - k_N) \quad 4$$

IRR	vnitřní výnosové procento
$k_n$	nižší zvolená diskontní míra
$k_v$	vyšší zvolená diskontní míra
$NPV_n$	čistá současná hodnota při nižší diskontní míře
$NPV_v$	čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře

Kislingerová, (2010, s. 301)

#### 4.2.3 Doba návratnosti

*Doba návratnosti (The Payback Period) je definována jako období, za které cash flow přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici.* (Scholleová, 2009, s. 93)

Tato metoda se řadí mezi tradiční a často užívané způsoby hodnocení investic. Jejím smyslem je přijmutí takového projektu, jehož hotovostní toky uhradí kapitálové výdaje a to v období určeném firmou. Od metod, které byly zmíněny výše, se tato liší svou statickou povahou. Jinak řečeno, nezohledňuje riziko obsažené v úrokové míře na požadovanou výnosnost. Tato metoda sleduje pouze dobu, za kterou se investice splatí. Čím je doba návratnosti kratší, o to příznivěji danou investici hodnotíme. (Scholleová, 2009, s. 93; Valach, 2001, s. 124) Tato metoda má také své nedostatky. Jako první bychom mohli uvést, že nerespektuje časovou hodnotu peněz, dále také životnost projektu. Z těchto poznatků

vyplývá, že metodu lze použít pouze pro projekty, které byly navrženy pro stejné časové období. Metodu lze použít pro projekty:

- s krátkou životností
- s vysokým rizikem
- jako doplňující hodnocení

### 4.3 Zdroje krytí

V rámci financování podniku existuje několik hledisek, podle kterých můžeme toto financování klasifikovat. Základní rozdělení je:

- dle původu kapitálu
- dle pravidelnosti

Financování dle původu kapitálu dále rozlišujeme na:

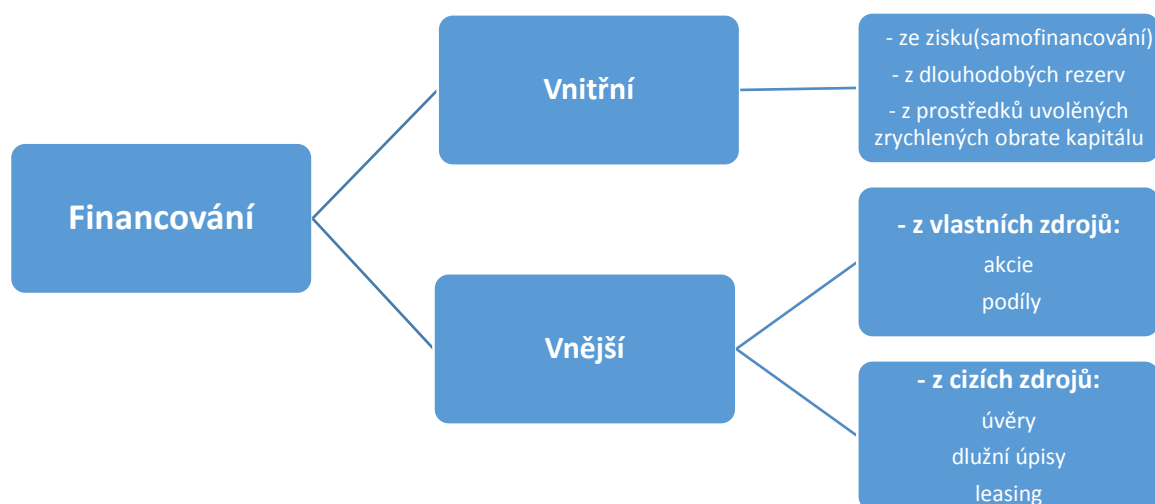
- vnitřní financování, kde zdroj kapitálu tvoří podnikohospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk (Synek, 2002, s. 235), a odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku nebo také výnosy z prodeje tohoto majetku a zásob (Fotr a Souček, 2011, s. 47)
- vnější financování, kde původ kapitálu je mimo podnik. Mezi hlavní zdroje patří vklady a podíly zakladatelů (tzn. financování z vlastních zdrojů), ale také financování z cizích zdrojů. Zde patří především úvěry, ať už obchodní nebo bankovní. Jejich splatnost je obvykle delší než 5 let. Velikost úvěru a jeho splacení ovlivňují jednak úroky a také peněžní toky vyjádřeny splátkami úvěru. (Fotr, 1999, s. 73-74) Dále také emise dluhopisů nebo třeba finanční leasing. Cenou za používání cizího kapitálu jsou úroky. Zahrnutí těchto úroků za cizí kapitál do nákladů snižuje daňový základ. Působení daňového štítu tedy cizí kapitál zlevňuje, a proto bývá obvykle levnější než vlastní. S mírou zadluženosti nad určitou hranici však stoupá riziko, které musí věřitelé podstoupit, což má vliv i na výši úrokové míry za zapůjčení peněz. Z tohoto důvodu může být výše uvedený předpoklad porušen. (Synek, 2002, s. 235; Kislingerová, 2004, s. 286)

Financování také rozděluje podle pravidelnosti, a to na:

- financování běžné, jehož cílem je zajišťovat a vynakládat peníze na běžný provoz podniku (např. nákup materiálu, výplata mezd, placení nájemného, splacení krátkodobých závazků, aj.). Toto financování se převážně týká oběžných aktiv.
- Financování mimořádné, které dále dělíme na:
  - a) financování při zakládání podniku; jedná se především o zajištění zdrojů na pořízení pozemku, budov, strojů, zásob surovin a mzdy, do doby, než začne příliv ve formě peněz z tržeb
  - b) financování při rozšiřování podniku, např. nákup nového výrobního zařízení, nákup cizích akcií podniku, aj.
  - c) financování při spojování nebo sanaci podniku
  - d) financování při likvidaci podniku (Synek, 2002, s. 236)

Celkem existují tři způsoby financování: financování vlastním kapitálem, financování cizím kapitálem a samofinancování. Samofinancování je hlavní způsob rozmnožování majetku. Jeho výhodou je to, že snižuje potřebu dalšího vydávání akcií nebo žádosti o úvěr. Tímto se podniku snižuje závislost na věřitelích.

Synek (2002, s. 237) uvádí následující strukturu financování podniku



Obrázek 7: Přehled druhů financování podniku (Synek, 2002, s. 237)

## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je podstatným zdrojem nutných informací, které budou dále využity v praktické části.

Cílem této práce je analýza investice maloobchodního řetězce, proto je první kapitola zaměřena především na vymezení základních pojmů maloobchodu a maloobchodní sítě. Maloobchodem rozumíme podnik nakupující od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Dále je v první kapitole popsán způsob lokalizace prodejny a nákupního spádu. Jsou zde popsány faktory, které je třeba analyzovat v předinvestiční fázi projektu, jelikož mohou zásadním způsobem ovlivnit budoucí chod prodejny a jedná se tak o neměnné rozhodnutí. Následuje popis majetkové a kapitálové struktury podniku. Pro každý podnik je důležitý přehled o této struktuře. Majetková struktura má vliv především na likviditu podniku, tedy schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Kapitálová struktura by měla být taková, aby naše náklady byly co nejnižší. To znamená dluh k vlastnímu kapitálu a poměr krátkodobého a dlouhodobého kapitálu by měl být optimální. Zjednodušeně řečeno: majetek je to, co podnik vlastní a kapitál vyjadřuje, komu co patří. Přehled o majetkové a kapitálové struktuře podniku můžeme najít v rozvaze, která společně s výkazem zisku a ztrát tvoří základní výkazy podniku.

Další kapitola je věnována výnosům, nákladům a výsledku hospodaření, které tvoří jedny z nejdůležitějších charakteristik podniku. Pokud analyzujeme náklady, je důležité vnímat rozdíl mezi manažerským a finančním účetnictvím, jelikož obě účetnictví vnímají a vymezují náklady rozdílně. Manažerské účetnictví klade mnohem větší důraz na informace o vzniklých nákladech. Informace o nákladech jsou důležité na různých úrovních podniku a mají vliv jak na současné řízení podniku, tak na rozhodování o budoucích možnostech podniku. Náklady dále můžeme dělit dle jejich druhového a účelového členění, podle závislosti na změnách v rozsahu objemu výkonů a podle potřeb rozhodování. V rámci členění nákladů v závislosti na změnách v rozsahu objemu výkonů můžeme určit, jakou úroveň výkonů je třeba v podniku zajistit, aby došlo k úhradě jak fixních, tak i variabilních nákladů. Tuto úroveň výkonů nazýváme bod zvratu. Od tohoto bodu podnik začíná přispívat k tvorbě zisku.

V závěru teoretické části lze nalézt metody hodnocení investic podniku a zdroje krytí. Jsou zde vyjmenovány statické metody posuzování investic. Statické metody se díky určitým nedostatkům tolik nepoužívají, je zde proto uveden pouze jejich výčet. Dále jsou zde

popsány dynamické metody hodnocení investic jako např. čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DECATHLON

V této kapitole je představena společnost Decathlon. Jelikož se jedná o mezinárodní společnost, je třeba její představení a charakteristiku rozdělit do více částí.



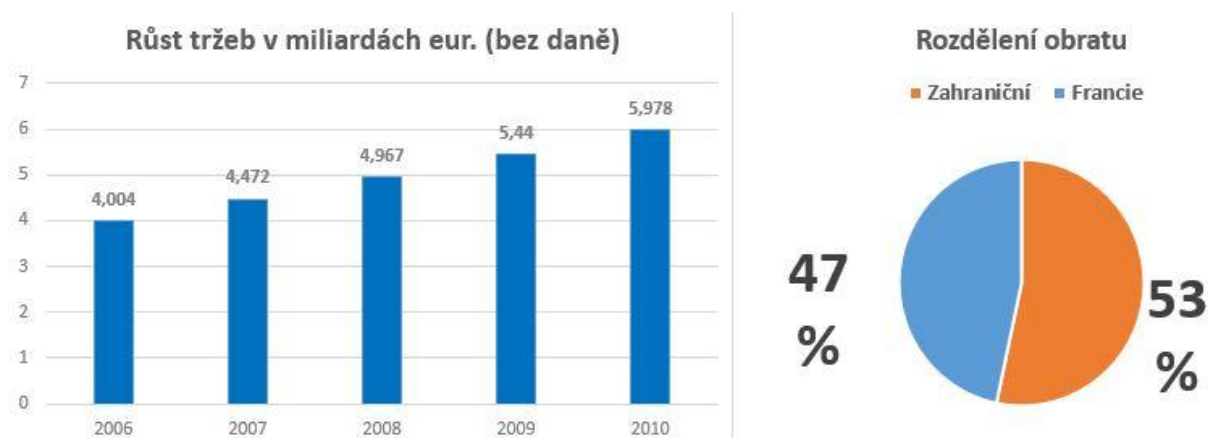
Obrázek 8: Logo společnosti (interní zdroje společnosti)

### 5.1 Decathlon ve světě

Společnost Decathlon pochází z Francie, kde v roce 1976 otevřela svou první prodejnu ve městě Englos. Konceptem společnosti bylo přivést všechna sportovní odvětví a vybavení pro ně do jedné prodejny. Společnost s tímto konceptem na francouzském trhu uspěla a o deset let později, v roce 1986, otevřela svou první zahraniční pobočku v německém Dortmundu. V roce 1992 společnost expandovala do Španělska, o rok později do Itálie a v tom samém roce dosáhla společnost počtu 5.000 zaměstnanců a 100 prodejen. O pouhé tři roky později měl Decathlon více než 10.000 zaměstnanců a začal vytvářet své vlastní značky, tzv. Passion brands. V následujících letech otevřela společnost Decathlon své prodejny v dalších 22 zemích nejenom v Evropě, ale také v Asii nebo Jižní Americe. V roce 2010 společnost vstoupila zároveň na turecký a český trh se sportovním zbožím. Tím se Česká republika stala 26. zemí s prodejny společnosti Decathlon. Ve stejném roce měla společnost více než 40.000 zaměstnanců a otevřela svou 535 prodejnu.

V současné době je společnost Decathlon dle svých webových stránek největší evropský maloobchodní prodejce se sportovním vybavením, oblečením a obuví. Od svého založení v roce 1976 společnost neustále roste. V grafu níže lze vidět obraty společnosti za poslední zveřejněná období. Můžeme si všimnout, že obrat společnosti rostl i v období krize a to v letech 2008-2010. Podíl obratu zahraničních prodejen na celkovém obratu společnosti tvořil 53,3%. Zbytek obratu (46,7%) byl vyprodukován ve Francii, kde podíl prodejen k celkovému počtu prodejen tvoří zhruba 44%.





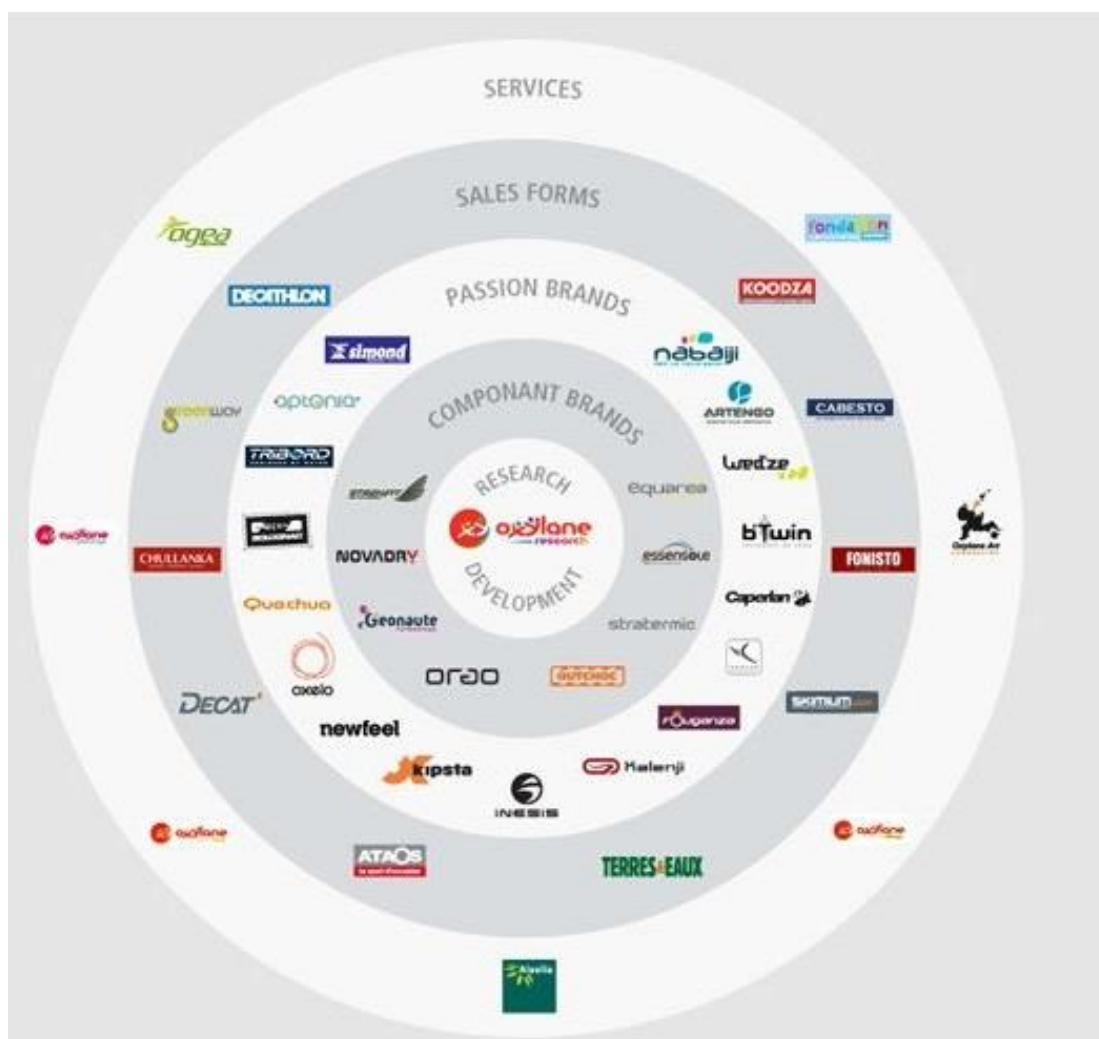
Obrázek 9: Růst obrátu v miliardách eur a jeho rozdělení dle zahraničních a francouzských prodejen. (vlastní zpracování)

## 5.2 Oxylane Group

Jedná se o celosvětovou síť obchodních společností zaměřujících se na sport a fyzickou kondici, která si klade dva základní cíle:

- vytváření a vyvíjení sportovních produktů
- jejich následný maloobchodní a internetový prodej

Je důležité zmínit, že Oxylane ovládá celý produktový řetězec: od výzkumu a vývoje, přes design, výrobu a logistiku, až po dodání produktu do prodejního regálu, což vede k tvorbě nových a více užitkových produktů. Decathlon je součástí této sítě, mohli bychom říci, že se jedná o její nejvýznamnější společnost. Dále zde můžeme nalézt component brands. Tyto značky se snaží poskytovat co nejlepší materiály a stále zdokonalovat know-how, aby výsledné produkty byly praktické, jednoduché a poskytovaly co nejlepší užitek. Prostředníka mezi retailovým prodejem a component brands tvoří již zmíněné passion brands. Jedná se o společnosti (značky), které vyvíjí a testují již finální produkty a vytváří komunity fanoušků daných sportů.



Obrázek 10: Grafické znázornění skupiny Oxylane (interní zdroje společnosti)

### 5.3 Decathlon v České republice

Decathlon působí v České republice od 14. 10. 2009, kdy byl zapsán do obchodního rejstříku s názvem DECASPORT s.r.o. (dále jen Decathlon). První prodejna byla otevřena v Liberci roku 2010. V současné době má společnost sedm prodejen a to ve městech: Liberec, Ostrava, Olomouc, Praha, České Budějovice, Plzeň a Hradec Králové. V roce 2014 se společnost chystá otevřít další dvě prodejny a to v Brně a druhou prodejnu v Praze.

### 5.4 Identifikační údaje

Datum zápisu: 14. října 2009

Obchodní firma: DECASPORT s.r.o.

Sídlo: Praha 5, Radlická 19/1, PSČ 150 00

Identifikační číslo: 28972350

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Základní kapitál: 25.200.000 Kč

Základní ekonomické údaje společnosti byly v letech 2010 a 2011 následující:

*Tabulka 1: Ekonomické ukazatele společnosti (vlastní zpracování)*

	<b>Celkový výnosy</b>	<b>Výsledek hospodaření</b>
2010	49 240 000 Kč	- 26 645 000 Kč
2011	254 924 000 Kč	17 500 000 Kč

Společnost se rozhodla použít zisk z roku 2011 na úhradu ztrát z minulých let. Tržby za prodej zboží a služeb v roce 2011 činily 197 941 000 Kč, dále nejvýznamnějším ostatním provozním výnosem mimo příjmů z maloobchodu bylo odpuštění části půjčky od mateřské společnosti DECATHLON S.A. ve výši 55 000 000 Kč. V rámci evidence nebyla k dispozici data pro následující období.

*Tabulka 2: Počet zaměstnanců a osobní náklady (příloha účetní závěrky za rok 2011)*

<b>Rok 2010 (údaje v tis. Kč)</b>					
	<b>Počet</b>	<b>Mzdové náklady</b>	<b>Soc.a zdrav. zabezpečení</b>	<b>Ostatní náklady</b>	<b>Osobní náklady celkem</b>
Zaměstnanci	20	18 010	2 951	0	20 961
Celkem	20	18 010	2 951	0	20 961
<b>Rok 2011 (údaje v tis. Kč)</b>					
Zaměstnanci	40	21 790	5 964	0	27 794
Celkem	40	21 790	5 964	0	27 794

Z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců společnosti, vychází počet zaměstnanců z průměrného přepočteného stavu pracovníků.

V tabulce číslo 2 lze vidět vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010-2011. Z tabulky lze vyčíst, že počet zaměstnanců vzrostl oproti roku 2010 o 100%. Nárůst zaměstnanců byl způsoben převážně náborem nových zaměstnanců na pozice prodavačů a vedoucích oddělení pro nově otevřenou prodejnu v Ostravě. Ve společnosti Decathlon tvoří převážnou část zaměstnanců pracovníci, kteří pracují na dohodu o provedení práce, převážně na pozici prodavač. Decathlon díky tomu využívá nižší daňové povinnosti a levnější pracovní síly. Na těchto pozicích je vysoká míra fluktuace. K aktuálnímu roku pracuje ve společnosti 175 zaměstnanců a společnost plánuje další nábor vzhledem ke své expanzivní politice a otevírání nových prodejen.

## 5.5 Přehled produktů

Cílem společnosti je nabízet sortiment sportovního vybavení pro více než 70 sportů. Drtivou většinu zde tvoří výrobky a produkty vlastních značek (passion brands). Jedná se zhruba o 90% prodejního sortimentu prodejny. Je zde však možné nalézt i produkty, které nepatří do passion brands. Jedná se převážně o dobře známé značky jako Adidas, Nike, Puma, Asics. Tyto výrobky jsou však prodávány s mnohem vyšší prodejní cenou než výrobky od Passion brands, jelikož zde vznikají mnohem vyšší pořizovací náklady. Níže lze nalézt výčet passion brands i s popisem sportů, ke kterým jsou určeny:

- Aptonia – specializace této značky jsou doplňky stravy a výživa
- Artengo – tato značka poskytuje vše pro raketové sporty jako tenis, squash, badminton nebo stolní tenis
- B'twin – cyklistická značka poskytující vybavení jak pro jízdu v terénu, tak po silnici, či ve městě
- Caperlan – kompletní vybavení pro profesionální i amatérský rybolov
- Domyos – vybavení na fitness, posilovnu, bojové sporty a tanec
- Fouganza – značka specializující se na jezdeckví
- Geonaute – tato značka poskytuje jak sport testery, hračky, tak i kamery a další elektronická zařízení
- Inesis – výrobky na golf
- Kalenji – běžecká značka, která obléká i obouvá běžce do každého počasí
- Kipsta – značka zastřešující kolektivní sporty jako fotbal, basketbal, ragby, volejbal, americký fotbal, baseball

- Nabaiji – výrobky pro vodní sporty – plavání, ale i doplňky pro pobyt u moře
- Newfeel – tato značka vyrábí batohy, tašky, obuv a doplňky
- Oxelo – výrobky pro bruslení, inline, koloběžky, skateboarding
- Quechua – outdoorové vybavení pro turistiku, kemping a pobyt v přírodě
- Simond – vybavení pro vysokohorskou turistiku a horolezectví
- Solognac – vybavení pro lov, rybaření a kynologii
- Tribord – vybavení na vodu a vodní sporty (plavání, surfování, potápění, plachtění, mořeplavectví)
- Wedze – vybavení pro snowboarding a lyžování

## 5.6 Současnost odvětví

Společnost patří dle klasifikace CZ-NACE do skupiny 47 – Maloobchod, kromě motorových vozidel a řadí se do podskupiny 47.64 – Maloobchod se sportovními potřebami.

Dle údajů Českého statistického úřadu byl vývoj v odvětví Maloobchod včetně prodeje pohodlných hmot (CZ-NACE 47) následující. V roce 2013 u maloobchodů, včetně prodeje pohonných hmot (CZ-NACE 47) klesly tržby reálně meziročně o 0,1 %, avšak růst tržeb byl zaznamenán právě v odvětví za výrobky pro sport, kulturu a rekreaci (o 0,5 %). (Český statistický úřad)

Český trh se sportovním zbožím by se dal charakterizovat z pohledu konkurenčního boje jako jeden z nejtěžších v Evropě. Je to převážně díky velké míře konkurence. Společnost Decathlon ohodnotila trh se sportovními potřebami v roce 2012 na částku zhruba 23 miliard korun, což se přibližně odlišuje o 3 miliardy ve srovnání s hodnocením konkurenčních společností v daném odvětví. Díky vysoké konkurenci na trhu zde můžeme pozorovat nový trend, společnosti jsou nuceny snižovat ceny při stejné kvalitě zboží. (interní zdroje)

Podle barometru společnosti Cetelem, který zkoumá postoje a chování spotřebitelů ve třinácti evropských zemích, byly vyhodnoceny průměrné roční výdaje na jednu domácnost ve výši 41 eur, což značí pokles oproti roku 2011 (51 eur). I přes to, že Češi se řadí mezi jedny z největších sportovců v celé Evropě, za sport utrácejí mnohem méně než ostatní národy. Žebříčku vévodí Francie s 334 eury na domácnost. Za Českou republikou pokulhává pouze Slovensko s průměrnými výdaji 26 eur na jednu domácnost. (Cetelem)

Jako možné důvody poklesu výdajů na sport můžeme uvést rostoucí oblibu levnějších sportů, např. běh, florbal, plavání, aj. Dále také vleknoucí se ekonomickou krizí nebo na-

podobování trendů ze zemí západní Evropy. Díky těmto faktorům můžeme pozorovat transformaci prodejen na diskontní prodejny, u kterých se klade důraz především na objem prodaného zboží, což hraje do karet přímo Decathlonu, ale i ostatním retailovým prodejům. Jelikož je Decathlon součástí skupiny Oxygene, která vlastní privátní sportovní značky, může si dovolit prodávat zboží s menší marží. Je to především díky tomu, že si produkty vyrobí sami a nevznikají tak žádné náklady na zprostředkování. Výrobky jsou distribuovány do všech prodejen, a proto je možné jejich náklady dobře rozpustit v objemu výroby. Toto jsou faktory, díky kterým je možné prodávat s nižší marží. Tuto skutečnost je možné vztáhnout i na ostatní retailové prodejce, kteří prodávají ve svých prodejnách privátní značky. (Hervis, Sportisimo, Sportdirect,...) tyto společnosti však oproti Decathlonu, který je dle svých webových stránek největší prodejce sportovního zboží v Evropě, nemají takovou možnost rozpuštění svých nákladů do objemu produkce, jelikož nemají tak rozsáhlou síť prodejen, a proto potřebují na svých výrobcích mít o něco větší marži. Na druhou stranu jmenované společnosti oproti společnosti Decathlon mají na českém trhu již určitou historii, s čímž se pojí i jejich tržní podíl. Jednou z mála zbraní po prozkoumání trhu, kterou Decathlon má, je snižování cen, což však od určité hranice může na spotřebitele působit negativně.

Výše popsané důvody vedou ke skutečnosti, že na trhu se sportovními potřebami se odehrává silný konkurenční boj z hlediska cen, což je příznivou zprávou pro spotřebitele, avšak nepříznivou zprávou pro vlastníky menších sportovních prodejen, kteří nejsou schopni konkurovat těmto řetězcům. Pro malé prodejce se proto jeví jako východisko transformace na specializované prodejny a segmentace trhu.

## 6 INVESTIČNÍ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI DECATHLON V ČESKÉ REPUBLICCE

V této části bakalářské práce bude krátce popsán celorepublikový investiční záměr společnosti a také samostatný investiční záměr - otevření prodejny v Olomouci. Z důvodů konkurenčního boje a možnosti zneužití údajů je hodnocení efektivnosti projektu upraveno konstantou, která je know-how společnosti a není v této práci uvedena.

### 6.1 Celorepublikový investiční záměr

Společnost Decathlon vstoupila na český trh se sportovními potřebami v roce 2010. Management společnosti měl v té době plán postavit v České republice třicet prodejen s prodejní plochou až 5000 m<sup>2</sup> na prodejnu a to do deseti let. Koncept prodejen měl být v České republice stejný jako ve Francii nebo ostatních zemích, kde společnost působí. Po otevření prvních prodejen se však společnost začala potýkat s problémy a ukázalo se, že nejsou schopni dosahovat požadované výše tržeb na prodejní m<sup>2</sup>. Následně společnost vyměnila management společnosti, který si uvědomil, že tento plán není úplně reálný, jelikož podmínky českého trhu se diametrálně odlišují od podmínek trhu francouzského, kde Decathlonu patří prvenství na trhu a přepracovala tak celkový investiční záměr, který odmítla z důvodu konkurenčního boje blíže specifikovat, dále také zlepšili analýzu trhu. Vzhledem k aktuálnímu vývoji trhu se však dá předpokládat, že se společnost vydá směrem transformace na diskontní prodejny se záměrem prodávat co největší objem se sníženou marží. S největší pravděpodobností společnost také zmenší své produktové řady a bude prodávat pouze produkty s co nejkratší dobou obratu.

### 6.2 Popis investičního záměru – otevření prodejny v Olomouci

Plánovaným investičním záměrem společnosti bylo rozšíření sítě svých prodejen. Pro otevření nové prodejny si Decathlon vybral lokalitu města Olomouce. Účelem otevření nové prodejny bylo rozšíření své působnosti, získání nových zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. V souvislosti s tímto záměrem také očekává nárůst tržeb a tržního podílu na poli maloobchodního prodeje se sportovními potřebami. Při určování velikosti trhu vycházíme z celkového počtu obyvatel v Olomouci a v přidružených městech (obyvatelé i turisté), která činila 269 361 obyvatel, z indexu životní úrovně (0,97) a z průměrných sportovních nákladů na osobu (2 750 Kč včetně DPH).

Jako nejvhodnější místo pro prodejnu vybrala společnost obchodní centrum Haná. Zde se rozhodli koupit prodejnu po společnosti Gigasport, která se v roce 2012 úplně stáhla z českého trhu. Prodejní plocha je 2000 m<sup>2</sup> a před prodejnou se nachází 100 parkovacích míst. Obchodní centrum má celkovou rozlohu 19 000m<sup>2</sup> a je alokováno v jihozápadní části města, blízko k dálnici směrem na Brno. Nákupní centrum je dobře dostupné městskou hromadnou dopravou a nachází se zde také Aquapark Olomouc i další retailové prodejci jako Tesco, Electro World, ASKO, Siko, JYSK, aj.

Jelikož společnost nemá dostatek finančních prostředků na pořízení dané investice, byly jí poskytnuty finance v rámci skupiny Oxylane. Celková výše pořízení byla 134 429 309,4 Kč.

### 6.3 Kapitálové charakteristiky

V následující tabulce jsou popsány kapitálové výdaje, které souvisejí s pořízením investice. Z důvodu nestability trhu a možnosti špatných manažerských rozhodnutí je majetek (pozemek a budova) hrazena i následně vlastněna dceřinou společností v rámci skupiny Oxylane, a to z následujícího důvodu: pokud by se Decathlonu v České republice nedařilo a musel by se z tohoto trhu stáhnout, skupina Oxylane nepřijde o budovu, jelikož je vlastněná jinou společností než Decathlonem a i po případném stažení z trhu může skupina Oxylane budovu pronajímat, případně prodat. I přesto, že Decathlon nehradil koupi pozemku nebo budovy, může si uplatňovat za budovu odpisy. Tyto odpisy si uplatňuje na částku 7 127 190,66 Kč, jelikož se jedná o náklady, které vznikly při rekonstrukci a výbavě vnitřku budovy (rekonstrukce podlah, instalace systému, malování, logistické vybavení, aj..).

Jelikož si Decathlon nebral úvěr a finanční prostředky mu byly poskytnuty jinou společností v rámci skupiny Oxylane, je povinen této společnosti platit měsíční nájemné v předem vypočtené výši.

*Tabulka 3: Kapitálové výdaje (vlastní zpracování)*

<b>Náklady</b>	
Nákup pozemku	34 199 537,40 Kč
Nákup budovy	65 419 662,60 Kč
Rekonstrukce	12 828 943,19 Kč
Zboží	21 981 166,20 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>134 429 309,39 Kč</b>



V následující tabulce byla provedena kalkulace cash flow za první rok provozu prodejny a pomocí kvalifikovaného odhadu a diskuse s vedením společnosti byl vypočten jeho vývoj v dalších letech provozu. Náklady na rekonstrukci činily 12 828 943,19 Kč a společnost si je bude odepisovat rovnoměrně po dobu 13 let.

*Tabulka 4: Přehled cash-flow po prvním roce a jeho předpokládaný vývoj (vlastní zpracování)*

Rok	Čistý zisk (EAT)	Odpisy	Cash flow
2013	-2 146 130,83 Kč	837 304,43 Kč	-1 308 826,39 Kč
2014	3 134 602,67 Kč	1 032 723,00 Kč	4 167 325,67 Kč
2015	3 385 370,89 Kč	1 032 723,00 Kč	4 418 093,89 Kč
2016	3 656 200,56 Kč	1 032 723,00 Kč	4 688 923,56 Kč
2017	3 948 696,60 Kč	1 032 723,00 Kč	4 981 419,60 Kč
2018	4 146 131,43 Kč	1 032 723,00 Kč	5 178 854,43 Kč
2019	4 353 438,01 Kč	1 032 723,00 Kč	5 386 161,01 Kč
2020	4 571 109,91 Kč	1 032 723,00 Kč	5 603 832,91 Kč
2021	4 799 665,40 Kč	1 032 723,00 Kč	5 832 388,40 Kč
2022	5 039 648,67 Kč	1 032 723,00 Kč	6 072 371,67 Kč
2023	5 291 631,10 Kč	1 032 723,00 Kč	6 324 354,10 Kč
2024	5 556 212,66 Kč	1 032 723,00 Kč	6 588 935,66 Kč
2025	5 834 023,29 Kč	631 685,75 Kč	6 465 709,05 Kč
2026	6 125 724,46 Kč	0,00 Kč	6 125 724,46 Kč
2027	6 432 010,68 Kč	0,00 Kč	6 432 010,68 Kč
<b>Celkem</b>	<b>64 128 335,51 Kč</b>	<b>12 828 943,19 Kč</b>	<b>76 957 278,70 Kč</b>

## 7 LOKALIZACE A VYMEZENÍ TRHU

Tato kapitola popisuje způsoby výběru lokality a místa maloobchodní prodejny.

Společnost Decathlon si dala za cíl rozšířit síť svých maloobchodních prodejen. Jako možnou lokalitu si vybrala město Olomouc. Jedná se o krajské město, které splňuje všechny požadavky společnosti, jako jsou míra životní úrovně, velikost počtu obyvatel v kraji a jejich průměrné příjmy. Jako místo pro svou prodejnu si Decathlon určil pozemek po odcházejícím řetězci Gigasport. Prodejní plocha pozemku je 2000 m<sup>2</sup>, před prodejnou se nachází 100 parkovacích míst. Prodejna se současně nachází v areálu Nákupního centra Haná s prodejní plochou 19 000 m<sup>2</sup>, 736 parkovacími místy a je v těsné blízkosti Aquaparku Olomouc. Z pohledu dostupnosti se prodejna nachází v dobré lokalitě, jelikož je u výjezdu dálnice směrem na Brno a je dostupná městskou hromadnou dopravou, která umožní dopravu potenciálním zákazníkům, kteří nevlastní motorová vozidla. Nákupní park se nachází v těsné blízkosti sídliště v městské části Nová Ulice.

Po analýze vnitropodnikových zdrojů společnosti byly zjištěny následující způsoby vymezení trhu, které jsou vyjmenovány níže.

Při otvírání nových prodejen Decathlon vždy počítá s dojezdovou vzdáleností svých potenciálních zákazníků. Tato vzdálenost je rozdělena do 3 zón: 1. zóna - dojezd do prodejny je kratší nebo roven 10 minutám, 2. zóna - dojezd je kratší nebo roven 20 minutám a 3. zóna - dojezd je delší než 20 minut.

Rozdělení obyvatel dle dojezdových zón:

*Tabulka 5: Dojezdové zóny potenciálních zákazníků (vlastní zpracování)*

Dojezdové zóny	Počet obyvatel
Zóna 10 min.	109 268
Zóna 20 min.	160 093
Zóna 30 min.	146 808
<b>Celkem</b>	<b>416 808</b>

Dále jsou určovány naturální a umělé bariéry města např. řeky, záplavové oblasti, železnice. Jedná se o faktory, které by mohly ovlivnit chod budoucí prodejny. Mezi další faktory patří také síť dálnic a cest a množství vozidel, které v tomto úseku denně projedou, síť městské hromadné dopravy a její frekvence do místa prodejny. Důležitá je rovněž lokalizace obytných oblastí, jako jsou sídliště, rodinné domy, rezidenční oblasti ve výstavbě, dále

ekonomické, kulturní a průmyslové zóny (lokalita továren a velkých společností) a hlavní komerční a nákupní oblasti města i s jejich odhadovanými obraty, rozlohou, rozmístěním konkurence a také prodejní metry se sportovními potřebami. Všechny tyto faktory totiž mohou ovlivnit budoucí chod prodejny. Grafické znázornění některých faktorů je možné nalézt v příloze této práce.

## 8 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PRVNÍHO ROKU PROVOZU

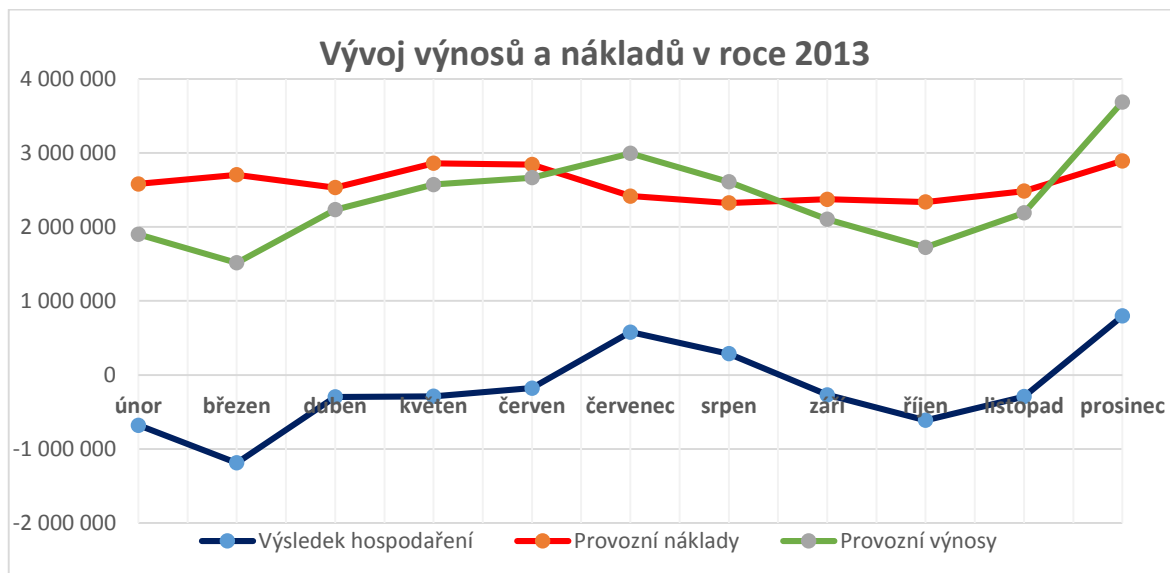
V roce 2013 měla prodejna v Olomouci tuto strukturu výnosů z prodeje produktů a služeb a provozních nákladů. Po odečtení provozních nákladů od obchodní marže prodejny dostáváme provozní zisk anebo ztrátu. Údaje jsou uvedeny za 11 měsíců roku 2013, jelikož prodejna zahájila svůj provoz k 1.2.2013. Z následujících údajů vyplývá, že většinu roku byla prodejna ve ztrátě, pouze ve třech měsících dosáhla provozního zisku. Z toho vyplývá, že společnost tvoří nedostačující příspěvek na úhradu provozních nákladů.

*Tabulka 6: Průběh výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce provozu prodejny (vlastní zpracování)*

<b>v tis. Kč</b>	<b>Výnosy</b>	<b>Náklady</b>	<b>Operační VH</b>
<b>únor</b>	1 902 403	2 582 851	<b>-680 448</b>
<b>březen</b>	1 517 158	2 705 473	<b>-1 188 315</b>
<b>duben</b>	2 235 199	2 533 392	<b>-298 193</b>
<b>květen</b>	2 573 557	2 862 986	<b>-289 429</b>
<b>červen</b>	2 666 647	2 845 793	<b>-179 146</b>
<b>červenec</b>	2 997 203	2 418 456	<b>578 747</b>
<b>srpen</b>	2 611 896	2 324 840	<b>287 056</b>
<b>září</b>	2 105 162	2 374 508	<b>-269 346</b>
<b>říjen</b>	1 725 748	2 338 190	<b>-612 442</b>
<b>listopad</b>	2 192 389	2 484 823	<b>-292 434</b>
<b>prosinec</b>	3 691 905	2 894 087	<b>797 818</b>
<b>Roční VH</b>			<b>-2 146 132</b>

Jak můžeme vyčíst z tabulky, prodejna dosáhla roční ztráty téměř 2.150.000 Kč. Do provozního zisku se dostala pouze ve třech měsících v roce, konkrétně v červenci, srpnu a v prosinci. Důvody dosažení provozního zisku spočívaly zejména ve: snížení počtu stálých a částečných úvazků, snížení počtu přesčasů na polovinu, snížení interního nájemného v rámci skupiny OxyLane a snížením odpisů movitého majetku; dále také společnost zjistila, že míra krádeží v prodejně není tak vysoká, jak se předpokládalo, a proto se rozhodla rozvázat smlouvu s bezpečností agenturou. Tím se náklady na bezpečnost snížily o polovinu. Provozní zisk však nevznikl pouze díky snížením nákladů, ale i zvýšením tržeb z prodeje zboží a služeb. Toto zvýšení můžeme přisuzovat jednak vysoké propagaci prodejny v daných měsících a v návaznosti na to také sezónnosti – tržby se zvýšily v době

letních prázdnin, kdy rodiny jezdí na dovolené a nakupují sportovní výbavu a dále také v období Vánoc, kdy můžeme oproti jiným měsícům pozorovat až zdvojnásobení tržeb.



Obrázek 11: Základní ekonomické ukazatele prodejny (vlastní zpracování)

## 8.1 Analýza nákladů vzniklých za rok 2013

Společnost v rámci zlepšení přehledů o svých nákladech a výnosech používá interní manažerské softwary, které jim poskytují aktuální přehledy o stavech těchto údajů. Vrcholovému vedení také poskytují možnost porovnávat náklady a výnosy jednotlivých prodejen a na základě toho vyhodnotit výsledky společnosti, které slouží jako podklad pro budoucí rozhodování. Za pomoci manažerského softwaru rozlišuje společnost náklady dle účelového členění a to z důvodu lepšího přehledu o vynaložených nákladech a možnostech jejich snížení.

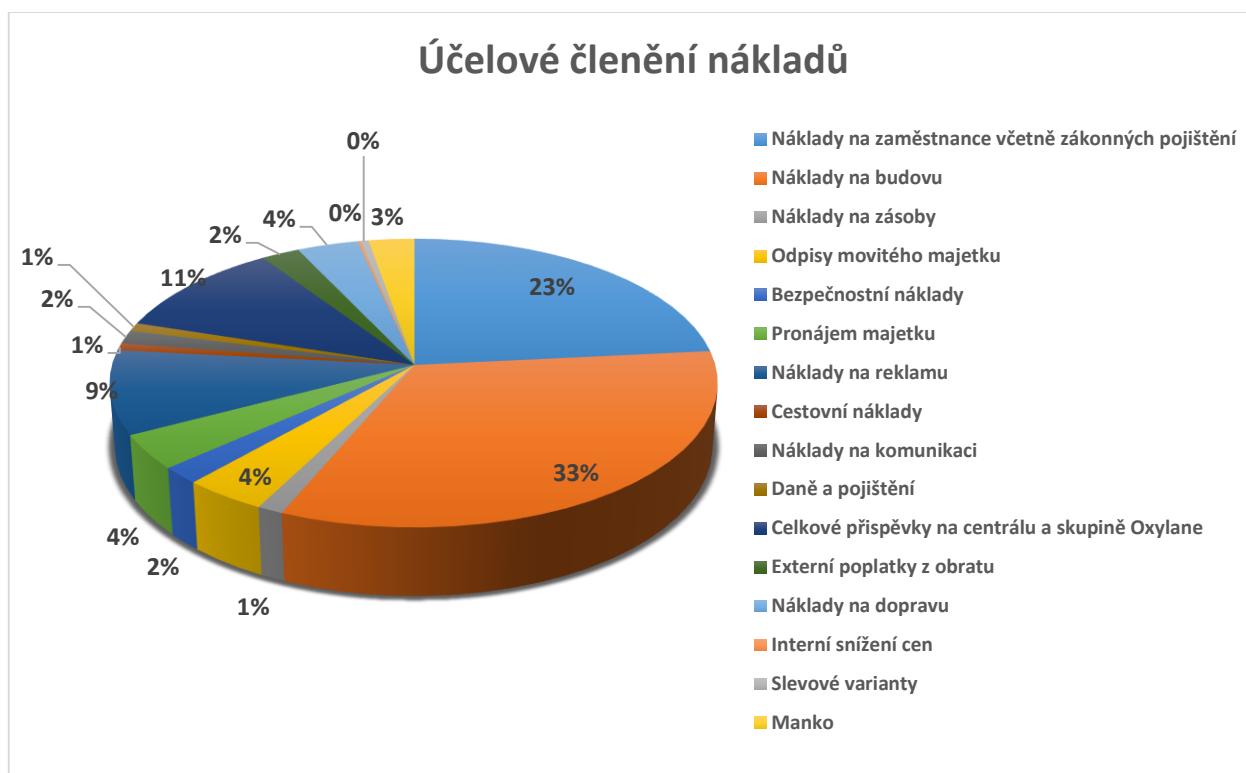
Společnost Decathlon poskytla vnitropodnikové údaje o měsíční struktuře nákladů a výnosů prodejny v Olomouci. Tyto údaje byly následně analyzovány. Z důvodů lepší alokace nákladů jsou tyto údaje uspořádány dle účelového členění do skupin a podskupin a jsou jim přiřazeny konkrétní účty.

Na základě propočtů daných údajů dle jednotlivých měsíců bylo stanoveno zhodnocení prvního roku provozu. Společnost v tomto období vykázala tyto údaje:

Tabulka 7: Účelové členění nákladů prodejny (vlastní zpracování)

<b>ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PRODEJNY</b>		
Náklady na zaměstnance včetně zákonných pojištění	<b>7 325 515 Kč</b>	23,42%
Náklady na budovu	<b>10 295 111 Kč</b>	32,92%
Náklady na zásoby	<b>382 159 Kč</b>	1,22%
Odpisy movitého majetku	<b>1 239 000 Kč</b>	3,96%
Bezpečnostní náklady	<b>589 131 Kč</b>	1,88%
Pronájem majetku	<b>1 212 506 Kč</b>	3,88%
Náklady na reklamu	<b>2 934 494 Kč</b>	9,38%
Cestovní náklady	<b>253 411 Kč</b>	0,81%
Náklady na komunikaci	<b>473 464 Kč</b>	1,51%
Daně a pojištění	<b>289 385 Kč</b>	0,93%
Celkové příspěvky na centrálu a skupině Oxylane	<b>3 355 075 Kč</b>	10,73%
Externí poplatky z obratu	<b>715 538 Kč</b>	2,29%
Náklady na dopravu	<b>1 148 193 Kč</b>	3,67%
Interní snížení cen	<b>52 362 Kč</b>	0,17%
Slevové varianty	<b>150 455 Kč</b>	0,48%
Manko	<b>856 429 Kč</b>	2,74%
<b>Celkové provozní náklady</b>	<b>31 277 255 Kč</b>	<b>100%</b>

Z uvedené tabulky je možno vidět, že největší část nákladů společnosti tvoří náklady na budovu (33%) a náklady na zaměstnance (23%), třetím největším nákladem prodejny jsou příspěvky centrále společnosti v rámci České republiky a také příspěvky skupině Oxylane. Jedná se o typ fixních nákladů, který je odváděn všemi prodejny společnosti Decathlon. Náklady centrále jsou ve výši 2,06% procenta z tržeb. Z těchto příspěvků jsou hrazeny náklady na backoffice společnosti a ostatní náklady. Příspěvky skupině Oxylane tvoří 1,06%. Náklady na reklamu jsou určovány s měsíčním předstihem a jedná se opět o procentuální vyjádření z podílu tržeb. V tomto případě je to 2,1%.



Obrázek 12: Grafické znázornění rozdělení nákladů za první rok provozu (vlastní zpracování)

- a) **Náklady na zaměstnance včetně zákonných pojištění** (7 325 515 Kč) - náklady lze rozdělit dle nákladů závislých na změně objemu výkonu. Fixní složku tvoří mzda vedoucího pobočky. Variabilní složkou jsou mzdy stálých zaměstnanců a pracovníků na dohodu o provedení práce.
- b) **Náklady na budovu** (10 295 111 Kč) – jedná se o největší náklad prodejny. Jsou zde zahrnuty náklady na externí pronájem (v případě, že budova/pozemek nejsou vlastněny společností), daň z nemovitostí, interní pronájem placený dceřině společnosti v rámci skupiny Oxylane (6 003 005Kč), údržba a oprava budovy (552 591Kč), odpisy budovy (837 304Kč), elektřina (1 87 726Kč), ostatní energie (509 976Kč) a úklid (518 508Kč).
- c) **Náklady na zásoby** v celkové výši 382 159 Kč. Patří sem zejména kancelářské potřeby.

- d) **Odpisy movitého majetku** jsou především odpisy regálů a gondol umístěných uvnitř prodejny, ale také dalšího movitého majetku. Tento majetek je odepisován lineárně a výše odpisu po prvním roce tvořila 1 239 000 Kč.
- e) **Bezpečnostní náklady** ve výši 589 131 Kč byly tvořeny náklady na ostrahu prodejny. Společnost je v červenci snížila na polovinu a následně tyto náklady nevznikaly vůbec z důvodu rozvázání smlouvy s bezpečnostní agenturou, jelikož v prodejně nedocházelo k takovým krádežím, jak se předpokládalo. Součástí bezpečnostních nákladů byly rovněž náklady vynaložené na převoz peněz.
- f) **Pronájem majetku** byl tvořen položkami: pronájem popelnic a zabezpečení odpadu, interní poplatky za počítačovou licenci skupiny, poplatky za Help Desk, interní pronájem výpočetní techniky a ostatní náklady. Celkově ve výši 1 212 506 Kč.
- g) **Náklady na reklamu** jsou nákladovou položkou tvořenou z objemu tržeb, konkrétně 2,1%. Tyto náklady jsou dále členěny na náklady za interní propagaci (billboardy a reklama uvnitř prodejny, celkově 204 372Kč), reklama v rádiích (307 448Kč), pronájem reklamních ploch (1 129 825Kč) a dále také propagace značek, mailing, tvorba katalogů, soutěže a komerční akce, ostatní reklama.
- h) **Náklady na komunikaci** jsou tvořeny náklady na fax a telefon, IT síť, poštovné. Celkem 473 464 Kč.
- i) **Náklady na dopravu** jsou variabilním nákladem závislým na objemu výkonů (1 148 193 Kč).
- j) **Ostatní režijní náklady** – lze zde nalézt souhrn ostatních nákladů, cestovní náklady (253 411 Kč), slevové varianty produktů (150 455 Kč), interní snížení cen (52 362 Kč), daně a pojištění (289 385 Kč), externí poplatky z obratu (715 538 Kč), příspěvky skupině a centrále (3 355 075 Kč), manko (856 429 Kč)



## 8.2 Bod zvratu prodejny

Další základní otázkou při analýze nákladů bylo zjistit, jaké úrovně tržeb musí prodejna dosáhnout, aby došlo k úhradě jak fixních, tak variabilních nákladů, tzv. bod zvratu. Z tohoto důvodu bylo nutné klasifikovat náklady prodejny na fixní a variabilní složku. Jejich výčet lze najít v příloze této práce.

Jelikož prodejna neprodává pouze jediný výrobek, ale její sortiment tvoří zboží pro více než 50 druhů sportů, bylo zapotřebí použít globální nákladovou funkci, která vyjadřuje vztah mezi celkovými výkony za prodej a celkovými náklady. Při tomto výpočtu byl použit modifikovaný vzorec pro bod zvratu, ve kterém jsem pracoval s haléřovým ukazatelem (variabilní náklady/tržby). Při analýze výkazů variabilních nákladů společnosti bylo zjištěno, že společnost zcela opomíjí vykazovat výši variabilních nákladů na prodané zboží a služby. Z těchto důvodů bylo nutné dopočítat variabilní náklady za zboží a služby následujícím způsobem: od celkových ročních tržeb byla odečtena základní sazba daně 21% DPH, dále byl proveden rozdíl sumy ročních tržeb bez DPH a roční hrubé marže obchodu. Výsledná výše **59 174 435 Kč** tedy udává variabilní náklady (nákupní cenu) ročního zboží a služeb. Po přičtení této výše nákladů bod zvratu vychází na **97 482 571,97 Kč**. Můžeme tedy konstatovat, že olomoucká prodejna Decathlon v prvním roce provozu nedosáhla bodu zvratu a generuje tedy záporný hospodářský výsledek. Jako možné důvody lze uvést vstup na trh až o měsíc později, neznámost značky v okolí a nedůvěru spotřebitelů, také špatnou marketingovou komunikaci se zákazníky, která kladla důraz pouze na propagaci nejnižších cen v okolí, což při neznámosti produktů může působit na spotřebitele nedůvěřivě a ovlivnit tak jeho kupní rozhodnutí.

Tabulka 8: Vstupní hodnoty pro výpočet bodu zvratu 2013 (vlastní zpracování)

<b>Bod zvratu v roce 2013</b>	
Provozní var. náklady	10 389 158 Kč
Var. náklady za výrobky	59 174 434,90 Kč
Provozní fixní náklady	20 903 417,77 Kč
Tržby	88 552 008,99 Kč
Haléřový ukazatel	0,79 Kč

$$\begin{aligned} Tržby_{BZ} &= \frac{FN}{1 - \frac{VN}{T}} = \frac{20\,903\,417,77}{1 - \frac{69\,563\,593}{88\,552\,008,99}} = \frac{20\,903\,417,77}{0,21443} & 5 \\ &= 97\,482\,571,97 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Z výpočtu je patrné, že k tomu, aby prodejna pokryla své veškeré náklady a začala vytvářet zisk, je potřeba dosáhnout objemu tržeb ve vypočtené výši, tj. 97 482 571,97 Kč. Tabulky s hodnotami fixních a variabilních nákladů společnosti za jednotlivé měsíce lze nalézt v příloze této práce.

## 9 PREDIKCE VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

Minulá kapitola byla věnována analýze nákladů a výnosů za první rok provozu prodejny. V této části je možno nalézt predikci pro příští období.

Společnost v rámci plánování vytváří krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý plán. Tyto plány jsou zaměřeny na výši obrátu a tržní podíl prodejny v dané oblasti. V rámci krátkodobé předpovědi, v časovém horizontu jednoho roku, by společnost chtěla zvýšit své tržby oproti prvnímu roku o 40%. Původní plán počítal s navýšením o polovinu, tedy o 20%, jak je popsáno i níže v dlouhodobé vizi. Prodejna však nedosáhla v prvním roce provozu požadované výše tržeb, která byla před otevřením určena. Způsoby, kterými chce olomoucká prodejna i Decathlon jako celek dosáhnout navýšení tržeb, jsou: nová prodejní strategie společnosti a silnější marketing zaměřený na vztah prodejna – zákazník. Nižších tržeb bylo dosaženo také díky otevření prodejny o měsíc později.

Pro predikci svých tržeb využívá společnost více způsobů odhadu. Jeden ze způsobů je odhad vývoje dle minulých období pomocí manažerského podnikového systému s možností určování požadovaných hodnot (tržby, obchodní marže, jednotlivé náklady) a výsledku hospodaření. Po diskusi s vedením společnosti bylo zjištěno, že se tento způsob odhadu jeví jako nejvíce reálný. Dalším ze způsobů je propočet odhadovaných tržeb na m<sup>2</sup> prodejny nebo také výpočet dle dojezdových vzdáleností a podílu na trhu v každé z nich. Tento způsob odhadu byl proveden pro střednědobý vývoj prodejny a lze jej nalézt v tabulce číslo 11.

V tabulce níže lze vidět predikci pro rok 2014 určenou pomocí podnikového systému. Tento plán se v prvních měsících tohoto roku společnosti daří plnit. Svě tržby by společnost měla zvýšit plánovaně o 40%; po propočtení je však skutečná hodnota ještě o dvě procenta vyšší, tedy 42%. Co se týče výsledku hospodaření, pro tento rok plánuje vedení společnosti, že prodejna ještě nedosáhne zisku a uzavře rok ve ztrátě, kterou ovšem plánuje snížit o 62% z loňské částky, která činila -2 146 131 Kč. V rámci krátkodobého plánování společnost také porovnává výši tržeb aktuálního dne/měsíce s předchozím rokem. Pokud dojde k jejich výraznému navýšení, mohou být zaměstnanci odměněni finančním bonusem ve formě prémie.

Tabulka 9: Predikce základních ekonomických ukazatelů pro rok 2014 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Tržby	Obchodní marže	Náklady	Výsledek hospodaření	Růst prodaného zboží
leden	7891402	1865104	2215494	-350390	100%
únor	6660000	1478520	2238248	-759728	-21,34%
březen	7020000	1719900	2476035	-756135	3,89%
duben	10049400	2462103	2745416	-283313	9,87%
květen	11475493	2845922	2711756	134167	10,18%
červen	12303000	2952720	2795895	156825	7,58%
červenec	14524200	3398663	2951417	447246	8,22%
srpen	12000600	2868143	2739055	129089	11,09%
září	9000000	2367000	2476589	-109589	18,96%
říjen	7560000	2086560	2417139	-330579	15,53%
listopad	9201600	2420021	2568037	-148016	12,96%
prosinec	15677210	4107429	3048622	1058807	22,76%
<b>Celkem</b>	<b>123362905</b>	<b>30572086</b>	<b>31383702</b>	<b>-811616</b>	<b>16,64%</b>

V rámci střednědobého plánování provádí společnost předpovědi na tři roky dopředu. Obecně však u prodejen Decathlon platí nepsané pravidlo, že by prodejna měla být schopna se do pěti let dostat do provozního zisku. Ve střednědobé vizi, tzn., kde se prodejna bude nacházet v roce 2016, byl ještě před otevřením stanoven předběžný vývoj tržeb (včetně DPH) pro olomouckou prodejnu. Předběžné tržby zde byly rozpočteny na m<sup>2</sup> prodejní plochy prodejny. Výši cílových tržeb určila společnost z předchozí zkušenosti s vývojem v podobně velkých prodejnách.

Tabulka 10: Předpokládaný vývoj tržeb po třech letech provozu prodejny (interní zdroj)

Výdaje na sportovní produkty/obyvatel	2 977 CZK/obyvatel
Cílové tržby (včetně DPH)/m <sup>2</sup>	4 800 CZK/ m <sup>2</sup>
Minimální tržby (včetně DPH)/ m <sup>2</sup>	3 000 CZK/ m <sup>2</sup>

Výdaje na sportovní produkty byly dále použity u určování tržeb dle dojezdových zón. V tomto případě byl stanoven předpokládaný obrát na obyvatele každé dojezdové zóny jako součin výdajů na sportovní produkty s indexem životní úrovně a součinem předpokládaného tržního podílu. Celková výše tržeb potom byla stanovena jako suma součinů počtu

obyvatel v každé dojezdové vzdálenosti s předpokládanou výší obratu na jednoho obyvatele. Při porovnání těchto dvou metod se jako reálnější jeví první metoda, kde jsou rozpočítávány tržby na prodejní plochu, jelikož tato metoda vychází z předchozích znalostí společnosti a je v ní tak určitým způsobem obsaženo tržní chování spotřebitele a nevychází pouze z představy o vývoji trhu.

*Tabulka 11: Metoda výpočtu predikce tržeb dle dojezdových zón (interní zdroj)*

	Počet obyvatel	Index životní úrovně	Obrat/obyvatel	Podíl na trhu	Tržby včetně DPH (v tis.)
Oblast < 10 min.	109 268	0,99	736 CZK	25%	80 447 CZK
Oblast < 20 min.	160 093	0,92	332 CZK	12,1%	53 160 CZK
Oblast > 30 min.	146 808	0,89	148 CZK	5,6%	21 705 CZK
Turisti		1	332 €		
Celkem					<b>155 312 CZK</b>

Dlouhodobou vizi stanovilo vedení společnosti na dobu 15 let. V současném turbulentním ekonomickém prostředí je však velice těžké předpokládat její skutečný vývoj. To samé platí také u střednědobého plánu. V rámci dlouhodobého plánování měla společnost za cíl v prvním roce růst o 20%, v druhém o 17%, v následujících 3 letech o 8% a v dalších letech o 5% tak, aby se v roce 2027 dostala na téměř trojnásobný objem tržeb - 295 762 tis. Kč od doby otevření při neměnné prodejní ploše.

## 10 ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE

Tato kapitola si klade za cíl zhodnotit danou investici dle literární rešerše, která byla provedena ve čtvrté kapitole. Jelikož byly společností poskytnuty údaje z prvního roku provozu, jsou tyto hodnoty zahrnuty v těchto výpočtech, a tak bude možno lépe zhodnotit efektivnost investice. Hodnoty pro následující roky byly určeny pomocí těchto dat a na základě kvalifikovaného odhadu a konzultace s vedením společnosti. Hodnoty v těchto výpočtech jsou z důvodu konkurenčního boje upraveny konstantou proti zneužití, která je know-how společnosti a z těchto důvodů zde není uvedena.

### 10.1 Čistá současná hodnota

Jelikož Decathlon hradil pouze rekonstrukci prodejny a nákup zboží, činí pro tuto společnost počáteční kapitálové výdaje pouze 34 810 109,39 Kč. Zbytek investice byl uhrazen dceřinou společností v rámci skupiny Oxylane, a proto s těmito výdaji nepočítáme. Požadovaná výnosnost byla předpokládána ve výši 5% v desetiletém horizontu. Byl proveden výpočet jednotlivých peněžních příjmů (EAT + odpisy), který se nachází v kapitole 6 u popisu kapitálových charakteristik a požadované výnosnosti. Jejich výpočet se nachází ve vzorci níže.

$$NPV = -34\,810\,109,39 + \frac{-1\,308\,826,39}{1,05^1} + \frac{4\,167\,325,67}{1,05^2} + \dots \quad 6$$

$$+ \frac{6\,072\,371,67}{1,05^{10}} = -1\,726\,747,56 \text{ Kč}$$

Jak lze vidět propočtení čisté současné hodnoty, tedy rozdílu mezi diskontovanými peněžními příjmy a investičními náklady vyšel záporně a nepřinese tudíž podniku očekávanou výnosnost. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že společnost špatně odhadla hodnotu trhu v okolí prodejny a predikovala značně vyšší tržby, než jsou tržby reálné. Díky tomu vycházela společnost jiná NPV a projekt byl schválen.

## 10.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (IRR) bylo vypočítáno s minimální úrokovou mírou 3% a s maximální úrokovou mírou 5%. Z daného výsledku vychází, že čistá současná hodnota je rovna nule při 4,179%. Internal Rate of Return je však nižší než diskontní míra, což je opět jeden z negativních faktorů, značící zamítnutí projektu.

$$IRR = 3 + \frac{2\,482\,358,6}{2\,482\,358,6 + 1\,726\,747,56} * (5 - 3) = 4,179\% \quad 7$$

## 10.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti udává moment, ve kterém se investice zcela zaplatí z příjmů, které jsou danou investicí generovány. Na základě výpočtu z tabulky níže je kumulativní příjem v roce 8 kladný, což udává, že peněžní příjmy již překročily výši investičních nákladů. Dosazením hodnot do vzorce a následným výpočtem byla zjištěna doba návratnosti na 8 let 3 měsíce a 16 dní. Dle tohoto ukazatele se zdá investice přijatelná.

Tabulka 12: Doba návratnosti (vlastní zpracování)

Rok	EAT	Odpisy	Cash flow	Kumulativní příjem
2013	-2 146 130,83 Kč	837 304,43 Kč	-1 308 826,39 Kč	-1 308 826,39 Kč
2014	3 134 602,67 Kč	1 032 723,00 Kč	4 167 325,67 Kč	2 858 499,28 Kč
2015	3 385 370,89 Kč	1 032 723,00 Kč	4 418 093,89 Kč	7 276 593,17 Kč
2016	3 656 200,56 Kč	1 032 723,00 Kč	4 688 923,56 Kč	11 965 516,73 Kč
2017	3 948 696,60 Kč	1 032 723,00 Kč	4 981 419,60 Kč	16 946 936,33 Kč
2018	4 146 131,43 Kč	1 032 723,00 Kč	5 178 854,43 Kč	22 125 790,77 Kč
2019	4 353 438,01 Kč	1 032 723,00 Kč	5 386 161,01 Kč	27 511 951,77 Kč
2020	4 571 109,91 Kč	1 032 723,00 Kč	5 603 832,91 Kč	33 115 784,68 Kč
2021	4 799 665,40 Kč	1 032 723,00 Kč	5 832 388,40 Kč	38 948 173,08 Kč
2022	5 039 648,67 Kč	1 032 723,00 Kč	6 072 371,67 Kč	45 020 544,75 Kč

$$Doba\ návratnosti = 8 + \frac{(34\,810\,109,39 - 33\,115\,784,68)}{(38\,948\,173,08 - 33\,115\,784,68)} \quad 8$$

$$= 8,2905\text{ let}$$

Výsledky výpočtů metod hodnocení investic napovídají k zamítnutí projektu. Jak čistá současná hodnota, tak vnitřní výnosové procento vycházejí záporně a schválení projektu

tedy snižuje hodnotu společnosti. Projekt byl však společností úspěšně schválen a prodejna byla otevřena k 1.2.2013.

Při výpočtu metod hodnocení investic jsem se setkal s určitými problémy a to konkrétně s tím, že společnost používá několik způsobů vývoje tržeb a proto se hodnoty u různých způsobů liší a dochází tak k odchýlkám. Z těchto důvodů mohou metody hodnocení investic při použití jiného způsobu predikce tržeb vycházet jinak. Při konzultacích s vedením společnosti se ukázalo, že společnost ne zvolila vhodnou metodiku při určování vývoje tržeb, která následně ovlivnila výpočet cash-flow a hodnocení celé investice. V kapitole 9 lze nalézt predikce a způsoby, jakými společnost předpovídá své budoucí výnosy a náklady. Jelikož Decathlon pochází z Francie, kde je jedničkou na trhu a chování spotřebitele je na tomto trhu do značné míry odlišné, můžeme říci, že společnost měla při těchto odhadech určitý handicap oproti tuzemským společnostem. Při použití výpočtu vývoje tržeb dle dojezdových zón spatřuji zásadní problém v tom, že tento odhad pracuje pouze s předpoklady budoucího vývoje a nebere v potaz minulá období ani tržní chování spotřebitelů. Matematicky je tedy výpočet proveden správně, ale neodpovídá realitě. Oproti tomu výpočty v této kapitole pracují s již s reálně vytvořenými daty a jsou tak určitým způsobem schopny absorbovat náladu spotřebitelů a vytvořit reálnější vývoj příštích období. Můžeme zde vidět vliv metodiky výpočtu tržeb na rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu. Dále je zde také třeba zmínit, že pro mezinárodní retailové společnosti je důležitější tok peněz a stav peněz na účtech než výnosnost z dané investice, a proto je pravděpodobné, že i kdyby společnost pracovala se stejnými hodnotami, jako byly vypočteny v této práci, projekt by byl přijat.



## 11 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST DECATHLON

Společnost Decathlon, která se zabývá maloobchodním prodejem sportovního zboží a služeb v roce 2013 otevřela novou prodejnu v Olomouci s cílem rozšířit tržní podíl a zlepšit tak svou pozici na českém trhu.

Z údajů poskytnutých v rámci evidence společnosti bylo spočítáno hodnocení efektivnosti této investice. Z vypočítaných hodnot vyplývá, že společnost měla investiční projekt zamítnout, jelikož jeho přijetí snižuje hodnotu společnosti. Po diskusi s vedením společnosti však bylo zjištěno, že společnost použila špatné metody při odhadování trhu a pracovala tak s odlišnými hodnotami, které vedly k přijetí investičního projektu. Společnosti bych tedy doporučil:

- **Přehodnotit systém oceňování trhu a jeho budoucího vývoje**, který by se měla společnost snažit více adaptovat na podmínky vysoce konkurenčního českého trhu, který nelze srovnávat s francouzským trhem, kde je společnost jedničkou na trhu v maloobchodním prodeji sportovního zboží a služeb.
- **Uvažovat o více než jedné variantě pro lokalitu prodejny**, což by společnosti poskytlo větší prostor při posuzování výhodnosti této investice.
- **Zlepšit evidenci o vynaložených nákladech**. V rámci analýzy nákladů společnosti bylo z vnitropodnikových výkazů zjištěno, že společnost zcela opomíjí ve svých měsíčních výkazech evidovat výši variabilních nákladů za nakoupené zboží, což zcela zkresluje evidenci těchto nákladů. Společnost následně pracuje s neúplnými náklady a díky tomu je schopna přijímat špatná manažerská rozhodnutí. Výše variabilních nákladů za nakoupené zboží proto musela být dopočítána a následně použita při výpočtu bodu zvratu společnosti. Bylo zjištěno, že společnost nedosahuje bodu zvratu a generuje tak záporný hospodářský výsledek. Jako možné důvody bych zmínil: vstup na trh o měsíc později, neznámost značky v okolí a nedůvěra spotřebitelů.
- **Změnit marketingovou komunikaci**. Špatná marketingová komunikace se zákazníky, která v prvním roce provozu prodejny kladla důraz pouze na propagaci nejnižších cen v okolí, což při neznámosti produktů může působit na spotřebitele nedůvěřivě a ovlivnit tak jeho kupní rozhodnutí. Z těchto důvodů bych společnosti doporučil zlepšit marketingovou komunikaci, zkusit se více přizpůsobit podmínkám českého trhu a více se zaměřit na vztah společnost – zákazník, než pouze pro-

pagovat nejnižší ceny na trhu, jelikož tento způsob nevytváří žádnou hlubší hodnotu a je pouze zaměřen na prodej co největšího objemu zboží.

- **Zmenšit prodejní plochu** v místech, kde prodejny nevykazují kladné hodnoty. Díky tomu by mělo dojít ke snížení provozních nákladů a zvýšení tržby na m<sup>2</sup>. Tato doporučení by měla přispět k navýšení tržeb a zlepšení hospodářského výsledku.
- **Klást větší důraz na obchodní rozhodnutí fixního charakteru**, která mohou dlouhodobě ovlivnit chod celé společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu investičního rozhodnutí mezinárodního řetězce Decathlon. Jako dílčí cíle bylo stanoveno přiblížení teoretických poznatků na danou problematiku, zjištění způsobu lokality trhu a tržní charakteristika, analýza nákladů prvního roku provozu prodejny a jejich predikce, propočet vybraných metod hodnocení investic v praktické části.

V teoretické části jsem popsal základní poznatky zaměřené na maloobchod a tematiku s ním spojenou. Charakterizoval jsem majetkovou a kapitálovou strukturu společnosti. V další kapitole jsem se zaměřil na výnosy, náklady a hospodářský výsledek, kde jsem se blíže zaměřil na popis a klasifikaci nákladů a pozornost jsem také věnoval bodu zvratu. V poslední kapitole teoretické části jsem popsal základní metody hodnocení investic a zdroje financování.

V praktické části jsem se nejdříve věnoval představení společnosti Decathlon ve světě a České republice, historii a současnosti společnosti a také popisu skupiny Oxylane, jejímž je Decathlon členem. Ve stejné kapitole jsem se rovněž věnoval popisu identifikačních údajů společnosti, popisu produktů, které společnost nabízí a nastínění současnosti na trhu se sportovním zbožím. Následující kapitola si kladla za cíl popsat investiční záměr společnosti Decathlon jak v České republice, tak pro prodejnu v Olomouci. Pro analýzu prvního roku provozu prodejny jsem použil vnitropodnikových výkazů, které mi byly poskytnuty za rok 2013. V této kapitole bylo krom analýzy nákladů, které jsou členěny dle účelového členění, provedeno zhodnocení výnosů a výpočet bodu zvratu. Dále jsem se věnoval predikci výnosů a nákladů pro nadcházející roky, kde byl vypredikován krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý plán vývoje tržeb. V poslední kapitole bylo provedeno zhodnocení efektivnosti investice na základě údajů poskytnutých společností. Došel jsem k závěru, že zkoumaná společnost měla investiční projekt zamítnout. Po propočtu metod hodnocení investice následují doporučení pro společnost Decathlon.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- Barometr Cetelem. *Cetelem* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.cetelem.cz/o-nas/informace-pro-media/barometr-cetelem.html>
- BEDNÁŘ, Pavel, 2006. *Geografie služeb*. Ostrava: Ostravská univerzita, ISBN 978-807-3683-528.
- CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. *Retail management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- DECATHLON. *Interní zdroje*. 2013.
- Decathlon o společnosti. *Decathlon* [online]. 2013 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.decathlon.cz/c/81-o-spolecnosti>
- Decathlon ve světě. *Decathlon* [online]. 2013 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.decathlon.com/presentation/en/>
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-084-X.
- FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.přepr. a dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 214 s. ISBN 80-716-9812-1.
- FOTR, J.; SOUČEK, I., 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, J.; SOUČEK, I., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, xxxi, 714 s. ISBN 80-717-9802-9.
- KISLINGEROVÁ, E., a kol., 2007. *Manažerské finance*. 2. rouš. vyd. Praha : C. H. Beck, 746 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRÁL, Bohumil a kol, 2006. *Manažerské účetnictví*. Vydání 2. (rozšířené). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-141-0.

- KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiv, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2005. *Základy finančního účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 331 s. ISBN 80-86119-95-5.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- Skupina OxyLane. *OxyLane* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.oxylane.com/en/who-are-we/oxylane-network/>
- SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- SYNEK, Miroslav, et al., 2006. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- Tržby v maloobchodě za rok 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cmalo20514.doc>
- VALACH, Josef. 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: EKOPRESS s. r. o., 447 s. ISBN 80-86119-38-6.
- ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika II*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CN	Celkové náklady
CT	Celkové tržby
IRR	Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento)
NPV	Net present value (čistá současná hodnota)
p	Cena
Q	Objem výkonů
Q <sub>BZ</sub>	Bod zvratu
V	Variabilní náklady výkonu
VH	Výsledek hospodaření
VN	Variabilní náklady
WACC	Weighted average cost of capital (vážené průměrné náklady kapitálu)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Koloběh oběžných aktiv (Synek, 2010, s. 50).....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 2: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko, 2009, s. 32).....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 3: Celkové a jednotkové fixní náklady (Popesko, 2009, s. 40).....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 4: Průběh celkových a jednotkových variabilních nákladů (Popesko, 2009, s. 40).....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 5: Průběh jednotlivých typů jednotkových variabilních nákladů (Král, 2010, s. 80).....</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 6: Bod zvratu u lineární nákladové funkce (Zámečník, 2007, s. 47).....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 7: Přehled druhů financování podniku (Synek, 2002, s. 237).....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 8: Logo společnosti (interní zdroje společnosti).....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 9: Růst obrátu v miliardách eur a jeho rozdělení dle zahraničních a francouzských prodejen. (vlastní zpracování).....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 10: Grafické znázornění skupiny Oxylane (interní zdroje společnosti).....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 12: Základní ekonomické ukazatele prodejny (vlastní zpracování).....</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 13: Grafické znázornění rozdělení nákladů za první rok provozu (vlastní zpracování).....</i>	<i>55</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Ekonomické ukazatele společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	43
<i>Tabulka 2: Počet zaměstnanců a osobní náklady (příloha účetní závěrky za rok 2011).....</i>	43
<i>Tabulka 3: Kapitálové výdaje (vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Tabulka 4: Přehled cash-flow po prvním roce a jeho předpokládaný vývoj (vlastní zpracování) .....</i>	49
<i>Tabulka 5: Dojezdové zóny potencionálních zákazníků (vlastní zpracování) .....</i>	50
<i>Tabulka 6: Průběh výnosů a nákladů za jednotlivé měsíce provozu prodejny (vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Tabulka 7: Účelové členění nákladů prodejny (vlastní zpracování) .....</i>	54
<i>Tabulka 8: Vstupní hodnoty pro výpočet bodu zvratu 2013 (vlastní zpracování) .....</i>	57
<i>Tabulka 9: Predikce základních ekonomických ukazatelů pro rok 2014 (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Tabulka 10: Předpokládaný vývoj tržeb po třech letech provozu prodejny (interní zdroj) .....</i>	60
<i>Tabulka 11: Metoda výpočtu predikce tržeb dle dojezdových zón (interní zdroj).....</i>	61
<i>Tabulka 12: Doba návratnosti (vlastní zpracování) .....</i>	63

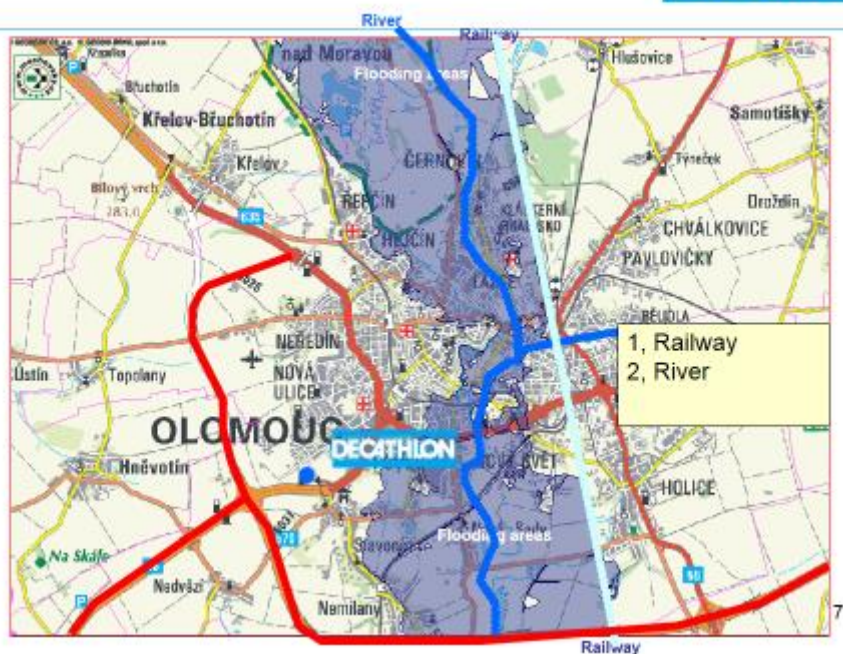


## SEZNAM PŘÍLOH

P I Grafické znázornění faktorů ovlivňujících výběr lokality.

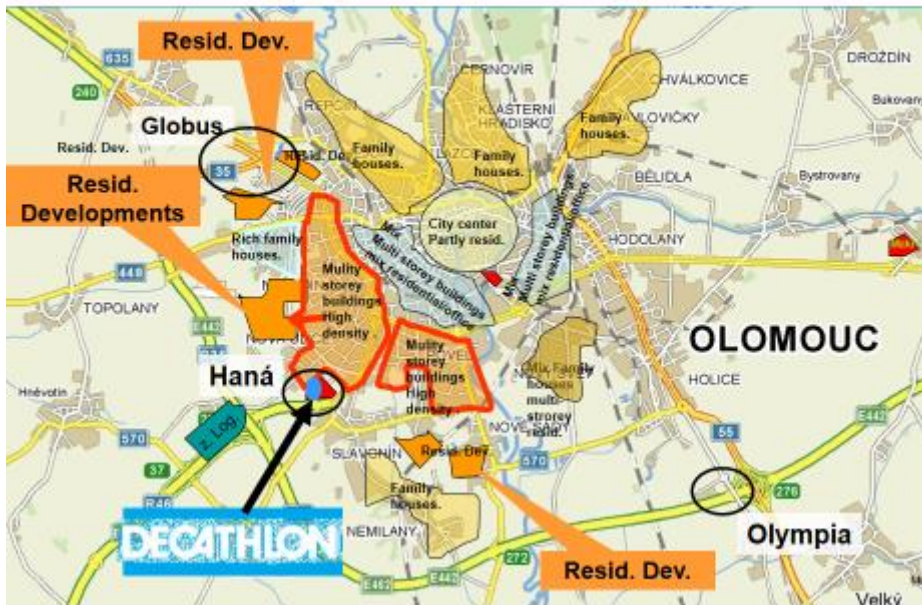
P II Vývoj fixních a variabilních nákladů.

## PŘÍLOHA PI: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH VÝBĚR LOKALITY

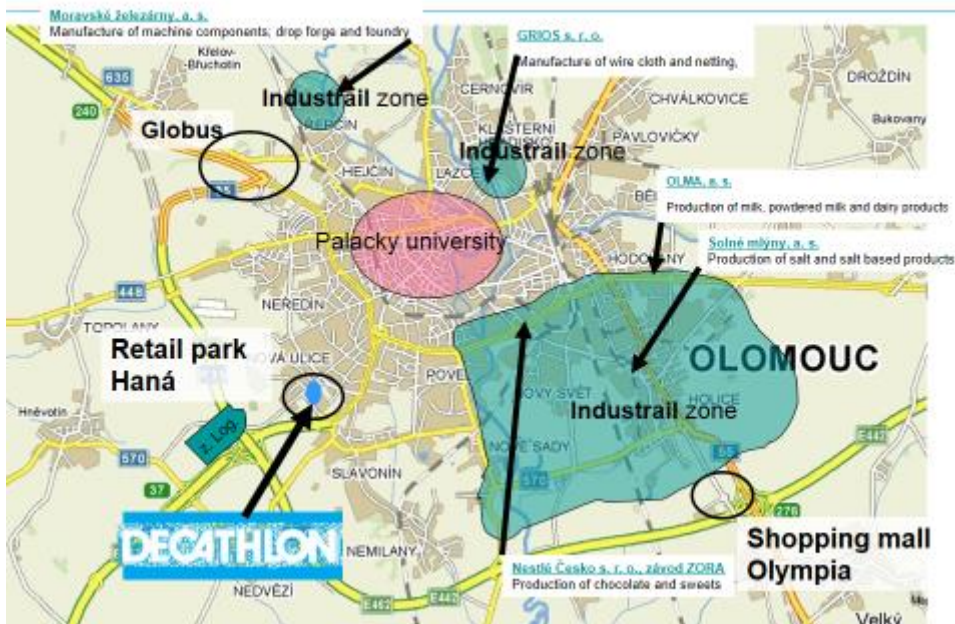




1.3 Residential AREAS



1.4 Economic and cultural DEVELOPMENT AREAS



MAIN COMMERCIAL AREAS



2.1 The main COMMERCIAL AREAS



## PŘÍLOHA P II: VÝVOJ FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ

Variabilní náklady	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Celkem
Náklady na dopravu	120 398 Kč	131 213 Kč	134 660 Kč	107 381 Kč	123 893 Kč	135 356 Kč	100 516 Kč	87 403 Kč	69 463 Kč	68 999 Kč	68 910 Kč	1 148 193 Kč
Interní snížení	0 Kč	3 286 Kč	0 Kč	27 195 Kč	3 701 Kč	0 Kč	2 019 Kč	7 644 Kč	0 Kč	8 516 Kč	0 Kč	52 362 Kč
Slevové varianty	11 274 Kč	2 793 Kč	3 279 Kč	6 230 Kč	1 981 Kč	19 412 Kč	17 358 Kč	33 954 Kč	34 962 Kč	11 229 Kč	8 083 Kč	150 455 Kč
Manko	93 137 Kč	74 333 Kč	100 615 Kč	44 993 Kč	102 926 Kč	120 983 Kč	99 801 Kč	72 911 Kč	57 193 Kč	-21 490 Kč	111 028 Kč	856 429 Kč
Náklady na zaměstnance	785 163 Kč	706 050 Kč	564 744 Kč	812 637 Kč	866 891 Kč	495 337 Kč	565 661 Kč	632 738 Kč	675 440 Kč	526 130 Kč	694 724 Kč	7 325 515 Kč
Náklady na zásoby	4 674 Kč	108 193 Kč	49 875 Kč	-39 573 Kč	21 152 Kč	42 867 Kč	24 299 Kč	47 164 Kč	10 164 Kč	14 768 Kč	98 577 Kč	382 159 Kč
Ostatní pronájem materiálů	8 550 Kč	8 550 Kč	14 295 Kč	62 143 Kč	9 072 Kč	9 072 Kč	9 072 Kč	9 072 Kč	9 735 Kč	5 541 Kč	9 072 Kč	242 174 Kč
Ostatní poplatky	25 049 Kč	10 044 Kč	3 597 Kč	44 551 Kč	25 515 Kč	7 929 Kč	14 609 Kč	13 567 Kč	25 481 Kč	13 110 Kč	28 073 Kč	211 525 Kč
Ostatní externí náklady	625 Kč	-2 Kč	0 Kč	1 019 Kč	-81 Kč	13 226 Kč	970 Kč	1 020 Kč	1 230 Kč	1 073 Kč	1 264 Kč	20 346 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 048 870 Kč</b>	<b>1 044 460 Kč</b>	<b>871 065 Kč</b>	<b>1 066 578 Kč</b>	<b>1 155 049 Kč</b>	<b>844 181 Kč</b>	<b>834 304 Kč</b>	<b>905 473 Kč</b>	<b>971 668 Kč</b>	<b>627 776 Kč</b>	<b>1 019 732 Kč</b>	<b>10 389 158 Kč</b>
<b>Fixní náklady</b>	<b>únor</b>	<b>březen</b>	<b>duben</b>	<b>květen</b>	<b>červen</b>	<b>červenec</b>	<b>srpen</b>	<b>září</b>	<b>říjen</b>	<b>listopad</b>	<b>prosinec</b>	<b>Celkem</b>
Externí poplatky z obrátu	53 433,11 Kč	46 910,09 Kč	63 156,19 Kč	65 279,09 Kč	69 551,66 Kč	100 858,50 Kč	74 569,07 Kč	59 147,62 Kč	43 376,92 Kč	49 375,62 Kč	89 879,94 Kč	715 537,80 Kč
Náklady na budovu	969 865,69 Kč	1 068 939,43 Kč	989 311,30 Kč	984 626,30 Kč	1 010 617,31 Kč	908 885,99 Kč	949 721,15 Kč	845 882,80 Kč	838 823,92 Kč	874 874,41 Kč	855 562,95 Kč	10 295 114,25 Kč
Odpisy movitého majetku	83 863,42 Kč	156 656,07 Kč	93 956,17 Kč	97 413,28 Kč	97 479,34 Kč	25 056,63 Kč	119 243,32 Kč	132 313,27 Kč	133 360,83 Kč	137 967,03 Kč	161 690,90 Kč	1 239 000,26 Kč
Bezpečnostní náklady	136 099,35 Kč	72 628,20 Kč	129 557,34 Kč	77 918,94 Kč	78 946,56 Kč	42 202,80 Kč	13 753,08 Kč	8 699,40 Kč	9 269,33 Kč	10 284,30 Kč	9 771,84 Kč	589 131,14 Kč
Likvidace odpadu	23 400,00 Kč	43 002,13 Kč	33 124,52 Kč	29 164,52 Kč	27 728,12 Kč	23 684,40 Kč	22 990,73 Kč	29 646,23 Kč	22 680,23 Kč	24 304,61 Kč	24 305,43 Kč	304 430,92 Kč
Interní licence na softwaru	46 824,52 Kč	22 878,74 Kč	32 844,04 Kč	34 357,18 Kč	29 113,74 Kč	29 005,87 Kč	23 483,30 Kč	-1 114,47 Kč	32 172,25 Kč	29 035,66 Kč	41 550,16 Kč	320 150,97 Kč
Náklady na Computer Help Desk	7 237,08 Kč	11 001,82 Kč	11 092,59 Kč	12 664,89 Kč	5 610,06 Kč	5 660,15 Kč	5 655,80 Kč	18 117,67 Kč	23 482,30 Kč	23 482,30 Kč	23 630,04 Kč	147 634,69 Kč
Interní pronájem výpočetního zařízení	3 373,00 Kč	15 750,00 Kč	15 750,00 Kč	20 025,00 Kč	13 275,00 Kč	13 275,00 Kč	13 275,00 Kč	24 660,47 Kč	26 231,05 Kč	26 231,05 Kč	26 260,42 Kč	198 115,99 Kč
Náklady na reklamu	155 846,41 Kč	199 233,83 Kč	252 149,09 Kč	336 551,51 Kč	240 574,05 Kč	321 428,72 Kč	166 298,22 Kč	227 094,16 Kč	194 900,83 Kč	448 408,39 Kč	392 009,11 Kč	2 934 494,32 Kč
Cestovní náklady	29 077,38 Kč	26 176,55 Kč	17 933,13 Kč	24 516,40 Kč	14 841,90 Kč	22 520,23 Kč	8 464,61 Kč	21 374,05 Kč	17 514,38 Kč	19 819,22 Kč	51 172,69 Kč	253 410,73 Kč
Náklady na komunikaci	31 152,67 Kč	35 446,10 Kč	31 056,79 Kč	29 382,17 Kč	37 441,42 Kč	26 419,91 Kč	30 610,26 Kč	119 242,62 Kč	20 511,25 Kč	30 790,19 Kč	61 411,10 Kč	473 464,49 Kč
Externí pojištění	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	9 192,60 Kč	-20 178,65 Kč	71 747,35 Kč
Ostatní daně a poplatky	0,00 Kč	0,00 Kč	3 780,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	1 450,73 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	702,04 Kč	0,00 Kč	180,00 Kč	6 112,76 Kč
Příspěvky centrále a skupině Oxytane	264 688,02 Kč	211 733,24 Kč	287 523,76 Kč	326 394,97 Kč	338 423,40 Kč	421 242,16 Kč	347 341,14 Kč	233 930,45 Kč	199 293,71 Kč	249 494,15 Kč	434 810,14 Kč	3 353 075,08 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 814 055,25 Kč</b>	<b>1 919 548,80 Kč</b>	<b>1 970 427,51 Kč</b>	<b>2 047 486,79 Kč</b>	<b>1 992 795,16 Kč</b>	<b>1 950 883,69 Kč</b>	<b>1 784 798,28 Kč</b>	<b>1 746 186,86 Kč</b>	<b>1 571 515,85 Kč</b>	<b>1 953 463,52 Kč</b>	<b>2 152 256,08 Kč</b>	<b>20 903 417,77 Kč</b>