



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – ROZŠÍŘENÍ VÝROBY VE FIRMĚ

BUSINESS PLAN – MANUFACTURING EXPANSION OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUKÁŠ TRNKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lukáš Trnka

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr - rozšíření výroby ve firmě

v anglickém jazyce:

Business Plan - Manufacturing Expansion of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.


Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.





doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je sestavení reálného podnikatelského záměru na rozšíření výroby, výrobních, skladových a expedičních prostor a jejich zařazení do provozu. Práce se sestává ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce definuje pojmy podnikání, podnik, podnikatel, podnikatelský záměr, právní forma podnikání, finanční analýza a SWOT analýza. Praktickou část tvoří analýza současné situace podniku a samotný podnikatelský záměr. Cílem této bakalářské práce je skutečné rozšíření výroby, realizace činností s tím spojených a následné ekonomické zhodnocení navrhnutého plánu.

Abstract

The subject of my bachelor thesis is assembling real entrepreneurial plan to extend the manufacture, manufacturing and expeditionary area and their use to actual business. The thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines the terms enterprise, company, enterpriser, entrepreneurial plan, juridical form of enterprise, financial analysis and SWOT analysis. Practical part consists of the analysis of current situation of the company and the entrepreneurial plan itself. The goal of this bachelor thesis is to actually extend the manufacture and realize the actions connected to it followed by economical evaluation of suggested entrepreneurial plan.

Klíčová slova:

Podnikání, podnik, podnikatel, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, právní forma podnikání, finanční analýza, SWOT analýza

Key words:

Enterprise, company, enterpriser, entrepreneurial plan, juridical form of enterprise, financial analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

TRNKA, L. *Podnikatelský záměr - rozšíření výroby ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 56 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za vedení bakalářské práce, jeho čas, pomoc a věcné připomínky. Dále bych rád poděkoval svému blízkému okolí za podporu při studiu a to hlavně rodině a přátelům. Poslední poděkování patří všem osobám, které mi poskytovaly údaje potřebné k vypracování této bakalářské práce.

1	ÚVOD.....	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
3.1	Základní teoretické pojmy.....	13
3.1.1	Podnikání.....	13
3.1.2	Podnikatel.....	13
3.1.3	Podnik.....	13
3.1.4	Právní formy podnikání.....	14
3.2	SWOT analýza.....	14
3.3	Finanční analýza.....	16
3.4	Použité ukazatele vertikální finanční analýzy.....	16
3.4.1	Ukazatelé likvidity.....	16
3.4.2	Ukazatelé rentability.....	17
3.4.3	Ukazatelé aktivity.....	18
3.4.4	Ukazatelé zadluženosti.....	20
3.5	Podnikatelský plán.....	22
3.5.1	Definice podnikatelského plán.....	22
3.5.2	Postup při sestavování podnikatelského plánu na rozšíření výroby.....	22
3.5.3	Titulní strana.....	22
3.5.4	Executive summary.....	23
3.5.5	Popis společnosti.....	23
3.5.6	Analýza současné situace.....	24
3.5.7	Návrhy na zlepšení současné situace.....	24
3.5.8	Ekonomické vyhodnocení navrhnutého řešení.....	25
4	Analýza problému a současné situace.....	26
4.1	SWOT analýza.....	26

4.2	Finanční analýza.....	30
4.3	Analýza poměrových ukazatelů	30
4.3.1	Ukazatele likvidity	30
4.3.2	Ukazatele rentability	31
4.3.3	Ukazatele aktivity	31
4.3.4	Ukazatele zadluženosti	32
4.4	Horizontální a vertikální analýza	34
4.4.1	Horizontální analýza	34
4.4.2	Vertikální analýza	35
4.4.3	Vyhodnocení poměrových ukazatelů, vertikální a horizontální analýzy..	36
5	Podnikatelský plán.....	37
5.1	Titulní strana	38
5.2	Executive summary.....	39
5.3	Popis společnosti.....	40
5.3.1	Informační systém.....	40
5.3.2	Financování společnosti.....	41
5.3.3	Zpracování objednávky.....	41
5.3.4	Odběratelé.....	42
5.3.5	Schéma výroby	42
5.4	Návrhy na zlepšení současné situace	43
5.4.1	Náklady na rozšíření výroby.....	43
5.4.2	Zaměstnanci	45
5.4.3	Náklady, výnosy a zisk výroby.....	45
5.4.4	Optimistická varianta.....	46
5.4.5	Realistická varianta.....	48
5.4.6	Pesimistická varianta	50

5.4.7	Shrnutí přibližných zdaněných zisků všech variant.....	51
5.5	Ekonomické zhodnocení	51
5.5.1	Ekonomické zhodnocení všech variant.....	52
5.5.2	Shrnutí výsledků ekonomického vyhodnocení	52
6	ZÁVĚR	53
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
8	SEZNAM TABULEK	55
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

1 ÚVOD

Ve společnosti AGRICOL, s. r. o. aktivně působím již třetím rokem. Prošel jsem si různými druhy práce od manuální práce jako brigádník, výpomoci s administrativou, až po praxi v administrativě firmy. Za tuto dobu jsem zpozoroval narůstající nedostatek výrobní kapacity výroby a dostatečné množství volných finančních prostředků.

Společnost AGRICOL, s. r. o. byla založena v roce 1992 a do provozu byla uvedena 1. 5. 1993. Provozovna v Poličce se zabývá výrobou sýrů a majonéz. Firma zaměstnává okolo 180 zaměstnanců. V roce 2013 dosáhla obratu ve výši 1,3 mld. Kč. Mimo dodavatelských úvěrů je firma naprosto soběstačná, a proto jsou všechny investice řešeny interním financováním a případnými dotacemi.

Podnikatelským záměrem je tedy rozšíření výrobních prostor a s nimi související rozšíření skladovacích a expedičních prostor.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem mé bakalářské práce je aplikovat teoretické znalosti a s jejich pomocí sestavit reálný podnikatelský plán na rozšíření výroby a s tím související rozšíření skladových a expedičních prostor ve společnosti AGRICOL, s. r. o.

Nejdříve je potřeba teoreticky vymezit všechny pojmy týkající se zpracování podnikatelského plánu a pojmy týkající se zpracování analýz potřebných k ekonomicky korektnímu úsudku. Všechny důležité pojmy definuji v teoretické části práce.

V praktické části analyzuji současnou situaci společnosti pomocí SWOT analýzy a finanční analýzy a na základě analýz sestavím realistický podnikatelský plán pomocí aplikace teoretických znalostí získaných za dobu studia a zkušeností, které jsem získal za dobu studia a dobu působení v různých odděleních společnosti.

Po sestavení podnikatelského plánu vyhodnotím jeho ekonomickou rentabilitu pomocí ekonomické návratnosti a rentability investic a vyhodnotím, zda je plán úspěšně a dobře sestaven.

Výsledkem práce bude reálný, ekonomicky realizovatelný podnikatelský plán.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Jedná se o teorii, vymezující základní pojmy a dále teorii potřebnou k analýze současného stavu podniku, navrhnutí podnikatelského plánu a následného ekonomického vyhodnocení navrhnutého podnikatelského plánu.

3.1 Základní teoretické pojmy

Kapitola vymezuje základní pojmy. Těmito pojmy jsou podnikání, podnikatel, podnik a právní formy podnikání.

3.1.1 Podnikání

Podnikání je činností, která je podnikatelem prováděna soustavně, samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Účelem podnikání je dosažení zisku. Zisku podnikatel dosahuje především uspokojováním potřeb zákazníků, které jsou uspokojovány výrobky a službami podnikatele. Na začátku každého podnikání podnikatel investuje svůj majetek ve výši přiměřené velikosti podniku a předmětu podnikání (MELUZÍN, 2003).

3.1.2 Podnikatel

Podnikatel je osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku, podniká na základě živnostenského oprávnění nebo zvláštních právních předpisů. Podnikatelem je také fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu, která je zapsaná podle zvláštního právního předpisu do evidence (MELUZÍN, 2003).

3.1.3 Podnik

Ekonomická definice podniku říká, že podnik je souborem hmotných, nehmotných a osobních složky podnikání a je základní složkou hospodářství. Mezi hmotné složky

patří například budovy, stavby, zařízení a stroje. Nehmotnými složkami jsou kupříkladu práva, závazky, patenty, obchodní jméno, know-how. Do poslední, osobní složky patří například zkušenosti a znalosti podnikatele a jeho zaměstnanců (MELUZÍN, 2003).

3.1.4 Právní formy podnikání

Z hlediska právních forem podnikání rozdělujeme podnikání na dva základní druhy, a to podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Podnikání fyzických osob je vykonáváno jednotlivci pod jejich vlastním jménem a na jejich vlastní odpovědnost. Při podnikání právnických osob vznikají nové právní subjekty, jimiž jsou kapitálové nebo osobní společnosti. Charakteristiky základních druhů právnických osob jsou popsány v tabulce 1 (VEBER, 2012, MARTINOVIČOVÁ 2014).

Tabulka 1: Charakteristiky právních forem podnikání

	Minimální počet zakladatelů	Minimální výše základního kapitálu	Statutární orgán	Podíly na zisku
Akciová společnost	1 právnická osoba	2 000 000 Kč (80 000 eur)	představenstvo	určuje valná hromada
Společnost s ručením omezeným	1 osoba	1 Kč	jednatelé	podle podílů nebo společenské smlouvy
Veřejná obchodní společnost	2 osoby	není stanovena	společníci	rovným dílem
Komanditní společnost	1 komplementář a 1 komanditista	komanditista 5000 Kč	komplementáři	dle společenské smlouvy nebo 50/50

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 SWOT analýza

S(strengths) W(weaknesses) O(opportunities) T(threats) analýza je metodou pro celkové vyhodnocení všech stránek fungování firmy, které jsou relevantní ke zkoumanému problému. Je jedním z nejvhodnějších nástrojů pro komplexní analýzu

vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících chod a stav společnosti. Ve své podstatě zahrnuje techniky strategické analýzy.

Metoda spočívá v rozpoznávání, určování a ohodnocování faktorů, rozdělených do dvou skupin, které jsou následně rozděleny do dalších dvou podskupin. Dvě hlavní skupiny jsou již zmiňované vnitřní a vnější faktory. Podskupinou vnitřních faktorů jsou silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses). Vnější faktory rozdělujeme na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). SWOT analýza předpokládá, že firma dosáhne nejvyššího možného úspěchu eliminací nedostatků a hrozeb a maximálním využitím předností a příležitostí. Schéma SWOT analýzy je ukázáno v tabulce 2 (CEJTHAMR, 2010, KEŘOVSKÝ, 2006).

Tabulka 2: Schéma SWOT analýzy

Faktory	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní	S	W
Vnější	O	T

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Finanční analýza

V této kapitole je definován pojem finanční analýza a dále jsou zde definovány použité ukazatele finanční analýzy, které byly použity v praktické části.

Finanční analýza používá dvě základní techniky. První technika počítá procentní podíl jednotlivých položek v rozvaze na aktivech a pasivech a procentní podíl položek výkazů zisků a ztrát na výnosech a nákladech. Tuto techniku nazýváme vertikální analýza. Druhá technika srovnává ukazatele v čase a nazýváme ji horizontální analýza.

Vertikální ukazatele finanční analýzy se rozdělují na 4 hlavní bloky, a to Ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Jednotlivé bloky a jejich konkrétní ukazatele se vzorci jsou popsány níže.

Vertikální a horizontální analýza finančních výkazů firmy jsou stěžejním bodem při kompletní finanční analýze podniku (RŮČKOVÁ, 2011, VOCHOZKA 2011).

3.4 Použité ukazatele vertikální finanční analýzy

V této části definujeme ukazatele použité v praktické části a jejich vzorce. Ukazatele a teorie převzaty z (FOTR, 2007, HAVIT, s. r. o., 2015, VALACH 1997)

3.4.1 Ukazatelé likvidity

Ukazují jak je firma schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Rozdělujeme tři základní typy likvidity.

Běžná likvidita

Je likviditou třetího stupně a zahrnuje všechna oběžná aktiva. Udává, jak podnik kryje své krátkodobé závazky všemi svými oběžnými aktivy. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1,5 - 2,5.

Vzorec:
$$\frac{\text{krátkodobá aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Je likviditou druhého stupně. Udává, do jaké míry je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky, aniž by přitom musel prodat své zásoby. Zahrnuje tedy všechna oběžná aktiva mimo zásob. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,7 – 1,2.

$$\text{Vzorec: } \frac{\textit{krátkodobá aktiva-zásoby}}{\textit{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Je likviditou prvního stupně a vstupují do ní jen nejlikvidnější položky podniku. Těmito položkami jsou pohotovostní platební prostředky, mezi které patří všechny peníze na běžných účtech, dalších účtech a v pokladně. Dále zde patří také šeky a volně obchodovatelné cenné papíry. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 – 0,5.

$$\text{Vzorec: } \frac{\textit{pohotovostní platební prostředky}}{\textit{krátkodobé závazky}} \times 100 = \%$$

3.4.2 Ukazatelé rentability

Ukazují nám základní obraz o efektivnosti našeho podnikání. Zhodnocují, zda je pro náš podnik výhodnější využívat vlastní či cizí zdroje a jakým způsobem zhodnocujeme vlastní kapitál. Dále poukazují na slabé stránky hospodaření.

Rentabilita aktiv

Říká, jak efektivní je vytváření zisku, nehledě na to, zda je zisk tvořen z vlastních nebo cizích zdrojů.

$$\text{Vzorec: } \frac{\textit{zisk před úroky a zdaněním}}{\textit{Aktiva}} \times 100 = \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Říká, jak efektivní je investice našich vlastních zdrojů do firmy. Očekává se vyšší výnos než z konzervativních investic (například státní dluhopisy, termínované vklady)

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \%$$

Rentabilita tržeb

Říká, jak velký výnos musí být ve firmě vytvořen k dosažení jedné koruny zisku.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \times 100 = \%$$

Rentabilita nákladů

Říká, kolik nákladů musíme vynaložit, abychom dosáhli jedné koruny zisku.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}} \times 100 = \%$$

Rentabilita investic

Určuje výnos v procentech z investované částky.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{výnosy z investice}}{\text{investice}} \times 100 = \%$$

3.4.3 Ukazatelé aktivity

Ukazují, jak efektivně nakládáme se svými aktivy a to majetkem, pohledávkami a zásobami. Navíc nám nabízí srovnání obrátů pohledávek a závazků, které je v podnikání velice klíčové, a to zejména z důvodu druhotné platební neschopnosti.

Obrat aktiv

Měří efektivnost využití všech aktiv v podniku.

Vzorec: $\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \text{kolikrát za rok se celková aktiva "otočí"}$

Obrat stálých aktiv

Měří efektivnost využití dlouhodobých aktiv v podniku, mezi které patří budovy, stroje, dopravní prostředky, zařízení a ostatní dlouhodobá aktiva.

Vzorec: $\frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}} = \text{kolikrát za rok se stálá aktiva "otočí"}$

Obrat zásob

Měří, kolikrát je každá zásoba přeměněna za daný rok v hotovost. Tím ukazuje likviditu všech zásob nebo dané měřené zásoby.

Vzorec: $\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = \text{kolikrát se zásoby za rok "otočí"}$

Doba obratu zásob

Měří, za jak dlouho průměrně prodá podnik své zásoby. Ukazuje, jakou dobu na sebe průměrně zásoby váží finanční prostředky podniku.

Vzorec: $\frac{\text{zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}} = \text{dny}$

Doba obratu pohledávek

Měří, za jakou dobu nám odběratelé průměrně splácí pohledávky. V případě, že je vyšší než doba obratu závazků, může nastat druhotná platební neschopnost podniku neboli neschopnost splácet své závazky z důvodu vázání peněz v pohledávkách k odběratelům.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}} = \text{dny}$$

Doba obratu závazků

Měří, za jakou dobu průměrně splácíme dodavatelům závazky.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{závazky}}{\text{průměrné denní tržby}} = \text{dny}$$

Použitý vzorec doby návratnosti investic

$T = \frac{IN}{CF}$, kde T je počet let, IN je hodnota investice do rozšíření a CF je předpokládaný zdaněný roční zisk přinesený investicí do rozšíření.

3.4.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazují hladinu úvěrového zatížení podniku.

Celková zadluženost

Ukazuje míru krytí celkového majetku podniku cizími zdroji. Čím vyšší je celková zadluženost, tím je investice do podniku v očích bank a investorů rizikovější.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 = \%$$

Míra zadluženosti

Ukazuje vztah mezi cizími zdroji a vlastním jměním. V tomto případě by neměly cizí zdroje přesáhnout jeden a půl násobek vlastního jmění, tedy 150 %.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} \times 100 = \%$$

Úrokové krytí

Ukazuje, kolikrát jsou nákladové úroky, především z bankovních úvěrů, kryty hospodářským výsledkem za účetní období podniku. Finanční stabilita se vyznačuje s rostoucím výsledkem ukazatele.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{hospodářský výsledek za účetní období} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \times 100 = \%$$

Úrokové zatížení

Ukazuje, kolik procent našeho zisku nám odčerpají nákladové úroky, především z bankovních úvěrů.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{hospodářský výsledek za účetní období} + \text{nákladové úroky}} \times 100 = \%$$

Koeficient samofinancování

Je opakem ukazatele celkové zadluženosti a ukazuje, míru krytí celkového majetku podniku vlastními zdroji.

$$\text{Vzorec: } \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \times 100 = \%$$

3.5 Podnikatelský plán

V této části definuji podnikatelský plán a jeden z postupů jeho sestavení.

3.5.1 Definice podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je psaný návod, který hodnotí všechny aspekty ekonomické životaschopnosti podniku. Zahrnuje popis a analýzu možností podniku. Analyzuje podnik a podává detailní předpoklady jeho budoucnosti.

Existuje velké množství důvodů k psaní podnikatelského plánu. Především banky vyžadují podnikatelský plán při vyjednávání podnikatelských úvěrů, využívá se při informování partnerů a zaměstnanců, můžeme na jeho základě hledat společníky, pomáhá při rozhodování o budoucnosti podniku a předem řeší daňové a dotační aspekty. Na druhou stranu je sestavení kvalitního a realizovatelného podnikatelského záměru obtížným úkolem, ale po jeho úspěšném zvládnutí je plánování a rozhodování o mnoho snazší. Každý si zde uvědomí, v jakých oblastech musí učinit určité kroky, komu a jak svůj produkt nabídne, na kterých trzích bude působit, na jaké úrovni je jeho konkurence a kolik bude potřebovat zaměstnanců.

Struktura podnikatelského plánu se liší podle toho, komu je určen. Požadavky investorů a bank se liší a proto není stanovená žádná konkrétní forma. Forma uvedená níže je tedy pouze inspirována vzory a upravena pro požadavky vedení společnosti.

3.5.2 Postup při sestavování podnikatelského plánu na rozšíření výroby

Návod je částečně vytvořený na základě požadavků firmy AGRICOL, s. r. o. a částečně je inspirován zdroji.

3.5.3 Titulní strana

Titulní strana neplní významnou obsahovou funkci, ale je tvář celého projektu. Představuje nejzákladnější informace jako je: název projektu, kontaktní údaje, sídlo,

základní údaje o podnikateli a logo. Při tvorbě titulní strany není kladen důraz na obsah, ale na její formální poutavé provedení.

3.5.4 Executive summary

Executive summary neboli shrnutí je poutavé vysvětlení celého nadcházejícího podnikatelského plánu. Kvůli tomu je mnohdy považováno za nejdůležitější část celého projektu. Velmi záleží na tom, pro koho je podnikatelský plán určený. Například investora musí executive summary přesvědčit o tom, že má cenu si celou práci číst.

Protože obsahuje přehled o všech důležitých bodech, je doporučováno psát executive summary na úplném konci, po srovnání myšlenek a vyvození závěrů. Náplň se liší u každého podnikatelského záměru, například kvůli druhu podnikání, sektoru, příjemci, atd.

Náplní je: jméno a místo podnikání, obchodní koncept, prodávaný produkt, konkurenční výhoda, faktory úspěchu podnikatelského plánu, ziskovost, momentální situace, cíl společnosti, potřebná investice, stručný výsledek návrhu. (PINSON, 2004)

3.5.5 Popis společnosti

Při popisu společnosti záleží na tom, zda je nově zakládána nebo již fungující. V případě, že zakládáme novou firmu, odpovídáme na otázku „co chci dělat?“ V tomto případě popíšeme, jak si ji představujeme v budoucnu. Konkretizujeme tedy volbu právní formy podnikání, druh podnikání, odvětví, lokalizaci, majetek, vize, partnery, investory a další skutečnosti, měnící se s druhem činnosti zakládané společnosti (KORÁB, 2007, STRUCK, 1992, SRPOVÁ 2011, PINSON, 2004).

V případě, že firma již existuje a my ji například rozšiřujeme, modernizujeme, přesouváme atd., specifikujeme její současný stav na základě toho, pro koho je podnikatelský plán sestavován. Například při sestavování podnikatelského plánu pro vlastníky, kteří se neangažují v řízení společnosti, můžeme popsat celý její chod. Konkrétně lze popsat průběh zpracování zakázky, postup výroby, informační systém,

organizační strukturu a současné postavení na trhu. (KORÁB, 2007, STRUCK, 1992, SRPOVÁ 2011, PINSON, 2004)

3.5.6 Analýza současné situace

Při analýze současné situace používáme takové analýzy, které nám pomohou při tvorbě vlastního návrhu. Například při řešení marketingové strategie použijeme analýzy mikroprostředí, jako jsou například PEST nebo SLEPT analýza. Při rozšiřování společnosti jsou podstatné SWOT a finanční analýza. Pomocí analýz je potřeba zjistit, zda je současná situace ideální či není a pokud není, tak zjistit, zda je řešitelná. Řešením této situace pak bude podstata podnikatelského plánu. (KORÁB, 2007, STRUCK, 1992, SRPOVÁ 2011, PINSON, 2004)

3.5.7 Návrhy na zlepšení současné situace

Jak již bylo zmíněno, návrh na zlepšení současné situace je podstatou podnikatelského záměru. Jeho cílem je využít výsledků analýz a na jejich základě postavit řešení, které využije pozitivních výsledků a naopak eliminuje výsledky negativní. Návrh je vhodné zhotovit ve více variantách, jako jsou optimistická, realistická a pesimistická, které se výsledku mohou lišit vlivem činnosti firmy, ale i vlivem okolního dění, které neovlivní přímo firma. Například vznik nové konkurence, změna daňové politiky, živelné katastrofy, ekonomické krize, výkyvy cen klíčových materiálů, noví odběratelé, zániky dodavatelů atd. Firemní vliv může být například špatné investiční rozhodnutí, změna technologických postupů, inovace výrobních procesů, zavedení nových receptur, reorganizace personálu atd.

Výsledkem návrhů na zlepšení současné situace je reálný podnikatelský plán, který vede k dosažení vyššího zisku (KORÁB, 2007, STRUCK, 1992, SRPOVÁ 2011, PINSON, 2004).

3.5.8 Ekonomické vyhodnocení navrhnutého řešení

Výsledkem návrhů na zlepšení současné situace firmy je reálný podnikatelský plán. Jak ale jeho ověříme jeho realizovatelnost?

Způsobů pro ověření realizovatelnosti podnikatelského plánu je mnoho. První možností je ekonomická návratnost, která nám říká, za jakou dobu se investice firmě vrátí a začne produkovat zisk. V tomto případě je na uvážení firmy, jaká doba je vhodná pro realizaci daného podnikatelského plánu. Pro rozhodování je možné porovnat dobu návratnosti investice a životnost technologických zařízení. Druhou z možností je rentabilita investice, která nám řekne, kolik procent zisku nám investice každým rokem přinese. Opět záleží na vedení společnosti, jaké procento je pro ně zajímavé pro realizaci dané investice. Rentabilitu lze porovnat s rentabilitou jiných poboček či výroben. Dále lze výnosnost porovnat s možnými finančními investicemi a uvažovat jejich rizika. (KORÁB, 2007, STRUCK, 1992, SRPOVÁ 2011, PINSON, 2004).

4 Analýza problému a současné situace

Analytická část se zabývá SWOT a finanční analýzou, ze kterých vyplývá vlastní návrh podnikatelského záměru.

4.1 SWOT analýza

Výsledky SWOT analýzy jsou v tabulce 3 a 4.

Tabulka 3: SWOT analýza - silné a slabé stránky

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vysoká nabídka práce zaměstnanců Vlastní financování Nulové dluhové zatížení Likvidita Certifikáty Moderní vybavení a technologie Variabilita výroby Variabilita obalových materiálů	Nízká výrobní kapacita Morálka zaměstnanců Nedostatečná kontrola Malé skladovací prostory Nadměrné mzdové výdaje

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: SWOT analýza - příležitosti a hrozby

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Pozemky k prodeji nedaleko sídla firmy Vysoká a narůstající poptávka Dotace EU	Nátlak ze strany odběratelů na cenu Nepravidelné objednávky odběratelů Dlouhé splatnosti vydaných faktur Konkurenční boj Dovoz levných sýru ze zahraničí

Zdroj: vlastní zpracování

Při tvorbě SWOT analýzy jsem vycházel hlavně z komunikace s vyšším a středním managementem firmy. Komunikace probíhala i s manuálními a pomocnými pracovníky, abych byl schopen porovnat názory a poznatky managementu s názory a poznatky zaměstnanců, kteří se s výrobou, skladováním a expedicí dostávají do styku osobně a každodenně. Konkrétně jsem dotazoval ekonoma a účetního firmy, mzdovou účetní, mistry výroby sýrů, vedoucí materiálně technického zabezpečení a výše zmíněné manuální, skladovací a expediční pracovníky. Dále vycházím s osobních, několikaletých a různorodých zkušeností a poznatků s působením ve společnosti.

Cílem dotazování bylo najít a ohodnotit silné a slabé stránky firmy a také hrozby a příležitosti vnějšího okolí. Výsledkem budou okomentované zjištěné informace s návrhy možných řešení a také shrnující SWOT tabulka. Ve zhodnocení se zaměřuji na způsob, jakým rozšíření výroby využije výsledky SWOT analýzy. Zda prohloubí či vyřeší slabé stránky a hrozby a naopak využije silných stránek a příležitostí.

Výrobní kapacita je slabou stránkou. V důsledku uspokojování narůstající poptávky nemá firma dostatečné prostory (jak výrobní, tak skladovací a expediční) na vyrobení dostatečného množství sýrů. Z tohoto důvodu je nucena přikupovat sýr z Německa, který může vrhat na společnost špatné světlo, sice ne z hlediska kvality, ale z hlediska důležitosti potřeby firemní politiky domácího českého zboží, na které je v dnešní době brán čím dál větší důraz. **Rozšíření výrobních, skladovacích a expedičních prostor slabou stránku eliminuje a dá prostor pro eliminaci dalších slabých stránek a hrozeb. Naopak dokážeme maximálně využít silných stránek firmy a chytnout se příležitostí, které vnější okolí nabízí.**

Další slabou stránkou je morálka zaměstnanců. Nedostatečná kontrola a tresty za porušení pravidel, které je nutno v potravinářském průmyslu 100% dodržovat, má za důsledek pokles morálky zaměstnanců, a s tím spojený pokles produktivity a kvality odvedené práce. **Zavedení častější a přísnější kontroly a jasná, zřetelná, konkrétní a viditelně vytyčená pravidla problém dokážou snížit až vyřešit. Je však nutno brát na zřetel, že lidský faktor nikdy nebude bezchybný.**

Skladování je dalším problémem. Stávající skladovací a expediční prostory jsou nedostatečné z několika důvodů. Na skladech zůstávají staré, nahrazené nástroje, organizaci skladů nemá nikdo na starosti a narůstá odbyt. **Audit a reorganizace skladů je potřebná pro zkvalitnění skladování a eliminaci problému. V nové provozovně proto již navrhuji zavést pozici vedoucího skladů, který bude mít skladování na starosti, aby nedocházelo k problémům se skladováním spojených.**

Manuální i administrativní práce si firma cení velice dobře, v širokém okolí Poličky nemá konkurenci v platových podmínkách zaměstnanců. Tato skutečnost je určitě silnou stránkou firmy z hlediska nabídky práce obyvatel, ale naopak by mohla za určitých okolností být slabou stránkou z hlediska nadměrných mzdových výdajů. Z tohoto důvodu je ve firmě prostor pro inovaci nebo případné navýšení automatizace výroby. Tento problém jsem konzultoval s vedením firmy a jediný automatizovatelný druh práce je „balení,“ kde firma v současné době nahradila 8-15 (záleží na potřebě) zaměstnanců jedním strojem, který dokáže za pomoci dvou zaměstnanců za jednu směnu udělat veškerou potřebnou práci. Strojem odvedená práce bude tedy kvalitnější, rychlejší a z dlouhodobého hlediska levnější. **Silnou stránku využijeme při rozšíření výroby, protože bude potřeba nabrat nové zaměstnance. Slabou stránku odstraníme zavedením stroje již při rozšíření, nebude tak potřeba nabírat zbytečně vysoké množství zaměstnanců.**

Velmi silnou stránkou společnosti je její finanční situace. Firma nemá kromě dodavatelských úvěrů žádné dluhy a je schopna financovat veškerou činnost z vlastních peněz. **V případě přebytečných financí je rozšíření výroby vhodnou investicí, vzhledem k narůstajícímu odbytu a nedostatečné současné výrobní kapacitě.**

Likvidita společnosti je okamžitá. **Tato silná stránka společnosti dodává na důvěryhodnosti a také díky časným platbám využívá slevy z fakturovaných částek (materiálu, obalových materiálů, atd.)**

Firma vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001: 2009. **Vlastnění certifikátu prohlubuje sílu a důvěryhodnost společnosti na trhu.**

Firma má moderní technologická zařízení a inovované postupy výroby. Většina strojů je pořízena v předcházejících 3 letech a stroje staršího data jsou velmi dobře udržovány a kontrolovány. Vzhledem k podnikání v potravinářském průmyslu je dohlíženo na čistotu a plynulý chod výroby a proto je strojní a technologické vybavení silnou stránkou společnosti. **Tuto silnou stránku jistě využijeme při rozšiřování výroby.**

Výroba je velice variabilní. Firma je schopna přizpůsobit obalový materiál jakýmkoliv požadavkům a proto je vhodným dodavatelem pro všechny potenciaální odběratele. **Díky variabilitě oslovíme při rozšíření výroby další potenciaální odběratele.**

Mezi hrozby patří nátlak ze strany odběratelů na slevy, při kterých firma nedokáže dostatečně rychle stlačit cenu mléka a dochází ke snižování zisků. Dále ze strany odběratelů požadavky na dodání v nesplnitelných časech (narázové velké objednávky), dlouhé splatnosti faktur a nepravidelnost objednávek a objednávaného množství. **Při rozšíření výroby a rozšíření odběratelů vzroste vyjednávací schopnost společnosti a zvýší se nezávislost na konkrétních odběratelích. Firma bude schopna vyjednat lepší podmínky s odběrateli a usměrnit jejich požadavky. Bude také schopna při větších odběrech mléka stlačit jeho cenu rychleji.**

I přesto, že má firma velice široký okruh odběratelů, je konkurenční boj další hrozbou. Navíc jsou ceny levnými dováženými sýry tlačeny dolů a firma nedokáže dostatečně stlačit ceny mléka a pomocného materiálu. **Rozšíření ovlivní cenu spíše směrem nahoru. Z dlouhodobého hlediska však bude vyráběný sýr levnější než dovážený, větší odběry mléka a materiálu sníží cenu a firma bude schopna jít s cenou sýru dolů.**

Ve velmi blízkém okolí (do 500 metrů) jsou volné pozemky k prodeji. **Při rozšíření bude vhodné mít provozovnu blízko, firma využije této příležitosti.**

Vysoká a narůstající poptávka, částečně uspokojovaná přikupovaným sýrem. **Další využitelná příležitost pro rozšíření a snížení nákladů na dražší přikupovaný sýr.**

Dotace EU. **V poličce již mnoho firem využilo dotací EU. Jednou z dalších příležitostí je tedy využít některý z dotačních programů.**

Ze SWOT analýzy vyplývá, že rozšíření výroby bude mít ve většině případů kladný vliv na působení firmy na trhu a proto nebude podnikatelský záměr, který je předmětem této práce, bezpředmětný.

4.2 Finanční analýza

Ve finanční analýze se na firmu podívám ze dvou pohledů pomocí horizontální a vertikální finanční analýzy. Dále se zaměřím na analýzu poměrových ukazatelů. Díky analýzám zjistím její současnou situaci a vyhodnotím, zda je možné realizovat rozšíření společnosti. Shrnutí rozvah a výsledovek za roky 2008 – 2013 naleznete v příloze 1.

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této části zanalyzuji poměrové ukazatele a komentářem ohodnotím jejich vliv na podnikatelský záměr, či jejich význam ve společnosti.

4.3.1 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita vychází téměř ideálně, dle doporučených hodnot 1,5 - 2,5 ve všech letech. Stejně tak je i s pohotovou likviditou, která je oproti běžné likviditě silnější. To znamená, že firma zbytečně nezadržuje velké množství zásob, tedy má dostatečný odbyt. Okamžitá likvidita je v normě, ale v průběhu let stoupá, což znamená, že společnost zadržuje čím dál více peněz na běžných účtech. Tato situace naznačuje, že je vhodné peníze začít vhodným způsobem používat. Proto je vhodné investovat, a to například do rozšíření. Všechny údaje jsou vypsány v tabulce 5.

Tabulka 5: Ukazatele likvidity

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,50	1,68	1,44	1,65	1,46	1,65
Pohotová likvidita	1,23	1,40	1,22	1,39	1,20	1,38
Okamžitá likvidita	0,26	0,36	0,33	0,27	0,48	0,54

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než bezrizikové možné investice. V letech 2008 a 2009 už jistě přesahovala státem garantované investice a v následujících letech intenzivně stoupá. V roce 2013 již dosahuje 33,63%, což bezpochyby znamená vhodně zainvestovaný kapitál. Rentabilita tržeb se může zdát nízká, avšak při obratech silně přesahujících jednu miliardu je více než dostačující. Ze všech ukazatelů je patrné, že pro firmu je nejvýhodnější investovat sama do sebe, než do garantovaných či sebevýnosnějších rizikových investic. Vypočtené ukazatele rentability v jednotlivých letech jsou zaznamenány v tabulce 6.

Tabulka 6: Ukazatele rentability

Ukazatel rentability	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiv	2,74%	2,76%	4,05%	6,82%	5,89%	16,40%
Vlastního kapitálu	5,56%	5,46%	8,88%	15,02%	13,34%	33,63%
Tržeb	0,84%	1,07%	1,40%	2,14%	2,09%	5,54%
Nákladů	0,86%	1,10%	1,59%	2,18%	2,13%	5,89%

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Ukazatele aktivity

Nejdůležitější pro podnik je vyvarovat se možnosti druhotné platební neschopnosti. Ta může vzniknout v případě, že doba obratu pohledávek bude převyšovat dobu obratu závazků. Samozřejmě v této situaci hraje mnoho faktorů jako například finanční situace společnosti, velikost společnosti, velikost jednotlivých odběratelů a dodavatelů. I když by ve firmě vzhledem k její velikosti nemělo dojít k druhotné platební neschopnosti, má dobu obratu závazků ve všech letech delší, než dobu obratu pohledávek. V tomto případě se opět společnost chová zodpovědně. Pro názornost jsou doporučené hodnoty

u doby obratu pohledávek max. 50 dní a závazků max. 100 dní. Vypočtené ukazatele aktivity naleznete v tabulce 7.

Tabulka 7: Ukazatele aktivity

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	3,27	2,58	2,90	3,19	2,83	2,96
Obrat stálých aktiv	9,89	7,42	8,51	11,99	8,96	10,38
Obrat zásob	27,45	23,94	29,38	27,55	23,59	25,13
Doba obratu zásob	13,30	15,25	12,42	13,25	15,47	14,52
Doba obratu pohledávek	48,27	57,06	51,74	57,20	44,05	37,05
Doba obratu závazků	50,36	67,72	68,54	62,54	72,11	63,13

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Míra zadluženosti by se měla pohybovat okolo 100%, což společnost v průběhu let dodržuje. Míra celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 35%-50%, tady je firma lehce nad optimální hodnoty, avšak vzhledem k její celkové finanční situaci zde není prostor pro obavy. Hodnota úrokového krytí má kritický bod na 300% a optimálně by se měla pohybovat kolem 800%, ve společnosti v průběhu let došlo k nárůstu úrokového krytí a tedy poklesu úrokového zatížení a kromě roku 2008 se pohybuje silně nad limity. Výsledky výpočtu ukazatelů zadluženosti naleznete v tabulce 8.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	50,79%	49,44%	54,37%	54,61%	55,81%	51,24%
Míra zadluženosti	103,22%	97,79%	119,14%	120,29%	126,32%	105,07%
Úrokové krytí	434,6%	1104,2%	944,25%	1637,3%	1431,9%	6422,2%
Úrokové zatížení	23,01%	9,06%	10,59%	6,11%	6,98%	1,56%
Koeficient samofinancování	49,21%	50,56%	45,63%	45,39%	44,19%	48,76%

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově je společnost z pohledu analýzy poměrových ukazatelů ve velice příznivé situaci a nic nebrání k tomu, aby expandovala a ještě více ji vylepšovala.

4.4 Horizontální a vertikální analýza

V horizontální a vertikální analýze jsem se zaměřil na roky 2008-2013. Kompletní horizontální a vertikální analýza za zmíněné roky je v příloze č. V následujících dvou částech jsem se zaměřil z mého pohledu na nejpodstatnější položky rozvah a výsledovek a těmi jsou: hmotný majetek, zásoby, vlastní kapitál, zisk, krátkodobé pohledávky a závazky, bankovní úvěry, krátkodobé finanční prostředky, tržby za výrobky a služby a materiálová spotřeba.

4.4.1 Horizontální analýza

V horizontální analýze vidíme vývoj mezi jednotlivými položkami rozvahy a výsledovky v letech neboli trend. Vybrané položky horizontální analýzy naleznete v tabulce 9. Všechny položky naleznete v příloze 2.

Tabulka 9: Vybrané položky horizontální analýzy

Položka	Vývoj				
	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Hmotný majetek	108,5%	106,7%	87,7%	140,5%	102,6%
Zásoby	107,3%	93,0%	131,7%	122,7%	111,6%
Vlastní kapitál	94,6%	104,2%	111,6%	115,3%	125,1%
Výsledek hospodaření za běžné období	103,8%	160,3%	188,9%	102,4%	315,4%
Krátkodobé pohledávky	96,1%	111,0%	136,5%	80,9%	120,8%
Krátkodobé závazky	89,5%	129,2%	108,5%	125,1%	104,4%
Bankovní úvěry	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobý finanční majetek	121,9%	104,5%	113,0%	197,4%	118,2%
Tržby za výrobky a služby	90,2%	122,7%	125,4%	105,6%	119,4%
Spotřeba materiálu a energie	81,4%	112,1%	156,4%	107,8%	116,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že firma v roce 2012 zainvestovala do rozšíření, které mělo za následek zvýšení zásob, vlastního kapitálu a dočasné snížení vývoje zisku. Snížení vývoje zisku však bylo vykompenzováno nárůstem výroby a tudíž významným nárůstem zisku do dalších let (vidíme v roce 2013). Dočasně se snížily pohledávky a vzrostly závazky. Tato situace je opět v roce 2013 v normálu. Dále vidíme, že firma rozšíření zaplatila celé z vlastních peněz, protože bankovní úvěry zůstávají na nule. Firma vydělala 74 milionů čistého zisku v roce 2013, avšak finanční prostředky se zvedly o pouhých 16 milionů z důvodu vyplacení dodavatelů celého rozšíření.

4.4.2 Vertikální analýza

Ve vertikální analýze vidíme podíl jednotlivých složek rozvahy a výsledovky na celku. Vybrané položky vertikální analýzy naleznete v tabulce 10. Všechny položky naleznete v příloze 3.

Tabulka 10: Vybrané položky vertikální analýzy

Položka	Podíl na celku					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Hmotný majetek	33,1%	34,8%	34,0%	26,6%	31,5%	28,5%
Zásoby	11,1%	11,6%	9,9%	11,6%	12,0%	11,8%
Vlastní kapitál	37,9%	47,8%	45,6%	45,4%	44,2%	48,8%
Výsledek hospodaření za běžné období	2,0%	2,8%	4,1%	6,8%	5,9%	16,4%
Krátkodobé pohledávky	43,2%	40,4%	41,0%	49,9%	34,1%	36,3%
Krátkodobé závazky	32,6%	38,8%	45,9%	44,4%	46,9%	43,2%
Bankovní úvěry	2,2%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobý finanční majetek	11,8%	14,0%	13,3%	13,4%	22,4%	23,3%
Tržby za výrobky a služby	89,1%	97,8%	108,2%	97,8%	98,3%	98,6%
Spotřeba materiálu a energie	70,7%	70,2%	71,5%	81,1%	83,2%	84,7%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky nejvíce vystihuje současnou situaci společnosti podíl zisku na celkových aktivech. Za poslední roky se dostala mezi dodavatele do popředí a optimalizovala výrobu. Díky tomu podíl zisku na celkových aktivech vyšplhal z 2,0% na 16,4%. Dále vidíme nárůst finančních prostředků, díky kterým může firma další rozšíření zafinancovat opět z vlastních peněz. Zbytek položek lehce kolísá, ale v podstatě si firma rozložení drží stejné.

4.4.3 Vyhodnocení poměrových ukazatelů, vertikální a horizontální analýzy

Ze všech analýz nevyplývají žádné zásadní faktory bránící našemu podnikatelskému plánu. Naopak většina výsledků k zahájení dalšího rozšiřování společnosti přímo vybízí. Především tedy rentabilita vlastního kapitálu, vývoj zisku, dostatek finančních prostředků a jiné. Firma je z pohledu finanční analýzy téměř ideální ve všech směrech nebo se alespoň nikde nevyskytují faktory ohrožující její chod do budoucnosti.

5 Podnikatelský plán

V podnikatelském plánu vyjdu z požadavků a předpokladů firmy a sestavím podnikatelský záměr tak, aby jeho výsledkem bylo realizovatelné a efektivní rozšíření společnosti.

Hala, která je výsledkem podnikatelského plánu je identická se současnou halou a díky tomu jsem mohl využít ceny nebo jejich přibližné odhady z minulých let. Také jsem díky tomu mohl využít metodu průměrných nákladů a nezabývat se kalkulacemi a odpisy.

5.1 Titulní strana

Název projektu: Podnikatelský záměr – rozšíření výroby ve firmě
Název firmy: AGRICOL, s. r. o.
Sídlo: T. Novákové 521, 572 01 Polička
Kontaktní telefon: 461 310 391
IČO: 46506721

Obrázek 1: Logo AGRICOL, s. r. o.



Zdroj: www.agricol.cz

5.2 Executive summary

Firma AGRICOL, s. r. o. se zabývá výrobou mléčných výrobků a majonéz. Sídlo společnosti, veškeré výrobní haly a sklady jsou v Poličce. AGRICOL, s. r. o. dodává do celé české republiky. Jejich odběrateli jsou téměř všechny známé obchodní řetězce, restaurace, jídelny a další drobnější subjekty. Firma v roce 2013 dosáhla obrátu 1,3 miliardy, což ji staví do mlékárenského průmyslu do popředí mezi konkurencí. Při rozšíření tedy nepotřebuje zvláštní marketingová opatření, protože již dnes dodává sýry nad rámec svých výrobních možností. Tyto sýry ale přikupuje z Německa, takže se nemůže pyšnit ryze českou výrobou. Proto jsem se rozhodl firmu rozšířit.

V roce 2013 společnost dosáhla zisku přes 74 milionů korun a rentability vlastního kapitálu 33,6%. V tomto případě nebylo potřeba porovnávat investici do vlastního rozšíření s dalšími typy investic, protože s tak velkým zhodnocením by firma podstupovala mnohem větší riziko než při investici do rozšíření.

Hlavním cílem podniku je udržet si současnou pozici na trhu a pomalu expandovat díky rostoucí produkci zisků. Mezi dílčí cíle patří soustředění se na 100 % českou výrobu a zaměření se na vyšší kvalifikaci zaměstnanců skrz školení a specializace.

Na investici do rozšíření bude potřeba necelých 64 milionů korun, které firma dokáže zaplatit z vlastních peněz na běžném účtu. Díky tomuto rozšíření bude firma schopna produkovat ryze českou výrobu, navýšit svoje zisky, vytvořit další pracovní místa a zvýšit svůj podíl na trhu.

Ve vypracovaných variantách výnosů, nákladů a zisku může firma díky rozšíření dosáhnout ročního zisku od 25,7 do 51,5 milionu korun. To znamená, že se plánovaná investice společnosti vrátí 1,5 – 3 roky s roční rentabilitou 33% - 66%. V každém případě vytvoří 93 nových pracovních míst. Každá z variant firmě vyhovuje a proto je vytvořený podnikatelský plán realizovatelný.

5.3 Popis společnosti

Vznik:	rok 1992
Uvedení do provozu:	1. 5. 1993
Společníci s 1/3 podílem:	Ing. Antonín Andrlé Ing. Jiří Roček Ing. Bohumil Valenta
Provozovny:	výrobna sýrů a majonéz v Poličce drůbežárna v Opatovicích u Rajhradu
Počet zaměstnanců:	180
Základní kapitál:	4 500 000 Kč

Společnost AGRICOL, s. r. o. se dělí na dvě provozovny. První provozovnou je drůbežárna, kterou má společnost v nájmu a nemá s administrativním oddělením v Poličce nic společného. Funguje jako hlavní dodavatel žloutků do majonéz.

Hlavní provozovnou je výrobna sýrů a majonéz v Poličce. Firma v současné době nakupuje přes 50 miliónů litrů mléka ročně, vyrábí přes 400 tun sýrů a 400 tun majonéz měsíčně a zároveň nabízí nadprůměrné platové podmínky a generuje významné zisky. Podnikatelský plán se zaměřuje na výrobu sýrů v Poličce.

5.3.1 Informační systém

Většina dokumentů musí být tištěna a následně uložena do kartoték. Tuto činnost má na starosti vždy vedoucí konkrétního úseku. Evidence na výrobnách je papírová, ve vedení pak elektronická a tištěná. Vzhledem k oboru podnikání je potřeba, aby bylo vše kvalitně evidováno a proto se dává na evidenci velký důraz.

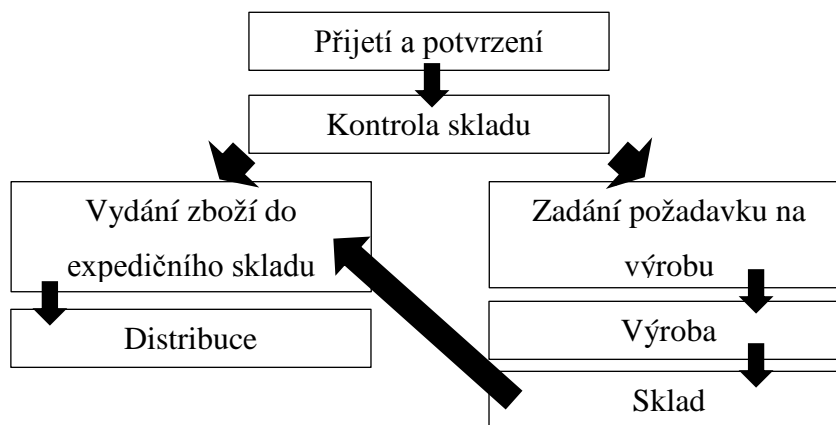
5.3.2 Financování společnosti

Společnost je 100% financovaná interně. Mimo dodavatelské úvěry financuje vše z vlastních zdrojů. Hlavním zdrojem financování je tedy zisk společnosti z prodeje výrobků.

5.3.3 Zpracování objednávky

Přijetí a potvrzení objednávky probíhá převážně telefonicky nebo e-mailem. Po přijetí a potvrzení objednávky následuje zkontrolování skladu vedoucím obchodního úseku. Zboží se buď přímo vydá, pokud je na skladu nebo se zadá požadavek na výrobu na týden dopředu. Upřesnění požadavků se provádí každodenně. Evidence veškeré výroby se dělá v programu Microsoft Excel do přehledných tabulek, které se následně tisknou a evidují. Výrobu řídí mistr sýrárny nebo výrobní majonéz a také ji eviduje za pomoci doprovodných deníků, kde je zapsáno zaměstnanci kolik a co se vyrobilo. Výroba přechází do expedičního skladu a následně do distribuce. Zboží je rozváženo buď vlastní dopravou a to 20t kamion Renault (1ks) a 9t dodávky Renault (4ks). Zbytek rozváží externí firma Bodos, a. s. Boskovice, která je dnes už jedinou firmou distribuující pro AGRICOL, s. r. o. Celé schéma zpracování zakázky lze vidět na obrázku 2.

Obrázek 2: Zpracování zakázky



Zdroj: vlastní zpracování

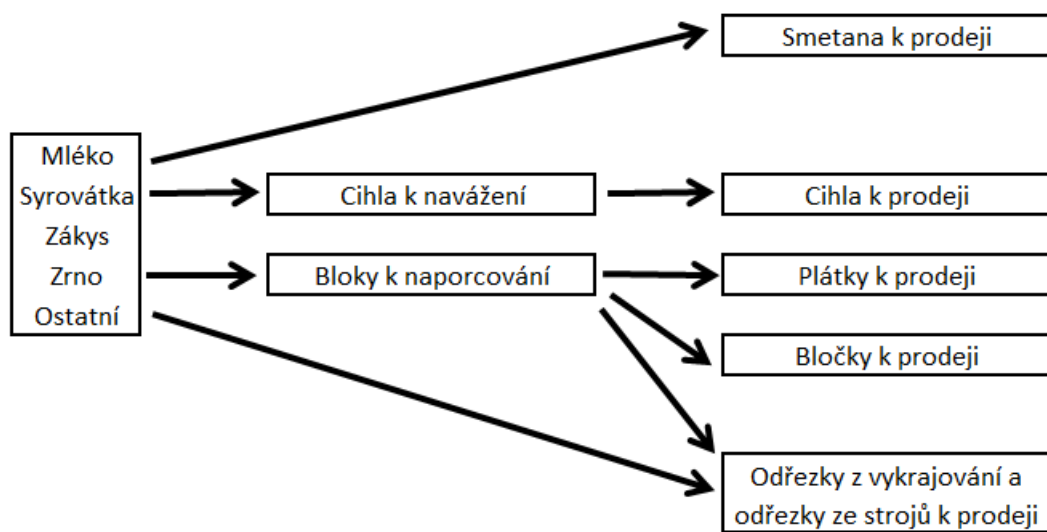
5.3.4 Odběratelé

Hlavními odběrateli jsou Penny market, Kaufland, Ahold, Billa, Norma, Makro, Lidl ČR a SK a Tesco.

5.3.5 Schéma výroby

Obrázek 3 popisuje schéma výroby bez procesů.

Obrázek 3: Schéma výroby



Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Návrhy na zlepšení současné situace

Návrhem je vykalkulování rozšíření výroby společnosti, soupis nábory nových zaměstnanců a vyhodnocení variant nákladů, výnosů a zisku.

5.4.1 Náklady na rozšíření výroby

Kalkulace nákladů na výstavbu vychází z odhadů ekonoma firmy, působícího ve společnosti od jejího založení, nabídkových katalogů pro úsek materiálně technologického zabezpečení a další firemní dokumentace, převážně skladové dokumentace.

V tabulce 11 jsou vyčísleny náklady na výstavbu. Výstavba je kalkulována pro optimistickou variantu, tedy 35 výrob denně, což je dvojnásobek současné výroby, které chce firma v budoucnu dosáhnout. Budova je vyčíslena včetně sociálních zařízení, kanalizace, rozvodů elektřiny a vody. Rozvody (trubky) jsou rozvody mléka, syrovátky, zářivky a čištění. Přístavba technologie solné lázně je kalkulace včetně solících van. V poznámce 1) je hodnota odhadnutá ekonomem firmy.

Tabulka 11: Náklady na rozšíření výroby a skladů

Položka	Kusů	Cena (kč)		Poznámka
		za kus	celkem	
Budova	1	5 600 000	5 600 000	1)
Výrobna	-	-	22 855 365	
Rozvody (trubky)	1	370 000	370 000	1)
Výrobní vana	5	485 735	2 428 675	
Vyložení van	5	150 000	750 000	
Odstředivka mléka	1	393 573	393 573	
Vibrační síto	1	318 420	318 420	
Rozšíření silnice	1	640 000	640 000	1)
Rozšíření skladu	1	5 000 000	5 000 000	1)

Položka	Kusů	Cena (kč)		Poznámka
		za kus	celkem	
Kladkostroj	7	81 084	567 588	
Mycí stroj	1	81 084	81 084	
Výrobník syřeniny	5	775 000	3 875 000	
Zákysník 1 300 litrů	4	150 000	600 000	
Solící klece plastové	50	43 574	2 178 700	
Solící klece nerezové	30	58 620	1 758 600	
Tank 50 m3	1	226 060	226 060	
Tank 60 m3	1	280 565	280 565	
Podesta pod tanky 50 m3	1	45 620	45 620	
Podesta pod tanky 60 m3	1	41 480	41 480	
Přístavba technologie solné lázně	1	3 300 000	3 300 000	1)
Porcovna	-	-	18 725 389	
Nářezový stroj multivac	1	12 260 200	12 260 200	
Balička multivac r225	1	6 261 499	6 261 499	
Pás s kolotočem	1	183 690	183 690	
Paleťák krátký	2	10 000	20 000	
Balírna	-	-	7 025 000	
Automatizace balení - balička	1	7 000 000	7 000 000	
Paleťák dlouhý	1	15 000	15 000	
Paleťák krátký	1	10 000	10 000	
Pozemek	1	9 000 000	9 000 000	
Náklady celkem	-	-	63 205 754	

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.2 Zaměstnanci

Společnost s rozšířením přijme nové zaměstnance na nově vytvořená pracovní místa zaznamenaná v tabulce 12. Celkový počet nově přijatých zaměstnanců je 93, což představuje významné číslo pro zaměstnanost města Polička.

Tabulka 12: Zaměstnanci

Pozice	Počet	Hrubá mzda (kč)
Dělník	80	25 000
Mistr	2	32 000
Expedient	4	22 000
Vrátný	4	13 000
Účetní	1	22 000
Pracovník MTZ	1	22 000
Vedoucí skladů	1	22 000

Zdroj: vlastní zpracování

Firma předem počítá s optimistickou variantou výnosů, které jsou vyčísleny níže. V této variantě nabírá 93 nových zaměstnanců. V dalších dvou variantách, realistické a pesimistické však nepočítá s náborem menšího počtu zaměstnanců, kvůli předpokládaným dotacím na zaměstnanost. Společnost totiž využívá externích firem pro úklid kolem prostor, organizaci skladů, přetírání rzi, úklidu v prostorách firmy a další doplňkové práce. V případě, že by výroba nedosahovala optimistických hodnot, by firma využila přebytečných zaměstnanců jako levnější náhradu externích firem.

5.4.3 Náklady, výnosy a zisk výroby

V této části vyčísím náklady, výnosy a zisk ve třech variantách, a to ve variantě optimistické, realistické a pesimistické, které jsou specifikovány níže. Firma chce do budoucna dostáhnout dvojnásobku výroby a proto jsem zvolil tuto variantu jako optimistickou.

Vzhledem k tomu, že stavíme naprosto identickou halu, z důvodu přechodů zaměstnanců z jedné haly na druhou a tedy zamezení zmatenosti a nastavení plynulého a bezproblémového přechodu, jsou náklady převzaty ze současné situace na hale stávající. Pro výpočet použiji zaokrouhlené průměrné náklady na jednotku výroby z roku 2014, kde je již zavedena automatizace balení, a tudíž je hala naprosto identická s halou plánovanou. Údaje jsou převzaty z podnikové dokumentace.

5.4.4 Optimistická varianta

V této variantě se vyrobí a prodá 50% přikupovaného sýru a 50% sýru navíc. Výpočty nákladů, výnosů a zisků optimistické varianty naleznete v tabulkách 13, 14 a 15.

Tabulka 13: Náklady optimistické varianty

Název produktu	Mj.	Výroba (mj.)		Náklady (kč)		
		denní	roční	na 1 mj.	denní	roční
Smetana	l	12 000	4 380 000	35	420 000	153 300 000
Cihla	kg	3 800	1 387 000	80	304 000	110 960 000
Bloky	kg	14 300	5 219 500	80	1 144 000	417 560 000
Odřezky	kg	500	182 500	60	30 000	10 950 000
Celkem	-	-	-	-	1 898 000	692 770 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Výnosy optimistické varianty

Název produktu	Přirážka (%)	Výnosy (kč)		
		na 1 mj.	denní	roční
Smetana	9	38,15	457 800	167 097 000
Cihla	7	85,60	325 280	118 727 200
Bloky	7	85,60	1 224 080	446 789 200
Odřezky	7	64,20	32 100	11 716 500
Celkem	-	-	2 039 260	744 329 900

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Zisky optimistické varianty

Název produktu	Zisk (kč)	
	denní	roční
Smetana	37 800	13 797 000
Cihla	21 280	7 767 200
Bloky	80 080	29 229 200
Odřezky	2 100	766 500
Celkem	141 260	51 559 900

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.5 Realistická varianta

V této variantě se vyrobí a prodá 50% přikupovaného sýru a 25% sýru navíc. Výpočty nákladů, výnosů a zisků realistické varianty naleznete v tabulkách 16, 17 a 18.

Tabulka 16: Náklady realistické varianty

Název produktu	Mj.	Výroba (mj.)		Náklady (kč)		
		denní	roční	na 1 mj.	denní	roční
Smetana	l	9 000	3 285 000	35	315 000	114 975 000
Cihla	kg	2 850	1 040 250	80	228 000	83 220 000
Bloky	kg	10 725	3 914 625	80	858 000	313 170 000
Odřezky	kg	375	136 875	60	22 500	8 212 500
Celkem	-	-	-	-	1 423 500	519 577 500

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Výnosy realistické varianty

Název produktu	Přirážka (%)	Výnosy (kč)		
		na 1 mj.	denní	roční
Smetana	9	38,15	343 350	125 322 750
Cihla	7	85,60	243 960	89 045 400
Bloky	7	85,60	918 060	335 091 900
Odřezky	7	64,20	24 075	8 787 375
Celkem	-	-	1 529 445	558 247 425

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Zisky realistické varianty

Název produktu	Zisk (kč)	
	denní	roční
Smetana	28 350	10 347 750
Cihla	15 960	5 825 400
Bloky	60 060	21 921 900
Odřezky	1 575	574 875
Celkem	105 945	38 669 925

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.6 Pesimistická varianta

V této variantě se vyrobí a prodá 50% přikupovaného sýru. Výpočty nákladů, výnosů a zisků pesimistické varianty naleznete v tabulkách 19, 20 a 21.

Tabulka 19: Náklady pesimistické varianty

Název produktu	Mj.	Výroba (mj.)		Náklady (kč)		
		denní	roční	na 1 mj.	denní	roční
Smetana	l	6 000	2 190 000	35	210 000	76 650 000
Cihla	kg	1 900	693 500	80	152 000	55 480 000
Bloky	kg	7 150	2 609 750	80	572 000	208 780 000
Odřezky	kg	250	91 250	60	15 000	5 475 000
Celkem	-	-	-	-	949 000	346 385 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Výnosy pesimistické varianty

Název produktu	Přirážka (%)	Výnosy (kč)		
		na 1 mj.	denní	roční
Smetana	9	38,15	228 900	83 548 500
Cihla	7	85,60	162 640	59 363 600
Bloky	7	85,60	612 040	223 394 600
Odřezky	7	64,20	16 050	5 858 250
Celkem	-	-	1 019 630	372 164 950

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Zisky pesimistické varianty

Název produktu	Zisk (kč)	
	denní	roční
Smetana	18 900	6 898 500
Cihla	10 640	3 883 600
Bloky	40 040	14 614 600
Odřezky	1 050	383 250
Celkem	70 630	25 779 950

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.7 Shrnutí přibližných zdaněných zisků všech variant

Přibližný zdaněný zisk je vypočítán jako $0,81 \cdot (\text{výnosy} - \text{náklady})$

Tabulka 22: Zdaněné zisky všech variant

Varianta	Přibližný zdaněný zisk (kč)
Optimistická	41 763 519
Realistická	31 322 639
Pesimistická	20 881 760

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Ekonomické zhodnocení

V ekonomickém zhodnocení použijí rentabilitu investice a dobu návratnosti investice, tedy výnosnost investice a za kolik let se projekt sám zaplatí a začne produkovat zisk.

5.5.1 Ekonomické zhodnocení všech variant

V tabulkách 23, 24 a 25 jsou výpočty ukazatelů potřebných pro ekonomické zhodnocení daných variant.

Tabulka 23: Ukazatele ekonomického zhodnocení optimistické varianty

ROI	66,08%
T	1,51 roku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Ukazatele ekonomického zhodnocení realistické varianty

ROI	49,56%
T	2,02 roku

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25: Ukazatele ekonomického zhodnocení pesimistické varianty

ROI	33,04%
T	3,03 roku

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2 Shrnutí výsledků ekonomického vyhodnocení

Ve všech třech variantách dochází k velice kladnému výsledku pro společnost. V nejhorším přípustném případě investice do rozšíření začne vydělávat po 3 letech a to zhruba na úrovni 33%. Po konzultaci s vedením firmy jsme dospěli k názoru, že rozšíření rozhodně bude realizováno. Podle úsudků ekonoma firmy bude v prvním roce fungovat v pesimistické variantě a v průběhu dvou až tří let se dostane na úroveň varianty optimistické.

6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo sestavit reálný podnikatelský záměr na rozšíření především výroby. Součástí rozšíření také bylo potřeba rozšířit skladové a expediční prostory. Po sestavení podnikatelského plánu bylo mým dalším cílem ho ekonomicky zhodnotit a posoudit, zda je i realizovatelný.

Nejdříve jsem vymezil teoretické pozadí celého procesu analýz a sestrojení podnikatelského plánu a v praktické části na základě teorie zanalyzoval současnou situaci firmy. Firma si z hlediska finanční analýzy stojí velmi dobře a v tomto případě mi nic nebránilo sestavení podnikatelského plánu. SWOT analýza však ukázala několik nedostatků, které jsem v podnikatelském plánu vyřešil. Taktéž ukázala několik silných stránek, které jsem při tvoření plánu mohl využít a využil.

Sestavený podnikatelský plán splnil jak moje očekávání, tak očekávání společnosti. Sestavil jsem návrh řešení na rozšíření výroby ve třech variantách – optimistické, realistické a pesimistické. Ve všech třech případech došlo k nadstandardním výsledkům. Tyto výsledky jsem ekonomicky vyhodnotil pomocí dvou ukazatelů, a to doby návratnosti investic a rentability investic. Hodnoty obou ukazatelů vyšly nad očekávání, tudíž je podnikatelský záměr realizovatelný ve všech třech variantách.

Na základě všech nasbíraných výsledků a informací můžu prohlásit, že mnou navrhovaný podnikatelský plán přinese užitek firmě, zaměstnancům i městu Polička. Firmě především z důvodu navýšení zisků a zavedení ryze české výroby. Zaměstnanci mají část mzdy placenou z odbytu a tudíž je zde reálná šance na zvýšení mezd, přestože jsou současné mzdové podmínky nadstandardní. Městu Polička zapříčiní rozšíření výroby snížení nezaměstnanosti a tím možnost dalšího ekonomického růstu.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AGRICOL, s. r. o., rozvahy a výsledovky za rok 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013.
- CEJTHAMR V., 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3348-7.
- FOTR, J. a I. SOUČEK, 2007. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.
- HAVIT, s. r. o. www.business.center.cz [online]. © 1998 – 2015 [vid. 2015-03-17].
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení*. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MARTINOVIČOVÁ D., M. KONEČNÝ, J. VAVŘINA., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5316-4.
- MELUZÍN, T., V. MELUZÍN., 2003. *Základy ekonomiky podniku*. Brno: PC-DIR. ISBN: 80-214-2449-4.
- PINSON, L., 2004. *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future*. Chicagom USA: Dearborn Trade. ISBN: 9780944205372
- RŮŽIČKOVÁ P., 2011. *Finanční analýza*. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3916-8
- SRPOVÁ J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL, T. ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4103-1.
- STRUCK, U., 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1. vydání Praha: Management Press. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol., 1997. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopres. ISBN 80 901991-6-X.
- VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3647-1

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristiky právních norem podnikání	14
Tabulka 2: Schéma SWOT analýzy	15
Tabulka 3: SWOT analýza - silné a slabé stránky	26
Tabulka 4: SWOT analýza - příležitosti a hrozby	26
Tabulka 5: Ukazatele likvidity.....	31
Tabulka 6: Ukazatele rentability	31
Tabulka 7: Ukazatele aktivity	32
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti	32
Tabulka 9: Vybrané položky horizontální analýzy.....	34
Tabulka 10: Vybrané položky vertikální analýzy	35
Tabulka 11: Náklady na rozšíření výroby a skladů	43
Tabulka 12: Zaměstnanci.....	45
Tabulka 13: Náklady optimistické varianty	46
Tabulka 14: Výnosy optimistické varianty	46
Tabulka 15: Zisky optimistické varianty	47
Tabulka 16: Náklady realistické varianty	48
Tabulka 17: Výnosy realistické varianty	48
Tabulka 18: Zisky realistické varianty.....	49
Tabulka 19: Náklady pesimistické varianty.....	50
Tabulka 20: Výnosy pesimistické varianty.....	50
Tabulka 21: Zisky pesimistické varianty	51
Tabulka 22: Zdaněné zisky všech variant.....	51
Tabulka 23: Ukazatele ekonomického zhodnocení optimistické varianty	52
Tabulka 24: Ukazatele ekonomického zhodnocení realistické varianty.....	52
Tabulka 25: Ukazatele ekonomického zhodnocení pesimistické varianty	52

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo AGRICOL, s. r. o.....	38
Obrázek 2: Zpracování zakázky	41
Obrázek 3: Schéma výroby	42

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Shrnutí rozvah a výsledovek za roky 2008 - 2015.....	58
Příloha 2: Horizontální analýza	60
Příloha 3: Vertikální analýza	63

Příloha 1: Shrnutí rozvah a výsledovek za roky 2008 - 2015

Název položky	Hodnoty v rozvaze					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	269 109	276 864	302 456	339 266	401 959	455 690
Dlouhodobý majetek	88 958	96 478	102 899	90 199	126 766	130 024
Nehmotný	-	-	-	-	-	-
Hmotný	88 958	96 478	102 899	90 199	126 766	130 024
Finanční	-	-	-	-	-	-
Oběžná aktiva	180 144	180 373	199 546	249 056	275 184	325 656
Zásoby	29 883	32 056	29 806	39 242	48 134	53 705
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	116 389	111 852	124 134	169 443	137 039	165 598
Krátkodobý finanční majetek	31 699	38 638	40 371	45 606	90 011	106 353
Časové rozlišení	7	13	11	11	9	10
Pasiva celkem	369 108	276 864	302 456	339 266	401 959	455 690
Vlastní kapitál	139 976	132 421	138 020	154 008	177 608	222 213
Základní kapitál	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Kapitálové fondy	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Rezervní fondy	450	450	450	450	450	450
VH za běžné období	7 364	7 642	12 250	23 137	23 695	74 728
Cizí zdroje	136 687	136 888	164 436	185 258	224 351	233 477
Rezervy	7 000		-	-	-	-

Název položky	Hodnoty v rozvaze					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobé závazky	1 244	25 208	25 514	34 486	35 688	36 567
Krátkodobé závazky	120 163	107 540	138 922	150 772	188 663	196 910
Bankovní úvěry	8 280	4 140	-	-	-	-
Krátkodobé bankovní úvěry	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobé bankovní úvěry	8 280	4 140	-	-	-	-
Časové rozlišení	-	-	-	-	-	-
Provozní+fin. výnosy	861 016	706 950	783 859	1 087 674	1 142 551	1 360 155
Tržby za prodej zboží	34 954	23 568	26 818	16 674	11 843	7 925
Výkony	746 764	682 129	756 034	1 070 285	1 127 619	1 347 412
Tržby za prodej výrobků a služeb	766 805	691 540	848 400	1 064 263	1 123 341	1 341 693
Změna stavu zásob	- 22 295	- 9 411	- 886	6 022	4 278	5 719
Aktivace	2 254	-	- 91 480	-	-	-
Tržby z prodeje DM a mat.	78 249	247	445	268	393	249
Ostatní provozní výnosy	337	514	143	81	127	70
Výnosové úroky	538	348	353	271	1 185	564
Ostatní finanční výnosy	174	144	66	95	1 384	3 935
Provozní+fin. náklady	851 911	697 822	768 784	1 059 194	1 113 364	1 268 077
Náklady na zboží	30 333	20 793	24 154	15 295	10 048	6 878
Výkonová spotřeba	669 918	565 504	630 038	928 981	986 785	1 149 394
Spotřeba mat. a energie	602 227	490 213	549 527	859 396	926 543	1 074 673
Služby	67 691	75 291	80 511	69 585	60 242	74 721

Název položky	Podíl na celku					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Krátkodobé pohledávky	43,250%	40,400%	41,042%	49,944%	34,093%	36,340%
Krátkodobý finanční majetek	11,779%	13,956%	13,348%	13,443%	22,393%	23,339%
Časové rozlišení	0,003%	0,005%	0,004%	0,003%	0,002%	0,002%
Pasiva celkem	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%
Vlastní kapitál	37,923%	47,829%	45,633%	45,394%	44,186%	48,764%
Základní kapitál	1,219%	1,625%	1,488%	1,326%	1,120%	0,988%
Kapitálové fondy	0,677%	0,903%	0,827%	0,737%	0,622%	0,549%
Rezervní fondy	0,122%	0,163%	0,149%	0,133%	0,112%	0,099%
VH za běžné období	1,995%	2,760%	4,050%	6,820%	5,895%	16,399%
Cizí zdroje	37,032%	49,442%	54,367%	54,606%	55,814%	51,236%
Rezervy	1,896%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Dlouhodobé závazky	0,337%	9,105%	8,436%	10,165%	8,879%	8,025%
Krátkodobé závazky	32,555%	38,842%	45,931%	44,441%	46,936%	43,211%
Bankovní úvěry	2,243%	1,495%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Krátkodobé bankovní úvěry	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Dlouhodobé bankovní úvěry	2,243%	1,495%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Časové rozlišení	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
Provozní+fin. výnosy	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%
Tržby za prodej zboží	4,060%	3,334%	3,421%	1,533%	1,037%	0,583%
Výkony	86,731%	96,489%	96,450%	98,401%	98,693%	99,063%
Tržby za prodej výrobků a služeb	89,058%	97,820%	108,234%	97,848%	98,319%	98,643%

Název položky	Podíl na celku					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Změna stavu zásob	-2,589%	-1,331%	-0,113%	0,554%	0,374%	0,420%
Aktivace	0,262%	0,000%	-11,670%	0,000%	0,000%	0,000%
Tržby z prodeje DM a mat.	9,088%	0,035%	0,057%	0,025%	0,034%	0,018%
Ostatní provozní výnosy	0,039%	0,073%	0,018%	0,007%	0,011%	0,005%
Výnosové úroky	0,062%	0,049%	0,045%	0,025%	0,104%	0,041%
Ostatní finanční výnosy	0,020%	0,020%	0,008%	0,009%	0,121%	0,289%
Provozní+fin. náklady	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%
Náklady na zboží	3,561%	2,980%	3,142%	1,444%	0,902%	0,542%
Výkonová spotřeba	78,637%	81,038%	81,953%	87,706%	88,631%	90,641%
Spotřeba mat. a energie	70,691%	70,249%	71,480%	81,137%	83,220%	84,748%
Služby	7,946%	10,789%	10,473%	6,570%	5,411%	5,892%
Osobní náklady	12,700%	14,473%	12,466%	9,414%	9,176%	7,053%
Daně a poplatky	0,680%	0,064%	0,064%	0,046%	0,046%	0,039%
Odpisy dhm a dnm	1,674%	1,931%	1,810%	1,033%	0,958%	1,310%
ZC prodáného dm a mat.	2,988%	0,042%	0,042%	0,014%	0,014%	0,001%
Změna stavu rezerv	-0,704%	-1,003%	0,000%	0,000%	0,000%	-0,096%
Ostatní provozní náklady	0,145%	0,271%	0,228%	0,143%	0,091%	0,181%
Nákladové úroky	0,258%	0,109%	0,189%	0,142%	0,160%	0,093%
Ostatní fin. náklady	0,061%	0,095%	0,107%	0,058%	0,022%	0,236%

Příloha 3: Vertikální analýza

Název položky	Vývoj				
	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Aktiva celkem	102,882%	109,244%	112,170%	118,479%	113,367%
Dlouhodobý majetek	108,453%	106,655%	87,658%	140,540%	102,570%
Nehmotný	-	-	-	-	-
Hmotný	108,453%	106,655%	87,658%	140,540%	102,570%
Finanční	-	-	-	-	-
Oběžná aktiva	100,127%	110,630%	124,811%	110,491%	118,341%
Zásoby	107,272%	92,981%	131,658%	122,659%	111,574%
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	96,102%	110,981%	136,500%	80,876%	120,840%
Krátkodobý finanční majetek	121,890%	104,485%	112,967%	197,367%	118,156%
Časové rozlišení	185,714%	84,615%	100,000%	81,818%	111,111%
Pasiva celkem	75,009%	109,244%	112,170%	118,479%	113,367%
Vlastní kapitál	94,603%	104,228%	111,584%	115,324%	125,114%
Základní kapitál	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%
Kapitálové fondy	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%
Rezervní fondy	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%
VH za běžné období	103,775%	160,298%	188,873%	102,412%	315,375%
Cizí zdroje	100,147%	120,124%	112,663%	121,102%	104,068%
Rezervy	0,000%	-	-	-	-
Dlouhodobé závazky	2026,367%	101,214%	135,165%	103,485%	102,463%
Krátkodobé závazky	89,495%	129,182%	108,530%	125,131%	104,371%
Bankovní úvěry	50,000%	0,000%	-	-	-
Krátkodobé bankovní úvěry	-	-	-	-	-

Název položky	Vývoj				
	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Dlouhodobé bankovní úvěry	50,000%	0,000%	-	-	-
Časové rozlišení	-	-	-	-	-
Provozní+fin. výnosy	82,106%	110,879%	138,759%	105,045%	119,045%
Tržby za prodej zboží	67,426%	113,790%	62,175%	71,027%	66,917%
Výkony	91,345%	110,834%	141,566%	105,357%	119,492%
Tržby za prodej výrobků a služeb	90,185%	122,683%	125,444%	105,551%	119,438%
Změna stavu zásob	42,211%	9,415%	-679,684%	71,040%	133,684%
Aktivace	0,000%	-	0,000%	-	-
Tržby z prodeje DM a mat.	0,316%	180,162%	60,225%	146,642%	63,359%
Ostatní provozní výnosy	152,522%	27,821%	56,643%	156,790%	55,118%
Výnosové úroky	64,684%	101,437%	76,771%	437,269%	47,595%
Ostatní finanční výnosy	82,759%	45,833%	143,939%	1456,842%	284,321%
Provozní+fin. náklady	81,913%	110,169%	137,775%	105,114%	113,896%
Náklady na zboží	68,549%	116,164%	63,323%	65,695%	68,451%
Výkonová spotřeba	84,414%	111,412%	147,448%	106,222%	116,479%
Spotřeba mat. a energie	81,400%	112,100%	156,388%	107,813%	115,987%
Služby	111,227%	106,933%	86,429%	86,573%	124,035%
Osobní náklady	93,344%	94,891%	104,043%	102,460%	87,544%
Daně a poplatky	7,771%	109,778%	98,583%	104,928%	96,086%
Odpisy dhm a dnm	94,461%	103,288%	78,663%	97,396%	155,839%
ZC prodáného dm a mat.	1,143%	110,997%	44,892%	108,966%	6,329%
Změna stavu rezerv	116,667%	0,000%	-	-	-
Ostatní provozní náklady	153,241%	92,491%	86,507%	66,953%	226,555%

Název položky	Vývoj				
	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Nákladové úroky	34,575%	190,670%	103,722%	118,206%	66,442%
Ostatní fin. náklady	127,885%	124,060%	74,182%	40,196%	1214,634%