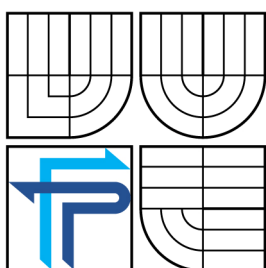




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF INFORMATICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE PODNIKU BUSINESS PLAN OF DEVELOPMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAKUB ŠOLC

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ROMANA NÝVLTOVÁ, Ph.D.

BRNO 2007

ZADÁNÍ PRÁCE

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Podnikatelský záměr rozvoje podniku“ je vyhodnotit záměr podniku na výstavbu konzervárny krmiv pro domácí zvířata a navrhnout finanční plán jeho realizace včetně možností financování. Obsahuje teoretické poznatky z oblasti investičního plánování a financování, analýzu současné situace a návrh na realizaci projektu. Práce by mohla sloužit jako podklad pro žádost o bankovní úvěr.

Abstract

The subject of bachelor's thesis "The business plan of development" is to evaluate the business plan of company for the building-up of the pet food cannery and suggest the financial plan including possibilities of financing. It includes theoretical knowledge in the range of investment planning and financing, analysis of the current situation and proposal for implementation of the project. The work could be instrumental in an application for a bank loan.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, investice, možnosti financování, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, výstavba

Key words

Business plan, investment, financial possibilities, analysis of internal and external conditions, building-up

Bibliografická citace

ŠOLC, J. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, fakulta Podnikatelská, 2009. 62 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Romana Nývltová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně s odbornou pomocí doc. Ing. Romany Nývtové, Ph.D. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským) a řídil se zásadami vědecké etiky.

V Brně dne

.....

podpis

Poděkování

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Romaně Nývltové, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při vypracovávání bakalářské práce. Děkuji také ekonomickému řediteli podniku panu Ing. Zdeňku Dolanskému za poskytnuté informace a pomoc při praktickém zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD A CÍLE PRÁCE	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	10
1.1 PROCES PLÁNOVÁNÍ	10
1.2 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN	12
1.3 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	13
1.4 ANALÝZA PODNIKU	17
1.4.1 SWOT analýza	17
1.4.2 Finanční analýza	18
1.4.3 4P Marketingový mix	20
1.4.4 Porterův model konkurenčních sil	21
1.5 HODNOCENÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	22
2 POPIS A ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KSK BONO S.R.O.	24
2.1 PRÁVNÍ FORMA SPOLEČNOSTI A JEJÍ CHARAKTERISTIKY	24
2.2 HISTORIE	25
2.3 SWOT ANALÝZA	25
2.3.1 Silné stránky	25
2.3.2 Slabé stránky	26
2.3.3 Příležitosti	26
2.3.4 Hrozby	27
2.3.5 Strategie	28
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	29
2.4.1 Analýza stavových veličin	29
2.4.2 Analýza rozdílových a tokových veličin	31
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů	32
2.4.4 Analýza soustav ukazatelů	33
2.4.5 Souhrnné hodnocení	34
2.5 4P MARKETINGOVÝ MIX	35
2.5.1 Product (produkt)	35
2.5.2 Price (cena)	35
2.5.3 Place (místo)	36
2.5.4 Propagation (Propagace)	36
2.6 TRH S KRMIVY	36
2.7 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	37
2.7.1 Možnost vstupu nových konkurentů	37
2.7.2 Vyjednávací síla dodavatelů	37
2.7.3 Vyjednávací síla odběratelů	37

2.7.4	<i>Možnost substitutů</i>	38
2.7.5	<i>Rivalita mezi existujícími konkurenty</i>	38
3	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	39
3.1	VYMEZENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	39
3.2	RIZIKA PROJEKTU	40
3.3	HARMONOGRAM REALIZACE	41
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU A MOŽNOSTÍ FINANCOVÁNÍ	44
4.1	NÁKLADY A VÝNOSY PROJEKTU	44
4.1.1	<i>Propočet zřizovacích výdajů</i>	44
4.1.2	<i>Provozní náklady a výnosy</i>	44
4.2	NÁVRH MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ	46
4.3	FINANČNÍ PLÁN	47
4.3.1	<i>Optimistická varianta</i>	49
4.3.2	<i>Pesimistická varianta</i>	50
4.4	ZHODNOCENÍ	51
5	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	55
	PŘÍLOHY	57

Úvod a cíle práce

Na každém začátku úspěšného fungování podniku stojí záměr podnikatele, který od svého podniku očekává, že bude výnosný a bude trvale zvyšovat hodnotu vloženého kapitálu, neboli se rozvíjet. Aby se zajistila životaschopnost podniku, musí být tento záměr reálný a dále musí být podnikatel schopen definovat, do jaké míry reálný je a proč. Nestačí mít však jen vizi, čeho chceme dosáhnout, ale musíme také vědět, jakým způsobem toho dosáhnout. K tomuto účelu nám slouží plánování.

Výsledkem procesu plánování je v tomto smyslu ucelený dokument, který slouží jednak majiteli podniku, tak i externím investorům pro potřeby rozhodování. V současné situaci silné konkurence je kvalitně zpracovaný podnikatelský plán jedním z nejdůležitějších východisek pro úspěšný rozvoj podniku. K vnitřní potřebě podniku slouží především majitelům a vedení podniku, jako nástroj plánování a kontroly. Mimopodnikový účel podnikatelského plánu je především oslovení investora nebo bankéře a na tomto základě se pak odvíjí veškerá jednání o možném financování.

Společnost v které jsem práci zpracovával, je v situaci, v které se rozhoduje, kam dál by se měla ubírat. Ve vedení společnosti vznikl nápad na rozšíření výroby konzervovaných krmiv z důvodů nedostatečné kapacity výroby. Cílem této práce je tento záměr vyhodnotit a navrhnout finanční plán realizace projektu a možností jeho financování. Práce by měla přinést důležité informace pro vedení podniku a měla by tak být zdrojem informací při rozhodování firmy o dlouhodobé investici.

V úvodní části práce jsou vymezena teoretická východiska k problematice a popis daného podniku. V následující části je podnikatelský záměr analyzován z pohledu vnitřního prostředí firmy, okolí a možností financování. Závěrečnou kapitolu tvoří definice podnikatelského záměru, finanční plán a návrh financování.

1 Teoretická východiska podnikatelského plánu

1.1 Proces plánování

Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tj. při rozjezdu, v průběhu reálného života podniku i při poklesu (či stagnaci) nebo prodeji podniku. Je obecně známo ze zkušeností západních tržních ekonomik, a to platí pro podniky všech velikostí, že úspěšné podniky používají plánování na různých úrovních a používají též různé druhy plánů.

Plánovací proces se sestává ze tří stupňů¹:

1. Porozumění, kde jsme
2. Rozhodnutí, kam chceme jít
3. Plánování jak se tam dostaneme

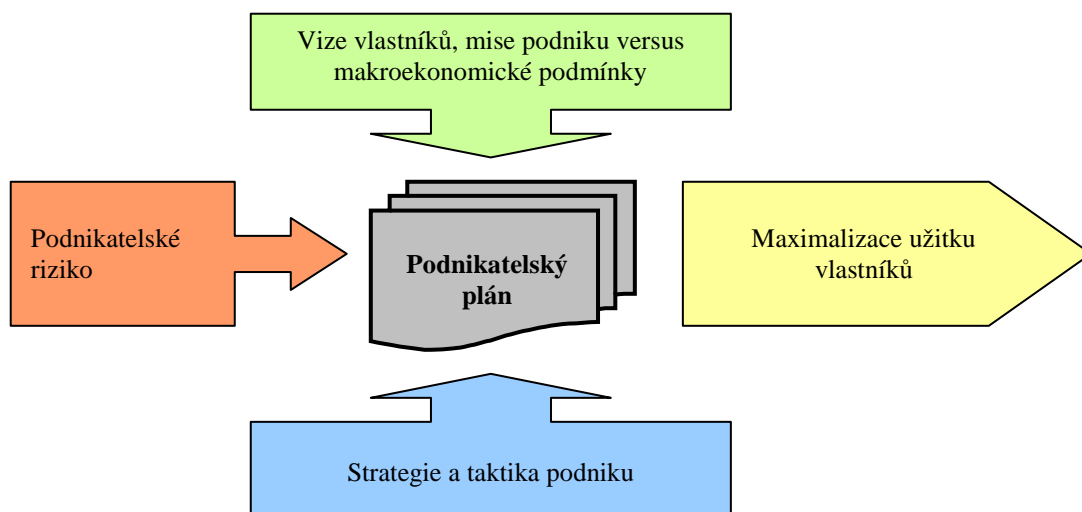
V období, kdy není prakticky možné dlouze se věnovat tvorbě strategického plánu, jakožto komplexní představě o budoucím vývoji společnosti, a v období, kdy vedení potřebuje znát strategické cíle a posoudit zásadní projekty, bývá zpracován jednodušší strategický materiál, tzv. podnikatelský plán. Cílem zpracování podnikatelského plánu je co nejstručněji formulovat základní rozvojové cíle společnosti a popsat návrhy postupu a financování, aby těchto cílů bylo dosaženo.

Díličními úkoly podnikatelského plánu jsou:

- analyzovat výchozí stav
- ujasnit základní postup dalšího rozvoje
- prokázat, že daných cílů je možné dosáhnout
- dokázat, že výsledky uspokojí předpokládané očekávání
- přesvědčit všechny zainteresované strany, pro něž je dokument zpracován, že výsledky budou zajímavé i pro ně

¹ KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. a PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Současně ale také musí záměr podnikatele poskytovat pracovníkům společnosti přesvědčivě informace o tom, že strategické orgány znají způsob dalšího rozvoje a že ho umějí realizovat. Tato jistota může pomoci překonat i problémy, které se nahromadily v průběhu minulých let a které se musejí vyřešit, i když mohou být nepopulární a mohou být spojeny s určitým rizikem.



Obr.1. Implementace strategických rozhodnutí²

Důležitou věcí při sestavování takovýchto plánů je zdůraznění silných stránek projektu a upozornění na jeho slabé stránky. Odpovídající forma musí upoutat a přesvědčit potenciálního investora o výhodnosti předpokládaného projektu a musí umožnit tomuto zájemci se seznámit se základními cíli a činnostmi společnosti. Příprava podnikatelského plánu pomáhá ujasnit si potřebné zdroje pro dosažení budoucích cílů. Je pochopitelné, že nejde jen o zdroje finanční, ale také o nároky na řízení a vedení, kvalifikaci pracovníků, výrobní kapacity, apod.

Nejčastěji se podnikatelský plán zpracovává při nutnosti obstarání finančních zdrojů. V takovémto případě je třeba maximálně se soustředit na ty zdroje, které budou znamenat, co nejmenší závazky spojené s jejich poskytnutím. V podmínkách ČR jde především o následující:

² MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

- získání dotace, které poskytuje především stát, popř. fondy EU či regionální zastupitelstva
- získání úvěru (jedna z nejběžnějších podnikatelských operací)
- získání kapitálové účasti
- potřeba vnitřních zdrojů (např. mateřská společnost)

1.2 Požadavky na podnikatelský plán

Dobře připravený podnikatelský plán musí uvádět všechny údaje jednoduše (srozumitelně), přesně (stručně), reálně (logicky) a komplexně (pravdivě).³

Dokumentace záměru je významná pro více subjektů, kteří jsou součástí projektu. Proto by měla mít jasně danou formu, která je čitelná pro všechny zúčastněné strany. V konečném důsledku má podnikatelský plán dva druhy využití, které je nutno při sestavování plánu zohlednit.

- Pro vnitřní potřebu – strategický plán činnosti firmy, umožňuje plánování a koordinaci podnikových činností, je podkladem pro nákup, výrobu, prodej, marketing.
- Pro vnější potřebu – jako podklad v případě, když se podnikatel uchází o externí financování firmy nebo případně jako hlavní argument k přesvědčení potenciálního investora, v rámci žádosti o úvěr, při prodeji podniku apod.

Struktura podnikatelského plánu

Struktura a jednotlivé kapitoly podnikatelského plánu by měly odpovídat druhu podnikání a hlavně velikosti podnikatelského subjektu. Neexistuje proto typový podnikatelský plán, který by stanovoval přesné členění dokumentu. Neplatí to však

³ KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. a PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

v případě, že se jedná například o čerpání dotací a podpor, kde podnikatelské plány mají danou jasnou podobu. Podnikatelský plán by měl v každém případě zahrnovat jednoznačnou představu vlastníka o podnikatelských aktivitách v dalších obdobích, cíl podnikání, způsob dosažení tohoto cíle a jasný propočet návratnosti investovaných prostředků. Veber⁴ uvádí následující základní části podnikatelského plánu.

1. Popis podnikatelského záměru

Podává základní údaje o podniku, jeho vývoji, hodnocení současné situace, plánovaných aktivit, strategie k dosažení cílů, odhad a hodnocení rizika, informace o vnitropodnikové organizaci. Podstatným okruhem je popis strategie k vytvoření konkurenčních výhod.

2. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Součástí této části bývají metody SWOT, SLEPT, marketingové a finanční analýzy, které prokazují realizovatelnost záměru a uvádějí podmínky za jakých tento záměr vstupuje na trh.

3. Ekonomické propočty

Měly by podpořit tvrzení uvedená v předchozí části, a to formou finančního plánu a plánovaných účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků).

4. Přílohy

Smlouvy, certifikáty, případně nákresy či fotografie podporující záměr. Přílohy by měly být očíslovány, aby se na ně v textu mohlo odkazovat.

1.3 Možnosti financování podnikatelského záměru

Financování podniku je jednoduše řečeno získávání a rozdělování kapitálu potřebného pro provoz a rozšiřování majetku podniku. Peníze podnikatel potřebuje obecně na

⁴ VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

nákup výrobních faktorů (platby zaměstnancům, státu, obchodním partnerům, bankám). Ze své činnosti získává peníze v podobě tržeb za provedené výkony. Každý podnik si během tohoto procesu neustálého obnovování kapitálu musí zachovávat svoji likviditu (tedy mít neustále dostatek prostředků k uhrazení všech závazků). Každý podnik má určité množství finančních zdrojů, a to buď vlastního kapitálu (nárok majitele na majetek podniku) nebo cizího kapitálu (nárok externích subjektů na majetek podniku).

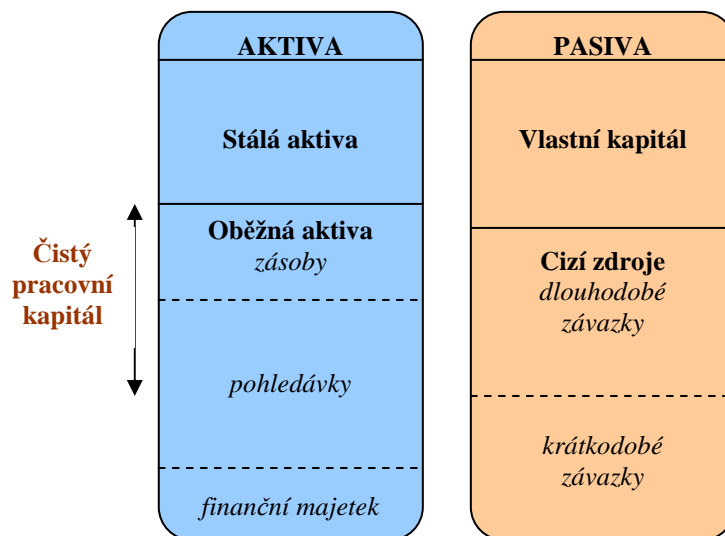
Optimální kapitálové struktury podnik dosáhne v momentě, kdy jsou průměrné náklady kapitálu minimální. Pro využívání cizích zdrojů platí tyto pravidla⁵:

- Náklady cizího kapitálu jsou nižší než náklady vlastního kapitálu. Je to způsobeno tím, že obecně věřitelé podstupují nižší rizika než majitelé, požadují proto nižší výnosnost ze zapůjčených prostředků.
- Náklady cizího kapitálu s růstem zadlužení stoupají – věřitelé pocítují vyšší finanční riziko a požadují vyšší úrok. Od určité míry zadlužení mohou vznikat náklady finanční tísně, které vytlačují průměrné náklady kapitálu nahoru.
- S růstem zadluženosti podniku stoupají nejen náklady cizího kapitálu, ale i náklady vlastního kapitálu. Majitelé podniku očekávají při velkém zadlužení vyšší výnosnost svých podílů, což znamená zvýšení nákladů vlastního kapitálu.

Cizí kapitál se dělí na dlouhodobý a krátkodobý. Do dlouhodobého patří především dlouhodobé závazky a bankovní úvěry, krátkodobý zahrnuje závazky z nákupu zboží nebo služeb, předem přijaté částky za dodávku zboží nebo služeb a ostatní závazky, u kterých se předpokládá, že budou uhrazeny do jednoho roku od data rozvahy. Kapitálová struktura se váže ke struktuře aktiv tím způsobem, že výše krátkodobých závazků by nikdy neměla překročit výši oběžného majetku. V případě, že k tomu dojde,

⁵ VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

vzniká tzv. nekrytý dluh. Rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky se nazývá čistý pracovní kapitál.



Obr.2. Čistý pracovní kapitál

V případě, že hovoříme o interním zdroji financování, podnik tyto finance získává svoji vlastní vnitřní činností. Zdroji se pak rozumí část zisku, odpisy hmotného majetku nebo jeho prodej. Použitím tohoto kapitálu se snižuje další potřeba úvěrů a tím často nebezpečného zadlužování firem. Využívání cash-flow je jedním z předpokladů správného finančního řízení podniku. Další možností interního financování jsou kapitálové vklady – vlastník zvyšuje základní kapitál společnosti formou podílů.

Externí zdroje financování jsou mnohem rozmanitější než zdroje interní. Externí financování umožňuje přesněji reagovat na potřebné změny podnikového majetku v souvislosti se změnou situací na trhu, umožňuje také rychlejší a rozsáhlejší tvorbu podnikového kapitálu při zakládání podniku. Zapojení takovýchto zdrojů financování přináší s sebou i některé problémy. Zvyšují se náklady podniku – ať už ve formě nákladů na emisi cenných papírů nebo úrokových nákladů. Zároveň se zvyšují nároky na udržování likvidity, aby podnik mohl vždy splácet své závazky. Je nutné při širším zapojování externích zdrojů podnikového kapitálu vždy hodnotit všechny důsledky využitá těchto zdrojů na podnik. Nejobvyklejšími formami externích zdrojů financování investic akciové společnosti jsou:

- dlouhodobé a střednědobé dluhy (úvěry)
- finanční leasing
- emise cenných papírů
- dotace
- závazky vůči obchodním partnerům

Podstatou financování z externích zdrojů jsou základní tři faktory:

- každý investor preferuje více než méně peněz – faktor kvantity
- každý investor preferuje méně než více rizika – faktor rizika
- každý investor preferuje stejné množství peněz dnes spíše než zítra – faktor času

Ke stanovení potřebné výše a způsobu financování investic je nejprve nutno se zabývat finančním plánováním. Finanční plánování pomáhá podnikům vyhnout se chybám v budoucnosti. Výsledkem je finanční plán, který vznikne z myšlenek investičního rozhodování (jak peníze utratit) a úzce souvisí s finančním rozhodováním (jak peníze opatřit).

Bankovní úvěry

Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky, označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou, u hypotečního úvěru je přípustné ručení pouze nemovitým majetkem.

Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít různé pojmenování, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr, eskontní úvěr, podstatné jsou podmínky jejich použití. Zpravidla jsou použity k financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. K financování pořízení dlouhodobého majetku se mohou používat pouze dočasně jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru. K jejich získání zpravidla není požadovaný podnikatelský plán, banka se spokojí s výhledem peněžních toků na období jednoho roku.

Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je⁶:

- *návratnost*, tzn. příjemce úvěru jej musí ve stanovené lhůtě splatit. Splácení úvěru je zpravidla postupné v pravidelných intervalech, v některých případech může být jednorázové na konci doby splatnosti.
- *úročení*, které představuje cenu za zapůjčení peněz. Úrok je stanovený formou fixní nebo variabilní úrokové sazby a vypočítává se jako procento z nesplacené části poskytnutého úvěru. Banky zpravidla požadují placení úroků v pravidelných intervalech.
- *zajištění* úvěru pro případ nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru a zaplacení jeho ceny. Banky zpravidla požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků. Podle typu jistění se však tato suma může měnit. Vyskytují se i úvěry bez věcného zajištění, v tomto případě se vyžaduje ručení příjemcem úvěru nebo třetí osobou.

1.4 Analýza podniku

1.4.1 SWOT analýza

Jedním ze nejčastěji používaných nástrojů analýzy je SWOT analýza. Tato metoda se nejčastěji používá při hodnocení podniku, avšak lze použít i na jiné objekty. Faktory, které působí na podnik, rozděluje jako interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti a hrozby). Je důležité identifikovat hlavní faktory a rozdělit je do těchto čtyř skupin. Vzájemnou interakcí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se specifikují strategie, které by podniku měly zajistit prosperitu. Možné náměty pro identifikaci faktorů jsou:⁷

^{6,7} KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. a PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Silné stránky

- vysoká produktivita práce
- vize „tah na branku“
- perfektní zakázky, prodeje
- loajální a nadšený tým
- skvělý vývojový potenciál
- znalost trhu a trendů
- značka, patenty
- perfektní lokalita, vybavení
- špičkové výrobní vybavení
- skvělé řízení informací
- solidní cash-flow

Slabé stránky

- doba uvádění na trh
- není strategické řízení
- není znalost trhu
- závislost na jedné profesi
- problematický servis
- nekompetentní zákazníci
- uplynutí patentových práv
- špatná nájemní smlouva
- zastaralé výrobní linky
- zastaralý, poruchový IS
- předlužení, nízká likvidita

Příležitosti

- rychle rostoucí trh
- nejsou „dominantní“ hráči
- přesah požadavků norem
- dostatek volných zdrojů
- nové tržní niky
- růst HDP, životní úroveň
- zákon rozšířil náš trh
- snížení daní, dotace
- rozšíření trhů

Hrozby

- zanikající trh
- silná rostoucí konkurence
- náklady na certifikaci
- legislativa, sociální dávky
- nároky na znalosti
- pokles poptávky
- složitost zákonů, náklady
- investiční pobídky
- nová konkurence

1.4.2 Finanční analýza

Finanční analýza je soubor postupů prováděných s cílem získat informace pro finanční (ekonomické) řízení podniku a rozhodování externích subjektů. Je to finančně ekonomické hodnocení podnikatelské jednotky, které vychází z účetních (případně dalších) informací.

Podstatou finanční analýzy je použití analytických metod a nástrojů pro získání potřebných informací z finančních výkazů (případně dalších informačních zdrojů). Tyto informace zobrazují významné údaje (a trendy v těchto údajích) o výsledcích minulé podnikatelské činnosti hodnoceného subjektu a o současné finanční situaci. Údaje zobrazují důsledky dřívějších podnikatelských rozhodnutí a umožňují i určitý předpoklad o budoucím vývoji podniku.⁸

Metody finanční analýzy uvádějí velké množství ukazatelů, které uživateli přináší mnoho informací o finančním zdraví podniku. Pro účely bakalářské práce jsou uvedeny následující:

1. Horizontální analýza

Zabývá se vývojem hodnot účetních výkazů. Porovnávají se například změny zisku, přidané hodnoty, pohledávek, závazků či vlastního kapitálu mezi jednotlivými roky. Cílem je vysledovat trend růstu či poklesu hodnot.

2. Vertikální analýza

Účelem vertikální analýzy je zobrazení struktury významných položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Jako celek se v rozvaze počítá s bilanční sumou, u výkazu zisku a ztráty jsou výchozím prvkem celkové tržby. Postupuje se tak, že každou položku výkazu vyčíslíme podílem (v procentech) vůči celkové hodnotě. Tyto poměry přinášejí údaje o struktuře kapitálu, aktiv a například podílech nákladů na výrobě. Dále lze sledovat také meziroční vývoj, těchto údajů.

3. Rozdílové ukazatele

Informace o množství dostupných prostředků uvádějí rozdílové ukazatele. Mezi ně se řadí čisté pohotové prostředky, čisté peněžní prostředky a čistý provozní kapitál v pořadí podle jejich likvidity, které přinášejí důležité informace o pracovním kapitálu v podniku a jeho vývoji.

⁸ LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. Brno : Computer Press, 2008, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

4. Tokové ukazatele

Tyto ukazatele vycházejí z cash-flow podniku a to především provozního cash-flow, který vzniká na základě hlavní činnosti podniku. Provozní cash-flow utvořené během jednoho roku se porovnává s celkovými aktivy, vlastními a cizími zdroji a s tržbami. Výsledné údaje uvádějí výnosnost vůči těmto hodnotám a to z pohledu příjmů do podniku.

5. Poměrové ukazatele

Již z názvu vyplývá, že se jedná o ukazatele, které vznikají na základě porovnání různých hodnot. Patří sem zejména ukazatele rentability (návrtnosti) kapitálu, ukazatele likvidity (schopnost přeměnit aktiva do peněžní formy), ukazatele zadluženosti (poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů) a ukazatele aktivity (určují rychlosti obrátů tržeb, zásob, pohledávek a závazků).

6. Bankrotní ukazatele

Pomocí těchto ukazatelů, lze posoudit celkovou finanční situaci podniku. Výsledkem je index, který je složený z více údajů, kterým je přiřazena určitá váha. Mezi nejznámější patří Altmanovo Z-skóre, které pochází z USA a tomuto tržnímu prostředí také nejlépe odpovídá. Dalším uvedeným ukazatelem je IN01, který pochází z ČR a podniky posuzuje podle rizikovosti. Tyto indexy stanovují rozmezí hodnot, v kterém by se podnik měl pohybovat, aby byl prospěšný.

1.4.3 4P Marketingový mix

Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Pod pojmem „produkt (product)“ rozumíme výrobky i návazné služby, které firma nabízí zákazníkům. Pojem „cena (price)“ představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal. „Distribuce (place)“ zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným. „Komunikační politika (promotion)“ pak zahrnuje veškeré aktivity

směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej oblíbil. Účinný marketingový program by měl propojovat všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a aby byly splněny firemní marketingové cíle.⁹

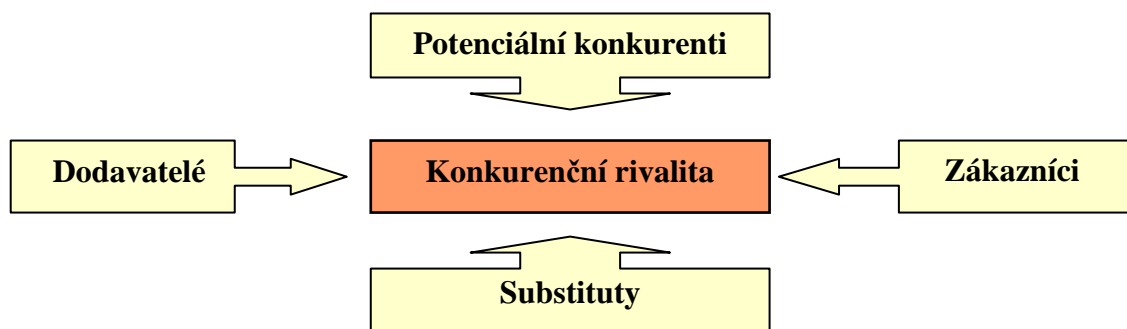
1.4.4 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku. Na podnik v konkurenčním prostředí působí velké množství sil, které se jej snaží oslabit či znevýhodnit jeho pozici. O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení těchto faktorů, kterými se porterův model zabývá a které je pro úspěšnou analýzu okolí identifikovat:¹⁰

- Hrozba nově vstupujících firem - Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním souvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.
- Vyjednávací síla odběratelů - Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.
- Vyjednávací vliv dodavatelů - Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin.
- Hrozba substitutů - Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- Vliv konkurentů v odvětví - Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení.

⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha : Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

¹⁰ HRON, J. TICHÁ I., DOHNAL, J. Strategické řízení. Praha : ČZU v Praze, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.



Obr.3 Porterův model konkurenčních sil

1.5 Hodnocení investičních projektů

Investováním do projektů rozumíme činnost podniku, která se dá charakterizovat jako vynakládání zdrojů za účelem získání užitků, očekávaných v delším budoucím časovém období. Jednou z nejdůležitějších činností při plánování investic je ekonomické ohodnocení takovýchto projektů. Rozhodujícími kritérii při posuzování investic jsou faktory:

- výnosnosti (rozdíl mezi výnosy a náklady na investici)
- rizika (výše nebezpečí, že očekávaných výnosů nebude dosaženo)
- času (doba splacení projektu)

Literatura uvádí mnoho metod, které vyhodnocují investice. Jsou to jednak metody statické (nepřihlíží se na faktor času) a metody dynamické, kde je investice postupem času diskontována diskontní sazbou, která se skládá z bezrizikové úrokové sazby (např. dluhopisy) a z rizika. Základní tři metody (použité v závěru podnikatelského plánu) hodnocení investic jsou:¹¹

¹¹ VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Čistá současná hodnota (NPV)

Vyhodnocení investice na základě peněžních příjmů z projektu. Můžeme definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovým výdajem.

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - KV$$

ČSH-čistá současná hodnota investice, *CF*-očekávaná hodnota cash flow v období *t*, *i*-diskontní míra představující minimální požadovanou výnosnost z investice, *t*-období, *KV*-kapitálový výdaj na pořízení investic, *n*-doba životnosti projektu

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Metoda podobná jako ČSH. Úroková míra při které současná hodnota peněžních příjmů z projektu se rovná kapitálovým výdajům (úroková míra, při níž se čistá současná hodnota rovná nule). Podle VVP jsou přijatelné ty projekty, které vyjadřují vyšší úrok než je požadovaná minimální výnosnost projektu. Zatímco u ČSH jsme počítali s předem vybranou úrokovou mírou jako minimální požadovanou efektivnosti, u VVP úrokovou míru naopak hledáme.

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \times (i_v - i_n)$$

VVP-vnitřní výnosové procento, *i_v*-vyšší hodnota výnosnosti, *i_n*-nižší hodnota výnosnosti, *ČSH_v*-čistá současná hodnota při vyšší diskontní sazbě, *ČSH_n*-čistá současná hodnota při nižší diskontní sazbě

Doba návratnosti investice

Je to doba za kterou by se projekt zaplatil ze zisků po zdanění a odpisů vzniklých investic. Vyjadřuje také likviditu plánovaného projektu.

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

P_t-příjem z investice v jednotlivých letech, *KV*-kapitálový výdaj, *DN*-doba návratnosti investice, *t*-období, *i*-požadovaná výnosnost investičního projektu

2 Popis a analýza současného stavu KSK BONO s.r.o.

2.1 Právní forma společnosti a její charakteristiky

Název firmy: KSK Bono s.r.o.

Sídlo společnosti: Heřmanice, 552 12 Heřmanice nad Labem

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 7. července 1992

Rozhodující předmět podnikání: Výroba krmiv pro psy a kočky

IČ: 47450720

Jednatel: Ing. Miloslav Palata, Vladimír Kříčka

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Společník: MISPOL S.A.; Suwalki, Polsko

Logo firmy:



Obr.4. Logo firmy

Společnost KSK Bono s.r.o. je jednou z nejvýznamnějších firem, která vyrábí krmivo pro psy, kočky a další zvířata v Čechách. Vyrábí se zde krmiva extrudovaná, konzervovaná, masovky a různé druhy pochoutek pro domácí zvířata. Firma prodává výrobky pod vlastními značkami a to BONO, IMPULS, JOLY a dalšími. Kvalita krmiv je zaručena certifikátem jakosti ČSN EN ISO 9001:2000 a také členstvím v Unii výrobců krmiv pro domácí zvířata, do které KSK BONO vstoupilo jako jeden ze zakládajících členů. Společnost má sídlo v Heřmanicích n.Labem, kde probíhá výroba konzervovaných krmiv a část výroby extruze. Další provozy jsou v Brodě nad Labem - balárna konzerv a krmiv, expedice a sklady, dále v Hořenicích, kde se vyrábí extrudovaná krmiva a v České Skalici, kde sídlí ředitelství a jsou zde i skladové prostory pro budoucí využití. Většina výroby je expedována na východní trhy, převážně pak do Polska a do Maďarska. Velký odbyt obstarávají tuzemské obchodní řetězce a také obchodní organizace BONO Servis, která zajišťuje prodej a distribuci. Organizační struktura společnosti odpovídá liniově-štabnímu modelu, viz příloha č.1.



Obr.5. Poloha jednotlivých středisek podniku

2.2 Historie

Historie společnosti sahá do roku 1990, kdy jeden ze současných jednatelů zahajoval výrobu v garáži obytného domu. Komerčně vyráběná krmiva byla po sametové revoluci v tuzemsku takřka novinkou a tak nacházela u odběratelů oblibu. Pro zvýšení výrobních prostor byl společností v roce 1992 pronajat objekt bývalé mlékárny v České Skalici. Bouřlivý růst výroby a prodeje však přinášel nároky na další rozšiřování výrobních kapacit a tak se firma v roce 1993 přestěhovala do pronajatého areálu v Heřmanicích n.Labem a v roce 1994 pronajala další budovy od ZOD Jaroměř v obci Brod n.Labem. V roce 1996 byl nakoupen mlýn v České Skalici, a roku 1997 nakoupen dosud celý pronajatý areál v Heřmanicích n.Labem a část nemovitosti v České Skalici. V dalších letech KSK BONO zvětšovala svoje kapacity i díky stále větší oblibě komerčních krmiv a větší dostupností díky obchodním řetězcům a specializovaným prodejnám. Roku 2007 je společnost odkoupena od původních českých majitelů firmou MISPOL S.A. z Polska a získává tím tak lepší pozici na polském trhu. MISPOL je dnes přítomen ve všech distribučních sítích hypermarketů, supermarketů i diskontů a také v Rusku, Bělorusku a Pobaltí, kde je stabilním dodavatelem.

2.3 SWOT analýza

2.3.1 Silné stránky

Velkým pozitivem společnosti je značka, kterou spotřebitelé za dobu působnosti podniku již dostatečně prověřili. Podnik má uzavřené množství smluv s velkými

obchodními řetězci Kaufland, Tesco, Ahold, Makro, atd. Odbyt v ČR dosahuje stálých sum, avšak tržby se každým rokem zvyšují díky exportu do východoevropských zemí. Společnost plánuje rozšíření výroby, díky velké poptávce po produkci. Další silnou stránkou podniku jsou zkušenosti podniku a znalost trhu. Podnik je vlastněn společností z Polska, která se již pohybuje v oboru delší dobu a má potřebné kontakty a zkušenosti z východních trhů.

2.3.2 Slabé stránky

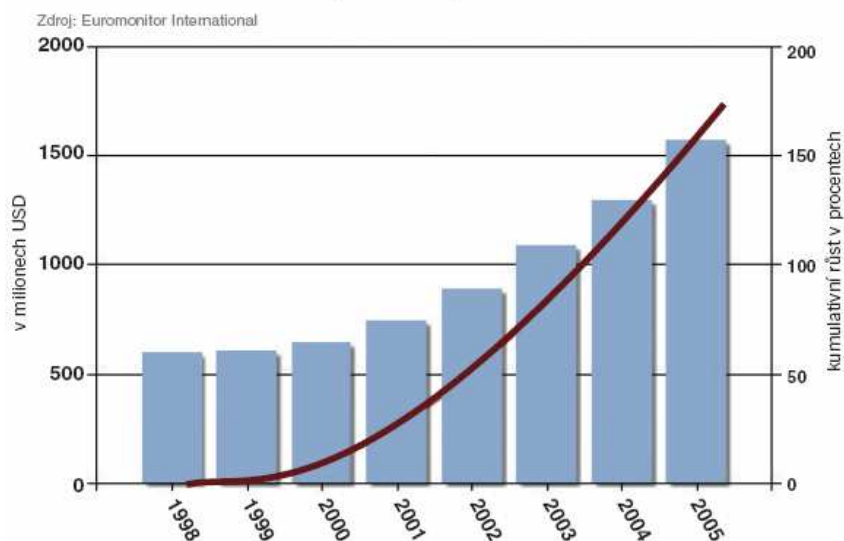
Negativním prvkem společnosti je její zadlužení (více jak 80% zdrojů) a nižší přidaná hodnota způsobená nákladovostí výroby. Také konkurzní řízení některých dceřiných společností (Bono Hungaria, Bono Ukraine) dosti zkomplikovala finanční situaci. Nevýhodou z pohledu managementu se může stát odtržení vlastníka, který plní spíše kontrolní roli, od každodenního řízení výroby a obchodu. Společnosti chybí jasně dané strategie a vize budoucího směřování. Finanční situace sice podniku neumožňuje dostatečné plnění plánů, přesto by se podnik neměl orientovat jen na operativní záležitosti, ale i na řízení strategické. Vnitropodniková komunikace na nejvyšší úrovni (komunikace mezi vlastníky a řídicími pracovníky) je nedostatečná.

2.3.3 Příležitosti

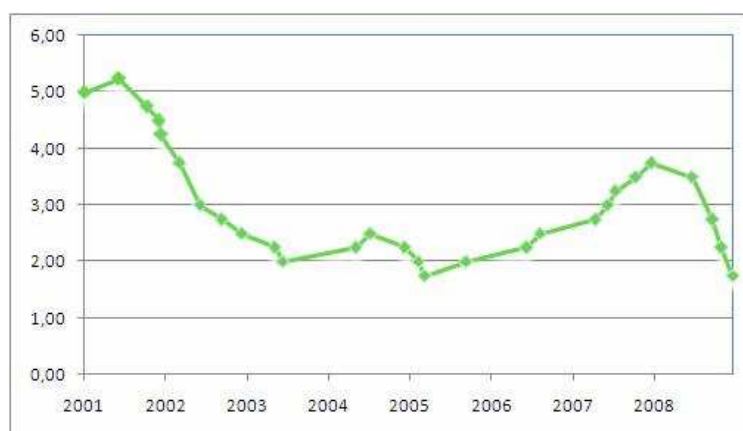
Trh s krmivem je především na východních trzích rychle rostoucí. Oproti tuzemské i západní konkurenci má podnik strategickou polohu (jakýsi most mezi východem a západem) a může si dovolit nižší ceny výrobků, které jsou lépe akceptovatelné.

Trend v chování spotřebitelů poukazuje na to, že si stále více lidí pořizuje domácí zvířata pro radost a věnuje jim i větší péči v oblasti krmení. Je zde tudíž velký potenciál a rivalita konkurentů není příliš veliká. Podle průzkumu¹² průměrná východoevropská domácnost utratila za krmiva pro domácí zvířata 13 USD, zatímco v západoevropské domácnosti tato částka činí průměrně 116 USD. Stále zde tak vzniká velký potenciál, který lze využít. Vývoj úrokových sazeb by měl v následujícím období zaznamenat pokles oproti předchozím letům. To je jednoznačná příležitost pro získání výhodnějších úvěrů (viz Graf.2 – repo sazba ČNB, za kterou odkupuje centrální banka od komerčních bank jimi eskontované směnky)

VÝCHODOEVROPSKÝ TRH 1998-2005 pet food a pet care



Graf.1. Vývoj trhu s krmivy ve východní Evropě 1998 – 2005¹²



Graf.2. Vývoj úrokových sazeb – repo sazba ČNB¹³

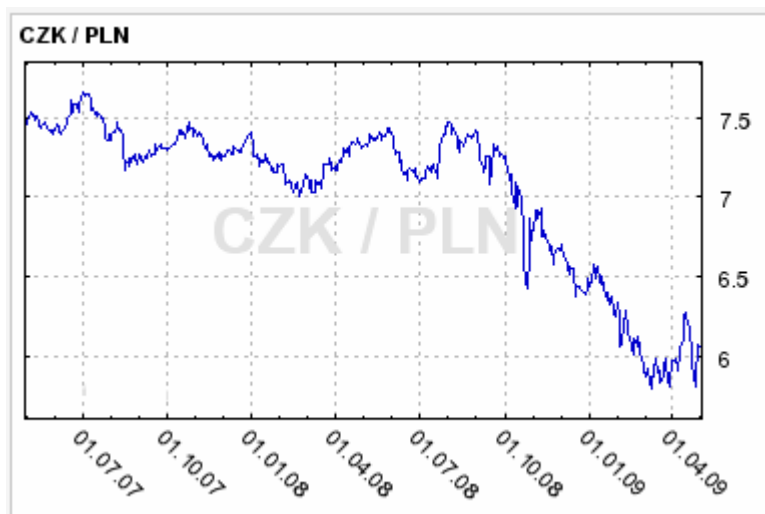
2.3.4 Hrozby

Východoevropské trhy jsou typické slabší legislativou a špatnými zkušenostmi s rozšiřováním do těchto oblastí. Příčiny neúspěchu jsou především personální. Kontakty a smluvní síla nedostatečně pokrývají riziko a také vymahatelnost pohledávek a jiných položek nejsou na takové úrovni jako v ČR. Tyto faktory ohrožují distribuci do těchto oblastí a tím i celkovou situaci podniku. Dalšími negativními vlivy z okolí, které působí na podnik jsou zvyšování cen surovin a energií. Nemalé riziko také vzniká při

¹² Kam směřuje východoevropský trh petfood a petcare?. *Pet media* [online]. roč. 2006, č. 2 [cit. 2009-05-01], s. 4. Dostupný z WWW: <http://www.petmedia.cz/pdf/Kam_smeruje.pdf>.PETFOOD

¹³ http://www.cnb.cz/cs/faq/faq_repo_historie.htm Vývoj repo sazby [online]. Česká národní banka, 2009 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/faq/faq_repo_historie.html>.

exportu s kurzovými rozdíly a to především mezi měnami české koruny a polským zlotým (viz Graf.3 – vývoj kurzu CZK/PLN).



Graf.3. Vývoj kurzu české koruny a polského zlotý¹⁴

2.3.5 Strategie

	silné stránky	slabé stránky
příležitosti	Podnik by se měl zaměřit na zlepšení vazby se zahraničními odběrateli a zajištění prostředí pro distribuci výrobků na nové trhy. Snažit se vzbudit zájem majitelů domácích zvířat ke koupi komerčního krmiva a vysvětlit výhody oproti doma připravovanému krmivu. Management by měl vytvořit reálně uskutečnitelné strategie a dodržovat jejich plnění.	Kvůli špatné finanční situaci není možné dosáhnout některých obchodních příležitostí. Finanční situaci je tak nutné začít důsledně řešit a podnikat kroky na zlepšení. Převážně pak co se týče velkého množství pohledávek. Zlepšení mezipodnikové komunikace a ucelení vizí s polským majitelem je dalším nutným požadavkem.
hrozby	Podnik by měl využít toho, že má dobrou základnu a malou konkurenci. Nezbytným krokem tak bude zajištění smluvních partnerů. Pro lepší srozumitelnost by výrobky měly být nabízeny pod jednou značkou a označeny srozumitelnou cestou, aby spotřebitel jasně identifikoval tyto výrobky.	Důležité je organizačně zajistit expanzi a přijmout opatření pro zamezení neúspěchů a personálních selhání zejména v nových prostředích. Snažit se udržet výnosnost produkce na určité míře a důsledně dodržovat výrobní plán.

Tab.1. Strategie SWOT

¹⁴Graf CZK/PLN - ČNB [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2009 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-PLN/>>.

2.4 Finanční analýza podniku

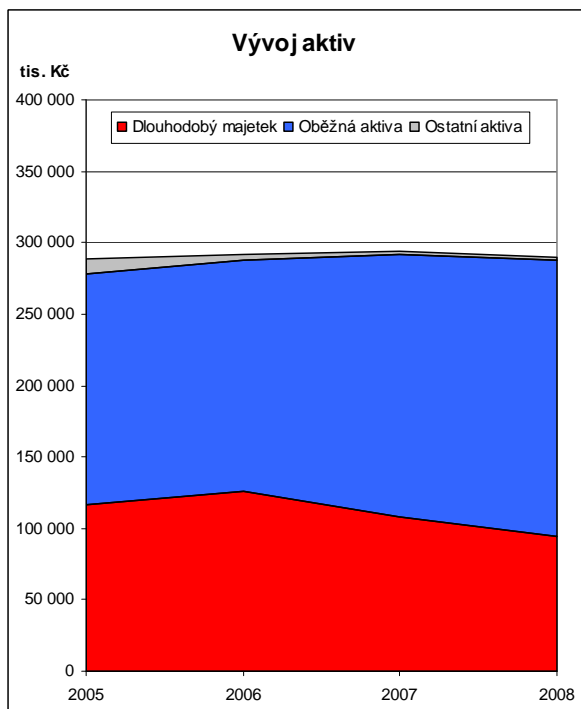
V následující kapitole je zhodnoceno finanční zdraví podniku pomocí metod finanční analýzy. Výsledné údaje vychází z let 2005 – 2008 a jako podklady pro získané informace byly použity účetní výkazy podnikatelské jednotky (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow, a jiné zdroje, viz přílohy).

2.4.1 Analýza stavových veličin

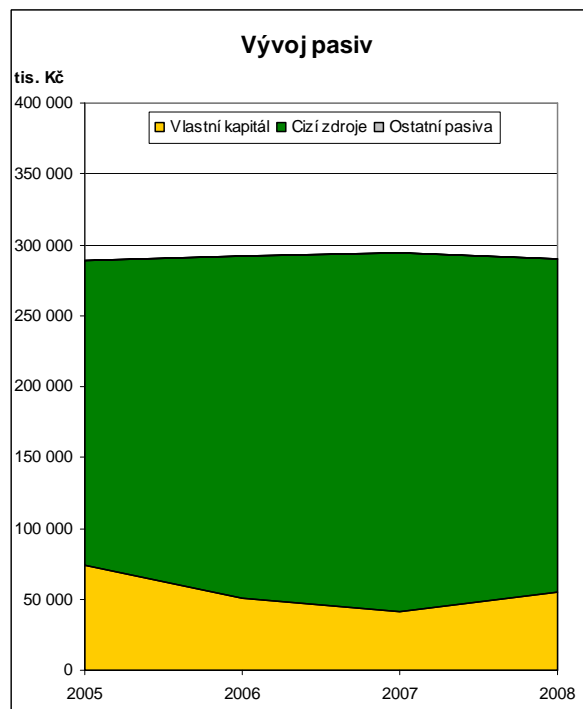
1. Horizontální analýza

Z hlediska vývoje celkových aktiv je zřejmé, že kapitál společnosti dosahuje stálých hodnot, postupem času se však podíl dlouhodobých aktiv zmenšuje zatímco podíl oběžných aktiv se zvětšuje. Na růstu oběžných aktiv má největší podíl zejména růst krátkodobých pohledávek. V případě vývoje pasiv lze sledovat, že podíl cizích zdrojů kapitálu rostl do roku 2007, v následujícím roce se již situace zlepšila kladným výsledkem hospodaření a úbytkem cizích zdrojů. Od roku 2006 klesá množství bankovních úvěrů.

Po celé období zaznamenal podnik stoupající tendenci růstu tržeb, přidaná hodnota však tohoto trendu nedosahuje. Přidaná hodnota byla v roce 2007 poznamenána vysokými cenami obilovin, roku 2008 již dosahuje vyšších hodnot. Provozní výsledky hospodaření dosahují pozitivních hodnot zejména v letech 2005 a 2008. Výsledek hospodaření je vůči provoznímu výsledku upraven o finanční výsledky a to zejména o náklady z úroku, které mají snižující tendenci. Výsledek hospodaření je v roce 2006 záporný, zejména kvůli opravným položkám utvořeným k dceřiným společnostem v Maďarsku a Ukrajině.



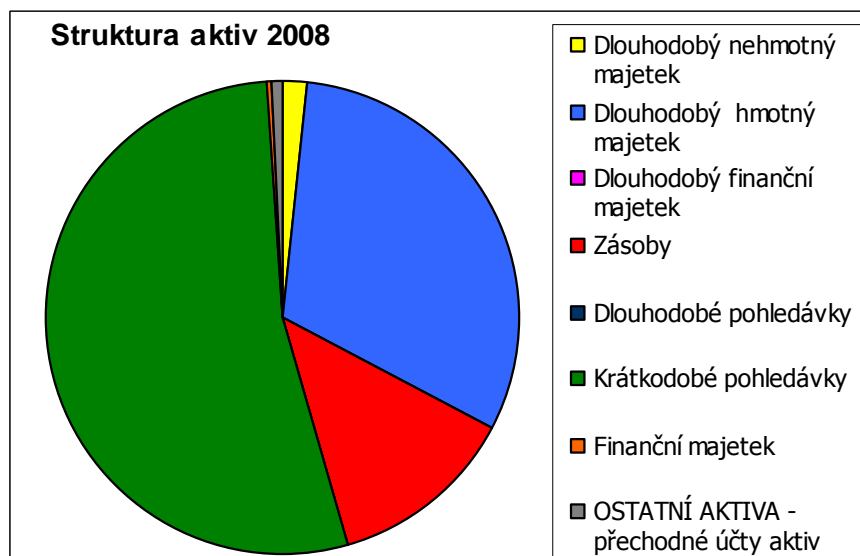
Graf.4. Vývoj aktiv



Graf.5. Vývoj pasiv

2. Vertikální analýza

Podíl oběžných aktiv na bilanční sumě se během let zvýšil z 56% na 66%. Pokles podílu dlouhodobých aktiv je dán především snižujícími se hodnotami hmotného majetku. Kapitál společnosti je roku 2008 kryt 81,2% cizími zdroji. Tato skutečnost není pro společnost určitě ideální, na druhou stranu je zde zaznamenán určitý pokles cizích zdrojů oproti roku 2007. Podniku se nedaří udržet srovnatelných hodnot krátkodobých závazků s krátkodobými pohledávkami, které rostou.



Graf.6. Struktura aktiv v roce 2008

Přidaná hodnota dosahuje 25% průměrného podílu na tržbách. V letech 2006 a 2007 dochází k navýšení nákladů výroby vzhledem k tržbám, především pak spotřeby materiálů a energií a osobních nákladů. Mzdová náročnost produkce je v průměru 15%. V roce 2008 činí provozní výsledek hospodaření 5,1% z tržeb, výsledek hospodaření za účetní období pak 2,5% z tržeb.

2.4.2 Analýza rozdílových a tokových veličin

Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)		2005	2006	2007	2008
Čistý provozní kapitál	oběžná aktiva-kr. závazky	62 286	55 330	57 437	77 415
Čisté peněžní prostředky	oběžná aktiva - zásoby - kr. závazky	33 360	17 334	13 072	40 037
Čisté pohotovité prostředky	pohotovité fin. prostředky - kr. závazky	-98 619	-105 395	-117 587	-114 471

Tab.2. Rozdílové ukazatele

Společnost nezadržuje pohotový finanční majetek ve formě peněz a na účtech v bankách, ale snaží se prostředky udržovat v oběhu. Z krátkodobého hlediska by nedostatek pohotových finančních prostředků mohl přinést problémy při vypořádání závazků k obchodním partnerům nebo nákladům z bankovních úvěrů. V roce 2008 došlo ke skokovému navýšení provozního kapitálu, který vytváří rezervu ke krytí budoucích krátkodobých závazků. Podniku chybí pohotovité prostředky jako záruka v mimořádných situacích.

Tokové ukazatele		2005	2006	2007	2008
Rentabilita tržeb z cashflow	provozní CF/tržby	6,98%	3,87%	5,05%	-0,38%
Výnosnost vložených prostředků	provozní CF/A celkem	10,47%	5,88%	8,16%	-0,69%
Úvěrová způsobilost	CZ/provozní CF	7,11	14,04	10,55	-116,94

Tab.3. Tokové ukazatele

Z uvedených ukazatelů je vidět, že podnik utváří každým rokem dostatečné množství provozního cashflow, který pochází z podnikatelské činnosti a je nejdůležitějším zdrojem příjmů podniku. Úvěrová způsobilost poukazuje na průměrnou dobu, která činí 10 let k pokrytí cizích zdrojů.

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability		2005	2006	2007	2008
ROI - návratnost investice	EBIT/celkový kapitál	11,07%	-5,82%	1,25%	9,41%
ROA - návratnost celk. kapitálu	HV po zdanění/celková aktiva	6,02%	-7,39%	-2,94%	4,71%
ROE - návratnost vlastního kapitálu	HV po zdanění/VK	23,58%	-42,46%	-21,18%	25,05%
ROS - rentabilita tržeb	HV po zdanění/tržby	3,92%	-4,66%	-1,77%	2,53%
Finanční páka	ROE/ROA	3,9	5,7	7,2	5,3

Tab.4. Ukazatele rentability

V roce 2005 a 2008 vyjadřují ukazatele rentability vlastního kapitálu velice dobré hodnoty. Roky 2006 a 2007 jsou na druhou stranu velice ztrátové a pro majitele velice nepříznivé. Velká finanční páka pak rentabilitu vlastního kapitálu velice ovlivňuje. Rentabilita nevyjadřuje žádný trend v ziskovosti, kvůli negativním okolnostem, které ovlivnily podnik v letech 2006 a 2007. V průměru dosahuje rentabilita nulové úrovně, která je nepřijatelná.

Ukazatele likvidity		2005	2006	2007	2008
Běžná likvidita	oběžná aktiva/kr. dluhy	1,01	0,89	0,82	0,95
Pohotová likvidita	(oběžný aktiva - zásoby) / kr. dluhy	0,83	0,68	0,62	0,77
Peněžní likvidita	fin. majetek/ kr. dluhy	0,01	0,00	0,04	0,01

Tab.5. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou na nedostatečných úrovních zejména během let 2006-2008. Roku 2008 se situace lehce zlepšila, stále se však hodnoty nepohybují v doporučených mezích. Podniku nepochybně chybí finanční majetek, na což poukazuje peněžní likvidita. Jednoznačným závěrem je, že podnik nemá dostatek peněžních prostředků k úhradě svých závazků. Tuto situaci by měl začít neprodleně řešit zkrácením dob oběhu zásob a pohledávek.

Ukazatele zadluženosti		2005	2006	2007	2008
Celková zadluženost	CZ/A celkem	74,48%	82,56%	86,12%	81,17%
Koeficient samofinancování	VK/A celkem	25,52%	17,41%	13,88%	18,79%
Doba splácení dluhu (v letech)	(CZ-fin. majetek) / provozní CF	7,1	14,0	10,2	-116,3
Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky	5,23	-2,94	0,62	4,85

Tab.6. Ukazatele zadluženosti

Podle „zlatých pravidel financování“ by celková zadluženost měla být v poměru 50 na 50. Podnik dosahuje velkých obrátů, tudíž lze jen těžko určit optimální poměr. Do roku 2007 se postupně zadluženost zvedala až na úroveň 86%. Posledním rokem se zadluženost dostala zpět do optimálnějších čísel díky snížení hodnoty krátkodobých

závazků a bankovních úvěrů. Doba splácení dluhu se pohybuje na vyšší úrovni než je optimum (3-6let). Úrokové krytí se pohybuje na optimálních úrovních pouze v letech 2005 a 2008.

Ukazatele aktivity		2005	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv (v letech)	tržby/A celkem	1,49	1,54	1,62	1,81
Obrat stálých aktiv	tržby/stálá aktiva	3,69	3,55	4,41	5,55
Doba obratu zásob (ve dnech)	zásoby/(tržby/360)	24,0	30,9	33,5	25,6
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	pohledávky z obch./((tržby/360)	84,3	67,8	73,7	82,9
Doba obratu závazků (ve dnech)	závazky z obch./((tržby/360)	58,2	59,5	77,2	64,9

Tab.7. Ukazatele aktivity

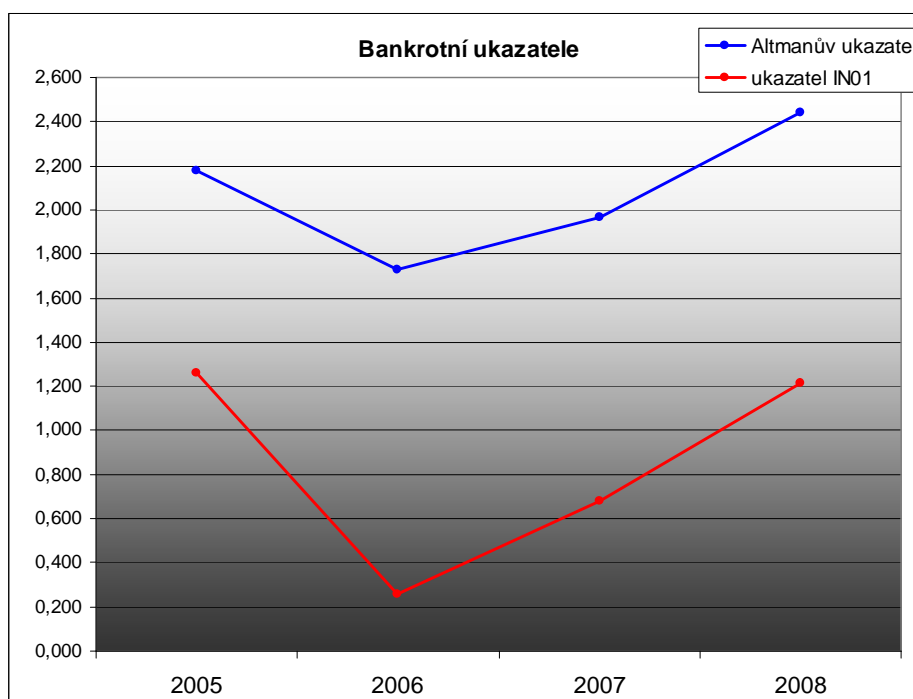
Velmi příznivý vývoj ukazuje obrat zásob, který je v průměru nižší než 30 dní. Obrat stálých aktiv postupem let roste, což signalizuje vysoké využití výrobních kapacit. Celkově tak lze říci, že podnik snižuje materiálové zdroje vázané v podniku. Negativní skutečností je příliš dlouhá doba obratu pohledávek (přibližně 80 dní), která ukazuje špatnou platební morálku odběratelů a nedostatečnou péči o inkaso pohledávek.

2.4.4 Analýza soustav ukazatelů

Ze složených ukazatelů pro komplexní hodnocení, byly vybrány Altmanův ukazatel Z a ukazatel IN01. Altmanův Z index je složených z několika finančních ukazatelů, které jsou váženy podle jejich relativního významu. Skóre nižší než 1,81 u tohoto ukazatele indikuje neúspěšný podnik, kdežto hodnoty vyšší poukazují vyšší pravděpodobnost úspěchu. Index IN01 je jakousi reakcí na Altmanův ukazatel Z, v kterém lze posoudit situaci vzhledem k poměrně odlišnému prostředí kapitálového trhu ČR ($IN01 > 1,77$ – zóna prosperity; $1,77 > IN01 > 0,75$ - šedá zóna; $0,75$ - zóna bankrotu).

Bankrotní ukazatele		2005	2006	2007	2008
Altmanův ukazatel Z	$0,717(\text{ČPK}/\text{CA}) + 0,847(\text{HVmin.let}/\text{CA}) + 3,107(\text{EBIT}/\text{CA}) + 0,42(\text{zakl.kap}/\text{CZ}) + 0,998(\text{Tržby}/\text{CA})$	2,176	1,728	1,965	2,439
Ukazatel IN01	$0,13(\text{CA}/\text{CZ}) + 0,04(\text{EBIT}/\text{nákl.ú}) + 3,92(\text{EBIT}/\text{CA}) + 0,21(\text{výnosy}/\text{CA}) + 0,09(\text{OA}/\text{kr.závazky} + \text{kr.úvěry})$	1,263	0,256	0,680	1,213

Tab.8. Bankrotní ukazatele



Graf.7 Bankrotní ukazatele

V roce 2006 dochází k velkému propadu do bankrotní zóny. V ostatních letech se podnik pohybuje na pozitivnější úrovni.

2.4.5 Souhrnné hodnocení

Podnik byl hodnocen během období 2005 – 2008, které nevykazovalo dostatečné trendy k vytváření budoucích prognóz. Finanční situaci ovlivnily mimořádné skutečnosti, které na podnik působily velice negativně. V roce 2006 to bylo především vytvoření účetní opravné položky ke spojeným osobám, které se dostaly do konkurzu (Bono Hungaria Kft., Bono Ukrajina a Bono Szerviz Maďarsko) ve výši 29 114 tis. Kč za nezaplacené pohledávky. V roce 2007 ovlivnilo konečný výsledek hospodaření, který byl záporný, hlavně vysoký růst cen obilovin, který znamenal ztrátu, kvůli smluvně stanoveným cenám s odběrateli. Roky 2005 a 2008 byly pro společnost příznivé z hlediska rentability. Po celou dobu měl podnik problém s likviditou a vysokým množstvím pohledávek.

2.5 4P Marketingový mix

2.5.1 Product (produkt)

Značka BONO je už celkem dobře známou mezi chovateli domácích zvířat. Její největší předností je poměr mezi kvalitou a cenou. Podnik produkuje kompletní sortiment potravy pro domácí zvířata a vyráběné krmivo podléhá normě ČSN EN ISO 9001:2000. Spotřebitel má k výběru mnoho variant krmiv a je vhodné pro každé plemeno psa ve všech fázích života i při různých úrovních zátěže. Vyrábí se suchá krmiva (granule), konzervy, masovky (krmiva v plastovém střívku) a některé pochoutky (pamlsky). Krmivo je vyrobeno z různých druhů suroviny (maso, bílkovina, zelenina, atd.). BONO také nabízí řadu krmiv Premium s lepší kvalitou a s komplexem vitamínů a minerálů. Největší předností je, že oproti domácí stravě má průmyslově vyráběné krmivo mnoho pozitivních vlastností (delší dobu použitelnosti, méně náročné skladování, vyšší obsah vitamínů, nutriční vyváženost, mikrobiologická nezávadnost, vyšší stravitelnost).



Obr.6. Hlavní sortiment výroby a Obr.7. Prémiová značka No1

2.5.2 Price (cena)

Cena výrobků značky BONO je vzhledem ke kvalitě výrobků velmi výhodná (podle testu iDnes.cz¹⁵). Převážná část sortimentu se řadí mezi levnější typy krmiv. Oslovuje tak velké množství spotřebitelů, ale na druhou stranu nezajistí takovou výnosnost. Zákazníci mají možnosti slev a různých zvýhodnění při nákupu přes e-shop.

¹⁵ VEČERKOVÁ, Hana. *Jídla pro psa jsou někdy pod psa* [online]. IDnes.cz, 2002 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/test.asp?r=test&c=A020625_082650_test_jan>.

2.5.3 Place (místo)

Podnik má zajištěn sít' prodeje po celé republice, prostřednictvím distribuční společnosti BONO Servis. Ta zajišťuje dovoz do menších obchodů, převážně specializovaných typu zverimex a prodej přes e-shop. Krmiva jsou dále dodávána do velkých obchodních řetězců, kde se výrobek střetává s obrovským množstvím potenciálních zákazníků každý den. V případě exportu jsou produkty dodávány společností BONO Polska a jiným dalším zahraničním subjektům, kteří se starají o zdejší distribuci.

2.5.4 Propagation (Propagace)

Bono propaguje svoje výrobky hlavně formou účastí na některých akcích a podporou některých zájmových sdružení. Jsou to například sdružení zabývající se sportem se psy, soutěže hodnocení domácích zvířat, výstavy a jiné aktivity. Při akcích se značka střetává s množstvím spotřebitelů i s jejich zvířaty. Tento postup oslovuje zejména lidé, kteří se těchto zájmových akcí zúčastní. Podnik dostatečně neoslovuje ostatní spotřebitele. Internetové stránky jsou celkem přehledně zpracované ale chybí jim některé dynamické prvky (aktuality, zájmové články, aktivní propagaci, atd.). Firma by se měla zaměřit na propagaci výrobků v místě prodeje.

2.6 **Trh s krmivy**

Společnost se pohybuje na trhu s krmivy pro domácí zvířata, který je již celkem dobře zmapován a dalo by se říci, že tento trh je již nabídkou nasycen. Společnost KSK BONO s.r.o. si však za předchozí léta od svého vzniku již vybuodovala nadstandardní základnu a její výrobky jsou dobře známy chovatelům zvířat. Na trhu krmiv se pohybuje mezi tuzemskou konkurencí (např. Candy, spol. s.r.o., Provimi Pet Food CZ s.r.o., VAFO Praha s.r.o.) a spoustou dalších nadnárodních značek. Společnost KSK Bono s.r.o. je však jeden největších výrobců v ČR. Zaujímá na trhu podíl přibližně 15%.

Podle segmentu odbytu se dají odběratelé zařadit do následujících skupin:

export.....	60%
řetězce ČR.....	30%
BONO Servis.....	7%
maloobchod ČR.....	3%

2.7 Porterův model konkurenčních sil

2.7.1 Možnost vstupu nových konkurentů

Kapitálová náročnost pro podnik, který by chtěl vyrábět krmiva je vysoká, především kvůli nutnosti správné technologické přípravy, tak aby byly dodrženy normy a kvality, které odběratelé požadují. Vzhledem k velkému počtu konkurence v tomto odvětví se ceny pohybují velmi nízko, obchodní marže výrobců intenzivně stlačují silné obchodní řetězce směrem dolů. Z tohoto důvodu je pro nový podnik obtížný vstup do odvětví, možným řešením je koupení podílů již existující firmy podnikající v odvětví. Další nevýhodou pro vstup na trh je zvyšující se poptávka po kvalitních krmivech, které bez drahých technologií nelze vyrobit. Různorodost výrobků je v oboru velmi nízká a výrobní postupy nejsou nijak utajené, tudíž z tohoto pohledu nejsou nové firmy nijak omezeny.

2.7.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Základními surovinami k výrobě krmiv dodává rostlinný a živočišný průmysl, dalšími zdroji jsou obaly. Největší vyjednávací sílu mají producenti živočišné výroby. Podnik má malý počet hlavních dodavatelů masné výroby, tudíž je nutné zajistit se smluvními vztahy. Produkty rostlinné výroby jsou většinou ovlivněny vývojem trhu, který v posledních letech zaznamenal značných výkyvů, proti kterým je také nutné se pojistit. Určitým ohrožením by mohlo být spojování se výrobců zemědělských produktů do svazů a družstev za účelem vyvinutí větší síly a silnější pozice při dohadování cen.

2.7.3 Vyjednávací síla odběratelů

Dodavatelé ovlivňují trh zejména tlakem na cenu, kvalitu a zkracování dodacích lhůt. Zejména pak stoupající požadavky na speciální krmiva, která jsou určena jednotlivými fázím vývoje zvířete nebo různým typům ras nutí výrobce k přizpůsobení a ke změnám ve výrobních programech. Dobrý zdravotní stav a zdravá výživa začíná být pro většinu chovatelů důležitější než cena výrobku. Tento fakt přispívá firmám ke zvyšování marží, ale také zejména k nutnosti investice do nových technologií.

2.7.4 Možnost substitutů

Jako možná náhrada ze komerčně vyráběné krmivo je stále domácí příprava krmiva. Tento způsob výživy však v posledních letech zaznamenal veliký pokles, neboť si spousta spotřebitelů uvědomuje, že komerční krmiva jsou vyváženou stravou, jejichž složení je odlišné od lidské potravy, obsahují více vitamínů, minerálů a ostatních výživových benefitů a dosahují vyšší nutriční hodnoty. K návratu k využívání tohoto substitutu by spotřebitelé přistupovali zejména při znatelném zhoršení jejich ekonomické situace.

Podle předpokladů by však mělo být toto odvětví dále rychle rostoucím trhem a východoevropské země by se měly přibližovat západním trhům. Zatím průmyslová krmiva využívá jen část spotřebitelů, přibližně 20%.

2.7.5 Rivalita mezi existujícími konkurenty

Velké společnosti samozřejmě potenciál tohoto sektoru nemohly přehlédnout a posilují proto nabídku značek chovatelských potřeb. Menší společnosti jsou buď zkupovány nebo ovlivňovány většími hráči na trhu. Hlavními faktory zvyšující se rivality jsou vysoký růst prodeje a obrat spotřebitelů ke kvalitnějším produktům.

Hlavními výrobci krmiva pro psy a kočky jsou v ČR: KSK Bono s.r.o. (značka BONO), DELIKAN, Míka a spol. s.r.o. (značka PROPESKO), VAFO s.r.o. (značky ASTOR a BRIT), Provimi Pet Food CZ s.r.o., Brasa Bohemia Safari s.r.o., kteří jsou sdružení v Unii výrobců krmiv pro domácí zvířata. Tato organizace byla založena roku 1999 a spojuje většinu konkurence českých výrobců, kteří dohromady produkují zhruba 90% výroby v ČR. Dalšími značkami ze zahraniční produkce pak jsou Master Foods, kom. spol. (PEDIGREE PAL, CHAPPI, WHISKAS, KITEKAT, atd.) a Nestlé (FRISKIES, DARLING).

Výrobci se nyní zaměřují především na komplexní marketingový mix, který kombinuje různé druhy propagace. Na chovatele funguje jak standardní reklama prostřednictvím televize či rádia, ale i podlinkové aktivity - oblíbené jsou soutěže nebo balíčky s extra přidaným objemem krmiva nebo zvířecími hračkami.

3 Podnikatelský záměr

3.1 Vymezení podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr se zabývá výstavbou nové výrobní haly – konzervárny, v areálu společnosti KSK BONO s.r.o. v Heřmanicích nad Labem. Stavba bude umístěna na pozemku par.č. 468/2, který je veden v katastru nemovitostí jako ostatní plocha a je ve vlastnictví investora. Areál se nachází na okraji obce, mimo soustavnou obytnou zástavbu. Účelem stavby je navýšení kapacit výroby se současných 10.000 t na 40.000 t ročně. Navrhovaný objekt bude mít výrobní plochu zhruba 2.500 m² včetně ostatního zařízení. Konzervárna je navržena tak, aby v dalších etapách bylo možné provést rozšíření prostorů výroby. Konzervárnu bude tvořit jednopodlažní montovaná dvoulodní výrobní hala o půdorysu 50 x 49 m, prostor expedice, chladiřen a mraziřen má výšku 6,5 m a výrobní 5 m. Dále podnikatelský záměr navrhuje vybudování nových komunikací a zpevněných ploch, parkoviště, nezbytné čističky odpadních vod, posílení stávající trafostanice, přeložku vysokého napětí a rozšíření stávající kotelny. Plán nezahrnuje rozšíření areálu, tudíž výstavba bude probíhat na stávajícím pozemku vlastněným podnikem se stávajícím vjezdem napojeným na veřejnou komunikaci Heřmanice n.L – Krábčice.

Část současných zaměstnanců by se přemístila do nové konzervárny a k tomu by vznikla nová místa na pozicích seřizovačů. Předpokládá se třísměnný provoz s celkovým počtem 36 zaměstnanců:

<i>Výkonné profese</i>	<i>počet pracovníků směna/den</i>	<i>mzda, soc., zdrav./měs.</i>
mistr	3/9	35.042 Kč
dopravní obsluha	2/6	24.469 Kč
seřizovač	5/15	33.750 Kč
údržba	2/6	24.469 Kč
CELKEM	12/36	117.730 Kč

Tab.9. Lidské zdroje

Plán počítá s maximální kapacitou výroby 40.000t ročně. Neefektivnost z důvodů nevyváženosti prodeje se pohybuje kolem 90%, tedy skutečná výrobní kapacita se

pohybuje v rámci 36.000t ročně. Uvedení do provozu konzervárny je plánováno na rok 2012 a to začátkem července. Pro rok druhou půlku roku 2012 je počítáno se sníženou výrobní produkcí, kvůli záměru výroby a prodeje o 50%, tedy 9.000 tun.

V současné době probíhá výroba konzerv a masovek v jednotné výrobní hale s celkovou výrobní produkcí 10.000 tun. Výrobní technologie jsou již po řadu let neustálého používání zastaralé a je nutné je nahradit modernějšími, které by nebyla tak poruchová a nebudou tolik zatěžovat průběh výroby. Dalším důvodem, který vede k rozhodnutí podniku na rozšíření kapacit je zvyšování poptávky po krmivech, které pocházejí především ze zahraničí, převážně pak z Polska, kde má podnik silné zastoupení mateřskou společností. Stávající výroba je značně nákladová a krmiva nedosahují kvalit, kterých si vyžaduje neustále se rozvíjející trh. Současná výrobní linka tak bude odstavena a nahrazena novější v nové výrobní hale. Pro podnik má nová konzervárna velké množství přínosů: obnova technicky opotřebovaného zařízení, snížení nákladovosti díky technickým inovacím, zlepšení pracovních a bezpečnostních podmínek, zvýšení tržeb rozšířením kapacity, rozvoj podniku zavedením nové výroby.

3.2 Rizika projektu

Projekt lze považovat za rizikový z pohledu mimořádných okolností, které by jej mohly ovlivnit. Ve spojitosti s možnými ztrátami lze klasifikovat různé druhy rizik:

Výrobní – Riziko spojené s výrobní činností podniku, je dáno již výběrem technologií, které budou použity při výrobě. Podle plánu však budou do konzervárny nainstalovány nové stroje, tedy lze jen těžko předpokládat zvýšení nákladů na provoz těchto strojů. Oproti nynější situaci, kdy vznikají velké prostoje a náklady plynou převážně z oprav a údržby, by v budoucnu náklady měly vycházet spíše ze servisních služeb externích firem (seřizování strojů, výměna opotřebovaných komponent, atd.). Osobní náklady na výrobu zaznamenávají stálý mírný růst, který je vyčíslen ve finančním plánu. Mzdy by v budoucnu neměly zaznamenat výraznější nárůst, zejména na dělnických pozicích.

Technická – Tyto rizika vznikají v souvislosti s výstavbou konzervárny, čističky odpadních vod a používáním nových technologií. Jelikož má podnik dlouholeté

zkušenosti s výrobou krmiv, lze považovat toto riziko za minimální. Během výstavby bude důležité stanovit přesný harmonogram činností, dodržovat lhůty a přidělovat odpovědnosti k jednotlivým činnostem, tak aby byly vyloučeny všechny okolnosti, které by mohly projekt negativně ovlivnit. Úkolem technického útvaru bude výběr technologií, které by měly zajistit zlepšení v oblasti kvality krmiv a úspory na energiích.

Tržní - Plánované uvedení konzervárny do provozu je stanoveno na začátek července 2012. V dnešní situaci ekonomické recese lze jen těžko přepokládat vývoj trhu za tři roky. Dopady finanční krize by v tomto odvětví neměly být tak razantní jako například ve finančním sektoru. Finanční plán zahrnuje optimistickou a pesimistickou verzi vývoje tržeb. Vychází se z kapacity výroby, kterou lze na trhu prodat. Podle predikcí by na trhu ČR mělo docházet k požadavkům na zvyšování kvality, na východních trzích pak k přílivu nových zákazníků. Rizikem je tedy situace, která by znamenala nevyužití výrobní kapacity a snížení tržeb podniku. Nejistá situace je také v oblasti nákupu suroviny. Dnešní situace je ovlivněna zejména nedostatkem živočišné produkce a vývojem cen obilí.

Finanční – Sazby úrokových měr by měly do budoucna spíše stagnovat. V případě náhlého zvýšení úrokových sazeb, by podniku vznikly větší náklady u úroků, což by ovlivnilo výsledek hospodaření jednotky. Podnik značně ovlivňují také vývoje měnových kurzů, lze však očekávat zánik tohoto rizika ve spojení s přijetím jednotné evropské měny.

Riziko projektu a jeho vliv znamená prémii, kterou by investice měla generovat na úkor svých příjmů. Ve finančním plánu je toto riziko ohodnoceno jako 5 % z výsledných peněžních toků. Pro účely hodnocení investice je tato míra rizika započítána do diskontní sazby.

3.3 Harmonogram realizace

Průběh projektu je naplánován pomocí programu Microsoft Project 2003. Zahájení projektu je stanoveno na 1.6.2009, ukončení výstavby, tedy uvedení konzervárny do

provozu je plánováno na začátek července 2012. Projekt se dělí na 4 fáze, z nichž každá je ukončena milníkem, jejichž datum je nutné respektovat, aby nedošlo k celkovému prodlení.

1.fáze - rozhodnutí o realizaci

K definitivnímu rozhodnutí je zapotřebí vypracovat technickou studii, která se bude zabývat použitými technologiemi, možnými dodavateli stavby a přesným rozpočtem.

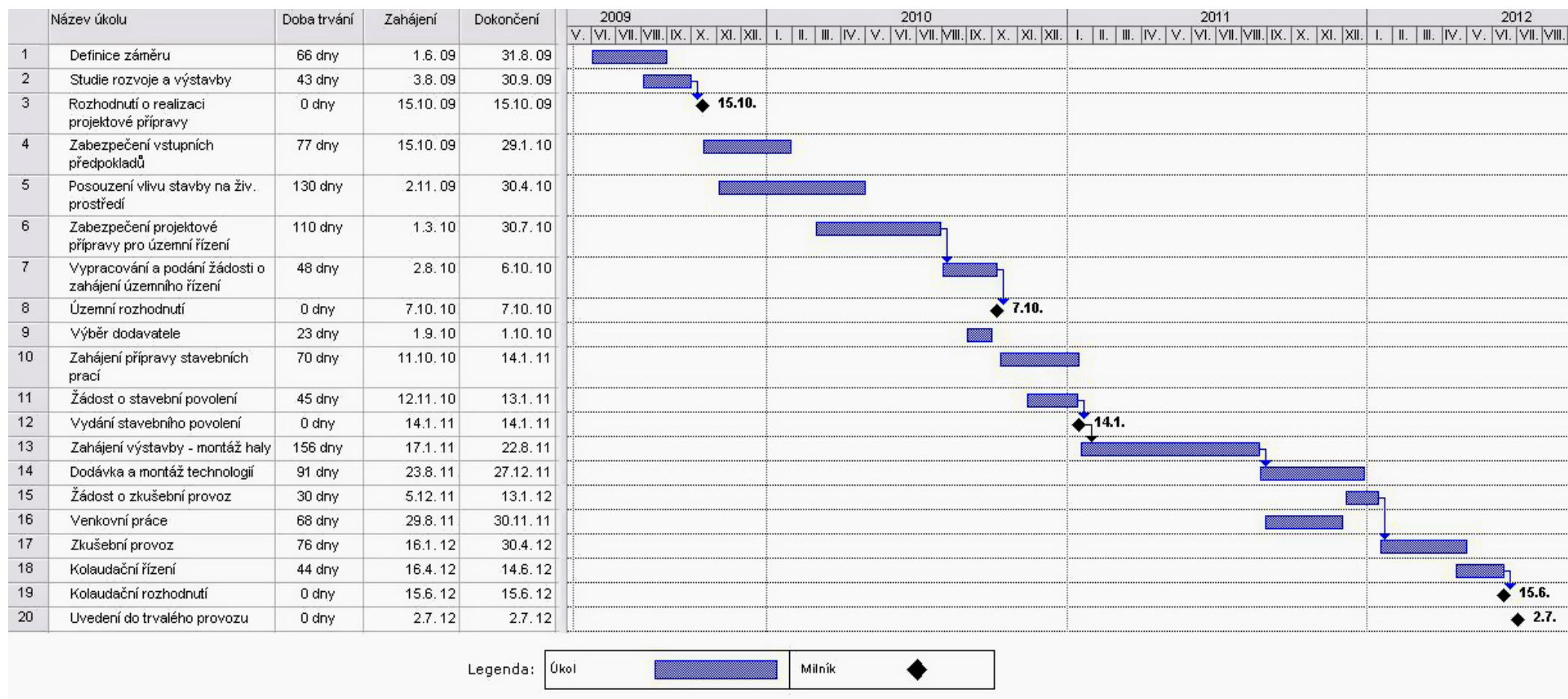
2.fáze - územní rozhodnutí

V této fázi půjde o přípravu dokumentace, nutné k územnímu rozhodnutí (projektová dokumentace, dopady na životní prostředí, věcná a časová koordinace, atd.).

3.fáze - výběr dodavatele a stavební povolení

4.fáze – výstavba a zkušební provoz

Během této fáze bude postavena samotná výrobní hala a sociální zařízení, nainstalovány potřebné technologie a upraveny pozemní komunikace. Závěrečným bodem této fáze je kolaudační rozhodnutí a uvedení do trvalého provozu.



Tab.10. Harmonogram realizace

4 Návrh finančního plánu a možností financování

4.1 Náklady a výnosy projektu

4.1.1 Propočet zřizovacích výdajů

Propočet vychází z technických studií vypracovaných k plánované konzervárně. Cena samotné výrobní haly vychází na 36,5 mil. Kč. Největší výdaje vzniknou z instalovaného strojního vybavení (parní tunel, drtičky, depaletizéry, plničky konzerv, autoklávy, baličky a jiné). Jeho hodnota je odhadnuta na základě předběžných nabídek, přibližně 40 mil. Kč. Další výdaje vzniknou z vybudované čističky odpadních vod, která bude při plánované kapacitě nezbytným prvkem. Při plánovaném rozšíření kapacity výroby bude nutné rozšířit kotelnu a vybudovat novou trafostanici. Další výdaje půjdou na vybudování nového sociálního zařízení pro zaměstnance a dále na vnitřní komunikace, které jsou v současné době ve špatném stavu.

Výrobní hala	36 500 000 Kč
Technologické zařízení	40 000 000 Kč
Rozšíření kotelny, přípojka	8 500 000 Kč
Trafostanice, Přeložka VN	2 800 000 Kč
ČOV, přípojka kanalizace	15 000 000 Kč
Komunikace, zpevnění ploch	12 000 000 Kč
Přípojka vody	200 000 Kč
Oplocení, osvětlení	200 000 Kč
Sociální zařízení	4 000 000 Kč
Průzkumné, projektové a inženýrské práce (4%)	4 768 000 Kč
CELKEM	123 968 000 Kč

Tab.11. Zřizovací výdaje

4.1.2 Provozní náklady a výnosy

Během provozu konzervárny budou vznikat osobní a materiálové náklady, dále náklady z údržby, oprav a služeb a v neposlední řadě pak odpisy. Výnos pak vzniká z tržeb z prodeje vlastních výrobků, který je přepočten podle současné situace. Výrobní náklady jsou propočteny podle současných jednicových hodnot na tunu výroby:

Osobní náklady:	1168,35 Kč / t
Surovina a obaly:	9441,00 Kč / t
Elektrická energie (90kWh/t):	287,28 Kč / t
Plyn (50m ³ /t):	560,50 Kč / t
Voda (1,2m ³ /t):	2,4 Kč / t
Údržba a opravy:	62,62 Kč / t
Náklady na služby:	76 Kč / t

Náklady z energií (elektřina, plyn, voda) na 36000t výroby by v současné době byly 30.606.480 Kč. Další náklady (spotřeba materiálu, opravy, služby) jsou ve finančním plánu dopočítány podle daných jednicových sazeb. Nemalou nákladovou položku tvoří náklady prodeje, které by se oproti současnosti měly v kalkulaci na tunu snížit, díky většímu obratu. Počítáno je s náklady prodeje ve výši 10% z tržeb. Ostatní náklady, jenž budou z konzervárny podniku vznikat, jsou například bonusy obchodním řetězcům a jiné (přibližně 4% tržeb).

Tržby z prodeje vlastních výrobků se v současné situaci pohybují na hodnotě 14.274 Kč na tunu výroby (tedy 513.864.000 Kč při 36.000 tun výroby). Do finančního plánu je zahrnuto každoroční zvyšování nákladů i výnosů. Charakteristiky vývoje jsou dány průměrnou změnou s kterou se během příštích let počítá. Tyto změny vychází z vývoje nákladů výroby v podniku a také z analýz Ministerstva zemědělství v odvětví výroby krmiv OKEČ 15.7 z let 2000 až 2007¹⁶. Podle těchto vývojových charakteristik jsou náklady a výnosy příštích období vyčísleny ve finančním plánu.

Položka	průměrný nárůst
Tržeb	4% ročně
Cen materiálu	3% ročně
Osobních nákladů	3% ročně
Cen energií	10 % ročně
Opravy a údržba	2% ročně
Náklady na služby	3% ročně

Tab.12. Vývoj výnosových a nákladových položek

¹⁶ *Panorama potravinářského průmyslu* [online]. Praha : Ministerstvo zemědělství, 2008 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.mze.cz/Index.aspx?ch=75&typ=2&ids=571&val=571>>.

Další nákladovou položkou, která přímo nesouvisí s výrobou, jsou odpisy. Skutečná doba odepisování technologií a staveb je v podniku v případě účetních odpisů delší než u odpisů daňových. Pro pravdivější vyčíslení reality budou použity odpisy účetní. Metoda odepisování bude lineární, odpisy budou rozděleny rovnoměrně do doby užívání majetku. Zřizovaný hmotný a nehmotný majetek lze rozdělit do 3 skupin podle délky odepisovaného majetku.

- 1. skupina 5 let** (odpisová skupina 2 podle zákona o dani z příjmu – 5 let)
- přípojka vody, oplocení, osvětlení **400 000 Kč**
- 2. skupina 10 let** (odpisová skupina 2 podle zákona o dani z příjmu – 5 let)
- technologické zařízení, rozšíření kotelny **48 500 000 Kč**
- 3. skupina 30 let** (odpisová skupina 5 podle zákona o dani z příjmu – 30 let)
- výrobní hala, trafo, ČOV, komunikace, soc. zařízení **70 300 000 Kč**

Plán odepisování dlouhodobého majetku je ve výhledu 10 let následující:

(v Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
30 let	1171667	2343333	2343333	2343333	2343333	2343333	2343333	2343333	2343333	2343333
10 let	2425000	4850000	4850000	4850000	4850000	4850000	4850000	4850000	4850000	4850000
5 let	40000	80000	80000	80000	80000	40000	X	X	X	X
CELKEM	3636667	7273333	7273333	7273333	7273333	7233333	7193333	7193333	7193333	7193333

Tab.13. Odepisování dlouhodobého majetku prvních 10 let

4.2 Návrh možnosti financování

Plánované financování vychází ze současné finanční situace podniku, jenž není příliš příznivá. Do roku 2011 se uvažuje o tvorbě určitých rezerv na financování nové konzervárny a to ve výši 18 mil. Kč za rok 2009 a 2010. Tyto rezervy by měl podnik vytvořit ze svých vlastních zdrojů – výsledků hospodaření. Část zřizovacích výdajů bude pokryto z úvěru poskytnutého mateřskou společností Mispol S.A. ve výši 5 968 tis. Kč. Největší část pokrytí financování by podle plánu měl poskytnout investiční bankovní úvěru ve výši 100 mil. Kč. Úrokové míry těchto dvou úvěrů jsou stanoveny na 6,1% p.a. Tyto úrokové míry jsou stanoveny podle současných úvěrů, z nichž podnik čerpá. Do nejbližší budoucnosti se počítá podle prognóz spíše se stagnováním či

snižováním sazeb z důvodů podpory podnikání v současné recesi. Lze však jen těžko spekulovat, jaký skutečný vývoj úrokových měr lze očekávat. Propočet nákladů z úroků je tedy ve finančním plánu fixován, avšak skutečný úvěr fixovanou sazbu úroku mít nebude. Úvěry budou spláceny lineárně (výše splátky bude každý rok stejná) a doba splácení je stanovena na lhůtu 10 let.

Splácení bankovního úvěru:

(v Kč)	počáteční stav	splátka	úrok	úmor	konečný stav
2013	100 000 000	13 651 240	6 100 000	7 551 240	92 448 760
2014	92 448 760	13 651 240	5 639 374	8 011 865	84 436 895
2015	84 436 895	13 651 240	5 150 651	8 500 589	75 936 306
2016	75 936 306	13 651 240	4 632 115	9 019 125	66 917 181
2017	66 917 181	13 651 240	4 081 948	9 569 292	57 347 890
2018	57 347 890	13 651 240	3 498 221	10 153 018	47 194 871
2019	47 194 871	13 651 240	2 878 887	10 772 352	36 422 519
2020	36 422 519	13 651 240	2 221 774	11 429 466	24 993 053
2021	24 993 053	13 651 240	1 524 576	12 126 663	12 866 390
2022	12 866 390	13 651 240	784 850	12 866 390	0
Celkem		136 512 396	36 512 396	100 000 000	

Tab.14. Splácení bankovního úvěru

Splácení mezipodnikového úvěru:

(v Kč)	počáteční stav	splátka	úrok	úmor	konečný stav
2013	5 968 000	814 706	364 048	450 658	5 517 342
2014	5 517 342	814 706	336 558	478 148	5 039 194
2015	5 039 194	814 706	307 391	507 315	4 531 879
2016	4 531 879	814 706	276 445	538 261	3 993 617
2017	3 993 617	814 706	243 611	571 095	3 422 522
2018	3 422 522	814 706	208 774	605 932	2 816 590
2019	2 816 590	814 706	171 812	642 894	2 173 696
2020	2 173 696	814 706	132 595	682 111	1 491 585
2021	1 491 585	814 706	90 987	723 719	767 866
2022	767 866	814 706	46 840	767 866	0
Celkem		8 147 060	2 179 060	5 968 000	

Tab.15. Splácení mezipodnikového úvěru

4.3 Finanční plán

Finanční plán je vyhotoven jako výhled na 10 let a to ve dvou variantách – varianta optimistická počítá s dobrou obchodní situací a s výrobní kapacitou 36.000 tun ročně od roku 2013. Druhý půlrok roku 2012 je počítáno s náběhem výroby a kapacitou 9.000 tun. S případem, že by se podniku nepodařilo prodat tak velké kapacity počítá varianta

pesimistická. V té je uvažováno o dlouhodobějším růstu výrobního plánu, s maximální kapacitou až v roce 2019. Plány výroby viz Tab.16.

(v tunách)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>optimistická var.</i>	9 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
<i>pesimistická var.</i>	9 000	18 000	21 000	24 000	27 000	30 000	33 000	36 000	36 000

Tab.16. Plán kapacit výroby

Finanční plán byl sestaven do forem výkazů zisku a ztráty a cash-flow. Následně byly výsledné peněžní toky diskontovány. Diskontní sazba je vypočtena ze dvou položek:

Bezriziková diskontní sazba (dluhopisy)	5%
<u>Riziko projektu (odhad managementu společnosti)</u>	<u>5%</u>
Výsledná diskontní sazba	10%

4.3.1 Optimistická varianta

Výsledky provozu projektu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby provozní (cena služby)		144 506 779	601 148 199	625 194 127	650 201 892	676 209 968	703 258 367	731 388 701	760 644 249	791 070 019
Ostatní výnosy										
VÝNOSY PROVOZNI CELKEM provozní		144 506 779	601 148 199	625 194 127	650 201 892	676 209 968	703 258 367	731 388 701	760 644 249	791 070 019
Spotřeba materiálu		92 847 920	382 533 432	394 009 435	405 829 718	418 004 610	430 544 748	443 461 091	456 764 923	470 467 871
Spotřeba energie		10 184 306	44 810 947	49 292 042	54 221 246	59 643 371	65 607 708	72 168 479	79 385 327	87 323 859
Náklady na opravy a údržbu		615 839	2 537 257	2 613 375	2 691 776	2 772 529	2 855 705	2 941 376	3 029 618	3 120 506
Náklady na služby		747 425	3 079 392	3 171 774	3 266 927	3 364 935	3 465 883	3 569 859	3 676 955	3 787 264
PŘIDANÁ HODNOTA		40 111 288	168 187 170	176 107 501	184 192 224	192 424 523	200 784 322	209 247 896	217 787 426	226 370 519
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)		11 490 188	47 339 576	48 759 763	50 222 556	51 729 233	53 281 110	54 879 543	56 525 929	58 221 707
Odpisy investice (bez DPH a bez dotace)		3 636 667	7 273 333	7 273 333	7 273 333	7 273 333	7 233 333	7 193 333	7 193 333	7 193 333
Ostatní náklady		5 780 271	24 045 928	25 007 765	26 008 076	27 048 399	28 130 335	29 255 548	30 425 770	31 642 801
Náklady prodeje		14 450 678	60 114 820	62 519 413	65 020 189	67 620 997	70 325 837	73 138 870	76 064 425	79 107 002
NÁKLADY PROVOZNI CELKEM provozní		139 753 295	571 734 686	592 646 900	614 533 822	637 457 407	661 444 659	686 608 100	713 066 280	740 864 344
HV provozní		4 753 484	29 413 513	32 547 227	35 668 070	38 752 561	41 813 708	44 780 602	47 577 969	50 205 676
Nákladové úroky			6 464 048	5 975 932	5 458 042	4 908 560	4 325 559	3 706 995	3 050 699	2 354 369
HV finanční			-6 464 048	-5 975 932	-5 458 042	-4 908 560	-4 325 559	-3 706 995	-3 050 699	-2 354 369
Daňová sazba		0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu		903 162	5 588 568	6 183 973	6 776 933	7 362 987	7 944 604	8 508 314	9 039 814	9 539 078
HV čistý		3 850 322	17 360 898	20 387 322	23 433 095	26 481 015	29 543 544	32 565 292	35 487 456	38 312 228

Tab.17. Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

CASH FLOW	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	0	7 486 988	24 634 231	27 660 655	30 706 428	33 754 348	36 776 878	39 758 626	42 680 789	45 505 562
PROVOZNÍ CF	0	7 486 988	24 634 231	27 660 655	30 706 428	33 754 348	36 776 878	39 758 626	42 680 789	45 505 562
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	105 968 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	0	0	8 001 898	8 490 013	9 007 904	9 557 386	10 140 387	10 758 950	11 415 246	12 111 577
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	18 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ	123 968 000	0	-8 001 898	-8 490 013	-9 007 904	-9 557 386	-10 140 387	-10 758 950	-11 415 246	-12 111 577
Nákup investic	123 968 000	0	0							
CASH FLOW INVESTIČNÍ	-123 968 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	0	7 486 988	16 632 333	19 170 642	21 698 524	24 196 962	26 636 491	28 999 676	31 265 543	33 393 985
FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	0	7 486 988	24 119 321	43 289 963	64 988 488	89 185 450	115 821 940	144 821 616	176 087 159	209 481 144

CASH FLOW DISKONTOVANÉ	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CASH FLOW pro výpočet IRR	-123 968 000	7 486 988	24 634 231	27 660 655	30 706 428	33 754 348	36 776 878	39 758 626	42 680 789	45 505 562
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 10%)	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	0	6 806 353	20 358 869	20 781 860	20 972 904	20 958 794	20 759 589	20 402 461	19 910 903	19 298 800
FIN. MAJ. GENEROVANÝ PROJEKTEM (diskontovaný)	0	6 806 353	27 165 222	47 947 081	68 919 985	89 878 779	110 638 368	131 040 829	150 951 733	170 250 533

Tab.18. Přehled peněžních toků – optimistická varianta

4.3.2 Pesimistická varianta

Výsledky provozu projektu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby provozní (cena služby)		144 506 779	300 574 100	364 696 574	433 467 928	507 157 476	586 048 639	670 439 643	760 644 249	791 070 019
Ostatní výnosy										
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní		144 506 779	300 574 100	364 696 574	433 467 928	507 157 476	586 048 639	670 439 643	760 644 249	791 070 019
Spotřeba materiálu		92 847 920	191 266 716	229 838 837	270 553 146	313 503 457	358 787 290	406 506 000	456 764 923	470 467 871
Spotřeba energie		10 184 306	22 405 474	28 753 691	36 147 498	44 732 528	54 673 090	66 154 439	79 385 327	87 323 859
Náklady na opravy a údržbu		615 839	1 268 629	1 524 469	1 794 517	2 079 397	2 379 754	2 696 262	3 029 618	3 120 506
Náklady na služby		747 425	1 539 696	1 850 201	2 177 951	2 523 701	2 888 236	3 272 371	3 676 955	3 787 264
PŘIDANÁ HODNOTA		40 111 288	84 093 585	102 729 376	122 794 816	144 318 392	167 320 269	191 810 571	217 787 426	226 370 519
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)		11 490 188	23 669 788	28 443 195	33 481 704	38 796 925	44 400 925	50 306 248	56 525 929	58 221 707
Odpisy investice (bez DPH a bez dotace)		3 636 667	7 273 333	7 273 333	7 273 333	7 273 333	7 233 333	7 193 333	7 193 333	7 193 333
Ostatní náklady		5 780 271	12 022 964	14 587 863	17 338 717	20 286 299	23 441 946	26 817 586	30 425 770	31 642 801
Náklady prodeje		14 450 678	30 057 410	36 469 657	43 346 793	50 715 748	58 604 864	67 043 964	76 064 425	79 107 002
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM provozní		139 753 295	289 504 010	348 741 247	412 113 659	479 911 388	552 409 438	629 990 202	713 066 280	740 864 344
HV provozní		4 753 484	11 070 090	15 955 327	21 354 269	27 246 088	33 639 201	40 449 440	47 577 969	50 205 676
Nákladové úroky			6 464 048	5 975 932	5 458 042	4 908 560	4 325 559	3 706 995	3 050 699	2 354 369
HV finanční			-6 464 048	-5 975 932	-5 458 042	-4 908 560	-4 325 559	-3 706 995	-3 050 699	-2 354 369
Daňová sazba	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu	0	903 162	2 103 317	3 031 512	4 057 311	5 176 757	6 391 448	7 685 394	9 039 814	9 539 078
HV čistý		3 850 322	2 502 725	6 947 883	11 838 916	17 160 771	22 922 194	29 057 052	35 487 456	38 312 228

Tab.19. Výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta

CASH FLOW	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	0	7 486 988	9 776 058	14 221 216	19 112 249	24 434 104	30 155 527	36 250 385	42 680 789	45 505 562
PROVOZNÍ CF	0	7 486 988	9 776 058	14 221 216	19 112 249	24 434 104	30 155 527	36 250 385	42 680 789	45 505 562
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	105 968 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	0	0	8 001 898	8 490 013	9 007 904	9 557 386	10 140 387	10 758 950	11 415 246	12 111 577
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	18 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ	123 968 000	0	-8 001 898	-8 490 013	-9 007 904	-9 557 386	-10 140 387	-10 758 950	-11 415 246	-12 111 577
Nákup investic	123 968 000	0	0							
CASH FLOW INVESTIČNÍ	-123 968 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	0	7 486 988	1 774 160	5 731 203	10 104 345	14 876 718	20 015 140	25 491 435	31 265 543	33 393 985
FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	0	7 486 988	9 261 149	14 992 352	25 096 697	39 973 415	59 988 555	85 479 990	116 745 533	150 139 518

CASH FLOW DISKONTOVANÉ	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CASH FLOW pro výpočet IRR	-123 968 000	7 486 988	9 776 058	14 221 216	19 112 249	24 434 104	30 155 527	36 250 385	42 680 789	45 505 562
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 10%)	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	0,5645	0,5132	0,4665	0,4241
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	0	6 806 353	8 079 387	10 684 610	13 053 923	15 171 656	17 022 009	18 602 179	19 910 903	19 298 800
FIN. MAJ. GENEROVANÝ PROJEKTEM (diskontovaný)	0	6 806 353	14 885 740	25 570 350	38 624 273	53 795 930	70 817 939	89 420 118	109 331 021	128 629 822

Tab.20. Přehled peněžních toků – pesimistická varianta

4.4 Zhodnocení

K hodnocení investice byly použity metody čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti investice. Výsledné údaje započítávají údaje peněžních toků z prvních 10 let životnosti investice.

VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	<i>optimistická varianta</i>	<i>pesimistická varianta</i>
NPV - Čistá současná hodnota	46 282 533	4 661 822
IRR - Vnitřní výnosové procento	17,06%	10,70%
Diskontovaná doba návratnosti	7,7 let	9,8 let

Tab.21. Výsledné hodnocení investice

Průměrná doba odepisování investice, vycházející z daňových odpisů, činí 19 let. Doba návratnosti pořízeného dlouhodobého majetku je tedy v obou případech kratší než jeho odepisování. Výstavba konzervárny se v obou případech jeví jako velice výhodná investice. Kladných výsledků hospodaření by konzervárna měla dosahovat v případě, že kapacita výroby a prodeje neklesne pod 15.000 tun výroby. Na této hranici by výnosy měly pokrývat náklady vzniklé z provozu konzervárny. Největším nedostatkem jsou velká rizika projektu, která lze těžko předvídat. Jsou to hlavně rizika z kurzových změn, vývoje cen materiálu a špatná vymahatelnost pohledávek spojených osob. Tyto faktory by mohly způsobit velké ztráty, které by návratnost investice prodloužily.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru s návrhem finančního plánu a možnosti financování. Pro dosažení tohoto cíle bylo nutné prostudovat odbornou literaturu, týkající se tohoto tématu. Veškerá literatura, kterou jsem využil, je uvedena s seznamu použité literatury. V teoretické části bakalářské práce jsou zmíněny principy a metody, které by měly být použity při zpracování podnikatelského záměru, a kterými jsem se řídil.

Hlavním východiskem bakalářské práce byla analýza současné situace podniku, při které jsem použil metody k hodnocení vnitřního prostředí podniku, oborového okolí podniku a finanční situace. Informace, které mi tyto metody poskytly jsou zmíněny v druhé kapitole bakalářské práce.

Podnikatelský záměr se zabývá výstavbou konzervárny, která je krokem k rozšíření a modernizaci výroby podniku. V tuzemsku, ale především na východních trzích, zažívá spotřeba krmiv pro domácí zvířata velký rozmach. Ten je způsoben nárůstem počtů domácích zvířat i zvýšením požadavků pro tyto zvířata. Společnost KSK Bono s.r.o. se nachází ve špatné finanční situaci, kterou ovlivnily některé mimořádné skutečnosti v minulosti, zároveň se jí ale nabízí možnosti na rozšíření výroby. Zřizovací výdaje na výstavbu nové konzervárny tvoří vysokou sumu, vzhledem k hodnotě podniku. Konzervárna by musela být financována z velké části z cizích zdrojů. Tyto zdroje je možné získat jen v podmínkách absolutní připravenosti a detailního naplánování. Vzhledem k přidané hodnotě, kterou by konzervárna utvářela, by splácení takového úvěru nemělo být rizikové.

Na základě předběžně sestaveného finančního plánu se jeví investice do konzervárny realizovatelná a efektivní. Konzervárna generuje značné množství tržeb a při dostatečném vytížení výroby je velice efektivní. Návratnost celého projektu by neměla být delší než deset let. S investicí přichází také ale velké množství fixních nákladů v podobě úroků z úvěru a odpisů investice. Část zisků, které konzervárna vytvoří, je také pohlceno režijními náklady podniku. Tyto skutečnosti poukazují na to, že klíčovou

činností, jenž zajistí plnou vytíženost výroby a tedy i úspěšnost investice, je zajištění prodeje výrobků.

Při zvětšení kapacit, s kterými je plánováno, by se podniku mohly nabízet nová místa odbytu a v případě, že nedojde k mimořádným okolnostem na trhu, by výnosy z konzervárny měly být dostatečné.

Seznam použité literatury

- (1) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (2) HRON, J. TICHÁ I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha : ČZU v Praze, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
- (3) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (4) KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M. a PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (5) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- (6) LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. Brno : Computer Press, 2008, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.
- (7) MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- (8) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. Praha : Grada, 2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- (9) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- (10) VEBER, J. a kol. *Management - základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

- (11) Pets jako fenomén současnosti. *Pet media* [online]. roč. 2008, č. 1 [cit. 2009-05-01], s. 8. Dostupný z WWW: <http://www.petmedia.cz/pdf/pets_jako.pdf>.
- (12) Kam směřuje východoevropský trh petfood a petcare?. *Pet media* [online]. roč. 2006, č. 2 [cit. 2009-05-01], s. 4. Dostupný z WWW: <http://www.petmedia.cz/pdf/Kam_smeruje.pdf>.
- (13) BARTOŠOVÁ, Veronika. *Pet food růst vzbuzující závist* [online]. IHned.cz, 2008 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/c4-10136900-22926110-000000_d-pet-food-rust-vzbuzujici-zavist>.
- (14) *Panorama potravinářského průmyslu* [online]. Praha : Ministerstvo zemědělství, 2008 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.mze.cz/Index.aspx?ch=75&typ=2&ids=571&val=571>>.

- (15) *Vývoj repo sazby* [online]. Česká národní banka, 2009 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/faq/faq_repo_historie.html>.
- (16) *Graf CZK/PLN - ČNB* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2009 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-PLN/>>.
- (17) *Vývoj průměrné mzdy* [online]. Finance.cz, 2009 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/mzda/>>.
- (18) VEČERKOVÁ, Hana. *Jídla pro psa jsou někdy pod psa* [online]. iDnes.cz, 2002 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/test.asp?r=test&c=A020625_082650_test_jan>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

- Obrázek č. 1 - Implementace strategických rozhodnutí
- Obrázek č. 2 - Čistý pracovní kapitál
- Obrázek č. 3 - Porterův model konkurenčních sil
- Obrázek č. 4 - Logo firmy
- Obrázek č. 5 - Poloha jednotlivých středisek podniku
- Obrázek č. 6 - Hlavní sortiment výroby
- Obrázek č. 7 - Premiová značka No1

Seznam grafů:

- Graf č. 1 - Vývoj trhu s krmivem ve východní Evropě 1998-2005
- Graf č. 2 - Vývoj repo sazby ČNB
- Graf č. 3 - Vývoj kurzu české koruny a polského zlotý
- Graf č. 4 - Vývoj aktiv
- Graf č. 5 - Vývoj pasiv
- Graf č. 6 - Struktura aktiv v roce 2008
- Graf č. 7 - Bankrotní ukazatele

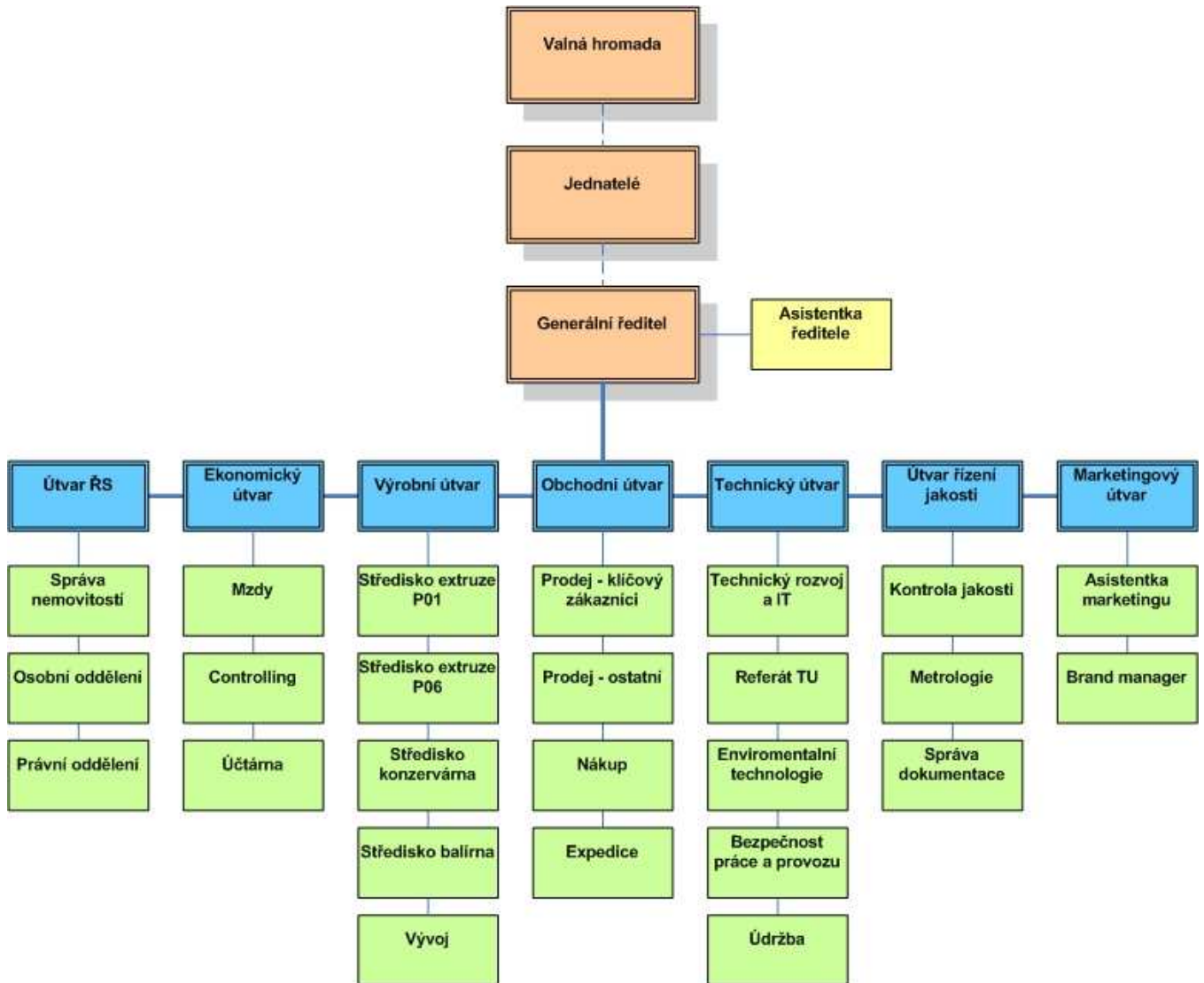
Seznam tabulek:

- Tabulka č. 1 - Strategie SWOT
- Tabulka č. 2 - Rozdílové ukazatele

- Tabulka č. 3 - Tokové ukazatele
- Tabulka č. 4 - Ukazatele rentability
- Tabulka č. 5 - Ukazatele likvidity
- Tabulka č. 6 - Ukazatele zadluženosti
- Tabulka č. 7 - Ukazatele aktivity
- Tabulka č. 8 - Bankrotní ukazatele
- Tabulka č. 9 - Lidské zdroje
- Tabulka č. 10 - Harmonogram realizace
- Tabulka č. 11 - Zřizovací výdaje
- Tabulka č. 12 - Vývoj výnosových a nákladových položek
- Tabulka č. 13 - Odepisování dlouhodobého majetku prvních 10 let
- Tabulka č. 14 - Splácení bankovního úvěru
- Tabulka č. 15 - Splácení mezipodnikového úvěru
- Tabulka č. 16 - Plán kapacit výroby
- Tabulka č. 17 - Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta
- Tabulka č. 18 - Přehled peněžních toků – optimistická varianta
- Tabulka č. 19 - Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta
- Tabulka č. 20 - Přehled peněžních toků – pesimistická varianta
- Tabulka č. 21 - Výsledné hodnocení investice

Přílohy

Příloha č.1 – Organizační struktura společnosti



Příloha č.3 – rozvaha společnost KSK BONO s.r.o. z období 2005-2008

Rozvaha v plném rozsahu		2005	2006	2007	2008
v tis. Kč		Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	289 179	291 616	294 435	290 152
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	116 407	126 485	108 052	94 786
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 310	6 477	5 332	5 091
1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	855	887	535	234
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill		3 957	3 681	3 405
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1 047	1 261	1 116	1 452
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	408	372	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	113 987	120 001	102 720	89 695
1.	Pozemky	1 991	1 991	2 142	2 142
2.	Stavby	42 757	46 213	48 577	46 768
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	50 734	51 216	45 455	33 766
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	15 753	18 254	4 644	5 543
8.	Poskytnuté zálohy na DHM				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 752	2 327	1 902	1 476
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	110	7	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	113			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-3	7		
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	162 235	160 815	183 318	193 130
C.I.	Zásoby	28 926	37 996	44 365	37 378
1.	Materiál	22 541	23 628	31 921	25 615
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 822	3 980	5 146	3 915
3.	Výrobky	3 191	6 830	5 654	6 410
4.	Zvířata				
5.	Zboží	1 372	3 558	1 644	1 438
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky				
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem				
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Dohadné účty aktivní				
6.	Jiné pohledávky				
7.	Odložená daňová pohledávka				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	131 979	122 729	130 659	154 508
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	103 901	87 078	100 375	124 065
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	8 849	8 437	11 933	14 159
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem				
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát - daňové pohledávky	15 523	23 872	13 216	11 449
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	3 276	2 807	4 431	4 221
8.	Dohadné účty aktivní				58
9.	Jiné pohledávky	430	535	704	556
C.IV.	Finanční majetek	1 330	90	8 294	1 244
1.	Peníze	331	672	351	400
2.	Účty v bankách	999	-582	7 943	844
3.	Krátkodobý finanční majetek				
4.	Požizovaný krátkodobý majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	10 537	4 316	3 065	2 236
D.I.	Časové rozlišení	10 537	4 316	3 065	2 236
1.	Náklady příštích období	10 537	4 316	3 065	2 220
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				16

Rozvaha v plném rozsahu		2005	2006	2007	2008
v tis. Kč		Netto	Netto	Netto	Netto
	PASIVA CELKEM	289 179	291 616	294 435	290 152
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	73 796	50 782	40 876	54 525
A.I.	Základní kapitál	10 002	10 002	10 002	10 002
1.	Základní kapitál	10 002	10 002	10 002	10 002
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3.	Změny vlastního kapitálu				
A.II.	Kapitálové fondy	2 055	2 065	1 116	1 116
1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy	2 052	2 052	2 173	2 173
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	3	13	-1 057	-1 057
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1 142	1 052	1 021	1 012
1.	Zákonný rezervní fond	1 000	1 000	1 000	1 000
2.	Statutární a ostatní fondy	142	52	21	12
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	43 196	59 226	37 394	28 737
1.	Nerozdělený zisk minulých let	43 196	59 226	37 394	28 737
2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	17 401	-21 563	-8 657	13 658
B.	CIZÍ ZDROJE	215 381	240 759	253 559	235 515
B.I.	Rezervy	0	0	1 532	1 830
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3.	Rezerva na daň z příjmů				427
4.	Ostatní rezervy			1 532	1 403
B.II.	Dlouhodobé závazky	9 611	4 478	1 236	2 326
1.	Závazky z obchodních vztahů				
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami				
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení				
5.	Přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky	8 200	7 550	500	0
10.	Odložený daňový závazek	1 411	-3 072	736	2 326
B.III.	Krátkodobé závazky	99 949	105 485	125 881	115 715
1.	Závazky z obchodních vztahů	71 690	76 441	105 178	97 218
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám				125
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	4 190	520		
5.	Závazky k zaměstnancům	11 346	7 891	8 720	6 716
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 713	1 884	2 065	2 188
7.	Stát - daňové závazky a dotace	7 221	13 936	539	547
8.	Přijaté zálohy		1 671	37	58
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	3 789	3 122	8 823	8 363
11.	Jiné závazky		20	519	500
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	105 821	130 796	124 910	115 644
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	45 330	55 543	28 395	28 395
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	30 000	41 500	53 264	80 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	30 491	33 753	43 251	7 249
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	2	75	0	112
C.I.	Časové rozlišení	2	75	0	112
1.	Výdaje příštích období	2	49		112
2.	Výnosy příštích období		26		

Příloha č.4 – výkaz zisku a ztráty společnost KSK BONO s.r.o. z období 2005-2008

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)		č.ř.	2005	2006	2007	2008
I.	Tržby za prodej zboží	01	10 103	19 166	14 276	12 406
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8 052	12 392	10 860	11 199
	+ OBCHODNÍ MARŽE	03	2051	6774	3416	1207
II.	Výkony	04	430 105	449 300	476 674	526 506
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	433 564	443 372	476 196	526 575
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	-3 459	5 928	478	-96
3.	Aktivace	07				27
B.	Výkonová spotřeba	08	306 676	348 278	369 230	387 415
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	236 318	256 147	300 024	321 513
2.	Služby	10	70 358	92 131	69 206	65 902
	+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	125 480	107 796	110 860	140 298
C.	Osobní náklady	12	63 297	73 330	74 820	78 599
1.	Mzdové náklady	13	47 136	54 420	55 698	58 446
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14				
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 681	18 394	18 514	19 435
4.	Sociální náklady	16	480	516	608	718
D.	Daně a poplatky	17	755	723	807	834
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	11 008	15 960	17 907	15 462
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	14 235	14 909	14 416	5 993
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 281	6 464	4 076	12
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	7 954	8 445	10 340	5 981
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	8 237	6 433	3 556	1 157
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	6 164	6 190	3 320	144
2.	Prodaný materiál	24	2 073	243	236	1 013
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25	7 150	24 267	5 344	1 365
26						
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	89	1 518	991	1 364
H.	Ostatní provozní náklady	28	17 345	20 472	20 153	22 951
V.	Převod provozních výnosů	29				
I.	Převod provoz. nákladů	30				
	* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	32 012	-16 962	3 680	27 289
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			4 179	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			3 694	
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34				
35						
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36				
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38				
K.	Náklady z finančního majetku	39				
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40				
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42		113	-113	
X.	Výnosové úroky	43	22	12	31	7
N.	Nákladové úroky	44	6 119	5 767	5 914	5 623
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	1 067	1 269	3 061	7 881
O.	Ostatní finanční náklady	46	3 290	4 485	6 305	13 765
XII.	Převod finančních výnosů	47				
P.	Převod finančních nákladů	48				
	* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-8 320	-9 084	-8 529	-11 500
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	6 291	-4 483	3 808	2 131
1.	splatná	51	7 199			541
2.	odložená	52	-908	-4 483	3 808	1 590
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	17 401	-21 563	-8 657	13 658
XIII.	Mimořádné výnosy	54				
R.	Mimořádné náklady	55				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56				
1.	splatná	57				
2.	odložená	58				
	* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60				
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	17 401	-21 563	-8 657	13 658
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	23 692	-26 046	-4 849	15 789

Příloha č.5 – výkaz cash-flow společnost KSK BONO s.r.o. z období 2005-2008

Zjednodušený přehled o peněžních tocích	2005	2006	2007	2008
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	30 274	17 153	24 037	-2 014
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-33 019	-26 505	753	-3 027
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	548	8 113	-16 586	-2 009
Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	-2 197	-1 239	8 204	-7 050
Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na počátku období	3 528	1 329	90	8 294
Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	1 329	90	8 294	1 244