

**Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu**



Diplomová práce

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PODNIKU
MLÝN SEDLČANY**

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Katedra managementu podnikatelské sféry

Jindřichův Hradec 2007

Ing. Jan Pejša

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „**Podnikatelský záměr podniku Mlýn Sedlčany**“ vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v přiloženém soupisu literatury.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Fakulty managementu Vysoké školy ekonomické s omezením týkajícím se přístupu k citlivým datům a zpřístupněna ke studijním účelům až po pěti letech od obhájení práce.

V Praze dne

.....

PODĚKOVÁNÍ

Za cenné připomínky a odborné vedení při vypracování diplomové práce chci poděkovat Prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.

V Praze dne

VĚNOVÁNÍ

Tuto práci chci spolu s poděkováním věnovat své rodině.

OBSAH	
OBSAH	1
SEZNAM OBRÁZKŮ	4
SEZNAM TABULEK	5
1. ÚVOD	6
2. CÍL PRÁCE	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
3. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	8
3.1. Funkce podnikatelského plánu	8
3.2. Požadavky na zpracování	9
3.3. Přínosy podnikatelského plánu	9
4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	11
4.1. Titulní strana	11
4.2. Obsah	11
4.3. Stručný obsah – resumé	11
4.4. Podnikatelský plán	12
4.4.1. Základní informace o podniku	12
4.4.2. Výrobní program	13
4.4.3. Analýza trhu a predikce dalšího vývoje	13
4.4.4. Strategická analýza interního prostředí a predikce dalšího vývoje	13
4.4.5. Marketingový plán	14
4.4.6. Výrobní plán, plán výzkumu a vývoje	14
4.4.7. Personální plán	14
4.4.8. Organizační plán	15
4.4.9. Finanční plán	15
4.4.10. Analýza rizik	17
4.4.11. Shrnutí a závěry	17
4.4.12. Přílohy, doprovodná a podpůrná dokumentace	18
5. FUNKČNÍ STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	19
5.1. Plánování marketingu	19
5.2. Plánování nákupu	20
5.3. Plánování výroby	20
5.4. Plánování výzkumu a vývoje	20
5.5. Plánování údržby a investic hmotného investičního majetku	21
5.6. Plánování lidských zdrojů	21
5.7. Finanční plánování	21
6. STRATEGICKÉ ANALÝZY	22
6.1. Externí analýza	22
6.1.1. Makrookolí firmy – PEST analýza	22
6.1.1.1. Politické a legislativní faktory	22
6.1.1.2. Ekonomické faktory	22

6.1.1.3.	Sociálně demografické faktory	23
6.1.1.4.	Technické a technologické faktory	23
6.1.2.	Mikrookolí firmy – Analýza odvětví	23
6.1.2.1.	Základní charakteristiky odvětví	24
6.1.2.2.	Struktura odvětví	24
6.1.2.3.	Hybné změnotvorné síly	25
6.1.2.4.	Klíčové faktory úspěchu	25
6.1.3.	Mikrookolí – Analýza konkurenčního okolí	25
6.1.3.1.	Porterova analýza 5F	26
6.1.3.2.	Analýza nákladů konkurence	28
6.1.3.3.	Analýza konkurence	28
6.2.	Interní analýza	28
6.2.1.	Audit zdrojů	28
6.2.2.	Finanční analýza	29
6.2.2.1.	Ukazatele aktivity	29
6.2.2.2.	Ukazatele rentability	29
6.2.2.3.	Ukazatele likvidity	30
6.2.2.4.	Ukazatele zadluženosti	30
6.2.3.	Analýza výrobního portfolia	31
6.2.3.1.	Model BCG	31
6.2.3.2.	Analýza životního cyklu výrobku	32
6.2.3.3.	Model GE	32
6.2.4.	Identifikace základů konkurenční výhody	33
6.2.5.	Odhad relativní konkurenční síly	33
6.2.6.	SWOT analýza	34
6.2.7.	Specifické přednosti	35
6.2.8.	Strategická analýza a strategie	35
APLIKAČNÍ ČÁST		36
7.	PLÁN INVESTIC DO REKONSTRUKCE MLÝNA	37
8.	VARIANTNÍ NÁVRH POKRAČOVÁNÍ PRONÁJMU	38
9.	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PŘEVZETÍ PROVOZU	39
9.1.	Obsah	39
9.2.	Cíle projektu	41
9.3.	Identifikace společnosti	41
9.3.1.	Identifikační údaje firmy	41
9.3.2.	Předmět podnikání	41
9.3.3.	Historie firmy	42
9.3.4.	Majetkoprávní vztahy v rámci podniku	43
9.3.5.	Organizace a zaměstnanci firmy	43
9.4.	PEST analýza	44
9.5.	Porterova analýza 5F	47
9.6.	SWOT analýza	48
9.7.	Popis realizace projektu	48
9.7.1.	Předmět projektu	48
9.7.2.	Ekonomický přínos projektu	48
9.7.3.	Investice v budoucím období	49
9.7.4.	Analýza zdrojů: lokalizace, technické a technologické vybavení, doprava, komunikace, energie, lidské zdroje	49
9.7.5.	Analýza výrobků a služeb	51
9.7.6.	Analýza surovin a jejich dodavatelé	52
9.7.7.	Analýza cílových trhů a odběratelů	53
9.7.8.	Analýza tržních příležitostí	54
9.7.9.	Analýza a prognóza poptávky	54
9.7.10.	Analýza konkurence a její omezení	57

9.7.11.	Tržní potřeba realizace projektu.....	58
9.7.12.	Dopady projektu: životní prostředí, pracovní místa.....	58
9.8.	Ekonomické informace.....	59
9.8.1.	Plán výroby a roční časový fond.....	59
9.8.2.	Analýza výnosů.....	59
9.8.3.	Analýza nákladů.....	60
9.8.4.	Rozvaha.....	62
9.8.5.	Výkaz zisku a ztrát.....	62
9.8.6.	Financování.....	63
9.8.7.	Cash flow.....	63
9.9.	Finanční analýza.....	64
9.9.1.	Analýza bodu zvratu a čistý pracovní kapitál.....	64
9.9.2.	Analýza rentability.....	65
9.9.3.	Analýza aktivity.....	66
9.9.4.	Analýza zadluženosti.....	67
9.9.5.	Analýza likvidity.....	67
9.10.	Další rozvoj firmy.....	68
9.10.1.	Stanovení dalších cílů a formulování strategie.....	68
9.10.2.	Segmentace trhu.....	69
9.10.3.	Výběr cílového trhu.....	69
9.10.4.	Marketingová strategie.....	69
9.10.5.	Výrobní strategie.....	69
9.10.6.	Cenová úroveň.....	69
9.10.7.	Distribuce.....	70
9.10.8.	Podpora prodeje.....	71
10.	ZÁVĚR.....	72
11.	SOUHRN.....	74
12.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
13.	PŘÍLOHY.....	78
13.1.	Seznam příloh.....	78
13.2.	Kalkulace ceny mouky pro drobné spotřebitelské balení 1 kg.....	78
13.3.	Hospodaření současného nájemce.....	79

SEZNAM OBRÁZKŮ

6.1.	Porterův model 5F	27
6.2.	Model BCG.....	32
6.3.	Matice GE.....	33
6.4.	SWOT analýza.....	34

SEZNAM TABULEK

6.1.	Ukazatele aktivity	29
6.2.	Ukazatele rentability	29
6.3.	Ukazatele likvidity	30
6.4.	Ukazatele zadluženosti	30
8.1.	Varianta pokračování nájmu	38
9.1.	Výsledky mlýnu Sedlčany – Josef Vodička	42
9.2.	Struktura pracovníků	44
9.3.	SWOT analýza	48
9.4.	Přehled hlavních dodavatelů pšenice	52
9.5.	Přehled největších odběratelů	53
9.6.	Objem zpracovávané (semelek) pšenice a žita, vývoz a dovoz mouky (v tis. tunách)	55
9.7.	Vývoj průměrných cen pšenice, žita, pšeničných a žitných mouk (v Kč)	55
9.8.	Dovoz a vývoz výrobků na bázi mouky (tuny)	55
9.9.	Vývoj výrobních kapacit mlýnů a jejich využití	56
9.10.	Vývoj spotřeby mouky v ČR v kg na obyvatele a rok	58
9.11.	Semelek mouk	59
9.12.	Výnosy v tis. Kč	60
9.13.	Výkaz zisků a ztrát v tis. Kč	62
9.14.	Cash flow v tis. Kč	63
9.15.	Čistý pracovní kapitál	65
9.16.	Ukazatele rentability	65
9.17.	Ukazatele aktivity	66
9.18.	Ukazatele zadluženosti	67
9.19.	Ukazatele likvidity	67
13.1.	Kalkulace nákladů	78
13.2.	Kalkulace cen výrobků	79
13.3.	Rok 2002	79
13.4.	Rok 2003	80
13.5.	Rok 2004	80
13.6.	Rok 2005	80
13.7.	Rok 2006 - část	81

1. ÚVOD

Prosperita podniku a jeho úspěšný rozvoj v podmínkách tržní ekonomiky je velmi složitou záležitostí. Úvodem každé snahy o vstup do podnikání, založení prosperujícího podniku, či rozvoj a rozšíření podniku je rozmyšlená rozvojová strategie, příprava a realizace projektů, kterými je tato strategie uskutečňována. Podstatou tvorby plánů je výsledná tvorba zisku, stejně jako u celého podnikání.

Projekty, podnikatelské záměry nebo plány, vyplývající z nich, představují nástroj pro řízení rozvoje podniku. Tyto materiály mohou též poskytnout potřebné informace o daném projektu (jak z hlediska finančního, tak z hlediska uskutečnitelnosti) potenciálním investorům a tím je přesvědčit o poskytnutí kapitálu na jeho financování a jeho návratnosti.

Příprava těchto investičních projektů a jejich vyhodnocování je velice náročnou činností. Schopnosti pracovníků a kvalita přípravy projektů velmi významně ovlivňuje proveditelnost a úspěšnost těchto projektů.

Obsahem podnikatelského plánu by měly být informace o podniku, dosavadním vývoji, investičním či podnikatelském záměru – plánovaném rozvoji, potřebě kapitálu k jeho financování, využitelnosti a potřebě zdrojů a předpokládané výnosnosti záměru. Samozřejmostí je sledování trhu, na kterém se podnik pohybuje. Samostatnou kapitolou jsou lidské zdroje podniku, zvláště vzdělání, zkušenosti a předpoklady vedení podniku pro úspěšnou realizaci záměru.

Podnikatelský plán není a nesmí být strnulý a neměnný. Čím pružnější je, tím lépe reaguje na odchylky od plánu, změny podnikatelského prostředí, trhů, postojů vlád. Dostatečně rychlými reakcemi umožňuje společnosti stabilitu a bezpečné přežití.

Ideje a podklady, které jsou v podnikatelském záměru uvedené a na kterých je tento postaven, budou pro další období určující nejen pro směr směřování podniku, ale budou i podkladem a zdrojem kontroly plnění a dosažení jednotlivých bodů podnikatelského záměru podniku.

2. CÍL PRÁCE

Podnik se musí starat o svou budoucnost a z této podmínky vyplývá i úloha podnikového plánování. Podnikový plán je vlastně racionálním přístupem vedoucím k dosažení předem zvolených cílů.

Vzhledem k tomu, že svou budoucnost řeší také majitelé mlýna Sedlčany a s nimi tedy i samotný mlýn Sedlčany, je podkladem k řešení této situace níže uvedený podnikatelský záměr.

Tento podnikatelský záměr řeší dvě roviny:

- dosažení návratnosti vložených investic – rámcová východiska
- převzetí provozu – podrobné kalkulace

Druhá část podnikatelského záměru – převzetí provozu Mlýna Sedlčany se dále konkrétněji zaměřuje na:

- převzetí provozu – změna provozovatele z nájemce na vlastníky (dnešní pronajímatele)
- zlepšení ekonomické účinnosti kapitálu zvýšením výtěžnosti a užitné hodnoty mlýnských výrobků
- zlepšení hygienických podmínek výroby a bezpečnosti výrobků z hlediska jejich zdravotní nezávadnosti a tím zlepšení konkurenceschopnosti a upevnění postavení na trhu
- rozšíření sortimentu výroby o speciální druhy mlýnských výrobků.

TEORETICKÁ ČÁST

3. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr je základní dokument taktického plánování, který rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích [SYNEK, 1999]

3.1. Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je základním firemním dokumentem, definujícím záměry podniku ve sféře vývoje, výroby, odbytu a financí. Je vodítkem při definování a kvantifikování cílů podnikatelského záměru, nastiňuje způsoby a prostředky realizace jeho částí i celku.

Tento dokument je nástrojem jak při zakládání a rozjezdu nového podniku, tak i při řízení a plánování dalšího rozvoje firmy. Existující podnik charakterizuje jako celek, jeho postavení a ekonomickou situaci na trhu.

Podnikatelský plán má dvě funkce, a to interní a externí:

1. Interní funkce – představuje vnitřní dokument podniku, sloužící jako nástroj plánování, resp. řízení podniku. Slouží jako návod, dle kterého se podnik snaží dosáhnout vytyčených cílů. V podnikatelském plánu jsou obsaženy i způsoby a prostředky realizace těchto cílů.

Na možné změny a nové skutečnosti, které se vyskytnou v průběhu plnění jednotlivých cílů, je podnik nucen reagovat a zakomponovat je do svých plánů.

2. Externí funkce – podnikatelský záměr slouží jako nástroj komunikace se svým okolím. V případě nutnosti financování záměru cizími zdroji, je podnikatelský plán používán také jako zpráva o podniku a slouží finančním institucím (především pro potenciální investory či věřitele) k rozhodování, zda finanční prostředky poskytnou. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr pak významně zvyšuje šance na získání potřebného kapitálu.

Vyjma plánovací funkce je důležitá i funkce kontrolní. Dochází k porovnávání plánovaných údajů se skutečnými. Zjišťuje se dosažení stanovených záměrů a v případě odchylek se stanovují změny plánu.

Podnikatelský plán je stále živý a vyvíjející se dokument, který je nutno kontinuálně upravovat s ohledem na měnící se podmínky.

3.2. Požadavky na zpracování

- Srozumitelnost – nepoužívat specifickou terminologii a nezacházet do technických a technologických detailů.
- Stručnost – délka by neměla být více jak padesát stran.
- Přehlednost a logičnost – rozčlenění do logických celků a zjednodušení orientace např. pomocí záložek, číslování kapitol, odkazů.
- Pravdivost – předpoklady, cíle a závěry musí být reálné a realizovatelné. A to i hodnocení tržního potenciálu. Neuskutečněné optimistické předpoklady snižují důvěryhodnost v očích posuzovatele, pesimistické naopak mohou daný projekt ukazovat jako málo atraktivní.
- Nezakrývat rizika a slabá místa projektu
- Orientace na budoucnost – prezentace skutečností, kterých chce v budoucnu dosáhnout (jakým způsobem a prostředky) a ty, kterých podnik již dosáhl, slouží jen na podporu našich argumentů.
- Orientace na zákazníka – informace o výrobku, jaký mají pro zákazníka užitek a o tom, jak a komu se budou výrobky prodávat.
- Informace o konkurenčních výhodách podniku a zkušenostech, schopnostech a znalosti pracovníků.
- Číselné vyjádření – vyjádření předpokládaných dosažených finančních ukazatelů. Je nutné prokázat schopnost podniku hradit splátky jistiny i úroky a získat zpět investovaný kapitál.
- Kvalitní zpracování a prezentace – grafická úprava, gramatika, stylistika, zajímavé obrazové části. Podnikatelský plán musí zaujmout nejenom obsahem, ale i zpracováním.

3.3. Přínosy podnikatelského plánu

- Zdroj informací o potřebě finančních zdrojů. Umožňuje zjistit, jaké finanční prostředky budou zapotřebí.
- Nezbytný při snaze o získání cizích finančních prostředků – bankovního úvěru či jiné půjčky.

- Napomáhá při predikci úspěšnosti a životaschopnosti podniku na trhu.
- Umožňuje lépe pochopit procesy související s podnikáním a připravit se na případné změny.
- Slouží jako prostředek k pochopení jednotlivých kroků a jako zdroj dat k přesvědčení všech účastníků, že vytyčených cílů je možné dosáhnout.
- Umožňuje zdokonalení schopností plánování daného pracovníka a poskytuje vodítko pro jeho plánovací činnost.
- Objasnění všech faktorů umožňuje odhalit případné chyby a nesrovnalosti již ve fázi projektu a tím se jich vyvarovat v realitě. Zároveň hledáním a řešením problémů podporuje zlepšování konkurenceschopnosti podniku.
- Umožňuje průběžnou kontrolu jednotlivých kroků a dosažení plánovaných cílů. Plány jsou srovnávány se skutečnými údaji, což umožňuje opravy případných odchylek a nastavení činností společnosti správným směrem. Z negativních hodnot je třeba se poučit, eliminovat je a zvrátit k pozitivnímu využití.

4. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

4.1. Titulní strana

Na titulní straně by měly být uvedeny následující údaje týkající se podnikatelského subjektu, jež hodlá uskutečnit podnikatelský plán: název a sídlo společnosti, telefonní a faxové spojení, emailová adresa, popřípadě webová stránka a další, jména společníků, kontaktní adresy společníků a v neposlední řadě informace týkající se druhu podnikání. Kromě zmíněných údajů o podnikatelském subjektu se uvádějí i základní informace o poradenské firmě v případě, že jejích služeb hodlá podnikatelský subjekt využívat.

S titulní stranou přichází čtenář podnikatelského plánu jako první do kontaktu a má-li tedy podnikatelský plán patřičně zaujmout již od první chvíle, je třeba ji zpracovat profesionálně.

4.2. Obsah

Za titulní stranou by měl být uveden obsah podnikatelského plánu odkazující na konkrétní stránky dokumentu. Pro usnadnění orientace v celém dokumentu, jež bývá často obsahově bohatý, bývá doporučováno používání záložek.

4.3. Stručný obsah – resumé

Části zvané resumé je nutné věnovat zvýšenou pozornost, jelikož způsob jejího zpracování rozhoduje o prvotních pocitech a rozhodnutích případného investora a posuzovatele předkládaného podnikatelského plánu.

Obsahem by mělo být stručné a jasné popsání a představení podniku (název a adresa, kontaktní údaje, předmět činnosti, představení vrcholového managementu, historie podniku, základní vize a poslání podniku, finanční situace podniku), ujasnění cílů, kterých by mělo být dosaženo a objasnění, díky kterým mechanismům by měl být předkládaný podnikatelský plán doveden k úspěchu.

Rozsahem by resumé nemělo překročit maximálně tři strany, a ač je umístěno na začátku podnikatelského plánu, je třeba jej zpracovat a napsat až na konci.

4.4. Podnikatelský plán

4.4.1. Základní informace o podniku

V rámci informací o podniku by měl být charakterizován předmět podnikání, což umožňuje získání základních představ o činnostech a procesech probíhajících v podniku.

Za zásadní bývá považováno představení firmy, jehož obsáhlost se odvíjí od postavení firmy na trhu. Pokud je firma známá a úspěšná, může být její představení o to kratší. Opačná situace platí pro zcela nové či málo známé firmy. Vedle představení firmy jako celku je důležité představení kvalit vrcholového managementu. Dodržena by měla být stručnost životopisů, se zaměřením na dosažený stupeň vzdělání, kvalifikaci (včetně doplňujících seminářů, kurzů a školení) a profesní kariéru. Pro úplnost je vhodné uvést i údaje týkající se podílů na zisku, platů a dalších požitků.

Další oblastí, jež by neměla v základních informacích o podniku chybět je historie společnosti, popisující její činnost od založení – vhodné je uvést i motivy založení společnosti, způsob financování společnosti, vývoj finanční situace podniku od minulosti do současnosti a dosažené úspěchy a výsledky podnikatelské činnosti.

Kromě obecného cíle podnikání, jímž je maximalizace tržní hodnoty podniku, by měl mít podnikatelský subjekt zformulován i další dílčí cíle (výrobní, logistické, personální, marketingové, finanční, cíle týkající se životního prostředí apod.) a ty by měly být uvedeny v podnikatelském plánu. Je možné uvést i hierarchii těchto cílů. Kromě cílů samotných by měla být uvedena i zvolená strategie jak těchto cílů dosáhnout. Je možné zvolit ze strategií založených na základní orientaci firmy na trhu (s. nízkých nákladů, s. diferenciací, s. tržního koutu), strategií založených na chování firmy na trhu a jejich vztahu k inovacím (s. ofenzivní, s. defenzivní, s. mírně ofenzivní, s. zůstatková), strategií vycházejících z vazeb výrobek – trh (s. penetrace, popř. konsolidace trhu, s. rozšiřování trhu, s. vývoje výrobku, s. diverzifikace) nebo ze strategií plynoucích z aplikace SWOT analýzy (s. SO max-max, s. ST max-min, s. WO min-max, s. WT min-min).

Podnik by měl mít definováno svoje poslání, jehož definice by měla být zajímavá, výstižná, krátká, originální a rozhodně by měla mít také své místo v rámci podnikatelského plánu.

4.4.2. Výrobní program

V této části by měly být popsány služby, produkty či výrobky, které podnikatelský subjekt vyrábí a nabízí. Popis by měl být podrobný a měl by zahrnovat informace o tom, co je to za produkt, jaké má technické charakteristiky, jaký je jeho výrobní postup, jakým způsobem a kdo je cílovým zákazníkem. Zdůrazněny by měly být ty vlastnosti, které jsou unikátní, případné podrobnosti o registraci designu či patentu, konkurenční výhody. Pokud se počítá s budoucí inovací výrobků, je vhodné tento plán také uvést. Taktéž by měly být uvedeny možnosti zastarání výrobku a stadium životního cyklu.

Pro uvedený popis by měly být použity výrazy srozumitelné nejen odborníkům, ale i laikům.

4.4.3. Analýza trhu a predikce dalšího vývoje

Analýza trhu by měla obsahovat charakteristiku odvětví a hlavní a podstatné závěry z analýzy okolí podnikatelského subjektu a v návaznosti i předpokládaný vývoj trhu. Někteří autoři dělí okolí podnikatelského subjektu na makrookolí, odvětví a konkurenční okolí podniku. V návaznosti na toto dělení lze taktéž provést analýzu makrookolí, odvětví a konkurenčního okolí. Pro poslední jmenovanou část platí, že výsledkem analýzy by měla být charakteristika nejbližších firem (základní rysy, objem prodeje, tržní podíl, efektivnost výrobní kapacity apod.), jež se účastní konkurenčního boje podobnými výrobky a obsazují tudíž stejnou část trhu. Kromě charakteristiky nejbližších firem by měl být proveden i rozbor intenzity konkurence. Smyslem analýzy odvětví by mělo být stanovení těch faktorů, které mají největší vliv na podnikatelský subjekt a těch, které činí dané odvětví atraktivní. Vymezi se tím nejdůležitější faktory, mající vliv na dosažení úspěchu. Analýza makrookolí by měla zahrnovat společensko-ekonomické trendy, faktory sociokulturní, politické, demografické, ekonomické, legislativní a v neposlední řadě technologické a technické. Poznání makrookolí je důležité i přes to, že většinou jej podnikatelský subjekt nemá možnost ovlivnit.

4.4.4. Strategická analýza interního prostředí a predikce dalšího vývoje

Interní analýza zahrnuje audit zdrojů (finanční, nehmotné, hmotné a lidské), analýzu výrobního programu, rozbor konkurenčních výhod a specifických předností, rozbor strategické způsobilosti podniku jako celku a SWOT analýzu (vymezení slabých

a silných stránek ve vztahu k příležitostem a ohrožení podniku). Jde tedy o analýzu vnitřních podmínek činnosti podniku, jejíž součástí by měla být i predikce dalšího vývoje těchto podmínek.

4.4.5. Marketingový plán

Z marketingové strategie vyplývá marketingový plán, jež má vést k dosažení všech marketingových cílů, jež si podnikatelský subjekt stanovil. Slouží ke koordinování a k řízení marketingového úsilí daného podnikatelského subjektu. Mimo jiné zahrnuje plán distribuce, prodejní politiky, cenové politiky, propagace a komunikační politiky. Oblast vývoje cen a cenové politiky je velmi důležitá, neboť má vliv na velikost tržního podílu, rentabilitu podniku a konkurenceschopnost.

Marketingové cíle a záměry, od nichž se odvíjí marketingový plán, by měly být kvantifikovatelné, měřitelné a dosažitelné. Zvláštní postavení zaujímá tzv. marketingový mix, který zahrnuje tyto prvky: výrobek, službu, cenu, distribuci a komunikaci.

U podnikatelských plánů českých firem jsou marketingové plány většinou slabinou.

4.4.6. Výrobní plán, plán výzkumu a vývoje

Plán výzkumu a vývoje představuje důležitý nástroj pro inovační procesy podnikatelského subjektu v oblasti technologií, designu výrobků apod. Navazuje na něj výrobní plán, jež zahrnuje technologii výroby, lokalizaci výroby, výrobní kapacitu, výrobní program a zajištění pracovníků, surovin a ostatních výrobních faktorů.

S výrobním plánem souvisí i plánování prodeje, které je třeba dát do souvislosti s výrobní kapacitou podniku. A dále souvisí i s oblastí zásobovací činnosti, kde je třeba řešit výběr dodavatelů, smlouvy s dodavateli, ceny a skladové hospodářství a zajištění optimální struktury a výše zásob.

4.4.7. Personální plán

Na základě výrobního plánu je možné určit potřebné množství pracovních sil a případné změny v organizační struktuře podnikatelského subjektu.

Pokrytí potřeby pracovních sil je možné naplánovat z vlastních zdrojů, poté se využívá Markova analýza nebo například metoda bilancování pohybu pracovníků. Druhou možností je pokrytí potřeby pracovních sil z vnějších zdrojů. V tomto případě je vhodné provést analýzu možností pracovních sil v okolí podniku a v celém jeho

spádovém území, nebo využít oficiálních statistik. Tyto analýzy jsou oproti analýzám vlastních zdrojů pracovních sil spolehlivější a v případě použití oficiálních již hotových statistik samozřejmě i jednodušší.

Pro perspektivní odhady potřebného množství pracovních sil a pokrytí těchto potřeb lze využít kvantitativní, ale i tzv. intuitivní metody.

Plánování personálních činností zahrnuje oblasti péče, vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků, jejich optimálního rozmístování, výběr a získávání nových pracovníků, propuštění a penzionování a také oblast pracovních podmínek.

4.4.8. Organizační plán

Organizační plán by měl zajistit pro daný podnikatelský subjekt nejvhodnější organizační strukturu. Organizačních struktur existuje mnoho modifikací a také členění, která však nejsou jednotná. Na výsledné organizační struktuře se podílí dělba pravomocí a odpovědnosti a zejména rozpětí řízení. Vhodná organizační struktura by měla odpovídat všem funkcím a požadavkům podnikatelského subjektu.

4.4.9. Finanční plán

Zcela specifické a výjimečné postavení v podnikatelském plánování má plánování finanční, které má průřezový a integrující charakter a je základem pro hodnocení podnikatelských příležitostí. Stanovení finančního plánu by měla předcházet finanční analýza.

- Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Největší část výnosů tvoří u většiny podniků tržby. Pro určení velikosti budoucích tržeb lze využít agregovaných či desagregovaných přístupů. Tržby získané prodejem služeb a výrobků nejsou jedinými výnosy, mezi další patří např. finanční výnosy (tržby z finančních investic, výnosy z krátkodobého finančního majetku či výnosové úroky), další provozní výnosy (zúčtování rezerv do provozních výnosů, tržby z prodeje investičního majetku) nebo ostatní složky výkonů (aktivace investičního majetku a změna stavu zásob vlastní výroby). Výši těchto ostatních výnosových položek je třeba taktéž naplánovat, zpravidla se ale neplánují mimořádné výnosy.

Plánované hodnoty nákladových položek lze získat pomocí individuálních stanovení nákladových položek, což je detailní postup, respektující specifické rysy a

charakteristiky jednotlivých položek, jako je materiál, služby, energie, odpisy, osobní náklady, finanční náklady a další provozní náklady. Kromě tohoto detailního postupu lze využít i tzv. agregovaný přístup, jehož nevýhodou je větší zohledňování minulých trendů než akceptování relevantních faktorů. Základem tohoto přístupu je poměr nákladů k tržbám v minulosti a od toho se odvíjející odhady poměrů do budoucnosti.

Plánování hospodářského výsledku před zdaněním se odvíjí od rozdílu plánovaných výnosů a nákladů. Od hospodářského výsledku, v závislosti na velikosti sazby daně z příjmů a na velikosti daňového základu, se odečítá daň z příjmů. Jedním z důležitých zdrojů financování podniku je právě zisk po zdanění.

- Plánovaná rozvaha

Pokud postačují pouze hrubší odhady aktiv a pasiv pro plán rozvahy, lze využít jednodušší přístupy. Pokud je však třeba přesnějších odhadů, lze využít časově náročnějších a složitějších metod, často ve formě počítačových programů.

Zásoby, pohledávky, finanční majetek, investiční majetek či některé složky krátkodobých závazků patří mezi ty položky aktiv a pasiv, které ovlivňují vývoj tržeb. Pro plánování výše těchto rozvahových položek závislých na tržbách existuje velký počet metod. Jako příklad lze uvést metodu procentního poměru k tržbám, regresní metodu či metodu ukazatelů obratu.

Metodu procentních poměrů k tržbám lze využít i pro plánování velikosti stálých aktiv, ale výsledky nejsou zvláště přesné. Spolehlivější odhad může být stanoven pomocí plánovaného investičního programu.

- Stanovení dodatečného externího kapitálu

Pro stanovení potřeby dodatečných externích zdrojů lze využít např. plánovanou rozvahu.

- Volba optimální finanční struktury

Volbu optimální finanční struktury lze považovat za obtížný úkol, neboť dochází k protichůdnému působení většího počtu faktorů. Jde tedy v podstatě o vytvoření kompromisu mezi finanční stabilitou na jedné straně a rentabilitou na straně druhé. Nejvíce volbu finanční struktury ovlivňují faktory, jako je odvětvová příslušnost podniku, preference managementu, náklady kapitálu a v neposlední řadě majetková struktura podniku.

- **Plánované peněžní toky**

Souhrn plánovaných peněžních toků tvoří čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků. Plánované peněžní toky jsou děleny jednak na toky provozní, finanční a dále na investiční. Pro sestavení peněžních toků, zvláště na kratší časové úseky, lze použít stanovení položek příjmů a výdajů, což bývá označováno za přímou metodu. Nepřímá metoda, vhodnější pro stanovení strategického finančního plánu, vychází z transformace hospodářského výsledku. Transformací rozumíme přičtení plánovaných příjmů bez výnosového efektu a plánovaných nákladů bez výdajového efektu k plánovanému zisku a odečtení plánovaných výnosů bez příjmového efektu a plánovaných výdajů bez nákladového efektu.

Na konci jednotlivých let lze z peněžních toků pro tyto roky zobrazit likvidní situaci podniku.

4.4.10. Analýza rizik

Již při tvorbě podnikatelského plánu je třeba zhodnotit možná rizika, jež by vedla k neúspěchu celého plánu či záměru. Měly by se charakterizovat klíčové faktory rizika a jejich případný nepříznivý dopad na podnik. Dále je vhodné předem analyzovat, jaká možná opatření lze proti těmto rizikům předem přijmout, či byla přijata a také zda existují i opatření, která lze použít, pokud nějaké riziko nabude během uskutečňování podnikatelského plánu svojí podstaty. K ochraně proti riziku je vhodné provádět v rámci podnikatelského subjektu risk management. Existuje řada způsobů ochrany: např. tvorba rezerv, přesunutí podnikání, diverzifikace rizika (jedná se o rozložení rizika na největší možnou základnu ať již dodavatelů, odběratelů, výrobního programu, geografickou apod.), volba nejvhodnější právní formy podnikání, v případě více členů společného projektu dělení rizika mezi všemi, pro jednotlivé případy stanovení rizikových mezí apod.

4.4.11. Shrnutí a závěry

V této závěrečné části podnikatelského plánu by měly být stručně uvedeny a shrnuty všechny jeho části a aspekty. Nedílnou součástí by také měl být časový plán realizace záměru či projektu. Důraz by měl být kladen především na tyto části: zdůvodnění očekávaného úspěchu podnikatelského plánu, přínos manažerského týmu

k úspěchu, jedinečné rysy společnosti, požadavky na kapitálové zajištění a celkové strategické zaměření plánu.

4.4.12. Přílohy, doprovodná a podpůrná dokumentace

Přílohy je možné použít za účelem zahrnutí podkladových materiálů. K nim mohou patřit např. podrobné údaje průzkumu trhu, které budou podkladem údajů uvedených v podnikatelském plánu. Dále je možné uvést tyto přílohy: životopisy vlastníka a managementu, reference významných osobností, výpisy z obchodního rejstříku, kopie existujících důležitých kupních smluv, předběžné smlouvy, fotografie či nákresy výrobků, snímky prostorů podniku, výkazy zisků a ztrát, propočty kritických bodů, výsledky analýzy citlivosti, technologické schéma výroby, seznamy nabídek výrobců a dodavatelů, reklamní a jiné propagační materiály, kopie registračních patentů, živností, atestů, licenčních smluv apod.

5. FUNKČNÍ STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

Podnikové plánování charakterizuje proces rozvoje podniku jako celku. Plán by však měl být doveden i do jednotlivých podnikových oblastí (marketing, nákup, výroba, technologie, investice, finance atd.). Funkční struktura plánování představuje a sleduje vazby jednotlivých činností podniku. Jednotlivé části plánu představují komponenty podnikového plánování, zpracované v podnikových útvarech. Předpokladem kvalitního plánu je vzájemná sladěnost jednotlivých dílčích plánů. Žádnou oblast nelze plánovat odděleně, bez ohledu na vazby s ostatními činnostmi. [SYNEK, 1999].

5.1. Plánování marketingu

Plánování marketingu provádíme na základě analýzy trhu, analýzy konkurence, marketingové analýzy a marketingové strategie. Plánování marketingu je strategií jak získat zákazníky.

Marketingová analýza zkoumá trh, konkurenci, marketingové makroprostředí, odhady poptávky a prodejů. Od ní se odvíjí volba cílových trhů a marketingových cílů na nich, cenové strategie, marketingový mix a formy distribuce produktů.

Marketingová strategie bývá obvykle zpracována zvlášť pro jednotlivé cílové segmenty trhu:

- marketingové cíle
- strategie výrobní
- strategie cenová
- strategie distribuční
- strategie komunikační.

Plánování v oblasti marketingu se pak obvykle provádí pro každou výrobní skupinu a zahrnuje:

- vymezení cílových trhů, segmentu trhu, zákazníků, jednotlivých teritorií,
- plán prodeje v naturálních jednotkách
- plán prodeje v peněžních jednotkách (plán tržeb)
- plánovaný tržní podíl
- plán marketingového mixu pro jednotlivé cílové trhy

- plánovaný sortiment, provedení a modifikace výrobků a služeb
- plánovaná cena, způsoby modifikace ceny a platební podmínky
- plánované typy a články distribučních cest, dodací podmínky a pravidla prodeje
- plánované akce marketingové komunikace, jejich koncepce, organizační, technické a personální zajištění a rozpočet nákladů na ně
- plán akcí marketingového výzkumu a zdokonalování marketingového informačního systému.

5.2. Plánování nákupu

Cílem nákupu je zajistit pro veškeré podnikové činnosti (hlavně pro výrobu) nutné suroviny, materiály, energie, atd. Úkolem je samozřejmě stanovení optimální výše zásob. Částmi plánování nákupu jsou:

- plán spotřeby vycházející z plánu výroby a norem spotřeby
- plán nákupu (potřeby dodávek) vycházející z plánu spotřeby a potřebné výše zásob
- plán zásob.

5.3. Plánování výroby

Na plán prodeje, jako součást marketingového plánování, navazuje plánování výroby. Plán výroby dává do souladu plán prodeje s kapacitními možnostmi podniku. Jedná se o objemy výroby a sortiment podle výrobních oborů, výrobních skupin, či podle jednotlivých výrobků. Dále zahrnuje nároky na výrobní kapacity a zajištění zakázek, počet a strukturu pracovníků, na surovinové a materiálové zdroje.

Hlavním nástrojem zajištění dostatečných výrobních kapacit je operativní plánování výroby a výrobních kapacit. Součástí je i plánování pomocných a obslužných činností na zabezpečení výroby a prodeje.

Další zásadní částí plánování výroby je plánování hospodaření s energiemi a oblast dopravy.

5.4. Plánování výzkumu a vývoje

Oblast výzkumu a vývoje a jejího plánování se zaměřuje na výrobní program, inovaci a přípravu nových výrobků, technologií. Pro posouzení je důležitá analýza trhu, struktury výrobního programu a konkurence.

Při plánování výzkumu a vývoje musí být uplatněno i hledisko realizace jejich výsledků a dopad do výkonnosti a úspěšnosti podniku na trhu.

5.5. Plánování údržby a investic hmotného investičního majetku

Plánování údržby a investic do investičního majetku zahrnuje dvě oblasti:

- plánování oprav a údržby
- plánování investic, tedy pořízení a likvidace HIM.

Plánování investic plynule navazuje na plánování výroby, výrobních kapacit a finančního plánování. Při plánování výroby a analýzy výrobních kapacit se vznášejí požadavky na obnovu investičního majetku a jeho případné rozšíření. Tyto požadavky musí dát finanční plánování do souladu s disponibilními zdroji.

5.6. Plánování lidských zdrojů

Jedním z důležitých faktorů plánování lidských zdrojů je plánování profesního růstu pracovníků, technicko-hospodářských pracovníků, počtu dělníků a vytváření odpovídajících pracovních podmínek. Dalším faktorem je rozvíjení principů individuální výkonnosti pracovníků.

Plánování lidských zdrojů je nutno provádět v úzké součinnosti s ostatními funkčními oblastmi podnikového plánování, především s plánováním výroby a finančním plánováním. V tomto případě se jedná především o odhad pracovníků v jednotlivých kategoriích a výši jejich mzdových nákladů.

5.7. Finanční plánování

Finanční plánování vychází z finančních cílů a strategie podniku a jeho cílem je zajistit finanční zdraví a finanční stabilitu společnosti. Je produktem procesu výběru optimální finanční struktury a plánování zajištění finančního kapitálu.

Mezi dlouhodobé finanční plány patří:

- plánování aktiv a pasiv
- plánování výnosů, nákladů a zisku
- plánování peněžních příjmů a výdajů.

6. STRATEGICKÉ ANALÝZY

Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátí ve svůj prospěch, dále najít cestu k dalšímu zlepšování co se týče růstu efektivnosti a růstu rentability.

Základním zdrojovým materiálem pro zpracování této části byla publikace H. Sedláčkové – Strategická analýza [SEDLÁČKOVÁ, 2000].

6.1. Externí analýza

Externí analýza se věnuje rozboru faktorů v okolí podniku, a které v současnosti ovlivňují jeho strategické postavení, případně jim podnik bude v budoucnu muset odolávat. Jedná se o prostředí společnosti jak z makroekonomického tak mikroekonomického hlediska. Tato data jsou součástí strategické analýzy a slouží k definování strategické pozice společnosti.

6.1.1. Makrookolí firmy – PEST analýza

Makrookolí je řada faktorů, které na podnik působí z širokého okolí a jsou v podstatě mimo dosah ovlivňování a kontroly podniku. Základem PEST analýzy je zkoumání okolí z hlediska politického, ekonomického, sociokulturního a technologického.

6.1.1.1. Politické a legislativní faktory

- národní a mezinárodní politická situace
- globalizace
- regulace zahraničního obchodu
- regulace podnikového sektoru zákony, předpisy a vyhláškami – daně, bezpečnost práce, zákoník práce atd.
- dotace, kvóty, státní podpory.

6.1.1.2. Ekonomické faktory

- míra inflace – ovlivňuje investice
- úroveň úrokové míry – cena cizího kapitálu, ovlivňuje investice
- devizový kurz – konkurenceschopnost na zahraničních trzích
- úroveň zahraniční úrokové míry vzhledem k domácí

- míra ekonomického růstu – ovlivňuje spotřebu a příležitosti na trhu
- nezaměstnanost – ovlivňuje cenu na trhu práce
- hospodářské cykly.

6.1.1.3. Sociálně demografické faktory

- ochrana životního prostředí, ochranná opatření
- demografické podmínky života – růst populace, životní úroveň a styl
- kulturní podmínky života
- etnografické podmínky
- etické podmínky života
- vzdělanost populace.

6.1.1.4. Technické a technologické faktory

- technický a technologický rozvoj
- předvídavost a informovanost v technologii odvětví
- skokové změny v technologii odvětví
- morální životnost technologie
- globalizace.

6.1.2. Mikrookolí firmy – Analýza odvětví

Mikrookolí je neblížejší okolí podniku. Hlavním představitelem je podnikové odvětví. Odvětví je skupina firem, jejichž výrobky spolu soutěží o stejného zákazníka. Podnik v odvětví zaujímá postavení závislé na výši jeho zdrojů, schopnostech a možnostech.

Po vymezení odvětví a následném rozboru všech faktorů bychom měli určit hybné změnotvorné síly okolí. Jedná se o faktory, které jsou zdrojem a příčinou změn v odvětví. Dále následuje vytyčení strategických faktorů – klíčových faktorů úspěchu.

Dalšími faktory mikrookolí, kromě samotného podniku, jsou dodavatelé, konkurence, distribuce, zákazníci, široká veřejnost. Faktory mikrookolí jsou částečně ovlivnitelné podnikem.

6.1.2.1. Základní charakteristiky odvětví

- Velikost trhu – objem produkce nebo velikost tržeb.
- Míra hospodárnosti – úspory z rozsahu zvyšují konkurenci snahou o zvýšení tržního podílu.
- Bariéry vstupu na trh – silné bariéry = úspěšná ochrana před novou konkurencí.
- Bariéry změny odvětví – příčinou cenových válek, hlavně v době recese.
- Geografický rozsah konkurence – region firmy (lokální, regionální, globální).
- Počet a velikost konkurentů
 - monopolní konkurence – mnoho malých firem, téměř žádné bariéry vstupu na trh)
 - oligopol – malý počet firem, velké firmy mají možnost vlivu na ceny, existují bariéry vstupu.
 - monopolní trh – jedna firma, velké bariéry vstupu na trh.
- Množství a kupní síla zákazníků – velcí zákazníci tlačí na snižování cen.
- Vertikální integrace – nižší náklady na vstupu u vertikálně integrovaných firem. Problémem může být omezený okruh dodavatelů a riziko nevyužité kapacity.
- Změny technologie – časté změny = vysoké investiční náklady.
- Kapitálová náročnost – bariéra vstupu i výstupu.
- Výrobní inovace – časté změny zkracují životní cyklus výrobku a zvyšují náklady, např. na výzkum a vývoj.
- Diferenciace výrobku – snižuje konkurenci firem.
- Fáze životního cyklu – rychle rostoucí trhy lákají další firmy, (vznik, růst, dozrávání, nasycení a úpadek).

6.1.2.2. Struktura odvětví

Konsolidované odvětví – málo firem s velkým tržním podílem. Jsou zde bariéry vstupu do odvětví a homogenní i diferencované produkty. Strategie podniku je závislá na jeho postavení.

Atomizované odvětví – mnoho malých nebo středních firem, neexistuje dominantní firma a tržní podíly jsou podobné. Bariéry vstupu nejsou závažné, produkce je diferencovaná a produkty si jsou vzájemně substituty. Ideální je zde strategie minimalizace nákladů.

6.1.2.3. Hybné změnotvorné síly

Změnotvorné síly jsou faktory se zásadním vlivem na odvětví, které vznikají v průběhu vývoje odvětví, ale projevují se jinak než růstem poptávky. Jedná se například o:

- Výrobní inovace
- Změny technologie
- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
- Noví zákazníci
- Způsob využívání výrobku
- Nové formy marketingu
- Rozšíření technologického know-how
- Globalizace odvětví
- Vstup nebo odchod velké firmy
- Změny v efektivnosti
- Faktory makrookolí.

Vybrat bychom měli maximálně čtyři, ty, které jsou nejdůležitější a mají největší váhu.

6.1.2.4. Klíčové faktory úspěchu

Jde o faktory, které jsou hodnotícím kritériem pro podniky a lze je podle nich rozdělit na úspěšné a neúspěšné.

Může jít o nějakou přednost podniku, výhodu, nebo jakoukoliv činnost, ať už se jedná o technologii, marketing, management, organizačnímu uspořádání atd.

6.1.3. Mikrookolí – Analýza konkurenčního okolí

Podniky, navzájem si konkurující podobnými výrobky či službami tvoří konkurenční okolí podniku.

Podstatou analýzy konkurenčního okolí je zjištění konkurenční pozice a síly na trhu, odhalení zdrojů tlaků a podrobení je analýze z hlediska síly a směru působení. Úzce souvisí analýzou odvětví.

První částí je poznání konkurenčních sil v odvětví, druhou je charakteristika jednotlivých konkurentů. Jako dobrý nástroj ke zkoumání se jeví Porterův model pěti sil.

6.1.3.1. Porterova analýza 5F

Dle Portera je konkurence na trhu funkcí pěti konkurenčních sil. Celkové působení těchto sil určuje sílu konkurence v odvětví. Zároveň spolurozhoduje o úspěchu firmy v tomto odvětví. V každém odvětví je intenzita faktorů různá. Výnosnost je nízká, jsou-li všechny síly vysoké a naopak nízké síly dovolují vysoké ceny a vysokou výnosnost.

- Síla dodavatelů

Dodavatelé vstupů, kteří mají silnou pozici, mohou požadovat vysoké ceny, nebo snížit kvalitu, a tím snižovat zisky svých odběratelů.

Problematické bývají situace, kdy jsou vstupy pro podnik důležité, a je těžké odejít k jinému dodavateli, je jen několik velkých dodavatelských firem, podnik není výrazným odběratelem a dodavatel si ho nesnaží udržet.

- Síla kupujících

Kupující mohou, při velké síle, značně přitvrdit konkurenci, neboť firmy se snaží získat zakázku za každou cenu.

Síla se projevuje, existuje-li malý počet odběratelů, produkty jsou málo diferencované, nakupovaný výrobek není pro odběratele důležitý, v odvětví je mnoho malých firem. V těchto případech mohou zákazníci požadovat další vylepšení výrobků a podmínek nákupu – lepší kvalitu, zlepšené platební a úvěrové podmínky atd.

- Rivalita mezi konkurenčními firmami

Podnik soupeří s ostatními firmami v odvětví o co nejvýhodnějšího postavení. K tomuto užívá nejrůznějších metod – cena, kvalita, distribuce, komunikace, servis, garance apod.

Rivalita je určena zejména počtem a velikostí konkurentů, mírou růstu trhu, vysokými fixními náklady, akvizicí slabších firem, diferenciací produktu, výstupními bariérami z odvětví.

- Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Je hrozbou pro ziskovost firmy uvnitř odvětví. Záleží hlavně na bariérách vstupu a reakci současných konkurentů. Mezi základní bariéry patří Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, znalost značky a oddanost zákazníku, kapitálová

náročnost, technologie a know-how, složité budování distribučních kanálů, legislativní opatření a zásahy státu atd.

- Hrozba substitučních výrobků

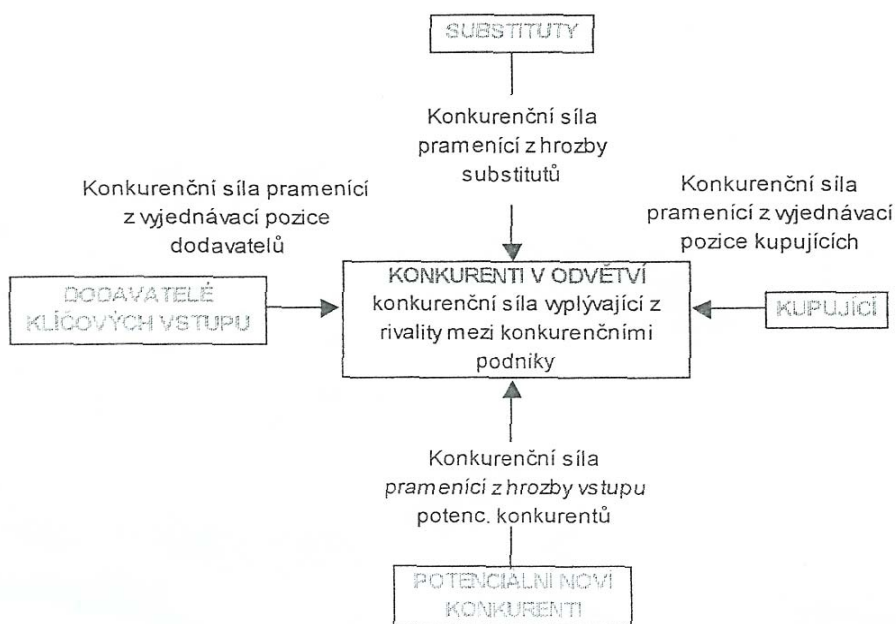
Substitut je produkt, který je schopen uspokojit tutéž poptávku. Pro zákazníky je přitažlivější, má-li nižší cenou, nebo lepší vlastnosti. Velmi výrazně může ovlivnit velikost poptávky. Firma by měla využít nízké substitute svých výrobků a tím také příležitosti zvyšovat ceny.

Výše cen substitutů limituje cenu v odvětví a tím i zisky. Rozdílnost substitutů umožňuje srovnání kvality, výkonu a ceny jednotlivých výrobků ze strany zákazníků (firmy se snaží o zviditelnění svých produktů – nižší ceny, lepší kvalita, lepší služby atd.).

Síla dodavatelů určuje náklady na vstupy a tím, v jakém poměru si rozdělí hodnoty spíše dodavatelé než konkurenti. Síla kupujících a hrozba substitutů ovlivňuje prodejní ceny a tím, jakou míru zisku získají konkurenti. Substituční výrobky také stanovují maximální ceny.

Hrozba vstupu konkurentů drží nízké ceny a vybízí k investicím do posilování vstupních bariér a odrazování ke vstupu. Vysoké fixní a skladovací náklady nutí firmy k maximálnímu vytížení kapacit. Vysoké překážky výstupu z odvětví a vysoké náklady na změnu také zvyšují intenzitu konkurence, která by jinak mohla odejít do jiného sektoru.

Obr. 6.1. Porterův model 5F



6.1.3.2. Analýza nákladů konkurence

Firma by měla vždy zkoumat i nákladovou situaci konkurentů. Čím má firma vyšší náklady proti ostatním, tím je zranitelnější. Nástrojem je nákladový řetězec. Je zde vymezen postupný vznik nákladů na jednotlivé činnosti podniku od vstupu surovin, přes výrobu, až po distribuci.

6.1.3.3. Analýza konkurence

K identifikaci pozice podniku na trhu je nutné nalézt klíčové konkurenty, určit jejich postavení a silné a slabé stránky. Dále je v oblasti výrobku třeba získat přehled hlavních konkurenčních výrobků a určit jejich přednosti a nedostatky.

Určení současných a potenciálních konkurentů – poslání konkurence, srovnatelnost a zastupitelnost výrobků, svázanost konkurence s okolím a motiv chování konkurenta.

U nejbližších konkurentů je třeba stanovit jejich profil – tržní podíl, strategická pozice a záměr, konkurenční styl a strategie, zdroje, schopnosti, přednosti a slabiny.

6.2. Interní analýza

Interní analýzu bereme jako audit vnitřních zdrojů a schopností podniku. Měla by odhalit přednosti podniku a ty doporučit k využití jako konkurenční výhodu. Jedná se o sled řady dílčích analýz – audit zdrojů, dovedností a specifických předností, identifikace konkurenční výhody, analýza strategické způsobilosti firmy, SWOT analýza a stanovení specifických předností.

6.2.1. Audit zdrojů

Jde o posouzení potenciálu podnikových zdrojů, jejich jedinečnost, kvalitu a dostupnost pro konkurenty. Nejdůležitějším je umění vzájemně tyto zdroje skloubit a efektivně zorganizovat.

- Hmotné zdroje – výrobní kapacity a schopnosti, technický stav a flexibilita strojového parku, pozemky, budovy, dopravní prostředky
- Lidské zdroje – počet, stav a struktura pracovníků, kvalifikace, motivace k práci, charakter managementu
- Finanční zdroje – vlastní a cizí zdroje, míra zadluženosti, přístup ke kapitálu, řízení pracovního kapitálu, vztahy s věřiteli a dlužníky, náklady na kapitál

- Nehmotné zdroje – licence, patenty, ochranné známky, know-how, pověst podniku.

6.2.2. Finanční analýza

Finanční analýza pomáhá managementu v rozhodování při nejistotě. Vychází z údajů ve finančním účetnictví a je založena na metodě poměrových ukazatelů. Opírá se především o analýzu likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a finanční struktury s cílem zhodnotit finanční pozici podniku. Těchto ukazatelů se používá také pro srovnání výkonnosti s konkurencí jako měřítko a pracuje se i s modely predikce finanční tísně [KISLINGEROVÁ, 1999].

6.2.2.1. Ukazatele aktivity

Měří schopnost účinně využívat majetku. Vypovídají, kolikrát se určitý majetek obrátí za určitý časový interval (počet obrátek za období). Čím větší je hodnota, tím lépe.

Tab. 6.1. Ukazatele aktivity

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Význam ukazatele
Doba inkasa pohledávek	$\text{kr. pohledávky} / ((\text{tržby za prodané zboží} + \text{výkony}) / 360)$	vyjadřuje plat. morálku odběratelů, péči podniku o stav pohledávek
Doba obratu krátkodobých závazků	$\text{kr. závazky} / ((\text{tržby za prodané zboží} + \text{výkony}) / 360)$	vyjadřuje platební schopnost
Doba obratu zásob	$(\text{zásoby} / \text{tržby}) \times 360$	vyjadřuje dobu obratu zásob
Doba obratu celkových aktiv	$\text{celková aktiva} / (\text{tržby za prodané zboží} + \text{výkony})$	vyjadřuje efektivnost podniku, pozitivní je pokles doby obratu
Doba obratu vlastního kapitálu	$\text{vlastní kapitál} / (\text{tržby za prodané zboží} + \text{výkony})$	vyjadřuje efektivnost podniku, pozitivní je pokles doby obratu

6.2.2.2. Ukazatele rentability

Jde o poměření toho, co jsme z podnikání vyzískali (tržby, výnosy, cash flow, čistý zisk) proti tomu, co jsme do podnikání vložili. Jedná se o nejdůležitější způsob hodnocení podnikové činnosti.

Tab 6.2. Ukazatele rentability

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Význam ukazatele
Rentabilita vloženého kapitálu = ROI	$\text{zisk} / \text{investovaný kapitál}$	efektivnost dlouhodobě investovaného kapitálu
Rentabilita vlastního kapitálu = ROE	$\text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$	zhodnocení účetní hodnoty vlastního kapitálu
Rentabilita celkového kapitálu = ROA	$\text{zisk} / \text{celková aktiva}$	efektivnost podniku a rentabilita úhrnných vložených prostředků
Ziskovost tržeb = ROS	$\text{zisk} / \text{tržby}$	výnosnost tržeb (zisková marže)

6.2.2.3. Ukazatele likvidity

Likvidita je ve své podstatě schopností podniku splácet své dluhy. Poměřuje čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Liší dle míry jistoty – v čitateli různá aktiva podle jejich likvidnosti.

Tab. 6.3. Ukazatele likvidity

Název ukazatele	Výpočet ukazatele
Běžná likvidita	oběžná aktiva / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk, fin, výpomoci)
Rychlá likvidita	oběžná aktiva - zásoby / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk. fin. výpomoci)
Hotovostní likvidita	finanční majetek / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk. fin. výpomoci)
Intervalová míra	(krátk. pohledávky + finanční majetek) / denní provozní výdaje
Skutečná výše poměru ČPK/A	oběžná aktiva - (krátk. závazky - krátk. bank. úvěry - krátk. fin. výpomoci) / aktiva
Požadovaná výše poměru ČPK/A	běžná likvidita = minimálně 2
	oběžná aktiva = 2 x (krátk. závazky + krátk. bank. úvěry + krátk. fin. výpomoci)
	krátk. závazky + krátk. bank. úvěry + krátk. fin. výpomoci = krd. cizí zdroje
	$\frac{\text{ČPK}}{A} = \frac{OA - \text{krd. cizí zdroje}}{A} = \frac{2 \times \text{krd. dzí zdroje} - \text{krd. cizí zdroje}}{SA + OA} = \frac{\text{krd. cizí zdroje}}{SA + 2 \times \text{krd. cizí zdroje}}$

6.2.2.4. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zobrazují, jak podnik používá cizí a vlastní kapitál k financování svých potřeb. Zdrojem je jak rozvaha, tak výsledovka – počítáme krytí nákladových úroků.

Tab. 6.4. Ukazatele zadluženosti

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	Význam ukazatele
Míra finanční samostatnosti	vlastní kapitál / celková aktiva	stabilita podniku
Stupeň zadluženosti	cizí zdroje / celková aktiva	při růstu roste zadluženost a tím finanční riziko
Podíl dlouhodobého cizího kapitálu	dlouhodobý cizí kapitál / celková pasiva	s poklesem se snižuje dlouhodobá zadluženost
Podíl krátkodobého cizího kapitálu	krátkodobý cizí kapitál / celková pasiva	pokles je pozitivní
Úrokové zatížení	nákl. úroky / (HV + nákl. úroky)	snížení je pozitivní
Míra zadluženosti	cizí kapitál / vlastní kapitál	finanční páka – pákový efekt

6.2.3. Analýza výrobního portfolia

Tato analýza znamená rozbor výrobků nebo služeb (případně skupin) v rámci podniku. Slouží jako podklad pro stanovení ideální struktury a pro formulování strategií.

Těchto analýz existuje větší množství, např. BCG, ABC, GE, životní cyklus výrobku. Pravděpodobně nejznámější je model BCG.

6.2.3.1. Model BCG

Model je založen na předpokladu, že výše finančních prostředků vytvořených výrobky, je spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem podniku.

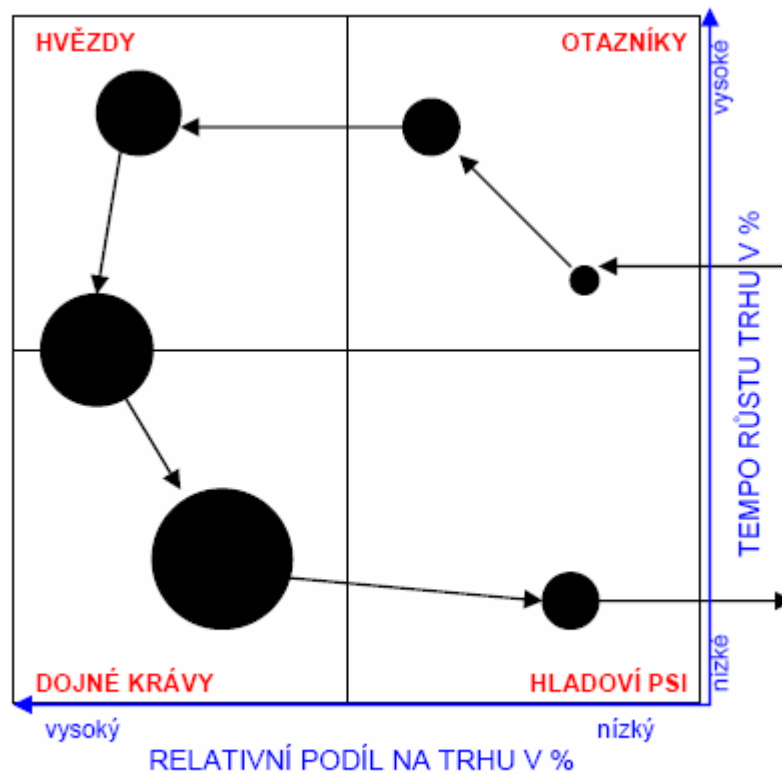
Jedná se o dvojrozměrný model, kdy na vertikální ose je vyneseno tempo růstu trhu v % (závisí na přírůstku tržeb u jednotlivých výrobků) a na horizontální ose je vynesen relativní tržní podíl (poměr podniku k tržbám největšího konkurenta v oboru). Vertikální osa je výrazem životaschopností jednotlivých tržních segmentů a horizontální osa vyjadřuje schopnost konkurovat na trzích. Výrobní jednotky jsou v modelu reprezentovány kruhy, jejichž velikost je přímo úměrná výši jejich tržeb.

Jednotlivé kvadranty matice jsou nazývány – dojná kráva, hvězda, hladový pes, otazník, a ty charakterizují jednotlivé výrobky [HORÁKOVÁ].

- Dojná kráva – dominantní podíl na trhu s nízkým tempem růstu. Vytváří značné množství peněžních prostředků (více než je do nich zpětně investováno).
- Hvězda – vysoké tempo růstu s velkým podílem na trhu. Brány jako na hlavní zdroje zisku v budoucnu.
- Hladový pes – nízký tržní podíl s nízkým ročním tempem růstu trhu. Nejsou perspektivní, je nutné zvážit, zda neskončit s výrobou.
- Otazník – nízký podíl na trhu při vysokém tempu růstu jeho trhu. Jsou rizikové a vyžadují finanční podporu pro udržení nebo růst tržního podílu.

Model BCG prezentuje čtyři alternativní strategie, které podnik může využít pro udržení, posílení nebo změnu postavení strategických výrobků.

- Zvýšení tržního podílu
- Zachování stávajícího tržního podílu
- Snížení tržního podílu
- Odchod z trhu

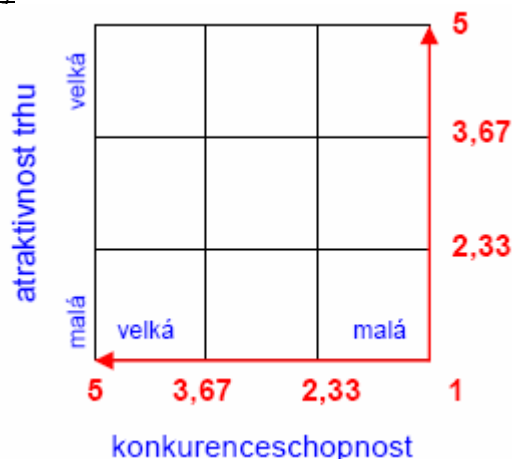
Obr. 6.2. Model BCG [BROLI]

6.2.3.2. Analýza životního cyklu výrobku

Tato analýza určuje strategie pro jednotlivé etapy životního cyklu výrobku v závislosti na aktivitách konkurence a ekonomických podmínkách. Životní cyklus výrobku nastiňuje tzv. S-křivka, kdy vykazuje čtyři etapy – zavádění, růst, zralost a pokles.

6.2.3.3. Model GE

Jednu z nevýhod modelu BCG (zvažování pouze dvou jednorozměrných faktorů) se snaží odstranit model GE. Dva faktory použité pro model bere v úvahu vícerozměrně. Východiskem je poznání, že existuje řada jiných elementů, které ovlivňují úspěšnost podniku, a tedy postavení jednotlivých výrobků je bráno z hlediska atraktivnosti trhu a z hlediska konkurenčního postavení na trhu.

Obr. 6.3. Matice GE [BROLI]

6.2.4. Identifikace základů konkurenční výhody

Jako konkurenční výhoda jsou brány především specifické přednosti a dovednosti (většinou vykonávání určité činnosti levněji nebo lépe), umožňující konkurenční výhodu. Zjistit tyto přednosti podniku většinou znamená detailně prozkoumat všechny podnikové činnosti. Nejběžněji užívaným nástrojem k tomuto účelu je hodnototvorný řetězec.

6.2.5. Odhad relativní konkurenční síly

Tento odhad využívá závěrů předchozích analýz ke zjištění, zda a v kterých, faktorech je firma slabší, nebo naopak silnější než konkurence. Potřebné zdroje a specifické přednosti pro boj s konkurencí naznačují hybné změnotvorné síly, klíčové faktory úspěchu ukazují, které jsou nutné k dosažení úspěchu. Přednosti konkurence hodnotí analýzy konkurence.

Po zkonstruování seznamu faktorů úspěchu se stanoví důležitost těchto faktorů a ohodnocení firem v jednotlivých faktorech. Vynásobením přidělených bodů a důležitosti dostaneme ohodnocení konkurenční síly firmy (v jednotlivých faktorech). Sečteme-li hodnotu všech faktorů jednotlivých firem, dostaneme jejich celkové ohodnocení. Vysoké výsledky mohou být konkurenční výhodou, slabé jsou ohrožením.

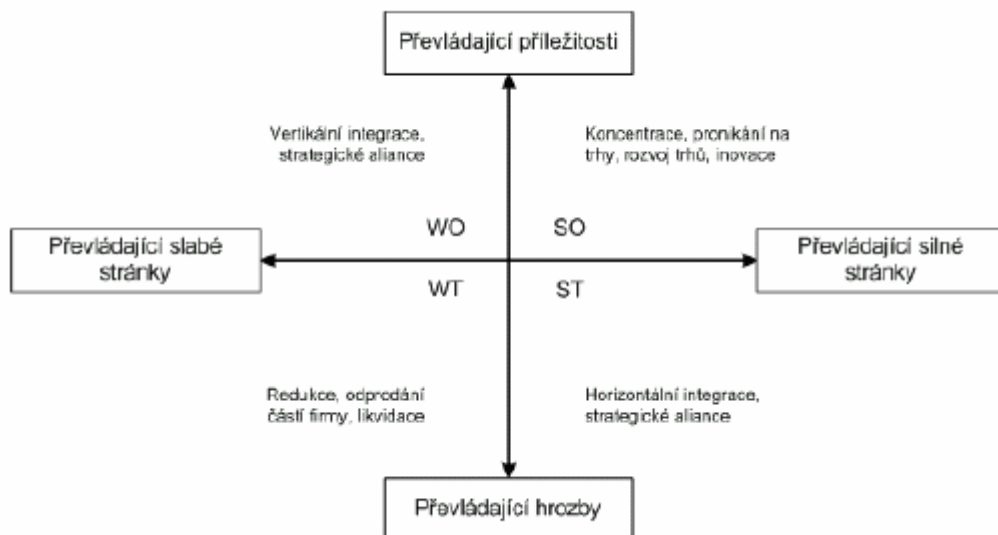
6.2.6. SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje závěry předchozích interních i externích analýz. Je souhrnným závěrem strategické situační analýzy – zpřehlední strategické situace podniku. Jasně označuje vnitřní silné a slabé stránky podniku ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením. Své silné stránky a příležitosti by měl podnik rozvíjet a podporovat a oproti tomu čelit negativním vlivům. SWOT analýza je odvozena ze slov – strengths, weaknesses, opportunities a threats.

Kombinací potenciálních hrozeb a příležitostí s předpokládanými silnými a slabými stránkami naznačuje vznik možného budoucího vývoje a strategické volby.

- Strategie MAX-MAX, SO – ofenzivní přístup z pozice síly, silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi.
- Strategie MAX-MIN, OW – eliminace slabých stránek a využití vnějších příležitostí.
- Strategie MIN-MIN, WT – minimalizace slabých stránek a rizik (obránná a defenzivní strategie).
- Strategie MIN-MAX, ST – střet silných stránek s nepřízní okolí. Nutno identifikovat hrozby a změnit je v příležitosti (výsledkem je diversifikační strategie).

Obr. 6.4. SWOT analýza [MVCR]



6.2.7. Specifické přednosti

Jako základ silných stránek se jeví specifické přednosti podniku. Jde o vlastnost nebo schopnost, která je konkurencí v krátké době nebo snadno nenapodobitelná a dlouhodobě zajišťuje dosahování nadprůměrných výsledků a získání konkurenční výhody. Jde o vlastnosti nebo schopnosti, které má podnik ve větší míře než ostatní nebo ji ostatní nemají a lze na nich vytvořit nebo rozvíjet strategii podniku.

Nejdříve zjišťujeme, zda by specifickou předností nemohla být některá silná stránka podniku. Není-li tomu tak, je třeba ji definovat a cílevědomě vytvářet a rozvíjet.

6.2.8. Strategická analýza a strategie

Zkoumání a analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy by měla vést k objevení specifických předností firmy. Ty jsou základem a směrem při definování variant strategických cílů a strategie podniku. Tyto varianty jsou po stanovení metod a kritérií hodnocení posouzeny a poté vzájemně porovnány. Vše jde za jedním cílem, a to určit, která je s ohledem na poslání podniku nejoptimálnější.

Tyto strategické analýzy (čerpat bychom měli ze všech) nám pomohou vytvořit základ představy o vnějším a vnitřním okolí podniku. Následné zpracování nám umožňuje určit strategickou pozici firmy a z ní bychom měli být schopni definovat strategii a strategické plány.

APLIKAČNÍ ČÁST

Jako konkrétní podnikatelský záměr jsem zvolil rodinný mlýn v Sedlčanech. Tento mlýn získal můj děda jako restituci dle příslušných zákonů. Vzhledem ke svému věku jej po převzetí pronajal původnímu vedoucímu provozovny panu Josefu Vodičkovi. Ten mlýn provozuje do dnešní doby. Mělo to svou výhodu, protože mlýn nikdy nepřerušil provoz a navázal na fungující obchodní vztahy, které se navíc začaly velmi rychle transformovat a osobní vztahy pana Vodičky vytvořily dobré předpoklady pro udržení výroby. Naopak nevýhodou byly relativně nízké příjmy z nájmu a péče o mlýn. Od jeho převzetí nebyl mlýn modernizován. Technologické zařízení pocházelo z padesátých let a je již zcela fyzicky a morálně opotřebované.

V současné době jsou majiteli mlýna dvě fyzické osoby: paní Libuše Pejšová (moje babička) a Ing. Jan Pejša (autor tohoto podnikatelského záměru). Stojíme před zásadním rozhodnutím, jak dál. Rekonstrukce mlýnské technologie je již zcela nezbytná pro udržení další výrobní činnosti. Rodina má vytvořený finanční kapitál, který je možné využít pro investici. Nájemní smlouva je platná do 29. února 2008. Investice na rekonstrukci technologie provozovny již byly zahájeny v roce 2005 a pokračovaly i v roce 2006. Podnikatelský záměr počítá již s těmito investicemi.

Při investičním rozhodování jsou důležité následující skutečnosti:

- finanční zdroje pro investování ve výši 15 mil. Kč,
- rozhodnutí majitelů, že převezmou mlýn pod své řízení – po ukončení nájemní smlouvy,
- platnost nájemní smlouvy, která je v současné době za normální situace těžce vypověditelná, tzn., je nutné počítat s omezenými příjmy z nájmu,
- vytvořená společnost „Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r.o.“, zahájí okamžitě svou činnost v oblasti mlýnské výroby a obchodu. Tím bude vytvořeno přechodové období do doby převzetí mlýna,
- investice do rekonstrukce mlýna je návratná,
- přání a odhodlání majitelů zachovat existenci provozovny mlýna, jako rodinného majetku je nezlomná.

7. PLÁN INVESTIC DO REKONSTRUKCE MLÝNA

- I. etapa: rekonstrukce korečkových elevátorů a automatického systému řízení vlhkosti, rekonstrukce aspirace, včetně výměny filtru, v provozním souboru čištění obilí před mletím

Investiční náklady: 2.200.000,-Kč

Rok 2005

- II. etapa: instalace nové mostní váhy na 50 tun (technologie a stavební část)

Investiční náklady: 1.000.000,-Kč

Rok 2005

- III. etapa: rekonstrukce provozního souboru mlýna + nejnnutnější stavební úpravy

Investiční náklady: 15.000.000,-Kč

Rok 2006

- IV. etapa: výměna transformátoru elektrické energie ze 400 na 630 kVA, rozvodna VN a elektrická kompenzace,

Investiční náklady: 900.000,-Kč

Rok 2006

- V. etapa: expediční zásobníky, včetně základů, expediční cesty s kontrolním proséváním a magnety, míchací uzel (mikrodávkování, míchání premixů nebo hotových směsí)

Investiční náklady: 5.000.000,-Kč

Rok 2008

- VI. etapa: rekonstrukce mícháreny – ocelové zásobníky + pytlování

Investiční náklady: 10.000.000,-Kč

Rok 2010

8. VARIANTNÍ NÁVRH POKRAČOVÁNÍ PRONÁJMU

Po realizaci investic není možné pokračovat v nájmu. Propoččet cash flow je uveden v následující tabulce. V roce 2007 by bylo nutné zvýšit úvěrovou zátěž o další cca 2 mil. Kč. Získání tohoto úvěru je nereálné. Proto je plánovaná a nezbytná investice rozdělena na 2 roky. Přesto bude v roce 2008 opět záporný cash flow.

Tab 8.1. Varianta pokračování nájmu

Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Poč. fin. Prostř.	13.000	10.000	2.000	2.215	- 1.570	- 855
Zásoby	--	--	--	--	--	--
Pohledávky	--	--	--	--	--	--
Investice	- 3.200	- 15.900	- 500	- 4.500	--	--
Splátky úvěru	--	- 100	- 785	- 785	- 785	- 785
Zisk roku	200	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500
Úvěr	--	7.000	--	--	--	--
Výsledek	- 3.000	- 8.000	215	- 3.785	715	715
Konečný stav	10.000	2.000	2.215	- 1.570	- 855	- 140

Z důvodu neudržitelnosti této situace se jako jediným východiskem dalšího udržení mlýna Sedlčany v provozu jeví převzetí této firmy rodinnou společností a ukončení (neobnovení) stávající nájemní smlouvy.

9. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PŘEVZETÍ PROVOZU

Společnost Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r.o., byla vytvořena s cílem převzít provozovnu mlýna od dnešního nájemce a podnikat v mlýnském oboru. Transformace bude rozvržena na dobu 5 let, návratnost investic na dobu 10 let.

Podnikatelský záměr řeší dvě roviny:

- dosažení návratnosti vložených investic – rámcová východiska
- převzetí provozu – podrobné kalkulace

9.1. Obsah

1. Obsah

2. Cíle projektu

3. Identifikace společnosti

- Identifikační údaje firmy
- Předmět podnikání
- Historie firmy
- Majetkoprávní vztahy v rámci podniku
- Organizace a zaměstnanci firmy

4. PEST analýza

5. Porterova analýza 5F

6. SWOT analýza

7. Popis realizace projektu

- Předmět projektu
- Ekonomický přínos projektu
- Investice v budoucím období
- Analýza zdrojů: lokalizace, technické a technologické vybavení, doprava, komunikace, energie, lidské zdroje
- Analýza výrobků a služeb
- Analýza surovin a jejich dodavatelé
- Analýza cílových trhů a odběratelů
- Analýza tržních příležitostí

- Analýza a prognóza poptávky
- Analýza konkurence a její omezení
- Tržní potřeba realizace projektu
- Dopady projektu: životní prostředí, pracovní místa,

8. Ekonomické informace

- Plán výroby a roční časový fond
- Analýza výnosů
- Analýza nákladů
- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztrát
- Financování
- Cash flow

9. Finanční analýza

- Analýza bodu zvratu a čistý pracovní kapitál
- Analýza rentability
- Analýza aktivity
- Analýza zadluženosti
- Analýza likvidity

10. Další rozvoj firmy

- Stanovení dalších cílů a formulování strategie
- Segmentace trhu
- Výběr cílového trhu
- Marketingová strategie
- Výrobní strategie
- Cenová úroveň
- Distribuce
- Podpora prodeje

9.2. Cíle projektu

- převzetí provozu – změna provozovatele ze současného nájemce na vlastníky (dnešní pronajímatele)
- zlepšení konkurenceschopnosti mlýnské výroby v provozovně Pejšův mlýn Sedlčany a upevnění jejího postavení na trhu po změně provozovatele
- zlepšení ekonomické účinnosti kapitálu zvýšením výtěžnosti a užitné hodnoty mlýnských výrobků
- zlepšení hygienických podmínek výroby a bezpečnosti výrobků z hlediska jejich zdravotní nezávadnosti a tím zlepšení konkurenceschopnosti a upevnění postavení na trhu
- rozšíření sortimentu výroby o speciální druhy mlýnských výrobků

9.3. Identifikace společnosti

9.3.1. Identifikační údaje firmy

- Název: Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r.o.,
- Sídlo: Potoční 911, 264 01 Sedlčany
- Právní statut: společnost s ručením omezeným
- IČ: 27203603
- DIČ: CZ27203603
- OKEČ : 156100

9.3.2. Předmět podnikání

- Mlynářství – je vydán živnostenský list
- Výroba krmiv pro hospodářská zvířata – bude doplněno v roce 2008
- Nákup a prodej zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej – je vydán živnostenský list
- Specializovaný nákup – je vydán živnostenský list
- Zušlechťování potravin pomocí různých komponentů – bude doplněno ještě v roce 2008
- Nákladní silniční doprava – bude doplněno v roce 2008

9.3.3. Historie firmy

Firma Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r.o., navazuje na rodinnou historii mlýna a firmy Jan Pejša, který byl vrácen jeho majiteli v roce 1992, v rámci restitučních řízení. Vzhledem k vysokému stáří majitelů a nezletilosti jejich potomků, bylo rozhodnuto o pronájmu mlýna fyzické osobě panu Josefu Vodičkovi, který mlýn provozuje dodnes.

Tento pronájem měl svou výhodu, protože mlýn nikdy nepřerušil provoz a navázal na fungující obchodní vztahy, které se navíc začaly velmi rychle transformovat a znalost trhu i osobní vztahy pana Vodičky vytvořily dobré předpoklady pro udržení výroby. Naopak nevýhodou byly relativně nízké příjmy z nájmu a nedostatečná péče o majetek. Od převzetí nebyl mlýn modernizován. Technologické zařízení pocházelo z padesátých let a na konci roku 2005 bylo již zcela fyzicky a morálně opotřebované.

Během nájmu byly vytvořeny finanční zdroje, které byly použity v roce 2005 a 2006 k realizaci rozsáhlé rekonstrukce hlavních částí provozních souborů mlýna. Investiční náklady, financované vlastníky, převyšují hodnotu 20 mil. Kč. Nedošlo však k dohodě o zvýšení nájemného na hodnotu, která by pokrývala minimálně výši odpisů základních fondů a tak majitelé ukončí nájemní smlouvu a začnou mlýn provozovat samostatně. Nájemní smlouva je platná do 29. února 2008.

Firma Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r.o., byla založena 29. ledna 2005 a je vedena v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze v oddílu C, vložce číslo 104193. Doposud vyvíjí pouze zanedbatelnou obchodní činnost. Proto jsou dále uvedeny výsledky pronajatého mlýna.

Výsledky mlýna Sedlčany pod vedením nájemce – Josefa Vodičky

V posledních 3 letech měly objemy výroby mírně snižující tendenci, ale celkově je lze hodnotit jako vyrovnané. Průměrná cena obilí kolísá, ale v závislosti na cenu obilí se mění cena výrobků.

Tab. 9.1. Výsledky mlýnu Sedlčany – Josef Vodička

	2003	2004	2005
Výroba v tunách	17.497	17.400	16.119
Tržby v tis. Kč	85.901	99.076	80.099
Průměrná cena obilí v Kč	3.447	3.988	2.907
Průměrná cena výrobků v Kč	4.873	5.743	4.949
Cena výrobků – cena obilí v Kč	1.426	1.755	2.042
Hospodářský výsledek tis. Kč	7.202	13.908	16.666
Hospodářský výsledek na 1 tunu v Kč	412	799	1.034

Z uvedených výsledků rozpětí mezi cenou surovin a výrobků vyplývá, že se tato hodnota zvyšuje. S tím ale nelze dále počítat a naopak vlivem konkurenčního boje dojde k jejich snížení a tím i snížení celkové rentability výroby. Z dlouhodobého hlediska lze počítat s rozpětím 1400 – 1600 Kč.t⁻¹, přičemž hrubý zisk z jedné tuny se bude pohybovat v rozmezí 400 – 600 Kč t⁻¹. Z tohoto hlediska bude nutné zvyšování využití výrobní kapacity a snižování všech nákladů. Míra využití výrobní kapacity má přímý vliv na snížení podílu fixních nákladů (odpisy/nájemné, všechny režijní náklady). Variabilní náklady lze snižovat: u surovin dobrou politikou nákupu obilí, u energií plynulostí výroby, zvyšováním produktivity práce růstem podílu volně ložených výrobků. Důležitá je i cenová politika, ale o cenách rozhodují podniky s největším podílem na trhu. V této oblasti jde tedy spíše o zvyšování podílu speciálních výrobků s vyšší přidanou hodnotou (mouky na míru, směsi a speciální výrobky s vyšším obsahem vlákniny a bílkovin). To však závisí na nové inovační a obchodní politice firmy.

9.3.4. Majetkoprávní vztahy v rámci podniku

Jediným společníkem firmy je Ing. Jan Pejša, s podílem 100 %. Společník je současně jako fyzická osoba polovičním majitelem movitého a nemovitého majetku mlýna Sedlčany.

Dle dohody vlastníků bude majetek fyzickými osobami pronajímán firmě v rámci nájemní smlouvy. Důvodem tohoto řešení jsou dříve realizované přímé vklady finančních prostředků po zdanění fyzických osob do tohoto majetku (zhodnocení a nové investice) a částečné zatížení těchto vkladů závazky k dalším stranám. V roce 2006 byl poskytnut Ing. Janu Pejšovi hypoteční úvěr ve výši 7 mil. Kč na 15 let, s úrokem 6,2%. Splátky jsou v rovnoměrných splátkách jistiny i úroků (466.000,- Kč jistiny a 314.000,- Kč úroků za rok). Tento úvěr je vázán zástavou k nemovitému majetku (objekty mlýna) a osobním závazkem Ing. Jana Pejši jako fyzické osoby

9.3.5. Organizace a zaměstnanci firmy

V současné době firma nemá žádného zaměstnance. Jediným jednatelem firmy je Ing. Jan Pejša.

Dle předjednaných vztahů při převzetí mlýna přejde část vrcholového managementu firmy pana Vodičky do nové firmy. Jedná se o vedoucího mlýna,

obchodního zástupce, laborantku a referentku odbytu. Dále přejdou mlynáři – operátoři technologie, údržbář a seřizovač balicího automatu a dělníci výroby.

Tab. 9.2. Struktura pracovníků

Pozice	Jméno	Osobní náklady	Osobní náklady vč. odvodů	Počet pracovníků	Kvalifikace
jednatel firmy		30000,-	40500,-	1	VŠ
vedoucí provozu		30000,-	40500,-	1	ÚSO
ekonom a účetní		25000,-	33750,-	1	VŠ
Laborantka		18000,-	24300,-	1	ÚSO
provozní technik a údržbář		18000,-	24300,-	1	SO
vedoucí obchodního oddělení		20000,-	27000,-	1	ÚSO
obchodní zástupce		25000,-	33750,-	1	ÚSO
vedoucí mlynáři		25000,-	33750,-	4	SO a ÚSO
pomocní mlynáři		18000,-	24300,-	2	SO
obsluha balicího automatu		12000,-	16200,-	3	SO
pytlování a manipulace		12000,-	16200,-	1	Z
řidiči		15000,-	20250,-	4	ŘP C (variantně + E)
celkem		410000,-	553500,-	21	

9.4. PEST analýza

1. Politické a legislativní faktory

- národní a mezinárodní politická situace:
 - politika bezpečnosti potravin přináší požadavky na modernizaci výrobních zařízení, na četnost kontrol kvality a zvyšuje náklady na řízení kvality a zdravotní bezpečnosti
 - politika získávání energií z obnovitelných zdrojů (nejen ČR ale celé EU) s využitím obilovin přináší novou tržní situaci (vstup energetiků na trh obilovin s požadovaným objemem až 25% trhu), zvýšená poptávka a deficit v rámci celé EU určitě zvýší ceny, navíc přinese vyšší rizika z hlediska zdravotní bezpečnosti obilovin (GMO, používání chemických látek a krmných odrůd)
 - bude potřeba změnit nákupní politiku mlýnů (vytváření vyšší úrovně výrobních zásob surovin – obilní síla)
 - politika poplatků za těžkou nákladní dopravu zhorší podmínky pro převážení zboží na velké vzdálenosti

- jiná politická opatření (zaměstnanost, sociální zabezpečení, důchodová a daňová politika) mlýny přímo neovlivní (nízký podíl osobních nákladů na celkových nákladech)
- pozitivní je dotační politika EU i národní na zvýšení konkurenceschopnosti a zdravotní bezpečnosti
- zatím je pozitivní Společná zemědělská politika i regulace trhu s obilovinami – předpokládá se s útlumem těchto programů
- pozitivní je daňová politika
- globalizace:
 - běžný sortiment mouky se stává globálním trhem, maloobchod se rovněž stává globálním trhem, přičemž regionální se snižuje – ale postavení provozovny má spíše regionální význam a výrobky jsou určeny pro zpracovatele s regionálním významem
 - vliv na koncentraci kapitálovou i výrobní – ohrožování malých, ale příležitost pro výrobu speciálních výrobků (BIO, funkční potraviny, výrobky z „ostatních“ druhů obilovin)
- regulace zahraničního obchodu – bez vlivu – regulace chrání vnitřní trh EU před vlivem třetích zemí
- regulace podnikového sektoru zákony, předpisy a vyhláškami:
 - hygienické předpisy (nařízení 852/2004 pro hygienu potravin, 178/2002 požadavky na potravinovou legislativu, 183/2005 pro hygienu krmiv, 2073/2005 o mikrobiologických požadavcích na potraviny, vyhlášky MZe č. 333/97 pro mlýnské a pekařské výrobky, Min. Zdravotnictví č. 158/2004 o reziduích pesticidů a 305/2004 o kontaminujících látkách, k tomu další pro materiály přicházející do přímého styku s potravinou, čistota vody)
 - BOZP je z hlediska mlýnů méně významný problém
- dotace, kvóty, státní podpory – viz výše, dokonce i na export mouky do třetích zemí jsou dotace, ale vlivem vyšších požadavků na dopravu k moři, jsou výrobci z ČR nekonkurenceschopní, kvóty v sektoru mlýnů a mouky neexistují.

2. Ekonomické faktory

- míra inflace a úroveň úrokové míry – ovlivňuje cenu cizího kapitálu a tím ovlivňuje investice, v současné době pozitivně
- devizový kurz – konkurenceschopnost na zahraničních trzích – převážně domácí surovina (dovoz pouze při mimořádných situacích) – bez podstatného vlivu
- míra ekonomického růstu – ovlivňuje spotřebu a příležitosti na trhu – bez vlivu
- nezaměstnanost – ovlivňuje cenu na trhu práce – mlýny mají požadavek na několik specialistů s vysokou kvalifikací, ale dále na pomocné práce lze využít levnou pracovní sílu
- hospodářské cykly – nemají vliv – výroba mouky je dlouhodobě stabilní a mírně klesá (zanedbatelné).

3. Sociálně demografické faktory

- ochrana životního prostředí, ochranná opatření – mlýny z hlediska ochrany životního prostředí nemají požadavky – bezodpadová technologie
- demografické podmínky života – růst populace, životní úroveň a styl – spotřeba mouky je dlouhodobě stabilní
- kulturní podmínky života – bez vlivu, charakter práce ve mlýnech je na vysoké kvalitativní úrovni (snížení fyzické práce)
- vzdělanost populace – v současné době je v ČR přebytek odborníků v oboru mlýnů, do budoucna bude problém s výukou specialistů – bude uskutečňována převážně v zahraničí.

4. Technické a technologické faktory

- technický a technologický rozvoj – vysoké nároky na výši fixního kapitálu vlivem vysokého stupně mechanizace a automatizace výrobních procesů; modernizace technologického vybavení mlýnů musí nadále pokračovat
- předvídatost a informovanost v technologii odvětví – existence Svazu průmyslových mlýnů ČR pomáhá přenášet informace a inovace
- skokové změny v technologii odvětví – pouze v technologických úpravách uživatelských vlastností mouky – je již plně zvládnuto, což je předností mlynářského oboru v ČR
- morální životnost technologie – je velmi dlouhá, měří se v řádu 40 – 50 let.

9.5. Porterova analýza 5F

- **Ohrožení nově vstupujícími** – v současné době se zdá již být trh s moukou stabilizován a vstup nových subjektů do odvětví se neočekává. Daleko více než tomu bylo před tím, ovlivňují trh subjekty ze zahraničí, které se v tomto případě dají považovat na našem trhu za nově vstupující. Vzhledem k tomu, že je na trhu přetlak, který ještě zesiluje díky přebytečným kapacitám v rozšířené EU, překážkou dovozů jsou především dopravní náklady a míra uzavření vnitřních trhů smluvními vztahy.
- **Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů** – Tato část představuje spolu se substitučními výrobky největší možné ohrožení. Detailně rozpracováno v bodech 9.7.6. a 9.7.7.

Z hlediska dodavatelů se nadále předpokládá orientace na domácí produkci pšenice z nejbližšího okolí umístění provozovny. Vzhledem k malým nákladům na dopravu a schopnosti regionálních menších dodavatelů o snahu dodávat surovinu do mlýna se tato hrozba nejeví jako zásadní.

Vzhledem k přebytečným kapacitám v mlýnském průmyslu je otázka odběratelů klíčová a jejich postavení při vyjednávání a ceně produktu je velmi silné. Mlýny se snaží o co největší využití svých kapacit, tím o snížení nákladů na jednotku produkce a z tohoto důvodu jsou ochotny přistupovat i na ne příliš dobrou výslednou cenu produktu. Právě proto je ze strany Pejšova mlýna Sedlčany snaha o diverzifikaci výrobního portfolia – orientace na výrobu speciálních mouk, mouk „na míru“ (s upravovanými uživatelskými parametry) a zvyšování podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

- **Ohrožení ze strany substitutů a komplementů** – existuje zde velké ohrožení ze strany substitutů, tedy „identického“ produktu, neboť mouka je pro spotřebitele na první pohled shodná. Shodná však není a to svou pekařskou kvalitou a vlastnostmi. Z hlediska kvality se těší Sedlčanská mouka velmi dobré pověsti. Bohužel však na našem trhu dosud převažuje rozhodování podle ceny.
- **Konkurenční prostředí** – Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r.o. není v přímém konkurenčním ohrožení. Detailně rozpracováno v bodu 9.7.10.

9.6. SWOT analýza

Tab. 9.3. SWOT analýza

Silné stránky	Relativně nízké úvěrové zatížení Know-how technologie výroby Jakost výrobků Vhodné teritoriální umístění Zdroje pro investice realizují majitelé
Slabé stránky	Není k dispozici rezervní kapacita Neexistence pevnějšího spojení s firmami, které budou odebírat výrobky mlýna – je vedeno jednání o zapojení mlýna do odbytové organizace
Příležitosti	Výrobky speciálně upravované podle požadavků zákazníka Směsi s obsahem mouky z jiných obilovin a obohacované vitamíny a stopovými prvky Orientace na výrobu mouky s regulovanými technologickými parametry Expanze a možnosti získání nových trhů mouky a mlýnských krmiv
Ohrožení	Konkurence mlýnů z ČR i ze zahraničí – velké společnosti s vysokokapacitními mlýnskými provozny

9.7. Popis realizace projektu

9.7.1. Předmět projektu

Předmětem projektu je vytvoření oběžných prostředků při převzetí provozu mlýna po ukončení nájemní smlouvy s dosavadním nájemcem.

Mlýn nebude mít žádné zásoby surovin (potravinářské pšenice) a obalového materiálu. Pokud jde o zásoby surovin, předpokládá se průměrná cena 3500,- Kč.t⁻¹ a minimální zásoba na 10 dnů, tj. 100 tun / 24 hodin x 10 = 1000 tun x 3500,-Kč = 3.500.000,-Kč.

Obalovým materiálem budou pytle a sáčky pro drobné spotřebitelské balení. Prvotní náklady lze předpokládat u pytlů v úrovni 160 Kč Kč.tuna⁻¹ výrobků a u sáčků 500 Kč.t⁻¹ výrobků. Uvažuje se dodávka v malém množství, ale 500 tun pytlovaných x 160 Kč.t⁻¹ = 80.000,- Kč, 200 tun sáčků x 500 = 100.000 Kč. Ostatní přímý materiál a režie cca 300.000,- Kč. Celkem tedy 4 mil. Kč.

9.7.2. Ekonomický přínos projektu

Projekt řeší návratnost vložených a budoucích investic do technologie a dalšího majetku. Investice zvýší konkurenceschopnost a udržení provozovny na trhu.

9.7.3. Investice v budoucím období

Do nemovitého i movitého majetku mlýna Sedlčany bude nutné dále investovat. V nejbližším období to budou nové expediční zásobníky na výrobky (investiční náklady 5 mil. Kč), které umožní realizovat postupnou rekonstrukci technologického souboru mícháren výrobků. Jsou zde dřevěné zásobníky i dopravní cesty, které jsou do budoucna nevyhovující a bude nutné je postavit z kovu. V míchárně bude nutné umístit kontrolní prosévací stroje a magnetické separátory na výstupu výrobků (celkové investiční náklady 15 mil. Kč).

Dále bude nutné doplnit laboratorní techniku a částečně i dopravní prostředky.

9.7.4. Analýza zdrojů: lokalizace, technické a technologické vybavení, doprava, komunikace, energie, lidské zdroje

- Lokalita

Sedlčany

Číslo pozemku: 1881, 1882, 1883, 1884, 1885, 1886/1, 1886/3, 1887/1

Čísla staveb: čp. 911 – průmyslový objekt na pozemku 1884

bez čp/če – technická vybavenost (vážní domek) na pozemku 1881

bez čp/če – garáž na pozemku 1883

bez čp/če – jiná stavba (čistírna odpadních vod) na pozemku 1886/3

V okolí provozovny se nenacházejí žádné vnější vlivy, které by mohly ohrozit provozovnu a zdravotní nezávadnost výrobků.

Provozovna se nachází na okraji městské zástavby, v sousedství se železniční tratí směrem na Kosovu Horu.

- Technické a technologické vybavení

Provozovna má k dispozici mlecí linku na zpracování pšenice o kapacitě 100 tun / 24h, při 300 provozních dnech v roce je maximální roční kapacita ve výši 30.000 tun zpracované pšenice. Strojní zařízení provozních souborů mlýna a čištění obilí před mletím byly obnoveny v letech 2005 a 2006 a jsou vyhovující a na soudobé technické úrovni. Jejich řízení je pomocí automatizovaného řídicího systému. Instalován je systém programového řízení vlhkosti, který automaticky dávkuje množství vody na základě skutečné hodnoty

průběžně měřené vlhkosti zrna. V roce 2005 byla vybudována a instalována nová mostní váha. Další zásadní obnovu vyžaduje provozní soubor mícháreny mouky a sklady hotových výrobků. Nutná je výměna všech dopravních systémů, instalace aspirace a kontrolních prosévacích strojů s magnetickými separátory na výstupech mouky. Předpokládá se také zvýšení kapacity zásobníků na skladování. Silo na obilí je v pořádku, jeho konstrukce jsou betonové. V příjmové lince je instalován stroj na předčištění obilí, což je nezbytné z hlediska bezpečnosti výrobků. Ostatní stavební konstrukce jsou ve vyhovujícím stavu. Jejich konstrukce jsou cihelné zdivo a dřevěné podlahy a trámy. Dřevěné podlahy bude nutné v budoucnosti postupně obnovovat. Sociální a hygienická zařízení jsou oddělené od výroby a jsou ve vyhovujícím stavu.

- **Doprava**

Komunikační propojení je vyhovující, v blízké budoucnosti bude provozovna nedaleko od dálnice Praha – České Budějovice (cca 7 km). Dopravní prostředky zatím nebudou ve vlastnictví firmy, ale bude nutné postupně pořídit speciální přepravníky určené na bezobalovou přepravu mouky. Přechodně bude doprava zajišťována smluvními dodavateli.

V těsné blízkosti provozovny vede železniční trať Olbramovice – Sedlčany s napojením na hlavní železniční síť v Olbramovicích. Areál mlýna má vlastní železniční vlečku, která je ve vlastnictví majitelů mlýna.

- **Komunikace**

Vnitřní komunikace provozovny mají bezprašný asfaltový povrch. Jsou napojeny na veřejné komunikace a státní silnici.

- **Energie**

Elektrická energie je napojena z rozvodné sítě, vlastní trafostanice má kapacitu 630 kVA. Systém rozvoden NN je zcela nový po rekonstrukci, nové jsou kompenzační jednotky s kapacitou 600 kilovarů. Voda i plyn jsou napojeny z veřejné sítě. Zároveň má mlýn vlastní studnu s dostatečnou kapacitou pro pokrytí provozních potřeb a vlastní čistírnu odpadních vod.

- Lidské zdroje

Předpokládá se využití stávajících pracovníků, pokud by byla potřeba, v ČR je k dispozici několik volných mlýnských odborníků s potřebnými zkušenostmi. To je způsobeno koncentrací výroby u velkých společností. Ostatní pracovní síla je k dispozici z lokálních zdrojů, kde je obecný nedostatek pracovních příležitostí – volná a levná pracovní síla je k dispozici v místě.

9.7.5. Analýza výrobků a služeb

Jedná se o celý základní sortiment mlýnských výrobků ze pšenice – dle vyhlášky 333/97 Sb., v posledním znění. Tržními druhy jsou:

- pšeničná mouka hladká světlá (T530) – pekařská speciál
- pšeničná mouka hladká polosvětlá (T650)
- pšeničná mouka chlebová (T1050)
- pšeničná mouka polohrubá (T400)
- pšeničná mouka hrubá (T450)
- pšeničná krupice hrubá (T 480)
- pšeničná mouka celozrnná hrubá
- pšeničná mouka celozrnná jemná
- pšeničné klíčky – jedlé i krmné
- pšeničná mouka krmná
- pšeničné otruby krmné

Tyto výrobky jsou prodávány:

- ve volně loženém stavu
- v pytlích
- ve drobném spotřebitelském balení (1kg)
- ve větším spotřebitelském balení (5kg)

Roční časový fond – dle metodiky Evropské asociace mlýnů činí 300 provozních dnů

- Denní kapacita = 100 tun/24 h při třisměnném provozu
- Roční kapacita = 100 x 300 = 30.000 tun semletého obilí

Hlavní vliv na efektivnost mlýna má výtěžnost jednotlivých druhů výrobků, které mají rozdílnou cenu. Schopnost technologie mletí ve spojení s výrobkovou

strukturou odbytu, vytvářejí efektivitu mlýna. Tato struktura výrobků se nazývá vymílací klíč.

Vymílací klíč – základní a zjednodušený:

- mouky přední hladké.....56%
- mouky přední hrubé a polohrubé12%
- mouka chlebová.....10%
- krmná mouka.....6%
- otruby.....16%

9.7.6. Analýza surovin a jejich dodavatelé

Základní surovinou pro výrobu je pšenice potravinářská. Je to současně hlavní nákladová položka a proto je nakupování této suroviny a spolupráce s dodavateli velmi důležitým procesem. Kvalita suroviny současně v podstatné míře ovlivňuje kvalitu finálních výrobků.

Společnost bude klást hlavní důraz na nákup této suroviny přímo od zemědělských podniků – od prvovýrobců. To umožňuje dosažení optimální ceny při nákupu suroviny. Se smluvními dodavateli bude zpracovávána většina jejich produkce potravinářské pšenice. Na doplnění potřebného množství pšenice, především ve druhé polovině marketingového roku, musí probíhat i obchodování s podniky ZZN (skladovatelé a výrobci krmiv) nebo zde bude nakoupené obilí smluvně skladováno. Tuto praxi realizuje i současný nájemce mlýna pan Vodička a velmi se osvědčuje, zejména při kolísání nabídky a poptávky – ceny. V této praxi bude pokračovat i společnost Pejšův mlýn Sedlčany po převzetí mlýna.

Tab. 9.4. Přehled hlavních dodavatelů pšenice

Hlavní dodavatelé	Podíl %
PRIMAGRA a.s.	25
Zemědělská společnost Sedlčany s.r.o.	15
Zemědělská společnost Dublovice a.s.	15
Zemědělská společnost Kosova Hora a.s.	10

Hlavní surovina – potravinářská pšenice by měla být k dispozici z blízkých zdrojů v dostatečném množství a v požadované kvalitě. Síť dodavatelů obilí je taková, že se nachází v různých oblastech, které při výkyvu povětrnostních podmínek zaručují vždy dostatek kvalitní suroviny (vždy vyjde minimálně v jedné z oblastí). S těmito

dodavatelům je třeba nadále udržovat dlouhodobé smluvní vztahy a zajišťovat u nich i speciální odrůdy pšenice, které jsou vhodné pro specifické výrobky.

Trh s pšenicí v ČR a v EU je ovlivňován státní regulací, respektive regulací Řídícího výboru pro obiloviny EU. Cílem je udržení cenové a výrobní stability této komodity, která ve svém důsledku ovlivňuje nejenom ceny mouky a výrobků z mouky, ale také živočišnou výrobu a ceny masa. V podmínkách ČR se nepodařilo v požadované míře regulaci zabezpečit a tak v minulých letech docházelo ke kolísání ceny, a to i v prvním marketingovém roce po vstupu ČR do EU. V EU je cena dlouhodobě stabilizovaná. Předpokládá se proto i u nás v tomto směru zlepšení.

ČR je v produkci pšenice zcela soběstačná. Dováží se pouze zanedbatelné množství pšenice a kromě toho speciální pšenice tvrdá (*triticum durum*) pro výrobu těstovin ze semoliny.

Z pohledu mlýna Sedlčany se nadále předpokládá orientace na domácí produkci pšenice z nejbližšího okolí umístění provozovny.

9.7.7. Analýza cílových trhů a odběratelů

Tab. 9.5. Přehled největších odběratelů

Odběratel	Objem výrobků – podíl v %
BENEA a.s.	25
KOMPEK, spol. s r.o. Kladno	20
MARILA Balířny a.s.	10
MIMO v.o.s. Český Brod	8
EXTRUDO	6
Michelské pekárny a.s. Praha	7

Pejřův mlýn Sedlčany využívá v současné době svou výrobní kapacitu pšeničného mlýna přibližně na 60% (což je pod průměrem ČR, který je 75%). Roční časový fond se počítá podle metodiky Mezinárodní asociace mlýnů Evropy – 300 provozních dnů.

Mlýn má přibližně 1,4% podíl na trhu s pšeničnou moukou v ČR. Jeho význam je především regionální. Hlavními odběrateli jsou větší i menší provozy v regionu a všichni odběratelé jsou pro mlýn významní a důležití.

V současné době jsou vedena jednání, aby po převzetí mlýna byl mlýn zapojen do odbytové organizace mlýnů a pekáren. Zároveň jsou vedena jednání s firmou Penam a.s., která bude potřebovat zásobování moukou pro svou novou pekárnu budovanou u jižního okraje Prahy. Tím se zvýší objem výroby a využití výrobních kapacit.

9.7.8. Analýza tržních příležitostí

- získání nových zákazníků v souvislosti s probíhající restrukturalizací pekárenského průmyslu (vznik pekáren v supermarketech, specializace sortimentu v provozovnách s potřebou speciálních parametrů mouky)
- získání nových zákazníků mimo území ČR v rámci zemí EU (především v oblasti speciálních mouk), případně získání podílu na exportních projektech do třetích zemí (to se v podstatě nepředpokládá vzhledem k vnitrozemní poloze ČR a s tím spojených nákladů na dopravu)
- udržení regionálního trhu

9.7.9. Analýza a prognóza poptávky

Tržní prostředí se po vstupu naší republiky do EU změnilo. Daleko více než tomu bylo před tím, ovlivňují trh subjekty ze zahraničí. Ve spojitosti s přebytky pšenice ze sklizně roku 2004 a 2005 se projevil boj o trhy, a to především v nových zemích EU. Na náš trh se dostala ve větší míře, než bývalo obvyklé, mouka v drobném spotřebitelském balení ze Slovenska a z Polska. Příčinou jsou nižší ceny pšenice na těchto trzích i rozdíly kurzů našich měn vůči Euru. Problém se zvýšením dovozu je sice již prakticky za námi, pod jeho vlivem však došlo ke snížení cen a je jasné, že s konkurencí sousedů musíme počítat.

Během našeho dosavadního krátkého členství v EU zatím probíhají pouze malé objemy obchodu se zahraničím. Export mouky do zemí EU a tzv. třetích zemí stagnuje. Bilance exportu a importu mouky je v podstatě vyrovnaná.

Uvedené informace se soustřeďují pouze na požadované okruhy, tedy na zpracování potravinářské pšenice na mouku (uvedeno je i žito, protože žitné mlýny je možno využít v případě potřeby na mletí pšenice). Obecně lze říci, že objemy spotřeby pšeničné a žitné mouky jsou dlouhodobě stabilní. V posledních letech klesá spotřeba žitné mouky a naopak roste spotřeba pšeničné mouky. Je to dáno poklesem spotřeby chleba a nárůstem spotřeby pšeničného pečiva. Tento trend je vidět na souhrnných číslech objemu výroby pšeničných a žitných mouk v ČR. V roce 2004 byla v ČR spotřeba pšeničné mouky ve výši 87,5 kg na jednoho obyvatele a rok. U žitné mouky je tato hodnota ve výši 12,8 kg.

Tab. 9.6. Objem zpracovávané (semelek) pšenice a žita, vývoz a dovoz mouky (v tis. tunách)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Zpracovaná pšenice	1230	1230	1170	1220	1245	1240	1170	1250	1200
Pšeničná mouka	948	950	912	950	971	967	924	975	936
Vývoz pšeničné mouky	14,5	9,3	21,8	64,8	40	12,4	18,1	16,4	13,3
Dovoz pšeničné mouky	0,4	--	0,6	1,4	1,8	2,5	9,8	9,4	16,1
Zpracované žito	192	185	170	170	170	170	172	175	155
Žitná mouka	138	132	127	127	131	131	129	131	119
Vývoz žitné mouky						0,1	0,1	0,5	1,0
Dovoz žitné mouky						4,7	2,8	0,06	0,6

Tab. 9.7. Vývoj průměrných cen pšenice, žita, pšeničných a žitných mouk (v Kč)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Pšenice potravinářská Kč/t	4331	3973	3269	3475	3878	3362	3427	3891
Pšeničná mouka hrubá Kč/1 kg T 450	10,68	9,94	8,70	7,60	8,52	8,46	8,48	7,26
Pšeničná mouka polohrubá výběr Kč/1kg T 400	10,74	9,85	8,44	7,50	8,52	7,60	8,48	7,26
Pšeničná mouka hladká Kč/1 kg T 530	10,30	9,60	8,40	7,50	8,52	7,60	8,48	7,26
Pšeničná mouka pek. speciál T 530 Kč/t	7689,6	7295,8	6248,4	5721,2	6225,8	6071,3	5895,7	6596,4
Pšeničná mouka chlebová T 1050 Kč/t	7075,2	6858,2	5806,8	5367,1	5977,5	5770,8	5554,3	6138,8
Žito Kč/t	3762	3533	2693	2745	3801	3623	3519	3517
Žitná mouka chlebová T 930 Kč/t	7504,7	7206,7	6483,7	5932,1	6693,7	6579,2	6219,0	6153,4
Chléb kmínový Kč/1kg	16,05	16,15	15,05	14,13	14,86	14,42	14,34	14,43

Tab. 9.8. Dovoz a vývoz výrobků na bázi mouky (tuny)

Dovoz	2002	2003	2004
Chléb a pekařské výrobky	561	1.600	21.921
Těstoviny	13.316	18.641	19.595
Sušenky a oplatky	14.867	9.360	38.799
Suchary	158	--	529
Cukrářské výrobky	2.583	--	--
Jiné výrobky na bázi mouky	16.941	--	--
Vývoz	2002	2003	2004
Chléb a pekařské výrobky	848	1.200	13.218
Těstoviny	18 352	15.200	23.198
Sušenky a oplatky	21.134	16.036	23.370
Suchary	6	--	72
Cukrářské výrobky	2.578	--	--
Jiné výrobky na bázi mouky	1.652	--	--

Počet provozovaných mlýnů v ČR v roce 2005 – mlýny vyrábějící pšeničnou a žitnou mouku nebo semolinu z tvrdé pšenice pro lidskou spotřebu. Největší společnosti jsou uvedeny v bodu 9.6.10.

- mlýny zpracovávající více než 2000 tun ročně.....47
- mlýny zpracovávající méně než 2000 tun ročně.....7
- celkem.....54

Vývoj cen mouky kopíruje vývoj cen obilí. U žita jsou poslední ročníky provázeny kvalitativními problémy a nedostatkem kvalitního tuzemského žita. Dovozy jsou zatíženy clem, a proto neúměrně prodražují ceny. U pšeničných mouk se počítá s udržení této cenové úrovně, u žitných se počítá s delší dobou zapojení do EU s poklesem cen na úroveň cen pšeničných mouk.

Původ mletého zrna v roce 2005 (v procentech celkového množství mletého zrna)

- obiloviny vypěstované v tuzemsku.....94,8 %
- dovezené obiloviny.....5,2 %

Země původu dovezených obilovin – Rakousko, Slovensko, SRN, Bělorusko, Polsko, Rusko.

Místo určení mouky spotřebované v tuzemsku (%)

- Pekárny.....70 %
- Pečivárny.....8 %
- Domácnosti.....10 %
- Těstárny a jiní uživatelé.....12 %

Tab. 9.9. Vývoj výrobních kapacit mlýnů a jejich využití

Rok	Tun/24 h	Roční kapacita 300 provozních dnů	Průměrné využití kapacity
1998	8100	2 430 000	58,2 %
1999	7500	2 250 000	62,2 %
2000	7500	2 250 000	59,6 %
2001	7234	2 170 200	64,0 %
2002	6834	2 050 200	69,0 %
2003	7190	2 157 000	62,2 %
2004	7030	2 109 000	65,2 %

9.7.10. Analýza konkurence a její omezení

Konkurence pšeničných mlýnů v ČR není tak napjatá jako je tomu u mlýnů žitných. Přesto je na trhu přetlak, který ještě zesiluje díky přebytečným kapacitám v rozšířené EU. Překážkou dovozů jsou především dopravní náklady a míra uzavření vnitřních trhů smluvními vztahy.

Výhodou mlýna Sedlčany je malá dopravní vzdálenost odběratelů, kteří nejsou z hlediska dostupnosti zajímaví pro velké mlýny.

Největším tuzemským konkurentem je společnost UNIMILLS, a.s., která je vlastněna jednou z největších evropských mlýnských společností Erste Wiener Walzmühle Vonwiler Vermögensverwaltungs Gesellschaft G.m.b.H. K tomu má smluvně zajištěný odběr mouky se společnostmi ODKOLEK, a.s. a DELTA, a.s. vlastněnými firmou UNITED BAKERIES a.s. Toto seskupení obsluhuje teoreticky téměř polovinu trhu s moukou a pekárenskými výrobky v ČR. Dochází zde v současné době ke koncentraci výroby do vybraných provozoven a vytváří se jejich logistické propojení. Je to spíše upevňování pozic a ne expanze na úkor ostatních společností na trhu.

Dalším konkurentem je společnost PENAM a.s., která sice působí na Moravě, ale má záměr expandovat do Čech (výstavba vlastní pekárny u jižního okraje Prahy). Tato společnost je vlastněna společností AGROFERT a.s., která rovněž vlastní organizace zemědělského zásobování a nákupu, další potravinářské podniky zpracovávající živočišné produkty a v neposlední řadě také chemické podniky.

V nejbližší vzdálenosti jsou mlýny: VESCO – Veselí nad Lužnicí, BEATA – Netolice, Jaroslav Chochole, DELTA – Praha Pankrác, Ladislav Koura – Plzeňská mouka. Tyto mlýny si vzájemně zasahují do tržního prostoru. Neprobíhá však mezi nimi výraznější konkurenční boj.

Proto lze konstatovat, že mlýn Sedlčany není v přímém konkurenčním ohrožení. Po převzetí mlýna se předpokládá, že pan Vodička udrží část současného trhu pro sebe. Proto probíhají jednání s novými zákazníky a napojení na společný odbyt s dalšími mlýny. Mlýn bude usilovat o vstup do družstva MP Produkt. Toto družstvo je svou velikostí rovnocenné společností UNIMILLS a PENAM.

Pokud jde o kvalitu výroby a konkurenci, tak na našem trhu dosud převažuje rozhodování podle ceny. Předpokládá se však, že se mění tendence k výběru dodavatele,

který zaručuje stabilitu jakostních parametrů a má k dispozici pokrokovou technologii, která zajišťuje výrobu zdravotně bezpečných výrobků. K tomu se přizpůsobuje i strategie firmy Pejšův mlýn Sedlčany, která je zaměřená na další modernizaci a rekonstrukci výrobní technologie a monitorovací / měřící techniky. Veškeré další zlepšování bude působit na upevňování pozic na trhu.

9.7.11. Tržní potřeba realizace projektu

Produkce mlýna je zaměřena na regionální trhy. Předpokládá dodávky do průmyslových i řemeslných pekáren, pro výrobce knedlíků a také distribuci ve drobném spotřebitelském balení do prodejen v regionu.

Tab 9.10. Vývoj spotřeby mouky v ČR v kg na obyvatele a rok

Druh potravin	1980	1985	1990	1995	2001	2004
Mouka pšeničná	77,3	82	85,8	88,1	87,7	87,5
Mouka žitná	22	22,9	21,8	20	12,5	12,8
Celkem mouka	99,3	104,9	107,6	108,1	100,2	100,3
Chléb	53,6	57	54,5	58,5	55,1	53,3
Pšeničné pečivo	34	32,5	32,5	42	43,3	44,0
Trvanlivé pečivo	---	6,5	6,7	6,6	7,8	8,2
Těstoviny	2,3	3,1	3,5	3,8	6,5	6,2

Z uvedené tabulky vyplývá stabilita spotřeby pšeničné mouky v posledních 5 letech. Do té doby byl růst spotřeby pšeničné mouky na úkor žitné mouky. Přesto je potřeba v dlouhodobém horizontu počítat s mírným poklesem spotřeby mouky až na úroveň 90 kg na osobu a rok. Při tomto poklesu budou růst speciální výrobky z mouky a obilovin. Na jejich výrobu se bude Pejšův mlýn Sedlčany v dalších letech orientovat.

9.7.12. Dopady projektu: životní prostředí, pracovní místa,

Projekt je neutrální k životnímu prostředí. Jedná se o bezodpadovou technologii. Všechny produkty mlecího procesu se stávají výrobky – jedlé výrobky a krmné výrobky. Linka produkuje organický prach, který je před vypuštěním do okolního prostředí filtrován na tkaninových filtrech. Voda se používá na vlhčení zrna. Splašková kanalizace z hygienických a sociálních zařízení pro zaměstnance prochází vlastní čistírnou odpadních vod. Produkce odpadů je pouze v kategorii komunální odpady (zaměstnanci a kancelář).

9.8. Ekonomické informace

9.8.1. Plán výroby a roční časový fond

Kapacita výrobní jednotky.....	100 tun/24 h pšenice
Roční časový fond.....	300 provozních dnů
Plánované využití kapacity.....	80 % = 240 dnů
Plánovaný roční semelek.....	24.000 tun pšenice

Tab 9.12. Semelek mouk

Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mouky přední tun	---	---	---	10.880	16.320	16.320
Mouka chlebová tun	---	---	---	1.600	2.400	2.400
Mouka krmná tun	---	---	---	960	1.440	1.440
Otruby tun	---	---	---	2.560	3.840	3.840
Celkem mlýn tun	---	---	---	16.000	24.000	24.000
Nájemné v tis. Kč	2.100	1.575	2.100	350	--	--

9.8.2. Analýza výnosů

Výpočet tržeb

Tržby z nájmu:

Roční nájemné v roce 2005	2.100.000,- Kč
Roční nájemné v roce 2006	1.575.000,- Kč
Roční nájemné v roce 2007	2.100.000,- Kč
Roční nájemné v roce 2008 = 2 měsíce	350.000,- Kč
Celkem nájemné	6.125.000,- Kč

Tržby z výrobní činnosti za rok:

Mouky přední s obsahem popela do 0,6.....	68 %, cena 6.000,- Kč = 4.080,- Kč
Mouka chlebová.....	10 %, cena 5.600,- Kč = 560,- Kč
Mouka krmná.....	6 %, cena 2.400,- Kč = 144,- Kč
Otruby.....	16 %, cena 1.500,- Kč = 240,- Kč
Celkem průměrná cena výrobků na 1 tunu	5.024,- Kč

Zaokrouhлено 5.000,- Kč.t⁻¹ ve volně loženém stavu – bez obalů.

Roční tržby 24.000 tun x 5.000,- Kč.....	120.000.000,- Kč
Pro zjednodušení + náklady na obaly.....	2.209.000,- Kč
Celkem roční tržby.....	122.209.000,- Kč

Tab. 9.12. Výnosy v tis. Kč

Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nájemné	2.100	1.575	2.100	350	--	--
Výrobní činnost	---	---	---	82.209	122.209	122.209
Celkem tržby	2.100	1.575	2.100	82.559	122.209	122.209

Struktura pytlovaných a balených výrobků, která se do tržeb promítá vyšší cenou u pytlovaných (o 300,- Kč.t⁻¹), u balených (náklady na obal ve výši cca 700,- Kč.t⁻¹), vše oproti cenám volně ložených výrobků. Ceny balených výrobků jsou v krizi a prodávají se za nákladové nebo i podnákladové ceny. Výhodou regionálních trhů jsou vyšší realizační ceny než v obchodních řetězcích. Ve výpočtu je počítáno s cenami volně ložených výrobků a připočítány jsou výrobní náklady na obaly. Podíl nákladů na obaly vychází z průměru v ČR, snahou firmy bude snižovat jejich podíl a zvyšovat podíl volně ložených výrobků.

9.8.3. Analýza nákladů

Hlavní nákladové položky

Suroviny:

Pšenice – cena 3500 Kč.t⁻¹ x 24000 t..... **84.000.000,- Kč**
 (předpokládá se, že průměrná cena se vyrovná EU15 a odrazí se od intervenční ceny – 101 EUR – nebude nižší než intervenční cena).

Zlepšovací přípravky: cca 20,- Kč.t⁻¹ – jsou zahrnuty v režijních nákladech.

Náklady na obalový materiál:

Drobné spotřebitelské balení 1872 tun x 700,- Kč.t⁻¹.....1.310.400,- Kč
 Pytlování 5616 tun x 20 pytlů x 8 Kč.....898.560,- Kč
Celkem přímé obaly.....2.208.960,- Kč

Náklady na elektrickou energii:

60 kWh.t⁻¹ x 24000 tun x 3,- Kč.....**4.320.000,- Kč**

Pohonné hmoty – náklady na dopravu:

150 km.den⁻¹ x 240 dnů x 6 aut x 30 l.100 km⁻¹ x 25 Kč.l⁻¹.....**1.620.000,- Kč**

Náklady na opravy:

Pro zlepšení stavu objektů.....2.000.000,- Kč.rok⁻¹

Běžné opravy:1.200.000,- Kč

Celkem náklady na opravy.....3.200.000,- Kč

Mzdy zaměstnanců:

Průměrný stav 21 zaměstnanců

Průměrný plat 22.000 Kč x 21 x 12 měsíců.....5.544.000,- Kč

Sociální a zdravotní pojištění.....1.940.400,- Kč

Celkem osobní náklady.....7.484.400,- Kč

Ostatní režijní náklady a služby.....2.400.000,- Kč

Z toho pojištění 300.000,- Kč

Odpisy základních prostředků (bude to nájemné).....6.000.000,- Kč

Ostatní finanční náklady.....100.000,- Kč

Úroky z investičního úvěru

ve výši 7.000.000,- Kč, úrok 6 %.....420.000,- Kč

Úroky z provozního financování

ve výši 4.000.000,- Kč, úrok 7 %.....280.000,- Kč

Celkem finanční náklady.....800.000,- Kč

Celkem náklady za rok.....112.033.360,- Kč

Rozbor nákladů vychází z průměrných nákladů dosahovaných ve mlýnech ČR. Jsou zde zahrnuty i režijní náklady, průměrné náklady na obaly, dopravu, opravy a ostatní náklady. Odpisy jsou uvedeny formou nájmu. Z výpočtu je zřejmé, že tyto náklady jsou uvažovány vyšší, než jsou dnešní náklady mlýna Sedlčany. Jak bylo již výše uvedeno, je počítáno s horšími podmínkami na trhu, než jsou v současné době.

Průměrné náklady na 1 tunu podle mlýnů ČR:

Suroviny: - pšenice.....průměrná cena 3.500,- Kč.....77,5 %

- zlepšovací přípravky.....průměrná cena 20,- Kč.....0,4 %

Přímý materiál: - obaly.....průměrná cena 50,- Kč.t⁻¹.....1,1 %

- drobný mat.....průměrná cena 10,- Kč.t⁻¹.....0,2 %

- doprava (pohonné hmoty, oleje, pneu) průměrná cena 80,- Kč.t⁻¹...1,8 %

Energie: - elektrická energie.....průměrná cena 115 Kč.t⁻¹.....2,5 %

- voda a plyn.....průměrná cena 2,- Kč.t⁻¹.....0,04 %

Opravy: - opravy mlýn.....průměrná cena 60,- Kč.t⁻¹.....1,3 %

- opravy doprava.....průměrná cena 8,- Kč.t⁻¹.....0,2 %

- opravy ostatní.....průměrná cena 15,- Kč.t⁻¹.....0,3 %

Osobní náklady:.....	průměrná cena 300,- Kč.t ⁻¹	6,7 %
Ostatní náklady:	průměrná cena 30,- Kč.t ⁻¹	0,7 %
Pojištění:.....	průměrná cena 12,- Kč.t ⁻¹	0,3 %
Režie:.....	průměrná cena 60,- Kč.t ⁻¹	1,3 %
Celkem bez odpisů.....	4.262,- Kč.t⁻¹	
Odpisy:.....	průměrná cena 250,- Kč.t ⁻¹	5,5 %
Celkem náklady.....	4.512,- Kč na 1 tunu	

Ve výpočtech jsou náklady na 1 tunu uvažovány ve výši 4.668,- Kč, tedy odpovídají realitě.

9.8.4. Rozvaha

Vzhledem k tomu, že se jedná o kombinaci dvou subjektů – v letech 2005 – 2008 (únor) pronájem fyzickými osobami majitelů nemovitostí a v letech 2008 (březen) – 2010 podnikání v oboru mlynářství společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o., je v podstatě nemožné rozvahu sestavit. Při sestavování rozvahy je třeba vzít v úvahu mnoho údajů, které v tuto chvíli není možno bez velké představitivosti přesně definovat.

9.8.5. Výkaz zisku a ztrát

Tab. 9.13. Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč

Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	2.100	1.575	2.100	82.559	122.209	122.209
Suroviny	40	---	---	56.000	84.000	84.000
Materiál	50	---	---	1.480	2.809	2.809
Energie	25	---	---	2.880	4.320	4.320
Výrobní režie	10	---	---	1.600	1.620	1.620
Opravy	100	---	---	2.144	3.200	3.200
Osobní náklady	--	---	---	5.115	7.484	7.484
Pojištění a režie	60	60	60	1.600	2.400	2.400
Odpisy	672	3.441	4.145	5.000	6.000	6.000
Finanční náklady	10	430	430	820	820	430
Náklady celkem	967	3.931	4.635	76.639	112.653	112.263
Hospodářský výsledek	1.133	- 2.356	- 2.535	5.920	9.556	9.946
Daň 24%	273	---	---	1.421	2.294	2.388
Zisk	860	- 2.356	- 2.535	4.499	7.262	7.558

Z uvedených výsledků jednoznačně vyplývá, že při pokračování nájmu nelze počítat s návratností vložených investičních prostředků. Rozhodnutí o ukončení nájmu a přijetí rizika vlastní podnikatelské činnosti je správné.

9.8.6. Financování

Rozdíl příjmů a výdajů a rozdělení zisku při plném roku = 24000 tun :

Hospodářský výsledek.....	10.175.640,- Kč
Daň 24%.....	2.442.154,- Kč
Zisk po zdanění.....	7.733.486,- Kč
Splátky úvěrů	2.880.000,- Kč
Zisk na investiční fond	4.853.486,- Kč
+ odpisy	6.000.000,- Kč
budou ale nájemným a jako zdroje se projeví pouze u společníků – fyzických osob	
Roční zdroje celkem i u společníků.....	10.853.486,- Kč

Tyto zdroje bude nutné využít na:

- investice: expediční zásobníky, míchárna mouky, laboratorní přístroje, dopravní prostředky,
- zásoby: obilí a obalový materiál – obilí minimálně pro 10 dnů = 300 tun, lépe na 100 dnů = 3000 tun x 3500 = 10.500.000,- Kč – v prvním roce bude využívána 90 ti denní splatnost a tím budou zdroje na financování pohledávek,
- pohledávky: nejdříve splatnost 30 dnů = 2000 tun x 5000,- Kč = 10.000.000,- Kč, později je třeba počítat se splatností až 90 dnů.

9.8.7. Cash flow

Tab. 9.14. Cash flow v tis. Kč

Položka	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počáteční finanční prostředky	1.400	932	3.417	3.742	4.226	4.608
Zásoby	0	0	0	-4.000	-2.000	-2.000
Pohledávky	0	0	0	-3.000	-3.000	-3.000
Investice	-2.000	-16.500	-500	-3.000	-5.000	-5.000
Splátky úvěru	0	-100	-785	-3.015	-2.880	-785
Zisk roku	860	-2.356	-2.535	4.499	7.262	7.558
Odpisy	672	3.441	4.145	5.000	6.000	6.000
Úvěr	0	7.000	0	4.000	0	0
Vklad společníků	0	11.000	0	0	0	0
Výsledek	-468	2.485	325	484	382	2.773
Konečný stav	932	3.417	3.742	4.226	4.608	7.381

9.9. Finanční analýza

Na základě plánovaných účetních výkazů je možno zaobírat se finanční analýzou. Hospodaření společníků po provedené rekonstrukci strojního zařízení v roce 2006 bude končit v letech 2006 a 2007 ztrátou. Naopak po převzetí provozovny mlýna rodinnou firmou se základním jměním 1 mil. Kč bude firma ihned potřebovat bankovní úvěr ve výši 4 mil. Kč. Tento úvěr je počítán s dvouletou dobou splatnosti (střednědobý úvěr). Splácení tohoto úvěru je předpokládáno ve výši 2 mil. Kč ročně + 280 tis. Kč úroků ročně.

Uvedené ukazatele finanční analýzy se zaobírají pouze společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o. Uvedená data jsou tedy za roky 2008, kdy dojde k provozování průmyslového areálu v délce deseti měsíců, 2009 a 2010.

9.9.1. Analýza bodu zvratu a čistý pracovní kapitál

Analýza bodu zvratu

Z výše uvedené průměrné realizované ceny za 1 tunu, tj. 5.024,- Kč je možno provést analýzu bodu zvratu pro minimální množství prodané mouky v tunách.

K provedení analýzy chybí ještě požadovaný zisk za rok, resp. podnikatelská odměna. Vzhledem k tomu, že hodláme spočítat bod zvratu pro tzv. přežití, kdy společnost negeneruje žádný zisk, je zisk stanoven jako nulový.

$$\text{Vzorec: } Q = \frac{FN + Z}{p - b}$$

FN = Celkem náklady na opravy + Celkem osobní náklady + Ostatní režijní náklady a služby + Odpisy základních prostředků (bude to nájemné) + Celkem finanční náklady = 19.884.400,-

VN = suroviny + přímý materiál + energie na výrobek = 3.840,-

Z = zisk = 0,-

p = cena za výrobek = 5.024,-

$$Q = \frac{19884400}{5024-3840} = \frac{19884400}{1184} = 16794,3 \text{ t.}$$

Při uvažovaném zisku 4.000.000,- Kč (předpoklad do investičního fondu) pak dostáváme výpočet:

$$Q = \frac{19884400+4000000}{5024-3840} = \frac{23884400}{1184} = 20172,6 \text{ t.}$$

Srovnáme-li předpokládané prodejní množství s výsledkem, tak vidíme, že tohoto množství zdaleka nedosahujeme, a to nejenom v případě přežití, ale i v případě generování zisku.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se dá získat ze dvou vzorců:

ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

nebo

ČPK = (vlastní jmění + dlouhodobé závazky) – stálá aktiva

Tab 9.15. Čistý pracovní kapitál

Položka	2008	2009	2010
ČPK	7000	15499	26761

Z výsledku je patrné, že společnost má čistého pracovního kapitálu dostatek a s dalšími roky se zvyšuje.

9.9.2. Analýza rentability

Tab. 9.16. Ukazatele rentability

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	2008	2009	2010
Rentabilita vloženého kapitálu = ROI	zisk / investovaný kapitál	0,63	1,09	1,19
Rentabilita vlastního kapitálu = ROE	čistý zisk / vlastní kapitál	4,50	0,76	0,59
Rentabilita celkového kapitálu = ROA	zisk / celková aktiva	0,74	0,55	0,33
Ziskovost tržeb = ROS	zisk / tržby	0,07	0,08	0,08

Rentabilita vloženého kapitálu se pohybuje na velmi dobré úrovni a s postupem času se hodnoty se splácením úvěru vylepšují.

Vzhledem k vysokému zisku v roce 2008 v porovnání s vlastním kapitálem společnosti je rentabilita vlastního kapitálu v roce 2008 výtečná. S přibývajícimi roky se vzhledem k rostoucímu vlastnímu kapitálu rentabilita snižuje, ale zůstává na velmi dobrých hodnotách.

S rostoucími celkovými aktivy rentabilita celkového kapitálu klesá i se zvyšujícím se ziskem – celková aktiva vzrůstají velmi rychle.

Rentabilita tržeb zůstává u společnosti dlouhodobě rámcově stejná a činí cca 8 haléřů na 1,- Kč tržeb.

9.9.3. Analýza aktivity

Tab. 9.17. Ukazatele aktivity

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	2008	2009	2010
Doba inkasa pohledávek	kr. pohledávky / ((tržby za prodané zboží+výkony)/360)	13 dní	18 dní	27 dní
Doba obratu krátkodobých závazků	kr. závazky / ((tržby za prodané zboží+výkony)/360)	4 dny	6 dní	9 dní
Doba obratu zásob	(zásoby / tržby) x 360	17 dní	18 dní	24 dní
Doba obratu celkových aktiv	celková aktiva / (tržby za prodané zboží+výkony)	0,01 dne	0,1 dne	0,2 dne
Doba obratu vlastního kapitálu	vlastní kapitál / (tržby za prodané zboží+výkony)	0,01 dne	0,05 dne	0,1 dne

S předpokládaným přírůstkem stavu pohledávek se zvyšuje celková doba splatnosti (inkasa pohledávek). Ta je ale zapříčiněna přírůstkem stavu pohledávek, nikoliv výraznou změnou platební morálky odběratelů (přírůstek pohledávek je konstantní).

Přírůstek závazků je předpokládán ve výši 1 mil. Kč, vzhledem k tomu, že se společnost bude snažit dostávat svým závazkům včas. Z výsledků je patrné, že doba obratu krátkodobých závazků společnosti (splatnosti) je na poměry ČR velmi neobvykle krátká. Je to důvod k zamyšlení nad uplatňovanou dobou splatnosti závazků společnosti.

S předpokládaným přírůstkem stavu zásob společnosti se předpokládá i prodloužení doby obratu těchto zásob.

U doby obratu celkových aktiv a doby obratu vlastního kapitálu bohužel dochází k nárůstu, ale je to způsobeno především zvyšováním celkových aktiv, resp. vlastního kapitálu.

9.9.4. Analýza zadluženosti

Tab. 9.18. Ukazatele zadluženosti

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	2008	2009	2010
Míra finanční samostatnosti	vlastní kapitál / celková aktiva	0,13	0,31	0,43
Stupeň zadluženosti	cizí zdroje / celková aktiva	1,18	0,50	0,28
Podíl dlouhodobého cizího kapitálu	dlouhodobý cizí kapitál / celková pasiva	1,18	0,30	0,28
Podíl krátkodobého cizího kapitálu	krátkodobý cizí kapitál / celková pasiva	---	0,23	---
Úrokové zatížení	nákl. úroky / (HV + nákl. úroky)	0,28	0,19	0,04
Míra zadluženosti	cizí kapitál / vlastní kapitál	9,46	1,59	0,65

Jak plyne z míry finanční samostatnosti, míra profinancování společnosti vlastním kapitálem se v průběhu let zvyšuje.

Ukazatele zadluženosti se v průběhu let snižují a tím se snižuje též riziko nedostupnosti cizího kapitálu.

Vzhledem k ručení majitelů nemovitostí za úvěr je možná v roce 2008 předluženost firmy (tj. zadlužení na 118 %). Zadlužení se ale s růstem vlastního jmění společnosti ve velmi krátké době citelně snižuje.

Podíl krátkodobého cizího kapitálu je aktuální pouze v roce 2009, kdy bude jeden úvěr splatný, tedy s dobou splatnosti méně než 1 rok. Jiný krátkodobý cizí kapitál společnost nemá. Zadluženost krátkodobým cizím kapitálem činí v roce 2009 necelých 23 %.

V roce 2008 připadá na 1,- Kč hrubého zisku 28 haléřů nákladových úroků. Je to dost vysoké úrokové zatížení, ale s dalšími roky se výrazně snižuje a potenciál pro řádné splácení zde existuje.

9.9.5. Analýza likvidity

Tab. 9.19. Ukazatele likvidity

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	2008	2009	2010
Běžná likvidita	oběžná aktiva / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk. fin. výpomoci)	8	2,92	9,92
Rychlá likvidita	oběžná aktiva - zásoby / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk. fin. výpomoci)	4	1,92	7,25
Hotovostní likvidita	finanční majetek / (krátk. závazky+krátk. bank. úvěry+ krátk. fin. výpomoci)	1	0,92	4,25
Skutečná výše poměru ČPK/A	oběžná aktiva - (krátk. závazky - krátk. bank. úvěry - krátk. fin. výpomoci) / celková aktiva	0,88	0,66	0,90

Běžná likvidita vychází velmi příznivě vyjma roku 2009, kdy je splatný úvěr a je proto zařazen do krátkodobých bankovních úvěrů.

V ukazateli rychlá likvidita je běžná likvidita očištěna od zásob, vzhledem k tomu, že zásoby často nesplňují hledisko likvidity. Tento ukazatel je samozřejmě horší než běžná likvidita, ale stále vychází příznivě.

Hotovostní likvidita při splatnosti úvěru v roce 2009 velmi poklesla, ale jinak je na velmi dobrých hodnotách.

Při pohledu na skutečnou výši poměru ČPK/A je zřejmé, že firma má čistého pracovního kapitálu dostatek.

Finanční analýza sestavená na základě plánovaných účetních výkazů dosahuje v převážné většině ukazatelů dobrých výsledků. Nedostatky jsou spojeny zejména s roky 2008 a 2009, kdy dochází v jedné řadě k převzetí provozovny mlýna a v druhé ke splácení střednědobého úvěru.

Ukazatel zadluženosti se s postupem času významně snižuje, což koresponduje se snahou o vyvážený způsob financování, ke kterému by se společnost ráda propracovala. Vysoké úrokové zatížení se z hlediska delšího času také významně snižuje a velmi znepokojující je hlavně v roce 2008. V roce 2010 je již přijatelné. Je to způsobeno hlavně projekcí úvěru v roce 2008 a 2009, která se zaměřuje na střednědobý úvěr, který bude nutné brzy splatit a který vede k vysokým měsíčním splátkám.

I ukazatele rentability a likvidity dosahují v období let 2008 – 2010 vcelku dobrých výsledků.

9.10. Další rozvoj firmy

9.10.1. Stanovení dalších cílů a formulování strategie

Základní cíle:

- Zvyšovat objem výroby a prodeje
- Vyrábět kvalitní výrobky s přiměřenou rentabilitou
- Zavést výrobu speciálních mouk

Základní strategie:

- Nabídka kvalitních výrobků s přiměřenou cenou
- Péče o zákazníky:

- výroba mouky podle předem dohodnutých uživatelských parametrů
- dodávání upravit operativně podle přání zákazníka.
- Zvyšování úrovně technologie výroby, včetně kontrolní a měřicí.
- Odborné a kvalitní řízení procesů nakupování, výroby a prodeje.
- Podle konkrétní situace pokus o fixování trhu.

9.10.2. Segmentace trhu

- Výroba pro pekárny – podle technologie pekařské výroby se upravují technologické parametry mouky.
- Výroba pro malé těstárny.
- Výroba pro kuchyně, výrobce knedlíků, těstárny a další zpracovatelé mouky.
- Výroba směsí pro malé pekárny a drobné spotřebitele.
- Krmné výrobky – zemědělské podniky a výrobci krmiv.

9.10.3. Výběr cílového trhu

Důležité bude trvale analyzovat probíhající restrukturalizaci pekárenského průmyslu, zachytit specializace, které potřebují speciální mouky, dále zachytit růst výroby v pekárnách umístěných v supermarketech.

9.10.4. Marketingová strategie

- Orientace na rozhodující zákazníky – osobní a aktivní komunikace vedoucí ke zlepšování spolupráce.
- Nabídka výrobků s odpovídající tržní cenou – vždy maximálně průměrná a minimálně mírně pod průměrem.
- Služby pro zákazníky – doprava, poradenská činnost při aplikaci výrobku.

9.10.5. Výrobní strategie

Výroba mlýnských výrobků ze pšenice a výroba směsí a speciálních mouk. K tomu výroba mouk „na míru“ (s upravovanými uživatelskými parametry). Zvyšování podílu výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

9.10.6. Cenová úroveň

Ceny mlýnských výrobků určuje trh. Ceny ve skutečnosti velmi výrazně ovlivňují velké obchodní řetězce. Prostřednictvím svých pracovníků pro

nakupování jednotlivých komodit tlačí ceny dolů. V sektoru mouky a výrobků z mouky ovlivňuje ceny tlak na cenu jednoho kusu rohlíku a chleba. Zde jsou stanoveny skutečně nízké ceny na úrovni výrobních nákladů. Tyto ceny mají přímou vazbu na cenu kilogramového balení mouky a na cenu mouky pro pekárenské zpracování. Jemné pečivo a speciální výrobky s vyšším obsahem vlákniny a bílkovin jsou cenově výhodnější.

U dodávek volně ložené a pytlované mouky se daří udržovat cenu s běžnou mírou zisku. U pytlované mouky je snaha, aby byla dražší než ve volně loženém stavu. Tím se snažíme prosadit další zvyšování objemu volně ložené přepravy výrobků s ohledem na produktivitu práce.

Základní koncepcí obchodní politiky mlýnu Sedlčany je zvyšování objemu výroby, dosažení maximálního využití výrobní kapacity a vytvoření určité míry masy zisku. Při tom míra zisku může být relativně na nízké úrovni (je tomu tak u mlýnů v celém světě). Proto je možné na trh vstupovat s cenou relativně nízkou a konkurenční.

Cenový vývoj mlýnských výrobků ovlivňuje vývoj cen obilovin – především potravinářské pšenice. Pro operativní posuzování cen se používá sledování rozpětí mezi průměrnou cenou obilí a průměrnou cenou výrobků. Rozpětí signalizuje míru zisku a dává možnost realizovat různé cenové dohody.

9.10.7. Distribuce

V současné době mlýn Sedlčany prodává většinu výrobků přímým zákazníkům. Jedná se o:

- průmyslové provozovny zpracovávající výrobky do svých výrobků – pekárny, výrobní krmných směsí – hlavní podíl produkce,
- větší kuchyně a výrobci knedlíků apod. – doplňkový podíl produkce,
- obchodní řetězce – roste podíl volně ložené nebo pytlované mouky do pekáren v těchto supermarketech – objemy do řetězců vzrůstají.

Současné rozložení tržní sítě se ukazuje jako poměrně stabilní. Rozhodně sílí vždy ti velcí a mizí ti malí. Proto se odbytová strategie firmy bude opírat především o velké zákazníky s velkými objemy. V tomto směru je jasná orientace na velké pekárny, pečivárny. Dále ale regionální výrobci – malé pekárny, těstárny, výrobci knedlíků, kuchyně a další.

Distribuci výrobků k zákazníkům společnost zajišťuje a nadále bude zajišťovat vlastní dopravou. Při převzetí mlýna se předpokládá na určitou dobu využívat specializovaného dopravce. Velmi rychle firma počítá s pořízením vlastního autoparku. Specifika je především u speciálních přepravníků na mouku, které nejsou jinak využitelné, musí být pod trvalou technickou a hygienickou kontrolou a proto by nebylo příliš účelné zajišťovat tuto činnost například dodavatelsky.

9.10.8. Podpora prodeje

Forma podpory prodeje je specifická a má charakter osobní komunikace. Přesto společnost bude vynakládat prostředky na propagaci, a to v regionálním i celorepublikovém měřítku. V regionu jsou to určité společné akce s místními orgány a organizacemi, v celostátním měřítku se jedná o akce „Dny chleba“ a potravinářský veletrh SALIMA.

Společnost bude využívat vlastní www stránky a internet obecně. Propagace speciálních výrobků jde přes odborné časopisy v ČR i v zahraničí.

10. ZÁVĚR

Cílem tohoto podnikatelského záměru bylo zhodnotit varianty provozování Pejšova mlýna v Sedlčanech, kdy variantami se jeví buď pokračování v pronajímání mlýna dosavadnímu nájemci, nebo převzetí provozování mlýna rodinnou společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o. Výsledkem je zhodnocení životaschopnosti podnikatelského záměru.

Z dosažených výsledků je zřejmé, že varianta pokračování v nájmu se jeví jako ekonomicky neúnosná a jediným východiskem je ukončit nájemní smlouvu v nejbližším možném termínu a zahájit provozování mlýna společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o. Tato společnost má dobré předpoklady k uskutečnění převzetí provozovny do nájmu, převzetí trhu, provedení svých strategických cílů a eliminaci rizikových faktorů.

Jednotlivé strategické projekty nastiňují, že je třeba se zapojit do nikdy nekončícího zlepšování a rozvoje. Je třeba se vyvarovat rizikům a dále bude nutno hledat další možnosti růstu tržního postavení a získání konkurenčních výhod – změny v oblasti řízení a zvyšování produktivity firmy.

Vzhledem k tomu, že je třeba se snažit o růst produktivity práce, je zde také nutná snaha o maximální využití disponibilních kapacit – prostorových, výrobních, personálních. Zvláště v oblasti výrobní kapacit se jedná o velmi důležitou oblast z hlediska minimalizace fixních nákladů, které jsou v tomto oboru výrazné. Zároveň je třeba se vyvarovat veškerých neefektivností a nákladů.

V rámci firemních možností je třeba usilovat o využití moderních informačních technologií a změny v provozně-hospodářské oblasti. Zvláště je nutné hledat cesty jak zlepšit spokojenost zákazníka a vyhovět jeho požadavkům.

Tento podnikatelský záměr ukázal hlavní příležitosti a ohrožení podniku. Společnost své výhody spatřuje ve vhodném teritoriálním umístění, ve zvyšující se kvalitě výroby a stálé a kvalitní jakosti výrobků, které mají své místo na trhu, jsou známy u zákazníků a mají dobrou pověst. Tuto výhodu v současné době využívá nájemce mlýna, jak vypovídají i jeho ekonomické výsledky a po převzetí mlýna je hodlá využívat i firma Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o.

Významné ohrožení podniku představuje hrozba ze strany globalizace trhu, jak dodavatelského, tak odběratelského. Bez problémů není ani hrozba vstupu společností z jiných členských států EU na trh v ČR, jelikož tyto firmy mívají podstatně lepší majetkové a finanční zázemí. Proto je nutné srovnat krok s evropskými firmami, zejména v kvalitě výroby, produktivitě práce a technologickém rozvoji.

Případné nepříznivé dopady při převzetí provozu a na další fungování společnosti by bylo možné eliminovat závaznými smlouvami o prodeji surovin u dodavatelů a o prodeji zboží ze strany odběratelů a tím zajistit společnosti Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o. budoucí méně problémové fungování na trhu.

11. SOUHRN

Podnikatelský záměr podniku Mlýn Sedlčany byl řešen z hlediska hodnocení variant provozování Pejšova mlýna v Sedlčanech. Současní majitelé mlýna zvažovali varianty buď pokračování v pronájmu mlýna dosavadnímu nájemci, nebo převzetí provozování mlýna rodinnou společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o.

Byly shromážděny údaje týkající se samotného sestavení a struktury podnikatelského záměru ve všech možných oblastech podniku. Dále byly shromážděny údaje týkající se strategických analýz sloužících k externí a interní analýze podniku.

Po zpracování této teoretické části podnikatelského záměru byl sestaven plán investic, které je v nejbližších letech v mlýně Sedlčany nutné provést. Dále následovalo načrtnutí hospodaření majitelů mlýna při pokračování pronájmu průmyslového areálu dosavadnímu nájemci. Vzhledem k neuspokojivým výsledkům bylo dále navrženo převzetí provozu rodinnou společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o.

V následující části byly shromážděny údaje týkající se mlýnského průmyslu v ČR a ohledem na tato data byly provedeny některé externí a interní analýzy.

Dále byl navrhnout celkový podnikatelský záměr převzetí provozovny mlýna společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o. včetně analýz zdrojů, základních surovin a výrobků, dodavatelů a odběratelů, cílových trhů, konkurence a dopadů na životní prostředí. Následovaly analýzy ekonomických informací a z těchto údajů byla provedena finanční analýza společnosti a jejího předpokládaného hospodaření. Pro upřesnění byly doplněny strategie pro další rozvoj firmy.

Výsledkem bylo zhodnocení životaschopnosti podnikatelského záměru. Další provozování Pejšova mlýna v Sedlčanech bylo při současné potřebě investic shledáno jako možné pouze při ukončení nájemní smlouvy v nejbližším možném termínu a převzetí provozování mlýna rodinnou společností Pejšův mlýn Sedlčany, spol. s r. o.

12. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BAŘINOVÁ, D.; VOZŇÁKOVÁ, I. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro managery, společníky a akcionáře*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005. – 100 s. ISBN 80-247-1115-X
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press, 2000. – 1064 s. ISBN 80-7226-189-4
- FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Eurovia, 1993. – 117 s. ISBN 80-9011-860-7
- FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005. – 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. Praha: VŠE, 1993. – 163 s. ISBN 80-7079-759-2
- FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha: GRADA Publishing, 1999. – 152 s. ISBN 80-7169-694-3
- GRŮNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE, 1994. – 197 s. ISBN 80-7079-257-4
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: VŠE, 1997. – 90 s. ISBN 80-7079-920-8
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2003. – 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. – 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- KALÁBOVÁ, K. *Podnikatelský plán*. VŠE, 2001. – 88 s.
- KISLINGEROVÁ, E; NEUMAIEROVÁ, I.: *Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku*. Praha: VŠE, 1999. – 242 s. ISBN 80-7079-641-3
- KISLINGEROVÁ, E. – *Oceňování podniku*, Praha: C. H. Beck, 1999. – 304 s. ISBN 80-7179-227-6

- KOLÁŘ, P. *Cvičné příklady pro studium předmětu manažerské finance*. Praha: Institut Svazu účetních, 2001. – 122 s.
- KOLÁŘ, P. *Manažerské finance*. Praha: Bilance, 1997. – 257 s.
- KOVANICOVÁ, D. *Abeceida účetních znalostí pro každého*. Praha: Polygon, 2004. – 418 s. ISBN 80-7273-118-1
- KOVANICOVÁ, D.; KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví Díl I. – Jak porozumět účetním výkazům EU, IAS, US GAAP, ČR*, Praha: Polygon, 1998. – 242 s. ISBN 80-85967-73-1
- KOVANICOVÁ, D.; KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví Díl II. – Finanční analýza finančních výkazů*. Praha: Polygon, 1995. – 287 s. ISBN 80-901778-4-0
- KOVANICOVÁ, D.; KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví Díl III. – Finanční řízení rozvoje podniku*. Praha: Polygon, 1996. – 280 s. ISBN 80-85967-35-9
- KROH, M. *Jak si vzít úvěr*. Praha: GRADA Publishing, 1999. – 154 s. ISBN 80-7169-617-X
- MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2003. – 402 s. ISBN 80-86119-57-2
- MORAVA, T. *Investice: informace je nutné prověřit*. In: Hospodářské noviny 15.3.2005
- MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. Praha: Bilance, 1997. – 207 s.
- PŘÍHODA, J.; KAISROVÁ, A.; NOVOTNÁ, D.; HAJŠELOVÁ, M. *Hodnocení kvality obilovin a výrobků z nich*. Praha: Svaz průmyslových mlýnů České republiky, 1994. – 111 s.
- RADOVÁ, J.; DVOŘÁK, P.; MÁLEK, J. *Finanční matematika pro každého*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005. – 288 s. ISBN 80-247-1230-X
- SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. Brno: Computer Press, 2003. – 190 s. ISBN 80-7226-875-9
- SEDLÁČEK, J.; HAMPLOVÁ, E.; ÚRADNÍČEK, V. *Finanční analýza*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. – 190 s. ISBN 80-2101-775-9
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. – 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- STUCHLOVÁ, L. *Jak zjistit, zda se projekt vyplatí*. In: Hospodářské noviny 1.3.2005

- SYNEK, M. et. all. *Manažerská ekonomika*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2003. – 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- SYNEK, M. et. all. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999. – 456 s. ISBN 80-7179-228-4
- VEBER, J. *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: VŠE, 1999. – 157 s. ISBN 80-7079-707-X
- VEBER, J.; SRPOVÁ, J. et. all. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005. – 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. Praha: GRADA Publishing, 1997. – 229 s. ISBN 80-7169-234-4
- VORBOVÁ, H. *Výkaz Cash flow a finanční analýza*. Praha: Linde, 1999. – 159 s. ISBN 80-8613-109-2
- ZVONKOVÁ, G. *Podnikatelský záměr společnosti Metal Ústí n. L., a.s.* VŠE, 2002. – 73 s.
- Manual on the European flour milling industry 2006*. Brusel: GAM, 2006. – 160 s.
- Mlynářská ročenka 2004*. (příloha Mlynářských novin) Praha: Svaz průmyslových mlýnů České republiky, 2004. – 224 s. ISSN 1214-6369
- Mlynářská ročenka 2005*. (příloha Mlynářských novin) Praha: Svaz průmyslových mlýnů České republiky, 2005.– 240 s. ISSN 1214-6369, ISBN 80-239-4655-2
- Mlynářská ročenka 2006*. (příloha Mlynářských novin) Praha: Svaz průmyslových mlýnů České republiky, 2006. – 212 s. ISSN 1214-6366, ISBN 80-239-6767-3
- Mlynářská ročenka 2007*. (příloha Mlynářských novin) Praha: Svaz průmyslových mlýnů České republiky, 2007. – 199 s. ISSN 1214-6374, ISBN 978-80-239-8627-3
- Mlynářské noviny*. Ročník XVII., číslo 5/6 (115) květen/červen 2006
- Mlynářské noviny*. Ročník XVII., číslo 7/8 (116) červenec/srpen 2006
- broli.euweb.cz/download/marketing2.pdf
- www.mvcr.cz/sprava/priprava/e_learning/vzdelvedured.pdf

13. PŘÍLOHY

13.1. Seznam příloh

1. Kalkulace ceny mouky pro drobné spotřebitelské balení 1 kg
2. Hospodaření současného nájemce

13.2. Kalkulace ceny mouky pro drobné spotřebitelské balení 1 kg

Tato kalkulace vychází z aktuálních cen vstupů a výstupů v podmínkách mlýnské výroby v ČR. Průměrné nákladové položky odpovídají skutečnosti dosahované ve mlýnech s tím, že jsou zprůměrovány na výrobní kapacitu mlýna 120 tun/24 hodin s jedním strojem na drobné spotřebitelské balení.

Výtěžnost mouky odpovídá nejlepším dosahovaným výsledkům v ČR. Pro zjednodušení jsou společně uvedeny mouky přední, s obsahem popela do 0,6.

V kalkulacích není uvažován žádný zisk. Uvedené ceny jsou tedy čistě nákladové.

Tab. 13.1. Kalkulace nákladů

Položka	Základní výroba – volně Kč.t⁻¹	Pytlování (50 kg) Kč.t⁻¹	Spotřebitelské balení (1 kg) Kč.t⁻¹	Poznámka
Energie	180,-	16,-	23,-	V celkových nákladech mlýna se sčítají
Údržba	70,-	4,-	20,-	Dtto
Odpisy	170,-	12,-	13,-	Dtto
Osobní náklady	200,-	60,-	90,-	Dtto
Obaly	0,0,-	178,-	544,-	Dtto
Doprava	100,-	100,-	50,-	Dtto
Finanční náklady	120,-	---	---	Uvedeny v souhrnné položce
Ostatní režie	140,-	---	---	Uvedeny v souhrnné položce
Celkem	980,-	370,-	740,-	

Náklady pro volně ložené výrobky jsou ve výši 980,- Kč.t⁻¹.

Náklady pro pytlované výrobky jsou ve výši 980,- + 370,- Kč = 1350,- Kč.t⁻¹.

Náklady pro drobné spotřebitelské balení jsou ve výši 980,- + 740,- Kč.t⁻¹.

Pro jednoduchost výpočtu, je dále postupováno výpočtem cen podle výtěžnosti jednotlivých druhů výrobků. Průměrná cena minus náklady se musí rovnat průměrné ceně pšenice.

Tab. 13.2. Kalkulace cen výrobků

Výrobek	Výtěžnost %	Průměrná cena Kč	Výnos Kč
Mouky přední (obsah popela do 0,6)	66	5060,-	3340,-
Mouka chlebová	12	4200,-	504,-
Mouka krmná	4	1400,-	56,-
Otruby	18	1000,-	180,-
Celkem průměrná cena výrobků	100	4080,-	4080,-
Pšenice	100	3100,-	3100,-

- Rozpětí mezi cenou suroviny a průměrnou cenou výrobků

Průměrná cena výrobků 4.080,- Kč – průměrná cena pšenice 3.100,- Kč = 980,- Kč. To odpovídá základní nákladům na výrobu bez balení a pytlování.

- Kalkulace výrobků v drobném spotřebitelské balení = 1 kg = mouky přední

Průměrná cena 5.060,- Kč + náklady na spotřebitelské balení 740,- Kč = 5.800,- Kč. Nákladová cena pro mouky ve drobném spotřebitelském balení = 5.800,- Kč za tunu.

13.3. Hospodaření současného nájemce

Tab. 13.3. Rok 2002

Měsíc	Semelek Kg	Tržby Kč	Průměrná SVC	Průměrná cena obilí	Efekt Kč.t ⁻¹	Čistý zisk
Leden	2 282 497	11687970,-	5110,-	3773,-	1337,-	769034,-
Únor	1 754 753	9102922,-	5167,-	3712,-	1455,-	798070,-
Březen	1 853 913	9738344,-	5244,-	3559,-	1685,-	1269000,-
Duben	2 037 107	10462856,-	5074,-	3387,-	1687,-	1399000,-
Květen	1 938 837	9996421,-	5121,-	3297,-	1824,-	1596912,-
Červen	1 881 835	9176041,-	4842,-	3233,-	1609,-	1145000,-
Červenec	2 322 333	11242573,-	4769,-	3001,-	1768,-	1783000,-
Srpen	2 191 006	10703509,-	4834,-	3031,-	1803,-	1759000,-
Září	1 949 568	9321361,-	4758,-	3092,-	1666,-	1298000,-
Říjen	2 031 647	9426382,-	4560,-	3197,-	1363,-	737000,-
Listopad	1 523 894	7482035,-	4796,-	3115,-	1681,-	1037000,-
Prosinec	1 321 537	6321333,-	4754,-	3277,-	1477,-	630000,-
Celkem	23 088 927	114661747,-	4919,-	3306,-	1613,-	14221016,-

Tab. 13.4. Rok 2003

Měsíc	Semelek Kg	Tržby Kč	Průměrná SVC	Průměrná cena obilí	Efekt Kč.t ⁻¹	Čistý zisk
Leden	1 190 005	5816185,-	4833,-	3153,-	1680,-	809000,-
Únor	1 110 250	5611850,-	4988,-	3130,-	1858,-	952000,-
Březen	1 340 407	6539052,-	4834,-	3222,-	1612,-	820080,-
Duben	1 892 882	8734043,-	4545,-	3219,-	1326,-	616000,-
Květen	1 734 864	7978814,-	4488,-	3100,-	1388,-	672000,-
Červen	1 792 047	8192779,-	4509,-	3236,-	1273,-	489000,-
Červenec	1 705 229	8130461,-	4699,-	3207,-	1492,-	838000,-
Srpen	1 357 129	6678452,-	4849,-	3353,-	1496,-	673000,-
Září	1 327 050	6487733,-	4811,-	3819,-	992,-	---
Říjen	1 309 549	6921121,-	5210,-	3938,-	1272,-	356000,-
Listopad	1 247 147	6712270,-	5337,-	3957,-	1380,-	473860,-
Prosinec	1 490 192	8098155,-	5368,-	4030,-	1338,-	503000,-
Celkem	17 496 751	85900915,-	4873,-	3447,-	1426,-	7201940,-

Tab. 13.5. Rok 2004

Měsíc	Semelek Kg	Tržby Kč	Průměrná SVC	Průměrná cena obilí	Efekt Kč.t ⁻¹	Čistý zisk
Leden	1 192 905	6598098,-	5529,-	4372,-	1157,-	187000,-
Únor	1 147 436	6698767,-	5852,-	4600,-	1252,-	289000,-
Březen	1 359 337	8228881,-	6091,-	4760,-	1331,-	449000,-
Duben	1 252 848	7646894,-	6117,-	4697,-	1420,-	525000,-
Květen	1 433 322	8649794,-	6083,-	4598,-	1485,-	695000,-
Červen	1 391 772	8240470,-	6002,-	4384,-	1618,-	859000,-
Červenec	1 477 406	8786979,-	5961,-	4071,-	1890,-	1314000,-
Srpen	1 612 271	9320539,-	5813,-	3528,-	2285,-	2071000,-
Září	1 768 669	9461646,-	5355,-	3258,-	2097,-	1939000,-
Říjen	1 645 460	8801425,-	5412,-	3215,-	2197,-	1969000,-
Listopad	1 691 968	8857012,-	5275,-	3185,-	2090,-	1843000,-
Prosinec	1 426 303	7785139,-	5425,-	3185,-	2240,-	1768000,-
Celkem	17 399 697	99075644,-	5743,-	3988,-	1755,-	13908000,-

Tab. 13.6. Rok 2005

Měsíc	Semelek Kg	Tržby Kč	Průměrná SVC	Průměrná cena obilí	Efekt Kč.t ⁻¹	Čistý zisk
Leden	952 408	5044380,-	5244,-	3041,-	2203,-	1145000,-
Únor	1 481 677	7394994,-	4919,-	2910,-	2009,-	1494000,-
Březen	1 719 092	8329364,-	4830,-	2821,-	2009,-	1734000,-
Duben	1 566 238	7541845,-	4770,-	2756,-	2014,-	1587000,-
Květen	1 421 262	7015405,-	4899,-	2767,-	2132,-	1608000,-
Červen	1 209 010	6360447,-	5280,-	2756,-	2524,-	1842000,-
Červenec	1 125 136	5754303,-	5065,-	2784,-	2281,-	1441000,-
Srpen	1 450 856	7212630,-	4941,-	2654,-	2287,-	1866000,-
Září	1 190 013	5749002,-	4833,-	3012,-	1821,-	976000,-
Říjen	1 322 840	6421446,-	4793,-	3076,-	1717,-	947000,-
Listopad	1 250 995	6147838,-	4880,-	3139,-	1741,-	926000,-
Prosinec	1 429 770	7127422,-	4934,-	3164,-	1770,-	1100000,-
Celkem	16 119 297	80099076,-	4949,-	2907,-	2042,-	16666000,-

Tab. 13.7. Rok 2006 – část

Měsíc	Semelek Kg	Tržby Kč	Průměrná SVC	Průměrná cena obilí	Efekt Kč.t⁻¹	Čistý zisk
Leden	1 079 270	5240887,-	4786,-	3084,-	1702,-	757000,-
Únor	958 200	4684974,-	4862,-	3111,-	1751,-	719000,-
Březen	1 230 427	6139627,-	4973,-	3104,-	1869,-	1068000,-
Duben	1 141 309	5631487,-	4943,-	3068,-	1875,-	998000,-
Květen	1 106 453	5844397,-	5230,-	3060,-	2170,-	1294000,-
Celkem	5 515 659	27541372,-	4959,-	3085,-	1873,-	4836000,-