

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Obsahem této práce je komplexní projekt jedné z mnoha možností postupů společnosti při přípravě podnikatelského záměru v rámci rozsáhlé investiční činnosti týkající se výroby dveřních plášťů – door skins, včetně zajištění výhodné lokality s pozemky pro průmyslovou výrobu, stavební činnost včetně energetického zajištění a vybavení specifickou technologií. V analytické části jsem provedla finanční analýzu z které vycházím při rozvržení struktury zdrojů financování pro daný projekt. V projektové části je projekt popsán, dále následuje ekonomický rozbor projektu a práce je zakončena návrhem organizace a řízení výrobní činnosti.

Abstrakt ve světovém jazyce

The subject of this work is a complex project of one of many possible company progressions during preparation entrepreneurial intention in investment activity. This investment concerns a production of door skins. My project concerns assurance suitable location with property for industrial production, building activity including energy inputs and specific technology. Analytic part of this work concerns financial analysis what is a point for location of financial resources for this project. Next part concerns description of project, its economic analysis. This work is finished by proposal of organization and operation production activity.

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Dr. Ing. Blahuškovi za odborné vedení diplomové práce.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 TEORETICKÉ POZNATKY Z OBLASTI TVORBY A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	9
1.1 DEFINICE PROJEKTOVÝCH CÍLŮ	9
1.2 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	10
1.2.1 Plánování rozpočtu.....	10
1.3 JAK ORGANIZOVAT PROJEKT.....	10
1.3.1 Funkční organizační struktura.....	11
1.3.2 Projektová organizační struktura	11
1.3.3 Maticová organizační struktura.....	11
1.4 BUDOUCNOST ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	12
2 TVORBA ORGANIZACE A JEJÍ STRUKTURA	13
2.1 ZALOŽENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	13
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	14
2.2.1 Typy organizačních struktur	14
2.3 LINIE A ŠTÁB	24
3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	25
3.1 ANALÝZA A HODNOCENÍ EKONOMICKÉ A FINANČNÍ SITUACE	25
3.2 STRUKTURA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ.....	26
3.3 VYBRANÉ ZDROJE DLOUHODOBÉHO FINANCOVÁNÍ – DLOUHODOBÉ ÚVĚRY A LEASING.....	28
3.3.1 Rozdíl mezi leasingem a úvěrem	28
3.3.2 Dlouhodobé úvěry	28
3.3.3 Leasing	29
3.3.4 Leasing v současnosti v České republice.....	30
3.4 NOVÉ PROGRAMY PRO FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH PROGRAMŮ	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 CHARAKTERISTIKA AGROPODNIKU A.S.	33
5 FINANČNÍ ANALÝZA AGROPODNIKU A.S.	38
5.1 ROZBOR AKTIV	38
5.1.1 Vertikální rozbor aktiv	38
5.1.2 Horizontální rozbor aktiv	41
5.2 ROZBOR PASIV.....	44
5.2.1 Vertikální rozbor pasiv.....	44
5.2.2 Horizontální rozbor pasiv.....	46
5.2.3 Vertikální a horizontální rozbor výkazu zisků a ztrát.....	47

5.3	POMĚROVÉ UKAZATELE	50
5.3.1	Zadluženost	50
5.3.2	Platební schopnost.....	52
5.3.3	Ukazatele aktivity	55
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	56
6.1	POPIS PROJEKTU	56
6.1.1	Zabezpečení prodeje	57
6.1.2	Popis výrobku	57
6.1.3	Analýza faktorů okolí a vnějších vlivů	58
6.1.4	Charakteristika projektu.....	59
6.1.5	Stručný popis výroby	60
6.2	EKONOMICKÁ STRÁNKA PROJEKTU	60
6.2.1	Investice	60
6.2.2	Financování	61
6.2.3	Rozbor tržeb projektu.....	65
6.2.4	Návratnost investice.....	69
6.2.5	Rentabilita vloženého kapitálu.....	70
7	REALIZACE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ VÝROBNÍ ČINNOSTI	71
7.1	ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI.....	71
7.2	ORGÁNY NAVRHOVANÉ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI.....	74
7.3	NÁVRH ZÁKLADNÍ STRUKTURY ČINNOSTI ZÁVODU	77
7.4	STRUKTURA VRCHOLOVÉHO ŘÍZENÍ ZÁVODU A JEHO SCHÉMA.....	78
7.5	NÁVRH LINIOVÝCH ÚTVARŮ PŘI ŘÍZENÍ ZÁVODU.....	79
7.6	NÁVRH ŠTÁBNÍCH ÚTVARŮ PŘI ŘÍZENÍ ZÁVODU	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91
	PŘÍLOHA P. IX: STAVEBNÍ ČÁST	108

ÚVOD

Úvodem zdůrazňuji cíl a záměr své diplomové práce, který mě vedl ke zpracování tohoto tématu a jeho rozsahu. V rámci své praktické činnosti ve firmě AG Napajedla a.s., jsem měla možnost získat informace od managementu a akcionářů firmy, které jsem mohla zpracovat ve své BP na téma „Finanční analýza firmy AG Napajedla, a.s.“. Stejně tak jsem měla možnost seznámit se s budoucím záměrem firmy se zaměřením na fúzi a následně s realizací nového podnikatelského záměru spojenou s výstavbou nového závodu na zpracování dřevního odpadu. Uvedený záměr mě zaujal především z hlediska ekonomického, ale také z hlediska technologického a ekologického. Využila jsem svých informací ze zpracovaných analýz, včetně všech závěrů, úvah a hodnocení a dále jsem požádala o základní vstupní ekonomické informace posledních let. Firma mi kromě těchto údajů ochotně poskytla i základní informace o vlastní fúzi a dále pak informace o jednotlivých jednáních s dodavateli staveb, energií, vlastníků pozemků, technologie, základních odpadních materiálů pro výrobu, doprovodných surovin, odběratelů výrobků a dopravních společností. Součástí materiálů jsou i informace o cenových relacích odpadních dřevních materiálů, hotových výrobků, podpůrných surovin, cen dopravy, velikosti zásobovacích rajonů, informacích o bankovních úvěrech a leasingu a další velmi cenné informace. Vzhledem k tomu, že v současné době je příprava této akce již před závěrem, chci aby i má práce při dosažení stanoveného cíle a záměru přispěla k realizaci podnikatelského záměru firmy, kde jsem měla možnost určitou dobu pracovat.

Chci také úvodem zdůraznit, že jsem použila jen základní vstupní informace a tuto práci považuji za alternativní materiál k podnikatelskému záměru a projektu této firmy. Mnohé postupy a závěry v této práci jsou odlišné co do obsahu, tak i řešení některých problémů v oblasti organizace a řízení včetně založení společnosti a využití zdrojů financování.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ POZNATKY Z OBLASTI TVORBY A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

V současnosti se při definici projektu vychází z anglosaského pojetí slova *project* jako *proces plánování a řízení rozsáhlých operací*. Jde tedy hlavně o tvůrčí proces. Definice pojmu „projekt“ je opravdu mnoho. Vladimír Němec ve své knize „Projektový management“ [8] uvádí tuto definici:

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.

Existují čtyři typické znaky projektů, které pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají **trojrozměrný cíl**, jsou **jedinečné**, zahrnují **zdroje** a realizují se **v rámci organizace**. (Rosenau, 2000)

Projekty mají trojrozměrný cíl, což znamená současné splnění požadavků

- 1) na věcné provedení,
- 2) časový plán,
- 3) rozpočtové náklady.

Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné.

Každý projekt je **jedinečný**, protože se provádí pouze jednou, je dočasný a pracuje na něm jiná skupina lidí.

Projekty se realizují pomocí **zdrojů**, a to lidských a materiálních.

Každá **organizace** sleduje v daném okamžiku současně velký počet cílů, když ne z jiného důvodu, tak už jen proto, že se skládá z velkého počtu jednotlivců různých profesí, zájmů, povahových vlastností a nepředvídatelných reakcí. Řízení projektů je z velké části zvládání mezilidských konfliktů, které jsou neodmyslitelnou součástí složitých situací uvnitř organizace. (Rosenau, 2000)

1.1 Definice projektových cílů

Milton D. Rosenau [14] zavádí v této oblasti pojem „trojimperativ“ a ten definuje projekt z hlediska: specifikace provedení, časového plánu a nákladů (finanční částky nebo odpracované hodiny). Úspěšné řízení projektů znamená dosáhnout požadované

parametry provedení v daném termínu nebo před ním a v rámci rozpočtových nákladů. Klíčovým požadavkem, který „trojimperativ“ ilustruje, je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů – ne pouze jednoho.

1.2 Plánování projektu

Plánovací činnosti jsou pro řízení projektu rozhodující. Plány jsou simulací projektu, protože obsahují písemný popis toho, jak budou splněny parametry „trojimperativu“. Proto jsou projektové plány ve skutečnosti tři: jeden pro dimenzi provedení (hierarchická struktura činností), jeden pro dimenzi času a jeden pro dimenzi nákladů.

Plány napomáhají koordinaci a komunikaci, poskytují základ pro sledování průběhu projektu, často jsou nutné pro splnění požadavků zadavatele a umožňují vyhnout se problémům.

1.2.1 Plánování rozpočtu

Plán nákladů může pomoci vyhnout se situaci, kdy skutečné náklady projektu překročí odhadované náklady nebo se nepodaří získat zakázku v důsledku nadhodnocených nákladů v průběhu návrhové nebo vyjednávací fáze.

Náklady se nejčastěji uvádí v určité měně, což vyžaduje převádění pracovních hodin na určitou měnu. Obecně platí, že by se neměly náklady plánovat do větších podrobností, než v jakých se budou dostávat do účetních výkazů o nákladech.

1.3 Jak organizovat projekt

Pro řízení projektu se mohou použít tři hlavní organizační formy, jmenovitě **funkční**, **projektová** a **maticová**, které organizace používají k uspořádání svých vnitřních vztahů podřízenosti a nadřízenosti.

Projekty mají omezený život – od zahájení projektu do jeho ukončení. Naproti tomu podnik očekává, že bude existovat věčně. V důsledku této časové odlišnosti je obtížné řídit a organizovat projekt uvnitř velkého organizačního celku. Přestože žádná organizační forma není pro realizaci projektů dokonalá, je nutné projekty organizačně podpořit, jsou-li organizací prováděny. To znamená, že organizace musí s tímto přechodným rušivým elementem počítat a smířit se s určitou disharmonií.

Nyní bych chtěla stručně popsat jednotlivé organizační struktury projektů, tak jak je popsal Rosenau ve své knize „Řízení projektů“ [14].

1.3.1 Funkční organizační struktura

Je běžná v podnicích, v nichž dominantní postavení zaujímá oddělení marketingu nebo výroby (tedy všude tam, kde je velký podíl rutinní práce), ale existuje i v jiných typech společností. Člověk, který je pověřen řízením projektu v podniku s útvarovou organizační strukturou, je obvykle orientován na pracovníky útvaru, k němuž patří, a je k nim loajální. Specialisté jsou rozděleni do odborných útvarů podle profesního zaměření, což podporuje výměnu zkušeností a poznatků v rámci oboru. To má příznivý vliv na kontinuitu a odbornou úroveň v každé oblasti.

Z hlediska řízení projektů je funkční organizační forma nejméně vhodná.

1.3.2 Projektová organizační struktura

Tato struktura se vytvoří z funkční organizační struktury tehdy, když organizační forma brzdí uspokojování projektových potřeb. Situace se řeší přesunem mnoha lidí, kteří na projektu pracují, z jejich profesních skupin k manažerovi projektu. Pro projekt je jasně vymezena liniová pravomoc a vytvoří se tak i jediné řídicí centrum projektu. Veškerý personál pracující na plný úvazek je formálně přiřazen k projektu, čímž je zajištěna kontinuita a odborná úroveň. Hlavním problémem organizační formy tohoto typu je nejistota, kterou lidé pociťují, pokud jde o jejich uplatnění po skončení projektu.

Projektová organizační forma je nejvhodnější pro rozsáhlé a dlouhodobé projekty.

1.3.3 Maticová organizační struktura

Je to smíšená forma, která může vzniknout jako reakce na tlaky způsobené špatnými zkušenostmi s útvarovou nebo projektovou organizační strukturou. Snaží se získat to nejlepší z obou forem, protože uznává výhod existence odborných (funkčních) skupin, ale uvědomuje si také potřebu specifického ústředního článku a řídicí funkce pro každý projekt. Liniová pravomoc projektu je jasně stanovena a je soustředěna do jednoho řídicího centra. Odborní pracovníci, včetně manažerů projektů, jsou rozděleni do skupin podle odborné specializace, což podporuje výměnu zkušeností a poznatků v rámci oboru. To má příznivý vliv na kontinuitu a odbornou úroveň v každém oboru.

Maticová forma je pravděpodobně nejlepší volbou, jestliže má organizace mnoho projektů.

1.4 Budoucnost řízení projektů

V současné době rychlého technického rozvoje dochází k mnohem rychlejšímu předávání informací, než tomu bylo v minulosti, a to umožňuje také rychlejší reakce na dané problémy a situace. To tedy usnadní manažerům projektů rychleji reagovat.

Také se stále zlepšuje software, který usnadní grafické znázornění údajů týkajících se řízení projektu, což umožní zvýraznit oblasti, v nichž došlo ke změnám a i díky tomu se mohou manažeři rychleji a snadněji rozhodovat a pružněji reagovat.

2 TVORBA ORGANIZACE A JEJÍ STRUKTURA

2.1 Založení obchodní společnosti

Akciová společnost je jedním ze základních nástrojů moderní tržní ekonomiky. Je nutným produktem ekonomického vývoje tržního hospodářství, organizační formou, k níž kapitalistická ekonomika dospěla spontánním vývojem, která se prosadila navzdory všemožným umělým omezením v jednotlivých státech a vyústila v současnou podobu s četnými společnými rysy v různých právních systémech.

Obchodní zákoník říká, že akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.

Společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli.

Založení společnosti by se dalo rozdělit do tří etap.

V první etapě postupuje zakladatel nebo zakladatelé neformálně, neomezení právní úpravou. Vzniká především podnikatelský záměr zakladatele, hledá se forma, spolupracovníci, finanční prostředky, získávají se informace o trzích v předmětu podnikání, o konkurenci a o dalších skutečnostech, u kterých je vysoká pravděpodobnost, že ovlivní připravovaný podnikatelský záměr. V této fázi může také vzniknout řada právních vztahů mezi samotnými zakladateli. Tyto vztahy jsou pak závazné povahy a na jejich základě může vzniknout i soudně vymahatelné plnění, případně návrh na náhradu škody.

Ve druhé etapě již postupují zakladatelé podle právní úpravy obsažené v Obchodním zákoníku. To znamená, že uzavírají zakladatelskou listinu v případě jednoho zakladatele, pokud je zakladatelů více, tak se uzavírá zakladatelská smlouva. Základní kapitál společnosti založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 000 000 Kč. Pokud je společnost založena bez veřejné nabídky akcií musí činit alespoň 2 000 000 Kč.

Dále se organizuje upisování akcií a konání ustavující valné hromady. Zde již zákon stanovuje konkrétní povinnosti zakladatelů a stanoví odpovědnost.

Třetí etapa je již dána určitým časovým obdobím, jehož začátek je vlastní akt založení akciové společnosti a konec je určen dnem jejího vzniku, kterým je zapsání akciové společnosti do obchodního rejstříku.

2.2 Organizační struktura

Tvorba vnitřní struktury organizace – rozdělení jejích činností do vnitřních jednotek – probíhá nejčastěji cestou shora dolů, tj. rozčleněním organizace na základní úseky a jejich dalším členěním na menší jednotky a pracovní místa. Alternativním způsobem tvorby organizačních útvarů je postup zdola nahoru, při kterém jsou menší organizační jednotky či pracovní místa postupně rozčleňovány do větších organizačních celků. Základní kritéria pro rozdělení práce v organizaci vedoucí k určitým druhům organizačních struktur jsou však u obou postupů stejné.

V současné době, kdy je nutné pružně reagovat na požadavky trhu dochází k nutnosti přechodu od tradičních centralizovaných hierarchických struktur k plošným strukturám.

Košťuriak a Gregor [5] tvrdí, že neexistuje vzor dokonalé organizační struktury, a že je třeba vytvořit dynamickou, pružnou a adaptabilní organizační strukturu schopnou reagovat na změny okolí. S takovým názorem lze jen souhlasit. Aby mohl být v dnešní době podnik konkurenceschopný musí si vytvořit vlastní organizační strukturu podle svých specifických potřeb.

2.2.1 Typy organizačních struktur

Základní metodou rozdělení práce v organizaci, používanou v určité míře každou organizací, je specializace na základě funkcí. Ve své jednodušší podobě je tato specializace označována jako úkolová. Jejím výsledkem je *funkcionální organizační struktura*. Jak již bylo řečeno, funkci lze vymezit jako jedinou činnost, či častěji, jak skupinu vzájemně spjatých a obdobných činností, spojených příbuznými pracovními postupy a společnými znalostmi a schopnostmi.

Spolu s metodou funkcionální specializace jsou v současných organizačních organizacích využívány i další druhy rozdělení prací či dalších organizačních struktur. Jejich vznik je spojen s určitými nedostatky plně funkcionálního uspořádání, především vysokým stupněm centralizace rozhodování (decentralizované koordinace funkcí) vede především ve větších organizacích k přechodu od funkcionálního organizačního

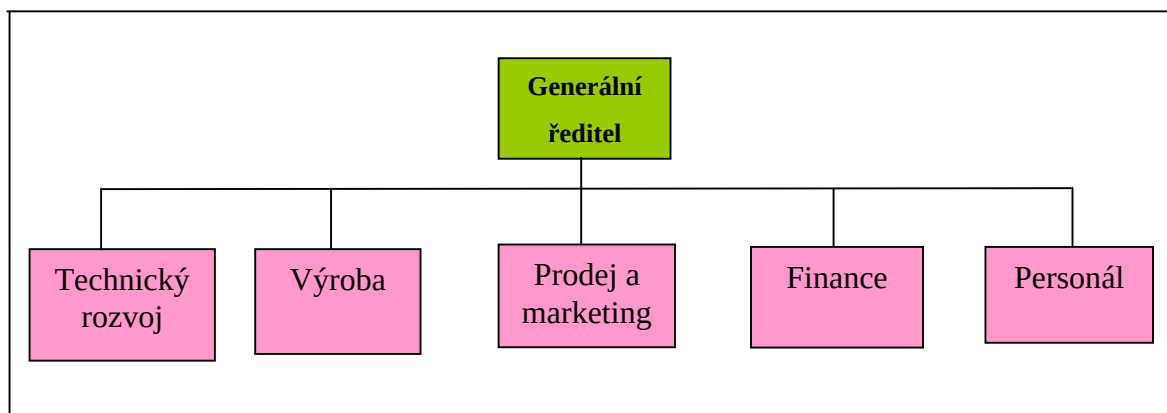
uspořádání k *divizní organizační struktuře*. Ta bývá nejčastěji vytvořena na základě *produktové, zákaznické či geografické specializace*. K dalším způsobům rozdělení práce v organizaci patří *procesní struktura organizace*, struktura organizace založená na schopnostech, a rovněž dočasné či pružné pracovní struktury, ke kterým patří i *týmová organizační struktura*.

Struktura organizace jako celku může být z hlediska svého druhu (zvoleného kritéria strukturování) jednotná, častěji je však určitou kombinací jednotlivých druhů struktur. Každý z uvedených základních druhů organizační struktury může přitom firmě přinášet poněkud odlišné výhody: tak například zatímco funkcionální struktura přináší zpravidla vyšší efektivitu při provádění jednotlivých specializovaných činností a klade nižší nároky na řídicí schopnosti manažerů, divizní struktura či zákaznická specializace mohou vést k vyšší rychlosti rozhodování či k vyšší orientaci na specifické požadavky jednotlivých skupin zákazníků.

Nyní bych chtěla popsat jednotlivé typy organizačních struktur, jak je ve své knize „Tvorba a rozvoj organizačních systémů“ podrobně rozebral Jan Urban [18].

Funkcionální struktura

Organizační jednotky jsou v této struktuře vytvářeny k výkonu jednotlivých odborně specializovaných úkolů: k nejčastějším druhům funkčně specializovaných organizačních jednotek patří vývoj, výroba, prodej, finance, personální oblast apod. Stanovení optimálního rozsahu funkcionální specializace by však konečně mělo vycházet i z hledisek *řízení lidských zdrojů*. Přílišná specializace jednotlivých organizačních útvarů brání často zaměstnancům v získání širšího pohledu na potřeby organizace a požadavky jejích zákazníků, vede ke konfliktům mezi příslušníky specializovaných funkcí (spojených se soupeřením o lidské a finanční zdroje) a zpomaluje rychlost změn v náplni práce osob a organizačních útvarů, které je třeba učinit v souvislosti s měnícími se tržními podmínkami.



Obr. 1. Příklad funkcionální struktury, Urban [18], s.75

Rozdělení organizace do úseků odpovídajících jednotlivým funkcím je typická pro většinu organizací, nemusí k němu však docházet na všech úrovních organizace. Plně funkcionální struktura organizace je pouze ta, u které se rozdělení činností do funkcionálních útvarů uplatňuje v rámci celé organizace, od shora až dolů. Koordinace činnosti relativně samostatných funkcionálních útvarů probíhá v zásadě až na úrovni nejvyššího vedení organizace.

Plně funkcionální forma organizace může dobře fungovat především tehdy, působí-li firma jen na několika málo místech nebo vyrábí-li produkty, které jsou vzájemně příbuzné.

Divizní struktura

Problémy spojené s fungováním plně funkcionální organizační struktury vedly většinu velkých, především průmyslových firem v určité fázi jejich vývoje k přechodu od plně funkcionální organizace k decentralizované koordinaci jednotlivých funkcí. Jejím projevem se stalo vytváření divizí – organizačních jednotek, jejichž vedení je odpovědné za výrobu i prodej, popř. i některé další funkce, např. nákup. Zpravidla jde o výrobu nebo prodej určitého výrobku či skupiny výrobků, výrobu a prodej v určité oblasti nebo výrobu a prodej zaměřené na určitou skupinu zákazníků. Vedoucí jednotlivých divizí jsou v rámci tohoto uspořádání hodnoceni na základě zisku či ztráty jejich divize a nikoli za objem výroby nebo výrobních nákladů.

Funkcionální struktura organizace zůstává i po vytvoření divizního uspořádání zpravidla zachována na řídicí úrovni nacházející se bezprostředně pod nejvyšším vedením organizace, vedoucí jednotlivých funkcí mají však v tomto případě povahu

nikoli liniových, ale štábních manažerů (i když mohou být členy výborů nebo komisí, které mají částečné rozhodovací pravomoci). Navíc mají často i „metodické“ pravomoci vůči štábním pracovníkům působícím v divizích, což znamená především pravomoc vytvářet či doporučovat obecná pravidla, která po schválení nejvyšším vedením firmy získávají povahu závazných firemních norem.

Cílem divizního uspořádání je zpravidla snížit zátěž nejvyššího vedení firmy na koordinaci jednotlivých funkcí, urychlit rozvoj firmy, především pokud jde o pronikání na nové trhy, decentralizovat rozhodování s cílem zvýšit jeho rychlost i kvalitu a současně posílit motivaci a iniciativu na nižších úrovních.

Rozhodnutí sice mohou být delegovány na nižší úroveň i ve striktně funkcionální organizaci, delegování zde však vždy do značné míry závisí na ochotě nadřízených. Přejít k organizačnímu uspořádání opírajícímu se o divizní strukturu je tak zpravidla jedinou organizační cestou, jak skutečného delegování dosáhnout.

Výhodou divizního uspořádání je i jednodušší stanovení odpovědností. Je-li manažer divize odpovědný za její výrobu i prodej, nemůže vinu za nedostatečný hospodářský výsledek divize klást jiné organizační funkci. Divizní uspořádání klade však na druhé straně vyšší nároky na znalosti managementu stojícího v čele divizí, který musí být zpravidla schopen porozumět problémům všech základních funkcí. Divize jsou proto nejčastěji vytvářeny na relativně úzké produktové bázi.

Ve své extrémní podobě vede divizní uspořádání k vytvoření poloautonomních podnikatelských jednotek (tzv. business units), jejichž vedoucí místa jsou srovnatelná s vedením malých firem. Rozdíl spočívá v tom, že kapitál je těmto jednotkám poskytován mateřskou firmou a jejich zisk směřuje do společného fondu. Omezena může být i jejich rozhodovací pravomoc týkající se změn výrobního sortimentu, určování cen či stanovování mezd a platů nad určitou úroveň bez předchozího schválení vyšší řídicí úrovní.

Přednosti divizního uspořádání jsou tyto:

- Rychleji reaguje na změny tržních a ekonomických podmínek a je schopna lépe plánovat řešení nadcházejících situací.
- Lepší předpoklady pro vztah se zaměstnanci navzájem i mezi zaměstnanci a managementem, a tím i pro větší pracovní motivaci, a lepší informovanost, otevřenější komunikace .

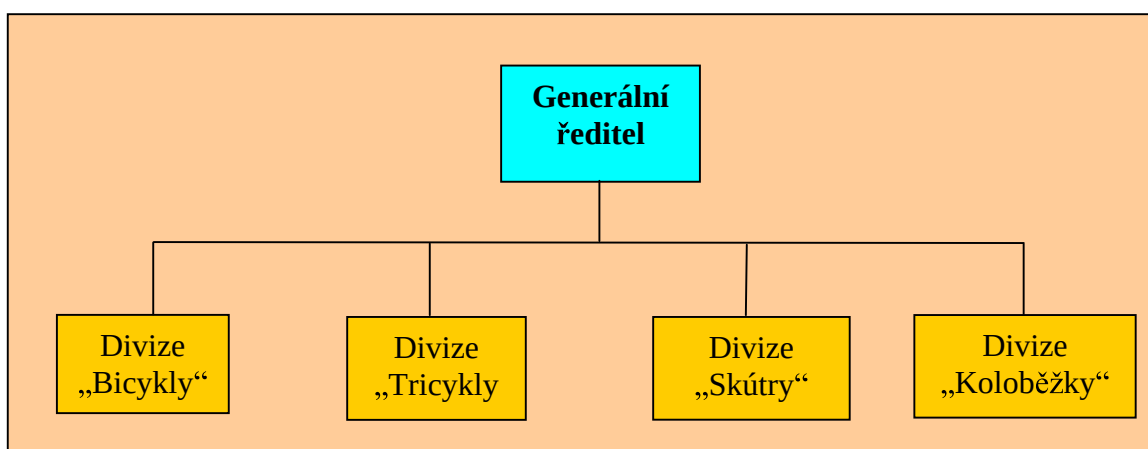
Nedostatky divizního uspořádání:

- Divize se mohou stát natolik nezávislé, že působí proti zájmům organizace jako celku.
- Zvyšuje administrativní náklady organizace, protože řada ze štábních funkcí působících ve vedení firmy je v jednotlivých divizích dublována.
- Může dojít ke „skryté nezaměstnanosti“, tj. k nedostatečnému využití vysoce kvalifikovaných osob, jenž v jednotlivých divizích působí.

Organizační divize mohou být *produktové*, *zákaznické* a *geografické*.

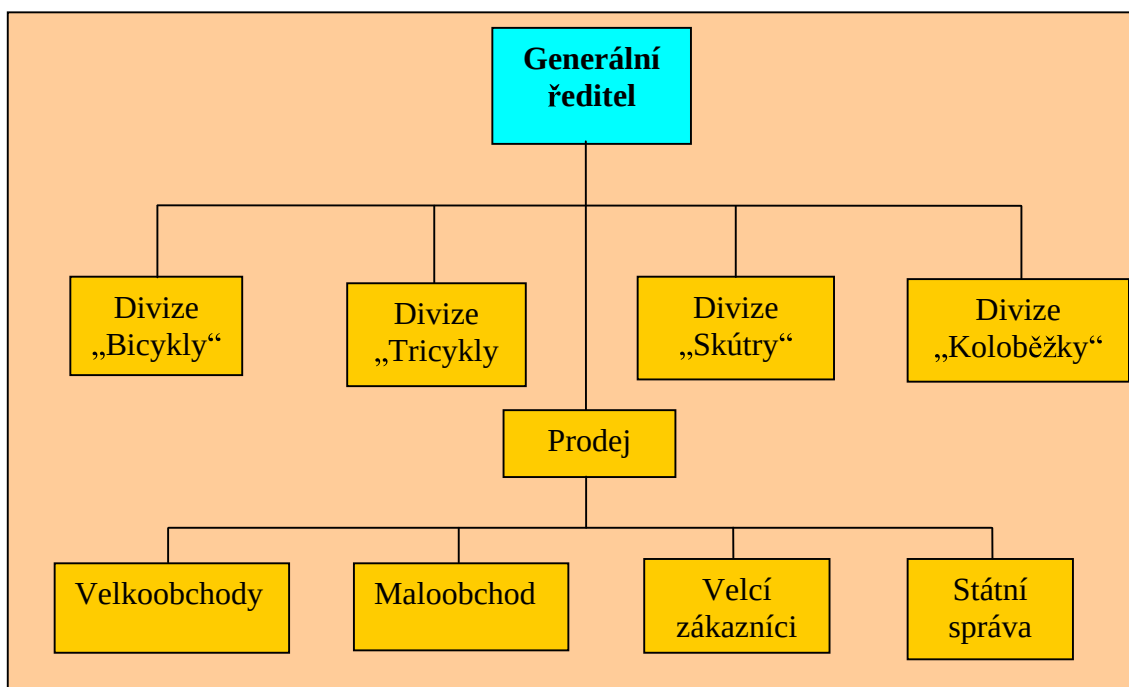
K nejčastějším způsobům vytváření organizačních divizí patří jejich *produktové* zaměření. Produktově zaměřené divize s zpravidla dále dělí na jednotlivé funkce, například vývoj, nákup, výrobu a prodej. Produktový přístup k tvorbě organizace může být však použit i mimo divizní uspořádání.

Organizační uspořádání výrobce kol vzniklé na základě produktové struktury je zachyceno na obrázku č. 2.



Obr. 2. Produktová struktura organizace, Urban [18], s. 82

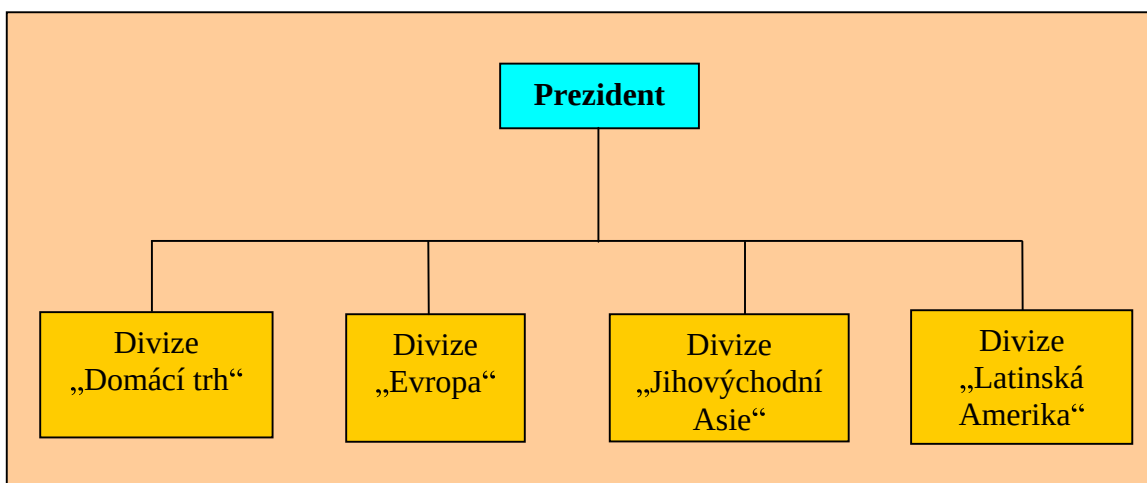
Zákaznická struktura organizace vychází z povahy a potřeb jejích jednotlivých zákazníků (zákaznických segmentů), příkladem může být rozdělení firmy na velkoobchodní a maloobchodní divizi. Týmy zaměstnanců jsou v tomto případě rozděleny tak, aby společně obsluhovaly zákazníky v jednotlivých odvětvích. Ilustrací zákaznické specializace je schéma organizační struktury uvedené na obrázku č. 3.



Obr. 3. Zákaznická struktura organizace, Urban [18], s. 82

Geografická struktura znamená, že organizace nebo její určitá část jsou rozděleny na regionální bázi, zpravidla k obsluze zákazníků rozptýlených v různých oblastech či zemích. Určitá rozhodnutí jsou v tomto případě ponechána manažerovi dané geografické oblasti, který je lépe obeznámen se specifickými podmínkami svého území.

Příkladem geografické struktury mezinárodní korporace je organizační uspořádání zachycené na obr. č. 4.



Obr. 4. Geografická struktura organizace, Urban [18], s. 83.

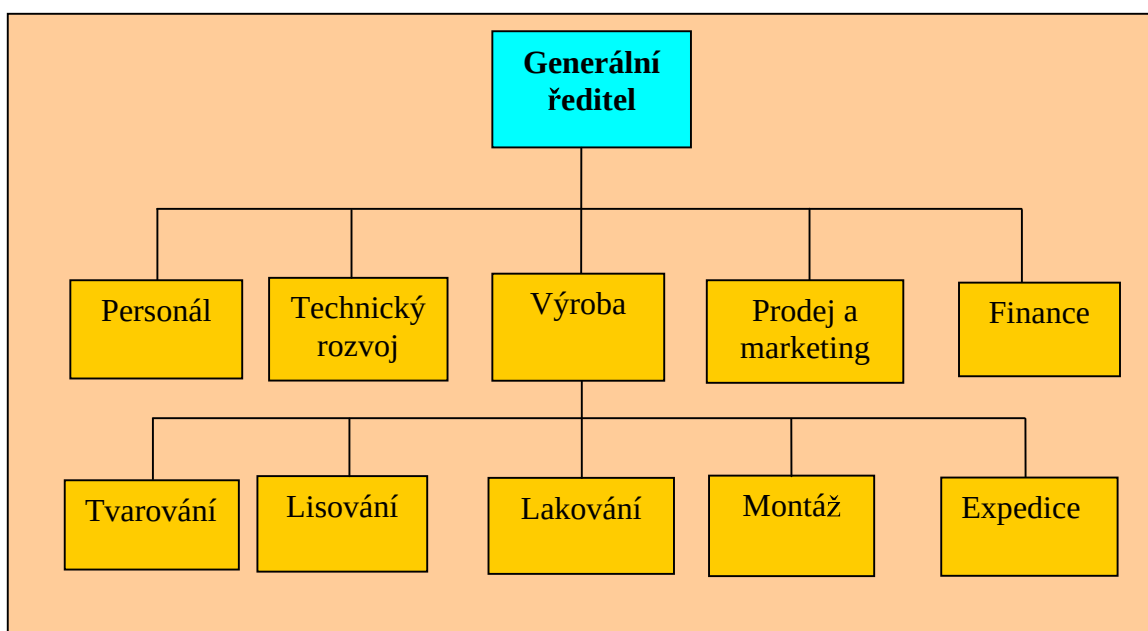
Procesní organizace

Procesní organizace ve svém *tradičním pojetí* je v zásadě úkolovou specializací rozšířenou na jednotlivá oddělení, popřípadě větší úseky organizace. Základem tvorby organizačních jednotek jsou v tomto případě jednotlivé technologické procesy či určité fáze výroby nebo prodeje produktu či služby, jejichž výsledkem jsou subdodávky předávané další části organizace, která na ně svou činností navazuje.

Širší uplatnění procesního rozdělení činností – uplatnění v rámci celé organizace – vede k procesně založené organizaci. Jejimi základními stavebními kameny se stávají procesy, které uspokojují požadavky vnějších i vnitřních zákazníků.

Přechod k organizaci budované na základě procesů bývá součástí firemních změn označovaných jako reengineering. Jejich hlavní pozornost ve vztahu k tvorbě organizační struktury bývá zpravidla zaměřena na *rozhraní jednotlivých procesů* – jasné vymezení vstupů a výstupů jednotlivých procesů a minimalizací počtu *organizačních*

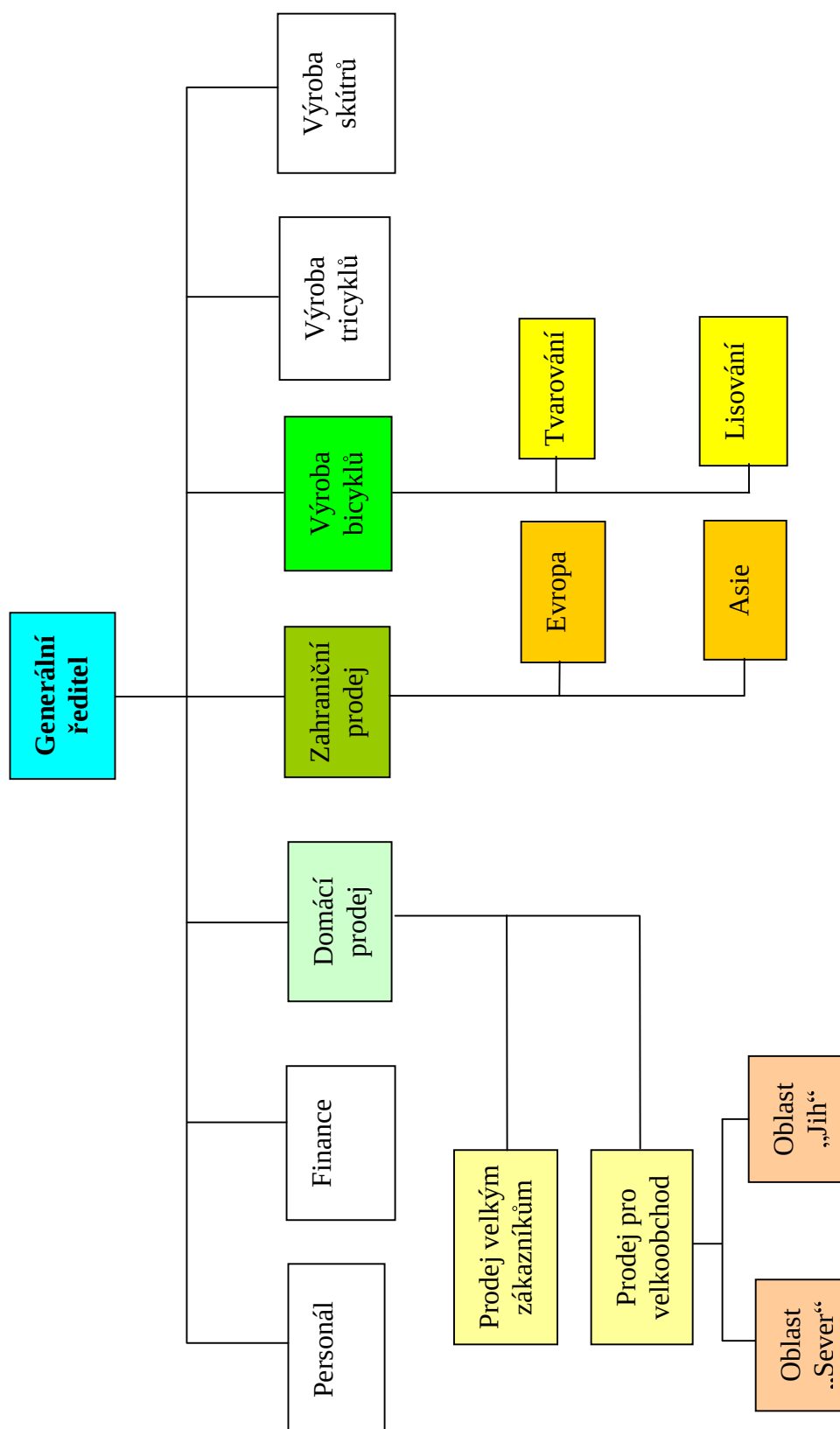
rozhraní, tj. situací, kdy činnosti tvořící proces jsou prováděny v rámci organizačních jednotek spadající pod různé řídicí kompetence. Takto vytvořená struktura snižuje zpravidla náročnost organizace na řízení a komunikaci (vytváří plošší hierarchii) a usnadňuje řízení výkonnosti i vzájemnou koordinaci procesů.



Obr. 5. Procesní struktura výrobního úseku organizace, Urban [18], s.84.

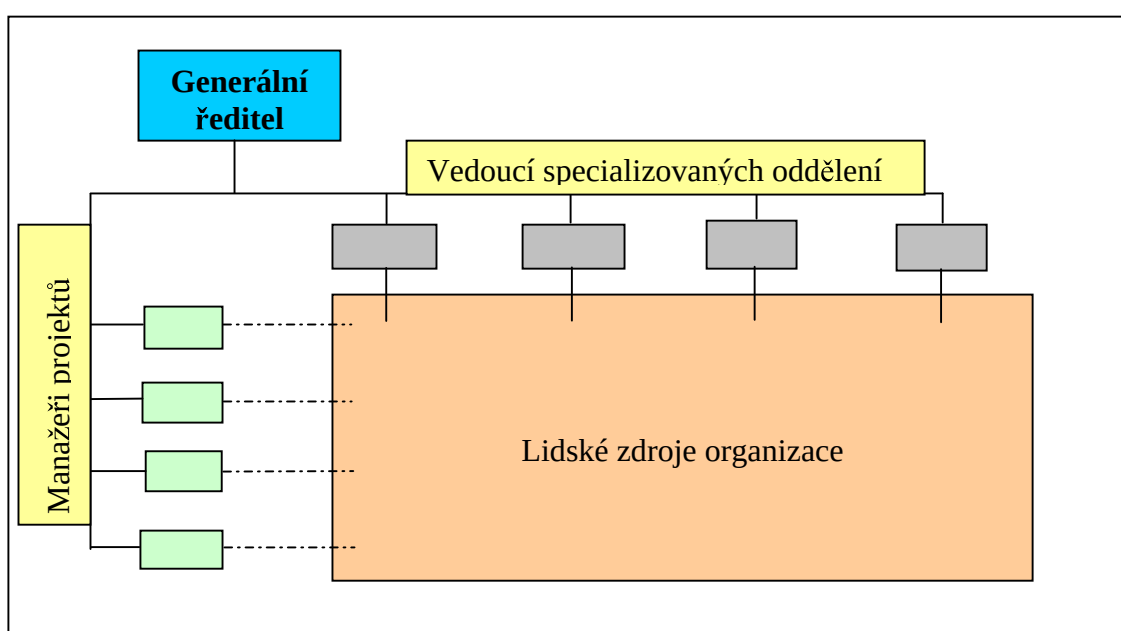
Smíšené a dočasné struktury

Rozhodnutí o tom, jakou podobu organizační struktury zvolit, nelze založit na jednoznačných pravidlech. Podoba či design organizace odráží zpravidla manažerské úvahy o tom, co v dané situaci vzhledem k přednostem i nevýhodám jednotlivých forem organizačních uspořádání „funguje nejlépe“. Jednotlivé typy organizačního uspořádání mohou však být i vzájemně kombinovány, výsledkem je *smíšená struktura*.



Obr. 6. Procesní struktura výrobního úseku organizace, Urban [18], s. 84.

Formou smíšení organizační struktury je i **maticová organizace** integrující nejčastěji dva způsoby rozdělení práce v organizaci, a sice funkcionální a „projektový“, většinou zákaznický či produktový. V praxi to znamená, že určitý zaměstnanec je současně členem určitého funkcionálního útvaru (například oddělení marketingu) i určitého projektového (tj. zákaznického nebo produktového) týmu – odpovídá tak současně dvěma nadřízeným. Jedním z nich je manažer projektu, druhým vedoucí jeho funkcionálního útvaru. Schéma maticové organizační struktury je zachyceno na obr. 7.



Obr. 7. Maticová struktura organizace, Urban [18], s. 87.

Maticová organizace může vytvářet poměrně složité řídicí systémy a má-li být efektivní, je třeba, aby byla řízena s odpovídajícími zkušenostmi a schopnostmi. Její výhodou je, že podporuje oborovou spolupráci v organizaci. Na rozdíl od „pevné“ organizace, může i lépe spojovat pravomoci osob s jejich znalostmi a schopnostmi. K nejčastějším problémům patří naopak konflikt různých rolí, které podřízeným přináší, a mocenské boje mezi vedoucími jednotlivých funkcionálních a projektových skupin.

Košťuriak a Gregor [5] popisují maticovou organizaci jako dynamickou, pružnou strukturu s proměnlivou soustavou dočasných vazeb a partnerství řešitelských týmů.

Týmová organizace

Specifickou formou organizačního uspořádání je *týmová organizace*, která může fungovat buď v rámci existující organizační struktury – a vytvářet tak určitou variantu maticové organizace, nebo může být použita jako základní princip tvorby organizace.

Ekonomický význam týmů je spjat se snahou snížit náklady spojené s přenosem informací a koordinací činností v organizaci. V rámci týmového uspořádání mohou být totiž tyto náklady vzhledem k intenzivní komunikaci a vzájemné znalosti osob v rámci týmů sníženy. Týmové uspořádání tak může urychlit pracovní a rozhodovací procesy, povzbudit přenos znalostí a zkušeností, zabezpečit pracovní zastupitelnost, posílit zákaznickou orientaci, zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců i celkově posílit samostatnost a odpovědnost pracovníků. Vhodně zavedená týmová orientace se může stát nástrojem snížení zaměstnanosti (v důsledku omezení řídicích mezičlánků) i zvýšení schopnosti organizace přijímat změny.

2.3 Linie a štáb

S výjimkou velmi malých organizací zahrnuje většina organizací dva druhy činností: činnosti liniové a štábní.

Liniové funkce a organizační jednotky, řízené liniovými manažery, jsou ty, které přímo přispívají k zisku společnosti, ať již produkováním výrobků či služeb nebo jejich prodejem. Štábní funkce a odpovídající pracovníci, řízení buď přímo liniovými manažery, nebo manažery štábními, práci liniových pracovníků napomáhají nebo ji usnadňují, poskytují jim služby, poradenství či informace a jejich práci v některých případech kontrolují. Tradiční organizační zásada říká, že štábní funkce a jednotky organizace by neměly mít pravomoci k samostatnému rozhodování, jejich pravomoc by měla být pouze poradní. Štábní poradci vydávající příkazy totiž narušují princip jednotného řízení organizace. [18]

3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

3.1 Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace

Jako nejstarší nástroj pro zjišťování ekonomické a finanční situace podniku se používá od dob vzniku peněz **finanční analýza**.

Tato analýza se opírá především o **soustavu poměrových ukazatelů**, stanovenou pomocí výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Základem této soustavy ukazatelů jsou zpravidla ukazatele [3]:

- **kapitálové struktury**, charakterizující strukturu zdrojů financování podniku z hlediska vlastního a cizího kapitálu, resp. dlouhodobého a krátkodobého kapitálu;
- **likvidity**, dávající představu o schopnosti podniku vyrovnat se s krátkodobými finančními závazky;
- **aktivita** neboli **obratu**, charakterizující efektivnost využívání zdrojů podniku;
- **rentability**, informující o zhodnocení kapitálu, se kterým podnik hospodaří, resp. jeho určitých složek;
- **produktivity**, zobrazující relaci výstupu podniku k základním faktorům, jako jsou pracovníci či investiční majetek;
- **tržní hodnoty**, vycházejících z absolutních ukazatelů relevantní pro akciové společnosti (počet akcií, vyplacené dividendy aj.)

Další metodou je analýza **extenzivních** (absolutních) **ukazatelů**:

- Horizontální analýza (analýza trendů);
- Procentní (vertikální) analýza.

K rozboru financí slouží **analýza fondů finančních prostředků**:

- analýza čistého pracovního kapitálu;
- analýza čistých pohotových prostředků;
- analýza čistých peněžně pohledávkových fondů.

Finanční analýza a hodnocení může mít podobu [1]:

- **statistické analýzy**, založené na srovnání skutečných hodnot jednotlivých poměrových ukazatelů s jejich doporučenými hodnotami v určitém období;
- **dynamické analýzy**, vycházející z posuzování časových řad ukazatelů a jejich změn pomocí temp růstu či poklesu (růst či pokles často signalizuje zlepšování či zhoršování situace podniku v dané oblasti;
- **mezipodnikového srovnání**, kdy se hodnoty ukazatelů posuzují vzhledem ke stejným ukazatelům jiných podniků téhož oboru či odvětví, mezi něž budou zpravidla patřit rozhodující konkurenti.

Výsledky finanční analýzy informují o slabých a silných stránkách finančního hospodaření podniku a uplatňují se při tvorbě jeho finančního plánu z hlediska stanovení cílů a strategií jejich dosažení.

3.2 Struktura zdrojů financování

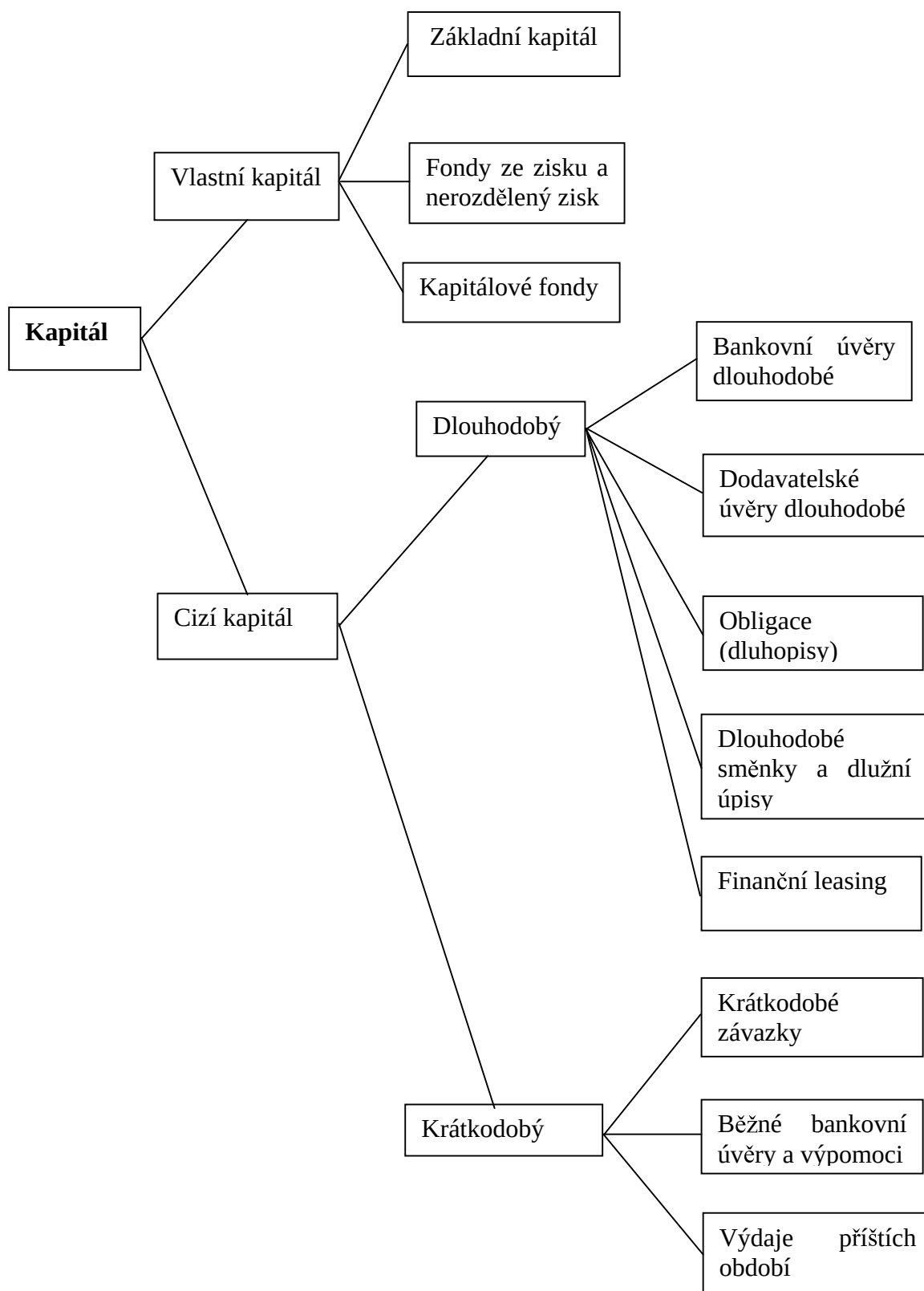
Zajištění rozvoje podniku vyžaduje zabezpečení potřebných zdrojů financování nebo-li kapitálu. Finanční zdroje lze klasifikovat podle tří hledisek.

První z nich je **hledisko vlastnictví** a v souladu s ním lze finanční zdroje rozčlenit do dvou skupin, které tvoří **vlastní kapitál** a **cizí kapitál**.

Druhé hledisko se týká **místa**, odkud se finanční zdroje získávají. Pokud je tímto místem podnik a jeho činnost, jde o **interní zdroje**, v případě, že tyto zdroje přicházejí z vnějšku podniku, jde o **externí zdroje** financování.

Třetím hlediskem je **doba**, na kterou podnik kapitál získává. Podle tohoto hlediska členíme kapitál na **dlouhodobý** se splatností delší než jeden rok (např. dluhopisy, dlouhodobé a střednědobé bankovní úvěry) a **krátkodobý** s povinností uhradit jej do jednoho roku (např. běžné bankovní úvěry). Dlouhodobý kapitál je tvořen vlastním kapitálem a dlouhodobým cizím kapitálem. Krátkodobý kapitál představuje krátkodobý cizí kapitál.

Strukturu finančních zdrojů přehledně zobrazuje obr. 8.



Obr. 8. Struktura zdrojů financování podniku, Fotr [3], s. 27.

3.3 Vybrané zdroje dlouhodobého financování – dlouhodobé úvěry a leasing

3.3.1 Rozdíl mezi leasingem a úvěrem

Bankovní půjčka je produkt leasingu velmi podobný. Každý měsíc (čtvrtletí) se platí splátky. Hlavní rozdíl však bývá v podmínkách. Zatímco v případě leasingu má pronajímatel šanci v případě neplacení zabavit předmět leasingu, u bankovní půjčky to věřitel tak jednoduché nemá. Proto je získání úvěru obtížnější a někdy i dražší. Navíc leasingové společnosti díky spolupráci s pojišťovnami někdy nabízejí zvýhodněné možnosti pojištění předmětu leasingu. Úvěr se tedy vyplatí pouze v případě nízké úrokové sazby. [19]

3.3.2 Dlouhodobé úvěry

Dlouhodobé úvěry poskytované bankami, případně i jinými subjekty, jako jsou např. dodavatelé technologie a výrobního zařízení, představují u nás nejvýznamnější zdroj financování rozvoje podniku. Velikost úvěru a způsob jeho splácení ovlivňují jednak úroky tvořící součást finančních nákladů, jednak peněžní toky prostřednictvím splátek úvěru.

Celkovou výši úroků a tím i celkové náklady úvěru ovlivňuje větší počet parametrů, mezi něž patří především: velikost úvěru, úroková sazba, odklad splátek, doba splacení, způsob splacení.

Je zřejmé, že čím vyšší bude velikost úvěru a úroková sazba, čím delší bude odklad splátek a doba splacení, tím budou vyšší i úroky.

V úvahu přicházejí tři základní typy splácení :

individuální splátkový plán,

rovnoměrné splácení

splácení anuitou.

Individuální splátkový plán je výsledkem jednání uchazeče o úvěr s poskytovatelem

kapitálu. Jeho součástí jsou velikosti a termíny jednotlivých splátek, které pak určují velikost úroků v jednotlivých letech.

Rovnoměrné splácení vychází z toho, že úvěr je splácen částkami stejné velikosti v pravidelných termínech, a to vždy počátkem, popř. koncem období.

Při splácení anuitou platí, že součet splátek a úroků za každé období je konstantní veličina, tzv. anuita. [19]

3.3.3 Leasing

Leasing je z hlediska práva pronájmem zařízení (aut, strojů, budov a dalších) poskytovaný za úplatu finančními institucemi. Na začátku leasingu platí nájemce první mimořádnou splátku (akontaci) a pak dále v pravidelných intervalech (většinou měsíčně či čtvrtletně) nájemné. Po uplynutí předem stanovené doby získává u finančního leasingu nájemce možnost pronajatý předmět získat do svého vlastnictví. Operativní leasing je většinou spíše pouhým pronájmem. Na začátku se neplatí žádná akontace, průběžně se platí nájemné a po uplynutí stanovené doby je pronajímaný předmět vyměněn za nový.

Finanční leasing je založen především na poskytnutí financování. Veškerá starost o pronajatou věc (pojištění, údržba apod.) spadá po celou dobu pronájmu mezi povinnosti nájemce. Po zaplacení poslední splátky má nájemce právo odkoupit předmět leasingu za předem stanovenou cenu, což je většinou spíše symbolická částka v řádu stokorun.

Operativní leasing je určen těm, kteří chtějí nějakou věc používat, ale všechny starosti (údržbu, opravy, pojištění a další) s ní související chtějí přenechat jiným. Po uplynutí sjednané doby si pronajímatel vezme předmět zpět a dodá místo něj nový. U nás je tato služba nejvíce rozšířena u aut a počítačů, ve vyspělých zemích si tímto způsobem mnoho firem z daňových důvodů pořizuje i velká technologická zařízení či nemovitosti. Vzhledem ke své vyšší ceně (zahrnuje mnoho doprovodných služeb) bývá většinou využíván spíše firmami. V případě rychle zastarávajících předmětů, jako jsou například počítače je však vhodný i pro malé podnikatele.

Zatím většina leasingů uzavřených v České republice je finančního typu. Protože smlouvy jsou konstruovány především pro firmy a podnikatele bývá spodní hranice doby splácení tři roky. Přesně tolik totiž musí být podle našich daňových zákonů, splátky tříletého leasingu jsou daňově uznatelným nákladem, naopak předměty splácené

kratší dobu budete moci "dostat" do nákladů pouze prostřednictvím odpisů. To však bude trvat nejméně čtyři roky. Některé firmy, které se specializují především na nájem nových a ojetých automobilů nabízejí kratší doby splácení. [19]

3.3.4 Leasing v současnosti v České republice

Poprvé od roku 1991 zaznamenaly leasingové společnosti mírný pokles objemu pronajatých movitých věcí. Příčinou je zvýšení daně z přidané hodnoty na finanční leasing z 5 na 19 procent a také pokles prodeje nových automobilů o více než 11 %.

Celkem předaly leasingové společnosti sdružené v asociaci Ioni do užívání stroje, zařízení a dopravní prostředky za přibližně 96,6 miliardy korun. Největší část leasingu mířila do služeb (51,6 mld. Kč) a průmyslu a stavebnictví (25 mld. Kč). Podíl soukromé spotřeby je 11,5 mld. Kč. K růstu objemu leasingu došlo u nemovitostí, a sice o celých 25% na 11,8 mld. Kč. Přesto tento segment stále ještě nedosahuje úrovně obvyklé ve vyspělých evropských zemích. Jeho rozvoji brání zejména dvojí zdanění při převodu nemovitosti, o jehož odstranění leasingové společnosti marně usilují již několik let. [15]

3.4 Nové programy pro financování podnikatelských programů

Nízká kapitálová vybavenost malých a středních podniků je brzdou jejich rozvoje a znesnadňuje jim přístup k úvěrům na financování podnikatelských projektů. Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB) proto vytvořila program Progres, který by měl firmám nahradit jejich vlastní kapitál formou podřízeného úvěru. Znamená to, že podnik může dostat podřízený dlouhodobý úvěr, který mu otevře cestu ke komerčnímu bankovnímu úvěru. Banky totiž při financování investičního projektu požadují minimálně 30% kapitálovou spoluúčast žadatele, a tu má právě podřízený úvěr nahradit. Přitom pohledávka z úvěru kterékoli komerční banky je nadřazena úvěru Progres.

Tento program je určen pro podniky do 250 zaměstnanců. Mohou získat podřízený úvěr od 2 milionů korun do 25 milionů korun s pevnou úrokovou sazbou 3%. Doba splatnosti

byla stanovena na 8 let, ale podnik má možnost požádat o odklad splátek až na 5 let. [2], [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA AGROPODNIKU A.S.

Před rokem 1989 byl podnikatelský subjekt AGROPODNIK Gottwaldov společným zemědělským podnikem, který byl založen 14ti zemědělskými družstvy s působností ve stejnojmenném okrese. Jednotlivá družstva vložila různou výši finančních zdrojů do společného podniku a na tomto základě pak pod vlivem tohoto finančního vkladu získala vliv na řízení a taktéž na výhodách v ekonomické a provozní oblasti. Předmětem činnosti výše zmíněného subjektu byla oblast rozsáhlého komplexu služeb pro jednotlivá zemědělská družstva v rámci společného podniku i pro cizí odběratele. Služby byly velmi rozsáhlé a to od obdělávání zemědělské půdy mechanizací, velkoplošného hnojení, skladování a zpracování zemědělských produktů, až po zajišťování mechanizace, stavebních prací a materiálů, zajišťování pohonných hmot a výrobu zemědělských strojů a mechanizace. Rozsahem výroby a služeb a především úrovní mechanizace, strojního vybavení a materiální základnou byl tehdejší podnikatelský subjekt ve své době na celkem dobré úrovni.

Po roce 1989 se společnost transformovala na akciovou společnost, kde počet akcionářů vycházel z vloženého finančního podílu při založení společnosti. V roce 1990-1993 docházelo k velkým změnám v zemědělských družstvech a taktéž k omezení produkce a vlivem nedostatečných finančních zdrojů došlo k výraznému poklesu potřeby služeb a nové mechanizace a zemědělské techniky. Z uvedeného důvodu se během krátké doby dostal tento podnikatelský subjekt do velkých ekonomických potíží vlivem podstatného snížení poptávky po službách a produkci strojů a mechanizace. Snížením poptávky dochází k narušení procesu hospodářské činnosti podnikatelského subjektu. Právě tato hospodářská činnost byla základním a tím i nosným programem ekonomické aktivity. V roce 1995 se společnost dostává do existenčních a tím i ekonomických problémů, které jsou znásobeny stejnými problémy jednotlivých zakladatelů - akcionářů. Některá družstva se dostávají do likvidace, prodávají své akcie nebo je předávají jako majetkové podíly členům družstva. Tím zároveň dochází k několikanásobnému zvýšení počtu akcionářů, mnohdy z různých míst republiky. Nastává okamžitá potřeba rychlé změny organizace společnosti a přechod na jiné výrobní programy. Dochází k neuváženému pronajímání nemovitostí a technologie drobným podnikatelským subjektům. Tyto změny v roce 1995-1996 vedly k dalšímu prohloubení problémů hlavně tím, že malé firmy - nájemníci - neplatily nájem, dochází

u některých k bankrotům a do nemovitostí a technologie se nevkládají potřebné finanční prostředky na nutné opravy a údržbu, což vede k jejich velkému opotřebení.

V roce 1997 vrcholný statutární orgán rozhoduje o vytvoření samostatných dceřinných společností AG Napajedla, Vizovice, Slavičín a Lípa. Agropodnik Zlín se stává jediným zakladatelem. Dochází k zpětnému odkupování akcií a hlavně ke změnám v organizaci, struktuře a sortimentu výroby a služeb.

Společnost AG Napajedla, a.s. byla založena jediným zakladatelem AGROPODNIKEM Zlín, a.s. k 1.5.1997. Základní kapitál byl vložen na základě věcného a ekonomického odhadu, tedy dvou nezávislých odhadů majetku závodů Napajedla - Kvítkovická a Napajedla - Zámoraví.

Firma AG Napajedla a.s. v současné době využívá 98% svého velmi rozsáhlého vlastního kapitálu, tvořeného nemovitostmi včetně pozemků a technologie v rámci své komplexní činnosti. Dřívější velmi obsáhlá struktura činnosti a organizační uspořádání dvou oddělených

závodů odpovídala poskytovaným službám pro zemědělce a strojírenské výrobě zaměřené převážně na výrobu zemědělských strojů a technologie. Z uvedeného důvodu muselo dojít nutně k zásadním změnám ve struktuře činnosti i výroby souběžně se změnou náplně služeb, výroby a muselo taktéž docházet ke změnám předmětu činnosti v jednotlivých nemovitostech včetně změn legislativních.

Organizační struktura vychází z minulého velmi rozsáhlého komplexu činností a komplexu věcného rozložení nemovitostí a technologie. Cílem všech změn v letech 1997-2000 bylo najít využití pro celý rozsah velkého množství výrobních nemovitostí a technologie a provést rozsáhlé stavební a technologické investiční úpravy u specifických činností, které ztratily v současné době své uplatnění. Postupně se hledají podnikatelské subjekty pro spolupráci se záměrem naplnění základního cíle společnosti.

Začátkem roku 2003 se dalo hovořit, jak jsem již uvedla, o téměř úplném splnění základního cíle, kterým je maximální využití vlastního kapitálu. Při zásadní změně struktury činnosti docházelo ke spolupráci podnikatelského subjektu - vlastníka třemi způsoby a formami spolupráce.

První velmi jednoduchou oblastí je spolupráce formou běžného nájmu nemovitostí, pozemků a technologie v případech, které jsou přísně specifickou oblastí hospodářské činnosti a těsná vzájemná spolupráce je povahou předmětu činnosti nájemce a pronajímatele vyloučena /skladování a prodej PHM, kapalných hnojiv, autoopravny a služby pro motoristy, skladování výrobků a zboží atd./. V této oblasti se jedná jen o spolupráci při zajišťování široké škály podpůrných služeb, které vycházejí z jednotlivých nájemních smluv.

Druhou oblastí spolupráce je kombinace stálé úhrady fixní části za využívání nemovitostí, pozemků a technologie na základě nájemní, mandátní nebo jiné smlouvy o spolupráci, kde kromě zajišťování podpůrných služeb se rozšiřuje i spolupráce v oblasti odběratelsko - dodavatelských vztahů a další pohyblivá složka finanční úhrady je stanovena procentuální částí zisku před zdaněním nájemce. Tento způsob vzájemně motivuje obě strany k rozvoji podnikatelské činnosti a na druhé straně při krátkodobých útlumech v oblasti tržeb je riziko podnikání rozloženo mezi subjekty pronajímatele a nájemce. Tato oblast spolupráce se praktikuje především se subjekty provozujícími různé druhy obchodní činnosti nebo obchodní činnosti s menší výrobní činností.

Ve třetí oblasti spolupráce dochází k velmi těsnému navázání spolupráce, i když jsou oba podnikatelské subjekty z hlediska podnikatelské činnosti samostatné. Základem je přesné stanovení podílu na zisku před zdaněním subjektu, který garantuje a fakticky zajišťuje komplexní výrobu, montáž a odbyt výrobků. Oba subjekty se podílí na základě dohody na zajišťování materiálu pro výrobu, vyhledávání odbytových míst, vyhledávání subdodavatelů stanovených komponentů pro kompletaci výroby, zajišťování služeb pro výrobu. Dále se oba subjekty podílí na opravách a údržbě nemovitostí a technologie včetně nákupu nové technologie a náhradních dílů dle příslušných smluv a dohod. Celá vzájemná spolupráce má svá pravidla a vychází z pracovních a operativních jednání se stanovením termínovaných úkolů. V rámci spolupráce nejsou stanoveny fixní úhrady ve vztahu vlastník a nájemce, ale je stanoven procentuelní podíl zisku před zdaněním výroby, který vychází z kalkulačních cen výroby a jednotlivých výrobků. Tento způsob hospodářské spolupráce vede k rozložení rizika z podnikání mezi oba podnikatelské subjekty a zároveň k tlaku na snižování cenových nabídek u nákupu materiálu a výrobních služeb, k péči o stav nemovitostí a technologie. Hlavním motivem k tomuto přístupu obou podnikatelských subjektů je vzájemná spoluúčast na financování údržby a

oprav. Nedostatky v této náročné oblasti motivují vlastníka k péči o vlastní majetek a druhou stranu hospodářské spolupráce zvýšením těchto nákladů připravují o část zisku jako hlavního efektu podnikatelské činnosti. Tato oblast spolupráce se využívá při strojírenské výrobě se zaměřením na velmi rozsáhlou, ale z hlediska výroby jednoduchou zámečnickou výrobu s převahou svářečské práce. Doplněním zámečnické práce je využití strojního vybavení

k výrobě se zaměřením na obrábění. Při této poslední oblasti spolupráce dochází i k velmi úzké spolupráci při zajištění budoucího rozvoje podnikatelské činnosti a postupnému přizpůsobování investiční činnosti záměrům obou podnikatelských subjektů v nastávajícím časovém horizontu rozvoje podnikatelské činnosti.

Jelikož akciová společnost stále hledá další formy rozvoje a výhodnější podmínky pro svoji činnost soustředila svoji pozornost na rezervy v ekonomické oblasti a rozšíření své činnosti. Z tohoto důvodu představenstvo navrhlo valné hromadě odkoupení akcií mateřské společnosti, dočasné snížení základního kapitálu a v souladu s Obchodním zákoníkem připravit a schválit Smlouvu o převzetí základního kapitálu jediným akcionářem. Na základě nabytí právní moci ze dne 29.12.2003 přešlo základní jmění společnosti AG Napajedla, a.s. na společnost Agropodnik a.s., Zlín a společnost od 1.7.2003 pod tímto názvem fúzovala. Takto sloučená společnost natolik ekonomicky posílila, že má dostatečně velký Rezervní fond dle zákona a tím nemusí již dále přispívat z čistého zisku. Vytvořením dalších kapitálových zisků a velký objem nerozděleného zisku vedl společnost k několikanásobnému zvýšení základního kapitálu, a tím i ke zvýšení nominální hodnoty akcií. Schválením na valné hromadě v červnu 2004 tedy společnost zvýšila základní kapitál a tím i nominální hodnotu akcií.

Další rozšíření činnosti firma v závěru roku 2003 zajistila obchodní činností, a to vývozem speciálních kontejnerů do Francie a Belgie v objemu 100-120 milionů Kč. Po uzavření smlouvy společnost odsouhlasila z důvodu lepší organizace práce, financování a účetnictví vytvoření samostatné organizační hospodářské jednotky. Nabytím právní moci dnem 30.12. 2003 vzniká společnost s ručením omezeným AGRONAP, se 100%ní účastí Agropodniku, a.s., Zlín.

Závěrem se v krátkosti zmíním o počtu a struktuře zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců je 122. Management a administrativních pracovníků je 14, řadí se sem

vedení společnosti, pracovníci z účetního oddělení, obchodního oddělení a z kontrolního oddělení. Další skupinu tvoří provozní pracovníci mimo výrobu, jejich počet je 16. Patří sem řidiči, uklízečky, údržba a manipulační dělníci. A poslední skupinu tvoří pracovníci v přímé výrobě, jejich počet je průměrně 92.

5 FINANČNÍ ANALÝZA AGROPODNIKU A.S.

Cílem této finanční analýzy je vyhodnocení stavu finančních zdrojů pro připravovanou investici do zcela odlišné činnosti a to zpracování dřeva a dřevního odpadu. Na základě této analýzy se firma bude rozhodovat o stanovení poměru vlastních a cizích zdrojů především se zaměřením na další vývoj podnikatelské činnosti v této zcela odlišné oblasti podnikání.

5.1 Rozbor aktiv

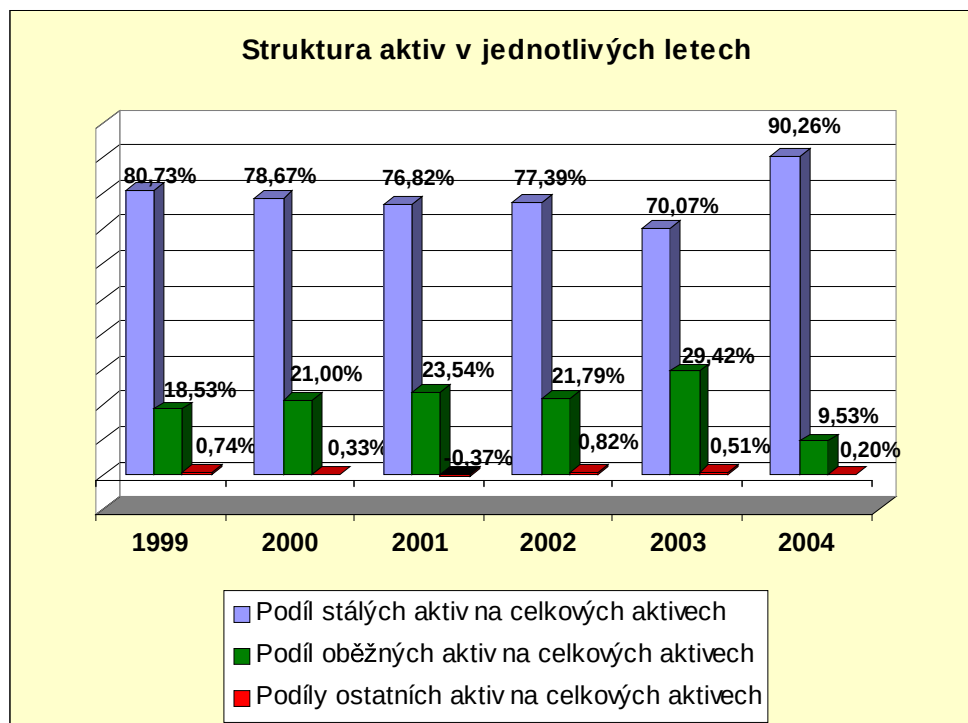
5.1.1 Vertikální rozbor aktiv

Nyní provedu vyhodnocení majetkové struktury firmy, při které vycházím z rozvahy z položek aktiv. Analyzuji roky 1999 až 2004.

Při vertikálním rozboru jsou vyjádřeny jednotlivé položky jako procentní podíl. Údaje jsou zobrazeny v příloze P I. „Vertikální rozbor aktiv“.

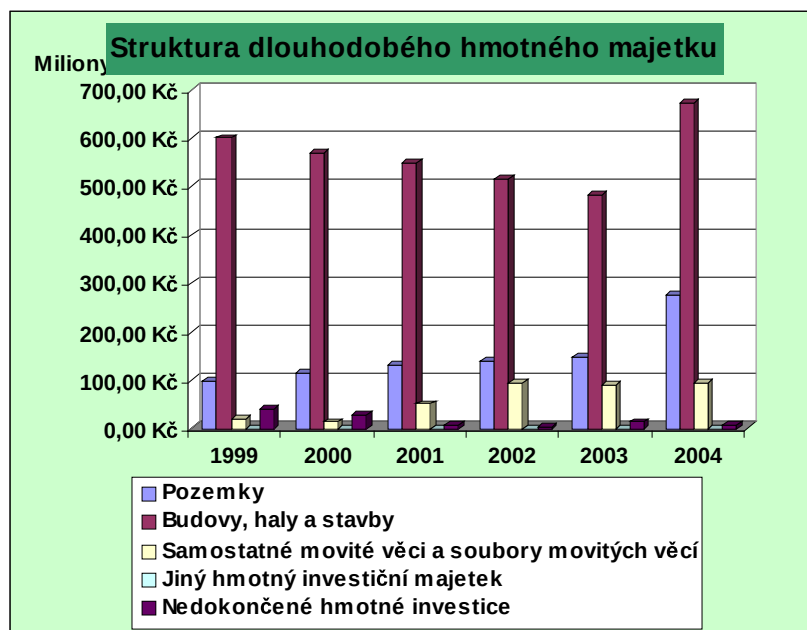
Při pohledu na hlavní složky majetku v aktivech tvoří převážnou část stálá aktiva. V letech 1999 až 2003 se podíl stálých aktiv pohybuje mezi 70 až 80 procenty a v roce 2004 stoupl podíl stálých aktiv na 90 procent. Tento poměr mezi stálými a oběžnými aktivy je způsoben tím, že Agropodnik vlastní převážnou část stálých aktiv, které v roce 2004 podstatně zvýšil investiční činností včetně technologického zajištění a taktéž nákupem pozemků se záměrem výstavby nového výrobního komplexu na zpracování dřeva a dřevního odpadu. Menší rozsah oběžných aktiv ve vztahu ke stálým aktivům, který je patrný z provedené analýzy, vychází z organizace a struktury výrobní činnosti, kde výrobní činnost je zajišťována ve dvou dceřiných společnostech, které využívají pro svou činnost aktiva mateřské společnosti.

Vysoký podíl stálých aktiv je vázán v investičním majetku (budovy, pozemky). Situaci znázorňuje graf č. 1 „Struktura aktiv v jednotlivých letech“.



Graf č. 1: Struktura aktiv v jednotlivých letech

Stálá aktiva jsou tvořena pouze dlouhodobým hmotným majetkem, jehož nejvyšší podíl tvoří budovy a haly a menšinový podíl pozemky, takže se jejich podíl postupně zvedal ze 17% na téměř 30%. Nejmenší podíl na dlouhodobém hmotném majetku mají samostatné movité věci, které se pohybují od 3 do 15%. Strukturu a vývoj dlouhodobého hmotného majetku zobrazuje graf č. 2.



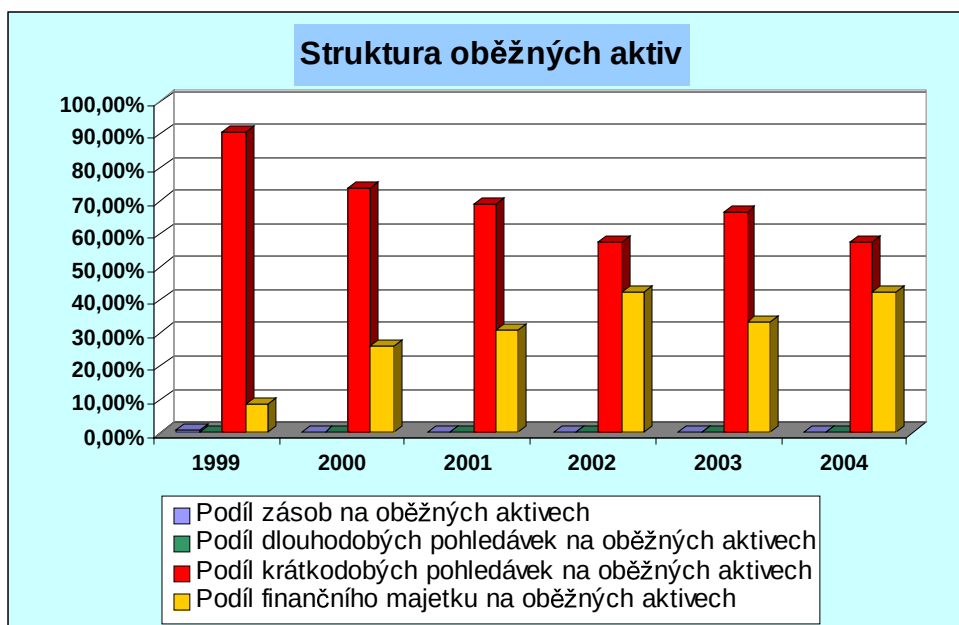
Graf č. 2: Struktura dlouhodobého hmotného majetku.

Oběžná aktiva tvoří na celkových aktivech podíl mezi 20 a 30 procenty, v posledním sledovaném roce 2004 klesl jejich podíl na necelých 10%.

Stav oběžných aktiv závisí především na výši krátkodobých pohledávek a jejich podíl se postupně snižuje z 90% v roce 1999 na 57% v roce 2004. Podíl finančního majetku se naopak zvyšuje z 8% na 42%. Firma nemá žádné dlouhodobé závazky. Absence zásob je způsobena, jak jsem výše uváděla, zabezpečováním výrobní činnosti v dceřiných společnostech s použitím stálých aktiv společnosti mateřské.

Z analýzy oběžných aktiv dále vyplývá, že dochází k celkem vyrovnanému vývoji krátkodobých pohledávek, což svědčí o zlepšení a ustálení dodavatelsko-odběratelských vztahů, a dále o zvýšení výkonů, které jsou patrné z rozboru výkazu a ztrát, který bude analyzován v další části.

Situace je zobrazena v grafu č. 3.



Graf č. 3: Struktura oběžných aktiv.

5.1.2 Horizontální rozbor aktiv

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek účetních výkazů v časové posloupnosti.

Horizontální analýza aktiv je zobrazena v příloze P II.

Při pohledu na celková aktiva dochází ve sledovaném období k nepatrnému zvyšování, ale v posledním sledovaném roce došlo k nárůstu o 16 procent. To svědčí o růstu a rozvoji firmy.

Stálá aktiva se v průběhu sledovaného období také téměř nemění, ale v roce 2004 došlo k nárůstu o 35 procent, což bylo již zdůvodněno ve vertikálním rozboru aktiv.

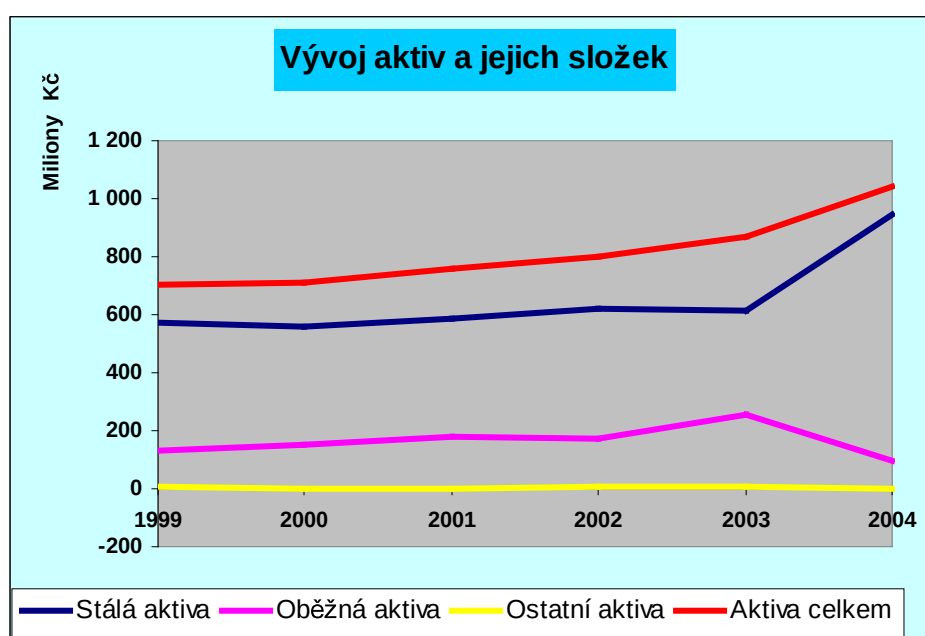
Nehmotný investiční majetek stoupl při porovnání v letech 2002 a 2003 o 100 procent a při porovnání následujících let 2003 a 2004 klesl o 61 procent. Při slučování firmy došlo k vyřazení nehmotného investičního majetku, který neměl využití pro činnost obou firem.

U hmotného investičního majetku dochází k výraznému zvýšení v roce 2004 o 35 procent. Při bližším pohledu na jednotlivé části hmotného investičního majetku vidíme nárůst pozemků o téměř 47 procent a budov o 28 procent.

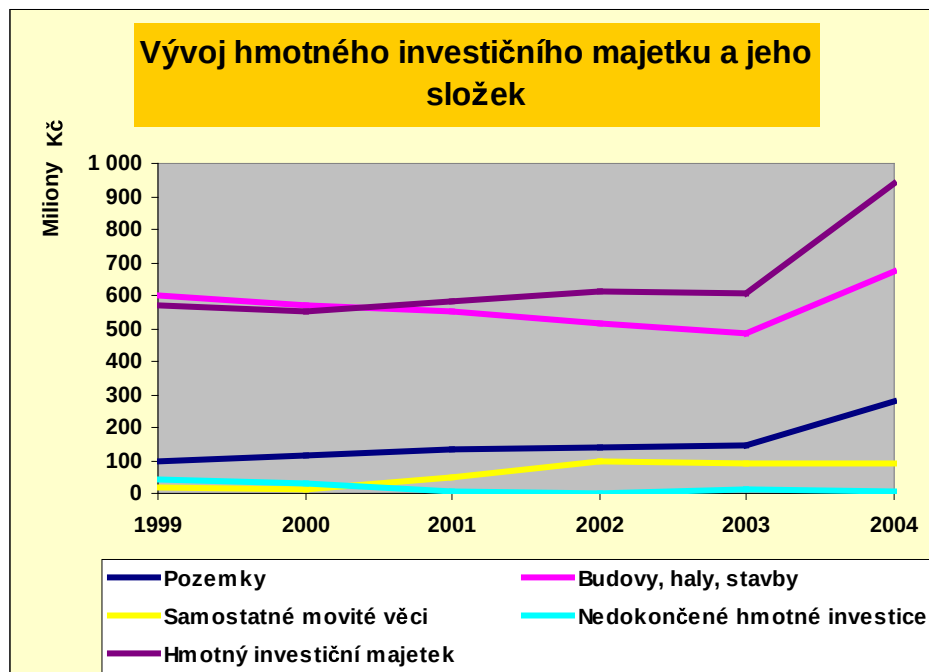
U oběžných aktiv došlo k výraznému poklesu o 157 procent při porovnání let 2003 a 2004. Změny se týkají hlavně krátkodobých pohledávek. Vyplývá to z vývoje, který byl popsán v rámci vertikální analýzy.

U finančního majetku, který postupně roste dochází při porovnání posledních dvou sledovaných let k poklesu o 101 procent. Důvodem je využití finančních prostředků pro vlastní investiční činnost zaměřenou na výstavbu včetně zařízení a technologie a nákupu pozemků se zaměřením na novou podnikatelskou aktivitu firmy.

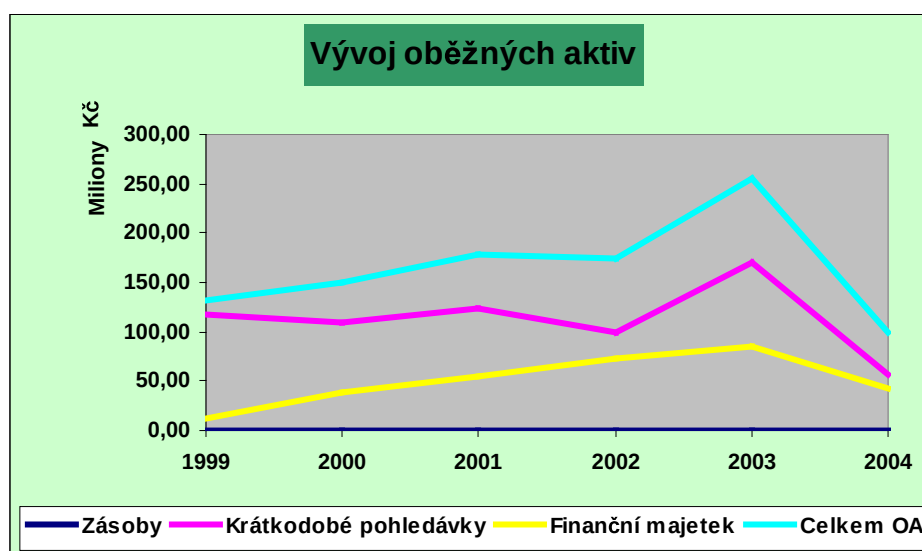
Vývoj aktiv a jejich složek zobrazují následující tři grafy č. 4, 5, 6.



Graf č. 4: Vývoj aktiv a jejich složek



Graf č. 5: Vývoj hmotného investičního majetku a jeho složek.



Graf č. 6: Vývoj oběžných aktiv.

5.2 Rozbor pasiv

5.2.1 Vertikální rozbor pasiv

Tabulka k vertikálnímu rozboru pasiv je umístěna v příloze P III.

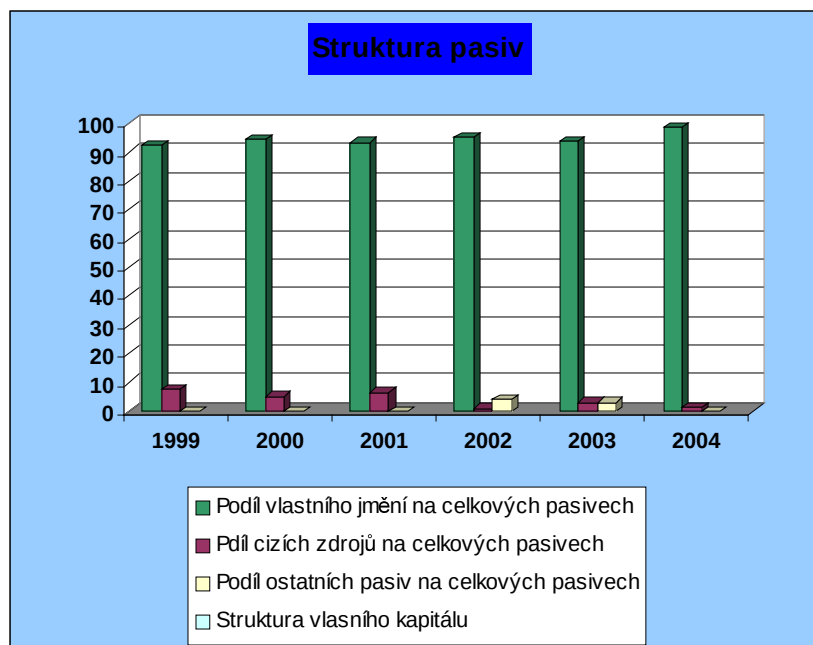
Z hlavních složek pasiv tvoří nejvyšší podíl vlastní kapitál. Ve všech sledovaných letech je hodnota přesahuje 90 procent, v posledním roce 2004 dosahuje 98 procent . Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech se postupně snižuje na hodnotu 1,22 procent. Ostatní pasiva tvoří téměř nulovou část.

Vlastní kapitál je tvořen výhradně základním kapitálem, je zde však stále záporný hospodářský výsledek z minulých let, který se ale postupně snižuje. Podíl hospodářského výsledku běžného období se pohybuje v rozmezí od dvou do šesti procent, v posledním roce 2004 ale dosahuje téměř 20 procent. Zvýšení podílu, který zjišťujeme na základě provedené analýzy vyplývá ze zlepšení podílu na vlastním kapitálu. Tím se zlepšily podmínky pro další rozvoj firmy v rámci připravované podnikatelské aktivity s využitím vlastních zdrojů pro financování investiční činnosti a podnikatelského záměru. Zároveň tento vývoj dává předpoklad ke zlepšení podílu vlastních zdrojů na celkovém financování nové investiční činnosti a podnikatelského záměru ve prospěch vlastních zdrojů financování.

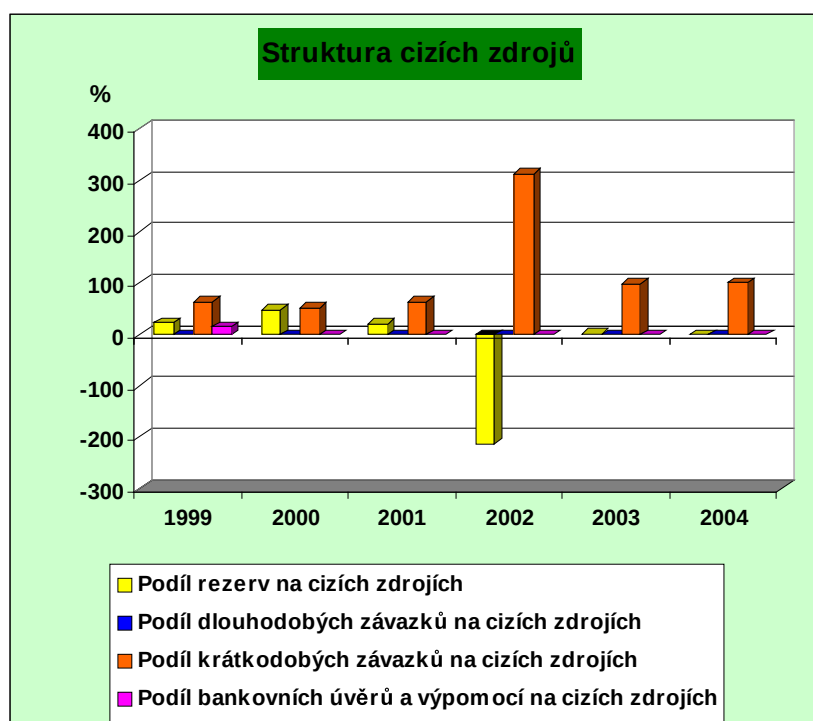
Fondy ze zisku jsou tvořeny výhradně zákonným rezervním fondem. V roce 2004 vznikl i podíl ostatních kapitálových fondů a tvoří 23 procent a zákonný rezervní fond má 77 procent.

U cizích zdrojů tvoří nejvyšší podíl krátkodobé závazky, pohybují se od 52 procent do 100 procent v roce 2004. V roce 1999 využívá firma krátkodobých bankovních úvěrů a ty tvoří 14,33%. Část cizích zdrojů tvoří i rezervy .

Následuje grafické znázornění struktury pasiv a struktury cizích zdrojů v grafech č. 7 a a č. 8 a celková tabulka vertikálního rozboru pasiv je doložena v příloze P III.



Graf č. 7: Struktura pasiv.



Graf č. 8: Struktura cizích zdrojů.

5.2.2 Horizontální rozbor pasiv

Tabulka k horizontálnímu rozboru pasiv je umístěna v příloze P IV.

Hodnota celkových pasiv se během sledovaného období nijak dramaticky nemění, až v roce 2004 dochází ke zvýšení o 16 procent.

Z hlavních složek pasiv se vlastní kapitál mírně zvyšuje o 5 až 7 procent ročně, ale v posledním roce 2004 došlo ke zvýšení o 20 procent. Důvody jsou popsány výše.

Podíl cizích zdrojů postupně klesá. V jejich struktuře dochází k velkému zvyšování rezerv, dlouhodobé závazky jsou nulové, krátkodobé závazky se nejprve snižují při porovnání let 1999 a 2000 o 42 procent, v následujících letech dochází k jejich zvyšování o 56, 40 a 15 procent a v posledním sledovaném roce došlo ke snížení o 107 procent. Podstatné snížení krátkodobých závazků je způsobeno jednak zvýšením vlastních zdrojů na financování a dále tím, že dceřinné společnosti si zabezpečují ve velkém rozsahu provozní činnost z vlastních zdrojů.

Ostatní pasiva tvoří nepatrnou část celkových pasiv a jsou tvořena výdaji příštích období, jejich podíl na celkových pasivech je velmi nízký, v roce 2004 je nulový.

Vlastní kapitál je téměř výhradně tvořen základním kapitálem, ale v posledním sledovaném roce 2004 je základní kapitál snížen o 46 procent a naopak se zvyšují fondy ze zisku o 84 procent. Což je důsledek sloučení již dříve jmenovaných firem.

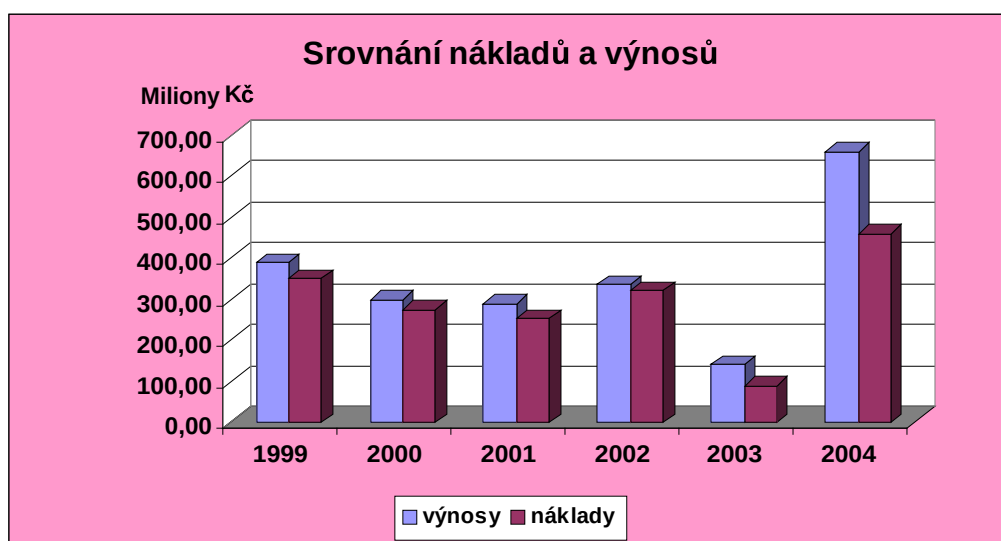
Hospodářský výsledek minulých let dosahuje záporných hodnot, ale postupně se tato ztráta snižuje. V posledním sledovaném roce společnost dosáhla mimořádně vysokého hospodářského výsledku, který při sloučení eliminoval ztrátu z minulých let a zbytek je zřetelný v části nerozděleného zisku, který společnost využije v příštích letech.

Hospodářský výsledek běžného období byl ve všech sledovaných letech kladný, k největšímu poklesu došlo v roce 2002 o 152 procent, ale poté následuje růst o 72 a 75 procent.

Firma má pouze krátkodobé závazky, z nichž závazky z obchodního styku nebudu hodnotit, neboť jejich situace se mění ze dne na den a běžné bankovní úvěry splácela firma pouze v roce 1999, následující roky jsou nulové.

5.2.3 Vertikální a horizontální rozbor výkazu zisků a ztrát

Ve všech sledovaných letech jsou výnosy vyšší než náklady, tzn. že hospodářský výsledek je ve všech sledovaných letech kladný. Hodnoty hospodářského výsledku zobrazuje následující tabulka č. 1 a srovnání nákladů a výnosů můžeme graficky porovnat v grafu č. 9.



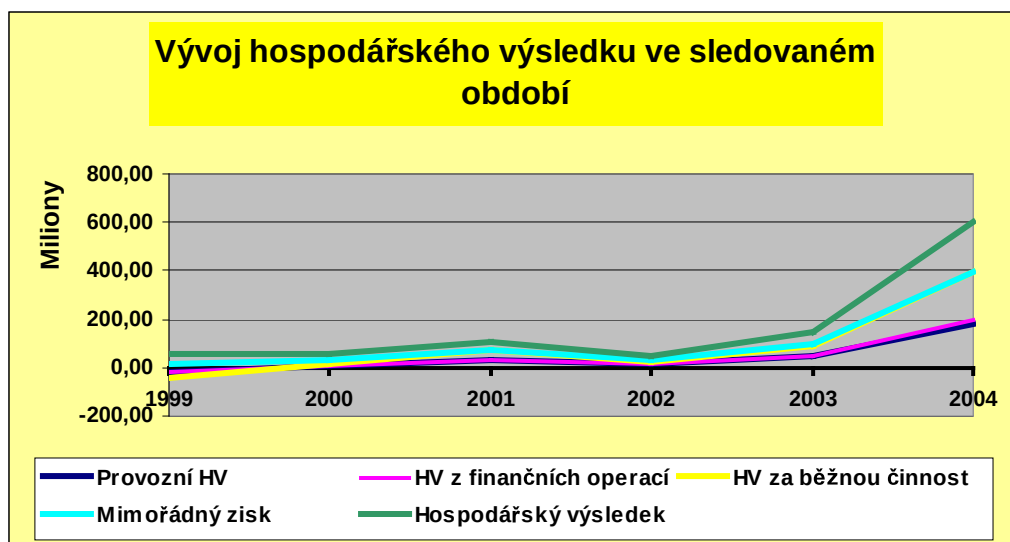
Graf č. 9: Srovnání nákladů a výnosů.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Provozní HV	32 652 947,20	-17 864 394,20	5 984 800,00	30 080 370,00	14 034 049,00	45 675 516,60	184 069 540,60
HV z finančních operací	-7 686 124,60	-3 221 296,60	303 881,00	4 883 657,00	3 051 122,00	1 389 597,00	14 300 487,20
HV za běžnou činnost	24 966 822,60	-21 085 690,80	6 288 681,00	34 964 027,00	8 299 211,00	45 581 493,60	198 369 447,80
Mimořádný zisk	-437 420,00	60 508 699,40	17 591 334,60	0	5 417 260,00	4 572 000,00	2 211 365,00
Hospodářský výsledek	24 529 402,60	39 423 008,60	23 880 015,60	34 964 027,00	13 716 471,00	50 153 493,60	200 580 812,80

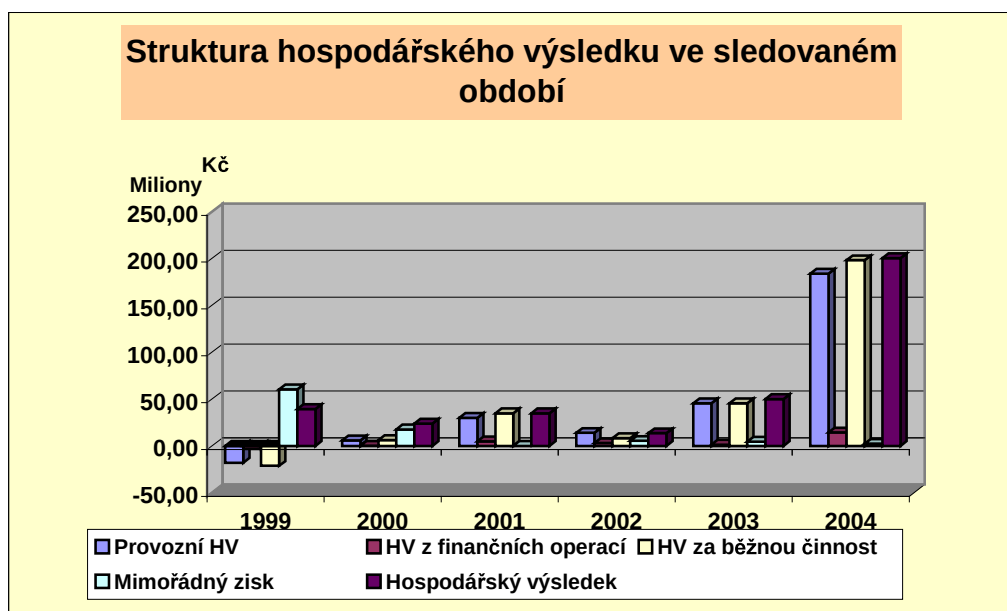
Tab. č. 1: Rozbor hospodářského výsledku.

Tyto výsledky ukazují na stabilitu firmy a schopnost dosahovat dostatečného zisku na financování zamýšleného projektu. V posledním sledovaném roce je hospodářský výsledek nejvyšší dosahuje 200,58 milionu korun, což je způsobeno rozšířením obchodní činnosti, kterou zabezpečuje nově vzniklá dceřiná společnost Agronap. Taktéž sloučení společností AG Napajedla a Agropodnik Zlín mělo podstatný vliv na vytvoření tohoto hospodářského výsledku v oblasti provozní činnosti a prodeje nadbytečného dlouhodobého majetku.

Graf č. 10 ukazuje vývoj hospodářského výsledku v analyzovaných letech.



Graf č. 10: Vývoj hospodářského výsledku ve sledovaném období.



Graf č. 11: Struktura hospodářského výsledku ve sledovaném období.

Graf č. 11 ukazuje strukturu hospodářského výsledku a je patrné jeho postupné zvyšování a v posledním sledovaném roce je zde obrovský skok a hospodářský výsledek dosahuje hodnoty 200,58 mil. Kč. Což je odůvodněno výše.

Z tabulky vertikálního rozboru výkazu zisků a ztrát (příloha P V) můžeme vidět u struktury výnosových položek, že podíl výkonů na celkových výnosech se pohybuje od 51 do 81 procent, v roce 2004 je tento podíl jen 39 procent. Tržby z prodeje investičního majetku tvoří podíl od 0 do 4 procent, s výjimkou let 1999, kdy dosahuje 14 procent a v roce 2004 je to 17 procent. Vzhledem k tomu, že došlo ke sloučení dvou společností, byl zhodnocen stav majetku po tomto sloučení, rozhodl statutární orgán o prodeji nadbytečného majetku, především majetku, který byl využíván mimo provozní činnost. Z tohoto důvodu došlo k růstu výnosové části z prodeje nadbytečného majetku a tím se i zvýšil poměr výnosů z tohoto prodeje k celkovým výnosům v letech 2004.

Ostatní provozní výnosy se pohybují od 7 do 10 procent podílu na celkových výnosech. Podíl finančních výnosů je nejvyšší v roce 1999, kdy dosahuje 8,5 procenta. Podíl mimořádného výnosu je významný také jen v roce 1999, dosahuje 15,6 procent.



Graf č. 12: Struktura nákladových položek.

Při pohledu na strukturu nákladových položek (grafické znázornění v grafu č. 12) vidíme, že největší podíl na celkových nákladech tvoří výkonová spotřeba, následují zbývající složky, osobní náklady, odpisy a ostatní složky tvoří menšinové podíly.

5.3 Poměrové ukazatele

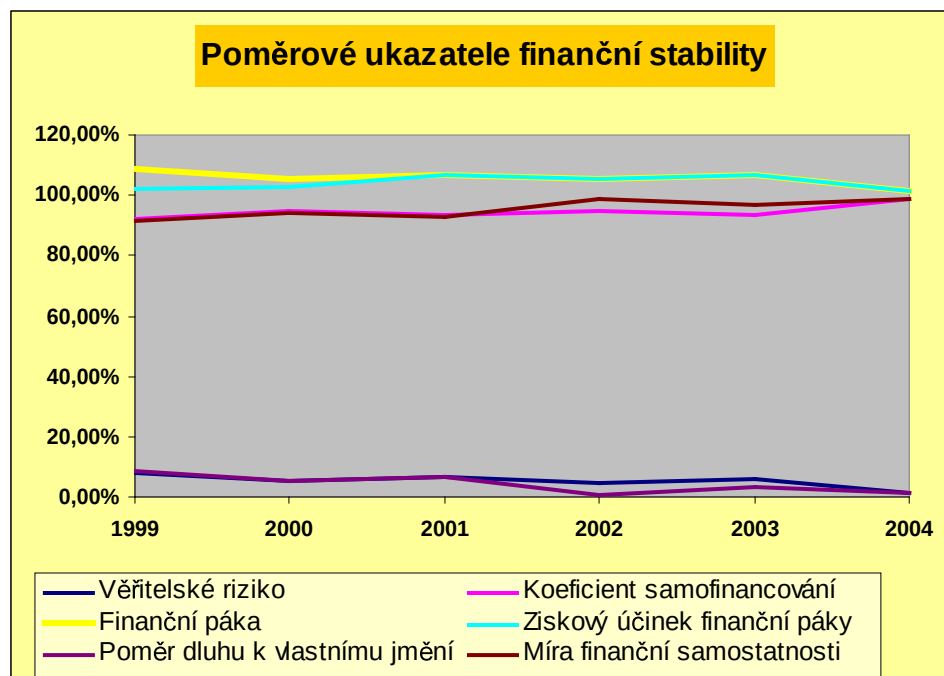
5.3.1 Zadluženost

Ukazatelé zadluženosti určují jaké riziko firma podstupuje při dané struktuře vlastních i cizích zdrojů. Určitá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná.

V následující tabulce č. 2 jsou vypočteny jednotlivé ukazatele zadluženosti ve sledovaném období.

Poměrové ukazatele finanční stability	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Věřitelské riziko	7,74%	5,32%	6,46%	4,93%	6,24%	1,32%
Koeficient samofinancování	92,26%	94,68%	93,54%	95,07%	93,76%	98,68%
Finanční páka	108,40%	105,63%	106,91%	105,18%	106,66%	101,34%
Ziskový účinek finanční páky	1,02	1,03	1,07	1,05	1,07	1,01
Poměr dluhu k vlastnímu jmění	8,39%	5,61%	6,91%	0,94%	3,28%	1,24%
Míra finanční samostatnosti	91,61%	94,39%	93,09%	99,06%	96,72%	98,76%
Úrokové krytí	15,75	44	-----	-----	-----	-----
Úrokové zatížení	6,35%	2,27%	-----	-----	-----	-----

Tab. č. 2: Poměrové ukazatele finanční stability.



Graf č. 13: Poměrové ukazatele finanční stability.

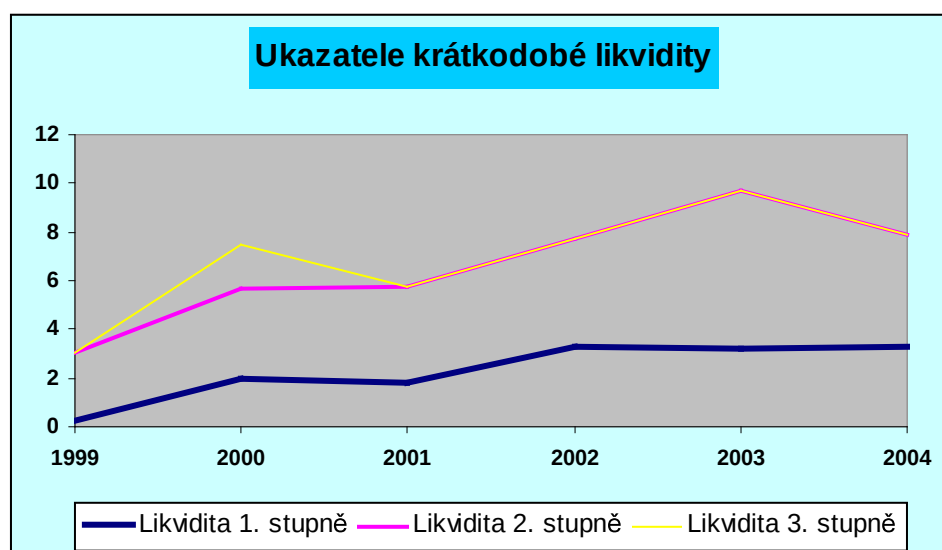
Finanční stability firmy je velmi dobrá, což dokazují všechny ukazatele. Firma má velmi nízký podíl dluhu. Nejvyšší podíl dluhu je v roce 1999, jehož poměr k vlastnímu jmění je 8,39%, v následujících letech tento poměr kolísá mezi hodnotami 0,94% a 6,91%. Ukazatel věřitelského rizika je ve všech letech velmi nízký, v prvním sledovaném roce je nejvyšší – hodnota 7,74% a postupně klesá k hodnotě 1,32% v posledním sledovaném roce. Ziskový účinek finanční páky překračuje ve všech sledovaných letech hodnotu 1, což znamená, že použití cizích zdrojů rentabilitu vlastního kapitálu firmy zvyšuje. Míra finanční samostatnosti překročila ve všech sledovaných letech hodnotu 90%, což ukazuje, že se firma financuje téměř výhradně ze svých prostředků. Ukazatele úrokového krytí a úrokového zatížení jsou také velmi příznivé, od roku 2001 už firma žádné úroky neplatí. Pokles ukazatele finanční páky je logickým důsledkem snížení zadluženosti firmy.

5.3.2 Platební schopnost

Platební schopnost podniku, neboli likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.

Ukazatele krátkodobé likvidity	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Likvidita 1. stupně	0,27	1,95	1,78	3,29	3,22	3,32
Likvidita 2. stupně	3,05	5,66	5,74	7,74	9,69	7,85
Likvidita 3. stupně	3,06	7,47	5,75	7,74	9,69	7,85

Tab. č. 3: Ukazatele krátkodobé likvidity.



Graf č. 14: Ukazatele krátkodobé likvidity.

Hodnocení běžné likvidity (3. stupeň):

Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobá pasiva podniku.

V případě analyzovaného podniku hodnoty rostou od 3,05 v roce 1999 do 9,69 v roce 2003, v roce 2004 hodnota klesá na 7,85. Hodnoty jsou velmi dobré, znamená to, že podnik by byl schopen bez problémů uspokojit své věřitele proměněním všech svých oběžná aktiv na hotovost.

Hodnocení pohotové likvidity (2. stupeň):

Tento ukazatel je ve finanční analýze považován za tvrdší kritérium platební schopnosti než ukazatel běžné likvidity. Hodnoty se téměř neliší od hodnot běžné likvidity, výsledky jsou velmi dobré.

Hodnocení peněžní likvidity (1. stupně):

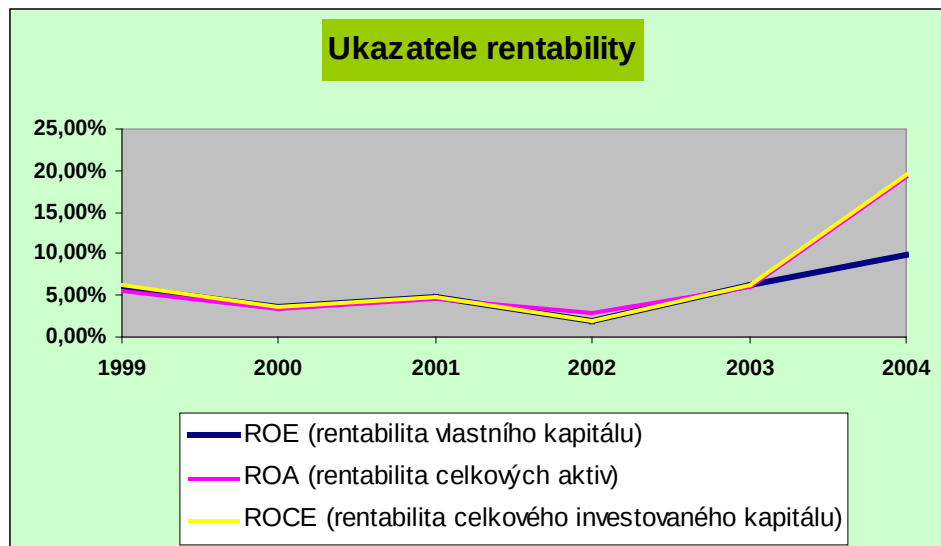
Hodnoty rostou od 0,27 do 3,32. Výsledky jsou opět velmi dobré.

Analýza hospodářského výsledku a ukazatele rentability	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Zisk před odpisy, úroky a daněmi	85 600 670,20	65 057 850,20	63 922 957,00	60 853 471,00	72 219 793,60	159 964 362,80
Zisk před úroky a daněmi (EBIT)	42 439 490,20	25 205 500,20	34 964 027,00	22 502 431,00	51 637 113,60	200 580 812,80
Zisk před zdaněním (EBT)	39 745 008,60	24 632 695,60	34 964 027,00	22 502 431,00	51 637 113,60	200 580 812,80
Zisk po zdanění (EAT)	39 423 008,60	23 880 015,60	34 964 027,00	13 716 471,00	50 153 493,60	200 580 812,80
Ukazatele rentability						
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	6,05%	3,53%	4,92%	1,81%	6,14%	9,88%
ROA (rentabilita celkových aktiv)	5,58%	3,35%	4,60%	2,82%	5,93%	19,22%
ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu)	6,32%	3,59%	4,92%	1,81%	6,14%	19,47%
Ukazatele ziskového rozpětí						
Rentabilita tržeb z EAT	19,68%	11,48%	16,30%	5,69%	44,02%	76,48%
Rentabilita tržeb z EBT	19,84%	11,84%	16,35%	9,33%	45,32%	76,48%
Rentabilita tržeb z EBITu	21,18%	12,11%	16,35%	9,33%	45,32%	76,48%

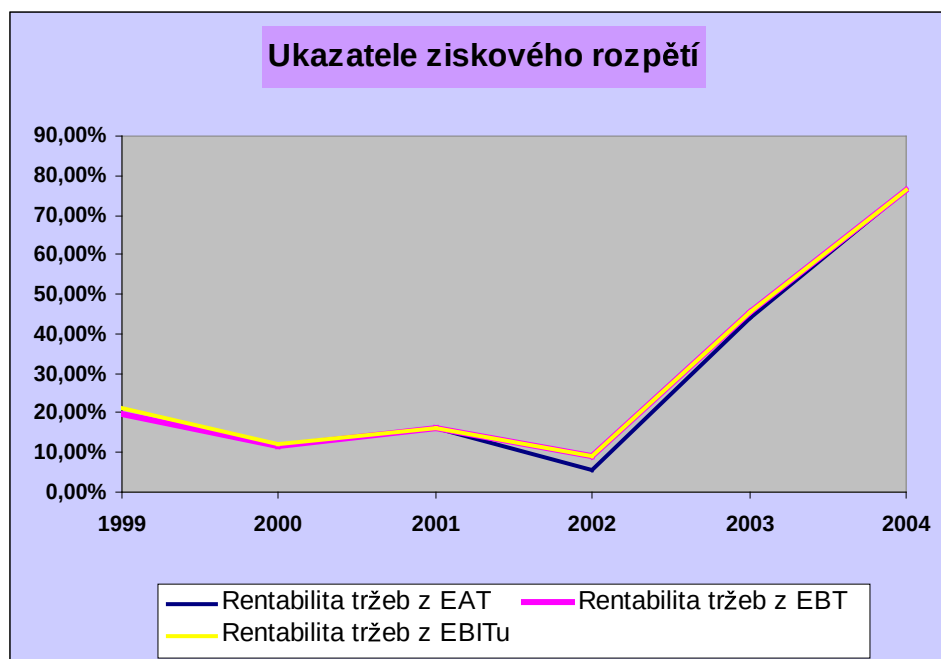
Tab. č. 4: Analýza hospodářského výsledku a ukazatele rentability.

Všechny ukazatele rentability (ROE, ROA, ROCE) se postupně zvyšují a v posledním roce vidíme ve zvyšování velký skok.

Ukazatele ziskového rozpětí, neboli rentabilita tržeb, je považován za základního ukazatele rentability. Měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Trend ukazatelů je rostoucí, výsledky jsou velmi dobré.



Graf č. 15: Ukazatele rentability.



Graf č. 16: Ukazatele ziskového rozpětí.

5.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Obrat celkových aktiv	0,28	0,29	0,28	0,30	0,13	0,25127
Obrat zásob	267,85	484,46	293,18	-----	-----	-----
Doba obratu zásob	1,36	0,75	1,24	-----	-----	-----
Obrat závazků	5,75	10,43	6,88	9,12	4,31	20,59
Doba obratu závazků	63,48	35	53,05	40,03	84,73	17,73
Obrat hmotného investičního majetku	0,35	0,37	0,37	0,39	0,19	0,24

Tab. č. 5: Ukazatele aktivity.

Ukazatel obratu celkových aktiv a obratu hmotného investičního majetku je velmi nízký, protože má firma velmi vysoká aktiva vzhledem k tržbám. Dosahované hodnoty jsou 0,13 až 0,30, přičemž doporučená minimální hodnota je 1. Výsledek tohoto ukazatele je způsoben tím, že aktiva využívají pro svou činnost dceřiné společnosti, které je pak zhodnocují dosaženým hospodářským výsledkem, a ten pak ve své činnosti vykazuje mateřská společnost.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Cílem mého projektu je, jak jsem již naznačila v úvodu, popsat vytvoření dceřiné společnosti firmy AGROPODNIK a.s., která se bude zabývat výrobou dveřních plášťů – door skins. Dalším úkolem bude zajistit finance na výstavbu tohoto výrobního závodu a na jeho počáteční provoz. Financování navrhnu z výsledků finanční analýzy Agropodniku. Dále bych chtěla z předběžných kalkulací výroby prokázat návratnost finančních prostředků a rentabilitu vložených prostředků.

Ve své práci se také zabývám organizační strukturou podniku.

6.1 Popis projektu

Cílem projektu je výstavba závodu na zpracování dřevního odpadu s kompletním nákupem tohoto materiálu pro výrobu. V první fázi bude zpracování dřevního odpadu zaměřeno na výrobu polotovarů dveřních plášťů – door skinů s komplexní dodávkou do USA smluvně zabezpečenou. Po uhrazení úvěru by chtěla firma rozšířit provoz o montáž dveří, jejich výrobu a prodej v Evropě.

Kompletní dodávku technologie pro uvažovaný závod zajistí firma Washington IRON WORKS, Division of The Coe Mfg. Co, 7930 s.w. Hunziker Road., Portland.

K tomuto projektu je výhodné využít lokalitu se silným zalesněním. K tomuto účelu se výborně hodí region Hodonínsko, firma zde u obce Vacenovice zakoupila vhodné pozemky k realizaci projektu. Lokalita pro výrobní závod je vzdálená 300 m od hlavní komunikace Kyjov – Hodonín ve vzdálenosti 9 km od dálničního přivaděče Hodonín – Břeclav, který se po 18 km napojuje na dálnici Bratislava – Praha. Ve vzdálenosti do 6 km s dobrým komunikačním spojením s uváděnou lokalitou jsou obce Vacenovice, Ratíškovice, Rohatec, Milotice, Vracov, Dubňany. V nejbližších obcích, které jsou uváděny od zamýšlené lokality pro výstavbu žije 18,7 tis. obyvatel s vysokou mírou nezaměstnanosti. Lokalita je vzdálena 11 km od města Hodonín a 12 km od města Kyjov. Do vzdálenosti 10 km od lokality pro výstavbu jsou pak ještě obce Svatobořice-Mistřín, Skoronice, Vlkoš a město Bzenec. I u těchto měst a obcí je velmi dobré komunikační napojení.

V oblasti výstavby je i možnost napojení železniční vlečky.

Lokalita je umístěna v oblasti silného zalesnění borovicí (až 90%). Odpad dřeva z borovice je nejvhodnější pro zamýšlenou výrobu. Do vzdálenosti 20 km je zalesněno více jak 20 000 ha převážně borovicí. Do vzdálenosti 60 km, což je vzdálenost cenou dopravy ekonomicky velmi výhodná, je rozloha lesních borovicových porostů více jak trojnásobná.

6.1.1 Zabezpečení prodeje

Firma bude v prvním období vyrábět pouze polotovary dveřních plášťů a na základě smlouvy dodávat v požadovaném počtu 3,5 až 4 miliony kusů ročně do USA. Obchodní zástupce v USA bude zajišťovat distribuci celkového vyrobeného množství pro tři firmy, které daly předběžný příslib k odběru. Vyrobené množství připravovaným výrobním závodem představuje jen 3 % požadavků jednotlivých odběratelů v USA. Uvedený odběratel má velké zkušenosti v oblasti výroby polotovarů – door skinů a s kompletací dveří, zabezpečuje pro obchodní partnery dveřní pláště a má podrobně zmapovanu potřebu těchto polotovarů pro jednotlivé společnosti v USA, které vyrábí kompletní výrobky. Může zabezpečit až 10 milionů ks dveřních plášťů – door skinů ročně pro jednotlivé výrobce dveří a nábytkářský průmysl.

6.1.2 Popis výrobku

Polotovary dveřních plášťů – door skinů se vyrábí v pěti základních typech. Jako přílohu přikládám ilustraci pěti základních typů dveřních opláštění – door skinů. Odběratel v USA požaduje především typ opláštění COLONIST o výšce 7, 8, a 6,8 stop, v šířkách 60, 70, 75, 80, 90 cm. U typu s menší výškou požaduje odběratel rozměry menší šířky jak 60 cm a to v dalších šesti velikostech až do nejmenší šířky 30 cm. Tyto poslední typy mají využití pro nábytkářský průmysl pro různé druhy skříní.

Suroviny pro výrobu dveřních plášťů:

- dřevní odpad – piliny, hobliny, krajové desky, kulatina do 7 cm (z prořezu mladého lesního porostu), kulatina konců stromů do 21 cm, silné větve, poškozené dřevo různými druhy škůdců
- vosk
- lepidlo a plnidlo – Casco-Resin LF 571 Casco-Resin 583

Hlavním kritériem pro zákazníka při nákupu polotovarů – door skinů je jejich vysoká kvalita. Z uvedeného důvodu firma zabezpečuje nákup nové technologie z USA, v prvních letech bude dovážet z USA i plnicí komponenty a zabezpečí montáž technologie a zaškolení odborníky z USA. Při prověřeném dostatečném množství kvalitní odpadové suroviny, která vzniká především při zpracování borového dřeva, bude záruka vysoké kvality vyrobených dveřních plášťů – door skinů.

6.1.3 Analýza faktorů okolí a vnějších vlivů

V současné době nabídka dřevního odpadu silně přesahuje poptávku a dodavatelé intenzivně hledají nová odběratelská místa. Pro všechny firmy vyrábějící dřevní odpad je v rámci konkurence velmi důležitý pravidelný odběr. Cenová hladina dřevního odpadu odpovídá situaci převažující nabídky nad poptávkou.

Většina závodů na zpracování dřeva v okolí do 60 km od zamýšlené lokality výstavby závodu na zpracování dřevního odpadu je zaměřena na zpracování kvalitního dřeva a je právě výhodou stále se zvyšující tvorba dřevního odpadu. Jediným zpracovatelem dřevního odpadu v lokalitě byly donedávna „Závody na překližky a dýhy a.s. Hodonín“, kde se jednak zpracovávalo kvalitní, hlavně tvrdé dřevo a dovozové materiály a v další činnosti se závod zaměřoval na výrobu dřevotřískových desek. Tento závod však v současnosti ukončil svou činnost.

6.1.4 Charakteristika projektu

Místo realizace projektu: obec Vacenovice, okres Hodonín

Název projektu : DOOR SKIN

Obsah projektu

Zastavěná část: 10 000 m²

Halové prostory:

- Dřevní mlýn
- Sušení dřeva
- Hoblovna
- Řezání a tvarování
- Výrobna dveřních plášťů
- Dveřní kompletace
- Kotelna –výroba páry

Manipulační prostory a zpevněné plochy: 40 000 m²

- nákup dřevního odpadu
- zpracování dřevního odpadu
- odbyt hotových výrobků polotovarů – door skinů

Podpůrné činnosti: doprava dřevního odpadu

- výroba palet na jedno použití pro expedici
- doprava hotových výrobků

6.1.5 Stručný popis výroby

Pro výrobu se používají všechny druhy dřevního odpadu, nejlépe z borovice, i když se může částečně použít i odpadu z jiného dřeva. Dřevní odpad se mechanicky získává při zpracování dřevní suroviny nebo při zpracování dřevních polotovarů. Dřevní odpad ve formě pilin, hoblin, dřevního prachu a štěpků se chemicky rozmělnuje pomocí louhů na vlákniny. Chemicky získaná dřevní vláknina se míchá s resinem, což je formaldehydové lepidlo a po přidání doplňkových plnidel je mícháním směs připravena pro lisování. Lisování se provádí na lisech, které mají speciální upravenou formu, která má strukturu dřeva a každý výrobce má tuto strukturu patentem odlišenou. Příslušné formy vyrábí jediný výrobce v USA – Washington Iron Works.

Lisováním se získává pět druhů door skinů, každý v různých třech výškách. Vylisovaný výrobek – dveřní plášť se vysuší na normovanou vlhkost a provede se třídění podle kvality a balení do fólií s uložením na speciální jednoúčelové palety. Takto jsou výrobky připraveny k odbytu.

6.2 Ekonomická stránka projektu

6.2.1 Investice

Účelem výstavby závodu je zabezpečit zpracování dřevního odpadu a výroba dveřních plášťů – door skinů.

Předpokládané výdaje na realizaci projektu			
1 USD = 23,173 Kč		USD	Kč
hmotná investiční aktiva celkem		7 000 000	162 211 000
z toho	stavební část	6 500 000	150 624 500
	nákup pozemků	500 000	11 586 500
stroje a zařízení		15 000 000	347 595 000
Rezerva		500 000	11 586 500
VÝDAJE CELKEM		22 500 000	521 392 500

Tab. č. 6: Předpokládané výdaje na realizaci projektu.

V následující tabulce č. 7 je rozepsán harmonogram termínů výstavby.

Harmonogram výstavby	
vypracování zadání stavby	2 měsíce
vydání územního rozhodnutí	2 měsíce
vypracování projektu pro stavební řízení	3 měsíce
vlastní stavba a montáž technologie	21 měsíců

Tab. č. 7: Harmonogram výstavby.

Celková plocha pro výstavbu	50 000 m ²
Z toho manipulační prostory a zpevněné plochy	40 000 m ²
Možnost rozšíření plochy do budoucna	40 000 m ²

Tab. č. 8: Plánovaná plocha pro výstavbu.

6.2.2 Financování

Zdroje financování projektu		
1 USD = 23,173 Kč	USD	Kč
Vlastní zdroje (z mateřské společnosti)	3 184 633	73 797 500
Zdroje financované leasingem	15 000 000	347 595 000
Úvěr	4 315 367	100 000 000
Celkem	22 500 000	521 392 500

Tab. č. 9: Zdroje financování projektu.

Na realizaci projektu je potřeba celkem 22 500 000 USD, což je při kurzu 23,173 Kč/USD k 1. 4. 2005, ze kterého vycházím, 521 392 500 Kč.

Projekt navrhuji financovat následovně:

Technologickou část strojů a zařízení navrhuji financovat pomocí leasingu, což je částka 15 000 000 USD v přepočtu dle výše uvedeného kurzu 347 595 000 Kč.

Stavební část včetně projektové dokumentace, která je dle rozpočtu ve výši 7 500 000 USD, což při uváděném kurzu činí 173 797 500 Kč (v této části je zahrnuta i rezerva ve výši 500 000 USD pro případ nepředvídaných nákladů při zakládání stavby

nebo při samotné výstavbě, popř. změny technologie stavby nebo použití jiných materiálů), doporučuji financovat úvěrem ve výši 100 000 000 Kč a zbytek pomocí vlastních zdrojů. Využití vlastních zdrojů vychází z finanční analýzy v páté části této práce.

Celkové investiční náklady				Celkem	
		Kč	UDS	Kč	USD
Stavební část	Vlastní zdroje	73 797 500	3 184 633	190 558 596	8 223 303
	Úvěr	100 000 000	4 315 367		
	Náklady na úvěr	16 761 096	723 303		
Pozemky	Vlastní zdroje	11 586 500	500 000	11 586 500	500 000
Technologie	Leasing	347 595 000	15 000 000	403 210 200	17 400 000
	Náklady na leasing	55 615 200	2 400 000		
Celkem				605 355 296	26 123 303

Tab. č. 10: Celkové náklady na investici.

	POTŘEBA FINANČÍ		KRYTÍ POTŘEBY FINANČNÍCH ZDROJŮ			
	stavební část (včetně projektu)	technologie	splátka úvěru	splátka leasingu	Potřeba vlastních zdrojů	čerpání úvěru
2005	34 759 500 Kč		14 595 137 Kč		29 354 637 Kč	20 000 000 Kč
2006	121 658 250 Kč	278 076 000 Kč	29 190 274 Kč	139 038 000 Kč 66 043 050 Kč	275 929 574 Kč	80 000 000 Kč
2007	17 379 750 Kč	69 519 000 Kč	29 190 274 Kč	66 043 050 Kč	112 613 074 Kč	
2008			29 190 274 Kč	66 043 050 Kč	95 233 324 Kč	
2009			14 595 137 Kč	66 043 050 Kč	80 638 187 Kč	
	173 797 500 Kč	347 595 000 Kč	116 761 096 Kč	403 210 200 Kč		
	521 392 500 Kč					

Tab. č. 11: Harmonogram potřeby financí a jejich splácení.

Leasing

Technologii je velmi výhodné financovat leasingem z důvodů:

- 1) Vysoké ceny technologie a příslušenství, která tvoří téměř 2/3 hodnoty celého projektu. Je tedy výhodnější využití leasingu, kde není vyžadováno ručení, ale až do konečné splátky je technologie ve vlastnictví leasingové společnosti. V případě úvěru je nutné ručení, a to zástavou především nemovitostí, kdy v současné době banky vyžadují k příslušné částce úvěru dvojnásobné až trojnásobné ručení zástavou nemovitostí, které vychází z odhadní ceny. V tomto případě by společnost nebyla schopná dát k dispozici nemovitosti na ručení tohoto úvěru v plné výši.
- 2) Dalším důvodem, proč navrhuji technologii financovat pomocí leasingu, je urychlení odpisu technologie, která je v tomto případě 3 roky, kdežto při použití úvěru by byla technologie zařazena do 3 odpisové třídy s délkou odpisu 10 let. V případě leasingu se z hodnoty technologie dává do nákladů 1/3 hodnoty, kdežto v případě úvěru by to byla 1/10.
- 3) V neposlední řadě je z hlediska úspor výhodnější financování leasingem. Úspory sice nejsou vzhledem k celkové hodnotě projektu výrazné, ale při porovnání obou variant vidíme, že leasing je o něco výhodnější.

částka leasingu	347 595 000 Kč
akontace - 40%	139 038 000 Kč
koeficient	1,16
1 splátka	66 043 050 Kč
celkové náklady	403 210 200 Kč

Tab. č. 12: Údaje k leasingu technologie.

Navrhuji uzavřít leasingovou smlouvu k 1. 1. 2006. Vycházím z informací výhradního výrobce technologie, kde je nutná úhrada větší části technologie 6 měsíců před dodáním této technologie. V rámci smluvních vztahů je tento termín zdůvodněn především zpracováním nákladné a rozsáhlé projektové dokumentace před samotnou výrobou a dodávkou komponentů od subdodavatelů včetně vzájemného propojení termínů.

Při leasingu počítám s akontací ve výši 40% hodnoty technologie a s koeficientem splátek 1,16. V tomto případě je společnost schopná z výsledků finanční analýzy uhradit z vlastních zdrojů v termínu dle leasingové smlouvy. Navrhuji roční splátky uvedené v tabulce č. 13.

LEASINGOVÝ KALENDÁŘ		
rok splácení	nájemné	
2006	139 038 000 Kč	\$6 000 000
	66 043 050 Kč	\$2 850 000
2007	66 043 050 Kč	\$2 850 000
2008	66 043 050 Kč	\$2 850 000
2009	66 043 050 Kč	\$2 850 000
celk. náklady	403 210 200 Kč	\$17 400 000

Tab. č. 13: Leasingový kalendář.

Úvěr

částka	100 000 000 Kč
úrok	6,50%
dobu splácení	4 roky
anuita	29 190 274 Kč

Tab. č. 14: Údaje k úvěru.

Z finanční analýzy, kterou jsem provedla v páté části této práce vyplývá, že firma není schopná uhradit celou stavební část včetně projektové dokumentace z vlastních zdrojů, a proto navrhuji financování zajistit pomocí investičního úvěru ve výši 100 mil Kč. Počítám s úrokovou sazbou 6,5 % a na dobu 4 let. Z analýzy a dle propočtů jsem získala informace dle kterých doporučuji nevyužívat možnosti odložení splácení úvěru, které by do určité míry zvýšilo investiční náklady.

Splátkový kalendář		
rok	anuita (Kč)	anuita USD
2005	29 190 274 Kč	\$1 259 667
2006	29 190 274 Kč	\$1 259 667
2007	29 190 274 Kč	\$1 259 667
2008	29 190 274 Kč	\$1 259 667
celkem	116 761 096 Kč	\$5 038 670

Tab. č. 15: Splátkový kalendář pro úvěr.

Vlastní zdroje

Z analýzy vyplývá, že firma v rámci založení této dceřiné společnosti může použít vlastní zdroje vytvořené v posledních letech a dále z předpokladu stejného tempa hospodářské činnosti a existujících obchodních vztahů. Můžeme tedy počítat s využitím vlastních zdrojů z mateřské společnosti v letech 2005 až 2009. Vzhledem k tomu, že výroba zahájí zkušební provoz k 1. 4. 2007 a po šesti měsících plný provoz, předpokládám v návrhu vytvoření vlastních zdrojů pro konečné dofinancování splátek leasingu a investičního úvěru.

Mateřská společnost vloží na tuto investici z její celkové části včetně nákladů na úvěr a leasing v letech 2005 až 2009 částku 422 077 261 Kč. Z uvedené částky vložila 400 milionů Kč jako jediný zakladatel na upsání akcií. Navrhuji, aby základní fond vytvořeny upisováním akcií jediného zakladatele, byl rozdělen na čtyři akcie, každá v nominální hodnotě 100 milionů korun. Tato částka zároveň vytváří základní fond nově vzniklé dceřinné společnosti.

Zbývajících část potřebných finančních prostředků 22 077 261 Kč bude sloužit jako bezúročný úvěr mateřské společnosti s předpokladem jeho návratnosti z vytvořených zdrojů dceřinné společnosti do roku 2010.

	potřeba vl. zdrojů	použití zisku na splátky	potřeba zdrojů z mateřské společnosti
2005	29 354 637 Kč		29 354 637 Kč
2006	275 929 574 Kč		275 929 574 Kč
2007	112 613 074 Kč	35 584 665 Kč	77 028 409 Kč
2008	95 233 324 Kč	68 053 435 Kč	27 179 889 Kč
2009	80 638 187 Kč	68 053 435 Kč	12 584 752 Kč
zdroje z mateřské společnosti - celkem			422 077 261 Kč

Tab. č. 16: Potřeba vlastních zdrojů.

6.2.3 Rozbor tržeb projektu

Předpokládá se, že se zkušební provoz v omezeném množství výroby zahájí začátkem dubna 2007. Výrobce technologie stanovil základní podmínku při podpisu smlouvy, že zkušební provoz bude trvat minimálně šest měsíců. Po celou dobu zkušebního provozu bude při výrobě, a především při zaškolení pracovníků a v rámci ceny technologie, i práce dvou až tří odborníků po celé období zkušebního provozu. Vzhledem k zaškolení

pracovníků se počítá zpočátku s minimální výrobou, která by měla postupně vzrůstat tak, aby na konci zkušebního provozu dosahovala co do počtu a kvality normálního provozu. Z uvedeného důvodu počítám s průměrnou výrobou zhruba 1 ročního stanoveného počtu kusů, přičemž i kvalita výrobků musí odpovídat příslušné normě. Předpokládám, že v tomto období budou taktéž odpovídat hospodářské výsledky zkušebnímu provozu. Situaci ve zkušebním období zobrazuje následující tabulka č. 17.

Zkušební provoz (6 měsíců)		
Počet vyrobených kusů	1 000 000	
	USD	Kč
Celkové tržby ve zkušebním provozu	10 910 000	252 817 430
náklady na výrobu	9 800 000	227 095 400
Zisk před zdaněním	1 110 000	25 722 030
Zisk po zdanění	843 600	19 548 743
Příděl rezervnímu fondu	42 180	977 437
Použití zisku po zdanění na splátky investičního úvěru ve zkušebním provozu	801 420	18 571 306

Tab. č. 17: Údaje ke zkušebnímu provozu

S plným provozem se počítá po ukončení zkušebního provozu od října 2007. Podle současných předpisů se tedy plný provoz zahájí po odstranění všech technologických a stavebních nedostatků. Zkušební provoz bude zakončen kolaudací tohoto investičního celku. Z účetního hlediska to znamená, že s kolaudací je spojeno převedení nedokončené investice do hmotného majetku a zařazením do odpisové skupiny a poté se zahájí účtování o odpisech.

Na základě získaných informací vycházím při svých výpočtech z podmínky výroby stanoveného minimálního množství kusů výrobků podle předběžných odběratelských požadavků na jednotlivé typy a rozměry. Pro dosažení stanoveného množství výroby vycházím, při stanovení tržeb za vyrobené množství produkce, podle jednotlivých typů a rozměrů, ze současné cenové relace a časové řady posledních 10 let. Beru v úvahu i průměrný roční nárůst ceny výrobků o 2,9 %. A z této cenové relace a stanoveného počtu jednotlivých typů a rozměrů, s přihlédnutím k časové řadě požadavků na jednotlivé druhy a typy, jsem vypočítala průměrnou cenu jednoho kusu výrobku.

Při kalkulaci jednotlivých nákladů jsem vycházela ze zjištěných informací současné cenové relace, ať již jednotlivých druhů surovin tak i jejich podílového zastoupení z celkového množství zpracovávané suroviny. Při výpočtu jsem také vycházela

z informací o vývojových řadách a cenovém vývoji posledních pěti let, především u dodavatelů z České republiky a Slovenska. Při stanovení kalkulační ceny materiálu v budoucnu, jsem vycházela z průměru inflace posledních pěti let s předpokladem, že tímto způsobem bude směřovat i meziroční nárůst cen surovin. Při kalkulaci minimálního množství doplňujících surovin, které se musí dovážet jsem vycházela ze současných zjištěných cen s předpokladem jejich meziročního nárůstu ve stejné výši jako meziroční nárůst ceny hotových výrobků. Jelikož se jedná o minimální objem dodávek surovin ze zahraničí, tak to má i minimální vliv na celkovou kalkulaci výrobku.

Při kalkulaci mzdových nákladů včetně odvodů, a tím i celkového objemu mezd, jsem vycházela z pětiletého časového úseku vývoje mezd ve výrobních organizacích s předpokladem pravidelného meziročního nárůstu, který bude úzce spojen s vývojem produktivity práce.

Velmi obtížné bylo stanovení nákladové položky dopravy. Při kalkulaci jsem jednak počítala s kalkulací nákladů na suroviny včetně dopravy až do výrobního závodu, kterou budou zabezpečovat jednotlivý dodavatelé surovin. U dopravy hotových výrobků se v rámci logistiky bude používat zásadně dopravních firem a z toho důvodu při kalkulaci využívám současné ceny kamionové a lodní dopravy získané nabídkou od příslušných firem a počítám s nárůstem, který vychází jednak z růstu inflace, ale především z nerovnoměrného vývoje cen pohonných hmot. Z uvedeného důvodu je uvažováno v této nákladové položce s určitou rezervou, která by měla eliminovat nepříznivý vývoj cen pohonných hmot.

KALKULACE NÁKLADŮ NA 1 KS VÝROBKU		
položka	USD	Kč
Dřevní odpad	0,50	11,59
Mzdy vč. odvodů a dovolené	0,40	9,27
El. energie	0,42	9,73
Úroky	0,90	20,86
Odpisy technologie a HIM	1,00	23,17
Údržba	0,16	3,71
Pohonné hmoty	0,16	3,71
Vosk	0,18	4,17
Impregnace	0,48	11,12
Nátěry	0,80	18,54
Pojištění budov, technologie, zásob	0,40	9,27
Režijní a ost. náklady	0,40	9,27
Celková kalkulace nákladů na jeden kus dveřního opláštění	5,80	134,40
Průměrná cena dopravy na jeden kus	4,00	92,69
Průměrná cena jednoho kusu skin	10,91	252,82

Tab. č. 18: Kalkulace nákladů na 1 ks výrobku.

KALKULACE NA JEDEN ROK		
Počet vyrobených ks ročně	3 664 440	
	USD	Kč
Tržba za vyrobené množství ročně	39 979 040	926 434 303
Celkový objem nákladů	35 911 512	832 177 468
Zisk před zdaněním	4 067 528	94 256 836
Zisk po zdanění	3 091 322	71 635 195
Příděl rezervnímu fondu	154 566	3 581 760
Použití zisku na splátky investičního úvěru a leasingu ročně	2 936 756	68 053 435
Návratnost inv. úvěru a leasingu k zisku po zdanění (v letech)	7,3	
Návratnost inv. úvěru a leasingu k zisku před zdaněním (v letech)	5,5	

Tab. č. 19: Kalkulace na rok výroby v plném provozu.

Pro úplnost a komplexnost jsem na základě velmi podrobných výpočtů vycházela ze současných cenových relací a budoucího růstu cen nákladových položek. Všechny vypočítané hodnoty jsem seřadila do dvou přehledných tabulek s kalkulací jednotlivých nákladových položek na jeden kus výrobku a pak celkové kalkulované náklady dle jednotlivých druhů. Uvedené údaje mohou do budoucna posloužit pro srovnání těchto navrhovaných kalkulačních druhů nákladů na jeden výrobek nebo na roční období se skutečností při reálné výrobě. Navrhuji, právě z těchto údajů, vytvořit v budoucnu i delší časové úseky s možností vyhodnocení a provedení analýzy vývoje v časových řadách u jednotlivých položek nákladů a to na jeden kus výrobku nebo roční období.

Tento způsob vyhodnocení analýzy může taktéž posloužit při jednáních s odběrateli hlavně při upřesňování cenových relací vyráběných a odebíraných výrobků.

6.2.4 Návratnost investice

Doba návratnosti investičního projektu je doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí, zjednodušeně ze svých zisků po zdanění a odpisů. Čím kratší je doba návratnosti, tím je investice hodnocena příznivěji. (Pavelková, 2000)

Není bez zajímavosti, že z celkové hodnoty investice tvoří stavební část jednu třetinu (31,8%) a dvě třetiny tvoří technologická část (68,2%). Jak jsem již navrhla, technologii bych financovala formou leasingu se čtyřletou splátkou, přičemž je zde výhoda kratšího odepisování. Tím se zvyšují náklady, snižuje se zisk a tím daň ze zisku.

Tab. č. 20: Návratnost investic.

návratnost = 3,103 roky		celk. inv. náklady
rok	kumul. návratnost	605 355 296 Kč
2007	310 073 075,70 Kč	
2008	453 717 057,30 Kč	
2009	597 361 038,90 Kč	
2010	674 961 970,50 Kč	

V případě investice popisované v této práci, je návratnost investic **tři roky** po zahájení výroby. To je velmi příznivá hodnota.

V případě, že by se technologie hradila z úvěru a částečně z vlastních zdrojů, pak by se při zařazení do třetí odpisové skupiny odepisovala deset let. A to by znamenalo také delší návratnost.

V případě, že by se leasingová smlouva prodloužila na delší dobu než čtyři roky, tak by se prodloužila doba návratnosti.

Dle současného zákona o účetnictví je možné zkrátit v rámci leasingové smlouvy její splatnost na dobu minimálně tří let. V tomto případě by návratnost vložených investic byla nejkratší.

6.2.5 Rentabilita vloženého kapitálu

K důležitým poměrovým ukazatelům patří, při hodnocení úspěšnosti vložených investic, ukazatel rentability vloženého kapitálu.

Pod pojmem rentabilita rozumíme měřítko schopnosti podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu.

Obecně tedy lze vyjádřit rentabilitu jako poměr zisku a investovaného kapitálu.

Vezmeme-li v úvahu předpoklad roční produkce při úplném provozu a zároveň kalkulované náklady tak, jak jsou uváděny na jeden kus výrobku a celkovou roční produkci je předpoklad vytvoření zisku tak jak uvádím ve svých výpočtech. Dále vycházím ze současného zdanění zisku, který je dán příslušným záklonem a dle mých výpočtů mi vychází v tomto projektu roční rentabilita **11,83%**. Vypočítaná hodnota je velmi příznivá a potvrzuje spolu s rychlou návratností výhodnost podnikatelského záměru.

7 REALIZACE ORGANIZACE A ŘÍZENÍ VÝROBNÍ ČINNOSTI

Cílem této části práce je navrhnout způsob organizace a řízení ve vztahu k vnějším podnikatelským subjektům. Chci navrhnout založení společnosti včetně všech vzájemných vztahů při její realizaci. Na základě tohoto návrhu přistoupím v další části této práce k návrhu realizace vnitřní struktury organizace a řízení se zaměřením na zabezpečení celkové činnosti závodu včetně zajištění materiálových komponentů, lidských zdrojů, dopravy a odbytu hotových výrobků door skinů jako polotovarů.

7.1 Založení společnosti

Pro zabezpečení činnosti nového závodu na zpracování dřevního odpadu a výrobu dveřních plášťů postupuji podle platného Obchodního zákoníku a navrhuji založit nový podnikatelský subjekt jako dceřinou akciovou společnost DOOR SKIN, a.s. Sídlem realizace tohoto investičního záměru bude obec Vacenovice v okrese Hodonín.

Pro zjednodušení využívám v návrhu při vzniku společnosti jednu ze dvou možností, podle počtu zakladatelů dle Obchodního zákoníku, a to založení společnosti jedním zakladatelem, kterým je v tomto případě firma Agropodnik, a.s. Podle způsobu základního jmění navrhuji založení bez výzvy k upisování akcií – to znamená založení simultánní, při kterém jediný zakladatel, kterým je uvedená právnická osoba, jednak určí část svého nemovitého a movitého majetku dle odhadu – jak stanovuje Obchodní zákoník a zbývající část se rozhodne splatit sám zakladatel až do výše základního jmění. Navrhuji základní jmění ve výši 400 milionů Kč a rozdělením této částky do čtyř kusů akcií v nominální hodnotě 100 milionů Kč na jednu akcii a zněním na majitele.

Při postupu založení společnosti pro předmětný okruh činnosti se postupuje dle Obchodního zákoníku tak, že se sepíše zakladatelská listina s ověřením podpisů. Ustanovující valná hromada se svolávat nemusí, a z toho důvodu, že její pravomoci má zakladatel a ten rozhoduje při zakládání společnosti o všech skutečnostech, o nichž jinak rozhoduje valná hromada.

Tato rozhodnutí musí obsahovat:

- rozhodnutí o založení společnosti
- schválení stanov
- určení představenstva akciové společnosti
- určení dozorčí rady akciové společnosti.

Rozhodnutí zakladatele musí mít formu notářského zápisu. Obsahem zakladatelské listiny musí být jméno, sídlo a předmět podnikání. Dále musí obsahovat návrh výše základního jmění, počet akcií, jejich název, popis a lhůta pro splacení emisního kurzu. V případě, že se bude vkládat nepeněžitý vklad, musí ještě zakladatelská listina obsahovat jeho přesné označení a ocenění doložené znalci a přibližnou výši nákladů spojených se založením společnosti.

Akciová společnost by měla být založena v termínu zahájení legislativní výstavby – tedy ještě před zahájením vlastní realizace stavební a technologické části výstavby závodu.

Nyní bych chtěla uvést dva logické důvody, proč je v některých případech dávána přednost právě formě zakládání společnosti bez výzvy k upisování akcií:

- zakladatel nebo zakladatelé akciové společnosti mají z nějakého důvodu zájem na tom, aby akcie jejich společnosti vlastnilo co možná nejméně akcionářů,
- zakladatel nebo zakladatelé akciové společnosti buď vlastní nebo popřípadě mají možnost získat dostatečné množství prostředků na to, aby byla možnost splatit základní jmění v plné výši.

Obě uvedené možnosti způsobu založení akciové společnosti, a to jak způsob založení společnosti s výzvou k upisování akcií, tak i způsob v této práci používaný – bez výzvy k upisování akcií – mají společnou povinnost zakladatelů sepsat zakladatelskou smlouvu, v případě jediného zakladatele zakladatelskou listinu, a tyto musí v obou případech mimo jiné obsahovat dohodu o tom, že zakladatelé (zakladatel) upisují společnosti v určitém poměru celou výši základního jmění. V případě, kdy je zakladatelem akciové společnosti jedna osoba, podepíše tato osoba zakladatelskou listinu.

V případě této práce, je vypracování zakladatelské listiny základním právním úkonem při založení akciové společnosti – to znamená, že bez něj by akciová společnost nemohla vzniknout.

Zakladatel v zakládací listině jasně deklaruje následující základní skutečnosti:

- že chce založit akciovou společnost,
- způsob, kterým hodlá akciovou společnost založit,
- vymezení základních stavebních prvků, které budou tvořit strukturu zakládané akciové společnosti.

Jak jsem již uvedla, je ze zákona nutné, aby rozhodnutí o založení takovéto akciové společnosti, mělo formu notářského zápisu. Proto na základě Obchodního zákoníku navrhuji, aby notářský zápis, v jehož formě bude rozhodnuto o založení uvažované akciové společnosti a skutečnostech s tímto rozhodnutím souvisejících, obsahoval:

- kde a kým byl notářský zápis sepsán,
- přítomný účastník spolu s ověřením totožnosti tohoto přímého účastníka,
- přesné jméno zakladatele s jeho adresou,
- vlastní prohlášení zakladatele o rozhodnutí založit akciovou společnost bez výzvy k upisování akcií,
- prohlášení o splacení základního jmění, které v tomto případě bude celé splácet jediný zakladatel,
- název zakládané obchodní společnosti,
- schválení stanov,
- zakladatel volí v souladu se stanovami orgány zakládané akciové společnosti,
- představenstvo, členové představenstva – 5 členů, jejich jména, adresy a rodná čísla,
- dozorčí rady, členové dozorčí rady – 3 členy, jejich jména, adresy a rodná čísla,
- osvědčení notáře o zvolení členů orgánů zakládané akciové společnosti,
- osvědčení notáře o jmenovité hodnotě a počtu akcií akciové společnosti a o upisovateli,

Poté se sepíše notářský zápis, přečte se účastníkům, schválí se a je podepsán. Dále je nutné osvědčení o shodě stejnopisu s originálem a podpis notáře.

7.2 Orgány navrhované akciové společnosti

Právní úkony právnické osoby ve všech věcech činí ti, kteří jsou k těmto úkonům oprávněni smlouvou o zřízení právnické osoby, která je v tomto případě tvořena zakladatelskou listinou. Touto listinou určené osoby pak tvoří statutární orgány založené akciové společnosti.

Právní úkony za akciovou společnost činí a jejím jménem jedná představenstvo. Jeho členové jednají způsobem a v rozsahu, který je uveden ve stanovách akciové společnosti. Nelze si nepovšimnout, že orgány akciové společnosti napodobují funkční podstatu živých organismů, kde je toto složení orgánů rozčleněno na rozhodovací, výkonné a kontrolní orgány. A přesně tak je to u akciových společností, u nichž je tento systém plně vyvinutý z pohledu ostatních typů obchodních společností. Na základě těchto skutečností tedy lze říci, že akciová společnost je nejvyšší formou právnické osoby, která ve velké většině případů v hospodářském životě zaujímá nejvyšší postavení.

Toto postavení akciové společnosti mezi ostatními typy právnických osob se odráží i na působnosti orgánů, které jsou u akciové společnosti provedeny podstatně podrobněji než je tomu u jiných typů obchodních společností. Obchodním zákoníkem jsou upraveny jednotlivé skutečnosti týkající se právě orgánů akciové společnosti.

Zákon prostřednictvím Obchodního zákoníku dává akciovým společnostem, respektive jejich zakladatelům, za povinnost vytvořit základní orgány, které mají taktéž zákonem stanoven základní rozsah působnosti těchto orgánů akciové společnosti. Orgány se tedy rozlišují podle výše uvedeného systému na:

- **valnou hromadu** – rozhodovací orgán
- **představenstvo** – výkonný orgán
- **dozorčí radu** – kontrolní orgán.

Tyto tři orgány jsou ze zákona povinné pro každou akciovou společnost, ale kromě toho má dále již zákonem nijak omezenou možnost stanovit si ve stanovách zřízení dalších orgánů. Působnost těchto „dobrovolných orgánů“ je zcela ponechána na vůli zakladatele.

Dále, co se týká počtu členů v jednotlivých orgánech akciové společnosti, navrhuji, aby představenstvo mělo pět členů a dozorčí rada tři členy.

Dále je nutné pro potřeby mého projektu uvést, že pokud má akciová společnost pouze jediného akcionáře, jako je tomu v případě této práce, pak se nekoná valná hromada a působnost této valné hromady vykonává právě tento jediný akcionář. Rozhodnutí tohoto akcionáře, který je vlastně nejvyšším orgánem akciové společnosti, musí mít písemnou formu a musí jím být podepsáno, aby bylo platné. V případě, že se jedná o rozhodnutí, u kterých zákon stanovuje rozhodnutí kvalifikovanou většinou, musí být sepsán notářský zápis.

Tento jediný akcionář má mimo jiné i právo požadovat, aby se spolu s ním účastnilo rozhodování i představenstvo a dozorčí rada akciové společnosti. Všechna písemná rozhodnutí učiněná jediným akcionářem akciové společnosti musí být doručena a to jak představenstvu tak i dozorčí radě společnosti. Pokud jediný akcionář akciové společnosti uzavírá se společností jakoukoliv smlouvu, musí mít tato smlouva vždy písemnou formu, pokud tento akcionář rovněž jménem akciové společnosti jedná.

Obchodní zákoník označuje představenstvo jako kolektivní statutární orgán akciové společnosti. Představenstvo akciové společnosti je oprávněno rozhodovat o všech záležitostech, samozřejmě vyjma těch, které jsou ať už na základě Obchodního zákoníku nebo stanov akciové společnosti, ve výhradní působnosti valné hromady – v tomto konkrétním případě v působnosti jediného akcionáře akciové společnosti. Samotná činnost představenstva má pro správné fungování akciové společnosti ten největší význam.

Zákon uvádí jako nejdůležitější povinnosti představenstva akciové společnosti následující:

- zabezpečení obchodního vedení akciové společnosti,
- vedení účetnictví akciové společnosti,
- předkládání účetní uzávěrky společnosti jedinému akcionáři akciové společnosti,
- předkládání zprávy o podnikatelské činnosti akciové společnosti,
- předkládání zprávy o stavu majetku akciové společnosti.

Z právě vyjmenovaných důvodů je potřeba pro zajištění správného chodu akciové společnosti do představenstva uváženě vybrat osoby se znalostí ekonomické problematiky, dále také odborníky se znalostí problematiky z oblasti výrobní, a to samozřejmě především z oblasti zpracování dřevní hmoty.

V žádném případě však není možné z hlediska navrhované akciové společnosti jediného akcionáře uvažovat ve stanovách o možnosti sloučení funkce generálního ředitele s funkcí předsedy představenstva, i když na druhou stranu je možné, aby jeden z pracovníků vrcholového managementu byl zároveň i členem dozorčí rady. V ostatních záležitostech se může ve stanovách akciové společnosti řídit činnost představenstva na základě příslušných ustanovení Obchodního zákoníku.

Je také mimo jiné možné, aby se ve stanovách akciové společnosti zakotvilo i oprávnění, které by dozorčí rady dalo právo volby a odvolání představenstva. Toto právo dozorčí rady je možné zakotvit i ve stanovách akciové společnosti. To by v tomto konkrétním případě znamenalo to, že by se dozorčí rada předmětné akciové společnosti stala zástupcem jediného akcionáře společnosti. Takové postavení by mohlo být ještě více zdůrazněno tím, že by se jediný akcionář stal zároveň i předsedou dozorčí rady akciové společnosti. Dále však existují pravomoci náležející dozorčí radě, které jsou dány ze zákona, a které nemohou být v žádném případě stanovami ani zrušeny a ani omezeny. Naproti tomu však stanovy akciové společnosti samozřejmě mohou přiznat dozorčí radě i další pravomoci nad rámec vymezený zákonem a pověřit ji širší činností.

Dozorčí rada:

- kontroluje, zda je vedení účetních záznamů akciové společnosti v souladu se skutečností,
- kontroluje, zda podnikatelská činnost odpovídá zákonu, rozhodnutím jediného akcionáře a stanovám,
- přezkoumává roční účetní uzávěrku,
- přezkoumává návrh na rozdělení zisku,
- předkládá své vyjádření k výše uvedeným bodům valné hromadě akciové společnosti.

Ostatní činnosti dozorčí rady se řídí Obchodním zákoníkem včetně všech jejích povinností a pravomocí.

7.3 Návrh základní struktury činnosti závodu

Na základě návrhu na vytvoření akciové společnosti, bych chtěla v této části práce navrhnout vnitřní strukturu zakládané společnosti se zaměřením na zabezpečení:

- řídicí činnosti
- výrobní činnosti
- nákupní činnosti
- odbytové činnosti
- dopravní činnosti

a všech dalších návazných činností, které úzce souvisí s výše uvedenými základními druhy činností zakládaného závodu.

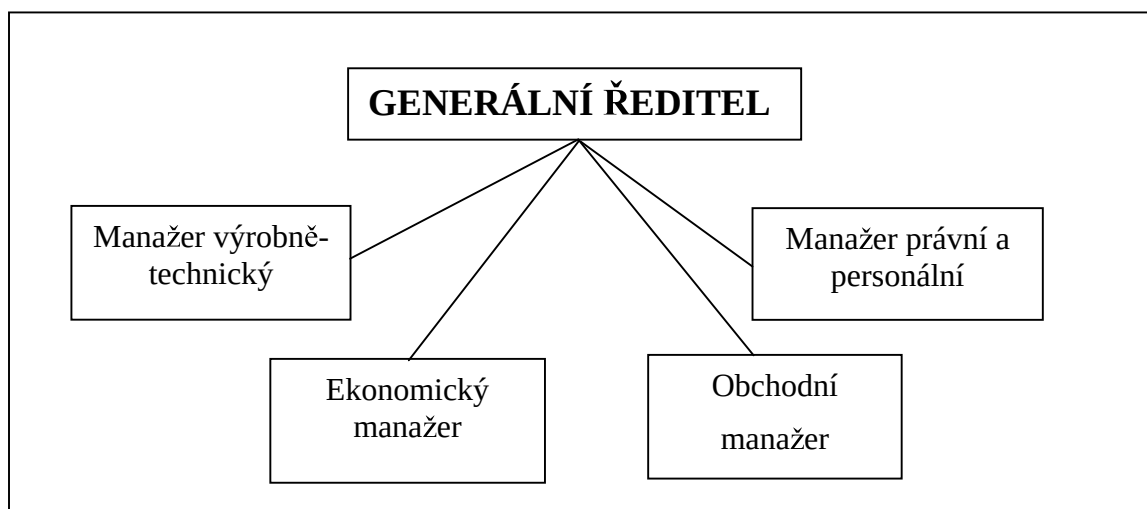
Jediný zakladatel bude plnit jednak funkci valné hromady jako orgánu vlastníka a také navrhne a schválí statutární orgán představenstvo, pokud však nebude využita možnost pověřit touto pravomocí dozorčí radu, v jejímž čele by v takovém případě stál zakladatel.

7.4 Struktura vrcholového řízení závodu a jeho schéma

Představenstvo jako statutární orgán akciové společnosti schválí funkci generálního ředitele společnosti, který si pak jmenuje své náměstky včetně svého statutárního zástupce.

Vrcholové vedení tohoto výrobního závodu by mělo mít čtyři manažery:

- výrobně technický manažer
- obchodní manažer
- ekonomický manažer
- správní a personální manažer



Obr. 9: Struktura vrcholového vedení.

Celkový počet pracovníků pracujících v závodě by měl být podle mého názoru 108. Z tohoto počtu by mělo 15% lidí pracovat v řídicí a ekonomické sekci závodu. To znamená, že toto procento představuje celkem 17 pracovníků, kteří by měli být kromě dvou pracovníků zastávajících v závodě řídicí činnost, dále rozděleni do čtyř základních útvarů představujících vedení závodu.

Útvar	Počet pracovníků
Výrobně-technický	4
Ekonomický	5
Obchodní	3
Právní a personální	3

Tab. č. 21: Počet pracovníků v útvarech pro vedení podniku.

U důležitého útvaru výrobně technického jsou zařazeni zaměstnanci na středních provozních funkcích mezi výkonné pracovníky.

Od toho, jakým způsobem je závod tohoto typu a vlastně závod jakéhokoli typu organizován, se dále odvíjejí předpoklady pro jeho úspěšné podnikání. Od fungující organizace se pak očekává, že na základě znalosti jak podnikových cílů, tak i strategie podniku, účelně uspořádá pracovní procesy, lidské zdroje a i věcné zdroje takovým způsobem, kterým by byla zajištěna dlouhodobá prosperita firmy.

Výraz organizace lze na tomto místě chápat jako určitou vlastnost, jako určitý způsob uspořádání. Pak lze pojem organizace vnímat jednak jako označení instituce, ale také i v užším slova smyslu jako činnost, kterou uspořádáváme jako prvky celku – což v kontextu této definice znamená – pro organizování.

Dále bych se chtěla podrobněji věnovat rozboru jednotlivých útvarů činnosti navrhovaného závodu, které jsou pak vedeny podle výše uvedeného schématu příslušným managementem.

7.5 Návrh liniových útvarů při řízení závodu

Co se týká samotné řídicí činnosti, závod by byl řízen a organizován dle dříve uvedených pravidel a schémat. Z toho vyplývá, že tato činnost by byla vykonávána generálním ředitelem se svým sekretariátem, který tvoří dva pracovníci. To znamená, že by generální ředitel řídil čtyři vrcholové manažery a byl by za tuto svou řídicí práci zodpovědný právě představenstvu navrhované akciové společnosti jako výkonný ředitel.

Útvar výrobně technický bude mít kromě svého vedoucího manažera i jemu podřízené pracovníky. Hlavní činnost těchto pracovníků výrobně technického útvaru bude spočívat především v zaměření na kontrolu jakosti výrobků. Dále budou mít za úkol průběžnou kontrolu a řízení výrobní činnosti, údržby a rozvoje.

Tento útvar bude také řídit zbývajících 91 provozních zaměstnanců závodu. V rámci výrobní činnosti se předpokládá u této největší části pracovníků závodu pracujících ve výrobě činnost na třísměnný provoz a dále i využití až dvou směn o některých sobotách, jak se ostatně předpokládá ve výše uvedené ekonomické části.

Na jednu směnu by se využilo práce 27 zaměstnanců, z nichž by většina mohla být i bez kvalifikace, jelikož se vesměs jedná o jednoduchou, nenáročnou, nekvalifikovanou práci prováděnou v jednotlivých částech výrobního závodu. Tento počet je pro bezproblémové zvládnutí výroby ve směně plně dostačující a počítá se zde i s jistou rezervou až pěti zaměstnanců na tři směny a pracovní soboty pro případ nemoci nebo dovolené. V případě velké nemocnosti by nemělo být problémem používat dočasně systému dvousměnného provozu. Tento stav je dále doplněn třemi pracovníky určenými jako vedoucí jednotlivých směn. Dalších šest pracovníků na každou směnu by zajišťovalo údržbu provozu. Tito pracovníci by již museli mít specializaci a to především strojní a elektro. Tento stav pak doplňují již jen tři zaměstnanci pomocného personálu (jejich pracovní náplní by pak byl úklid atd.).

U pracovníků tohoto útvaru, a to především u pracovníků nekvalifikovaných, se předpokládá zastupitelnost a to v té nejširší možné míře. Jak jsem již uvedla, týká se to především nekvalifikovaných pracovníků, jejichž hlavní pracovní náplní by byla obslužná činnost při výrobě a jejím zabezpečení.

Ostatní pomocné činnosti, kterými mohou být například ostraha objektu nebo obsluha některého z provozních zařízení, pak bude zajišťována v rámci smluvních vztahů s příslušnými externími firmami, které pak tuto činnost zabezpečují.

V rámci údržby pak bude taktéž zabezpečována činnost energetika. Kromě té bude dále muset být zabezpečena příslušným způsobem ochrana a bezpečnost při práci, požární ochrana a ochrana životního prostředí.

Dalším útvarem závodu, kterým se zde hodlám zabývat, je **útvár ekonomický**.

Ekonomický útvár vede opět příslušný manažer. Mezi hlavní úkoly tohoto útvaru bude patřit:

- zabezpečení komplexní účetní činnosti, včetně provozního účetnictví
- evidence hmotného a nehmotného majetku
- zpracování všech účetních případů a informací s tím souvisejících pomocí výpočetní techniky

V případě rozšíření činnosti o kompletní výrobu a prodejní činnost musí být tento útvár rozšířen. Vzhledem k důležitosti útvarů, které zde byly uvedeny, by měl jeden z vedoucích manažerů těchto útvarů závodu být statutárním zástupcem generálního ředitele.

Třetím útvarem podniku, který budu dále popisovat, je **obchodní útvár**. V tomto útvaru se budou odehrávat dvě velmi důležité operace, kterými je na jedné straně nákup surovin a materiálů potřebných k vlastní výrobě dveřních plášťů – door skinů a materiálů potřebných k zajištění této výroby a na straně druhé je již odbyt hotových výrobků. V prvních pěti letech však bude mít tento útvár hodně zjednodušenou práci tím, že veškerý odbyt bude zajišťovat distributor přímo v USA. Z tohoto důvodu bude ve větší části prvního pětiletého období v útvaru marketingu pracovat pouze jeden člověk. Až ke konci tohoto počátečního období, kdy se začne jednak připravovat výroba kompletních dveří, musí být tento útvár posílen o další pracovníky. V tomto období se začnou hledat nové distribuční cesty na nové trhy, noví odběratelé.

Jedním z nezanedbatelných úkolů marketingového útvaru bude také zajištění dopravy. Předpokládám, že dodávky surovin zajistí dodavatelské firmy, ale bude nutno zajistit pravidelnou dopravu a to přibližně pětikrát týdně po dvou kamiónech, které budou odvážet vyrobené polotovary – door skiny do přístavu v Hamburku. Původně jsem uvažovala, že si tuto činnost bude zajišťovat sám závod, podle mé úvahy by se ztžší vyplatilo udržovat vlastní vozový park se všemi činnostmi s tím souvisejícími (údržba, řidiči, garáže apod.). Bude zřejmě vhodnější tuto činnost jen organizovat, ale její vlastní zabezpečení smluvně přenechat vybraným dopravním firmám. Najít vhodné firmy není problém z toho důvodu, že se jedná o pravidelný režim, a to jak výjezdu, tak i nákladů a

taktéž s pravidelnými tržbami z přepravy, a je spíše na zakladatelích společnosti, aby si oni na základě výběrového řízení vybrali vhodnou přepravní firmu podle jednotlivých nabídek se zaměřením na cenovou hladinu a kvalitu přepravy.

Posledním z předpokládaných útvarů je útvar právní a personální činnosti. Tento útvar se bude zabývat tím, že bude pro celý závod zabezpečovat veškerou právní činnost a vedení osobní a mzdové agendy včetně činností s tím souvisejících. V otázkách složitějších právních problémů se bude podnik obracet k využití externích právníků.

7.6 Návrh štábních útvarů při řízení závodu

Na základě výše uvedené vnitropodnikové organizace však předpokládám kromě již popsaných útvarů, které by se daly označit jako útvary liniové, také útvary štábní. Jestliže by se působnost prvních dala nazvat působností vertikální, která vychází z jejich příslušné podřízenosti, popřípadě nadřízenosti a také dále z práv a povinností jednotlivých pracovníků, pak tyto další útvary vychází z horizontálního vztahu a jsou tvořeny především gremiální poradou generálního ředitele, která by pak sestávala ze všech řídicích pracovníků závodu. A dále by to byly porady vedení jednotlivých vnitropodnikových útvarů, kde si pak již každý vedoucí manažer každého útvaru určí účast pracovníků svého útvaru již individuálně.

Samozřejmostí a stálým pravidlem je pravidelná účast generálního ředitele závodu na zasedáních a při jednáních představenstva. Stejnou důležitost však přiřkládám i co se týká ostatních pracovníků vrcholového vedení závodu na jednání představenstva, popřípadě i dozorčí rady. Tato účast by měla být pravidelná a to na základě pozvání těchto členů přímo orgány akciové společnosti.

Pro správné a výkonné fungování závodu je nutno zajistit správnou funkci jeho jednotlivých útvarů a také jejich vzájemnou spolupráci a racionální propojení organizačních struktur závodu. Také je nutné si uvědomit důležitost propojení jak jednotlivých složek závodu, tak i závodu jako celku na statutární orgán akciové společnosti, na její dozorčí radu a jediného zakladatele akciové společnosti. Jedině s takto provázanou a propojenou strukturou bez jakýchkoli komunikačních bariér je možný úspěch v podnikání.

Je třeba se vyvarovat veškerých formálních opatření v organizaci a v řízení a také je třeba dbát na hledisko efektivní a produktivní práce a výkonnost pracovníků. Jedině tímto způsobem se zabezpečí co nejefektivnější využití navrhovaného projektu organizace a řízení v rámci této práce.

ZÁVĚR

Závěrem mé práce chci stručně zhodnotit cíle, ke kterým jsem ve své diplomové práci dospěla.

V rámci současného celosvětového dynamického rozvoje a neustálých změn může docházet v různých odvětvích výroby k poklesům a růstu výrobní a odbytové činnosti, která závisí na rychle se měnící poptávce. Proto je pro výrobní podnik velmi důležité neustále hledat nové možnosti rozvoje a investovat v různých oblastech, aby nebyl odkázán jen na jednu oblast výroby a příjmů.

Cílem této práce bylo komplexně připravit jednu z mnoha možností postupu společnosti při přípravě podnikatelského záměru, v rámci rozsáhlé investiční činnosti, včetně zajištění výhodné lokality s pozemky pro průmyslovou výrobu, stavební činnost včetně energetického zajištění a vybavení složitou technologií.

Již v rámci své bakalářské práce jsem prováděla finanční analýzu Agropodniku a v té jsem nyní pokračovala. Dále jsem získala informace a podklady k možnosti realizace této větší investiční akce v oblasti zpracování dřevního odpadu – výroby dveřních polotovarů a jejich vývozu do USA. Mým úkolem bylo zpracovat tyto získané informace, vyhodnotit je a navrhnout jednu z možností realizace této výroby. Ve své práci jsem tedy navrhla vytvořit pro tuto výrobu dceřinou společnost, zvolila jsem formu akciové společnosti. Mateřská společnost má díky dobrému hospodaření, které jsem vyhodnotila ve finanční analýze, dostatečné množství finančních prostředků. Z uvedeného důvodu se tedy společnost rozhodla o rozšíření své činnosti.

V rámci ekonomické části jsem se snažila navrhnout vhodné rozdělení vlastních zdrojů a cizích zdrojů. Na technologickou část jsem použila leasing a stavební část navrhuji financovat bankovním úvěrem a s použitím vlastních zdrojů, stejně tak jako pozemky.

Při praktickém rozboru projektu jsem ve svých výpočtech a z kalkulací zjistila, že je projekt velmi výhodný a zaručuje rychlou návratnost investic. Ve svých kalkulacích používám samozřejmě dostatečné rezervy, jak v oblasti nákladové, tak i v oblasti cenové relace jednotlivých druhů jednotlivých polotovarů. Je zde také velká výhoda v obrovské nabídce výchozí suroviny pro výrobu – dřevním odpadu, a je dostatečně zajištěn i odbyt těchto polotovarů.

Ve své studii jsem se zabývala také návrhem organizační struktury podniku a navrhla personální zajištění k realizaci projektu.

V budoucnu se jeví jako velmi výhodné rozšířit tuto výrobu kompletací polotovarů do hotového výrobku – dveří, a možnost prodeje i na evropském trhu , což by zvýšilo konečný finanční efekt této činnosti a navíc je už minimální potřeba jak materiálů tak mzdových nákladů.

Jsem přesvědčená, že navrhovaný projekt může být také částečně podkladem k praktickému využití při této investiční akci. A to bylo také cílem mé práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAHUŠKOVÁ, B. *Bakalářská práce – Finanční analýza firmy AG Napajedla, a.s.* 2002. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 71 s.
- [2] BOHATOVÁ, V., RYSKOVÁ, S. Podpora státu mívá tam, kam se bankám nechce. *Ekonom*, 2005, č. 1. s. 21-22.
- [3] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [4] GLOGAR, A. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 106 s. ISBN 80-7318-011-1.
- [5] KOŠTURIÁK J., GREGOR M. *Podnik v roce 2001*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993. 320 s. ISBN 80-7169-003-1.
- [6] MOSTÝN, M. Banky se předhánějí s nabídkou pro vývozce. *Exportér*. 2005, č. 10, s. 19 – 21.
- [7] MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Svaz účetních v nakladatelství Bilance, 1997. 207 s.
- [8] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [9] PAULAT, V. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora – díl I*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., rok neuveden. 120 s. ISBN 80-7259-006-5
- [10] PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*. 2. vyd. Zlín: VUT v Brně Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. 227 s. ISBN 80-214-1659-9
- [11] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A., NOVÁK T. *Řízení podnikových financí – Sbírka příkladů a případových studií*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 146 s. ISBN 80-7318-023-5
- [12] PRAŽSKÁ L. a kol. *Řízení obchodních firem*. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, 1995. 346 s. ISBN 80-7079-651-0.
- [13] RANOCHOVÁ, D. Splátkový prodej je výhodný. *Podnikatel*, 2005, č. 4, s. 26.

- [14] ROSENAU, D. M. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1
- [15] RYSKOVÁ, S. Leasing poprvé mírně klesl. *Ekonom*, 2005, č. 8, s. 61.
- [16] RYSKOVÁ, S. Místo vlastního kapitálu. *Ekonom*, 2005, č. 15, s. 53.
- [17] SEKERKA, B. *Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů*. 1. vyd. Praha: Profess, 1996. 162 s. ISBN 80-85235-40-4
- [18] URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- [19] *Úvěry a leasing* [online]. [cit. 2005 –03-28]. Dostupný z WWW:
< <http://www.penize.cz/produkty/> >
- [20] *Zákony 2005: Obchodní zákoník*. Český Těšín: Poradce, s.r.o., 2005. 840 s. ISBN 80-7365-023-1.
- [21] ZADRAŽILOVÁ D., KHELEROVÁ V. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1994. 296 s. ISBN 80-85623-72-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Příklad funkcionální struktury, Urban [18], s.75.....</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2. Produktová struktura organizace, Urban [18], s. 82.....</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 3. Zákaznická struktura organizace, Urban [18], s. 82</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 4. Geografická struktura organizace, Urban [18], s. 83.</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 5. Procesní struktura výrobního úseku organizace, Urban [18], s.84.....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 6. Procesní struktura výrobního úseku organizace, Urban [18], s. 84.....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 7. Maticová struktura organizace, Urban [18], s. 87.</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 8. Struktura zdrojů financování podniku, Fotr [3], s. 27.....</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 9: Struktura vrcholového vedení.</i>	<i>78</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1: Rozbor hospodářského výsledku.</i>	<i>47</i>
<i>Tab. č. 2: Poměrové ukazatele finanční stability.....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. č. 3: Ukazatele krátkodobé likvidity.</i>	<i>52</i>
<i>Tab. č. 4: Analýza hospodářského výsledku a ukazatele rentability.</i>	<i>53</i>
<i>Tab. č. 5: Ukazatele aktivity.</i>	<i>55</i>
<i>Tab. č. 6: Předpokládané výdaje na realizaci projektu.....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. č. 7: Harmonogram výstavby.</i>	<i>61</i>
<i>Tab. č. 8: Plánovaná plocha pro výstavbu.</i>	<i>61</i>
<i>Tab. č. 9: Zdroje financování projektu.</i>	<i>61</i>
<i>Tab. č. 10: Celkové náklady na investici.</i>	<i>62</i>
<i>Tab. č. 11: Harmonogram potřeby financí a jejich splácení.....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. č. 12: Údaje k leasingu technologie.</i>	<i>63</i>
<i>Tab. č. 13: Leasingový kalendář.....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. č. 14: Údaje k úvěru.</i>	<i>64</i>
<i>Tab. č. 15: Splátkový kalendář pro úvěr.....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. č. 16: Údaje ke zkušebnímu provozu</i>	<i>66</i>
<i>Tab. č. 17: Kalkulace nákladů na 1 ks výrobku.....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. č. 18: Kalkulace na rok výroby v plném provozu.</i>	<i>68</i>
<i>Tab. č. 19: Návratnost investic.</i>	<i>69</i>
<i>Tab. č. 20: Počet pracovníků v útvech pro vedení podniku.</i>	<i>79</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1: Struktura aktiv v jednotlivých letech.....</i>	<i>39</i>
<i>Graf č. 2: Struktura dlouhodobého hmotného majetku.</i>	<i>40</i>
<i>Graf č. 3: Struktura oběžných aktiv.....</i>	<i>41</i>
<i>Graf č. 4: Vývoj aktiv a jejich složek.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf č. 5: Vývoj hmotného investičního majetku a jeho složek.</i>	<i>43</i>
<i>Graf č. 6: Vývoj oběžných aktiv.....</i>	<i>43</i>
<i>Graf č. 7: Struktura pasiv.</i>	<i>45</i>
<i>Graf č. 8: Struktura cizích zdrojů.</i>	<i>45</i>
<i>Graf č. 9: Srovnání nákladů a výnosů.</i>	<i>47</i>
<i>Graf č. 10: Vývoj hospodářského výsledku ve sledovaném období.</i>	<i>48</i>
<i>Graf č. 11: Struktura hospodářského výsledku ve sledovaném období.</i>	<i>48</i>
<i>Graf č. 12: Struktura nákladových položek.</i>	<i>49</i>
<i>Graf č. 13: Poměrové ukazatele finanční stability.</i>	<i>51</i>
<i>Graf č. 14: Ukazatele krátkodobé likvidity.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf č. 15: Ukazatele rentability.....</i>	<i>54</i>
<i>Graf č. 16: Ukazatele ziskového rozpětí.</i>	<i>54</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Vertikální rozbor aktiv.
- P II: Horizontální rozbor aktiv.
- P III: Vertikální rozbor pasiv.
- P IV: Horizontální rozbor pasiv.
- P V: Vertikální rozbor VZaZ.
- P VI: Horizontální rozbor VZaZ.
- P VII: Návrh závodu.
- P XIII: Technologická část.
- P IX: Stavební část.
- P X: Typy dveří.

PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ROZBOR AKTIV

VERTIKÁLNÍ ROZBOR AKTIV - 1. část				
Část	UKAZATEL	1999	2000	2001
A.	Podíly hlavních složek majetku na celkových aktivech			
	Podíl stálých aktiv na celkových aktivech	80,73%	78,67%	76,82%
	Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech	18,53%	21,00%	23,54%
	Podíly ostatních aktiv na celkových aktivech	0,74%	0,33%	-0,37%
A.1.	Podíl hl. složek stálých aktiv na stálých aktivech			
	Podíl dlouh. nehmotného majetku na stálých aktivech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl dlouh. hmotného majetku na stálých aktivech	100,00%	100,00%	100,00%
	Podíl dlouh. finančního majetku na stálých aktivech	0,00%	0,00%	0,00%
A.1.2.	Struktura dlouh. hmotného majetku (DIHM)			
	Podíl pozemků na DIHM	17,14%	20,53%	22,40%
	Podíl budov, hal na DIHM	105,19%	102,80%	94,15%
	Podíl samostatných movitých celků na DIHM	3,17%	2,39%	8,69%
	Podíl pěstitelských celků na DIHM	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl základního stáda na DIHM	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl jiného DIHM na DIHM	0,00%	0,01%	0,00%
	Podíl nedokončených hmotných investic na DIHM	7,01%	5,04%	1,37%
	Podíl poskytnutých záloh na DIHM na DIHM	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl opravné položky k nabytému majetku na DIHM	-32,51%	-30,82%	-26,62%
A.2.	Struktura oběžných aktiv			
	Podíl zásob na oběžných aktivech	0,57%	0,29%	0,24%
	Podíl dlouhodobých pohledávek na oběžných aktivech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech	90,54%	73,67%	68,83%
	Podíl finančního majetku na oběžných aktivech	8,87%	26,04%	30,93%
A.2.1.	Struktura zásob			
	Podíl materiálu na zásobách	31,15%	42,87%	43,42%
	Podíl nedokončené výroby na zásobách	34,78%	31,72%	33,60%
	Podíl výrobků na zásobách	34,07%	25,41%	22,97%
	Podíl zvířat na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl zboží na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl poskytnutých záloh na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
A.2.3.	Struktura krátkodobých pohledávek (=PohlKr)			
	Podíl pohledávek z obchodního styku na PohlKr	22,79%	24,76%	33,70%
	Podíl pohledávek ke společníkům a sdružením na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl sociálního zabezpečení na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl daňové pohledávky na PohlKr	0,02%	0,04%	0,00%
	Podíl odložené daňové pohledávky na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl pohledávek v PRV na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl pohledávek v PPV na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl jiných pohledávek na PohlKr	77,19%	75,18%	66,30%
A.2.4.	Struktura finančního majetku (=FM)			
	Podíl peněz na FM	0,26%	0,25%	0,09%
	Podíl účtů v bankách na FM	99,74%	99,75%	99,91%
	Podíl krátkodobého FM na FM	0,00%	0,00%	0,00%
A.3.	Struktura ostatních aktiv			
	Podíl časového rozlišení na ostatních aktivech	100,00%	100,00%	100,00%
	Podíl dohadných účtů na ostatních aktivech	0,00%	0,00%	0,00%
A.3.1.	Struktura časového rozlišení			
	Podíl nákladů příštích období na časovém rozlišení	100,00%	100,00%	100,00%
	Podíl příjmů příštích období na časovém rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl kurzových rozdílů aktivních na časovém rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%

VERTIKÁLNÍ ROZBOR AKTIV - 2. část				
Část	UKAZATEL	2002	2003	2004
A.	Podíly hlavních složek majetku na celkových aktivech			
	Podíl stálých aktiv na celkových aktivech	77,39%	70,07%	90,26%
	Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech	21,79%	29,42%	9,53%
	Podíly ostatních aktiv na celkových aktivech	0,82%	0,51%	0,20%
A.1.	Podíl hl. složek stálých aktiv na stálých aktivech			
	Podíl dlouh. nehmotného majetku na stálých aktivech	0,00%	0,00%	0,10%
	Podíl dlouh. hmotného majetku na stálých aktivech	99,20%	100,00%	99,47%
	Podíl dlouh. finančního majetku na stálých aktivech	0,80%	0,00%	0,43%
A.1.2.	Struktura dlouh. hmotného majetku (DIHM)			
	Podíl pozemků na DIHM	22,95%	24,14%	29,54%
	Podíl budov, hal na DIHM	84,22%	79,34%	71,61%
	Podíl samostatných movitých celků na DIHM	15,40%	14,96%	9,83%
	Podíl pěstitelských celků na DIHM	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl základního stáda na DIHM	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl jiného DIHM na DIHM	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl nedokončených hmotných investic na DIHM	0,34%	2,13%	0,78%
	Podíl poskytnutých záloh na DIHM na DIHM	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl opravné položky k nabytému majetku na DIHM	-22,91%	-20,58%	-11,77%
A.2.	Struktura oběžných aktiv			
	Podíl zásob na oběžných aktivech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl dlouhodobých pohledávek na oběžných aktivech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech	57,50%	66,75%	57,54%
	Podíl finančního majetku na oběžných aktivech	42,50%	33,25%	42,46%
A.2.1.	Struktura zásob			
	Podíl materiálu na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl nedokončené výroby na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl výrobků na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl zvířat na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl zboží na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl poskytnutých záloh na zásobách	0,00%	0,00%	0,00%
A.2.3.	Struktura krátkodobých pohledávek (=PohlKr)			
	Podíl pohledávek z obchodního styku na PohlKr	60,20%	44,04%	125,36%
	Podíl pohledávek ke společníkům a sdružením na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl sociálního zabezpečení na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl daňové pohledávky na PohlKr	0,24%	0,06%	0,00%
	Podíl odložené daňové pohledávky na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl pohledávek v PRV na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl pohledávek v PPV na PohlKr	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl jiných pohledávek na PohlKr	39,56%	55,90%	-25,36%
A.2.4.	Struktura finančního majetku (=FM)			
	Podíl peněz na FM	0,34%	0,16%	0,32%
	Podíl účtů v bankách na FM	99,66%	99,84%	99,68%
	Podíl krátkodobého FM na FM	0,00%	0,00%	0,00%
A.3.	Struktura ostatních aktiv			
	Podíl časového rozlišení na ostatních aktivech	100,00%	100,00%	100,00%
	Podíl dohadných účtů na ostatních aktivech	0,00%	0,00%	0,00%
A.3.1.	Struktura časového rozlišení			
	Podíl nákladů příštích období na časovém rozlišení	100,00%	100,00%	100,00%
	Podíl příjmů příštích období na časovém rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl kurzových rozdílů aktivních na časovém rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%

PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ROZBOR AKTIV.

HORIZONTÁLNÍ ROZBOR AKTIV - 1. část							
AKTIVA B	řád.	99/98		2000/99		2001/2000	
	C	absol. změna	%změna	absolut. změna	%změna	absolut. změna	%změna
AKTIVA CELKEM	1	-136 056 859,60	-19,26	7 199 099,40	1,01	46 009 827,40	6,45
Pohledávky za upsané vlastní jmění	2	0	0	0	0	0	0
Stálá aktiva	3	6 032 934,60	1,06	-8 883 895,40	-1,56	22 163 004,60	3,95
Nehmotný investiční majetek	4	0	0	0	0	0	0
Hmotný investiční majetek	12	6 032 934,60	1,06	-17 578 715,40	-3,08	30 857 824,60	5,58
Pozemky	13	58 308 320,00	147,84	15 758 000,00	11,61	17 268 180,00	15,2
Budovy, haly a stavby	14	-64 146 760,00	-9,66	-31 689 260,00	-5,28	-18 780 400,00	-3,3
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	15	-3 164 790,00	-14,89	-4 874 230,00	-26,94	37 519 140,00	283,85
Pěstitelské celky trvalých porostů	16	0	0	0	0	0	0
Základní stádo a tažná zvířata	17	0	0	0	0	0	0
Jiný hmotný investiční majetek	18	0	0	339 950,00	100	0	0
Nedokončené hmotné investice	19	0	0	-12 148 520,00	-30,37	19 844 900,00	71,25
Poskytnuté zálohy na hmotný investiční majetek	20	0	0	0	0	0	0
Opravná položka k nabytému majetku	21	15 035 754,60	7,5	15 035 754,60	8,1	15 035 754,60	8,82
Finanční investice	22	0	0	8 694 820,00	100	-8 694 820,00	-100
Oběžná aktiva	28	-143 135 032,60	-52,23	18 954 254,80	14,48	28 994 620,80	19,35
Zásoby	29	59 600,00	8,66	-318 444,00	-42,58	0	0
Materiál	30	3 000,00	1,3	-48 888,00	-6,54	2 378,00	1,29
Nedokončená výroba a polotovary	31	3 800,00	1,48	-123 878,00	-47,62	8 082,00	5,93
Výrobky	32	52 800,00	26,14	-145 678,00	-57,17	-10 460,00	-9,59
Zvířata	33	0	0	0	0	0	0
Zboží	34	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	35	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	36	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	42	-115 210 518,80	-49,29	-8 150 833,40	-6,87	12 710 589,00	11,51
Pohledávky z obchodního styku	43	-90 114 634,60	-76,94	324 646,60	1,2	14 133 909,00	51,67
Pohledávky ke společníkům a sdružení	44	0	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení	45	0	0	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	46	26 000,00	100	19 000,00	73,08	-45 000,00	-100
Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0	0	0
Pohledávky v podnicích s rozhod. vlivem	48	0	0	0	0	0	0
Pohledávky v podnicích s podstat. vlivem	49	0	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	50	-24 319 700,00	-20,99	-8 514 480,00	9,3	-1 378 320,00	1,66
Finanční majetek	51	-27 919 303,80	-70,69	27 423 532,20	236,31	16 284 031,80	41,72
Peníze	52	-64 810,00	-68,03	69 070,00	226,82	-49 310,00	-49,55
Účty v bankách	53	-27 919 303,80	-70,69	27 354 493,20	236,34	16 333 341,80	41,96
Krátkodobý finanční majetek	54	0	0	0	0	0	0
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	55	1 045 238,20	24,89	-2 871 260,00	54,75	-402 122,00	-16,95

HORIZONTÁLNÍ ROZBOR AKTIV - 2. část							
AKTIVA B	řád.	2002/2001		2003/2002		2004/2003	
	C	absol. změna	%změna	absol. změna	%změna	absol. změna	%změna
AKTIVA CELKEM	1	38 017 210,80	4,77	73 346 162,20	8,42	172 610 569,80	16,54
Pohledávky za upsané vlastní jmění	2	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Stálá aktiva	3	33 685 754,60	5,46	-6 948 885,40	-1,14	331 697 255,00	35,21
Nehmotný investiční majetek	4	0	0,00	1 591 040,00	100,00	-603 710,00	-61,15
Hmotný investiční majetek	12	28 746 354,60	4,69	-3 600 525,40	-0,59	328 260 965,00	35,03
Pozemky	13	9 802 000,00	6,97	6 412 680,00	4,36	129 817 200,00	46,90
Budovy, haly a stavby	14	-33 732 700,00	-6,54	-32 734 780,00	-6,78	188 016 580,00	28,02
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	15	43 583 880,00	46,21	-3 213 340,00	-3,53	1 025 900,00	1,11
Pěstítkelské celky trvalých porostů	16	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Základní stádo a tažná zvířata	17	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Jiný hmotný investiční majetek	18	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Nedokončené hmotné investice	19	-5 942 580,00	-287,92			-5 634 469,60	-76,88
Poskytnuté zálohy na hmotný investiční majetek	20	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Opravná položka k nabytému majetku	21	15 035 754,60	-10,71	15 035 754,60	-12,00	15 035 754,60	-13,64
Finanční investice	22	4 939 400,00	100,00	-4 939 400,00	-100,00	4 040 000,00	100,00
Oběžná aktiva	28	-5 016 313,80	-0,63	82 463 497,60	32,17	-156 801 703,40	-157,59
Zásoby	29	-429 478,00	-100,00	0	0,00	0,00	0,00
Materiál	30	-429 478,00	-100,00	0	0,00	0,00	0,00
Nedokončená výroba a polotovary	31	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Výrobky	32	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Zvířata	33	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Zboží	34	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Poskytnuté zálohy na zásoby	35	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé pohledávky	36	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	42	-23 149 402,20	-23,16	71 112 586,20	41,57	-113 824 220,40	-198,81
Pohledávky z obchodního styku	43	18 688 335,00	31,06	15 164 260,00	20,13	-3 568 935,20	-4,97
Pohledávky ke společníkům a sdružení	44	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Sociální zabezpečení	45	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Stát - daňové pohledávky	46	236 260,00	100,00	-135 410,00	-134,27	-100 850,00	-100,00
Odložená daňová pohledávka	47	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Pohledávky v podnicích s rozhod. vlivem	48	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Pohledávky v podnicích s podstat. vlivem	49	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Jiné pohledávky	50	-42 073 997,20	-106,38	56 083 736,20	58,64	-110 160 635,20	758,30
Finanční majetek	51	18 562 566,40	25,13	11 350 911,40	13,32	-42 977 483,00	-101,73
Peníze	52	197 638,00	79,74	-110 830,00	-80,89	-960,00	-0,71
Účty v bankách	53	18 364 928,40	24,94	11 461 741,40	13,47	-42 976 523,00	-102,05
Krátkodobý finanční majetek	54	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	55	9 347 770,00	142,22	-2 168 450,00	-49,23	-2 284 981,40	-107,81

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ROZBOR PASIV.

VERTIKÁLNÍ ROZBOR PASIV - 1. ČÁST				
Část	UKAZATEL	1999	2000	2001
A.	Podíly hlavních složek pasiv na celkových pasivech			
	Podíl vlastního jmění na celkových pasivech	92,25	94,67	93,54
	Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech	7,74	5,32	6,46
	Podíl ostatních pasiv na celkových pasivech	0,01	0,02	0
A.1	Struktura vlastního kapitálu			
	Podíl základního kapitálu na VJ	146,05	140,89	133,96
	Podíl kapitálových fondů na VJ	0	0	0
	Podíl fondů ze zisku na VJ	0,75	1,89	2,47
	Podíl hospodářského výsledku minulých let na VJ	-52,85	-46,32	-41,35
	Podíl hospodářského výsledku běžného období na VJ	6,05	3,53	4,92
A.1.1	Struktura základního jmění			
	Podíl základního jmění na ZJ	100	100	100
	Podíl vlastních akcií na ZJ	0	0	0
A.1.2	Struktura fondů ze zisku			
	Podíl zákonného rezervního fondu na KF	100	100	100
	Podíl ostatních kapitálových fondů na KF	0	0	0
	Podíl oceňovacích rozdílů na KF	0	0	0
A.2	Struktura cizích zdrojů			
	Podíl rezerv na cizích zdrojích	21,94	47,44	21,3
	Podíl dlouhodobých závazků na cizích zdrojích	0	0	0
	Podíl krátkodobých závazků na cizích zdrojích	63,73	52,56	63,34
	Podíl bankovních úvěrů a výpomocí na cizích zdrojích	14,33	0	0
A.2.1	Struktura rezerv			
	Podíl zákonných rezerv na rezervách	0	0	0
	Podíl rezerv na kurzové ztráty na rezervách	0	0	0
	Podíl ostatních rezerv na rezervách	100	100	100
	Podíl odloženého daňového závazku na rezervách			
A.2.2	Struktura krátkodobých závazků			
	Podíl závazků z obch. styku na KZ	94,46	90,81	93,7
	Podíl závazků k zaměstnancům na KZ	0	0	0
	Podíl závazků ze soc. zabezpečení na KZ	2,54	4,17	3,13
	Podíl daňových závazků na KZ	2,3	5	3,17
A.2.3	Struktura bankovních úvěrů a výpocí			
	Podíl bankovních úvěrů dlouhodobých na BÚaV	0	0	0
	Podíl běžných bankovních úvěrů na BÚaV	100	0	0
	Podíl krátkodobých finančních výpocí na BÚaV	0	0	0
A.3	Struktura ostatních pasiv			
	Podíl časového rozlišení na ostatních pasivech	100	0	0
	Podíl doháných účtů pasivních na ostatních pasivech	0	100	0

VERTIKÁLNÍ ROZBOR PASIV - 2. ČÁST				
Část	UKAZATEL	2002	2003	2004
A.	Podíly hlavních složek pasiv na celkových pasivech			
	Podíl vlastního jmění na celkových pasivech	95,07	93,76	98,68
	Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech	0,90	3,07	1,22
	Podíl ostatních pasiv na celkových pasivech	4,03	3,17	0,00
A.1	Struktura vlastního kapitálu			
	Podíl základního kapitálu na VJ	125,51	116,56	63,32
	Podíl kapitálových fondů na VJ	0,00	0,00	0,00
	Podíl fondů ze zisku na VJ	3,23	3,33	16,51
	Podíl hospodářského výsledku minulých let na VJ	-30,90	-27,35	0,69
	Podíl hospodářského výsledku běžného období na VJ	1,81	6,14	19,47
A.1.1	Struktura základního jmění			
	Podíl základního jmění na ZJ	100,00	100,00	100,00
	Podíl vlastních akcií na ZJ	0,00	0,00	0,00
A.1.2	Struktura fondů ze zisku			
	Podíl zákonného rezervního fondu na KF	100,00	100,00	76,69
	Podíl ostatních kapitálových fondů na KF	0,00	0,00	23,31
	Podíl oceňovacích rozdílů na KF	0,00	0,00	0,00
A.2	Struktura cizích zdrojů			
	Podíl rezerv na cizích zdrojích	-213,59	1,13	0,00
	Podíl dlouhodobých závazků na cizích zdrojích	0,00	0,00	0,00
	Podíl krátkodobých závazků na cizích zdrojích	313,59	98,87	100,00
	Podíl bankovních úvěrů a výpomocí na cizích zdrojích	0,00	0,00	0,00
A.2.1	Struktura rezerv			
	Podíl zákonných rezerv na rezervách	0,00	7940,18	0,00
	Podíl rezerv na kurzové ztráty na rezervách			
	Podíl ostatních rezerv na rezervách	-78,45	0,00	0,00
	Podíl odloženého daňového závazku na rezervách	178,45	-7840,18	0,00
A.2.2	Struktura krátkodobých závazků			
	Podíl závazků z obch. styku na KZ	86,01	77,66	61,19
	Podíl závazků k zaměstnancům na KZ	0,00	0,00	0,00
	Podíl závazků ze soc. zabezpečení na KZ	4,94	0,00	6,65
	Podíl daňových závazků na KZ	9,06	22,34	32,16
A.2.3	Struktura bankovních úvěrů a výpocí			
	Podíl bankovních úvěrů dlouhodobých na BÚaV	0,00	0,00	0,00
	Podíl běžných bankovních úvěrů na BÚaV	0,00	0,00	0,00
	Podíl krátkodobých finančních výpocí na BÚaV	0,00	0,00	0,00
A.3	Struktura ostatních pasiv			
	Podíl časového rozlišení na ostatních pasivech	69,25	55,29	100,00
	Podíl doháných účtů pasivních na ostatních pasivech	30,75	44,71	0,00

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ROZBOR PASIV.

HORIZONTÁLNÍ ROZBOR PASIV - 1. část						
Označ. A	PASIVA b	řad. c	99/98		2000/99	
			absolut.změna	% změna	absolut.změna	% změna
	PASIVA CELKEM	61	-136 056 859,80	-16,15	7 199 099,40	1,02
A.	Vlastní kapitál	62	39 423 008,60	6,44	0	0
A. I.	Základní kapitál	63	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	66	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	71	4 905 880,00	100	7 884 600,00	160
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	72	4 905 880,00	100	7 884 600,00	160
2.	Nedělitelný fond	73	0	0	0	0
3.	Statutární a ostatní fondy	74	0	0	0	0
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	75	19 623 522,60	5,39	-31 538 408,60	-9,15
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	76	0	0	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	77	-19 623 522,60	-5,39	-31 538 408,60	-9,15
A. V.	Hospodářský výsledek běžného období	78	14 893 606,00	60,72	-15 542 993,00	-39,43
B.	Cizí zdroje	79	-174 511 088,40	-76,14	-16 760 266,60	-30,64
B. I.	Rezervy	80	6 000 000,00	100	6 000 000,00	50
B. I. 1.	Rezervy zákonné	81	0	0	0	0
2.	Rezerva na kurzové ztráty	82	0	0	0	0
3.	Ostatní rezervy	83	6 000 000,00	100	6 000 000,00	50
B. II.	Dlouhodobé závazky	84	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	91	-165 271 088,40	-82,58	-14 920 266,60	-42,8
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	92	-165 554 354,40	-83,41	-14 823 066,60	-45,01
2.	Závazky ke společníkům a sdružení	93	0	0	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům	94	-68 000,00	-100	0	0
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	95	-90 480,00	9,28	-52 700,00	-5,95
5.	Stát - daňové závazky a dotace	96	-441 746,00	-73,24	-48 500,00	-4,64
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	101	-15 240 000,00	-66,03	-7 840 000,00	-100
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	102	0	0	0	0
2.	Běžné bankovní úvěry	103	-15 240 000,00	-66,03	-7 840 000,00	-100
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	104	0	0	0	0
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	105	-968 780,00	-96,47	79 350,00	224,03
C. I.	Časové rozlišení	106	-968 780,00	-96,47	-35 420,00	-100
C. I. 1.	Výdaje příštích období	107	-968 780,00	-96,47	-35 420,00	-100
2.	Výnosy příštích období	108	0	0	0	0
3.	Kurzové rozdíly pasivní	109	0	0	0	0
C. II.	Dohadné účty pasivní	110	0	0	114 770,40	100

HORIZONTÁLNÍ ROZBOR PASIV - 2. část						
Označ. A	PASIVA b	řád. c	2001/2000		2002/2001	
			absolut.změna	% změna	absolut.změna	% změna
	PASIVA CELKEM	61	-46 009 827,40	-6,45	34 417 210,80	4,31
A.	Vlastní kapitál	62	34 964 027,00	5,17	48 170 311,00	6,35
A. I.	Základní kapitál	63	0	0	0,00	0,00
A. II.	Kapitálové fondy	66	0	0	2 619 400,00	100,00
A. III.	Fondy ze zisku	71	4 776 000,00	37,34	6 922 500,00	28,27
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	72	4 776 000,00	37,34	6 922 500,00	28,27
2.	Nedělitelný fond	73	0	0	0,00	0,00
3.	Statutární a ostatní fondy	74	0	0	0,00	0,00
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	75	-19 104 015,60	-6,1	59 524 407,20	-25,40
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	76	0	0	0,00	0,00
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	77	-19 104 015,60	-6,1	59 524 407,40	-25,40
A. V.	Hospodářský výsledek běžného období	78	11 084 011,40	46,42	-20 895 996,40	-152,34
B.	Cizí zdroje	79	11 160 570,80	29,42	-24 195 884,00	-337,87
B. I.	Rezervy	80	0	0	-33 295 480,00	217,68
B. I. 1.	Rezervy zákonné	81	0	0		
2.	Rezerva na kurzové ztráty	82	0	0	-6 000 000,00	-50,00
3.	Ostatní rezervy	83	0	0	-27 295 480,00	100,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	84	0	0	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	91	11 160 570,80	55,97	9 099 596,00	40,52
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	92	11 034 900,80	60,94	8 373 966,00	43,36
2.	Závazky ke společníkům a sdružení	93	0	0	0,00	0,00
3.	Závazky k zaměstnancům	94	0	0	0,00	0,00
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	95	136 020,00	16,26	135 900,00	12,26
5.	Stát - daňové závazky a dotace	96	-10 350,00	-1,04	589 730,00	28,99
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	101	0	0	0,00	0,00
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	102	0	0	0,00	0,00
2.	Běžné bankovní úvěry	103	0	0	0,00	0,00
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	104	0	0	0,00	0,00
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	105	-114 770,40	-100	10 442 783,80	32,49
C. I.	Časové rozlišení	106	0	0	4 051 928,00	18,21
C. I. 1.	Výdaje příštích období	107	0	0	7 536 900,00	29,28
2.	Výnosy příštích období	108	0	0	-3 484 972,00	100,00
3.	Kurzové rozdíly pasivní	109	0	0	0,00	0,00
C. II.	Dohadné účty pasivní	110	-114 770,40	-100	6 390 855,80	64,66

HORIZONTÁLNÍ ROZBOR PASIV - 3. část						
Označ. A	PASIVA b	řád. c	2003/2002		2004/2003	
			absolut.změna	% změna	absolut.změna	% změna
	PASIVA CELKEM	61	73 346 162,20	8,42	172 610 569,80	16,54
A.	Vlastní kapitál	62	58 252 294,40	7,13	213 207 129,40	20,70
A. I.	Základní kapitál	63	0,00	0,00	-299 840 000,00	-45,98
A. II.	Kapitálové fondy	66	-2 619 400,00	-100,00	0,00	0,00
A. III.	Fondy ze zisku	71	2 743 300,00	10,07	142 839 469,20	83,99
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	72	2 743 300,00	10,07	103 203 211,60	79,12
	2. Nedělitelný fond	73	0,00	0,00	0,00	0,00
	3. Statutární a ostatní fondy	74	0,00	0,00	39 636 257,60	100,00
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	75	10 973 171,00	-4,91	230 498 542,20	3 230,74
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	76	10 718 200,80	100,00	-3 583 658,40	-50,23
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	77	10 973 171,00	-4,91	223 363 999,80	-100,00
A. V.	Hospodářský výsledek běžného období	78	36 437 022,60	72,65	150 427 319,20	75,00
B.	Cizí zdroje	79	19 589 621,60	73,23	-14 014 130,00	-110,03
B. I.	Rezervy	80	15 597 740,00	5 160,37	-302 260,00	-100,00
B. I. 1.	Rezervy zákonné	81	24 000 000,00	100,00	-24 000 000,00	-100,00
	2. Rezerva na kurzové ztráty	82	3 597 740,00	-15,18	23 697 740,00	100,00
	3. Ostatní rezervy	83	-12 000 000,00	-100,00	0,00	0,00
B. II.	Dlouhodobé závazky	84	0,00	0,00	0,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	91	3 991 881,60	15,09	-13 711 870,00	-107,66
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	92	1 226 581,60	4,64	-12 746 550,00	-163,54
	2. Závazky ke společníkům a sdružení	93	0,00	0,00	0,00	0,00
	3. Závazky k zaměstnancům	94	0,00	0,00	0,00	0,00
	4. Závazky ze sociálního zabezpečení	95	-1 108 260,00	-100,00	847 180,00	100,00
	5. Stát - daňové závazky a dotace	96	3 873 560,00	65,56	-1 812 500,00	-44,25
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	101	0,00	0,00	0,00	0,00
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	102	0,00	0,00	0,00	0,00
	2. Běžné bankovní úvěry	103	0,00	0,00	0,00	0,00
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	104	0,00	0,00	0,00	0,00
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	105	-4 495 753,80	-16,26	-26 582 429,60	-2 507,78
C. I.	Časové rozlišení	106	-6 970 038,40	-45,60	-14 224 529,60	-1 341,94
C. I. 1.	Výdaje příštích období	107	-10 455 010,40	-68,40	-15 284 529,60	-100,00
	2. Výnosy příštích období	108	3 484 972,00	100,00	0,00	0,00
	3. Kurzové rozdíly pasivní	109	0,00	0,00	0,00	0,00
C. II.	Dohadné účty pasivní	110	2 474 284,60	20,02	-12 357 900,00	-100,00

PŘÍLOHA P. V: VERTIKÁLNÍ ROZBOR VZaZ.

VERTIKÁLNÍ ROZBOR VZaZ - 1. část				
Část	UKAZATEL	1999	2000	2001
A.	Pomocné výpočty			
	Výpočet celkových výnosů	389 099 899,80	298 458 702,80	289 025 281,80
	Výpočet celkových nákladů	349 676 891,20	274 578 687,20	254 061 254,80
	Kontrolní výpočet	0	0	0
B.	Struktura výnosových položek (výpočet z celkových výnosů) (v %)			
	Podíl tržeb za prodej zboží na CVýn	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl výkonů na Cvýn	51,48%	69,71%	74,00%
	Podíl tržeb z prodeje invest. majetku a materiálu	4,30%	2,40%	3,90%
	Podíl ost. provozních výnosů	16,20%	11,90%	12,00%
	Podíl ostatních finančních výnosů	8,50%	4,90%	4,90%
	Podíl mimořádných výnosů	15,60%	6,20%	0,00%
B.1.	Struktura výkonů (v %)			
	Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na výkonech	100,00%	100,00%	100,00%
C.	Struktura nákladových položek (výpočet z celkových nákladů) (v%)			
	Podíl nákladů vynaložených na prodané zboží na celk. nákladech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech	40,94%	59,37%	61,33%
	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	10,75%	12,10%	13,86%
	Podíl odpisů na celkových nákladech	12,34%	14,51%	11,40%
	Podíl nákladových úroků na celkových nákladech	0,77%	0,21%	0,00%
	Podíl daně z příjmů za BČ a MČ na celkových nákladech	0,09%	0,27%	0,00%
	Podíl zbývajících složek nákladů na celkových nákladech	35,11%	13,54%	13,41%
C.1.	Struktura položek výkonové spotřeby (%)			
	Podíl spotřeby materiálu a energie na výkonové spotřebě	27,62%	22,38%	23,77%
	Podíl služby na výkonové spotřebě	72,38%	77,62%	76,23%
C.2.	Struktura položek osobních nákladů (%)			
	Podíl mzdových nákladů na os. nákladech	67,76%	67,21%	67,24%
	Podíl odměn členům orgánů na os. nákladech	6,39%	7,23%	6,82%
	Podíl nákladů na sociální zabezpečení na os. nákladech	23,68%	22,68%	23,60%
	Podíl sociálních nákladů na os. nákladech	2,17%	2,89%	2,35%
D.	Podíl položek nákladů na celkových výnosech (výpočet z celk. výnosů)			
	Podíl nákladů vynaložených na prodané zboží na celkových výnosech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl výkonové spotřeby na celkových výnosech	36,80%	54,62%	53,91%
	Podíl osobních nákladů na celkových výnosech	9,66%	11,13%	12,18%
	Podíl odpisů na celkových výnosech	11,09%	13,35%	10,02%
	Podíl nákladových úroků na celkových výnosech	0,69%	0,19%	0,00%
	Podíl daně z příjmů za BČ a MČ na celkových výnosech	0,08%	0,25%	0,00%
	Podíl zbývajících složek nákladů na celkových výnosech	41,68%	20,46%	23,89%

VERTIKÁLNÍ ROZBOR VZaZ - 2. část				
Část	UKAZATEL	2002	2003	2004
A.	Pomocné výpočty			
	Výpočet celkových výnosů	333 478 794,60	139 274 318,40	660 179 851,00
	Výpočet celkových nákladů	319 762 323,60	89 120 824,80	459 599 038,20
	Kontrolní výpočet	0	0	0
B.	Struktura výnosových položek (výpočet z celkových výnosů) (v %)			
	Podíl tržeb za prodej zboží na CVýn	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl výkonů na Cvýn	72,31%	81,80%	39,73%
	Podíl tržeb z prodeje invest. majetku a materiálu	3,81%	0,00%	17,60%
	Podíl ost. provozních výnosů	11,32%	13,78%	7,49%
	Podíl ostatních finančních výnosů	0,57%	1,36%	1,86%
	Podíl mimořádných výnosů	1,62%	3,89%	0,00%
B.1.	Struktura výkonů (v %)			
	Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na výkonech	100,00%	100,00%	100,00%
C.	Struktura nákladových položek (výpočet z celkových nákladů) (v%)			
	Podíl nákladů vynaložených na prodané zboží na celk. nákladech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech	56,20%	64,14%	19,98%
	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	11,74%	19,21%	9,40%
	Podíl odpisů na celkových nákladech	11,99%	23,10%	8,84%
	Podíl nákladových úroků na celkových nákladech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl daně z příjmů za BČ a MČ na celkových nákladech	2,75%	1,66%	0,00%
	Podíl zbývajících složek nákladů na celkových nákladech	17,32%	-8,11%	61,78%
C.1.	Struktura položek výkonové spotřeby (%)			
	Podíl spotřeby materiálu a energie na výkonové spotřebě	20,90%	32,17%	30,88%
	Podíl služby na výkonové spotřebě	79,10%	67,83%	69,12%
C.2.	Struktura položek osobních nákladů (%)			
	Podíl mzdových nákladů na os. nákladech	64,25%	60,36%	51,04%
	Podíl odměn členům orgánů na os. nákladech	12,18%	16,41%	29,09%
	Podíl nákladů na sociální zabezpečení na os. nákladech	21,30%	21,14%	18,02%
	Podíl sociálních nákladů na os. nákladech	2,26%	2,09%	1,85%
D.	Podíl položek nákladů na celkových výnosech (výpočet z celk. výnosů)			
	Podíl nákladů vynaložených na prodané zboží na celkových výnosech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl výkonové spotřeby na celkových výnosech	53,89%	41,04%	13,91%
	Podíl osobních nákladů na celkových výnosech	11,26%	12,29%	6,55%
	Podíl odpisů na celkových výnosech	11,50%	14,78%	6,15%
	Podíl nákladových úroků na celkových výnosech	0,00%	0,00%	0,00%
	Podíl daně z příjmů za BČ a MČ na celkových výnosech	2,63%	1,07%	0,00%
	Podíl zbývajících složek nákladů na celkových výnosech	20,72%	30,82%	73,39%

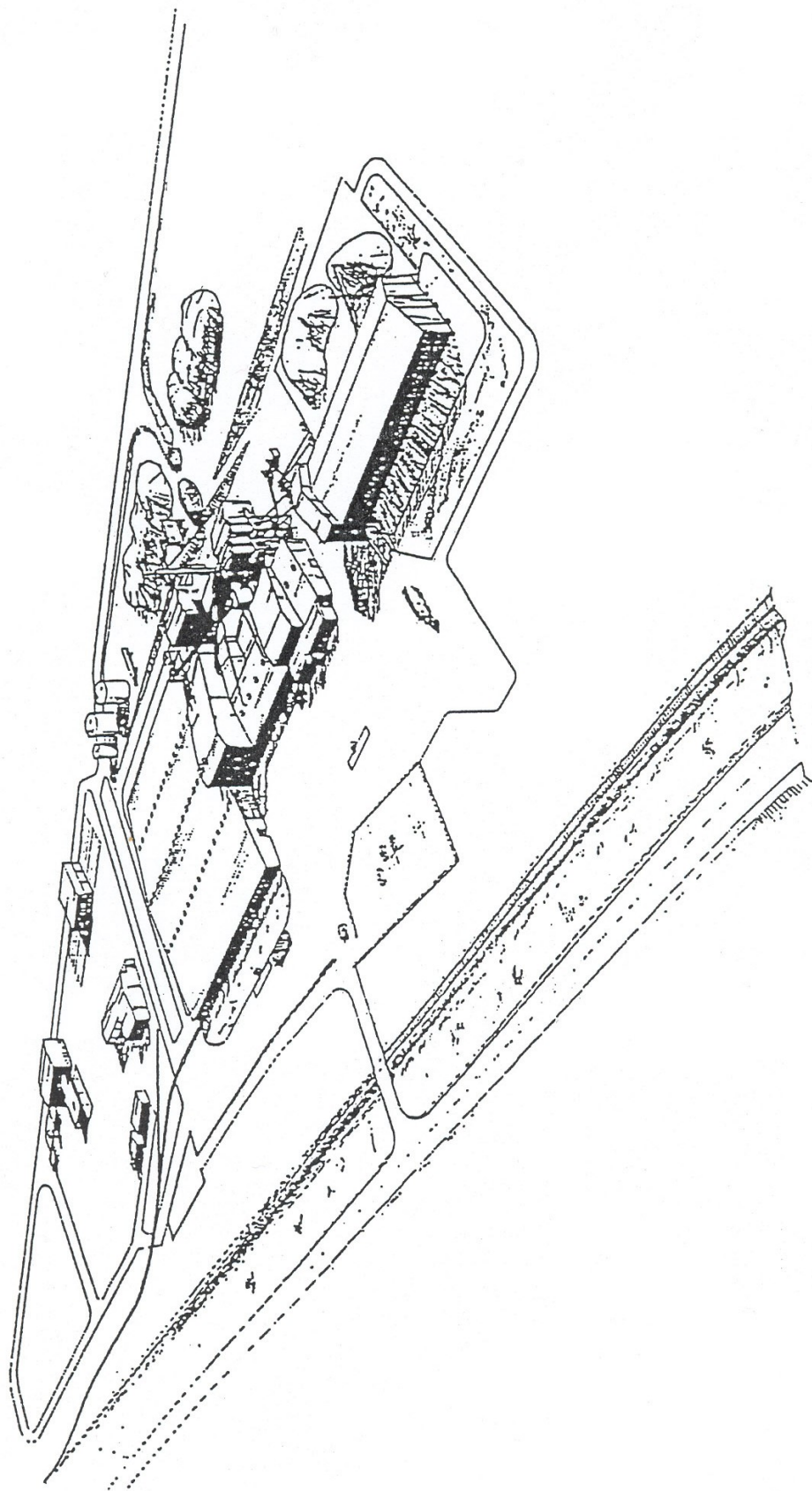
PŘÍLOHA P. VI: HORIZONTÁLNÍ ROZBOR VZaZ.

Horizontální rozbor VZaZ - 1. část		1999/1998		2000/1999	
		absolut. změna	%změna	absolut. změna	%změna
I.	Tržby za prodej zboží	-690 512,00	98,76	-8 688,00	-100
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-699 200,00	-100	0	0
+	Obchodní marže	8 688,00	100	-8 688,00	-100
II.	Výkony	-3 485 572,00	-1,17	7 740 746,00	3,86
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-3 485 572,00	-1,17	7 740 746,00	3,86
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	-24 502 984,00	-14,61	19 848 566,60	13,86
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	-1 333 469,20	-3,26	-3 057 506,40	-7,73
B. 2.	Služby	-3 169 514,80	-2,97	22 906 073,40	22,1
+	Přidaná hodnota	21 026 101,00	58,19	-12 116 509,00	-21,2
C.	Osobní náklady	-582 280,00	-1,53	-4 356 840,00	-11,6
C. 1.	Mzdové náklady	39 200,00	0,15	-3 136 300,00	-12,32
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-600 000,00	-20	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	-33 740,40	-0,38	-1 362 480,00	-15,31
C. 4.	Sociální náklady	12 260,00	1,52	141 940,00	17,37
D.	Daně a poplatky	-851 700,00	-27,43	786 780,00	34,91
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	11 054 660,00	34,43	-3 308 830,00	-7,67
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	-28 057 554,00	-62,78	-9 592 318,00	-57,66
F.	Zůstatková cena prodaného inv. majetku a materiálu	26 545 520,00	1 023,75	-16 669 560,00	-57,2
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	-19 100 000,00	-100	0	0
G.	Tvorby rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	0	0	0	0
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	0	0	0	0
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	21 180 270,00	207,46	-31 288 784,40	-99,68
VI.	Ostatní provozní výnosy	29 524 092,00	88,14	-27 623 304,20	-43,83
I.	Ostatní provozní náklady	-3 436 490,60	-14,53	-18 344 091,00	-90,82
VII.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
J.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní hospodářský výsledek	-40 517 341,40	-124	23 849 194,20	133,5
XIII.	Výnosové úroky	-1 042 916,80	-100	0	0
N.	Nákladové úroky	-5 738 778,40	-68,05	-2 121 677,00	-78,74
XIV.	Ostatní finanční výnosy	33 244 506,40	99,9	-18 694 842,00	-56,23
O.	Ostatní finanční náklady	33 275 540,00	6 700,00	-20 098 342,60	-59,51
XV.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	-3 221 296,60	-100	3 525 177,60	109,43
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-115 420,00	-26,38	430 680,00	133,75
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-45 937 093,40	-187,27	26 943 691,80	125,86
XVI.	Mimořádné výnosy	60 830 699,40	100	-42 462 790,80	-69,8
S.	Mimořádné náklady	0	0	23 894,00	100
T.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek	60 830 699,40	100	-42 486 684,80	69,84
U.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	0	0	0	0
***	Hospodářský výsledek za účetní období	14 893 606,00	60,71	-15 142 993,00	-39,43
	Hospodářský výsledek před zdaněním	14 778 186,00	59,19	-15 112 313,00	-38,02

Horizontální rozbor VZaZ - 2. část		2001/2000		2002/2001	
		absolut. změna	%změna	absolut. změna	%změna
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0,00	0,00
+	Obchodní marže	0	0	0,00	0,00
II.	Výkony	5 802 490,00	2,78	27 270 300,00	11,31
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 802 490,00	2,78	27 270 300,00	11,31
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	0	0	0,00	0,00
3.	Aktivace	0	0	0,00	0,00
B.	Výkonová spotřeba	-7 206 718,20	-4,42	23 999 182,60	13,35
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	544 988,80	1,49	680 355,00	1,81
B. 2.	Služby	-7 751 718,40	-6,13	23 318 827,60	16,40
+	Přidaná hodnota	13 009 219,60	28,88	3 271 117,40	5,32
C.	Osobní náklady	1 992 520,00	6	2 328 510,00	6,20
C. 1.	Mzdové náklady	1 349 520,00	6,05	445 940,00	1,85
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	2 172 000,00	47,51
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	774 740,00	10,28	-312 020,00	-3,90
C. 4.	Sociální náklady	-131 740,00	-13,74	22 590,00	2,66
D.	Daně a poplatky	-585 910,00	-19,27	365 650,00	12,97
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	-10 893 420,00	-27,33	9 392 110,00	24,49
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	4 145 498,00	58,86	1 526 502,00	12,01
F.	Zůstatková cena prodaného inv. majetku a materiálu	77 375 580,00	62,05	7 789 860,00	27,82
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	0	0	18 000 000,00	100,00
G.	Tvorby rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	-6 000 000,00	-100	12 000 000,00	100,00
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	0	0	0,00	0,00
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	0	0	10 300 561,20	100,00
VI.	Ostatní provozní výnosy	-503 450,40	-1,42	2 847 060,40	7,54
I.	Ostatní provozní náklady	405 853,00	21,88	-378 450,00	-20,11
VII.	Převod provozních výnosů	0	0	0,00	0,00
J.	Převod provozních nákladů	0	0	0,00	0,00
*	Provozní hospodářský výsledek	24 095 570,00	402,61	-9 153 561,40	-65,22
XIII.	Výnosové úroky	0	0	1 536 700,00	100,00
N.	Nákladové úroky	-572 804,60	-100	0,00	0,00
XIV.	Ostatní finanční výnosy	-510 050,00	-3,51	-12 144 309,60	-640,48
O.	Ostatní finanční náklady	-4 517 021,40	-33,03	-8 775 074,60	-2 298,96
XV.	Převod finančních výnosů	0	0	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0,00	0,00
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	4 579 776,00	1 507,09	-1 832 535,00	-60,06
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-752 680,00	-100	8 327 160,00	94,78
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	29 428 026,00	531,57	-26 313 256,40	-317,06
XVI.	Mimořádné výnosy	-18 367 908,60	-100	5 417 260,00	100,00
S.	Mimořádné náklady	-23 894,00	-100	0,00	0,00
T.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0,00	0,00
*	Mimořádný hospodářský výsledek	-18 344 014,60	-100	5 417 260,00	100,00
U.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	0	0	0,00	0,00
***	Hospodářský výsledek za účetní období	11 084 011,40	46,42	-20 895 996,40	-152,34
	Hospodářský výsledek před zdaněním	10 331 331,40	41,94	-12 568 836,40	-55,86

Horizontální rozbor VZaZ - 3. část		2003/2002	
		absolut. změna	%změna
I.	Tržby za prodej zboží	0,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00	0,00
+	Obchodní marže	0,00	0,00
II.	Výkony	-127 204 636,00	-111,65
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-127 204 636,00	-111,65
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	0,00	0,00
3.	Aktivace	0,00	0,00
B.	Výkonová spotřeba	-122 548 524,80	-214,40
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	-19 173 672,20	-104,27
B. 2.	Služby	-103 374 852,60	-266,63
+	Přidaná hodnota	-4 656 111,20	-8,20
C.	Osobní náklady	-20 416 490,00	-119,25
C. 1.	Mzdové náklady	-13 785 100,00	-133,40
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-1 762 000,00	-62,70
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení	-4 378 100,00	-120,98
C. 4.	Sociální náklady	-491 290,00	-136,98
D.	Daně a poplatky	-1 192 490,00	-73,27
E.	Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	-17 768 360,00	-86,33
III.	Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	-12 715 000,00	-100,00
F.	Zůstatková cena prodaného inv. majetku a materiálu	-27 966 360,00	-93 221,20
IV.	Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	-18 000 000,00	-100,00
G.	Tvorby rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	-6 000 000,00	-100,00
V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	-15 035 754,60	-100,00
H.	Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	-26 058 878,60	165,37
VI.	Ostatní provozní výnosy	-18 542 655,20	-9,66
I.	Ostatní provozní náklady	-1 188 410,00	-171,41
VII.	Převod provozních výnosů	0,00	0,00
J.	Převod provozních nákladů	0,00	0,00
*	Provozní hospodářský výsledek	31 641 467,60	69,27
XIII.	Výnosové úroky	34 932,00	2,22
N.	Nákladové úroky	0,00	0,00
XIV.	Ostatní finanční výnosy	-1 896 102,40	-10 533 902,22
O.	Ostatní finanční náklady	-199 645,40	-109,66
XV.	Převod finančních výnosů	0,00	0,00
P.	Převod finančních nákladů	0,00	0,00
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	-1 661 525,00	-119,57
R.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-7 302 340,00	-492,20
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	37 282 282,60	81,79
XVI.	Mimořádné výnosy	-845 260,00	-18,49
S.	Mimořádné náklady	0,00	0,00
T.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0,00	0,00
*	Mimořádný hospodářský výsledek	-845 260,00	-18,49
U.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	0,00	0,00
***	Hospodářský výsledek za účetní období	36 437 022,60	72,65
	Hospodářský výsledek před zdaněním	29 134 682,60	56,42

PŘÍLOHA P. VII: NÁVRH ZÁVODU.



PŘÍLOHA P. VIII: TECHNOLOGICKÁ ČÁST

PS 101 – Mechanická příprava vlákniny

PJ 01 – Hobliny

PJ 02 – Štěpky

PJ 03 - Piliny

PS 102 – Chemická příprava vlákniny

PS 103 – Výrobní linka formování – lisování

PS 104 – Třídění

PS 105 – Povrchová úprava

PS 106 – Skladování hotových výrobků

PS 107 – Balení a expedice

PS 108 – Pneudoprava + kompresorovna

PS 109 – Vzduchotechnická zařízení

PS 110 – Energetické hospodářství

PS 111 – Transformovna

PS 112 – Rozvod silnoprůdu

PS 113 – Měření a regulace

PS 114 – Technologické OK

PS 115 – Potrubní rozvody

PS 116 – Stravovací zařízení

PS 117 – Telefonní a rozhlasová ústředna

PS 118 – ČOV

PS 119 – Nouzový zdroj el. Energie

PS 120 – Regulační stanice plynu

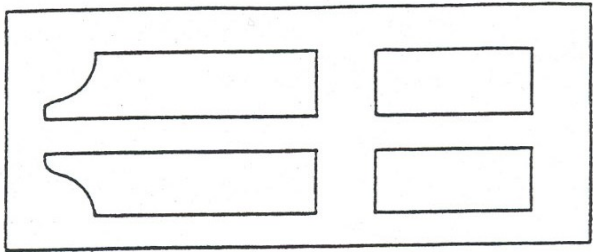
PS 121 – Laboratoř

PS 122 – Údržbářské provozy

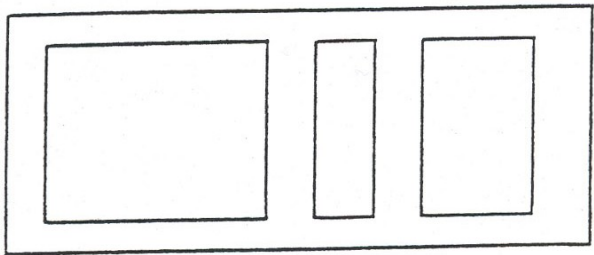
PŘÍLOHA P. IX: STAVEBNÍ ČÁST

- SO 01 – Výrobní monoblok
- SO 02 – Sociální a administrativní objekt
- SO 03 – Krytá skládka materiálu
- SO 04 – Sklad chemikálií
- SO 05 – Energoblok vč. Transformovny
- SO 06- Vrátnice
- SO 07 – Garáže
- SO 08 – Rekonstrukce vnitrozávodových vleček
- SO 09 – Odstranění jeřábové dráhy
- SO 10 – Základy pod cyklony a OK
- SO 11 - Základ regulační stanice plynu
- SO 12 – EPS
- SO 13 – Zpevněné plochy
- SO 14 - Požární vodovod
- SO 15 – Vodovod pitný
- SO 16 – Vodovod užitkový
- SO 17 – Kanalizace splašková
- SO 18 – Kanalizace dešťová
- SO 19 – Kanalizace technolog. OV
- SO 20 – ČOV
- SO 21 – Přípojka vody
- SO 22 – Přípojka plynu
- SO 23 - Požární vodovod
- SO 24 – Sdělovací slaboproudé rozvody
- SO 25 – Rozvody vn + nn
- SO 26 - Potrubní mosty (kanály)
- SO 27 – Sadové a terénní úpravy
- SO 29 – Oplocení

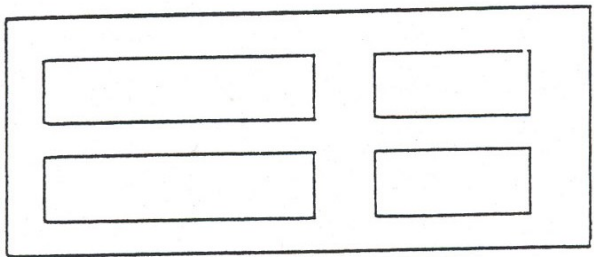
PŘÍLOHA P. X: TYPY DVEŘÍ



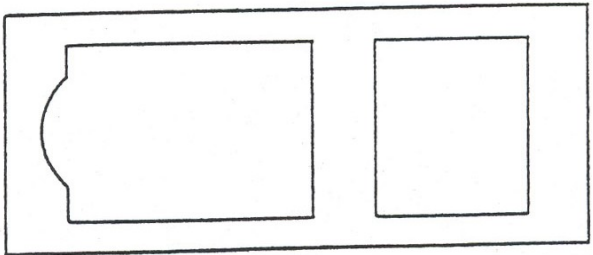
CARMELLE



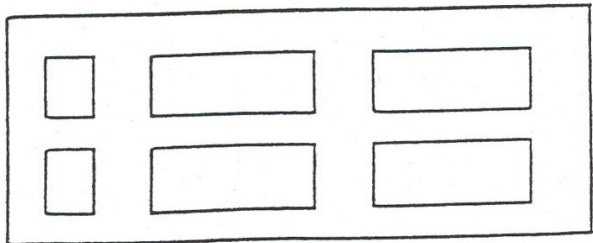
CLERMONT



COVENTRY



CLASSIQUE



COLONIST