

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Investice do rozšíření výroby vybraného podniku
s cílem zvýšení konkurenceschopnosti**

**Investment in Expansion of Production of Selected
Company to Increase its Competitiveness**

Lucie Pešková

Plzeň 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Investice do rozšíření výroby vybraného podniku s cílem zvýšení konkurenceschopnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. dubna 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala zejména vedoucí diplomové práce Ing. Michaele Horové, Ph.D. za odborný přístup, cenné připomínky a rady, které mi byly uděleny při zpracovávání diplomové práce. Rovněž velký dík patří majiteli společnosti panu Jaroslavu Poslednímu za vstřícný přístup, ochotu spolupracovat a poskytovat informace a veškerý čas, který mi byl věnován při konzultacích.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	9
1.1 Strategické rozhodování	9
1.2 Proces přípravy a realizace investičních projektů	10
1.2.1 Předinvestiční fáze projektu.....	10
1.2.2 Investiční fáze	12
1.2.3 Provozní fáze	12
1.2.4 Ukončení provozu.....	13
2 SPOLEČNOST LOVELAND S. R. O.	14
2.1 Základní informace	14
2.2 Poslání, vize a cíle společnosti.....	17
2.2.1 Poslání společnosti.....	18
2.2.2 Vize společnosti.....	18
2.2.3 Cíle společnosti.....	22
2.3 Strategie společnosti.....	23
2.4 Produkty společnosti	25
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU.....	27
3.1 Analýza makroprostředí	27
3.2 Analýza mezoprostředí.....	34
3.3 Analýza interního prostředí.....	38
4 POPIS INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU.....	48
4.1 Základní charakteristika projektu.....	48
4.2 Popis nového pracoviště.....	49
4.3 Časová realizace projektu	52
4.4 Peněžní toky projektu.....	54
4.4.1 Kapitálové výdaje	56
4.4.2 Peněžní příjmy	60
4.4.3 Podklady pro hodnocení efektivity investice	66
4.4.3.1 Doba životnosti projektu.....	66
4.4.3.2 Diskontní sazba	67

4.4.3.3	Likvidační hodnota.....	74
4.4.3.4	Financování projektu.....	74
4.5	Pesimistická varianta investičního záměru	76
5	HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI.....	78
5.1	Statická kritéria hodnocení ekonomické efektivity	79
5.2	Dynamická kritéria hodnocení ekonomické efektivity.....	79
5.3	Zhodnocení ekonomické efektivity pesimistické varianty	83
6	RIZIKO A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ	86
7	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ	91
7.1	Porovnání investičních variant	91
7.2	Přínosy investičního záměru pro podnik.....	92
7.3	Vliv na životní prostředí a zdraví spotřebitele	94
8	ZÁVĚR	95
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	97
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	103
12	SEZNAM PŘÍLOH	104

ÚVOD

Výsledky manažerského rozhodování jsou ovlivňovány celou řadou faktorů, často stěží předem identifikovatelných. V dnešním globalizovaném světě se musí podnikatel neustále rozhlížet kolem sebe, předvídat chování svých konkurentů, přizpůsobovat se změnám na trhu, novým trendům a při tom všem posilovat své silné stránky, rozvíjet své znalosti, know-how, podnikovou kulturu ve prospěch udržení své konkurenceschopnosti. Proto je třeba dbát na pečlivé řízení a rozvoj strategického myšlení nejen samotného podnikatele, ale i jeho zaměstnanců.

Jednou z možností, jak si udržet, popř. získat konkurenční výhodu, jsou inovace. Samotná inovace však nemusí být změnou k lepšímu, není-li dostatečně dobře promyšlená.

Cílem diplomové práce je zhodnotit investiční projekt do rozšíření výroby za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. V rámci splnění hlavního cíle práce je nutné naplnit následující dílčí cíle: provést analýzu prostředí podniku, vytknout možné příležitosti podporující strategický záměr a identifikovat rizika, kterým je třeba věnovat pozornost, sestavit investiční harmonogram a naplánovat peněžní toky. Na závěr bude provedeno zhodnocení ekonomické efektivity investičního projektu.

První kapitola práce je věnována teoretickému přístupu k přípravě a realizaci investičních projektů. Protože se jedná o složitý komplex problematik, který zasahuje do všech oblastí řízení, jako je plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování aj., je nutná pečlivá a profesionální příprava projektového týmu.

Seznámení se s podnikem probíhá ve druhé kapitole práce. Nezbytným předpokladem úspěšného fungování podniku je ujasnit si důvod existence podniku a budoucí směr rozvoje. Proto je dán v této kapitole prostor definici vize podniku, její strategie a promítnutí obou aspektů do podnikových cílů v rámci nastávajícího pětiletého období.

Identifikaci klíčových vlivů na investiční záměr umožní analýza mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí podniku, čemuž je věnována třetí kapitola. Podnikatel si však musí uvědomit, že trendy v okolním prostředí je potřeba v dnešním turbulentním světě pozorovat permanentně. V rámci analýzy interního prostředí je provedena finanční analýza a zhodnoceno finanční zdraví podniku.

Konečně čtvrtá kapitola práce se zaměřuje na samotný investiční záměr společnosti. Zde je charakterizován investiční projekt, jeho základní pilíře a harmonogram projektu. Velká pozornost je věnována stanovení kapitálových výdajů a peněžních příjmů projektu na budoucích 5 let, protože tyto informace jsou základem pro následné zhodnocení ekonomické efektivnosti projektu a aspektů jeho proveditelnosti. Podstatnou roli sehrává faktor času, který musí být ve finančním plánu podniku promítnut.

Informace zjištěné ve čtvrté kapitole diplomové práce tvoří převodní můstek právě pro hodnocení ekonomické efektivnosti projektu. Pozornost je věnována především čisté současné hodnotě a vnitřnímu výnosovému procentu. Pro určení diskontního faktoru a nákladů vlastního kapitálu se využije komplexní stavebnicová metoda, která ohodnocuje riziko pomocí souboru faktorů finančních i nefinančních.

Předposlední kapitola se samostatně věnuje riziku, které je spojeno s investičním záměrem. Předpokladem úspěšného ukončení projektu a jeho budoucího provozu je identifikace rizik, určení jejich možného dopadu a stanovení přístupu k jednotlivým rizikům.

V závěrečné kapitole práce je provedena syntéza zjištěných poznatků a konečná komparace dvou investičních variant. Následně jsou vyslovena doporučení, která by měl podnikatel vzít v úvahu.

1 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

1.1 Strategické rozhodování

Pro získání konkurenceschopnosti podniku, dosažení prosperity a zajištění úspěšného budoucího rozvoje je třeba velkého úsilí, které spočívá především ve správném nastavení rozvojové strategie podniku (Fotr, Souček, 2011, s. 13). Každý podnik musí při formulaci strategie vycházet ze svého poslání, vize a dlouhodobých cílů. Jak se podaří podniku naplnit svou strategii, závisí na jeho přístupu k přípravě a realizaci projektů, pomocí nichž má být strategie uskutečňována. Projekty se tak stávají důležitým nástrojem pro řízení podniku a významné jsou i jako podkladový materiál pro případné investory, kteří tak mají možnost zhodnotit potenciální úspěšnost podniku (Fotr, Souček, 2011, s. 13).

Protože má rozhodování na strategické úrovni dlouhodobé účinky, může jakékoli mylné rozhodnutí přivodit podniku nemalé finanční potíže, ztrátu důvěry investorů, zákazníků a často i úpadek podniku. Proto je třeba k přípravě investičních projektů přistupovat s maximální pečlivostí, protože úspěšnost projektů ovlivní úspěch podniku jako celku.

V dnešním rychle se měnícím prostředí je podstatné včasné předvídaní tržních příležitostí, včetně řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Vnější prostředí by proto mělo být důkladně monitorováno a systematicky analyzováno. Podnikatel by neměl zapomínat ani na analýzu interního prostředí podniku. Znalost silných a slabých stránek podniku je dalším důležitým vodítkem při výběru vhodného projektu (Keřkovský a kol., 2006). Tímto podnikatel získá důležité podklady pro přípravu investičního projektu a zhodnocení jeho potenciální úspěšnosti. Podstatnou součástí rozhodování o investičních projektech je volba struktury financování. Dostatečná pozornost by měla být věnována finanční stránce projektu a finančním kritériím hodnocení investice, které pomohou podnikateli posoudit finanční stabilitu projektu a vhodnost pro realizaci (Fotr, Souček, 2011).

Z výše uvedeného vyplývá, že jedině kvalitní rozhodování může přinést kvalitní výsledky. K tomu však podnikatel potřebuje dostatek informací. Jsou-li informace nedostatečné nebo zkreslené, nemohou vést k optimálnímu rozhodnutí. Stejně tak je potřeba mít na paměti, že při rozhodování se neanalyzuje pouze současná situace podniku, ale procesy změn, tendence vývoje a jevy, jejichž působení určí budoucí pozici podniku (Keřkovský a kol., 2006).

1.2 Proces přípravy a realizace investičních projektů

Každý projekt prochází během svého života několika fázemi, na jejichž počátku stojí základní myšlenka projektu, následuje zhodnocení možností podniku, rozhodnutí o realizaci, samotná realizace projektu, jeho provoz a následná likvidace.

Jednotlivé fáze lze rozdělit na (Fotr, Souček, 2011, s. 23):

- předinvestiční fázi
- investiční fázi,
- provozní fázi,
- ukončení provozu a likvidaci.

1.2.1 Předinvestiční fáze projektu

O úspěchu investičního projektu se rozhoduje již v předinvestiční fázi. Zde podnik získává, shromažďuje a analyzuje veškeré informace, které jsou podstatné pro rozhodnutí o realizaci projektu. Základem je analýza makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí podniku, odkud vyplývají silné a slabé stránky podniku a příležitosti, popř. hrozby pro realizaci investice. Podstatné je, že podnikatel by se při analýze prostředí měl zaměřit pouze na faktory, které jsou relevantní z hlediska investičního projektu.

V této fázi je dále třeba vyhodnotit dopady investičního projektu na životní prostředí, množství disponibilních zdrojů, a to nejen finančních, ale i lidských a surovinových, dále posoudit jednotlivá rizika plynoucí z realizace projektu.

Výsledkem těchto prvotních analýz **je několik možných variant projektů**, které se budou dále podrobně vyhodnocovat. V rámci dílčích variant je třeba zabývat se rozsahem projektu, základními surovinami a materiály potřebnými k projektu, jeho umístěním, dále je nutno stanovit potřebné výrobní zařízení a technologie, potřebnou pracovní sílu, organizační uspořádání a naplánovat rozpočet a následnou realizaci projektu (Fotr, Souček, 2011, s. 28).

Velký důraz by měl být kladen na tzv. **finančně-ekonomickou analýzu**, která se zabývá odhadem investičních nákladů, ale také nákladů a výnosů realizovaných v době provozu investice. Přesné **stanovení investičních nákladů** bývá nelehkým úkolem, který následně značně ovlivní ekonomickou efektivnost investice. Jednou z možností, jak tyto náklady vyčíslit, je využití cen z obdobných projektů, které byly již dříve

realizovány. Podnik tak může pomocí množstevní specifikace daného projektu využít dříve získané podklady pro určení investičních nákladů. Další možnost spočívá v odhadu celkových nákladů pro jednotlivé skupiny výrobních zařízení, kde se opět jako podklad využijí náklady již existujících a srovnatelných investičních projektů.

Vzhledem k velmi rychlým změnám v prostředí podniku je třeba tyto odhady investičních nákladů dále upravovat o vliv inflace. Podnikatel musí brát v úvahu změny směnných kurzů, změny zákonů a norem, jako jsou normy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrany životního prostředí aj.

Z výrobní kapacity strojního zařízení a z obvyklých pracovních podmínek v podniku jsou dále odvozeny provozní náklady. Opět platí pravidlo, že čím kvalitnější informace a podklady pro rozhodování bude podnikatel mít, tím lepší odhad nákladů bude proveden (Fotr, Souček, 2011, s. 30).

V rámci finančně-ekonomické analýzy jsou využívány **ukazatele hodnotící ekonomickou efektivnost projektu**. Mezi ty zásadní jsou řazena kritéria založená na diskontování, jako je index rentability, vnitřní výnosové procento nebo čistá současná hodnota. V hospodářské praxi se však hojně využívají i statické ukazatele, především ukazatele rentability, které nejčastěji hodnotí rentabilitu vlastního kapitálu, celkového vloženého kapitálu, popř. rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu (Fotr, Souček, 2011, s. 68-69).

Ne každé rozhodnutí v předinvestiční fázi musí být konečné. Mnohdy je nutno již provedená rozhodnutí změnit. V horším případě mohou z výše provedených analýz vyplynout skutečnosti, které vyhodnotí projekt jako nerealizovatelný. Veškeré činnosti a práce na projektu tak musí být zastaveny, aby se zabránilo zbytečnému vynakládání dalších prostředků.

Z výše uvedeného vyplývá, že rozhodnutí o realizaci strategie je poměrně časově náročné, nemluvě o výdajích s tímto spojených, které jistě dosáhnou nezanedbatelné výše.

Rozhodne-li se podnikatel pro realizaci konkrétní varianty, je třeba vypracovat harmonogram realizace projektu a rámcový rozpočet. Na řadu přichází další fáze, a to **fáze investiční**.

1.2.2 Investiční fáze

V rámci investiční fáze je započata výstavba projektu. Na jejím počátku je třeba vypracovat zadání stavby. Tak dojde ke specifikaci potřebných surovin, materiálů, obslužných a výrobních kapacit, určí se předpokládaná spotřeba energie, zvolí se technologická řešení, identifikují se klimatické podmínky, dopad na životní prostředí aj. Na základě těchto informací se rozhodne, zda může realizace projektu pokračovat.

Dále je nutno vypracovat projektovou dokumentaci a dokumentaci vyhodnocení vlivu na životní prostředí. Součástí projektové dokumentace je dokumentace pro územní rozhodnutí a dokumentace pro stavební povolení. V této fázi dochází k zpřesnění nákladů (Fotr, Souček, 2011, s. 34).

V investiční fázi je zpracovávána i realizační projektová dokumentace, která umožňuje vypracovat veškeré inženýrské výpočty potřebné pro realizaci projektu, a napomáhá určení dodatečných zdrojů, nutnosti školení aj. Projektová dokumentace obsahuje souhrnný rozpočet stavby a plán finančních zdrojů. Podstatné je stanovit tento rozpočet tak, aby mohl sloužit nejen jako nástroj řízení realizace, ale také jeho kontroly.

Samotná **realizace výstavby** spočívá v následujících činnostech (Fotr, Souček, 2011, s. 35):

- nákup materiálu,
- nákup zařízení, jeho montáž a instalace na pracovišti,
- testování zařízení po montáži,
- dohled nad realizací,
- školení pracovníků,
- vypracování zprávy a o výstavbě a sestavení dokumentace konečného stavu.

Investiční fáze je zakončena uvedením do provozu.

1.2.3 Provozní fáze

Náplní této fáze je samotný provoz projektu, ale také činnosti zabezpečující hladký a spolehlivý provoz (např. údržba strojního zařízení).

Obecně platí, že nastanou-li v provozní fázi nějaké komplikace, jejich původ je možné dohledat v realizační fázi projektu. Většinou se jedná o nedostatečně připravené výrobní zařízení, špatně zaškolené pracovníky aj. Závažnější je však situace, kdy je důvodem

špatně fungující provozní fáze chyba v prvotním strategickém rozhodnutí. Špatně zvolená strategie tak může mít ničující účinek nejen pro daný projekt, ale také pro celý podnik (Fotr, Souček, 2011, s. 38).

Z výše uvedeného vyplývá, jak moc je podstatné hned na počátku rozhodování posoudit vhodnost strategie, její realizovatelnost a uskutečnitelnost.

Jak již bylo zmíněno, za vhodnou strategii je považována taková, která je konzistentní s vizí podniku a s ostatními podnikovými strategiemi. Je podstatné, aby při strategické analýze byly uvažovány všechny faktory, které mohou ovlivňovat budoucí pozici podniku. Podnik by měl maximálně využít své silné stránky a příležitosti při realizaci strategie. Uskutečnitelnost spočívá ve schopnosti zajistit všechny potřebné zdroje pro realizaci strategického záměru (Keřkovský a kol., 2006).

1.2.4 Ukončení provozu

Konec doby životnosti projektu spočívá v likvidaci zbylého majetku, ta zahrnuje demontáž výrobního zařízení, odprodej nepotřebných zásob, strojního zařízení aj. Společnosti tak plynou příjmy z likvidovaného majetku. Na druhou stranu s veškerými činnostmi spojenými s likvidací vznikají i náklady, které je nutné uvažovat při hodnocení efektivity projektu, protože mohou ovlivnit peněžní toky (Fotr, Souček, 2011, s. 38).

Všechny výše uvedené fáze života projektu je třeba **dobře naplánovat, jasně identifikovat a řádně analyzovat** tak, aby mohl být investiční projekt účinně zrealizován. Podnikatel by měl mít také na paměti, že pečlivé finanční analýzy nebudou dostačující v případě, že již v počátku projektu dojde ke špatnému nastavení strategie investičního záměru. Proto je třeba již od prvního okamžiku ke každé fázi života projektu přistupovat tak, aby plánovaná investice přinesla podniku **maximální přínos** (Götze, Northcott, Schuster, 2008, s. 19).

2 SPOLEČNOST LOVELAND s. r. o.

2.1 Základní informace

Název: LOVELAND s. r. o.

Sídlo:	Hřbitovní 1246, 330 23 Nýřany
IČO:	27566471
DIČ:	CZ27566471
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Den zápisu:	8. 7. 2006
Majitel:	Jaroslav Poslední
Webové stránky:	www.porazkanyrany.cz

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 19196.

V roce 1993 začal majitel Jaroslav Poslední podnikat jako fyzická osoba, podnik se ustálil pod názvem Porážka Nýřany. Dne 9. 8. 2006 byla změněna právní forma na společnost s ručením omezeným a podnik získal nový název LOVELAND s. r. o.

K 31. 12. 2011 činí **základní kapitál** společnosti 12 600 000 Kč.

Předmětem činnosti firmy LOVELAND s. r. o. je porážka jatečního skotu a související těžení a zpracování produktů porážky, dále chladírenské skladování a přeprava masa vlastními dopravními prostředky.

Jedná se o rodinný podnik s kapacitou porážky až 400 kusů hovězího dobytka měsíčně. U krajské veterinární správy pro Plzeňský kraj je tato firma vedena jako jatka s velkou kapacitou (Pešková, 2010).

Společnost v současné době zaměstnává 12 zaměstnanců.

Obrat za rok 2011 dosáhl 120 681 000 Kč.

Historický vývoj společnosti

Počátek vývoje společnosti LOVELAND s. r. o. je přisuzován k roku 1993. Podnik vystupoval pod názvem Porážka Nýřany, který je znám až do současnosti. Majitel

Jaroslav Poslední podnikal jako fyzická osoba a zaměstnával pouze tři zaměstnance. Podnik byl schopen zpracovat průměrně osm kusů dobytka denně a obraty společnosti zajišťovaly jen velmi pomalý rozvoj.

Od počátku své existence se společnost specializovala na zpracování hovězího masa a vedlejších produktů. Postupem času se podnik stával stále více známý a docházelo k navyšování objednávek, a tím i k růstu zisků. Zásadní byl rok 1999, kdy byla spuštěna první výrobní hala velkého konkurenta, a to firmy **Masokombinát Plzeň s. r. o.** Další rivalové – společnosti **Jatky Blovice s. r. o., Jatky Domažlice s. r. o.**, jež vystupují pod společnou obchodní značkou Maso Brejcha - se na trhu objevili v roce 2002. Se vzrůstající konkurencí bylo třeba rozšířit provoz a investovat do nových výrobních zařízení. Porážka hovězího dobytka byla navýšena až na současných 30 kusů hovězího dobytka denně (Pešková, 2010).

V roce 2002 byl závod zrekonstruován dle platných předpisů EU. Veškerá výrobní zařízení odpovídají hygienickým a jiným požadavkům v Evropské unii. Firma LOVELAND s. r. o. může vyvážet bez omezení své produkty do ostatních států EU (Pešková, 2010).

V roce 2006 došlo ke změně právní formy na společnost s ručením omezeným.

Firma LOVELAND s. r. o. je od února roku 2008 registrována jako společnost podnikající v ekologickém zemědělství, tzn. jako výrobce biopotravin. Certifikát pro produkty ekologického zemědělství společnosti udělilo Ministerstvem zemědělství ČR. Ministerstvo zemědělství ČR v témže období oprávnilo firmu provozovat tzv. Halal porážku jatečního skotu. LOVELAND s. r. o. smí porážet skot dle muslimských zákonů (Pešková, 2010).

Pro další vývoj společnosti má **podstatný význam rok 2011**, kdy se majitel společnosti rozhodl přistoupit k dvěma zásadním změnám, a to:

- 1) investovat do rozšíření výroby,
- 2) změnit vlastnickou strukturu podniku.

Podnik je od roku 2008 nepříznivě zasažen krizí v zemědělství, což ovlivňuje schopnost firmy dosahovat zisků, ale také celkovou pozici podniku na trhu. Majitel společnosti byl proto situací donucen k **radikálnímu řešení**, které dle jeho názoru může ještě podnik

udržet konkurenceschopný, lépe řečeno životaschopný. Část podílu pan Jaroslav Poslední prodá novému společníkovi firmy panu Martinu Kraftovi.

Podnik již nebude plně ve vlastnictví pana Jaroslava Posledního. **Od tohoto kroku se očekává:**

- příliv kapitálu do podniku,
- nové znalosti,
- zlepšení budoucí ziskovosti podniku,
- rozšíření provozu a zefektivnění činnosti podniku.

Nutno podotknout, že transformace a prodej obchodního podílu byla majitelem společnosti plánována již od konce roku 2009 a ještě nyní nejsou všechna jednání ukončena.

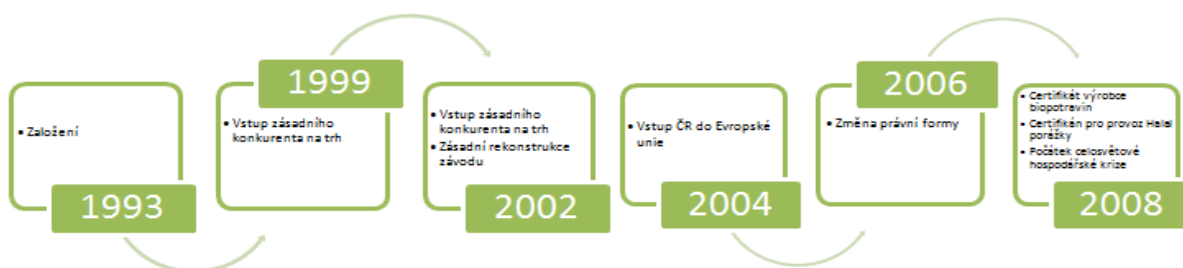
Společnost si přeje, aby se změny uvnitř podniku nijak nedotkly zákazníka. Naopak bude započata nová výroba uzenin a masných výrobků, která se zaměří na kvalitní a poctivé produkty.

Společnost LOVELAND s. r. o. považuje prodej podílu za interní záležitost, a proto se rozhodla neposkytovat bližší informace týkající se majetkových převodů a finančních vyrovnání mezi společníky.

Rok 2012 byl započat jako rok změn a společnost se začala připravovat na investiční záměr rozšíření výroby o masnou výrobu. Více se investičnímu projektu věnuje kapitola č. 4.

Zásadní okamžiky, které měly v minulosti dopad na vývoj společnosti, zobrazuje níže uvedený obrázek č. 1.

Obr. č. 1: Zásadní okamžiky ovlivňující vývoj do roku 2008



Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých údajů společnosti, 2011.

2.2 Poslání, vize a cíle společnosti

Každý podnik by měl mít stanovené své poslání, protože od něj jsou odvozeny veškeré činnosti firmy. Jedná se o odpověď na otázku, proč byla společnost založena, jaké produkty mají naplnit činnost firmy. Na druhou stranu vize již obsahuje činnosti, které jsou zaměřeny na určování cílů podniku a následně způsobů, jak jich dosáhnout (Šulák, Vacík, 2005).

Dnes ve velmi rychle měnícím se prostředí je podstatné, aby podnikatel dokázal správně načasovat svá strategická rozhodnutí, která mohou ovlivnit budoucnost podniku. Podnikatel musí vědět, co chce dělat, proč to chce dělat a jakým způsobem to bude dělat. Musí znát výhody plynoucí z jednotlivých akcí, ale také jejich negativní přínosy.

Protože konkurence na trhu je stále silnější, doporučuje Tony Jeary (2009), kouč nejlepších evropských manažerů, **dosahovat vynikajících výsledků rychlejším tempem** než konkurence.

Prvním krokem je striktní dodržování následujících pravidel:

- **srozumitelnost cílů** – podnikatel musí pochopit své cíle a znát cesty jejich dosažení,
- **zaměření se na cíle** – je třeba plně se koncentrovat na cíle, vytvořit si určité návyky správného přístupu k podnikovým cílům, zaměřit se na to, co je důležité, odfiltrovat nepodstatné záležitosti, určit si prioritní cíle, které mohou vést k dlouhodobému úspěchu,
- **realizace cílů** – v rámci realizace cílů dochází k propojení předchozích skutečností, důležité jsou provozní postupy, procesy, značné množství informací a efektivní komunikace (Jeary, 2009).

Z výše uvedeného vyplývá, že k dosažení dlouhodobého úspěchu je třeba vytvořit si konkurenční náskok. Odrazovým můstkem je správné pochopení podniku samotného, jeho poslání, vize a cílů.

2.2.1 Poslání společnosti

Posláním společnosti LOVELAND s. r. o. je poskytovat vysoce kvalitní hovězí maso. Takové maso musí být získáváno z hovězího dobytka chovaného v přirozených podmínkách a na prověřených farmách. Proto jsou častými dodavateli farmy z oblasti Šumavy, kde se skot přirozeně pohybuje po pastvinách. Celkově se společnost snaží o maximální uspokojení svých zákazníků. Zákazníci si mohou být vždy jisti prvotřídní kvalitou a zdravostí masa.

2.2.2 Vize společnosti

Společnost LOVELAND s. r. o. si ve své vizi cílené k roku 2017, klade požadavek vytvořit úspěšnou a stabilní společnost, jejíž jméno se dostane do povědomí širší veřejnosti.

Jak bylo výše zmíněno, společnosti se **zhoršila finanční pozice vlivem hospodářské krize**, proto majitel podniku přistoupil k radikálnímu řešení prodeje části firmy třetí osobě. Počátkem roku 2012 se začne podnik připravovat na investici do rozšíření výroby.

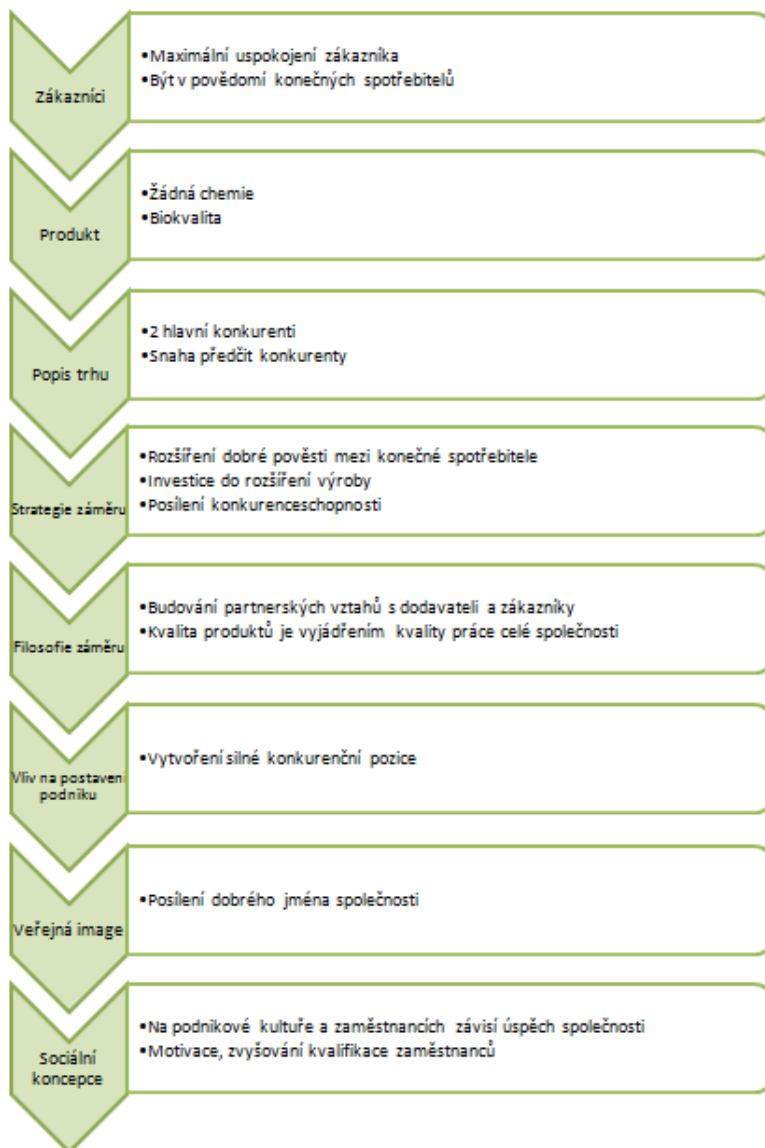
Společnost vkládá velkou důvěru do tohoto investičního záměru a očekává, že tento zásadní krok by měl přinést po dlouhé době **finanční stabilizaci** a větší konkurenceschopnost (více kap. č. 4).

Jednou z možností, jak ještě podpořit dobré jméno společnosti, je vhodně zvolená reklama, s jejíž pomocí by firma přilákala nové zákazníky a posílila tak svou konkurenceschopnost a tržní pozici.

Společnost si je vědoma toho, že úspěch celé firmy závisí velkou měrou na síle podnikové kultury a na dovednostech a motivaci zaměstnanců, proto se snaží o zvyšování jejich kvalifikace a prohlubování loajality k firmě.

Vizi společnosti je třeba rozpracovat do komponent, viz obr. č. 2.

Obr. č. 2: Komponenty vize



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti, 2011.

• **Zákazníci**

Aby společnost maximálně uspokojila své zákazníky, produkuje maso v prvotřídní kvalitě a kontinuálně se přizpůsobuje jejich rostoucím požadavkům. Příkladem může být získání Certifikátu pro produkty ekologického zemědělství, který uděluje Ministerstvo zemědělství ČR. Tímto se společnost stala **ekologickým výrobcem** a může tak produkovat maso v BIO kvalitě (Pešková, 2010).

Do roku 2017 by společnost chtěla dostat své dobré jméno i do povědomí konečných spotřebitelů, kteří by sami na pultech obchodů vyhledávali její produkty. K tomuto má

dopomoci **investiční záměr** podniku. **Podstatou celého záměru** je vyrábět vysoce kvalitní uzeniny podle domácích receptur bez přidaných aditiv, které jsou v dnešní době v potravinářství samozřejmostí. Zaměřovat se proto společnost bude na kvalitu, nikoli kvantitu. Produkty plánuje expedovat pouze do několika obchodů v okolí Nýřan a v Plzni. S některými odběrateli společnost plánuje zahájit užší spolupráci. Více informací k této problematice je k nalezení v kapitole č. 4.

- **Produkt**

Společnost se snaží odlišovat od ostatních masozpracovatelů tím, že nabízí hovězí maso pouze z prověřených farem a chovů, kde jsou k výkrmu skotu používány přirozené podmínky a nejsou využívány žádné chemické krmné směsi ani jiná aditiva podporující růst skotu.

Počátkem roku 2013 bude podnik rozšířen o vlastní výrobu uzenin, a tím i nabídka hovězího masa o vlastní řadu masných výrobků. Podstatným odlišením od konkurentů je skutečnost, že veškeré výrobky se vždy zhotoví jen z kvalitních surovin a výroba bude následovat domácí receptury a postupy. Samozřejmostí jsou i BIO produkty v nabídce společnosti.

- **Popis trhu a jeho segmentů**

Společnost na trhu působí současně s dvěma hlavními konkurenty. Jedná se o společnost Masokombinát Plzeň s. r. o. a společnost Jatky Blovice s. r. o., Jatky Domažlice s. r. o. Hlavní výhodou těchto firem je, že kapacitně několikanásobně převyšují společnost LOVELAND s. r. o. Jejich hlavní činnost – bourání masa - je dále rozšířena o výrobu masných výrobků a uzenin, tím mají daleko více zákazníků a větší podíl na trhu než společnost LOVELAND s. r. o. (Pešková, 2010).

Majitel firmy si uvědomil, že **ziskovost podniku lze zachránit jen tím**, že bude svým rivalům konkurovat nejen hovězím masem, ale i uzenářskými výrobky. Proto by měl záměr rozšíření podniku o výrobu vlastních masných výrobků vést k větší konkurenceschopnosti a získání většího množství zákazníků. Společnost očekává, že již vybudované dobré jméno jí napomůže v počátcích provozu výroby.

Záměru nahrává fakt, že v dnešní době je spotřebiteli stále více **preferována kvalita**, lidé se začínají vracet k výrobkům s domácí recepturou. Stále častěji se vyhledává BIO kvalita a jsou více požadovány čerstvé produkty bez přídavných konzervačních látek,

kteřé byly na pultech obchodníků v dřívější době samozřejmostí. Boom zažívají farmářské trhy, kde si spotřebitelé mohou koupit právě očesané ovoce, ráno sklizenou zeleninu nebo čerstvé mléko, které sice v lednici nevydrží 4 měsíce, ale je chutné a zdravé. Společnost věří, že si za to všechno spotřebitel rád připlatí.

- **Strategie záměru**

Strategie záměru shrnuje výše zmíněné informace, a to představu společnosti do roku 2017 vybudovat vlastní výrobu uzenin. Od toho se očekává rozšíření dobré pověsti i mezi konečné spotřebitele a posílení konkurenceschopnosti.

- **Filosofie záměru**

Společnost chce neustálým zkvalitňováním své činnosti vycházet vstříc svým zákazníkům. Cílem je předčít zákazníkovo očekávání a tím podpořit jeho loajalitu k firmě. Kvalita produktů je taktéž vyjádřením kvality práce celé společnosti. Právě zručnost, dovednosti a motivace zaměstnanců se velkou měrou podílí na úspěchu celé firmy, proto chce společnost rozvíjet podnikovou kulturu a motivovat své zaměstnance. Za neméně důležité společnost pokládá budování partnerských vztahů se svými zákazníky a dodavateli tak, aby tyto vztahy byly ku prospěchu oběma partnerským stranám.

- **Vliv na postavení podniku**

Záměr rozšířit činnost a produkovat kromě hovězího masa i vlastní masné výrobky napomáhá tvorbě silné konkurenční pozice.

- **Veřejná image**

Společnost LOVELAND s. r. o. si za dobu své existence mezi zákazníky vybuřovala dobré jméno. Společnost si je však jista, že příznivé výsledky si v této oblasti udrží jen za předpokladu kvalitnější podpory prodeje a významnější propagace podniku a výrobků. Konkurenční boje na trhu s masem a masnými výrobky jsou tvrdé a nelze se spoléhat jen na dobrou pověst. Proto si do budoucna přeje zkombinovat své dobré jméno také s účinnou podporou prodeje. Jako vhodná podpora prodeje se společnosti jeví užší spolupráce s některými odběrateli, která bude nařinována v kapitole č. 4.

- **Sociální koncepce**

Firma LOVELAND s. r. o. vznikla jako rodinná firma a tento přístup je v podniku stále dodržován. Podniková kultura společnosti podporuje úspěšné a efektivní vykonávání pracovních činností. Vědomí, že na podnikové kultuře a na samotných zaměstnancích závisí úspěch celého podniku, vede majitele ke kontinuálnímu rozvíjení komunikace a motivaci zaměstnanců.

Společnost má v plánu zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců rozšiřováním možností účasti na vzdělávacích kurzech, které pořádá Ministerstvo zemědělství ČR, dále prohlubovat loajalitu zaměstnanců vůči firmě.

2.2.3 Cíle společnosti

Společnost si určila strategické cíle, kterých chce do roku 2017 dosáhnout a k nimž budou směřovat veškeré činnosti.

Zákaznické cíle

Mezi hlavní cíle společnosti se řadí získání nových zákazníků. Společnost se chce zaměřit především na konečné spotřebitele.

Dalším cílem v této oblasti je maximální uspokojování potřeb současných zákazníků.

K získání nových zákazníků plánuje společnost využít vhodně zvolené reklamy, dále doufá, že si zákazníci oblíbí její nové produkty, které vzniknou jako důsledek **rozšíření výrobní činnosti do oblasti uzenářských produktů**. Dobré výsledky v této oblasti mohou podpořit dosahování dalších cílů, a to především cílů z finanční a tržní oblasti.

Na propagační materiály a spolupráci s odběrateli je firma LOVELAND s. r. o. ochotna vyčlenit 100 000 Kč ročně.

Společnost předpokládá, že budování vztahů se zákazníky a upevňování jejich loajality zvýší **pravděpodobnost opakovaných nákupů**, a to i za vyšší ceny produktů.

Finanční cíle

Společnost byla od roku 2008 zasažena krizí v zemědělství, což se nepříznivě projevilo na jejím hospodaření. Od roku 2008 hospodaří majitel podniku se ztrátou. Nepříznivé důsledky této situace jsou zřejmé na ukazatelích rentability (viz kapitola 3.3). Finanční problémy a celková situace podniku donutila majitele společnosti k radikální změně odprodat část podílu novému společníkovi. Společnost očekává, že příliv nového

kapitálu a spolupráce s osobou, která má dlouholetou praxi v oboru, dokáže zotavit podnik z finančního hlediska.

Cílem je navrátit společnosti schopnost dosahovat zisků. Na tuto oblast se v nadcházejících letech zaměří veškeré aktivity v čele s investičním záměrem podniku. Vývoj tvorby zisku za předpokladu realistické a pesimistické varianty investičního projektu se nachází v kapitole č. 4. Optimistický vývoj zisku je zachycen v příloze H.

Personální cíle

V personální oblasti je cílem společnosti vzdělávání a motivace zaměstnanců. Více informací o plánovaných personálních aktivitách je k dispozici v kapitole č. 4.

Majitel společnosti plánuje pokračovat v tvorbě dobrého sociálního klimatu a v podpoře loajality zaměstnanců vůči firmě, kromě toho má zájem na tom, aby podniková kultura, jež je postavena na rodinných základech, nebyla narušena příchodem nového společníka do podniku.

Každý zaměstnanec byl seznámen s celkovou situací podniku. Společnost očekává pozitivní přístup zaměstnanců a především kooperaci při zavádění nové výroby a ochotu podílet se na možných zlepšeních v interních procesech.

Tržní cíle

Společnost plánuje trvale posilovat svou tržní pozici tím, že bude rozšiřovat povědomí o podniku i mezi koncové spotřebitele a starat se o dostatečnou propagaci podniku, což souvisí s předešlými body. Zásadní měrou by k posílení tržní pozice mělo vést rozšíření podnikové výroby.

2.3 Strategie společnosti

Strategie společnosti je zásadním prostředkem pro dosažení dlouhodobých cílů. Společnost LOVELAND s. r. o. může zvolit níže nadefinované způsoby, jak některých svých cílů dosáhnout.

Za zásadní krok je považována již mnohokrát zmiňovaná **investice do rozšíření výroby** a vytvoření vlastní výrobní řady. **Realizaci takového projektu umožňuje skutečnost**, že firma má ve vlastnictví nevyužité prostory v okolí porážky, které by vyžadovaly pouze lehké stavební úpravy a nákup potřebného strojního vybavení. Pozitivně je hodnoceno umístění firmy. LOVELAND s. r. o. stojí na strategickém místě

u dálnice D5 v průmyslové zóně v Nýřanech, tzv. Orange park. Ten je viditelný přímo z dálnice a umožňuje snadný přístup zákazníků.

Společnost **neplánuje** v nadcházejícím horizontu 5 let otevřít mimo prostory stávajícího podniku **vlastní prodejny masných výrobků**. Zákazníci však budou mít možnost nakoupit výrobky společnosti přímo v místě výroby. Zákazníkům je tak zaručena čerstvost výrobků.

Tato skutečnost je jedním z hlavních lákadel společnosti. Společnost se chce vyhýbat všem chemickým přísadám a aditivům. Aditiva, známá jako „éčka“, jsou látky, které vylepšují vzhled potravin, jejich chuť, vůni, trvanlivost aj. *„Výzkumy ukázaly, že umělá aditiva mohou zásadně ovlivnit naše zdraví – některá více, jiná méně. Nelze paušálně tvrdit, že veškerá aditiva jsou škodlivá, přesto by měla být jejich konzumace limitována.“*, to tvrdí Ing. Josef Šmerdík, biochemik, který se specializuje na chemické přísady v potravinách v článku s názvem Aditiva – chemická hrozba dnešní doby (Relaxuj.cz, 2011).

Právě uspěchanost doby vedla k tomu, že se na pultech obchodů začaly objevovat převážně výrobky plné aditiv, které jsou levné, s dlouhou trvanlivostí a rozličných chutí. Potravinářský průmysl se této tendenci rychle přizpůsobil. Firmy se tak snaží prodat co nejvíce výrobků, s co nejnižšími náklady a pokud možno s co nejdělsí dobou trvanlivosti. V dnešní době se však začínají prosazovat tendence spotřebitelů nakupovat kvalitní produkty, lidé více přemýšlejí o složení výrobku a jsou ochotni si za kvalitu připlatit.

Společnost LOVELAND s. r. o. plánuje těmto zákazníkům poskytnout **produkty v BIO kvalitě vyrobené z poctivých surovin**, které budou velmi vzdálené průmyslově zpracovávaným uzeninám. Zásadní v této záležitosti je spolupráce s některými odběrateli společnosti. Ti by ve svých prodejnách nabízeli výrobky společnosti LOVELAND s. r. o. a poskytovali by informace o kvalitě těchto výrobků a obecně hovězího masa produkovaného společností (Pešková, 2010). Pozitivní vliv by mohlo mít umístění informačních materiálů na prodejnách zákazníků, kde by se zákazník dozvěděl, jaké postupy a suroviny jsou využívány při výrobě domácích uzenin společnosti. Tato forma propagace by tak mohla zákazníky přesvědčit o tom, že mezi průmyslově zpracovávanými produkty patří produkty této společnosti k výjimečným. Vliv by měl být následně znatelný i na finančních cílech společnosti. Aby společnost

přesvědčila některé odběratele ke spolupráci, nabídne slevy na dodávky masa, prioritní dodání masa a další výhody tak, aby byla spolupráce prospěšná pro obě strany.

Pro společnost je neméně důležitá i **strategie penetrace trhu**. Proto se plánuje v budoucnu více zaměřit na propagaci svých produktů i sebe samé. Bude-li společnost rozšiřovat svou zákaznickou základnu o další spotřebitele, včetně konečných spotřebitelů, posílí to její tržní pozici.

2.4 Produkty společnosti

Mezi hlavní produkty společnosti patří:

- jednotlivé hovězí čtvrtě,
- kůže,
- hovězí droby,
- hovězí dršťky,
- lůj.

Hovězí maso se v České republice pohybuje na prvních příčkách oblíbenosti u spotřebitelů. Kvalitu masa ovlivňuje celá řada faktorů, proto LOVELAND s. r. o. odebírá dobytek pouze z prověřených farem (Pešková, 2010).

Společnost se neustále snaží o **zvyšování kvality svých produktů**. Velkou výzvou v této oblasti je zaměřit se na produkci BIO masa. K tomu je však třeba začít spolupracovat s více BIO farmami. Díky rostoucímu trendu zdravého životního stylu by společnost mohla lépe uspokojovat své zákazníky a samozřejmě přilákat nové. Pro společnost je pozitivní, že počet ekofarem v České republice rok od roku narůstá.

Společnost LOVELAND s. r. o. se stala uznávaným masozpracovatelem. Do budoucna však očekává, že **realizace strategického záměru** ji dopomůže stát se neméně uznávaným výrobcem uzenin. Jak již bylo výše uvedeno, společnost plánuje při výrobě používat domácí receptury, veškeré výrobky budou jen z vybraných surovin bez zbytečných aditiv a počítá se i s řadou BIO produktů.

Další produkty, které společnost plánuje vyrábět:

- měkké salámy jako šunkový, gothajský,
- speciální uzenářské výrobky jako česnekový bok,
- drobné uzenářské výrobky jako párky a špekáčky,
- pečené masné výrobky jako sekaná pečeně.

Většina těchto produktů se neskládá pouze z hovězího masa, ale jedná se nejčastěji o kombinaci hovězího masa s vepřovým v přesně stanoveném poměru.

Z toho důvodu bude společnost muset **nakupovat vepřové maso** a má dvě možnosti:

- 1) odkup již zpracovaného vepřového masa,
- 2) odkup dobytka, který bude následně poražen.

Společnost se při výběru vhodné možnosti zaměří především na ceny a náklady s tímto spojené. Obě možnosti lze kombinovat a měnit právě dle cenového vývoje a dle potřeb společnosti. Odkup živého dobytka a následná porážka je však náročnější v tom, že hovězí a vepřové maso nesmí dle vyhlášek Ministerstva zemědělství ČR být zpracováváno na stejném místě, stejně tak oba druhy mas musí mít své chladírny atd. Proto v době, kdy se v podniku zpracovává hovězí maso, nesmí se zpracovávat vepřové a naopak. Společnost by tak musela pro porážku vepřového masa vyčlenit např. jeden den v týdnu, a tím by se předzásobila vepřovým masem na týdenní výrobu uzenin.

Produkce vepřového masa by však mohla společnosti prospět i z finančního hlediska. Na rozdíl od výkupních cen skotu, které vykazují klesající tendenci, ve výkupních cenách prasat nejsou výrazné výkyvy. Stejně tak poptávka po vepřovém masu se vyvíjí stabilně oproti poptávce po hovězím masu. Pokud by společnost začala i s vepřovou porážkou, měla by možnost se flexibilně přizpůsobovat situaci na trhu. Podrobnější informace k této problematice jsou k dispozici v kapitole 3.1 a v závěrečné kapitole č. 7.

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Analýza prostředí je podstatná pro vyhodnocení připravenosti podniku realizovat svůj strategický záměr. Pro kompletní informace je nutné zaměřit se na makroprostředí i mikroprostředí firmy. Z externí analýzy bude možné identifikovat případné příležitosti, které by firma mohla v rámci svého strategického záměru využít nebo naopak hrozby, kterých by se měla vyvarovat. Výsledkem interní analýzy je pak seznam silných a slabých stránek podniku.

3.1 Analýza makroprostředí

Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí velkou měrou na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru (Keřkovský a kol., 2006). Proto by společnost měla k této analýze přistupovat s maximálním zájmem. Pozornost je upínána především na tyto prostředí, které mohou mít silný vliv na strategický záměr společnosti, a to **politické, ekonomické, sociální, technologické prostředí a ekologie**. V následujících odstavcích budou rozebrány nejdůležitější síly těchto prostředí.

- **Politické prostředí**

LOVELAND s. r. o. musí dodržovat celou řadu zákonů, což sebou přináší i vysoké administrativní náklady, které firmu nepříjemně zatěžují a znesnadňují ji cestu při dosahování svých záměrů. Tímto problémem jsou obecně zatíženy všechny firmy v oboru. **Přílišná byrokracie** je považována za jeden z největších problémů. Společnost přichází o značné objemy peněžních prostředků, které by mohly být využity k jiným účelům. V současné době se ale začínají objevovat snahy zjednodušit administrativu v tomto oboru podnikání. Pokouší se o to **Antibyrokratická komise Unie**. Firma LOVELAND s. r. o. by tuto skutečnost mohla považovat za svou příležitost a využít volné prostředky k dosažení svých cílů (Pešková, 2010).

Stávající systém je velmi komplikovaný a mnohé předpisy, které musí české zemědělské firmy dodržovat, nejsou využívány nikde jinde v Evropské unii. Zatížení jsou především ekologičtí zemědělci, kteří musí vést ještě rozsáhlejší evidenci všemožných záznamů, mnohdy zbytečných, než konvenční zemědělci. Panují názory, že by podnikatelé mohli fungovat daleko efektivněji, kdyby každodenně neztráceli svou energii náročným „papírováním“. Samozřejmě byrokracie ovlivňuje každého podnikatele

v jakémkoli oboru podnikání, v zemědělství je však nejvíce citelná. Ministr zemědělství Petr Bendl se rozhodl s touto problematikou bojovat a na setkání Antibyrokratické komise Unie, která se konala koncem roku 2011, řekl: „*Jsem přesvědčen, že naším společným zájmem je nemučit zemědělce nadbytečnými povinnostmi a požadavky, zvláště pokud podobné nejsou kladeny na jejich zahraniční konkurenty. Proto budu usilovat o to, aby z právních předpisů a jimi vyvolaných administrativních procedur bylo odstraněno všechno, co od nás evropská legislativa nevyžaduje, co jsme si vymysleli sami na sebe.*“ (Státní zemědělský intervenční fond, 2011)

K těm zákonům, které mají zásadní vliv na společnost, patří zejména **zákon č. 166/1999 Sb. – Veterinární zákon**. Na základě tohoto zákona dostala společnost doklad o schválení a registraci tohoto podnikání od Krajské veterinární správy pro Plzeňský kraj. Ta je také v případě nedodržování požadavků a podmínek udaných zákonem oprávněna toto povolení k podnikání pozastavit či odejmout (Pešková, 2010).

Společnost je povinna své produkty podrobit mnohým finančně náročným testům. Jedním z nich je **vyšetření na BSE**, které nařizuje Státní veterinární správa České republiky na základě **nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 999/2001**.

Aby společnost mohla vyvážet své maso do členských zemí Evropského společenství, musí splňovat podmínky dané Evropským společenstvím např. Evropskou dohodu o ochraně jatečných zvířat z roku 1988. Závod je vybaven dle přísných stavebních a technologických norem Evropského společenství (Pešková, 2010).

Společnost LOVELAND s. r. o. se jakožto BIO výrobce řídí **zákonem č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství**, který udává podmínky hospodaření v ekologickém zemědělství a podmínky pro výrobu biopotravin.

S provozem výroby uzenin se společnosti začnou týkat nové vyhlášky, jako např.:

- Nařízení EU č.852/2004 hygiena potravin,
- Nařízení EU č.853/2004 hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu.

Z výše uvedeného je zřejmé, že na společnost je vyvíjen silný tlak. Chce-li být společnost uznávaným specialistou na hovězí maso a chce-li si udržet své stávající zákazníky a rozšiřovat svou zákaznickou základnu, nemůže si dovolit ani nepatrné zaváhání v této oblasti. Jedině plné respektování těchto zákonů jí zaručí dobrou pověst. Společnost si musí být vědoma, že ztracené dobré jméno se v potravinářském průmyslu

jen těžko získává zpět. Nedodržení některého z těchto zákonů dokonce může vést k odebrání povolení provozovat činnost.

Strategickému záměru společnosti nahrává fakt, že růst ekologického zemědělství má stále větší **politickou podporu**. Hlavní roli zde hraje Ministerstvo zemědělství ČR, které poskytuje poradenství farmářům a výrobcům biopotravin, informuje spotřebitele o výhodách ekologických produktů, zintenzivňuje propagaci biovýrobků, motivuje spotřebitele k nákupu, podporuje výzkum a vzdělání v této oblasti. **Cílem státní podpory** je také zvýšení konkurenceschopnosti českých zemědělců a výrobců potravin v rámci Evropské unie. Velký význam má finanční podpora formou dotací. Tyto aktivity se dějí především v rámci Akčního plánu České republiky pro rozvoj ekologického zemědělství (Akční plán ekologického zemědělství, 2011).

- **Ekonomické prostředí**

Krise v zemědělství, která se projevila v roce 2008, zásadně zbrzdila vývoj společnosti.

Inflace

Chovatelé skotu a zpracovatelé hovězího masa jsou trvale poznamenáni nestabilní ekonomickou situací.

Cena hovězího masa v minulých letech spíše klesala, vezme-li se v úvahu ještě neustálé **zvyšování cen vstupů** - především energií, je zřejmé, že se jedná o jeden ze zásadních faktorů, který negativně ovlivňuje tržby společnosti. Tato skutečnost však ovlivňuje všechny firmy v odvětví. Výrobci s nepříznivou situací bojují tak, že snižují výkupní ceny skotu, čímž si zajišťují marži na potřebné úrovni pro jejich další vývoj. Protože špatná situace je v celém odvětví, jsou dodavatelé skotu v nevýhodné pozici, a tak nemají téměř žádnou vyjednávací sílu. Velkému množství chovatelů skotu a dodavatelů hovězího dobytka se díky rostoucím cenám energií a krmných směsí pro dobytek téměř nevyplatí rozšiřovat svá chovná stáda nebo pokračovat v činnosti. To však vede ke snižování stavů skotu a k dalším **nerovnováhám na zemědělském trhu**.

Společnost by přivítala rostoucí trend v cenách hovězího masa, stejně tak příznivější vývoj cen energií. Současná situace, při níž ve velké míře ubývá dodavatelů dobytka a marže zpracovatelů a výrobců masa se pohybují na velmi nízké úrovni, vede k tvrdému konkurenčnímu boji, který společnost do určité míry oslabuje.

Do budoucna se však očekává mírné zlepšení v této oblasti. Obecně v celé Evropské unii došlo **v roce 2010 k prudkému zvýšení cen masa**, což vyplývá ze zprávy Organizace pro výživu a zemědělství při OSN (Zelená zpráva, 2010). Příčina je přisuzována zejména nedostatku obilnin na světovém trhu. Stejně tak nepříznivé počasí a nižší sklizeň tlačí na růst cen obilí v České republice. Rostoucí cena obilí má následně dopad i na cenu masa z důvodu zdražení krmných směsí. Dlouhodobě by měly jít ceny masa nahoru, avšak rostoucí trend bude jen mírný. Český statistický úřad uvádí, že v 1. čtvrtletí 2011 ceny zemědělských výrobců jatečního skotu meziročně vzrostly v kategoriích jatečných býků o 5,2 % a krav o 1,6 % (ČSÚ, 2012).

Podle dalších informací Českého statistického úřadu lze v souhrnu říci, že v roce 2011 je růst cen potravin vedle růstu elektřiny obecně považován za hlavní riziko celkového inflačního vývoje a stejný vývoj se očekává i v roce 2012 (ČSÚ, 2011).

V tabulce č. 1 je znázorněn přehled cen zemědělských výrobců v letech 2010 a 2011, kde je mírný nárůst znatelný.

Tab. č. 1: Ceny zemědělských výrobců skotu a prasat ke dni 27. 7. 2011 Kč/kg v JUT za studena (bez DPH)

DRUH	k 27. 7. 2011	k 27. 7. 2010	ROZDÍL
Skot jakostních tříd SEUR	71,26	65,82	5,44
Mladí býci, býci, volí celkem	75,77	69,35	6,42
Mladí býci, býci, volí tř. SEUR	77,38	71,05	6,33
Jalovice celkem	60,99	58,78	2,21
Jalovice tř. SEUR	65,89	59,29	6,6
Krávy celkem	55,69	54,04	1,65
Krávy tř. EUR	62,51	58,81	3,7
Telata mléčná	84,80	-	-
Prasata celkem	39,03	37,35	1,68
Prasata tř. SEU	39,32	37,83	1,49

Zdroj: TIS^{CR} SZIF, pozn. nejsou zahrnuty dopravní náklady.

Míra nezaměstnanosti

K velmi důležitým makroekonomickým ukazatelům, které mohou mít na strategický záměr podniku velký vliv, se řadí také míra nezaměstnanosti.

Z informací úřadu práce vyplývá, že po zasažení českého hospodářství krizí tato míra dosahovala výše až 8,5 % (k 31. 8. 2009) a ke konci roku 2010 již 9,6 %. Celková

zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2011 snížila proti stejnému období roku 2010 o 3,3 tis. osob (ČSÚ, 2011).

Vysoká míra nezaměstnanosti, která v České republice byla v době hospodářské krize, stěžovala záměr společnosti přesvědčit spotřebitele, aby začali více kupovat hovězí maso, které je dražší než jiné druhy. Lidé bez práce neměli dostatek finančních prostředků na nákup produktů společnosti. Velké množství lidí tak sáhlo po substitutech hovězího masa.

Míra nezaměstnanosti však v těchto dnech klesá a v Plzeňském kraji dosahuje téměř nejnižší úrovně v rámci celé ČR (ČSÚ, 2012). Budoucí prognózy vývoje nezaměstnanosti, do nichž je možno nahlédnout na Českém statistickém úřadě, mluví o tom, že do roku 2015 by se měla nezaměstnanost vyvíjet pozitivně. Společnost by tak mohla očekávat, že v nadcházejícím období opět poroste poptávka po hovězím mase. Více o vývoji poptávky je uvedeno v následujícím textu Sociální prostředí.

Platební bilance

Dle údajů zveřejněných na stránkách České národní banky se platební bilance České republiky k 13. 3. 2012 pohybovala v kladných číslech (ČNB, 2012). U hovězího masa však import převyšuje export. Společnost je tak ohrožována konkurencí ze zahraničí.

Z vyčerpávajícího šetření ČSÚ z roku 2011 vyplývá, že vývoz živého skotu výrazně převažoval nad dovozem, dovezeno bylo 178 tun a vyvezeno 11 256 tun (ČSÚ, 2011). Meziročně dovoz klesl na polovinu, tedy o 50,2 %, vývoz zůstal téměř na stejné úrovni. Jatečný skot se podílel na celkovém dovozu 95 %, na vývozu 57 %. Zvířata se dovážela především ze Slovenska (80 %) a Nizozemí (16 %) a vyvážela se především do Rakouska (51 %).

„Výroba masa v České republice dlouhodobě klesá a ani rok 2011 nebyl výjimkou. Pokles ve výrobě je nahrazován zvýšenými dovozy ze zahraničí, které mají za následek významné prohloubení schodku zahraničního obchodu s masem,“ zhodnotila loňský vývoj živočišné výroby předsedkyně ČSÚ Iva Ritschelová a dodala, že není očekáváno zlepšení (ČSÚ, 2012).

Hrubý domácí produkt

Před hospodářskou krizí rostla ekonomika ČR vysokým tempem. Statistické údaje ČSÚ uvádějí, že tempo růstu HDP v ČR v roce 2007 dosahovalo 6 %. Hospodářská krize

však toto tempo výrazně zbrzdila. HDP ČR ve 2. čtvrtletí roku 2009 meziročně klesl o 5,5 %, což je zatím nejvíce za celou dobu existence ČR. Na konci roku 2010 bylo tempo růstu HDP ve výši 2,8 %. V roce 2011 HDP vzrostl oproti minulému roku o 1,7 % (ČSÚ, 2012).

Se snížením výkonnosti ekonomiky souvisí i růst nezaměstnanosti a menší spotřeba domácností, což může ovlivnit i firmu LOVELAND s. r. o. a její záměr dostat do českých domácností více (dražšího) hovězího masa.

- **Sociální prostředí**

Sociální prostředí může být významným zdrojem příležitostí pro strategický záměr společnosti.

Z dlouhodobých výzkumů spotřebitelské poptávky, které provádí Český statistický úřad, vyplývá, že se na vrcholu spotřebitelských preferencí nachází kuřecí maso (ČSÚ, 2011). Vývoj poptávky po masu je ovlivňován především faktory jako je cena masa, dostupnost v obchodech, vývoj cen substitučních výrobků, zapomínat by se nemělo ani na propagaci nebo pochybnosti o zdravotní nezávadnosti. Hovězí stojí v žebříčku oblíbenosti až za vepřovým masem. Významným faktorem, který ovlivňuje pořadí oblíbenosti, je právě cena (Pešková, 2010).

Problém ve stále nízké spotřebě hovězího masa vidí společnost LOVELAND s. r. o. v **nedostatečné informovanosti veřejnosti**. Ačkoliv je hovězí zdravější a méně tučné než vepřové, zájem o něj roste jen mírně. Záruku stability prodeje by mohlo výrobcům a obchodníkům přinést správné označování kvality hovězího masa a jeho druhu a dostatečná informovanost spotřebitelů, jak nakládat s masem dané kvality.

Vliv rostoucího trendu v příjmech obyvatelstva na spotřebu není vždy jednoznačný. Pravděpodobně však povede k preferování nákupu kvalitnějšího masa a tedy i dražšího masa. Významný vliv mají i **zdravotní doporučení**, jimiž se velká část populace řídí. V dnešní době se stále více prosazuje mezi spotřebiteli zdravý životní styl, společnost proto může do budoucna očekávat, že mnozí spotřebitelé dají přednost hovězímu masu před méně zdravým vepřovým.

Podstatné jsou také základní **demografické trendy**. Společnost by měly zajímat **trendy ve vzdělanosti obyvatelstva** v Plzeňském kraji. Obecně totiž platí, že lidé s vyšším vzděláním získávají na trhu práce lepší pracovní místa, a proto mají větší měsíční

příjmy a více prostředků na nákup dražších produktů. Dle analýzy provedené Katedrou demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze (2007) vyplývá, že úroveň vzdělání se v České republice každým rokem zvyšuje a tento trend bude i nadále pokračovat.

Naopak **stárnutí populace**, které hrozí Evropě, znamená odklon od vysoké spotřeby masa a preferenci drůbežího masa. Obyvatelstvo v Plzeňském kraji dle údajů ČSÚ (2012) stárne díky prodlužování průměrné délky života a poklesu míry porodnosti. Starší lidé obecně jedí méně a vyhýbají se dražším druhům masa a náročnějším na přípravu (Pešková, 2010). Na druhou stranu právě uzeniny jsou oblíbeným produktem starší populace, což je pozitivní pro strategický záměr společnosti. Mladí lidé začínají více konzumovat hovězí maso a nové tradiční uzenářské produkty by mohly výrazně zaujmout starší generaci.

V rámci strategického záměru společnosti rozšířit podnik o výrobu uzenin a masných výrobků biokvality by společnost měla více monitorovat postoj spotřebitelů k těmto výrobkům. Poptávka po biopotravínách se v poslední době v České republice výrazně zvýšila. Spotřebitelé vnímají tyto produkty jako kvalitní, vhodné pro udržení zdraví a šetrné k životnímu prostředí. Stále ale existují překážky, které způsobují, že spotřebitel nakupuje hlavně běžné potraviny. K nejdůležitějším patří vyšší cena a nedostatečná informovanost spotřebitelů o výhodách biopotravín.

- **Technologické prostředí**

Po vstupu České republiky do EU musel být podnik zrekonstruován, aby odpovídal směrnici EU. Současné **normy porážky** jatečných zvířat nedosáhly v rámci všech členských států EU konečné a jednotné podoby, i když jednotnost dosahuje již vysoké úrovně. Je však pravděpodobné, že budou i v nadcházejících letech vznikat další nové normy a požadavky na změnu technologií užívaných při porážení. Tato skutečnost sebou nese riziko vysokých dodatečných nákladů (Pešková, 2010).

Společnost LOVELAND s. r. o. si v nadcházejících letech přeje věnovat maximální energii do budování malé výroby uzenin a rozšiřování své zákaznické struktury o konečné spotřebitele. Pokud bude muset v rámci nařízení státu investovat do obměny stávajících výrobních zařízení, její záměr to značně zbrzdí.

- **Ekologie**

Problematika ekologie souvisí již s předešlými body. Podniky v tomto oboru jsou opět zatíženy řadou nařízení vlády a Evropské unie. V rámci trvale udržitelného rozvoje jsou podniky velmi přísně kontrolovány, zda dodržují ekologické předpisy, jak nakládají s biologickým odpadem atd. S tím je opět spojena rozsáhlá administrativa, která váže i nemalé administrativní náklady.

V České republice se pozvolna rozvíjí ekologické zemědělství. Ministerstvo zemědělství ČR nabízí dotace začínajícím podnikatelům v ekologickém zemědělství v rámci Programu pro rozvoj venkova na období 2007-2013, který má za cíl mimo jiné rozvoj ekologického zemědělství. Společnost tak může do budoucna očekávat přírůstek BIO farem a nových dodavatelů.

3.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí podniku je popsáno Porterovým modelem pěti sil, který říká, že na firmu působí pět základních faktorů, a to konkurence v oboru, potenciální noví konkurenti, substituční výrobky, zákazníci a dodavatelé (Šulák, Vacík, 2005, s. 27). Protože cíle podniku a strategie jejich dosažení jsou zásadní měrou ovlivňovány situací v oboru, je vhodné věnovat analýze mezoprostředí dostatečnou pozornost.

- **Konkurence**

V rámci analýzy konkurence je vhodné zaměřit se především na tyto otázky (Keřkovský a kol., 2006):

- Jaká je pozice firmy na trhu vůči hlavním konkurentům?
- Jak se konkurence v průběhu času mění a vyvíjí?
- Vstupují na trh noví rivalové? Opouštějí trh starší konkurenti? Proč?

Zkušenosti společnosti ukázaly, že je podstatné zaměřit se na dva hlavní konkurenty na trhu a analyzovat jejich vývoj. Společnost **Masokombinát Plzeň s. r. o.**, známá pod názvem *Schneider*, se nachází v Plzni na Americké třídě. V dnešní době se zabývá výrobou uzenin a masných výrobků, jejich prodejem a expedicí po celé České republice.

Kromě výše uvedeného vlastní společnost porážku jatečního dobytka, která se nachází na Jateční ulici v Plzni. Zásadní problém pro společnost LOVELAND s. r. o. spočívá

v tom, že tento kapacitně větší konkurent jí přebírá dodavatele. V případě stejných dodavatelů nastává **boj o jateční zvířata**. Masokombinát Plzeň s. r. o. je více zapsán do povědomí konečných zákazníků, což může být rozhodující i pro dodavatele skotu, kterých rapidně ubývá. Na vině jsou především nízké ceny výkupu skotu a hlavně rostoucí náklady na chov, na něž má zásadní vliv růst cen energií (Pešková, 2010).

Společnost Masokombinát Plzeň s. r. o. silně konkuruje firmě LOVELAND s. r. o. vlastní výrobnou masných výrobků, kde jsou produkovány výrobky pod obchodní značkou Schneider. Tento způsob výroby společnosti umožňuje inovovat výrobky a výrobkové řady, a tím vycházet vstříc zákaznickým potřebám. Podnik Masokombinát Plzeň s. r. o. konkuruje i v oblasti **biovýroby**, představitelem biouzenin společnosti je výrobková řada pod názvem Vita Natura.

Spolu s kvalitní reklamou přináší tento přístup velké objemy zákazníků. Stejnou cestou se plánuje v nadcházejících letech vydat i společnost LOVELAND s. r. o. Společnost očekává zlepšení postavení na trhu a opětovné navrácení schopnosti dosahovat zisků.

Za další rivaly jsou považovány **Jatky Blovice s. r. o., Jatky Domažlice s. r. o.** s provozovnou masné výroby v Plané u Mariánských Lázní, které jsou známi pod obchodní značkou **Maso Brejcha**.

Společnost se zabývá výkupem a porázkou všech jatečních zvířat, výrobou vlastních masných výrobků a provozováním vlastních prodejen. V současné době je schopna zpracovat téměř 10 000 kusů vepřového a 3000 kusů hovězího masa měsíčně. Játka kapacitně několikrát převyšují firmu LOVELAND s. r. o., kde se poráží „jen“ 600 kusů skotu měsíčně (Pešková, 2010).

Jak již bylo výše zmíněno, síla hlavních konkurentů spočívá v tom, že kromě porážky jatečních zvířat vyrábějí a prodávají vlastní produkty. Na trhu vystupují jako prodejci bouraného masa a současně prodejci masných výrobků a uzenin. Zákaznická základna je tak rozsáhlejší než u společnosti LOVELAND s. r. o.

Obecně lze rivalitu v tomto odvětví označit za vysokou. Výrobky nabízené konkurenty nevykazují vysokou míru diferenciací. Zákazníci ještě příliš nerozlišují mezi výrobky jednotlivých firem. Zjednodušeně řečeno, stále ještě převažují situace, že si zákazník uzeninu pořídí tam, kde je levnější, spíše než v obchodě, kde je vyrobena z kvalitních surovin. Vysokou rivalitu také podporují bariéry vstupu nových konkurentů

do odvětví. Neméně významnou příčinou je pomalu rostoucí trh, na němž se stávající firmy snaží udržet ať už cenovou či necenovou konkurencí.

Společnost LOVELAND s. r. o. plánuje, že realizací investičního záměru získá na svou stranu větší množství zákazníků vyhledávající kvalitu a osvědčené české receptury. Ve svých cílech dále do budoucna počítá s pečlivější analýzou výše uvedených konkurentů. Společnost bude zajímat, zda konkurent nevyvíjí nový výrobek, zda nezvýšil náklady na reklamu a samozřejmě zda nezměnil ceny. K těmto změnám pak přizpůsobí i své chování.

- **Potencionální noví konkurenti**

Velmi vysoké fixní náklady vstupu do tohoto odvětví podnikání omezují vstup nových konkurentů, k čemuž přispívá vysoký stupeň regulace odvětví. Společnost, která by chtěla začít podnikat v oboru výroby uzenin či jateční výroby, by musela nejprve splnit celou řadu norem daných Evropskou unií, což je vysoce finančně nákladné, přičemž norem a předpisů rok od roku přibývá a firmy se musí neustále flexibilně přizpůsobovat.

- **Substituční výrobky**

Hrozba substitutů je pro společnost zásadní. Za nejčastější substitut hovězího masa je považována drůbež – především kuřecí. Nevýhoda hovězího masa tkví v tom, že se jedná o jeden z nejdražších druhů mas na trhu. Ačkoliv je velmi zdravé, spotřebitelé ho často nahrazují levnějšími druhy. Proto je cílem společnosti přesvědčit spotřebitele, že hovězí maso je díky velkému množství vitamínu a minerálů, které obsahuje, správnou volbou pro přípravu zdravých jídel. Tímto se chce zabývat ve své reklamní kampani na obecnou podporu hovězího masa, která bude probíhat za podpory spolupracujících odběratelů a na webových stránkách společnosti.

Společnosti nahrává ta skutečnost, že se v poslední době velmi často setkáváme s různými „aférami“ v potravinářském průmyslu. Příkladem jsou kuřata dovážená do České republiky z Polska, která v sobě obsahovala bakterie salmonely a listerie. Ta se musela před časem stáhnout z českých trhů (Lidovky.cz, 2010). Podobná byla nedávná kauza z ledna minulého roku, kdy v českých obchodech bylo prodáváno vepřové maso z Německa, které vzniklo z chemicky vykrmených prasat a ohrožovalo spotřebitele rakovinotvornými látkami (Aktuálně.cz, 2011).

Společnost by ráda přesvědčila konečné spotřebitele o tom, že se vyplatí kupovat kvalitní hovězí maso a především maso BIO kvality, které právě společnost nabízí.

- **Zákazníci**

Mezi odběratele společnosti LOVELAND s. r. o. patří firmy, jejichž hlavní činností je výroba uzenin a masných výrobků, řeznictví a uzenářství. Neméně důležití jsou zákazníci, většinou drobní zemědělci, kteří přiváží skot k porážce pro svou vlastní potřebu.

K odběratelům společnosti patří například firma *Zřud-masokombinát Písek CZ a. s.* Prioritou firmy je vyrábět kvalitní výrobky, nikoli výrobky, jejichž hlavním kritériem je cena. K výrobě kvalitních uzenin je třeba kvalitního masa, proto si firma Zřud-masokombinát Písek CZ a. s. vybrala společnost LOVELAND s. r. o. jako svého dodavatele.

Firma *Majer Václav – řeznictví* patří k dalším tradičním výrobcům masa a masných výrobků, který používá tradiční receptury výroby. Garantuje prvotřídní kvalitu výrobků důkladným výběrem dodavatelů hovězího masa (Pešková, 2010).

Hlavní **vyjednávací síla zákazníků** společnosti spočívá v tom, že zákazník může snadno přestoupit k jinému dodavateli, protože náklady s tímto spojené jsou velmi nízké. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že dlouholeté partnerství může přinášet značné výhody pro všechny zúčastněné. Vyjednávací síla zákazníků je také podpořena velkým množstvím substitutů, mezi nimiž mohou zákazníci volit.

Do budoucna by společnost ráda **prohloubila partnerské vztahy** s některými stálými zákazníky v rámci svého investičního záměru. Společnost věří, že by pro ni bylo prospěchem, kdyby její stálí odběratelé poskytovali veřejnosti informaci, od koho odebírají hovězí maso. Tak by se jméno společnosti dostalo do povědomí širší veřejnosti. Společnost by byla spolupracujícím odběratelům ochotna nabídnout slevy na dodávky masa a přednostní dodání. Sám majitel řeznictví by s kvalitními produkty a jejich propagací získal více zákazníků, prospěch by proto měly obě strany.

V rámci záměru vybudování výroby uzenin plánuje společnost **vyjednat užší spolupráci s vybranými odběrateli i ohledně nových uzenářských výrobků.**

- **Dodavatelé**

Firma LOVELAND s. r. o. spolupracuje pouze s prověřenými dodavateli, kteří ji mohou zaručit, že hovězí maso bude vysoce kvalitní.

Dodavateli jsou především firmy zaměřující se na rostlinnou a živočišnou výrobu, farmy a chovatelé skotu.

Vyjednávací sílu dodavatelů společnosti však posiluje fakt, že biofarem a chovů, kde se skot vykrmuje jen na pastvinách, není velké množství. Společnost je tak závislá na několika dodavatelích, kteří si mohou stanovovat vyšší ceny.

Údaje Ministerstva zemědělství ČR však mluví o tom, že by měl každoročně vzrůstat počet biofarem, což je pozitivní. Ministerstvo zemědělství ČR zpracovalo **strategii rozvoje ekologického zemědělství** v České republice, která se týká období 2011 – 2015 (Akční plán, 2011). V rámci akčního plánu dojde k podpoře domácího trhu s ekologickými produkty zemědělství, zvýší se informovanost spotřebitelů o výhodách těchto produktů pro jejich zdraví, zvýší se informovanost a vzdělání samotných zemědělců. Podpora ekologického zemědělství státem bude spočívat velkou měrou i v dotacích, které by měly zvýšit podíl ekologického zemědělství na celkových výstupech zemědělství v ČR. Veškeré statistiky a dosažené výsledky jsou zveřejněny na internetovém portále Ministerstva zemědělství eAGRI (eAGRI, 2010).

V České republice obliba výrobků bio kvality narůstá, ale na trhu je k dostání stále více zahraničních biopotravin. Ministerstvo zemědělství ČR doufá, že akční plán přinese nejen osvětu v této problematice, ale hlavně nárůst počtu podnikatelů v ekologickém zemědělství.

Více biofarem by tak přineslo společnosti menší závislost na několika dodavatelích a zmírnila by se rizika spojená se ztrátou dodavatele.

3.3 Analýza interního prostředí

Po analýze interního prostředí získá firma seznam jejích silných a slabých stránek. Stejně jako v předešlých analýzách je i zde nutno analyzovat prostředí ve vztahu k vytyčenému strategickému záměru, tj. rozšíření výroby za účelem rozšíření zákaznické základny a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Interní prostředí je nutno analyzovat minimálně v těchto oblastech:

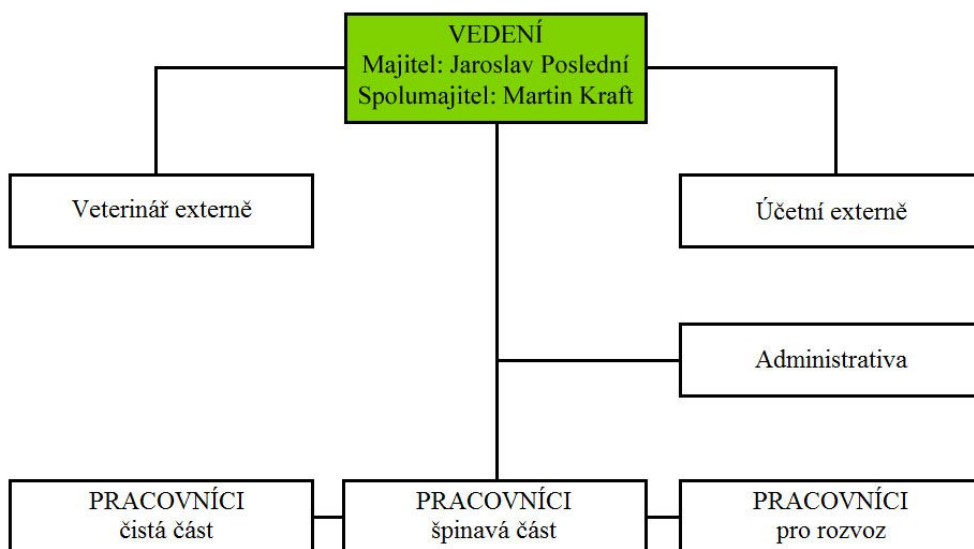
- **Management**

Management podniku (v tomto případě se jedná o majitele firmy) vytváří strategické plány a projekty, které určují směr, jakým se bude podnik v jednotlivých letech ubírat. Mezi základní činnosti, které management podniku vykonává, patří plánování, organizování, motivace pracovníků, personální řízení a kontrola (Šulák, Vacík, 2005).

Společnost si uvědomuje, že její úspěch v budoucnosti velkou měrou závisí na kvalitním **plánování**. U každého plánu, ať už krátkodobého, či dlouhodobého strategického, je velmi důležitá jeho formulace, srozumitelnost, pochopení nejen managementem, ale i ostatními zaměstnanci. Společnost se snaží své plány stanovovat tak, aby se flexibilně přizpůsobovaly změnám v prostředí. Pro tento případ vždy počítá s několika variantami plánu. Jak kvalitně byl plán sestaven, společnost většinou zjistí až v době naplňování plánu, kdy porovnává odchylky plánu se skutečností.

Do managementu lze dále zahrnout **organizování** a organizační strukturu podniku. Organizace práce a koordinace přispívá k snadnějšímu dosahování podnikových cílů.

Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

Ve společnosti LOVELAND s. r. o. je využíván liniový styl řízení. Cíle a úkoly, které pracovníci vykonávají, jsou předem dány.

Nově došlo k **prodeji části podílu na společnosti**. Firma LOVELAND s. r. o. tak získala nového spolumajitele pana Martina Krafta, odborníka na masnou výrobu. Jak již bylo výše řečeno, k zásadním změnám ve vlastnické struktuře došlo v reakci na klesající ziskovost firmy. Společnost očekává, že změny se promítnou v celkovém oživení firmy. Nový investor byl společností vybírán téměř 2 roky a nyní se do jeho aktivní role při budování investičního záměru vkládá velká důvěra.

Pozici **administrativních pracovníků** vykonávají obvykle 4 lidé. Hlavní náplní jejich práce je fakturace, přijímání objednávek, manipulace s finančními prostředky atd. **Účetnictví** zpracovává externí firma. Jako externí pracovník v podniku pracuje i **veterinář** zastávající nezávislou kontrolu Státní veterinární správy (Pešková, 2010).

Majitel společnosti LOVELAND s. r. o. pan Jaroslav Poslední se velkou měrou podílí na úspěchu a ziskovosti firmy. Veškeré manažerské činnosti doposud vykonával právě on. Příchod nového spolumajitele by měl zefektivnit jednotlivé manažerské aktivity. Každý z nich se bude koncentrovat na záležitosti, v nichž dokáže dosahovat nejlepších výsledků. Jateční výroba i nadále zůstane hlavním polem působnosti pana Posledního. Kromě plánování a organizování se management firmy pečlivě věnuje budování **motivačního systému**, který ve společnosti funguje. Komunikace se zaměstnanci a systém odměn přispívá k zvyšování loajality zaměstnanců a jejich spokojenosti, což je jedním ze strategických cílů podniku.

V rámci **kontroly** jsou porovnávány skutečně dosažené výsledky s těmi, které byly předem naplánovány. Plány se týkají především rozsahu výroby, výsledků dosažených propagací aj. Při zjištění odchylek jsou následně analyzovány jejich příčiny, je-li to možné, jsou odchylky následně odstraňovány a v budoucím rozhodování je dbáno na to, aby se předcházelo příčinám vzniku těchto výkyvů. Kontrolovány jsou také samostatně pracovní výsledky jednotlivých zaměstnanců, podle nichž jsou zaměstnanci ohodnocováni a odměňováni. Na tento princip kontroly pracovníků výsledků je úzce napojen motivační systém v podniku.

- **Marketing**

V rámci marketingu se společnost zabývá zjišťováním informací o zákaznících a jejich požadavcích a těmto požadavkům se snaží přizpůsobovat při produkci výrobků.

Marketing jako samostatné oddělení však nebylo ve společnosti zřízeno. O propagaci rozhoduje vedení firmy. Doposud se společnost propagaci své firmy nijak významně nevěnovala a spoléhala se pouze na samotné šíření svého dobrého jména mezi odběrateli masa. Obecně je známo, že účinek dobré pověsti z dlouhodobého hlediska slábne, proto se společnost rozhodla, že v nadcházejících 5 letech začne firmu a její produkty více propagovat.

Zaměřit se společnost chce především na budování dobrých vztahů se zákazníky, protože si uvědomuje, že největší sílu je možno získat právě díky spokojenosti zákazníků, kteří si jistě pozitivní reference nenechají jen pro sebe. Firma plánuje v rámci propagace přesvědčit některé odběratele ke spolupráci poskytováním různých výhod, což už bylo zmíněno výše. Dalším cílem v rámci propagace společnosti je vytvářet na webových stránkách reklamu hovězímu masu obecně.

- **Výroba**

Jak bude úspěšný strategický záměr společnosti, o tom také rozhodne samotná výroba. Společnost by se měla snažit maximalizovat silné stránky ve výrobě a odstranit veškeré nedostatky, které mohou negativně ovlivnit výrobní proces a následně i konečné výstupy výroby.

Společnost zvolila rozdílnou technologii výroby masných výrobků než je užívána u převážné většiny průmyslově zpracovávaných produktů. Tato technologie využívá tradičních postupů výroby uzenin, avšak za použití moderního zařízení a technologického vybavení. V příloze C je k nalezení úhrn nového výrobního zařízení, které bude užíváno při výrobě uzenin. Výsledkem výroby budou poctivé produkty vyrobené především z masa bez přídavných náhražek.

Kapacita výroby připravované výroby uzenin je v počátcích provozu plánována ve výši 400 kg hotových výrobků za den. Výroba s moderními stroji je však vysoce flexibilní s možným navýšením až o 100 %. Více informací poskytuje kapitola 4, kde je k dispozici mimo jiné přehled plánovaných výrobků a jejich cen (tab. č. 7).

- **Finanční analýza**

V následující kapitole bude zachycen vývoj jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, z něhož společnost může vyvodit budoucí trendy.

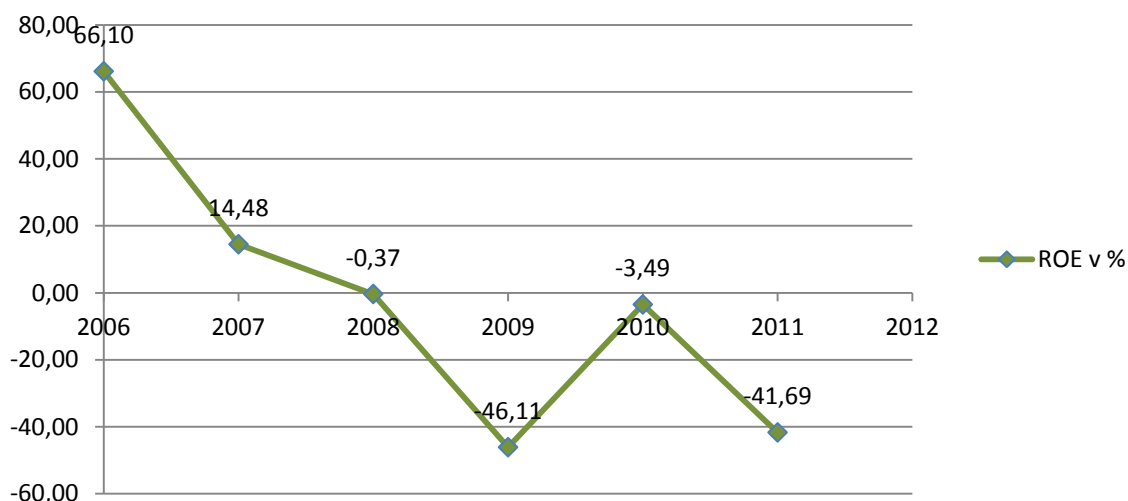
Výkazy společnosti za roky 2006 až 2011 jsou k dispozici v příloze A a B. Samostatně je v příloze I a J zveřejněna rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2011, kde jsou zřejmé majetkové přesuny z přelomu období 2011 a 2012. V tomto období došlo v rámci částečného prodeje obchodního podílu k převedení částky 5 500 tis. Kč z vlastního kapitálu do závazků vůči společníkům. Protože byla **hodnota vlastního kapitálu společnosti počátkem roku 2012 navýšena na původní výši 10 944 tis. Kč**, došlo k rozhodnutí tuto **krátkodobou změnu neuvažovat ve výpočtech** jednotlivých ukazatelů finanční analýzy.

Výsledky roku 2011 by byly velmi zkreslené díky interní transformaci obchodního podílu na nového společníka. Nejvíce by se tato skutečnost promítla do ukazatele čistého pracovního kapitálu, protože došlo k náhlému vzrůstu krátkodobých závazků.

Rentabilita

Obr. č. 4 zachycuje vývoj v čase poměrového ukazatele rentabilita vlastního kapitálu (dále jen ROE). Obr. č. 5 zobrazuje poměrový ukazatel rentabilita aktiv (dále jen ROA).

Obr. č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu v % v letech 2006 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2011.

Rentabilita vlastního kapitálu se nevyvíjí příliš pozitivně. Od roku 2008 společnost hospodaří se ztrátou kvůli silné globální krizi, která zasáhla velkou měrou i české

zemědělství. Přejít z roku 2009 do roku 2010 přinesl výrazné zlepšení hodnoty ROE na -3,49 %, ale rok 2011 znamenal opětovný propad kvůli ztrátě přes 4 mil. Kč. Do budoucna se však očekává příznivější makroekonomický vývoj. Ke zvýšení rentability by měl dále přispět investiční záměr společnosti.

Krise v zemědělství příliš nepřeje samotným zemědělcům, na kterých je společnost velkou měrou závislá (viz kap. č. 3.1). Mnohem lépe jsou na tom výrobci a zpracovatelé masa, což je hlavní důvod, proč se společnost rozhodla investovat do výroby uzenin. Ceny uzenin a potravin všeobecně mají rostoucí tendenci. Výkupní ceny dobytka, které ovlivňují především jateční výrobu, jsou ale také dlouhodobě rostoucí, což má negativní vliv na marže společnosti. Vývoj cen je k dispozici na obrázku č. 11 v kapitole č. 4.4.1. Společnost má možnost v rámci investičního záměru ušetřit oproti jiným uzenářům náklady, protože si bude maso produkovat sama. Tato problematika bude podrobně rozebrána v kapitole č. 4.

Obr. č. 5: Rentabilita aktiv v % v letech 2006 – 2011

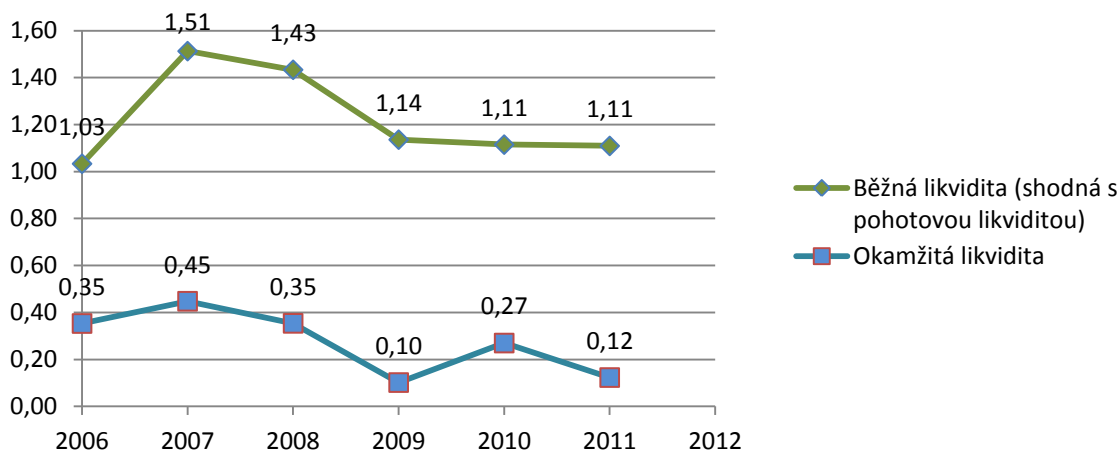


Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2011.

Stejně jako u ROE také ukazatel ROA utrpěl díky krizi v zemědělství hluboký propad. Z grafu je zřejmé, že rok 2010 znamenal značné zlepšení, ačkoli se stále jednalo o záporné hodnoty, rok 2011 však přinesl opětovný propad až k hodnotě -16,48 %.

Platební schopnost

Analýza platební schopnosti je obvykle prováděna základními poměrovými ukazateli likvidity, k nimž patří ukazatel běžné likvidity, pohotovosti likvidity a okamžité likvidity. Jejich vývoj v čase je zachycen na obr. č. 6.

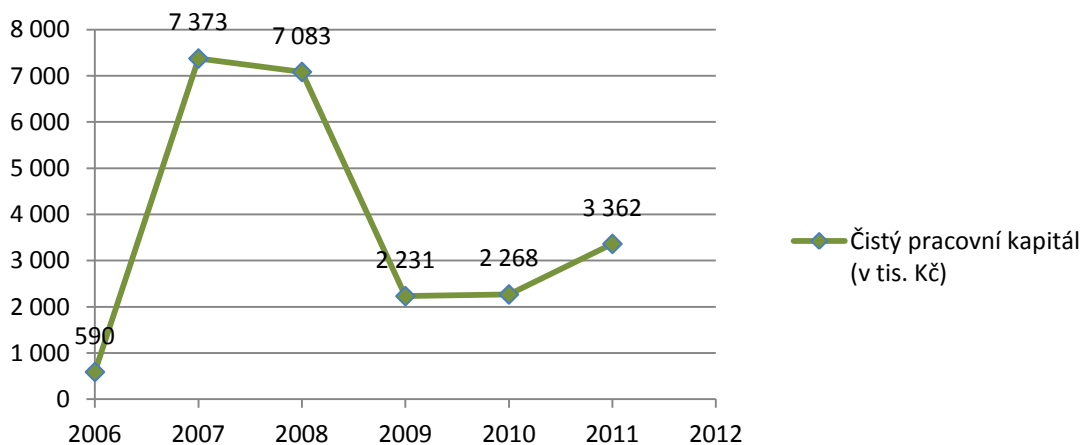
Obr. č. 6: Běžná a okamžitá likvidita v letech 2006 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2011.

Vzhledem k tomu, že společnost většinou nedrží zásoby, je běžná likvidita shodná s pohotovou. Výjimkou je rok 2011, kdy se ve výkazech společnosti promítla zásoba ve výši 1 552 tis. Kč. Jednalo se o hovězí čtvrtě, k jejichž vyskladnění došlo až v počátku roku 2012. Pohotová likvidita dosáhla v roce 2011 hodnoty 1,11. Společnost si udržovala svou platební schopnost i v době krize, protože vždy byly veškeré krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. Tato pozitivní skutečnost je zřejmá i z ukazatele čistého pracovního kapitálu.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál úzce souvisí s platební schopností podniku a jeho vývoj je zachycen na obr. č. 7

Obr. č. 7: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč v letech 2006 – 2011

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2011.

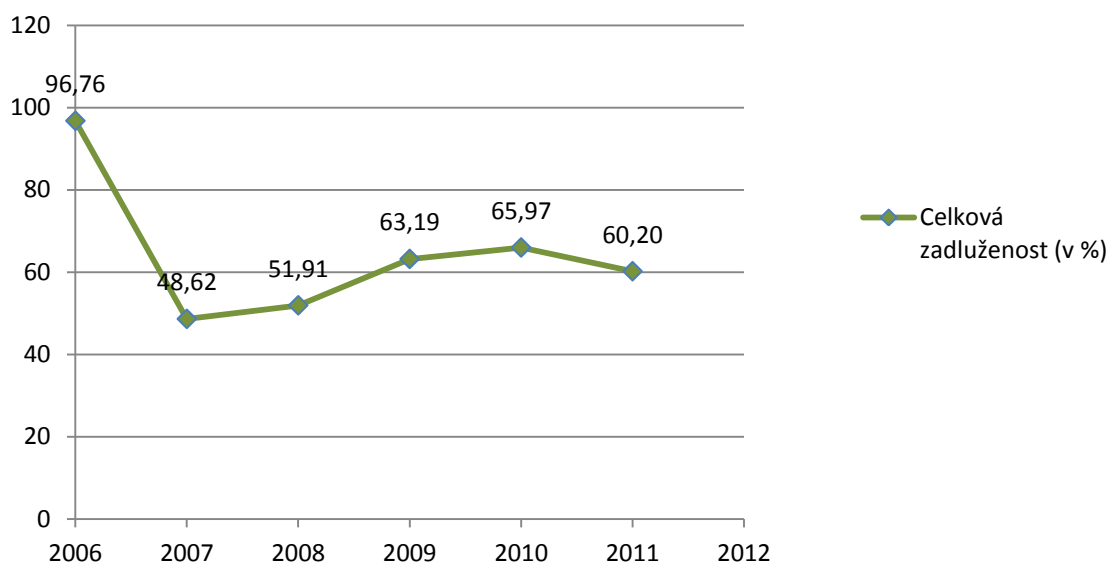
Jak již bylo výše zmíněno, čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) potvrzuje dostatečné krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy.

Celková zadluženost

Obr. č. 8 zachycuje celkovou zadluženost podniku. Na zadluženosti podniku se podílí krátkodobé závazky, pouze v roce 2009 vykazovala společnost dlouhodobé závazky ve výši 1 394 tis. Kč, přičemž se i v tomto případě jednalo o závazky z obchodního styku, nikoli o úvěr. V tomto oboru podnikání je obvyklé, že potřebuje-li firma získat peníze, může se s některými dodavateli domluvit na prodloužení doby splatnosti, což bylo využito i zde.

Celková zadluženost společnosti se již několik let vyvíjí stabilně, což je možno hodnotit pozitivně.

Obr. č. 8: Celková zadluženost v % v letech 2006 – 2011

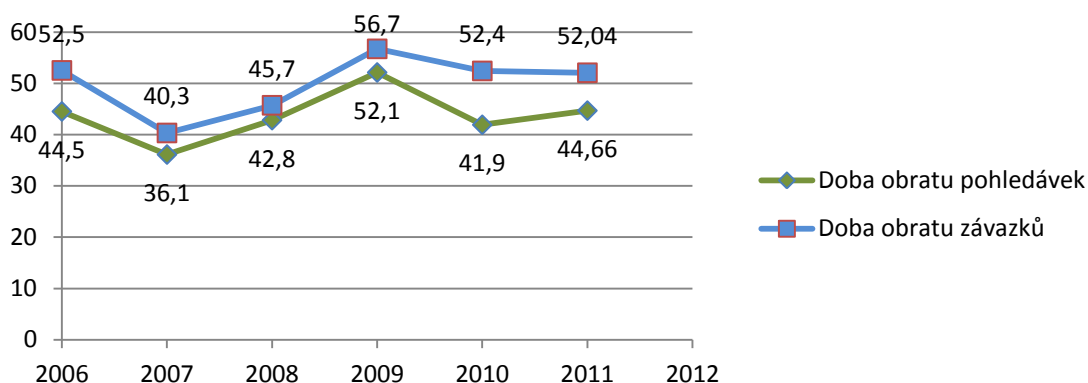


Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2011.

Aktivita

Pro vyhodnocení ziskovosti vloženého kapitálu jsou využívány ukazatele obratovosti aktiv a rychlosti obratu aktiv. Obr. č. 9 vyjadřuje dobu obratu pohledávek a závazků z obchodního styku.

Obr. č. 9: Doba obratu závazků a pohledávek z obchodního styku ve dnech v letech 2006 – 2011

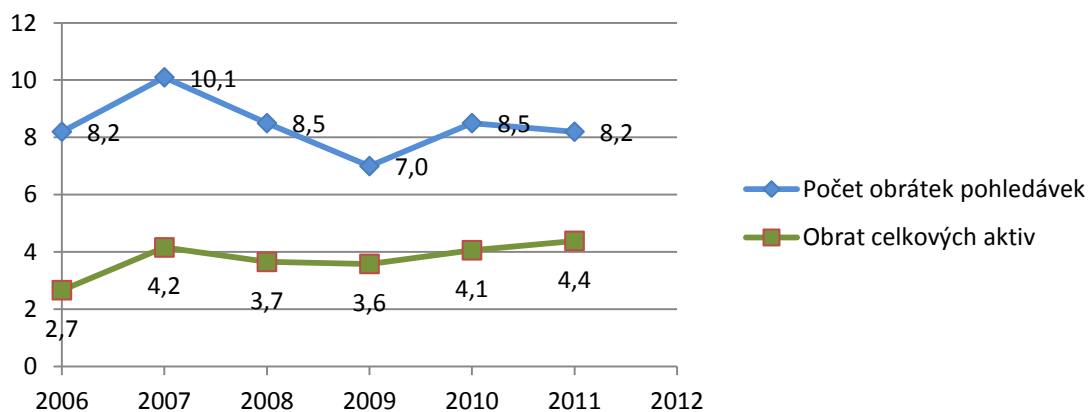


Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2011.

Doba splatnosti pohledávek je ve společnosti nastavena na 30-40 dní, firma ale často trpí nedostatečnou schopností svých zákazníků splácet své závazky včas. Tímto problémem jsou však zatíženy všechny firmy v oboru. Doba obratu závazků je vždy vyšší než doba obratu pohledávek, společnost se tak vyhýbá druhotné platební neschopnosti.

Obr. č. 10 vyjadřuje obrat celkových aktiv a obrat pohledávek.

Obr. č. 10: Obrat celkových aktiv a obrat pohledávek v tis. Kč v letech 2006 – 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2011.

Obrat celkových aktiv dosahuje vysokých hodnot. V odvětví s vysokou kapitálovou náročností lze tyto hodnoty považovat za optimální. Rychlost transformace pohledávek na hotovost po tříletém poklesu zaznamenává mírný růst, což je pozitivní.

Zhodnocení finanční analýzy

Z výše provedené analýzy je zřejmé, že si společnost v posledních letech nevede příliš dobře především v oblasti rentability. Jak již bylo uvedeno, celosvětová ekonomická krize a následně krize v českém zemědělství má na tomto nepříznivém stavu svůj podíl. Společnost si uvědomuje, že stejnou měrou jsou postiženy i ostatní firmy v oboru. Některé podniky (především drobní zemědělci) mají pozici mnohem horší, často jejich podnikání končí bankrotem. Na trhu se tak snižují počty dodavatelů skotu a jiných hospodářských zvířat a masozpracovatelům jako je společnost LOVELAND s. r. o. ubývá zakázek. Zhoršená platební schopnost odběratelů společnosti pak vede k tomu, že často chybí peněžní prostředky, na něž společnost musí čekat, aby uhradila své závazky. Podniky v oboru se tak ocitají v **neustále se opakujícím cyklu čekání na platby a opožděného placení dluhů**.

Společnost vidí **možnou záchranu právě v rozšíření výroby** o malou výrobu uzenin a **ve změně tržní pozice**. Nyní se tento investiční záměr společnosti jeví jako jediná možnost, jak se navrátit do silné finanční pozice, kterou měla před několika lety. Společnost očekává, že nový společník přispěje k záměru kromě přílivu kapitálu také znalostmi, kontakty, zkušenostmi a celkovým oživením současného managementu společnosti.

Výhodou je, že díky produkci vlastního masa firma znatelně ušetří náklady na výrobu uzenin, čímž se ihned v počátku výroby může stát silným konkurentem. V pozici uzenáře se společnosti celkově otevrou nové možnosti na trhu, vznikne větší prostor pro komunikaci se zákazníkem a účinnější propagaci.

Dle informací společnosti byla dosažená ztráta k 31. 12. 2011 vyrovnána již v průběhu dubna. Pozitivně společnost hodnotí např. **pokles nákladů na asanaci a likvidaci odpadů**. Cena za svoz odpadu poklesla z 9 Kč na 3 Kč za kilogram odpadu, což společnost považuje za znatelné snížení nákladů. Měsíčně je v podniku vyprodukováno průměrně 40 tun biologického odpadu. Původní náklady se tak pohybovaly ve výši 360 tis. Kč za měsíc. V těchto dnech náklady na svoz odpadu poklesly na úroveň 120 tis. Kč za měsíc. Tato změna přináší **měsíční úsporu ve výši 240 tis. Kč**.

Výše uvedené faktory, které byly zjištěny v rámci analýzy mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí, budou v kapitole č. 4.4.3.2 **promítnuty do nákladů vlastního kapitálu** prostřednictvím komplexní stavebnicové metody.

4 POPIS INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

4.1 Základní charakteristika projektu

Cíl projektu

Realizace projektu proběhne v souladu s cílem společnosti rozšířit zákaznickou základnu a dostat se do povědomí širší veřejnosti, a tím upevnit pozici na trhu a **zvýšit konkurenceschopnost** svých výrobků.

Investičním záměrem společnosti je **rozšíření podniku o výrobu masných výrobků**. Společnost LOVELAND s. r. o. plánuje svým zákazníkům poskytovat **produkty v BIO kvalitě**, k jejichž výrobě budou **používány pouze poctivé suroviny** bez chemických aditiv. Samotná výroba se zaměří na staré a osvědčené receptury výroby uzenin, ale s použitím moderních technologií. Výsledkem bude kvalitní výrobek svým složením, chutí i barvou vzdálený průmyslově zpracovávaným uzeninám.

Umístění projektu

Sídlo společnosti LOVELAND s. r. o.: Nýřany, Plzeňský kraj, ČR.

Realizační tým

Realizační tým projektu se skládá z těchto členů:

- majitel společnosti – Jaroslav Poslední,
- spolumajitel společnosti – Martin Kraft
- vedoucí administrativy – Petra Poslední,
- vedoucí výroby – Martin Kraft,
- specialista na masnou výrobu – Jaroslav Poslední mladší,
- specialista na masnou výrobu – Richard Šteffl.

Technická doba životnosti projektu je stanovena na 15 let (viz kap. 4.4.3).

Projekt bude hodnocen pro roky 2012 – 2017, na které má společnost finanční plán.

Podpora záměru

Jak již bylo dříve zmíněno, společnost se spoléhá na úzkou spolupráci s některými odběrateli (např. OTTIS Jiří – Řeznictví), kteří se zaměří na prodej uzenin společnosti LOVELAND s. r. o. V prodejnách budou k dispozici propagační letáky doporučující kvalitní výrobky společnosti zhotovené z poctivých surovin. Důležitou roli však sehrají

doporučení prodávajících uzenářů a následná osobní zkušenost zákazníka. Společnost věří, že mnozí spotřebitelé dokážou rozpoznat rozdíl mezi domácím špekáčkem a špekáčkem průmyslově vyrobeným. Proto se rádi vrátí a stanou se tak věrnými zákazníky.

V rámci propagace se proto společnost začne spoléhat velkou měrou i na „**ústní reklamu**“, která by měla být důsledkem této úzké spolupráce s odběrateli.

Ústní reklama funguje na jiných principech než reklama klasická, ačkoli obsahuje stejné informace. Vše je založeno na osobním doporučení, která si zákazníci předávají sami mezi sebou (Harris, 2002).

Společnost má v plánu poskytovat zákazníkům dodatečné informace o produktech a jejich výrobě. Očekává tak, že vzbudí v zákaznících důvěru, což společnost považuje za klíčový úkol při budování pevné zákaznické základny. To může splnit svůj účel právě v dnešní době, kdy velké obchodní řetězce prodávají ne vždy kvalitní uzenářské výrobky, často také špatně označené či s proslou lhůtou trvanlivosti, což je příklad kauzy z března roku 2012. Kauzou se zabýval webový server Týden.cz (2012).

Výsledky výzkumu v této oblasti dosvědčují skutečnost, že právě ústní reklama je jedním z nejdůležitějších marketingových faktorů při prodeji mnoha druhů zboží či služeb (Harris, 2002).

Společnost doufá, že klasická propagace nových výrobků spojená s osobními doporučeními spokojených zákazníků vhodně podpoří investiční záměr společnosti.

4.2 Popis nového pracoviště

Společnost má k dispozici nevyužité prostory pro zřízení malé výroby masných výrobků, které je třeba lehkými stavebními úpravami dovést do konečné podoby.

Prostory budou rozděleny do dvou hlavních úseků:

- a) místo pro výrobní zařízení,
- b) místo pro výdej výrobků.

Drobnými stavebními úpravami se rozumí drobné úpravy několika příček rozdělujících jednotlivé místnosti a změny v užívání místností. K rozdělení místností budou využity izolační panely AVG, které se využívají k budování prostorů s kontrolovanou atmosférou, jako jsou potravinářské objekty aj. Kromě tepelně

izolačních vlastností, které jsou důležité, slouží také jako výborná zvuková izolace. Dále bude po celém prostoru položena nová dlažba a veškeré rohy a podlahové lišty budou použity se speciálními hygienickými PVC profily a nerezovými profily. Základem je snadnost udržování veškerých prostor v precizní čistotě a splnění nejpřísnějších hygienických norem. Podstatné dále je, aby byl k budově vybudován nový vchod, který bude sloužit odběratelům. To zamezí vstupu zákazníků do prostor porážky.

Stavební úpravy budou provedeny společností STAMO-Stanislav Motl, s níž společnost LOVELAND s. r. o. spolupracovala i v minulosti a získala velmi dobré zkušenosti. Veškeré stavební úpravy byly odhadnuty na 600 000 Kč.

Společnost požaduje, aby prostory pro výrobu uzenin a dalších výrobků byly vybaveny moderními technologiemi a zařízením. Vybavení výroby bude pouze z nerezové oceli.

Kapacita výroby se bude pohybovat kolem **400 kg produkce za den**. Společnost se chce zaměřit na několik druhů výrobků, u kterých však rozpracuje postup výroby do nejmenších detailů. Každý produkt bude vyroben podle starých, osvědčených receptur.

Důležitá je kvalita, nikoli kvantita.

Heslo výroby uzenin: „Vyrábějme tak, jako bychom byli sami sobě zákazníkem.“

Blízkost jednotlivých pracovišť musí splňovat hlavní představu společnosti: **cyklus porážka – bourárna – výrobna** by měl být rychlý a flexibilní, což utváří podmínky pro to, aby byla surovina čerstvá a výrobky kvalitní.

Strojní zařízení, které musí být ve výrobě k dispozici:

- kutr,
- vakuová masírka,
- nastříkovací zařízení,
- vakuová plnička masa,
- kotel a chladárna,
- udírna.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny konkrétní typy zařízení, které společnost plánuje pořídit.

Tab. č. 2: Výrobní zařízení potřebné k vybavení výroby

Výrobek	Typ	Cena bez DPH
Kutr	Seydelmann 75	790 000
Vakuová masírka	IP 130	469 000
Chladírna	GM 1100	98 000
Řezačka masa	Seydelmann AD	519 000
Kotel	2000	389 000
Vakuová plnička masa	HTS 150	980 000
Nastříkovací zařízení	PI-17	319 000
Udírna	Bastramat B 1500	1 039 000
Celková instalace zařízení		v ceně dodávky
Celkem		4 603 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých společnostmi, 2012.

Podrobný popis a parametry uvedených strojů je možno nalézt v příloze C.

Společnost veškeré strojní zařízení pořídí u dodavatele výrobního zařízení pro potravinářský průmysl **Maso-Profit spol. s r. o.**, kde má možnost získat množstevní slevu na dodávku a čerpat roční služby servisu zdarma.

Celkové náklady na pořízení nové výrobní technologie dosahují výše 4 603 000 Kč. V ceně není zahrnuta možná sleva na takto rozsáhlou dodávku.

Další potřebné vybavení jako bourárenské stoly, lodny, bedýnky, výrobní stromy, háky, expediční vozík má společnost na jatkách již k dispozici.

4.3 Časová realizace projektu

V harmonogramu investičního projektu je nutné stanovit kontrolní body, resp. milníky, pomocí nichž může být kontrolována realizace projektu. Jednotlivé milníky stanovují začátek a konec plnění jednotlivých činností a spojují tyto termíny s plánovanými rozpočty (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Realizace projektu byla rozdělena do následujících bloků:

1. Příprava výroby

V první etapě dojde ke stavebním úpravám výrobní haly a pozemku, které budou probíhat od počátku roku 2012. Společnost počítá s investičními výdaji 600 000 Kč. Vzhledem k relativní nenáročnosti úprav prostor pro výrobu společnost neuvažuje žádná zdržení a předpokládá, že veškeré stavební úpravy dokončí do října 2012.

Během roku 2012 dojde k uzavření smluv se společností **Maso-Profit spol. s. r. o.**, která dodá veškeré výrobní zařízení. Samozřejmostí je instalace výrobního zařízení, včetně následného zaškolení obsluhy této techniky. Vše je součástí dodávky. V prvním roce užívání strojů bude moct společnost využívat servisních prací zdarma, ty jsou považovány za součást prodeje. V dalších letech je možno se spolehnout na silný operativní servis dle potřeb společnosti.

Spolupráce s firmou Maso-Profit spol. s. r. o. byla zahájena již dříve při dodávkách jatečního zařízení. Proto je velmi pravděpodobné, že bude možno při nákupu uplatnit množstevní slevu.

Dle propočtů dosahují **náklady včetně montáže a školení výše 4 603 000 Kč.**

2. Noví zaměstnanci

S rozšířením výroby bude třeba obsadit volné pracovní pozice. Jelikož kapacita výroby je stanovena na zpracování 400 kg výrobků za den, společnosti postačí přijmout 2 nové zaměstnance. Vybírat si však bude velmi pečlivě. Jedině kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci přispějí k vysoké kvalitě produktu. Výhodou je, že 2 odborníky na masnou výrobu již zaměstnává. Ti se budou podílet na výběru nových zaměstnanců a všichni absolvují školicí kurzy ohledně práce na výrobních zařízeních včetně seznámení se s novými technikami v masné výrobě. Každý pracovník se bude zaměřovat na svou hlavní činnost, v případě potřeby však mohou pracovníci přecházet mezi výrobnou

uzenin a porážkou, a to v závislosti na výkyvech poptávky po uzeninách a bouraném masu.

Této etapě společnost plánuje věnovat značnou pozornost, protože **investici do lidského kapitálu považuje za klíčovou**. Vysoké nároky na odbornou způsobilost všech zaměstnanců společnosti by se měly projevit nejen na kvalitě produktů, ale i na celkové konkurenceschopnosti podniku. Cílem je mimo jiné zvýšit zainteresovanost zaměstnanců na konkurenceschopnosti společnosti.

Školení zaměstnanců by mělo mít dlouhodobé důsledky. S výběrem vhodných zaměstnanců společnost začne v průběhu roku 2012. Intenzivním proškolením a vzděláváním se plánuje zabývat až do konce roku 2015. Intenzivní proškolení externími odborníky pro skupinu 3 lidí bude probíhat v počátcích výroby během let 2013 a 2014. Společnost plánuje vyčlenit 20 000 Kč ročně na tuto oblast. Následné zvyšování kvalifikace pracovníků již bude probíhat interně v rámci společnosti.

Zahájení provozu

Po nainstalování strojů bude ihned počátkem roku 2013 zahájena výroba nových produktů, které nejprve budou nabídnuty k prodeji stálým odběratelům. V této etapě začne společnost klást důraz na propagaci produktů. Cílem je v první řadě přesvědčit zákazníky o vysoké kvalitě výrobků vzniklých dle tradičních receptur a s využitím kvalitních surovin.

Jak již bylo výše uvedeno, do každoroční **propagace** plánuje společnost investovat kolem 100 000 Kč ročně. Přičemž v prvních letech výroby bude propagace intenzivní, v následujících letech se vkládá důvěra do celkové image firmy. Podstatou je, aby si zákazníci sami mezi sebou předali své zkušenosti. Společnost zastává názor, že **spokojený zákazník je tou nejlepší reklamou a podporou prodeje**.

V tabulce č. 3 je vyznačena **etapizace investičního projektu**. Vytknuty jsou podstatné činnosti a činnosti, které jsou náročné z hlediska přípravy, nákladů a z časového hlediska. Investičně nejnákladnější je dle očekávání pořízení a instalace nového výrobního zařízení.

Tab. č. 3: Harmonogram činností investičního projektu spol. LOVELAND s. r. o.

Činnost společnosti v jednotlivých letech a pololetích												
Činnost	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.	I.	II.
Stavební úpravy		■										
Pořízení a instalace výrobního zařízení		■										
Nábor nových zaměstnanců			■									
Zaškolování zaměstnanců			■	■	■	■	■	■				
Výroba masných výrobků			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Propagace			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

4.4 Peněžní toky projektu

Promítnutí investičního záměru do peněžních toků je považováno za zásadní krok celého projektového řízení. Kvantifikace výdajů a příjmů spojených s investicí se stane východiskem pro posuzování ekonomické efektivity projektu (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Nutno podotknout, že chybná rozhodnutí o investici vyplývají právě z nesprávného vyčíslení peněžních toků projektu. Proto je třeba tomuto úkolu věnovat dostatečnou pozornost. Obvykle se na stanovení peněžních toků podílí několik subjektů ve firmě, a to jak jednotlivci, tak útvary, které na projektu pracují. Společnost by se též měla při stanovení peněžních toků projektu vyvarovat přílišnému optimismu, který vede k přecenění peněžních toků a následnému zkreslení hodnot ukazatelů ekonomické efektivity (Fotr, Souček, 2011).

Při předvídání peněžních toků investičního projektu **je třeba respektovat následující principy** (Valach, 2006):

1) Peněžní toky vychází z přírůstkových veličin.

Peněžní tok, který byl vyvolaný investičním projektem, musí být stanoven jako rozdíl mezi celkovými peněžními toky firmy po investování a celkovými peněžními toky před investováním.

2) Odpisy fixního majetku jsou nákladem, nikoli výdajem.

To je důvod, proč nemohou být odpisy zahrnovány do peněžních výdajů na provoz investice. Protože jsou však odpisy zahrnovány do nákladů, které snižují zisk, je třeba odpisy zpět přičíst k zisku pro účely převedení zisku na peněžní příjmy.

3) Peněžní toky zobrazují zdanění.

Příjmy z projektů by měly být uvažovány po zdanění, protože i kapitálové výdaje jsou hrazeny ze zdrojů po zdanění.

4) Zapuštěné náklady nejsou součástí peněžních toků.

Zapuštěné neboli utopené náklady jsou peněžní prostředky, jež byly vynaloženy a jsou nenávratně pryč. Jejich výši již není možno ovlivnit rozhodnutím o zastavení nebo pokračování projektu. Je nutno uvažovat jen ty náklady, které se uskuteční za předpokladu přijetí projektu.

5) Alternativní náklady je třeba zahrnout do peněžních toků.

Je vhodné uvažovat náklady obětované příležitosti, což jsou peněžní toky, které mohly vzniknout, kdyby zdroje investice byly využity jinak. Jsou-li k investici využívány vlastní zdroje, měla by firma vyčíslit ušlý úrok, který by mohla získat po uložení této použité výše vlastních zdrojů např. v bance.

6) V peněžních tocích je vhodné zohlednit míru inflace.

Míra inflace bývá zohledňována jak u peněžních příjmů, tak u kapitálových výdajů. Faktor času a jeho promítanu do peněžních toků je základem pro jejich správně vyčíslení.

4.4.1 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje obecně představují veškeré peněžní výdaje související s investicí, jejichž návratnost je delší než 1 rok. Předpokládá se jejich transformace na budoucí peněžní příjmy.

Do kapitálových výdajů jsou zahrnuty veškeré výdaje na pořízení nové investice. Pro účely společnosti LOVELAND s. r. o. se jedná o výdaje na stavební část projektu a výdaje na pořízení strojního zařízení (viz tab. č. 4). Výdaje na dopravu a instalaci zařízení společnost ušetří. V rámci rozsáhlé dodávky budou tyto služby poskytnuty zdarma. Všechny tyto výdaje vstupují **dle účetní a daňové metodiky platné v České republice** do pořizovací ceny investice.

Dle mezinárodně uznávané metodiky jsou za kapitálové výdaje považovány i výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku, výdaje spojené s výchovou a zapracováním nových pracovníků a marketingové výdaje. V České republice není tento postup běžně uplatňován, protože jsou tyto náklady zahrnovány dle účetní legislativy do provozních nákladů (Hrdý, 2008).

Aby byla dodržena účetní a daňová metodika platná v ČR, za kapitálové výdaje nebudou považovány výdaje na školení pracovníků, marketingové výdaje, ani výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku. Tyto výdaje budou zahrnuty do výdajů provozních, viz tab. č. 5.

Tab. č. 4: Celkové investiční výdaje projektu rozšíření výroby

Činnost	Investiční výdaje v roce 2012
Pořízení a instalace výrobního zařízení	4 603 000
Stavební úpravy	600 000
Celkem	5 203 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společností, 2012.

Společnost plánuje vydat celkem **5 203 000 Kč** na rozšíření výroby a následně bude započat provoz. V dalších letech se již nepočítá s žádným dalším kapitálovým výdajem.

Výrobní zařízení je dle Zákona č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů zařazeno do 2. odpisové skupiny. Životnost výrobního zařízení je stanovena na 5 let.

Stavební úpravy, které budou provedeny v již existující budově, jsou považovány za technické zhodnocení a zvyšují vstupní cenu majetku. Odpisové plány jsou zobrazeny v tabulkách č. 9 a 10.

Veškeré investiční výdaje plánuje společnost financovat z vlastních prostředků podniku. Více informací ohledně financování je k dispozici v kapitole 4.4.3.

Tab. č. 5: Přírůstkové výdaje spojené s provozem projektu v tis. Kč

Činnost	Provozní výdaje v jednotlivých letech v tis. Kč					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zaškolování zaměstnanců a zvyšování kvalifikace	-	20	20	-	-	-
Výroba masných výrobků:						
Materiál	-	4092	4338	4598	4874	5166
Mzdové náklady	-	720	735	752	764	780
Energie	-	300	309	318	328	338
Údržba	-	6	6	6	6	6
Ostatní náklady	-	25	10	10	11	11
Náklady spojené s výrobou celkem		5163	5418	5684	5982	6301
Propagace	-	100	100	100	90	90
Celkem		5263	5518	5784	6072	6391

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společností, 2012.

Na zabezpečení denní výroby společnost potřebuje 400 kg masa, z toho 100 kg masa hovězího, 300 kg vepřového masa. Cena vepřového masa s kostí za kilogram je v dnešních dnech na úrovni 35 Kč/kg. Cena hovězího masa za kg společnost vyjde na 40 kg, pokud si ho bude produkovat sama a neprodá ho svým odběratelům. Nutno podotknout, že zde **dojde k úspoře nákladů 20 Kč na kilogram** oproti výrobnám uzenin, které si musí hovězí maso kupovat od svých dodavatelů v průměru za 60 Kč/kg. Pro ještě větší úsporu výrobních nákladů společnost plánuje 1 den v týdnu porážet

a zpracovávat vepřové maso, tak by cena vepřového masa mohla být sražena až na 1/3 celkové ceny. Tato možnost však nebude v plánu nákladů pro jeho větší náročnost uvažována. Zbylý materiál potřebný k výrobě jako sůl, koření aj. byl propočítán na 1000 Kč na den. Podle těchto úvah se **materiálové náklady na zabezpečení roční výroby** vyšplhaly na **4 092 000 Kč**.

Společnost dokáže s využitím výše vyčísleného materiálu za jeden pracovní den vytěžít 400 kg hotových výrobků.

Majitel firmy **uvažuje v hodnocených letech permanentní navyšování mezd** pracovníků, a to o 2 % ročně. Motivační systém a silná podniková kultura patří, jak už bylo několikrát zdůrazněno, k jednomu z klíčových cílů podniku. Náklady na mzdy počítají i s odměnami pracovníkům za dobře provedené výkony. Společnost uvažuje přírůstek mzdových nákladů na 2 nové zaměstnance cca ve výši **720 tis. Kč za rok**.

Současná **energetická náročnost výroby** se pohybuje kolem 500 000 Kč za rok. S rozšířením výroby je predikováno navýšení nákladů na energie o **300 000 Kč** za rok, přičemž se uvažuje každoroční navyšování nákladů na energie o 3 %.

Společnost predikuje běžnou **každoroční údržbu** ve výši **maximálně 6 000 Kč**. Protože se jedná o nové stroje, nepředpokládá se, že bude třeba investovat do jejich oprav či případného seřizování. Navíc se společnost může v prvním roce provozu spolehnout na bezplatný servis zabezpečený dodavatelem těchto strojů. V nákladech údržby jsou však zahrnuty i náklady spojené s nutnou sanitací.

Náklady správy, náklady na administrativu jsou zařazeny v **ostatních nákladech**. V ostatních nákladech je zahrnut i přírůstek nákladů spojených se stravováním nových zaměstnanců, oblečením a hygienickými prostředky. Pozitivně lze hodnotit, že nevznikne přírůstek nákladů vyvolaných rozvozem uzenářských výrobků. Společnost je bude dopravovat k odběratelům na lince pro rozvoz masa. V prvním roce provozu v této kategorii nákladů společnost uvažuje rezervu na případné nákupy dodatečných prostředků potřebných k výrobě, jako jsou bedny, nože aj.

V odhadu provozních nákladů jsou brány v úvahu **prognózy inflace stanovené Českou národní bankou** z dokumentu Zpráva o inflaci I/2012 (ČNB, 2012). Zde je stanoveno, že míra inflace v následujících letech bude silně ovlivněna zvýšením snížené sazby daně z přidané hodnoty na 14 %. Obchodníci se tak budou snažit o maximální přenesení

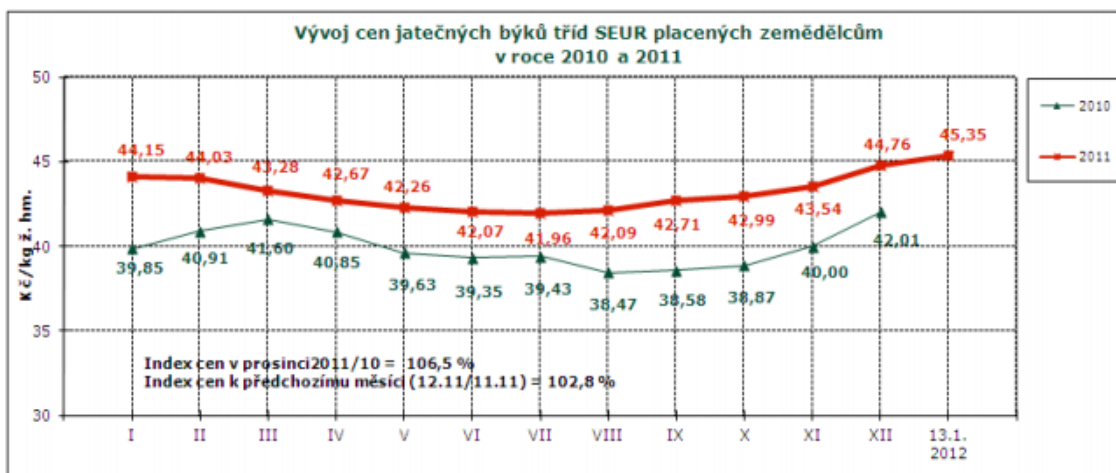
zvýšené DPH do konečných cen produkce. **Průměrná míra inflace je prognózována na 3 %** (měřeno průměrem roku 2012 na průměr roku 2011). ČNB však uvádí, že na skutečný vývoj má vliv celá řada faktorů, proto je odhad nutno považovat za orientační.

Pro potřeby propočtů ekonomické výhodnosti projektu však bude uvažována míra inflace 3 %.

ČNB dále prognózuje každoroční **růst cen energií** ve výši 3-5 %. Pro sjednocení výpočtu bude opět uvažován každoroční nárůst o **3 %** (ČNB, 2012).

Jak již bylo uvedeno v analýze makroprostředí podniku, nerovnováhy v českém zemědělství tlačí výkupní ceny skotu nahoru. Obr. č. 11 vyjadřuje navýšení cen v roce 2011 oproti roku 2010. Rostoucí tendence trvá již několik let. Na trhu ubývá dodavatelů skotu a převyšuje tak poptávka nad nabídkou. Tabulka č. 6 vyjadřuje meziroční změny cen srovnávané k lednu konkrétního roku.

Obr. č. 11: Vývoj cen jatečných býků v letech 2010 a 2011



Zdroj: TIS^{CR} SZIF, 2012.

Tab. č. 6: Meziroční vývoj výkupních cen jatečných býků za kg živé váhy

Období	Cena za kg	Změna v %
Leden 2008	36,9	-
Leden 2009	37,13	0,62
Leden 2010	37,66	1,42
Leden 2011	39,68	5,36
Leden 2012	42,99	8,36

Zdroj: Vlastní zpracování dle TIS^{CR} SZIF, 2012.

Za výše uvedených předpokladů společnost musí uvažovat meziroční nárůst nákladů na materiál. Protože ceny u mladých býků a jalovic rostou ještě rychleji, uvažuje majitel společnosti meziroční nárůst nákladů na materiál průměrně o 6 %.

Zde je vhodné poznamenat, že výroba s nově pořízenými stroji je velmi flexibilní. Společnost v prvních letech bude produkovat jen 400 kg výrobků za den a navyšovat výrobu bude dle vývoje poptávky. Kapacita strojů však umožní navýšení výroby až o 100 %.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost je ochotna každoročně **na propagaci vyčlenit až 100 tis. Kč**. Přičemž intenzivnější reklamu lze očekávat v prvních 3 letech po zahájení provozu, poté již společnost očekává, že velkou roli sehraje především vybudovaná image podniku.

4.4.2 Peněžní příjmy

Proces stanovení peněžních příjmů projektu opět čítá nejednu komplikaci s tím spojenou. Stejně tak jako správné stanovení kapitálových výdajů, tak i stanovení peněžních příjmů je významné pro rozhodování o investici. Protože doba životnosti projektu je delší než doba jeho pořízení, jsou peněžní příjmy více zasaženy faktorem času. Velkou roli zde hraje opět inflace a neméně podstatný je i fakt, že s prodlužující se dobou životnosti projektu roste také riziko, že se plánované příjmy odchýlí od příjmů skutečných (Valach, 2006).

Pro stanovení peněžních příjmů z investice (dále jen **P**) během doby životnosti této investice je uvažován (Hrdý, 2008):

- zisk po zdanění, který každoročně vzniká z provozu investice (**Z**),
- roční odpisy (**A**),
- změny čistého pracovního kapitálu spojeného s investicí v průběhu její životnosti (**O**),
- příjem z prodeje investičního majetku na konci jeho doby životnosti (**P_m**),
- daňový efekt spojený s prodejem investičního majetku (**D**).

Peněžní příjmy dle výše uvedeného stanovíme jako: $P = Z + A + O + P_m - D$

Zisk (**Z**) tvořený investicí je vypočten pomocí očekávaného přírůstku tržeb sníženého o očekávaný přírůstek provozních nákladů.

Každoroční odpisy (**A**) se musí zpětně přičíst k hospodářskému výsledku, protože byly zahrnuty jako náklad, který snižuje zisk, ale jedná se o nepeněžní položku nevyvolávající skutečný peněžní výdaj.

Změny čistého pracovního kapitálu (**O**) během doby životnosti investice zvyšují peněžní příjmy, tato skutečnost je nazývána jako tzv. úbytek čistého pracovního kapitálu. Může se však jednat i o změny snižující peněžní příjmy, tzv. přírůstky čistého pracovního kapitálu. Ke zvýšení peněžních příjmů dochází také v důsledku uvolňování čistého pracovního kapitálu na konci doby životnosti investice.

Příjem z prodeje investičního majetku na konci jeho doby životnosti (**P_m**) může nabývat i záporné hodnoty, pokud by byla tržní hodnota majetku nižší než zůstatková.

Při prodeji majetku je třeba uvažovat daňový efekt (**D**). V případě realizace zisku z prodeje majetku se peněžní příjmy sníží o daň spojenou s prodejem majetku. Realizuje-li se ztráta, daňová úspora je k peněžním příjmům přičtena (Hrdý, 2008).

Společnost LOVELAND s. r. o. plánuje vyrábět a prodávat omezené množství uzenin. Jak již bylo dříve zmíněno, prvotním záměrem výroby je kvalita, nikoli kvantita. Tabulka č. 7 zobrazuje výčet produktů, na které se společnost bude zaměřovat.

Tab. č. 7: Přehled plánovaných výrobků

Název výrobku	Prodejní cena/kg odběratelům společnosti	Prodejní cena/kg konečnému zákazníkovi s DPH
Špekáčky domácí	44	79
Libové párky	55	98
Vídeňské párky	101	169
Šunka dušená	136	198
Klobásy	148	246
Domácí sekaná	59	98
Česnekový bok	99	169
Gothaj	47	85
Uzený bok	82	136
Uzená krkovice	102	170

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

Výše uvedená tabulka zobrazuje pro srovnání tržní cenu, kterou zaplatí zákazník za kilogram kvalitní uzeniny a výkupní cenu, za niž budou nakupovat odběratelé společnosti. Cena konečnému zákazníkovi obsahuje sníženou sazbu DPH 14 %.

Prodejní cena odběratelům je bez DPH a je stanovena přibližně na úrovni o 30 - 35 % níže než cena konečná.

V rámci utajení svého know-how společnost nebude uvádět podrobný přehled použitých surovin a materiálů při výrobě.

Společnost si uvědomuje, že prognóza tržeb hraje klíčovou roli při konečném zhodnocení ekonomické výhodnosti investičního záměru. Kapacita výroby je stanovena dle odhadů poptávky na 400 kg výrobků za den. Společnost bude své výrobky dodávat do obchodů v okolí Nýřan a Plzně. V rámci hodnocení výhodnosti projektu nebude uvažováno možné navýšení kapacity výroby a expanze do jiných měst ČR. Společnost v rámci propagace prohloubí spolupráci s vybranými obchody, které se budou specializovat na prodej uzenin společnosti LOVELAND s. r. o. Tab. č. 8 zachycuje **plánované tržby** ve sledovaných letech.

V příloze D je k dispozici předpokládaný vývoj tržeb do konce životnosti celého projektu. Společnost se však zaměřuje na prognózy do roku 2017, tedy na období sestaveného finančního plánu.

Tab. č. 8: Vývoj tržeb realistické varianty projektu v tis. Kč

Kategorie	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované tržby vzniklé uzenářskou výrobou	9187	9463	9747	10039	10340

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

Při průměrné ceně 87 Kč/kg se mohou pohybovat denní tržby kolem 34 800 Kč/den. Nutno podotknout, že společnost při hodnocení projektu zbytečně nenadhodnocuje své možnosti, ačkoli očekává, že skutečnost by se mohla vyvíjet lépe, než je zde plánováno. Počáteční kapacita je nastavena jen na 400 kg výroby za den.

Stejně jako v plánu nákladů je i zde uvažována inflace 3 %.

Pro výpočet předpokládaných peněžních toků budou využity odpisy, které jsou zachyceny v tabulce č. 9 – **Odpisový plán nově pořízeného dlouhodobého majetku**. Daňové a účetní odpisy jsou si rovny. Společnost využívá rovnoměrné odpisování. Odpisová sazba¹ pro první rok činí 11 % ze vstupní ceny, pro zbylé roky 22,25 %.

¹ Dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Majetek je odpisován po dobu 5 let. Odpisování výrobního zařízení bude zahájeno v roce zařazení do užívání, tj. v roce 2013.

Stavební úpravy jsou považovány za **technické zhodnocení**, které navyšuje vstupní cenu majetku v období, kdy je technické zhodnocení dokončeno a uvedeno do stavu způsobilého k obvyklému užívání. Poté je dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů nutno pokračovat v odpisování ze zvýšené vstupní ceny snížené o již uplatněné odpisy.

Vstupní cena budovy k 31. 12. 2011 činila 9 625 307 Kč, oprávky dosáhly výše 3 179 120 Kč a zůstatková hodnota budovy se rovná 6 446 187 Kč. Přírůstek odpisů ze zvýšené vstupní ceny byl stanoven na 20 400 Kč, při sazbě² pro zvýšenou vstupní cenu 3,4 %.

Tab. č. 9: *Odpisový plán výrobního zařízení*

Vstupní cena	Odpis 2013	Odpis 2014	Odpis 2015	Odpis 2016	Odpis 2017	Suma
790 000	86900	175775	175775	175775	175775	790000
469 000	51590	104352,5	104352,5	104352,5	104352,5	469000
98 000	10780	21805	21805	21805	21805	98000
519 000	57090	115477,5	115477,5	115477,5	115477,5	519000
389 000	42790	86552,5	86552,5	86552,5	86552,5	389000
980 000	107800	218050	218050	218050	218050	980000
319 000	35090	70977,5	70977,5	70977,5	70977,5	319000
1039000	114290	231177,5	231177,5	231177,5	231177,5	1039000
4 603 000	506330	1024167,5	1024167,5	1024167,5	1024167,5	4603000

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012

Tab. č. 10: *Odpisový plán budovy a celkový přírůstek odpisů investice*

Odpis budovy ze zvýšené PC	Odpis 2013	Odpis 2014	Odpis 2015	Odpis 2016	Odpis 2017
	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400
Přírůstek odpisů celé investice	526 730, 0	1 044 567,5	1 044 567,5	1 044 567,5	1 044 567,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

Přírůstky čistého pracovního kapitálu ve sledovaných letech jsou vyčísleny v tabulce č. 12, kde je zachycen rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky v jednotlivých letech, které vznikly vlivem investice do výroby během doby životnosti

² Dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

investice. Základem výpočtu byl **plán rozvahových položek**, které se stanovily vzhledem k plánovaným tržbám pro prvních 5 let investice.

Tabulka č. 11 zobrazuje podíly jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK) na tržbách. Pro následné výpočty bude využíván průměrný podíl za 3 níže uvedené roky z minulosti. Vývoj jednotlivých složek ČPK do roku 2027 je k dispozici v příloze D.

Tab. č. 11: Podíl složek čistého pracovního kapitálu na tržbách v tis. Kč

Složky ČPK	Absolutní vyjádření v tis. Kč			Relativní podíl na tržbách			
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	Průměrný podíl
Zásoby	0	0	1 552	0,00	0,00	1,29	0,4
Pohledávky	16 953	16 496	16 326	16,81	13,81	13,53	15
Krátkodobá fin. aktiva	1 668	5 174	2 038	1,65	4,33	1,69	3
Krátkodobé závazky	16 390	19 402	16 554	16,25	16,24	13,72	16
Tržby v tis. Kč	100 879	119 450	120 681	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

Podnik veškeré zásoby, které nakoupí, ihned spotřebuje, protože surovina se udržuje neustále čerstvá a nedochází k předzásobování. Stejně tak budou hotové výrobky po výrobě okamžitě expedovány na prodejny obchodníků. Z výkazů společnosti z minulých let plyne, že položka zásob je k 31. 12. téměř vždy nulová. Každodenně však výrobní uzenin spotřebuje 400 kg masa, z toho 100 kg masa je hovězí.

Pohledávky tvoří po zaokrouhlení v průměru 15 % z tržeb společnosti. Finanční majetek se na tržbách podílí 3 % a krátkodobé závazky 16 %. Stejně jako ve finanční analýze, i zde byla vyloučena krátkodobá změna v položce vlastního kapitálu a závazků vůči společníkům, která se ve výkazech z roku 2011 promítla díky převodům obchodního podílu společnosti.

Tab. č. 12: Přírůstek ČPK realistické varianty projektu v tis. Kč

Kategorie	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované tržby	9187	9463	9747	10039	10340
Zásoby	36,7	37,9	39,0	40,2	41,4
Pohledávky	1378,1	1419,4	1462,0	1505,9	1551,0
Krátkodobá fin. aktiva	275,6	283,9	292,4	301,2	310,2
Krátkodobé závazky	1470,0	1514,1	1559,5	1606,3	1654,4
Přírůstek ČPK v tis. Kč	220,5	227,1	233,9	240,9	248,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

Dle subjektivního pohledu majitele společnosti přinese nová výroba každoroční přírůstek pohledávek a závazků v průměru 1,5 milionu Kč. Zásoby nepřevýší hodnotu 50 tis. Kč kvůli záměrnému nízkému stavu zásob. Vize celé výroby je postavena na čerstvosti všech surovin a hotových výrobků.

Tabulka č. 13 zobrazuje **velikost peněžních toků** investice v jednotlivých letech. Pro výpočet byly využity již dříve zmíněné údaje (tab. č. 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12). Peněžní tok do konce doby životnosti projektu je k dispozici v příloze E.

Tab. č. 13: Předpokládané peněžní toky realistické varianty projektu v tis. Kč

Plánovaný přírůstek	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	0	9187	9463	9747	10039	10340
Provozní náklady	0	5263	5518	5784	6072	6391
Odpisy	0	526,7	1044,6	1044,6	1044,6	1044,6
Zisk před zdaněním	0	3397,5	2900,7	2918,1	2922,1	2905,0
Daň z příjmů	0	645,5	551,1	554,4	555,2	551,9
Zdaněný zisk + odpisy	0	3278,7	3394,2	3408,2	3411,5	3397,6
Změna zásob	0	36,7	37,9	39,0	40,2	41,4
Změna pohledávek	0	1378,1	1419,4	1462,0	1505,9	1551,0
Změna krátkodob. fin. aktiv	0	275,6	283,9	292,4	301,2	310,2
Změna krátkodob. závazků	0	1470,0	1514,1	1559,5	1606,3	1654,4
Stavební úpravy	600	0	0	0	0	0
Výrobní stroj	4603	0	0	0	0	0
Peněžní tok	-5203,0	3058,2	3167,1	3174,3	3170,5	3149,4
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-2144,8	1022,2	4196,5	7367,1	10516,5
Diskontovaný peněžní tok	-4730,0	2527,4	2379,5	2168,1	1968,6	1777,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých informací společnosti, 2012.

Sazba daně z příjmů právnických osob je již od roku 2011 ve výši 19 %. Dle prezentace nazvané Aktuální vývoj daňové legislativy v České republice vytvořené Ministerstvem Financí ČR se předpokládá platnost sazby 19 % minimálně do roku 2014 (Komora daňových poradců ČR, 2011). Pro sjednocení výpočtu bude tato daňová sazba využita i pro ostatní sledované roky.

Diskontovaný peněžní tok vznikl tak, že byl každý peněžní tok v jednotlivých letech odúročen do počátku roku 2012. Stejně tak kapitálový výdaj vynaložený v roce výstavby investice 2012 musel být přepočítán do hodnoty na počátku roku, protože většina výstavby projektu byla započata už počátkem roku 2012.

Diskontovaný peněžní tok pro rok 2012 byl stanoven jako $\frac{-5203 \text{ tis.Kč}}{(1+0,10)}$, diskontovaný peněžní tok pro rok 2013 byl vypočten jako $\frac{3058,2 \text{ tis.Kč}}{(1+0,10)^2}$. Tímto způsobem je postupováno i pro následující roky, ve vzorci se mění samotný diskontní faktor $\frac{1}{(1+r)^i}$ a peněžní toky v jednotlivých letech. **Diskontní úroková míra** je stanovena v následující kapitole na úroveň 10 %.

4.4.3 Podklady pro hodnocení efektivnosti investice

4.4.3.1 Doba životnosti projektu

Zásadní je stanovení ekonomické doby životnosti projektu. Tuto dobu společnost stanoví **dle určující části produkčního zařízení**. Jak již bylo výše zmíněno, nově nakoupené výrobní zařízení patří dle Zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů do 2. odpisové skupiny, kde je majetek odpisován po dobu 5 let.

Skutečná životnost výrobního zařízení se však podle zkušeností v oboru odhaduje až na 15 let. Proto společnost bude uvažovat **technickou dobu životnosti projektu 15 let**. Během této doby se předpokládá, že výrobní zařízení bude potřebovat pouze běžné provozní opravy, popř. nakoupení náhradních dílů.

Investiční záměr bude hodnocen pro prvních pět let životnosti projektu, tj. po období, na které má společnost finanční plán. V příloze (D a E) je však dispozici vývoj peněžních toků a jednotlivých metod hodnocení ekonomické efektivnosti projektu až do konce doby jeho životnosti.

4.4.3.2 Diskontní sazba

Diskontní sazba je v podstatě reprezentantem úšlé příležitosti. Každý podnikatel by se měl ptát, jaká je jiná možnost zhodnocení jeho peněz, než je investovat do současného podnikání.

Diskontní sazba bude stanovena jako **bezriziková úroková míra + prémie za riziko**, které je díky projektu podstupováno.

Jak již z názvu vyplývá, bezriziková úroková sazba vykazuje buď nulové, nebo minimální riziko nesplacení. Tuto podmínku splňují státní dluhopisy, protože stát je obvykle schopen svůj dluh ze státních dluhopisů splatit. Pro finanční plány vytvořené na úrovni reálných hodnot se používá i reálná bezriziková úroková míra, tj. očištěná o vliv inflace. V České republice jsou za bezrizikové obligace obvykle považovány státní dluhopisy s dobou splatnosti 10 let (Prodělal, 2009).

Pro stanovení bezrizikové úrokové sazby by měly být zvoleny kvůli časové symetrii **státní dluhopisy s dobou splatnosti odpovídající období, na něž má podnik sestaven finanční plán**. Pro stanovení této sazby je často využívána metoda průměrování minulých výnosů státních dluhopisů, protože se předpokládá, že nejlepším odhadem do budoucnosti je právě minulý vývoj (Prodělal, 2009).

Tab. č. 14: Výnos pětiletých státních dluhopisů (měsíční průměr)

Období	Výnos pětiletých státních dluhopisů
12/2007	3,96
12/2008	3,71
12/2009	2,45
12/2010	2,64
12/2011	2,49

Zdroj: ARAD, systém časových řad, ČNB, 2012.

Jako bezriziková úroková míra bude uvažována **průměrná výnosnost státních dluhopisů se splatností 5 let ve výši 3 %** (viz tab. č. 14).

Pro úplné zachycení všech faktorů rizika se využije **komplexní stavebnicová metoda** odhadu nákladů vlastního kapitálu, která byla zpracována Milošem Maříkem a Pavlou Maříkovou (Maříková, Mařík, 2001).

Jednotlivá rizika se rozdělují do dvou hlavních skupin, a to na **obchodní a finanční rizika**. Každé riziko se ohodnotí stupněm rizika 1 – 4. Stupeň rizika 1 značí riziko nízké, 2 přiměřené, 3 zvýšené a stupeň 4 znamená vysoké riziko.

Dílčí rizikové faktory ohodnotil podnikatel Jaroslav Poslední subjektivně dle současného stavu podniku a tržního vývoje. V modelu se uvažuje výše určená bezriziková míra výnosnosti 3 %.

V tabulkách č. 15 až 23 jsou provedeny dílčí výpočty, které vedou ke stanovení nákladů vlastního kapitálu. Pro určení stupně rizika má velký význam kapitola č. 3, kde jsou výtčnuty hlavní rizikové faktory a jejich vliv na společnost.

OBCHODNÍ RIZIKO

I. Rizika oboru:

Stupeň rizika:

Obor podniku je:

- se zpomaleným tempem růstu, 3
- s hrozbou technologických změn, 3
- s citelnou závislostí na hospodářském cyklu, 4
- s inovačním potenciálem, 2
- malý podnik bez vlivu na vývoj v oboru. 2

II. Rizika trhu:

Stupeň rizika:

- ne zcela nasycená kapacita trhu, 2
- prognózovatelný nárůst tržeb, 2
- možná spolupráce s ostatními tržními subjekty. 1

III. Rizika konkurence:

Stupeň rizika:

- stálá konkurence na trhu
(není častý příchod nového konkurenta), 1
- odlišné výrobky na trhu
(odlišení od velkozpracovatelů masa), 2
- ceny s rostoucí kvalitou vyšší oproti konkurentům, 3
- zaměření se na jakost výroby, žádné klamání zákazníka, 2
- distribuce a několikaleté vztahy s odběrateli, 1

- účelně vynaložené prostředky na propagaci,
osobní komunikace se zákazníkem. 2

IV. Rizika managementu:

Stupeň rizika:

- tvorba nové strategie, 3
- vedení společnosti postaveno na několika jedincích, 2
- jednoduchá organizační struktura,
rodinná podniková kultura, 1
- nový společník, možný vznik budoucích konfliktů. 3

V. Rizika výroby:

Stupeň rizika:

- zavádění nové technologie, 2
- zapracování nové pracovní síly, 2
- stabilní vývoj stávající výroby, 2
- hrozba úbytku dodavatelů, 3
- nestrukturovaná výroba. 1

VI. Další faktory s vlivem na tržby:

Stupeň rizika:

- vysoký podíl fixních nákladů, 2
- silné postavení vůči odběratelům, 1
- nedostatečně známá firma mezi konečnými spotřebiteli, 3
- závislost na dodavatelích skotu, 3
- bariéry vstupu do odvětví – značné. 2

FINANČNÍ RIZIKO

Stupeň rizika:

- negativně se vyvíjející rentabilita aktiv, 4
- negativně se vyvíjející rentabilita vlastního kapitálu, 4
- zásoby vysoce obrátkové, 1
- likvidita na standardní úrovni v oboru, 3
- průměrná doba inkasa pohledávek relativně dlouhá,
ale na standardní úrovni v oboru, 3
- relativně stabilní míra zadluženosti
(podíl krátkodobé závazky), 4
- oběžný majetek kryje krátkodobé závazky. 3

Po vymezení hlavních rizikových faktorů (viz tab. č. 15) a ohodnocení stupně rizika je možno přistoupit k samotné transformaci rizika na rizikovou přírážku. Model předpokládá, že s rostoucím rizikem roste očekávaná výnosnost kapitálu, proto je využívána následující mocninná funkce (Maříková, Mařík, 2001):

$$RP = r_f * (a^x - r_f),$$

kde RP je riziková přírážka,

r_f je bezriziková míra výnosnosti,

x je stupeň rizika,

a je konstanta, která se vyjádří vzorcem:

$$a = \sqrt[4]{\frac{n_{vk \ max}}{r_f}},$$

kde $n_{vk \ max}$ vyjadřují maximální výši nákladů vlastního kapitálu jakožto šestinásobek bezrizikové výnosové míry,

čtvrtá odmocnina vyjadřuje 4 stupně rizika.

Konstantu je poté možno matematicky vyčíslit jako:

$$a = \sqrt[4]{\frac{0,18}{0,03}} = 1,565$$

Tab. č. 15: Rizika v modelu komplexní stavebnicové metody

Rizika	Počet kritérií	Váha	Počet x váha
Obchodní riziko	28		28
I. Rizika oboru	5	1	5
II. Rizika trhu	3	1	3
III. Rizika z konkurence	6	1	6
IV. Management	4	1	4
V. Výrobní proces	5	1	5
VI. Specifické faktory	5	1	5
Finanční riziko	7	1,4	9,8
Počet kritérií	35	-	37,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Tab. č. 16: Podklady pro výpočet rizikové přírážky

X - stupeň rizika	a^x	z (= a^x - 1)	RP pro 1 faktor (=z . r_f/n)
1 Nízké riziko	1,565	0,565	0,045%
2 Přiměřené riziko	2,449	1,449	0,115%
3 Zvýšené riziko	3,834	2,834	0,225%
4 Vysoké riziko	6,000	5,000	0,397%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 17: Riziková přírážka za rizika oboru

I. Rizika oboru	RP (=z . r_f/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,045%	0	1	0	0,000%
Přiměřené	0,115%	2	1	2	0,230%
Zvýšené	0,225%	2	1	2	0,450%
Vysoké	0,397%	1	1	1	0,397%
Součet	-	5	-	5	1,077%

Zdroj: Vlastní zpracování dle subjektivního hodnocení podnikatele, 2012.

Tab. č. 18: Riziková přírážka za rizika trhu

II. Rizika trhu	RP (=z . r_f/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,045%	1	1	1	0,045%
Přiměřené	0,115%	2	1	2	0,230%
Zvýšené	0,225%	0	1	0	0,000%
Vysoké	0,397%	0	1	0	0,000%
Součet	-	3	-	3	0,275%

Zdroj: Vlastní zpracování dle subjektivního hodnocení podnikatele, 2012.

Tab. č. 19: Riziková přírážka za rizika z konkurence

III. Rizika z konkurence	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,045%	2	1	2	0,090%
Přiměřené	0,115%	3	1	3	0,345%
Zvýšené	0,225%	1	1	1	0,225%
Vysoké	0,397%	0	1	0	0,000%
Součet	-	6	-	6	0,660%

Zdroj: Vlastní zpracování dle subjektivního hodnocení podnikatele, 2012.

Tab. č. 20: Riziková přírážka za rizika managementu

IV. Rizika managementu	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,045%	1	1	1	0,045%
Přiměřené	0,115%	1	1	1	0,115%
Zvýšené	0,225%	2	1	2	0,450%
Vysoké	0,397%	0	1	0	0,000%
Součet	-	4	-	4	0,610%

Zdroj: Vlastní zpracování dle subjektivního hodnocení podnikatele, 2012.

Tab. č. 21: Riziková přírážka za rizika výroby

V. Rizika výroby	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,045%	1	1	1	0,045%
Přiměřené	0,115%	3	1	3	0,345%
Zvýšené	0,225%	1	1	1	0,225%
Vysoké	0,397%	0	1	0	0,000%
Součet	-	5	-	5	0,615%

Zdroj: Vlastní zpracování dle subjektivního hodnocení podnikatele, 2012.

Tab. č. 22: Riziková přírážka za ostatní rizika ovlivňující tržby podniku

VI. Ostatní faktory	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,045%	1	1	1	0,045%
Přiměřené	0,115%	2	1	2	0,230%
Zvýšené	0,225%	2	1	2	0,450%
Vysoké	0,397%	0	1	0	0,000%
Součet	-	5	-	5	0,725%

Zdroj: Vlastní zpracování dle subjektivního hodnocení podnikatele, 2012.

Tab. č. 23: Riziková přírážka za finanční rizika

Finanční rizika	RP (=z . rf/n)	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka (RP x vážený počet)
Nízké	0,045%	1	1,4	1,4	0,063%
Přiměřené	0,115%	0	1,4	0	0,000%
Zvýšené	0,225%	3	1,4	4,2	0,945%
Vysoké	0,397%	3	1,4	4,2	1,667%
Součet	-	7	-	9,8	2,674%

Zdroj: Vlastní zpracování dle subjektivního hodnocení podnikatele, 2012.

Z výše uvedených tabulek č. 16 – 23 je možno určit celkovou rizikovou prémie ve výši 6,63 %. Po přičtení bezrizikové míry výnosnosti je možno náklady vlastního kapitálu ohodnotit po zaokrouhlení **10 %**.

Jednotlivá rizika jsou okomentována v kapitole č. 3, která se zabývá zhodnocením ekonomického prostředí podniku s důrazem na investiční záměr.

4.4.3.3 Likvidační hodnota

Na konci doby životnosti projektu lze odprodat likvidovaný majetek. Likvidační hodnota je pak definována jako rozdíl mezi příjmy a výdaji spojenými s likvidací majetku. Mezi tyto výdaje nejčastěji patří výdaje na demontáž výrobního zařízení. S prodejem likvidovaného majetku a následným příjmem je poté nutno uvažovat budoucí daňový efekt (Hrdý, 2008).

Společnost předpokládá, že výrobní zařízení je možno po 15 letech odprodat za třetinovou cenu, tj. 1 534 tis. Kč, přičemž výdaje na demontáž ani žádné jiné výdaje spojené s likvidací nevzniknou. Na konci doby životnosti budou mít všechny stroje nulovou zůstatkovou hodnotu. Pro výpočet daňového efektu je nutno stanovit předpokládanou daňovou sazbu. V rámci hodnocení projektu pro prvních 5 let se stanovila daňová sazba ve výši 19 %, proto bude ponechána i v tomto případě. Daňový efekt je poté ve výši 291 460 Kč.

4.4.3.4 Financování projektu

Společnost **se rozhodla financovat celou investici z vlastních zdrojů**, protože ji považuje za kapitálově náročnou jen v prvním roce výstavby investice. V následujících letech již očekává rychlou návratnost vložených zdrojů. Společnost plánuje kromě vlastního zisku využít ještě jednu možností pro financování nakoupené investice, a to **prodloužení doby splatnosti dodávajícím zemědělcům** o 14 dní, resp. 10 pracovních dní. Průměrně se denně zemědělcům vyplatí částka 600 tis. Kč. Takto nakumulovaný kapitál společnost využije na pro financování strojů a postupně pak bude dobu splatnosti závazků jednotlivým zemědělcům opět zkracovat. Tento způsob financování je v daném oboru velmi často využíván.

Pro porovnání je zde nastíněna i varianta financování investice **pouze z cizích zdrojů**. Společnost si může vzít od své banky – Komerční banka a. s. – střednědobý podnikatelský úvěr, přičemž peněžní prostředky společnost obdrží již koncem roku 2012 a splaceny budou v následujících letech 3 ročními splátkami.

Úvěrovou částku je možno stanovit ve výši **5,4 mil. Kč**. Investiční výdaje se vyčísly ve výši 5 203 tis. Kč, zbylé prostředky tak podnik může použít k financování běžných provozních potřeb.

Způsob splácení úvěru je zvolen **rovnoměrně** po dobu trvání úvěru. Platby úvěru jsou rozvrženy do **3 ročních splátek**, přičemž úrokovou sazbu banka stanovila ve výši 10 % p.a. Splácení úvěru je znázorněno v tab. č. 24.

Tab. č. 24: Rozvržení plateb bankovního úvěru

Rok	Úvěr k 31. 12.	Splátka	Úrok	Splátka + úrok
2012	5400000	0	540000	540000
2013	3600000	1800000	540000	2340000
2014	1800000	1800000	360000	2160000
2015	0	1800000	180000	1980000
Suma	-	5400000	1620000	7020000

Zdroj: Vlastní zpracování s využití sazebníku Komerční banky, 2012.

Teorie zabývající se kapitálovým plánováním nedoporučuje úroky z úvěru zahrnovat do peněžních příjmů z investice (Valach, 2006). Proto bude čistá současná hodnota z investice počítána bez vlivu úroků, ale následně se k ní připočte pro porovnání úrokový daňový štít. Jak již bylo výše zmíněno, při hodnocení kapitálové investice je třeba uvažovat pouze cash flow (CF) vzniklé touto investicí a posuzovat ho separátně od celkového CF firmy. Všechny finanční toky spojené s úvěrem pro posuzování investice budou z peněžních toků vyňaty.

Úrokový daňový štít je možno nazvat jako úsporu. Ta vzniká v důsledku odečtení úroků od základu daně. Matematicky se úrokový daňový štít vyčíslí jako úrok*daňová sazba (Valach, 2006).

V tabulce č. 25 je zachycen úrokový daňový štít a jeho kumulovaná diskontovaná hodnota, která je při cizím financování přičtena k čisté současné hodnotě jako pozitivní důsledek financování.

Tab. č. 25: Úrokový daňový štít

Rok	Úrok	Sazba daně	Úrokový daňový štít	Diskontovaný úrokový daňový štít
2012	540000	19 %	102600	93273
2013	540000	19 %	102600	84793
2014	360000	19 %	68400	51390
2015	180000	19 %	34200	23359
Suma	1620000	-	307800	252815

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Hodnota 252 815 Kč je efekt způsobený cizím financováním, který je třeba přičíst k ČSH, čímž získáme tzv. upravenou ČSH. Více informací k čisté současné hodnotě je k nalezení v následující kapitole č. 5.

4.5 Pesimistická varianta investičního záměru

V následující kapitole bude rozebrán investiční záměr v případě **negativního vývoje poptávky** po produktech společnosti. Jak již bylo výše uvedeno, společnost nastavila kapacitu výroby na 400 kg výrobků denně, což je pouhý zlomek oproti největším konkurentům, jejichž denní kapacita se pohybuje v desítkách tun.

Pesimistická varianta uvažuje, že z denní výroby bude prodáno pouze 300 kg výrobků za den. Zbylé výrobky se neprodají ani se sníženou cenou. Společnost považuje tuto situaci téměř za nereálnou, protože dle zkušeností se akční uzeniny se sníženou cenou téměř všechny doprodají. Také se očekává mnohem větší poptávka po výrobcích společnosti. Společnost chce však zhodnotit, zda by i s velmi nízkou poptávkou byla zisková.

Tab. č. 26: Vývoj tržeb pesimistické varianty v tis. Kč

Kategorie	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované tržby (400 kg/den)	9187	9463	9747	10039	10340
Skutečné tržby (300 kg/den)	7920	8158	8402	8654	8914

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Z tabulky č. 26 je zřejmé, že se případná nízká poptávka v prvních 5 letech provozu markantně projeví na tržbách společnosti.

V tabulce č. 27 je znázorněn přírůstek čistého pracovního kapitálu, který je vyvolán investicemi v případě negativního vývoje poptávky.

Tab. č. 27: Přírůstek ČPK pesimistické varianty v tis. Kč

Kategorie	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované tržby	7920,0	8157,6	8402,3	8654,4	8914,0
Zásoby	31,7	32,6	33,6	34,6	35,7
Pohledávky	1188,0	1223,6	1260,3	1298,2	1337,1
Krátkodobá finanční aktiva	237,6	244,7	252,1	259,6	267,4
Krátkodobé závazky	1267,2	1305,2	1344,4	1384,7	1426,2
Přírůstek ČPK	190,1	195,8	201,7	207,7	213,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Tab. č. 28 zachycuje vývoj peněžního toku investice v případě snížené poptávky po produktech.

Tab. č. 28: Předpokládané peněžní toky pesimistické varianty v tis. Kč

Plánovaný přírůstek	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	0	7920	8158	8402	8654	8914
Provozní náklady	0	5263	5518	5784	6072	6391
Odpisy	0	526,7	1044,6	1044,6	1044,6	1044,6
Zisk před zdaněním	0	2130,3	1595,5	1573,7	1537,4	1478,8
Daň z příjmů	0	404,8	303,1	299,0	292,1	281,0
Zdaněný zisk + odpisy	0	2252,2	2336,9	2319,3	2289,8	2242,4
Změna zásob	0	31,7	32,6	33,6	34,6	35,7
Změna pohledávek	0	1188,0	1223,6	1260,3	1298,2	1337,1
Změna krátkodob. fin. aktiv	0	237,6	244,7	252,1	259,6	267,4
Změna krátkodob. závazků	0	1267,2	1305,2	1344,4	1384,7	1426,2
Stavební úpravy	600	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výrobní stroj	4603	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Peněžní tok	-5203,0	2062,2	2141,2	2117,6	2082,1	2028,4
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-3140,8	-999,7	1117,9	3200,1	5228,5
Diskontovaný peněžní tok	-4730,0	1704,3	1608,7	1446,4	1292,8	1145,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Veškeré provozní náklady zůstaly zachovány jako v původní variantě, společnost stále vyrábí 400 kg uzenin denně. Předpokládaná inflace 3 % je uvažována i v pesimistické variantě. Sazba daně je očekávána 19 %.

Pesimistická investiční varianta je zhodnocena v kapitole č. 5.3. Peněžní toky až do konce životnosti projektu jsou nastíněny v příloze F.

V realistické variantě investice byl nastíněn vývoj tržeb, nákladů a následného peněžního toku, který je společností považován za dosažitelný a především dostačující z hlediska ziskovosti a zabezpečení dalšího pozitivního vývoje společnosti. Pesimistická varianta uvažuje nižší poptávku po uzenářských výrobcích a důsledek ztrát, které vznikly nedostatečným odbytem. **Pro dokreslení celkové představy** o možném vývoji peněžních toků však společnost uvažovala i **optimistickou variantu vývoje poptávky**, která je zachycena v příloze H. Zde se předpokládá poptávka ve výši 600 kg výrobků za den. Společnost uvažuje vyšší marže, průměrná cena se pohybuje kolem 100 Kč/kg. Díky zvýšené výrobě vzrostou náklady na materiál (přibližně 22 750 Kč/den) a také dojde k přírůstku nákladů na svoz odpadu, jež je zahrnut v ostatních nákladech.

5 HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI

Při rozhodování o přijetí či nepřijetí projektu k jeho realizaci se vychází z propočtu kritérií ekonomické efektivity investičních projektů. K těmto kritériím se řadí především ukazatele rentability, jako je rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového investovaného kapitálu. Tyto ukazatele lze souhrnně označit za **statická kritéria**. V rámci hodnocení investičního projektu společnosti bude využit statický ukazatel prostá doba úhrady.

Dynamická kritéria jako je diskontovaná doba úhrady, vnitřní výnosové procento nebo čistá současná hodnota se již zabývají tzv. **časovou hodnotou peněz** a odstraňují tak nedostatek statických ukazatelů.

Časová hodnota peněz vyjadřuje fakt, že peníze, které jsou k dispozici dnes, mají větší hodnotu než peníze, které je možno mít v budoucnu. To je dáno především tím, že (Fotr, Souček, 2011):

- a) budoucí příjmy jsou nejisté,
- b) kupní síla peněz je v průběhu času znehodnocována inflací,
- c) vznikají náklady ušlé příležitosti, které spočívají v tom, že peníze, jež jsou k dispozici dnes, mohou být investovány jinak. Alternativní investice je druhá nejlepší investice s přibližně stejným rizikem jako investice prvotně zvolená. Alternativním nákladem je tak ušlý zisk.

Pro výpočet dynamických ukazatelů je třeba budoucí příjmy a výdaje diskontovat k počátku, resp. k době zahájení projektu. Tím se určí současná hodnota peněžních toků. Klíčovou roli v těchto výpočtech hraje tzv. diskontní sazba, která vyjadřuje podnikové náklady kapitálu, a to jak cizího, tak vlastního kapitálu. Diskontní sazba byla stanovena v kapitole 4.4.3 na úroveň 10 %.

Výše zmíněné ukazatele ekonomické efektivity lze dále rozlišit dle toho, jakým efektem z investice se zabývají. Při výpočtu mohou být uvažována nákladová kritéria, zisková kritéria nebo čistý peněžní příjem z investice (Fotr, Souček, 2011).

5.1 Statická kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Doba úhrady

Dobou úhrady se rozumí doba nutná k úhradě celkových investičních nákladů projektu, a to budoucími příjmy plynoucími z projektu. Doba úhrady by měla být kratší než samotná doba životnosti investice.

Protože tento ukazatel nerespektuje časové hledisko, ani rizika projektu a ignoruje příjmy vzniklé po době úhrady, nemůže být považován za spolehlivé kritérium při výběru vhodné varianty projektu. Lze však na něj nahlížet jako na **kritérium doplňkové**. Kritérium je použitelné především u projektů s krátkou dobou životnosti, kde není faktor času příliš významný a riziko je poměrně nízké. Zcela nevhodné je však použití tohoto kritéria při hodnocení variant investic, které se liší dobou životnosti (Fotr, Souček, 2011).

Pro výpočet doby úhrady je možno použít kumulovaný peněžní tok z investice. Nutno podotknout, že se jedná o prostou dobu návratnosti, která nepočítá s diskontovaným peněžním tokem, resp. nebere v úvahu časové hledisko. Peněžní tok pro výpočet doby návratnosti je zobrazen v tab. č. 29.

Tab. č. 29: Peněžní tok realistické varianty v tis. Kč pro výpočet doby úhrady

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní tok	-5203,0	3058,2	3167,1	3174,3	3170,5	3149,4
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-2144,8	1022,2	4196,5	7367,1	10516,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Jak je vidět z výše uvedené tabulky, již ve druhém roce zahájení provozu budou veškeré investiční výdaje splaceny. Prostá doba návratnosti je 2,68 roku, tedy 2 roky a 8 měsíců.

5.2 Dynamická kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Čistá současná hodnota

Ukazatel čisté současné hodnoty (dále jen *ČSH*) spočívá v rozdílu mezi současnou hodnotou všech budoucích peněžních příjmů investičního projektu a současnou hodnotou všech investičních výdajů projektu. Ukazatel v sobě zahrnuje peněžní toky projektu během doby jeho života, resp. období výstavby, provozu i likvidace.

Projekt s kladnou hodnotou $\check{C}SH$ zvyšuje hodnotu podniku. Projekt se zápornou $\check{C}SH$ by měl podnik zamítnout. Dále platí, že čím je $\check{C}SH$ vyšší, tím je projekt výhodnější. Projekty s nulovou hodnotou $\check{C}SH$ nezvyšují ani nesnižují hodnotu podniku.

Nevýhodou $\check{C}SH$ je obtížné stanovení diskontní sazby, což platí i pro ostatní dynamická kritéria hodnocení. Problémem je také, že $\check{C}SH$ je absolutní veličina, která nevyjadřuje míru ziskovosti projektu, proto je třeba doplnit ji o další ukazatele, např. index rentability. Výhodou $\check{C}SH$ jako absolutní veličiny je fakt, že $\check{C}SH$ jednotlivých projektů je možno sčítat a vyjádřit tak celkový přínos více projektů (Fotr, Souček, 2011).

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+r)^n} - K,$$

kde P_n jsou peněžní příjmy v jednotlivých letech,

K je kapitálový výdaj,

r je diskontní sazba,

N je počet let životnosti projektu.

Peněžní příjmy musí být diskontovány do počátku období investice, kde budou srovnávány s kapitálovými výdaji. Protože k porovnání kapitálových výdajů a peněžních příjmů dojde v počátku roku 2012, je třeba diskontovat i kapitálový výdaj, který byl vynaložen během roku 2012. Peněžní tok je diskontován diskontní sazbou 10 %. Údaje pro potřeby čisté současné hodnoty jsou k dispozici v tabulce č. 30.

Tab. č. 30: Peněžní tok pro potřeby výpočtu $\check{C}SH$ realistické varianty v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní tok	-5203,0	3058,2	3167,1	3174,3	3170,5	3149,4
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-2144,8	1022,2	4196,5	7367,1	10516,5
Diskontovaný peněžní tok	-4730,0	2527,4	2379,5	2168,1	1968,6	1777,8
Kumul. diskont. peněžní tok	-4730,0	-2202,6	176,9	2345,0	4313,6	6091,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Z tabulky je zřejmé, že $\check{C}SH$ vykazuje kladnou hodnotu již ve druhém roce uvedení investice do provozu, proto lze od tohoto okamžiku na projekt hledět jako na přijatelný. V posledním hodnoceném roce dosahuje $\check{C}SH$ výše přes 6 mil. Kč. Na konci doby

životnosti projektu dosahuje 15 480,9 tis. Kč, což je zřejmé z přílohy E. V případě cizího financování je možno k čisté současné hodnotě přičíst pozitivní efekt financování, a to úrokový daňový štít ve výši 252 815 Kč.

Index rentability

Jak již bylo výše zmíněno, index rentability (dále jen *IR*) funguje na obdobném principu jako *ČSH*, ale jedná se o relativní veličinu, která vyjadřuje podíl současné hodnoty budoucích příjmů investičního projektu a současné hodnoty veškerých investičních výdajů projektu (Fotr, Souček, 2011).

Ukazatel vyjadřuje, kolik budoucích příjmů přepočtených na současnou hodnotu připadá na jednu korunu investičních výdajů též přepočtených na současnou hodnotu. Je-li *ČSH* rovna 0, pak se očekávaná výnosnost projektu rovná požadované výnosnosti a index rentability dosahuje 1. Je-li *ČSH* kladná, pak je *IR* větší než 1 a projekt je přijatelný. Je-li *ČSH* záporná, pak je *IR* menší než 1 a projekt bude zamítnut k realizaci. Čím je hodnota indexu rentability vyšší, tím je projekt výhodnější.

Index rentability vybírá nejvhodnější z investičních variant s kladnou *ČSH*, vzhledem k omezeným zdrojům ale není možno realizovat všechny varianty (Fotr, Souček, 2011).

$$IR = \sum_{n=1}^N \frac{P_n * \frac{1}{(1+r)^n}}{K}$$

Tab. č. 31: Příjmy a výdaje pro potřeby výpočtu *IR* realistické varianty v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Celkem
Peněžní příjmy	0	3058,2	3167,1	3174,3	3170,5	3149,4	-
Diskontované peněžní příjmy	0	2527,4	2379,5	2168,1	1968,6	1777,8	10821,4
Kapitálový výdaj	-5203	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Diskontovaný kapitálový výdaj	-4730	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-4730

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

$$IR = 10821,4/4730 = 2,3$$

Index rentability projektu splňuje v prvních pěti sledovaných letech požadavek na hodnotu ukazatele větší než 1, což je zřejmé z tabulky č. 31. Příloha E poskytuje informaci o průběhu výše uvedených hodnot do konce životnosti projektu. Index rentability po 15 letech životnosti projektu dosahuje výše 4,3.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (dále jen *VVP*) je míra výnosnosti investice po dobu své životnosti. *VVP* je rovno takové diskontní sazbě, při níž je *ČSH* rovna nule. To znamená, že se v tomto případě očekávaná výnosnost projektu přesně rovná té požadované výnosnosti (Fotr, Souček, 2011).

Podnik projekt přijímá, jestliže je *VVP* větší než požadovaná výnosnost podniku, resp. stanovená diskontní sazba.

Nevýhodou *VVP* je, že v případě nestandardních peněžních toků nabývá *VVP* více hodnot. Nestandardními peněžními toky se rozumí takové toky, při nichž dojde vícekrát ke změně záporného peněžního toku na kladný. Příkladem může být modernizace provedená během doby životnosti investice, která vyvolá další kapitálový výdaj. V takových případech není vhodné *VVP* volit jako rozhodující kritérium při výběru vhodné varianty investice.

Výhoda *VVP* spočívá v tom, že není třeba znát přesnou hodnotu diskontní sazby. Ta může být odhadnuta v určitém intervalu a pro rozhodnutí o přijetí projektu stačí, aby hodnota *VVP* byla větší než horní mez intervalu, v němž se diskontní sazba pohybuje (Fotr, Souček, 2011).

$$VVP: \sum_{n=1}^N P_n * \frac{1}{(1+r)^n} = K$$

Z výše uvedeného matematického zobrazení vnitřního výnosového procenta je zřejmé, že odpovídá takové sazbě *r*, při níž je *ČSH* rovna 0.

Tab. č. 32 zobrazuje hodnotu *VVP* na konci doby životnosti projektu. Vývoj jednotlivých hodnot po všechny roky životnosti je k dispozici v příloze E.

Tab. č. 32: Diskontovaný peněžní tok realistické varianty v tis. Kč pro výpočet VVP

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2027
Diskontovaný peněžní tok	-3251,88	1194,60	773,21	484,36	302,36	187,72	1,21
ČSH pro r = 60 %	-3251,88	-2057,27	-1284,06	-799,70	-497,34	-309,62	-29,00
Diskontovaný peněžní tok	-3272,33	1209,68	787,89	496,66	311,99	194,92	1,33
ČSH pro r = 59 %	-3272,33	-2062,65	-1274,76	-778,10	-466,11	-271,19	24,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Konečná hodnota VVP se stanoví pomocí lineární interpolace.

$$VVP = 59 + \frac{24,81}{24,81 + 29} * (60 - 59) = 59,46 \%$$

Vnitřní výnosové procento po 15 letech provozu značně překračuje minimální požadovanou výnosnost projektu, což stejně jako předchozí ukazatele potvrzuje volbu přijetí projektu.

5.3 Zhodnocení ekonomické efektivity pesimistické varianty

Jak již bylo výše zmíněno, pesimistická varianta předpokládá nižší poptávku po produktech společnosti. Jako v předchozím případě i zde bude zhodnocen investiční záměr po dobu 5 let provozu, resp. po dobu, na niž má společnost investiční plán, ačkoliv technická životnost výrobního zařízení se uvažuje minimálně 15 let. Vývoj do konce doby životnosti je v příloze F a G.

Doba úhrady

Tab. č. 33: Peněžní tok pesimistické varianty v tis. Kč pro výpočet doby úhrady

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní tok	-5203,0	2062,2	2141,2	2117,6	2082,1	2028,4
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-3140,8	-999,7	1117,9	3200,1	5228,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Kumulovaný peněžní tok podává informaci o tom, že investice bude splacena až v roce 2015, nikoliv ve druhém roce provozu, jak tomu bylo u původní varianty.

Prostá doba návratnosti je 3,47, tedy 3 roky a necelých 6 měsíců, což je o 10 měsíců později, než v původní prognóze. I v případě nižší poptávky po uzeninách společnosti LOVELAND s. r. o. je ale možno považovat návratnost investice za poměrně rychlou.

Čistá současná hodnota

Tab. č. 34: Peněžní tok pro potřeby výpočtu ČSH pesimistické varianty v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý peněžní tok	-5203,0	2062,2	2141,2	2117,6	2082,1	2028,4
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-3140,8	-999,7	1117,9	3200,1	5228,5
Diskontovaný peněžní tok	-4730,0	1704,3	1608,7	1446,4	1292,8	1145,0
Kumul. diskont. peněžní tok	-4730,0	-3025,7	-1417,1	29,3	1322,2	2467,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Z tabulky č. 34 je zřejmé, že se ČSH v posledním hodnoceném roce rovná výši 2 467,1 tis. Kč. Bere-li se v úvahu financování z cizích zdrojů, které bylo nadefinováno v kapitole č. 4.4.3, pak se i zde musí k ČSH připočítat pozitivní efekt cizího financování, tj. kumulovaný úrokový daňový štít ve výši 252 815 Kč, viz tab. č. 25.

ČSH v posledním roce provozu dosáhla v pesimistické variantě výše 7370,1 Kč (viz příloha F), což je téměř o 50 % méně než v případě první varianty. Nutno podotknout, že **konečné srovnání obou variant proběhne v rámci poslední kapitoly č. 7.** Jak již bylo uvedeno, **pro porovnání** byly vypracovány předpokládané **peněžní toky optimistického vývoje poptávky** po produktech společnosti, který je umístěn v příloze H. ČSH na konci doby životnosti projektu dosáhla v tomto případě výše 47 245 tis. Kč.

Tabulka č. 35 zachycuje index rentability pesimistické varianty pro prvních pět let provozu. Vývoj peněžních toků pesimistické varianty do konce doby životnosti je opět k dispozici v příloze G.

Index rentability**Tab. č. 35:** Příjmy a výdaje pro potřeby výpočtu IR v tis. Kč pesimistické varianty

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Celkem
Peněžní příjmy	0,0	2062,2	2141,2	2117,6	2082,1	2028,4	-
Diskontované peněžní příjmy	0,0	1704,3	1608,7	1446,4	1292,8	1145,0	7197,1
Kapitálový výdaj	5203	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Diskontovaný kapitál. výdaj	4730,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4730,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Index rentability, který vyplývá z tab. č. 35, je pro pesimistickou variantu roven:

$7197,1/4730,0=1,52$. I v tomto případě je splněn požadavek, aby byl index rentability větší než 1. V případě výpočtu indexu rentability na konci doby životnosti projektu dosáhne hodnoty **2,56** (viz příloha G).

Vnitřní výnosové procento**Tab. č. 36:** Diskontovaný peněžní tok pesimistické varianty v tis. Kč pro výpočet VVP

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2027
Diskontovaný peněžní tok	-3797,8	1098,7	832,7	601,1	431,4	306,8	4,7
ČSH pro $r = 37\%$	-3797,8	-2699,1	-1866,4	-1265,3	-833,9	-527,1	87,8
Diskontovaný peněžní tok	-3743,2	1108,3	827,6	589,8	417,9	293,6	4,1
ČSH pro $r = 38\%$	-3743,2	-2634,9	-1807,2	-1217,4	-799,5	-505,9	-2,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

V tabulce č. 36 jsou podklady pro výpočet vnitřního výnosového procenta pro pesimistickou variantu. Hledáme takové VVP, při kterém je ČSH rovna 0. Pro dokončení výpočtu bude využita lineární interpolace:

$$VVP = 37 + \frac{87,8}{87,8 + 2,8} * (38 - 37) = 37,97$$

6 RIZIKO A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ

S rizikem se podnikatel dnes a denně setkává při svých aktivitách. Jedná se např. o riziko nezaplacení pohledávky, riziko opoždění dodávky zásob aj. Každé z nich má různé následky a různou pravděpodobnost výskytu. Některým rizikům je třeba předcházet, jiná jsou nevýznamná a podniku se nevyplatí se jimi zabývat. Významná rizika ale hrozí právě při investičním rozhodování. Zavádí-li podnik nové technologie, nové výrobky, vstupuje-li na nové trhy, pak budoucí výsledky mohou být odlišné než ty, které podnik ve skutečnosti předpokládal. To opět potvrzuje již několikrát dříve zmiňovaný fakt, že jedině kvalitní příprava projektu povede k uspokojivým budoucím výsledkům (Fotr, Souček, 2011).

Příprava projektu, jeho hodnocení a následný výběr vhodné varianty musí zahrnovat tyto činnosti (Fotr, Souček, 2011):

- určení rizik, která mohou ovlivnit konečný výsledek projektu,
- posouzení významnosti těchto rizik,
- projednání dopadů rizik na budoucí výsledek projektu,
- příprava opatření, jež mohou vést ke snížení rizikových faktorů, popř. nákladů způsobených odchylkami plánu od skutečnosti.

Každá firma by si měla uvědomovat hrozby plynoucí nejen z jejího blízkého okolí, ale také uvažovat globálně. Zuzák (2011) tvrdí, že dnes je budoucnost podniků dána schopností vytvářet změny v globalizaci nebo se těmto změnám alespoň flexibilně přizpůsobovat a následně na ně reagovat. Příkladem je **globální krize**, jež se rozvinula v roce 2008. Ohniskem se staly ekonomické problémy v USA. Import těchto problémů do celého světa na sebe nenechal dlouho čekat. Rozvoj globální krize v jednotlivých evropských zemích potvrdil, že globální vlivy jsou často podceňovány, ačkoli mnohé projevy krize byly zřejmé a rozpoznatelné již dříve.

Ekonomická krize se citelně dotkla i českého zemědělství. Živočišná výroba se každým rokem snižuje. Na vině je nedostatečná podpora českého zemědělce ze strany politiků, jak uvádí Jan Veleba, prezident Agrární komory ČR (Agrární komora ČR, 2011). Stále vzrůstající levné dovozy, jak již bylo dříve zmíněno, také zapříčiňují vytlačování českých produktů z pultů domácích prodejců.

Díky hromadícím se problémům s nekvalitními zahraničními výrobky společnost LOVELAND s. r. o. očekává, že spotřebitelé ocení kvalitu výrobku, jež bude znatelná pohledem, vůní a především chutí. Stejně tak dodatečné informace o využívaných surovinách a průběhu výroby by měly v zákazníkovi vzbudit důvěru. Společnost věří, že spokojený zákazník se stane zákazníkem věrným. Zde se však nabízí otázka, zda **bude spotřebitel ochoten za kvalitu zaplatit**. Krize se totiž výrazně dotkla spotřebitelovi peněženky. Ačkoliv se začíná prosazovat trend BIO potravin a kvalitních surovin, mnozí spotřebitelé stále ještě raději sáhnou po levných párcích a jiných uzenářských výrobcích z dovozu. Tato skutečnost se jeví jako **klíčové riziko investičního záměru** společnosti. To je také důvod, proč společnost zvolila pouze malou kapacitu výroby.

Z principu platí, že **čím kvalitnější uzenářský výrobek, tím vyšší cena**. Vyrábí-li firma z poctivých surovin, pak bezpodmínečně cena vzroste. Základní surovinou a surovinou nejdražší je maso. Bohužel, existují uzenářské výrobky, kde se kupodivu maso téměř nevyskytuje, což je kámen úrazu. O podílu masa v uzenině by se spotřebitel měl dozvědět z etikety, popř. od svého řezníka. Lidé však tuto informaci často a záměrně přehlížejí a rozhodují se hlavně podle ceny, popř. snaží se volit určitý kompromis mezi cenou a kvalitou. Společnost se proto obává, že dnešní hospodářská situace, kdy dochází k neustálému růstu cen energií a zdražování základních potravin, zbrzdí záměr společnosti přilákat nové zákazníky na zaručenou kvalitu. Nemluvě o rostoucím DPH. Vláda schválila návrh na zvýšení snížené sazby daně z přidané hodnoty na 14 % od roku 2012 a následné sjednocení sazeb DPH na 17,5 % od roku 2013, jak je uvedeno ve zprávě Ministerstva financí ČR O aktuálním vývoji daňové legislativy v ČR (2011). Pozitivní je, že hovězí maso si společnost bude pro výrobu produkovat sama, čímž se částečně sníží náklady oproti jiným výrobcům, kteří jsou závislí na svých dodavatelích.

Za **negativní dopad výskytu tohoto rizika** je považováno nedostatečné pokrytí výrobních nákladů a následná finanční ztráta. Společnost podle propočtů uvažuje, že denní produkce 400 kg výrobků bude bez potíží prodána. Může se však stát, že odbyt nebude probíhat dle plánů. Společnost má však v tomto případě možnost pozměnit výrobní sortiment a zaměřit se na výrobky nejvíce prodávané. Výroba je z tohoto hlediska **velmi flexibilní**, což zmírňuje riziko v oblasti prodeje.

Společnost LOVELAND s. r. o. se bude při hodnocení rizik plynoucích z investičního záměru zabývat především rizikem vzniku odchylek mezi plánovanými a skutečně dosaženými hodnotami. Jak již bylo výše zmíněno, společnost se může zmýlit v odhadu očekávaného odbytu, a tím i ve výši tržeb.

Důležitou roli zde také sehrává skutečnost, že společnost se **velkou měrou spoléhá na spolupráci s vybranými obchody** a řeznictvími. Vybrány pro užší spolupráci byly podniky, s nimiž má společnost dlouhodobé pozitivní vztahy a očekává se budoucí spolupráce, která přinese prospěch pro obě strany. Společnost LOVELAND s. r. o. je ochotna zajistit výměnou za propagaci svých výrobků přímo na pultech obchodů mnohé výhody, jako např. levnější dodávky hovězího masa, prioritní dodání aj. Velká závislost na této spolupráci však může přinést problémy v případě, že dojde ke zhoršení vztahů s partnerem.

Společnost dále předpokládá, že nově pořízené stroje a výrobní zařízení bude moci využívat až po dobu 15 let. Existuje však hrozba, že dojde ke **zpřísnění technologických požadavků** výroby nařízených vládou, jako tomu bylo při vstupu České republiky do Evropské unie. Tehdy byla společnost nucena mnohé stroje vyměnit. Společnost doufá, že v rozmezí 15 let by k takové situaci nemělo dojít. Aby se vyvarovala potížím s výrobní technikou, bude investovat jen do nejmodernějších přístrojů. Moderní výrobní zařízení umožňuje nejen kvalitní výrobky, čistou práci, ale především bezproblémový chod provozu a minimální náklady na servis a opravy strojů.

Významné riziko přináší skutečnost, že hlavním cílem společnosti je vyrábět pouze **čerstvé výrobky bez přídavných aditiv** a jiných látek podporujících jejich trvanlivost. Společnost proto potřebuje, aby se její výrobky prodávaly rychleji, na rozdíl od průmyslových výrobců uzenin, kteří prodávají výrobky vakuově balené a vyrobené tak, že spotřebiteli vydrží v lednici téměř měsíc, aniž by byla tato doba na nich znatelná. Společnost proto zpočátku plánuje vyrábět pouze omezené množství, až podle poptávky je ochotna výrobu navyšovat. Další možností, jak se zabezpečit proti tomuto riziku, je správné stanovení ceny výrobků. Společnost si může dovolit **poskytnout slevy na výrobky** před tím, než vyprší doba jejich trvanlivosti. Tak si zajistí doprodej svých zásob.

S výše uvedeným souvisí, že společnost by měla mít jistotu, zda řeznictví, s nimiž spolupracuje, prodávají výrobky opravdu čerstvé. Mohlo by dojít k prodeji zkaženého

výrobku, i když nechtěným přehlédnutím, to by však mohlo znamenat **zhroucení celé vize**, na níž je strategický záměr společnosti postaven. Spotřebitelé jsou v této oblasti velmi citliví, proto by mohla jediná chyba znamenat ztrátu zákazníka a jeho těžké získávání zpět. **Cílem společnosti je, aby spotřebitel za vyšší cenu, kterou platí, získal více, než očekává.**

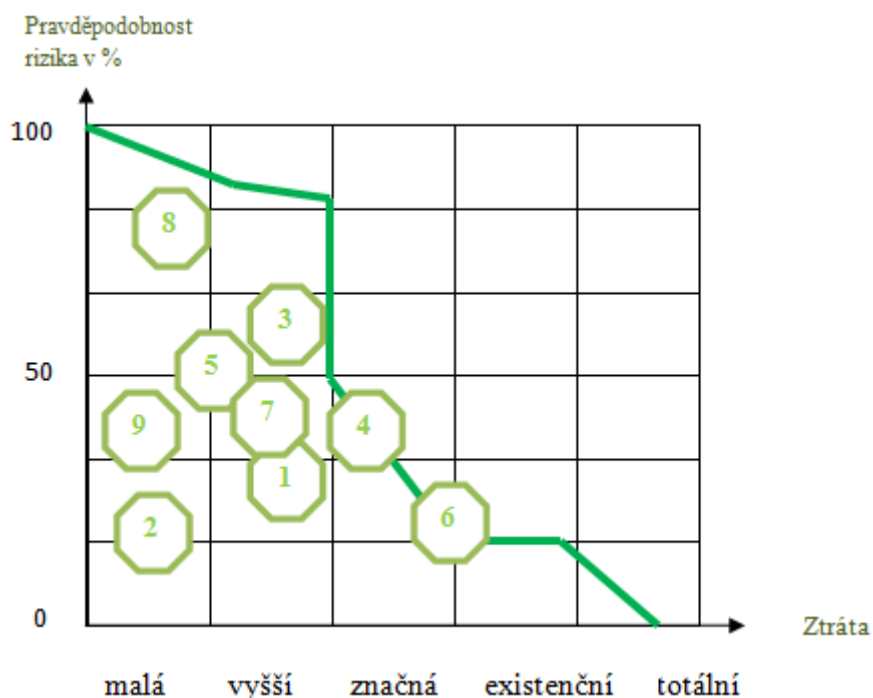
Protože výroba uzenin je založená na jiných principech než samotná porážka hovězího dobytka a bourárna masa, musí se společnost zaměřit již v počátku výroby na její dostatečnou organizaci. Aby se vyhnula **organizačním problémům**, projdou uzenáři během prvního roku mnohými školeními, i přestože se jedná o zkušené pracovníky s předchozí praxí. První školení, které bude třeba absolvovat, je zaškolení v oblasti použití nových strojů, které bude provedeno samotným dodavatelem výrobního zařízení. Následovat budou kurzy, které zaštiťuje Ministerstvo zemědělství ČR.

Jako pozitivní se jeví podpora celého investičního záměru zaměstnanci firmy. Mnozí se dobrovolně angažují na přípravě investice.

Společnost bere na vědomí, že v dnešním rychle se měnícím prostředí musí neustále zvažovat možná rizika a včasné řešit vyskytlé problémy, aby si udržela svou konkurenceschopnost. Velmi důležitá bude **zpětná vazba zákazníka**, a to především v počátcích výroby. Společnost tak může reagovat na podněty zákazníků a zaměřit se na výrobní program, který se stane nejvíce žádaným. Zde se opět projevuje pozitivní vliv flexibilní výroby.

Souhrnný výčet rizik, která mohou mít vliv na záměr společnosti:

- 1) nepřesný odhad poptávky a tržeb,
- 2) nepřesný plán nutných výdajů na provoz,
- 3) nepředpokládaný vývoj inflace – růst cen energií, růst cen potravin,
- 4) preference spotřebitelů ve prospěch levnějších výrobků,
- 5) závislost společnosti na spolupracujících řeznictvích prodávajících její produkty,
- 6) aféry v potravinářském průmyslu a nedůvěra spotřebitele,
- 7) zpřísnění technických požadavků a norem,
- 8) rychlejší doba zkázy čerstvých uzenin,
- 9) organizační rizika.

Obr. č. 12: Umístění rizika v matici rizik

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Obrázek č. 12 zachycuje rozmístění jednotlivých rizik v matici rizik podle pravděpodobnosti, že k riziku dojde a podle dopadu rizika, resp. ztráty, kterou projevené riziko vyvolá. Zelená linie vyjadřuje tzv. **hranici přijatelného rizika**, resp. riziko, jaké je podnikatel ochoten akceptovat. Tuto hranici si stanovuje každý podnik individuálně. Z grafického schématu je zřejmé, že podnik LOVELAND s. r. o. se drží spíše **opatrnostního přístupu**. Rizika, která podstupuje, odpovídají buď vysoké pravděpodobnosti, ale pouze malé ztrátě, nebo malé pravděpodobnosti a maximálně ztrátě, která neznamena pro společnost existenční hrozbu.

Výše uvedené potvrzuje, že si musí každý podnikatel sám stanovit, do jaké míry je ochoten riskovat, resp. jaké riziko je ochoten podstoupit. Riziko je však spojeno téměř se všemi podnikatelskými aktivitami, proto **přílišné vyhýbání se riziku může vést k brzdění firemního růstu** (Smejkal, Rais, 2003).

7 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ

V rámci této kapitoly bude provedeno celkové zhodnocení projektu, které vyplývá z předchozích kapitol, a vyslovena doporučení, která by podnikatel mohl uvažovat při svém rozhodování. Pozornost bude věnována vlivu investičního záměru na celkovou výkonnost podniku a nastínění případného vlivu této investice na životní prostředí.

7.1 Porovnání investičních variant

Společnost v rámci hodnocení projektu uvažovala 2 varianty lišící se poptávkou po nových produktech. V první variantě se průměrně vyrábí **400 kg uzenin za den** a předpokládá se, že tato kapacita výroby bude bez problémů prodána. **Uvažovaná varianta je společností považována za realistickou.** Veškeré peněžní toky po celou dobu životnosti jsou počítány pro kapacitu výroby 400 kg. Tato kapacita byla stanovena podle současné volné kapacity na trhu a podle předběžných úmluv s jednotlivými obchody, kde budou uzeniny prodávány. Návratnost investice nastane dle ukazatele prosté doby návratnosti ve druhém roce provozu investice. Peněžní tok se v jednotlivých letech provozu investice pohybuje kolem 3 mil. Kč, ale s klesající tendencí. To je důsledek pokračujícího trendu rostoucích výkupních cen skotu. Na trhu ubývá dodavatelů skotu, čímž převyšuje poptávka nad nabídkou, cena je pak tlačena nahoru. Podnikatel však **záměrně neuvažoval možnost navýšení výroby**, popř. zvýšení cen konečné produkce. Bude-li se poptávka po kvalitních produktech vyvíjet pozitivně, může být výroba navýšena až o 100 %. Velkou výhodou tohoto projektu je, že uzenářská výroba patří k velmi flexibilním. **Peněžní toky optimistické varianty** rostoucí poptávky po uzenářských výrobcích společnosti jsou k dispozici v příloze H. Zde je uvažována denní výroba v průměru 600 kg výrobků za den, vyšší marže a v rámci zapůsobení propagace společnosti další navýšení výroby v roce 2015.

Pro případ **pesimistické varianty** byla uvažována poptávka po produktech společnosti ve výši 300 kg uzenin za den. Společnost předpokládá, že 100 kg z celkové kapacity denní výroby nebude vůbec prodáno, a to ani se sníženou cenou. V takovém případě dojde ke splacení počáteční investice až ve třetím roce provozu, což lze i přesto hodnotit pozitivně.

Tabulka č. 37 zobrazuje jednotlivé metody hodnocení efektivnosti pro realistickou i pesimistickou variantu.

Tab. č. 37: Výsledné hodnoty jednotlivých metod pro obě hodnocené varianty na konci doby životnosti projektu

Metoda hodnocení	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Prostá doba návratnosti	2 roky a 8 měsíců	3 roky a 6 měsíců
Čistá současná hodnota	15 480 tis. Kč	7 370,1 tis. Kč
Vnitřní výnosové procento	59,46 %	37,97 %
Index rentability	4,27	2,56

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Jak již bylo výše zmíněno, pro přijetí projektu je třeba, aby čistá současná hodnota dosahovala kladných hodnot, což je splněno v případě obou hodnocených variant. Pro průměrnou poptávku 400 kg uzenářských výrobků za den dosahuje ČSH výše přes 15 milionů Kč.

Ve prospěch realistické varianty investičního záměru vycházejí i ostatní zvolené metody hodnocení. Z výše uvedeného vyplývá, že **lze společností doporučit investovat do výroby uzenin** s malou kapacitou výroby. Výrobu lze očekávat jako rentabilní i v případě negativních výkyvů v poptávce. Na druhou stranu se společnost při plánování svých příjmů a prodejů v realistické variantě držela při zemi, proto není vyloučen ani výrazně lepší průběh výnosnosti investice (viz příloha H).

7.2 Přínosy investičního záměru pro podnik

Jak vyplývá z předchozího textu, krize v českém zemědělství společností silně otrásla. Samotná porážka hovězího dobytka již dosahuje po několik let ztráty. Majitel firmy si tuto situaci uvědomuje, proto se rozhodl investovat do výroby uzenin. V dnešní době **se většina hovězích porážek transformuje** do porážek většího množství hospodářských zvířat, jako jsou prasata, ovce aj. Společnost do budoucna plánuje alespoň jeden den v týdnu produkovat vepřové maso. Částečně tak zabezpečí svou výrobu a zbytek bude prodán odběratelům. Omezení vyplývá z toho, že v rámci předpisů Evropské unie je nutno oddělit porážku skotu a prasat, proto nelze v jeden den produkovat vepřové i hovězí maso, společnost si tak musí dopředu více plánovat jednotlivé zakázky.

Rozšíření porážky o produkci vepřového masa by mohlo navrátit kladnou rentabilitu jateční výroby. Výkupní ceny prasat se nevyvíjejí tak negativně jako výkupní ceny

skotu (Státní zemědělský intervenční fond, 2012). Navíc na trhu je větší poptávka po vepřovém masu, jak již bylo zmíněno v analýze makroprostředí podniku. Vepřové maso je levnější a snadnější na úpravu. Stejně tak ve většině uzenin má větší podíl vepřové maso.

Rok 2011 měl v případě jateční výroby extrémně negativní vývoj. Na vině byl (jak vyplývá z analýzy makroprostředí) výrazný propad cen zemědělských výrobců jatečního skotu, zvýšené dovozy hovězího masa, ale do jisté míry i interní problémy v managementu podniku. Majitel společnosti pan Jaroslav Poslední v uplynulém roce hodně uvažoval nad tím, jak naložit s budoucím vývojem podniku. V průběhu roku bylo uskutečněno mnoho jednání s případnými investory a náklady spojené s právníckými úkony se vyšplhaly do citelné výše. Výsledkem je uzavření smluv o částečném odkupu podílu na společnosti LOVELAND s. r. o. s panem Martinem Kraftem.

Společnost očekává, že přístup nového společníka přinese kromě přílivu kapitálu nové znalosti v oblasti výroby kvalitních uzenářských výrobků. Majitel společnosti pan Jaroslav Poslední se bude i nadále zabývat především jateční výrobou, kde se vymezí větší prostor pro porážku prasat. Nový společník pan Martin Kraft se začne specializovat na zakázky pro uzenářskou výrobu.

Z výše uvedeného vyplývá, že investiční záměr podniku lze hodnotit pozitivně. **Společnost by však měla i nadále věnovat výraznou pozornost jateční výrobě.** Cílem by mělo být udržet rentabilitu jateční výroby v kladných hodnotách a zabránit takovým propadům, které nastaly např. v roce 2011. Protože již nebude společnost po realizaci investičního záměru existenčně závislá pouze na jateční výrobě, může si dovolit v případě dalšího negativního vývoje výkupních cen skotu snížit produkci hovězího masa na úroveň potřebnou k zabezpečení nasmlouvaných zakázek a pro výrobu uzenin. **Díky výrobně uzenin se stane společnost daleko více flexibilní a bude moci pružněji reagovat na změny na trhu.**

Majitel společnosti si však musí uvědomit, že **pokud jateční výroba bude i nadále ztrátová**, pak investiční záměr **s kapacitou denní výroby 400 kg** hotových výrobků **nemůže celkovou rentabilitu společnosti zachránit.** Majiteli pak lze doporučit, aby v případě volné kapacity na trhu a dostatečné poptávky svou denní výrobu uzenin navýšil. Z toho vyplývá, že prvních pět let provozu investice bude hrát významnou roli z hlediska získávání nových zákazníků. Společnost by měla věnovat dostatečnou

pozornost propagaci a především tvorbě hodnoty pro zákazníka. Je-li zákazníkovi v rámci propagace **slíbena přidaná hodnota**, musí být tento závazek dodržen. Následné uznání zákazníka a jeho doporučení pak může mít cenu zlata. Získá-li společnost zákazníky na svou stranu, bude moci v budoucnu navýšit výrobu. Vyloučena není ani **možnost otevření vlastní prodejny uzenin**. Již vybudované dobré jméno společnosti by mělo investiční záměr pozitivně podpořit.

Pokud by byla produkce hovězího masa ztrátová i v následujících letech, společnost by měla zvážit, zda je vhodné v této činnosti pokračovat. Dlouhodobé ztráty jateční výroby by brzdily pozitivní vývoj výroby uzenin.

7.3 Vliv na životní prostředí a zdraví spotřebitele

V rámci každého investičního projektu by měl být zhodnocen možný vliv projektu na životní prostředí. Samotná jateční výroba je hlavním zdrojem znečištění, protože produkuje značné množství odpadů živočišného původu, jako jsou odpadní vody z jatek, které obsahují tuk a další živočišné látky, veterinární konfiskáty atd. Vhodně zvolená organizace celé výroby však zabráňuje jakémukoli znečištění okolního prostředí, nebezpečný živočišný odpad je každý den odvážen specializovanou firmou a pravidelně jsou v okolí porážky kontrolovány odpadní vody, aby byl vyloučen i nepatrný vliv na okolí. Podniky v zemědělství se obecně potýkají s přísnou legislativou a je kladen důraz na environmentálně šetrnou výrobu.

Samotná výroba uzenin je již čistá práce, která nevytváří příliš odpadu. Vzniklý odpad se převáží prostřednictvím každodenní svozové linky do kafilérie. Společnost bude dbát na to, aby veškeré suroviny a materiály ve výrobě byly využívány efektivně a nevznikal zbytečný odpad. Stejně tak se plánuje věnovat pozornost efektivnímu využívání energie v podniku a strojního zařízení.

V rámci **zdravotní nezávadnosti potravin** je důležité zmínit **systém HACCP**, který kontroluje celý řetězec výroby produktu a jeho následný prodej. Certifikace systému HACCP je akreditovanou aktivitou v celé Evropské unii a v ČR se realizuje podle normativního dokumentu MZe ČR - Všeobecné požadavky na systém kritických bodů HACCP neboli Hazard Analysis and Critical Control Point. Jakékoli porušení zdravotní nebo hygienické nezávadnosti či biologické hodnoty výrobků lze odhalit již během jejich výroby a bezprostředně pak tato nebezpečí odstranit (HACCP, 2009).

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit investiční záměr společnosti za účelem zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Od hlavního cíle práce byly odvozeny podpůrné cíle, které by měly podložit doporučení investičního projektu k realizaci. Mezi tyto cíle patří detailní analýza prostředí podniku, stanovení harmonogramu projektu, naplánování peněžních toků, identifikace rizika a následné zhodnocení ekonomické efektivity investičního záměru prostřednictvím nejpoužívanějších metod, mezi které se řadí především čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability a doba návratnosti.

Společnost LOVELAND s. r. o. se rozhodla rozšířit podnikovou výrobu o malou výrobu uzenin a masných výrobků s cílem zlepšení finanční situace podniku a celkové konkurenceschopnosti. Hlavní konkurenti podniku se kromě jateční výroby zaměřují na výrobu uzenářských výrobků. Společnost LOVELAND s. r. o. si uvědomila, že jediná možnost, jak se svými konkurenty udržet krok, je právě investice do rozšíření výroby. Vizí investičního projektu je výroba vysoce kvalitních uzenářských výrobků výrazně odlišných od produktů velkovýrobce, mezi něž patří právě konkurenti společnosti.

První kapitola práce se věnovala teoreticky přípravě a realizaci investičního projektu s důrazem na jednotlivé fáze, jako je fáze předinvestiční, investiční, provozní a fáze realizace.

Seznámení se s podnikem LOVELAND s. r. o., jeho vizí do budoucnosti a strategií proběhlo ve druhé kapitole textu. Společnost se chce dostat do povědomí většího počtu konečných spotřebitelů. Cílem je poskytnout zákazníkům přidanou hodnotu a uspokojit je kvalitními výrobky do takové míry, že se stanou věrnými zákazníky.

Ve třetí kapitole byla provedena podrobná analýza prostředí podniku. V rámci analýzy makroprostředí vyplynuly významné rizikové faktory, na které je třeba dbát při přípravách a následné realizaci projektu. Z důvodu důležitosti analýzy dílčích rizikových faktorů byla věnována rizikům projektu samostatná kapitola č. 6. Z analýzy interního prostředí bylo možno vytknout silné stránky podniku, které mohou napomoci realizaci projektu. Ve prospěch projektu hraje silná podniková kultura, zkušenosti majitele a některých zaměstnanců s uzenářskou výrobou aj. Na druhou stranu špatná finanční situace podniku může být významným omezením v počátcích investice. Ztrátovost dosavadní výroby, která se projevuje v posledních letech, ale byla hlavním

důvodem pro zahájení investice do výroby uzenin. Společnost očekává, že díky změně výrobní struktury a vysoké flexibilitě výroby, může zlepšit své dosavadní postavení a s ním i ziskovost podniku.

Formulace investičního záměru proběhla v rámci čtvrté kapitoly diplomové práce. Zde byl investiční projekt charakterizován, došlo k popisu nového pracoviště, nadefinovaly se potřebné stavební úpravy a výrobní zařízení nutná k provozu investice. Investiční záměr byl podložen harmonogramem investice, který věnoval pozornost důležitým pilířům výstavby projektu. Značný důraz byl kladen na zachycení veškerých kapitálových výdajů a následnou prognózu peněžních příjmů a provozních výdajů spojených s výrobou uzenin. Investiční projekt byl hodnocen ve dvou variantách. První uvažovanou variantou byla realistická, kde se brala v úvahu výroba a poptávka 400 kg uzenin za den. Pesimistická varianta předpokládala nižší poptávku 300 kg uzenin za den, zbylých 100 kg denní výroby zůstalo neprodáno, a to ani za snížené akční ceny. Pro porovnání byl v příloze H umístěn i vývoj peněžních toků optimistické varianty.

Zhodnocení ekonomické efektivity obou variant bylo věnováno prostor v kapitole č. 5. Dle ukazatelů, jako je čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability a doba návratnosti, lze konstatovat, že investiční projekt je přijatelný, a to i za předpokladu výkyvů v poptávce.

Jak již bylo zmíněno, identifikaci rizikových faktorů se věnovala šestá kapitola. Jako jedno z hlavních rizik je považována současná ekonomická situace České republiky, stále ještě poznamenaná hospodářskou krizí. Mnozí spotřebitelé inklinují k nákupu levnějších značek potravin, proto společnost zvolila malou kapacitu výroby.

V závěrečné kapitole proběhlo srovnání obou variant a bylo vysloveno doporučení zrealizovat investiční záměr společnosti za předpokladu, že se současně s provozem nové výroby bude věnovat důsledná pozornost i stávající výrobě. Pokud by jateční výroba dosahovala vysokých ztrát jako v roce 2011, pak by zisky z nastavené kapacity výroby v realistické variantě nebyly dostatečné na pokrytí ztrát vzniklých v jateční výrobě. Ačkoliv se investiční záměr společnosti jeví jako důležitý krok v udržení stabilní pozice na trhu a zlepšení celkové konkurenceschopnosti podniku, je třeba mu od počátku věnovat dostatečnou pozornost a nepodceňovat význam jateční výroby. Pokud by však měla být porážka hovězího dobytka i nadále ztrátová, společnost by tak stála před rozhodnutím, zda v produkci hovězího masa pokračovat i v následujících letech.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázky:

Obr. č. 1: Zásadní okamžiky ovlivňující vývoj do roku 2008	16
Obr. č. 2: Komponenty vize.....	19
Obr. č. 3: Organizační struktura společnosti.....	39
Obr. č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu v % v letech 2006 – 2011	42
Obr. č. 5: Rentabilita aktiv v % v letech 2006 – 2011	43
Obr. č. 6: Běžná a okamžitá likvidita v letech 2006 – 2011	44
Obr. č. 7: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč v letech 2006 – 2011	44
Obr. č. 8: Celková zadluženost v % v letech 2006 – 2011	45
Obr. č. 9: Doba obratu závazků a pohledávek z obchodního styku ve dnech v letech 2006 – 2011	46
Obr. č. 10: Obrat celkových aktiv a obrat pohledávek v tis. Kč v letech 2006 – 2011 ..	46
Obr. č. 11: Vývoj cen jatečných býků v letech 2010 a 2011	59
Obr. č. 12: Umístění rizika v matici rizik	90

Tabulky:

Tab. č. 1: Ceny zemědělských výrobců skotu a prasat ke dni 27. 7. 2011 Kč/kg v JUT za studena (bez DPH).....	30
Tab. č. 2: Výrobní zařízení potřebné k vybavení výroby	51
Tab. č. 3: Harmonogram činností investičního projektu spol. LOVELAND s. r. o.	54
Tab. č. 4: Celkové investiční výdaje projektu rozšíření výroby	56
Tab. č. 5: Přírůstkové výdaje spojené s provozem projektu v tis. Kč.....	57
Tab. č. 6: Meziroční vývoj výkupních cen jatečných býků za kg živé váhy	59
Tab. č. 7: Přehled plánovaných výrobků	61
Tab. č. 8: Vývoj tržeb realistické varianty projektu v tis. Kč.....	62
Tab. č. 9: Odpisový plán výrobního zařízení.....	63
Tab. č. 10: Odpisový plán budovy a celkový přírůstek odpisů investice	63
Tab. č. 11: Podíl složek čistého pracovního kapitálu na tržbách v tis. Kč	64
Tab. č. 12: Přírůstek ČPK realistické varianty projektu v tis. Kč.....	64
Tab. č. 13: Předpokládané peněžní toky realistické varianty projektu v tis. Kč.....	65
Tab. č. 14: Výnos pětiletých státních dluhopisů (měsíční průměr)	67

Tab. č. 15: Rizika v modelu komplexní stavebnicové metody.....	70
Tab. č. 16: Podklady pro výpočet rizikové přírážky.....	71
Tab. č. 17: Riziková přírážka za rizika oboru.....	71
Tab. č. 18: Riziková přírážka za rizika trhu.....	71
Tab. č. 19: Riziková přírážka za rizika z konkurence.....	72
Tab. č. 20: Riziková přírážka za rizika managementu.....	72
Tab. č. 21: Riziková přírážka za rizika výroby.....	72
Tab. č. 22: Riziková přírážka za ostatní rizika ovlivňující tržby podniku.....	73
Tab. č. 23: Riziková přírážka za finanční rizika.....	73
Tab. č. 24: Rozvržení plateb bankovního úvěru.....	75
Tab. č. 25: Úrokový daňový štít.....	75
Tab. č. 26: Vývoj tržeb pesimistické varianty v tis. Kč.....	76
Tab. č. 27: Přírůstek ČPK pesimistické varianty v tis. Kč.....	76
Tab. č. 28: Předpokládané peněžní toky pesimistické varianty v tis. Kč.....	77
Tab. č. 29: Peněžní tok realistické varianty v tis. Kč pro výpočet doby úhrady.....	79
Tab. č. 30: Peněžní tok pro potřeby výpočtu ČSH realistické varianty v tis. Kč.....	80
Tab. č. 31: Příjmy a výdaje pro potřeby výpočtu IR realistické varianty v tis. Kč.....	81
Tab. č. 32: Diskontovaný peněžní tok realistické varianty v tis. Kč pro výpočet VVP.....	83
Tab. č. 33: Peněžní tok pesimistické varianty v tis. Kč pro výpočet doby úhrady.....	83
Tab. č. 34: Peněžní tok pro potřeby výpočtu ČSH pesimistické varianty v tis. Kč.....	84
Tab. č. 35: Příjmy a výdaje pro potřeby výpočtu IR v tis. Kč pesimistické varianty.....	85
Tab. č. 36: Diskontovaný peněžní tok pesimistické varianty v tis. Kč pro výpočet VVP.....	85
Tab. č. 37: Výsledné hodnoty jednotlivých metod pro obě hodnocené varianty na konci doby životnosti projektu.....	92

10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DOLEŽAL, Jan, LACKO, Branislav, MÁCHAL, Pavel a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii*. Praha: Oeconomica, 2005. 158 s. ISBN 80-245-0818-4.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

GÖTZE, Uwe, NORTHCOTT, Deryl a SCHUSTER, Peter. *Investment appraisal: methods and models*. Berlin: Springer, 2008. 391 s. ISBN 978-354-0399-681.

HARRIS, Godfrey. *Osobní doporučení, aneb, Zákazníci mluví za nás*. Brno: Jiří Alman, 2002. 268 s. ISBN 80-861-3528-4.

HRDÝ, Milan. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. Praha: Bilance, 2008. 199 s. ISBN 80-86371-50-6.

HRDÝ, Milan a STROUHAL, Jiří. *Finanční řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 226 s. ISBN 978-80-7357-580-9.

JEARY, Tony. *Strategic Acceleration: Succeed at the Speed of Life*. New York City: Vanguard Press, 2009. 304 s. ISBN 978-1-59315-501-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří a REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MAŘÍKOVÁ, Pavla a MAŘÍK, Miloš. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-861-1936-X.

PEŠKOVÁ, Lucie. *Zhodnocení ekonomické situace podniku a návrh na zvýšení jeho konkurenceschopnosti*. Plzeň, 2010. 82 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Ing. Mgr. Petra Skálová Ph.D.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash Flow*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 190 s. ISBN 80-722-6875-9.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: EUPRESS, 2005. 225 s. ISBN 80-86754-35-9.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-869-2901-9.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

Akční plán ekologického zemědělství 2011-2015. Informační středisko pro rozvoj Moravských Kopaníc [online]. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.iskopanice.cz/aktuality-v-ez/akcni-plan-ekologickeho-zemedelstvi-na-leta-2011-2015>

Aktualizovaná prognóza struktury vzdělanosti v ČR. In: Katedra demografie Fakulty informatiky a statistiky VŠE v Praze [online]. 2007 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Fiala_Langhamrova_Hulik.pdf

Aktuální vývoj daňové legislativy v České republice. Slovensko-české fórum 2011. In: MINČIČ, Ladislav. [online]. 21. 4. 2011 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: http://www.kdpcr.cz/Data/files/S%C4%8Cforum_Min%C4%8Di%C4%8D.pdf

ARAD - Systém časových řad - Česká národní banka. ARAD - Systém časových řad - Česká národní banka [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=3&p_strid=EBA&p_od=200701&p_do=201202&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C

- Dioxin našli i ve vepřovém.* In: Aktuálně.cz [online]. 2011 [cit. 2011-09-12]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=687712>
- GRYGÁRKOVÁ, Simona. *Aditiva – chemická hrozba dnešní doby.* In: Relaxuj.cz [online]. [cit. 2011-09-01]. Dostupné z: http://www.relaxuj.cz/art_doc-F6D506D5CC3F8AD4C12574350029414C.html
- Co je to HACCP.* HACCP [online]. 2009 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/co-je-to-haccp/>
- HDP, národní účty.* Český statistický úřad [online]. 9. 3. 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- Kontroloři našli v českých obchodech další špatné uzeniny.* In: Týden.cz [online]. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/kauzy/kontrolori-nasli-v-ceskych-obchodech-dalsi-spatne-uzeniny_229454.html
- Ministr Bendl: Odstraňme byrokracii, kterou od nás EU nevyžaduje.* Státní zemědělský intervenční fond [online]. 7. 11. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fobecn_e_informace%2Fzpravy_o_fondu%2Ftiskove_zpravy%2Farchiv%2F2011%2F1320677325052.xml
- Měnověpolitické publikace - Zprávy o inflaci - Česká národní banka.* Česká národní banka [online]. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/index.html
- Platební bilance měsíční.* Česká národní banka [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/platebni_bilance_m/bop_m.htm
- Polsko posílá do Čech nakažená kuřata.* In: Lidovky.cz [online]. 2010 [cit. 2011-09-12]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/polsko-posila-do-cech-nakazena-kurata-kvuli-levnejsimu-chlazenim-p8e-/moje-penize.asp?c=A101209_165324_moje-penize_gh
- PRODĚLAL, František. *Oceňování majetku: Bezriziková míra výnosnosti.* In: ace.cz [online]. 2009 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: http://www.ace.cz/cz/download/A&CE-Soudni_inzenyrstvi-Bezrizikova_mira_vynosnosti.pdf

Sazebník KB. Komerční banka [online]. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.sazebnik-kb.cz/>

Stárnutí obyvatel České republiky. Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/kulaty_stul:_starnuti_obyvatel_ceske_republiky_prezentace20120131

Trendy ve spotřebě potravin. Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/trendy_ve_spotrebe_potravin20110216

VELEBA, Jan. *Jak bylo a jak asi bude?*. [online]. s. 1 [cit. 2012-03-30]. Dostupné z: http://www.agrocr.cz/jak-bylo-a-jak-asi-bude_.php

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS. Český statistický úřad [online]. 3. 2. 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020312.doc>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: 1992. Dostupné z: http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/182_795.html

Zelená zpráva 2010. Ministerstvo zemědělství (eAgri) [online]. 2010 [cit. 2011-10-05]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/vyrocní-a-hodnotící-zpravy/zpravy-o-stavu-zemedelstvi/zelena-zprava-2010.html>

Zemědělství - 4. čtvrtletí a rok 2011: Pokles výroby masa, růst cen výrobců jatečných zvířat i mléka. Český statistický úřad [online]. 30. 1. 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czem013012.doc>

Zpráva o trhu hovězího a vepřového masa. In: Státní zemědělský intervenční fond [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-10-07]. Dostupné z: http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fzpravy%2Ftis%2Fzpravy_o_trhu%2F03%2F1312974458810.pdf

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSE Nemoc šílených krav

ČSH Čistá současná hodnota

ČSÚ Český statistický úřad

ES Evropské společenství

EU Evropská unie

GfK v ČR Poskytovatel komplexních služeb v oblasti výzkumu trhu a veřejného mínění

HACCP Hazard Analysis and Critical Control Point – Systém preventivních opatření k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin

IR Index rentability

JUT Jateční hmotnost v tunách

SEUROP (SEUR, SEU, EUR) Systém klasifikace jatečně upravených těl skotu

TIS^{ČR} SZIF Tisková zpráva České republiky Státního zemědělského intervenčního fond

VH Hospodářský výsledek

VVP Vnitřní výnosové procento

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

Příloha C: Strojní zařízení

Příloha D: Přírůstek tržeb, nákladů a ČPK v tis. Kč výrobní varianty pro poptávku 400 kg výroby na den

Příloha E: Peněžní tok v tis. Kč, ČSH, IR, VVP výrobní varianty pro poptávku 400 kg výroby na den

Příloha F: Přírůstek tržeb, nákladů a ČPK v tis. Kč výrobní varianty pro poptávku 300 kg výroby na den

Příloha G: Peněžní tok v tis. Kč, ČSH, IR, VVP výrobní varianty pro poptávku 300 kg výroby na den

Příloha H: Přírůstek tržeb, nákladů a ČPK v tis. Kč optimistické výrobní varianty

Příloha I: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2011 - aktiva

Příloha J: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2011 - pasiva

Příloha K: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2011

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu

AKTIVA v tisících Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	18 215	29 561	31 469	28 144	29 409	27 498
DLOUHODOBY MAJETEK	0	7 816	7 839	8 976	7 363	7 313
Dlouhodobý hmotný majetek	0	7 816	7 839	9 426	7 508	7 313
Stavby	0	0	2 397	6 446	6 446	6 446
Samostatné movité věci a soubory movité věci	0	288	311	1 744	187	174
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	6 686	4 289	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	842	842	786	730	673
OBEŽNA AKTIVA	18 215	21 745	23 420	18 621	21 670	19 916
Zásoby	0	0	0	0	0	1 552
Zboží	0	0	0	0	0	1 552
Krátkodobé pohledávky	11 990	15 306	17 637	16 953	16 496	16 326
Pohledávky z obchodních vztahů	11 851	12 441	14 556	13 707	13 708	15 822
Stát – daňové pohledávky	2	41	310	535	13	86
Krátkodobé poskytnuté zálohy	137	2 824	2 771	2 711	2 775	418
Krátkodobý finanční majetek	6 225	6 439	5 783	1 668	5 174	2 038
Peníze	4 018	5 067	4 549	945	3 983	816
Účty v bankách	2 207	1 372	1 234	723	1 191	1 222
Časové rozlišení	0	0	210	547	376	269
Náklady příštích období	0	0	210	547	376	269
PASIVA v tisících Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	18 215	29 561	31 469	28 144	29 409	27 498
VLASTNÍ KAPITÁL	590	15 189	15 132	10 350	10 007	5 444
Základní kapitál	200	12 600	12 600	12 600	12 600	12 600
Výsledek hospodaření minulých let	0	390	2 588	2 532	-2 240	-2 593
Nerozdělený zisk minulých let	0	390	2 588	2 588	2 588	2 588
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-56	-4 828	-5 181
Výsledek hospodaření běžného účetního roku	390	2 199	-56	-4 772	-353	-4 563
CIZÍ ZDROJE	17 625	14 372	16 337	17 784	19 402	22 054
Dlouhodobé závazky	0	0	0	1 394	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	1 394	0	0
Krátkodobé závazky	17 625	14 372	16 337	16 390	19 402	22 054
Závazky z obchodních vztahů	13 968	13 172	15 640	15 715	18 574	15 840
Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	22	23	23	5 523
Závazky k zaměstnancům	177	188	174	183	197	208
Závazky ze SP a ZP	106	117	113	108	116	124
Stát – daňové závazky a dotace	327	608	112	53	132	8
Dohadné účty pasivní	136	287	276	308	360	351
Jiné závazky	2 911	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů spol. LOVELAND s. r. o., 2012.

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Výkony	48 587	122 951	115 067	100 879	119 450	120 681
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	48 587	122 951	115 067	100 879	119 450	120 681
Výkonová spotřeba	46 792	115 973	110 569	101 266	113 760	118 342
Spotřeba materiálu a energie	44 662	110 828	105 935	96 811	107 311	112 117
Služby	2 130	5 145	4 634	4 455	6 449	6 225
Přidaná hodnota	1 795	6 978	4 498	-387	5 690	2 339
Osobní náklady	1 177	3 838	4 369	4 228	3 986	4 390
Mzdové náklady	836	2 713	3 124	3 109	2 949	3 236
Náklady na SP a ZP	293	950	1 071	999	995	1 112
Sociální náklady	48	175	174	120	42	42
Daně a poplatky	9	39	43	47	54	11
Odpisy	0	133	42	393	109	27
Tržby z prodeje DLHM	0	5	0	450	1 613	0
Ostatní provozní V	0	73	68	69	402	0
Zůstatková cena prodaného majetku	0	0	0	0	1 482	0
Ostatní provozní N	76	95	106	147	2 388	2 442
Provozní VH	533	2 951	6	-4 683	-314	-4 531
Ostatní finanční V	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	57	0	0
Ostatní finanční N	9	29	35	32	-39	32
Finanční VH	-9	-29	-35	-89	-39	-32
Daň z příjmů za běžnou činnost	134	723	27	0	0	0
VH za běžnou činnost	390	2 199	-56	-4 772	-353	-4 563
VH za účetní období	390	2 199	-56	-4 772	-353	-4 563
VH před zdaněním	524	2 922	-29	-4 772	-353	-4 563

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů spol. LOVELAND s. r. o., 2012.

Příloha C: Strojní zařízení

Kutr Seydelmann 75

790 000 Kč



Naprogramovatelná rychlost nožů, vyvažovací nožová hlava bez nožů, jednotný stativ stroje se zabudovaným ventilátorem, nerez mísa, šroub na vypouštění vody od K 75, ochranné protihlukové víko, elektrická brzda, kolenový spínač, dvě rychlosti mísy, nerezová skříň rozvaděče s 10 m kabelu, spínací kontakty - 1 teplota a 1 doba chodu.

Hmotnost:900 kg

Napětí (V/Hz):400/50

Objem mísy:75

Rozměry (š x d x v-mísy/v-otevřené víko):1290 x 1060 x 990/1720 mm

Příkon (výběr):21 kW, 26 kW, 32 kW, 30-60 kW

Masírovací zařízení IP 300

469 000 Kč



Multifunkční řízení počítačem s digitální ovládací jednotkou s 36 programy. Výkonné vakuové čerpadlo. Masírovací rameno, které je možné snadno vyměnit za míchací. Poloautomatické zařízení pro vyklápění a plnění tumbleru. Zařízení je pojízdné (4 kolečka z toho 2 brzděná).

Napětí: 400 V

Rozměry (š x d x v): 1490 x 980 x 1630 mm

Příkon: 1.8 kW

Objem bubny:330 l

Plnicí kapacita: 220 kg

Max. vakuum:95 %

Chladicí zařízení GM 1100

98 000 Kč



Ideální provozní podmínky pro chod výrobníků

Hmotnost: 104 kg
Příkon: 1700 W
Tvar ledu: drť
Druh chlazení: vzduchem / vodou
Max. výkon za 24 h: 500 kg
Rozměry max: 640 x 470 x 700

Řezačka masa Seydelmann AD 114

519 000 Kč



Stroj slouží k rozmělnění masa
Automatická úhlová řezačka s podávacím šnekem

Rozměry: 900 x 830 x 1160 mm
Hmotnost: 300 kg
Napájení: 400 V
Příkon: 9 kW
Výkon: cca 1500 kg/h
Průměr řezného složení: 114 mm
Obsah násypky: 120 l
Počet rychlostí: 2

Plnička HTS 150

980 000 Kč



Celonerezová masivní konstrukce

Plnění, porcování a přetáčení. Možnost připojení klipsovacího poloaut., popř. automatu. Výhoda přesného porcování. Počítání porcí. Váhové vyrovnání porcí.

Hmotnost: 300 kg
Napájení: 400 V
Příkon: 7.5 W
Rozměry: 670 x 700 x 1750 mm
Plnicí výkon: 3000
Porcování: 350 dávek/min
(u malých dávek)
Násypka o objemu: 90/260 l

Nastříkovací zařízení PI - 17

319 000 Kč



Zařízení je určeno pro nastříkávání masa s kostí a bez kosti

Napětí: 400 V
Rozměry: 560 x 1400 x 1750 mm
Výkon: 550 kg/h Délka pásu: 1150 mm
Příkon motoru: 1.5 kW
Výška pásu od země: 820 mm
Pracovní průchodnost: 180
Šířka pásu: 265 mm
Počet jehel / řad: 17/2

Kotel 2000 plus 400l

389 000 Kč



Celonerezové provedení, dvojitě izolované víko se silikonovým těsněním, snadná čistitelnost a hygiena, stavitelné nerezové nohy

Připojení na vodu, vypouštění vody

Osazeno plnoautomatickým hořákem Elco Klockner s precizní regulací teploty a vysokým výkonem

Možnost pracovat do teploty 100 °C, (u glycerinové náplně až 150 °C)

Standardně vybaven mikroprocesorem

Auto. udírna Bastramat B 1500 FR

1 039 000 Kč



Celonerezové masivní provedení

Ovládání a programování udíren je velmi jednoduché a praktické pomocí mikroprocesoru MC 800 s popisem v českém jazyce,

umožňující následující funkce:

- uzení teplým kouřem
- pečení
- sušení
- zrání
- rozmrazování
- automatické mytí

Příloha D: Přírůstek tržeb, nákladů a ČPK v tis. Kč výrobní varianty pro poptávku 400 kg výroby za den

Plánované tržby v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Plánované tržby (400kg/den)	9187	9463	9747	10039	10340	10650	10970	11299	11638	11987	12347	12717	13099	13492	13896	
Přírůstek v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Plánované tržby	9 187	9 463	9 747	10 039	10 340	10 650	10 970	11 299	11 638	11 987	12 347	12 717	13 099	13 492	13 896	
Zásoby	36,7	37,9	39,0	40,2	41,4	42,6	43,9	45,2	46,6	47,9	49,4	50,9	52,4	54,0	55,6	
Pohledávky	1378,1	1419,4	1462,0	1505,9	1551,0	1597,6	1645,5	1694,9	1745,7	1798,1	1852,0	1907,6	1964,8	2023,8	2084,5	
Finanční aktiva	275,6	283,9	292,4	301,2	310,2	319,5	329,1	339,0	349,1	359,6	370,4	381,5	393,0	404,8	416,9	
Krátkodobé závazky	1470,0	1514,1	1559,5	1606,3	1654,4	1704,1	1755,2	1807,9	1862,1	1918,0	1975,5	2034,8	2095,8	2158,7	2223,4	
Přírůstek ČPK	220,5	227,1	233,9	240,9	248,2	255,6	263,3	271,2	279,3	287,7	296,3	305,2	314,4	323,8	333,5	
Provozní náklady v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Zaşkolování zaměstnanců a zvyšování kvalifikace	-	20	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výroba masných výrobků:																
Materiál	-	4092	4338	4598	4874	5166	5476	5805	6153	6522	6913	7328	7768	8234	8728	9252
Mzdové náklady	-	720	735	752	764	780	796	812	828	844	861	878	896	914	932	951
Energie	-	300	309	318	328	338	348	358	369	380	391	403	415	428	441	454
Údržba	-	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Ostatní náklady	-	25	10	10	11	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12
Náklady spojené s výrobou celkem		5163	5418	5684	5982	6301	6636	6991	7367	7763	8183	8628	9097	9594	10119	10674
Propagace	-	100	100	100	90	90	90	90	90	80	70	70	70	70	70	70
Celkem		5263	5518	5784	6072	6391	6726	7081	7457	7843	8253	8698	9167	9664	10189	10744

Příloha E: Peněžní tok v tis. Kč, ČSH, IR, VTP výrobní varianty pro poptávku 400 kg výroby na den

Plánovaný přírůstek v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby	0	9187	9463	9747	10039	10340	10650	10970	11299	11638	11987	12347	12717	13099	13492	13896
Provozní náklady	0	5263	5518	5784	6072	6391	6726	7081	7457	7843	8253	8698	9167	9664	10189	10744
Odpisy	0	526,7	1044,6	1044,6	1044,6	1044,6	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4
Zisk před zdaněním	0	3397,5	2900,7	2918,1	2922,1	2905,0	3903,7	3868,3	3822,1	3774,3	3713,8	3628,7	3529,8	3414,8	3282,6	3131,9
Dañ z příjmů	0	645,5	551,1	554,4	555,2	551,9	741,7	735,0	726,2	717,1	705,6	689,5	670,7	648,8	623,7	595,1
Zdaněný zisk + odpisy	0	3278,7	3394,2	3408,2	3411,5	3397,6	3182,4	3153,7	3116,3	3077,6	3028,6	2959,6	2879,5	2786,4	2679,3	2557,2
Změna zásob	0	36,7	37,9	39,0	40,2	41,4	42,6	43,9	45,2	46,6	47,9	49,4	50,9	52,4	54,0	55,6
Změna pohledávek	0	1378,1	1419,4	1462,0	1505,9	1551,0	1597,6	1645,5	1694,9	1745,7	1798,1	1852,0	1907,6	1964,8	2023,8	2084,5
Změna krátkodob. finančního majetku	0	275,6	283,9	292,4	301,2	310,2	319,5	329,1	339,0	349,1	359,6	370,4	381,5	393,0	404,8	416,9
Změna krátkodob. závazků	0	1470,0	1514,1	1559,5	1606,3	1654,4	1704,1	1755,2	1807,9	1862,1	1918,0	1975,5	2034,8	2095,8	2158,7	2223,4
Stavební úpravy	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výrobní stroje	4603	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní tok	-5203,0	3058,2	3167,1	3174,3	3170,5	3149,4	2926,8	2890,4	2845,2	2798,3	2740,9	2663,3	2574,3	2472,0	2355,5	2223,7
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-2144,8	1022,2	4196,5	7367,1	10516,5	13443,3	16333,7	19178,9	21977,1	24718,1	27381,4	29955,7	32427,7	34783,2	37006,9
Diskontovaný peněžní tok	-4730,0	2527,4	2379,5	2168,1	1968,6	1777,8	1501,9	1348,4	1206,6	1078,9	960,7	848,6	745,7	651,0	563,9	483,9
Kumulovaný diskont. pen. tok	-4730,0	-2202,6	176,9	2345,0	4313,6	6091,4	7593,3	8941,7	10148,3	11227,2	12187,9	13036,5	13782,1	14433,1	14997,0	15480,9

Index rentability

Přijmy a výdaje v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	SUMA
Peněžní příjmy	0	3058,2	3167,1	3174,3	3170,5	3149,4	2926,8	2890,4	2845,2	2798,3	2740,9	2663,3	2574,3	2472,0	2355,5	2223,7	
Diskontované peněžní příjmy	0	2527,4	2379,5	2168,1	1968,6	1777,8	1501,9	1348,4	1206,6	1078,9	960,7	848,6	745,7	651,0	563,9	483,9	20210,95
Kapitálový výdaj	-5203	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Diskontovaný kapitálový výdaj	-4730	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-4730,00

IR 4,27

Vnitřní výnosové procento

Peněžní toky v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Peněžní tok	-5203,0	3058,2	3167,1	3174,3	3170,5	3149,4	2926,8	2890,4	2845,2	2798,3	2740,9	2663,3	2574,3	2472,0	2355,5	2223,7
Diskontovaný peněžní tok	-3251,88	1194,60	773,21	484,36	302,36	187,72	109,03	67,30	41,40	25,45	15,58	9,46	5,72	3,43	2,04	1,21
ČSH pro r=60	-3251,88	-2057,27	-1284,06	-799,70	-497,34	-309,62	-200,59	-133,29	-91,89	-66,44	-50,86	-41,40	-35,68	-32,25	-30,21	-29,00
Diskontovaný peněžní tok	-3272,33	1209,68	787,89	496,66	311,99	194,92	113,92	70,76	43,81	27,10	16,69	10,20	6,20	3,75	2,24	1,33
ČSH pro r=59	-3272,33	-2062,65	-1274,76	-778,10	-466,11	-271,19	-157,27	-86,51	-42,70	-15,61	1,09	11,29	17,49	21,23	23,48	24,81

ITP 59,46

Příloha F: Přrůstek tržeb, nákladů a ČPK v tis. Kč výrobní varianty pro poptávku 300 kg výroby za den

Přrůstek v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Plánované tržby	7920,0	8157,6	8402,3	8654,4	8914,0	9181,5	9456,9	9740,6	10032,8	10333,8	10643,8	10963,1	11292,0	11630,8	11979,7
Zásoby	31,7	32,6	33,6	34,6	35,7	36,7	37,8	39,0	40,1	41,3	42,6	43,9	45,2	46,5	47,9
Pohledávky	1188,0	1223,6	1260,3	1298,2	1337,1	1377,2	1418,5	1461,1	1504,9	1550,1	1596,6	1644,5	1693,8	1744,6	1797,0
Krátkodobá fin. aktiva	237,6	244,7	252,1	259,6	267,4	275,4	283,7	292,2	301,0	310,0	319,3	328,9	338,8	348,9	359,4
Krátkodobé závazky	1267,2	1305,2	1344,4	1384,7	1426,2	1469,0	1513,1	1558,5	1605,3	1653,4	1703,0	1754,1	1806,7	1860,9	1916,8
Přrůstek ČPK	190,1	195,8	201,7	207,7	213,9	220,4	227,0	233,8	240,8	248,0	255,5	263,1	271,0	279,1	287,5

Přrůstek v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby	0	7920	8158	8402	8654	8914	9181	9457	9741	10033	10334	10644	10963	11292	11631	11980
Provozní náklady	0	5263	5518	5784	6072	6391	6726	7081	7457	7843	8253	8698	9167	9664	10189	10744
Odpisy	0	526,7	1044,6	1044,6	1044,6	1044,6	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4
Zisk před zdaněním	0	2130,3	1595,5	1573,7	1537,4	1478,8	2434,6	2355,2	2263,6	2169,1	2060,4	1925,7	1775,6	1608,1	1421,7	1215,1
Daň z příjmů	0	404,8	303,1	299,0	292,1	281,0	462,6	447,5	430,1	412,1	391,5	365,9	337,4	305,5	270,1	230,9
Zdaněný zisk + odpisy	0	2252,2	2336,9	2319,3	2289,8	2242,4	1992,5	1928,1	1853,9	1777,3	1689,4	1580,2	1458,7	1323,0	1172,0	1004,6
Změna zásob	0	31,7	32,6	33,6	34,6	35,7	36,7	37,8	39,0	40,1	41,3	42,6	43,9	45,2	46,5	47,9
Změna pohledávek	0	1188,0	1223,6	1260,3	1298,2	1337,1	1377,2	1418,5	1461,1	1504,9	1550,1	1596,6	1644,5	1693,8	1744,6	1797,0
Změna krátkodob. fin. aktiv	0	237,6	244,7	252,1	259,6	267,4	275,4	283,7	292,2	301,0	310,0	319,3	328,9	338,8	348,9	359,4
Změna krátkodob. závazků	0	1267,2	1305,2	1344,4	1384,7	1426,2	1469,0	1513,1	1558,5	1605,3	1653,4	1703,0	1754,1	1806,7	1860,9	1916,8
Stavební úpravy	600	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Výrobní stroj	4603	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Peněžní tok	-5203,0	2062,2	2141,2	2117,6	2082,1	2028,4	1772,1	1701,1	1620,2	1536,6	1441,3	1324,8	1195,6	1051,9	892,8	717,1
Kumulovaný peněžní tok	-5203,0	-3140,8	-999,7	1117,9	3200,1	5228,5	7000,6	8701,7	10321,9	11858,5	13299,8	14624,6	15820,1	16872,1	17764,9	18482,1
Diskontovaný peněžní tok	-4730,0	1704,3	1608,7	1446,4	1292,8	1145,0	909,4	793,6	687,1	592,4	505,2	422,1	346,3	277,0	213,7	156,1
Kumulovaný diskont	-4730,0	-3025,7	-1417,1	29,3	1322,2	2467,1	3376,5	4170,1	4857,2	5449,6	5954,8	6376,9	6723,2	7000,2	7214,0	7370,1

Příloha G: Peněžní tok v tis. Kč, ČSH, IR, VVP výrobní varianty pro poptávku 300 kg výroby za den

Index rentability																	
Příjmy a výdeje v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Suma
Peněžní příjmy	0,0	2062,2	2141,2	2117,6	2082,1	2028,4	1772,1	1701,1	1620,2	1536,6	1441,3	1324,8	1195,6	1051,9	892,8	717,1	
Diskontované peněžní příjmy	0,0	1704,3	1608,7	1446,4	1292,8	1145,0	909,4	793,6	687,1	592,4	505,2	422,1	346,3	277,0	213,7	156,1	12100,1
Kapitálový výdaj	5203	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Diskontovaný kapitálový výdaj	4730,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4730,0

IR 2,56

Vnitřní výnosové procento

Peněžní toky v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Peněžní tok	-5203,0	2062,2	2141,2	2117,6	2082,1	2028,4	1772,1	1701,1	1620,2	1536,6	1441,3	1324,8	1195,6	1051,9	892,8	717,1
Diskontovaný peněžní tok	-3797,8	1098,7	832,7	601,1	431,4	306,8	195,6	137,1	95,3	66,0	45,2	30,3	20,0	12,8	7,9	4,7
ČSH pro r = 37 %	-3797,8	-2699,1	-1866,4	-1265,3	-833,9	-527,1	-331,4	-194,4	-99,1	-33,1	12,1	42,4	62,3	75,2	83,1	87,8
Diskontovaný peněžní tok	-3770,3	1082,8	814,7	583,9	416,0	293,7	185,9	129,3	89,3	61,3	41,7	27,8	18,2	11,6	7,1	4,1
ČSH pro r = 38 %	-3770,3	-2687,4	-1872,7	-1288,8	-872,8	-579,1	-393,2	-263,9	-174,6	-113,3	-71,6	-43,8	-25,6	-14,1	-6,9	-2,8

VVP 37,97

Příloha H: Přirůstek tržeb, nákladů a ČPK v tis. Kč optimistické výrobní varianty

Plánovaný přírůstek v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby	0	15840	16315	18436	18989	19559	20146	20750	21373	22014	22674	23354	24055	24777	25520	26286
Provozní náklady	0	7177	7547	8572	9028	9523	10047	10601	11187	11798	12445	13141	13877	14656	15481	16354
Odpisy	0	527	1045	1045	1045	1045	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Zisk před zdaněním	0	8136	7723	8819	8917	8991	10078	10129	10165	10195	10209	10193	10158	10100	10019	9912
Daň z příjmů		1546	1467	1676	1694	1708	1915	1924	1931	1937	1940	1937	1930	1919	1904	1883
Zdaněný zisk + odpisy	0	7117	7300	8188	8267	8327	8184	8225	8254	8279	8290	8277	8248	8202	8136	8049
Změna zásob		63	65	74	76	78	81	83	85	88	91	93	96	99	102	105
Změna pohledávek		2376	2447	2765	2848	2934	3022	3113	3206	3302	3401	3503	3608	3717	3828	3943
Změna krátkodob. fin. aktiv		475	489	553	570	587	604	623	641	660	680	701	722	743	766	789
Změna krátkodob. závazků		2534	2610	2950	3038	3129	3223	3320	3420	3522	3628	3737	3849	3964	4083	4206
Stavební úpravy	600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výrobní stroj	4603	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Peněžní tok	-5203	6737	6909	7746	7811	7858	7700	7727	7741	7750	7745	7716	7671	7607	7523	7418
Kumulovaný peněžní tok	-5203	1534	8443	16189	24000	31858	39558	47285	55026	62776	70521	78237	85908	93515	101038	108456
Diskontovaný peněžní tok	-4730	5568	5191	5290	4850	4436	3951	3604	3283	2988	2715	2459	2222	2003	1801	1614
Kumulovaný diskontovaný peněžní tok	-4730	838	6028	11319	16169	20605	24556	28161	31444	34432	37146	39605	41827	43830	45631	47245

Index rentability

Příjmy a výdaje projektu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	SUMIA
Peněžní příjmy	0	6737	16315	18436	18989	19559	20146	20750	21373	22014	22674	23354	24055	24777	25520	26286	
Diskontované peněžní příjmy	0	5568	12258	12592	11791	11041	10338	9680	9064	8487	7947	7441	6968	6524	6109	5721	131529
Kapitálový výdaj	-5203	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Diskontovaný kapitálový výdaj	-4730	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-4730

IR 27,81

Příloha I: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2011 - aktiva

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

**ROZVAHA
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2011

v tisících Kč

IČ						
2	7	5	6	6	4	7 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
LOVELAND s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Hřbitovni 1246

330 23 Nýřany

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	33 016	-5 518	27 498	29 409
B.	Dlouhodobý majetek	12 831	-5 518	7 313	7 363
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12 831	-5 518	7 313	7 363
B.II.1	Pozemky	20	0	20	0
B.II.2	Stavby	9 625	-3 179	6 446	6 446
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 513	-2 339	174	187
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	673	0	673	730
C.	Oběžná aktiva	19 916	0	19 916	21 670
C.I.	Zásoby	1 552	0	1 552	0
C.I.1	Materiál	1 552	0	1 552	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	16 326	0	16 326	16 497
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	15 822	0	15 822	13 708
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	86	0	86	13
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	418	0	418	2 776
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 038	0	2 038	5 173
C.IV.1	Peníze	816	0	816	3 983
C.IV.2	Účty v bankách	1 222	0	1 222	1 190
D.I.	Časové rozlišení	269	0	269	376
D.I.1	Náklady příštích období	269	0	269	376

Příloha J: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2011 - pasiva

Označení	P A S I V A	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	27 498	29 409
A.	Vlastní kapitál	5 444	10 007
A.I.	Základní kapitál	12 600	12 600
A.I.1	Základní kapitál	12 600	12 600
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-2 593	-2 240
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	2 588	2 588
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	-5 181	-4 828
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-) (řádek *** výkazu zisku a ztráty)	-4 563	- 353
B.	Cizí zdroje	22 054	19 402
B.III.	Krátkodobé závazky	22 054	19 402
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	15 840	18 574
B.III.4	Závazky ke společníkům, čl.družstva a úč.sdružení	5 523	23
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	208	197
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr.pojistění	124	116
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	8	132
B.III.10	Dohadné účty pasivní	351	360

Sestaveno dne: 27.03.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Řeznictví a uzenářství	Pozn.:	

Příloha K: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2011

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
druhové členění
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2011

v tisících Kč

IČ							
2	7	5	6	6	4	7	1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
LOVELAND s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Hřbitovní 1246

330 23 Nýřany

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	120 681	119 450
II.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	120 681	119 450
B.	Výkonová spotřeba	118 342	113 760
B.1	Spotřeba materiálu a energie	112 117	107 311
B.2	Služby	6 225	6 449
+	Přidaná hodnota	2 339	5 690
C.	Osobní náklady	4 390	3 986
C.1	Mzdové náklady	3 236	2 949
C.3	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.pojištění	1 112	995
C.4	Sociální náklady	42	42
D.	Daně a poplatky	11	54
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	27	109
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	1 613
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	1 613
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majet. a mater.	0	1 482
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	1 482
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	402
H.	Ostatní provozní náklady	2 442	2 388
*	Provozní výsledek hospodaření	-4 531	-314
N.	Nákladové úroky	0	10
O.	Ostatní finanční náklady	32	29
*	Finanční výsledek hospodaření	-32	-39
**.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4 563	-353
***.	Výsledek hospodaření za účetní období	-4 563	-353
****.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-4 563	-353

Abstrakt

PEŠKOVÁ, L. *Investice do rozšíření výroby vybraného podniku s cílem zvýšení konkurenceschopnosti*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 104 s., 2012

Klíčová slova: investice, konkurenceschopnost, ekonomická efektivnost

Předmětem diplomové práce je formulace investičního projektu společnosti LOVELAND s. r. o., který rozšiřuje svou výrobu s cílem zvýšení jeho konkurenceschopnosti. V počátku práce je věnován prostor definici vize, strategie a podnikových cílů. Identifikace klíčových vlivů na investiční projekt je provedena důkladnou analýzou prostředí podniku. Investiční záměr společnosti je podložen harmonogramem a očekávanými peněžními toky. Ke zhodnocení ekonomické efektivnosti projektu jsou využity nejčastěji užívané metody jako doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Zhodnocení ekonomické efektivnosti investice je provedeno jak pro realistickou variantu vývoje investičního projektu, tak pro variantu pesimistickou a optimistickou. V závěru práce je provedena komparace těchto variant a vyslovena doporučení, která je vhodné následovat.

Abstract

PEŠKOVÁ, L. *Investment in Expansion of Production of Selected Company to Increase its Competitiveness*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, p. 104, 2012

Key words: investment, competitiveness, economic efficiency

The aim of this thesis is the formulation of the investment project of a company LOVELAND s. r. o., which plans the expansion of its production to increase its competitiveness. In the first part, the vision, the strategy and business objectives of this company are defined. The identification of key effects on this investment project is performed by the detailed business environment analysis. The investment project of this company is supported by the investment schedule and expected cash flows. The evaluation of economic efficiency is carried out by the most used methods like payback period, net present value and internal rate of return. This thesis also concentrates on the pessimistic variant of this project, optimistic and realistic variant. In the final part of this thesis is carried out the comparison of these variants and there are some recommendation, which should be followed.