

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

Bc. Daniela Radevová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: **ekonomika a management**

Studijní obor: **účetnictví a finanční řízení podniku**

PODNIKATELSKÝ PLÁN FIRMY
A ZDROJE JEHO FINANCOVÁNÍ

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:

Bc. Daniela Radevová

2006

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Podnikatelský plán firmy a zdroje jeho financování“ vypracovala samostatně a použila prameny, uvedené v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích: duben 2006

Daniela Záděrová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu Ing. Janu Leštinovi, CSc. a Doc. Ing. J. Karešovi CSc. za poskytované konzultace, odborné vedení a připomínky.

Zároveň děkuji panu Ing. Cejpkovi a ostatním pracovníkům Duropack Bupak Obaly, a.s. za informace nezbytné pro vypracování této diplomové práce a za trpělivost a čas, který mi věnovali.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela RADEVOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Podnikatelský plán firmy a zdroje jeho financování**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Pro vybranou firmu vypracovat podnikatelský plán. Z možných zdrojů financování jeho realizace navrhnout takovou strukturu financování , která by byla optimální z hlediska finanční stability firmy .

Metodika práce:

Studium literárních pramenů zaměřených na vypracování podnikatelského plánu a na zdroje jeho financování. Dle upravené vlastní metodiky vypracovat pro vybranou firmu podnikatelský plán. Vyjádřit způsoby financování podnikatelského plánu a jejich kombinace. Navrhnout strukturu financování , která by měla být optimální z hlediska nákladů na zdroje a z hlediska finanční stability.

Rámcová osnova : 1. Úvod , 2. Literární přehled , 3 . Metodika , 4. Vypracování podnikatelského plánu vybrané firmy , 5. Financování realizace podnikatelského plánu , 6. Závěr , 7. Přehled použité literatury , 8. Přílohy

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Grada Publishing, Praha 2003
Truneček, J. : Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Prof. Publishing, Praha 2003
Valach, J. : Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Ekopress, Praha 2001
Veber, J. a kol.: Management . Management Press, Praha 2001
Valach, J a kol. : Finanční řízení podniku. Praha , Ekopress 1997
Fotr, J. : Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, Praha 1999

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jiří Kareš, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce:

15. března 2005

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2006


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentka LS
370 05 České Budějovice


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2005

	Strana
1. ÚVOD	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	3
2.1 Charakteristika podnikatelského plánu.....	3
2.2 Struktura podnikatelského plánu.....	4
2.3 Příprava a plán realizace podnikatelského plánu.....	6
2.4 Plánování a jeho význam.....	8
2.5 Struktura a druhy plánů.....	9
2.6 Analýza podnikatelského okolí.....	12
2.7 Zdroje financování podnikatelského plánu.....	15
3. METODIKA.....	22
4. VYPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU FIRMY DUROPACK BUPAK OBALY, A.S.	24
4.1 Charakteristika podniku.....	24
4.2 Makroprostředí.....	27
4.2.1 Politika, Legislativa, Ekonomika.....	27
4.2.2 Situace v odvětví výroby vlnité lepenky v ČR.....	33
4.3 Mezoprostředí.....	35
4.4 Mikroprostředí.....	38
4.4.1 Analýza strategické pozice.....	38
4.5 Finanční pozice.....	39
4.6 Poslání firmy a vize rozvoje.....	43
4.7 Plánování.....	45
4.7.1 Marketing a marketingový plán.....	45
4.7.2 Zaměstnanci a personální plán.....	54
4.7.3 Plán výroby.....	61
4.7.4 Plán technického rozvoje a inovací.....	61

5. FINANCOVÁNÍ REALIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	62
5.1 Finanční plán podniku	62
5.1.1 Rozvaha.....	62
5.1.2 Výkaz zisků a ztrát.....	66
5.1.3 Finanční ukazatelé.....	69
5.2 Plán investic.....	72
5.3 Zdroje financování firmy v roce 2004.....	74
 6. ZÁVĚR.....	78
 7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	81
 8. PŘÍLOHY.....	84

1. ÚVOD

V posledních letech je možno sledovat známky únavy v západních společnostech, zejména v jejich demografickém chování, v životním stylu, ve způsobu péče o rodinu, ve způsobu smýšlení ohledně státního zaopatřovacího systému. Stále se nám politici pokoušejí namluvit, že slábnoucí předstih Západu vůči asijským zemím, jako je Čína a Indie, naši životní úroveň nezmění. Ve skutečnosti však existuje pro obyvatelstvo raně industrializovaných zemí, jako jsou Spojené státy, Japonsko nebo Německo aj., pouze jedno východisko: uznání, že v budoucnu budou muset vést život s velkým odříkáním.

Podobně jako Evropu 19. a 20. století obcházel strašák komunismu, tak ji dnes (přinejmenším tu západní Evropu) obchází strašák úpadku, který se nejčasněji zjevuje v bohatých regionech. Někteří podnikatelé a manažeři si myslí, že ho již potkali, nebo že mu již čelí. Souvisí to s nebývalým rozmachem průmyslu a obchodu v jihovýchodní Asii. A i když ho zatím nelze skutečně vidět, zanechal zde již dostatečné množství stop.

Mnozí lidé v raně industrializovaných zemích jsou proto vyděšeni. Na světě se dějí věci, které nejsou schopni zařadit.

České ekonomice se v loňském roce velice dařilo. Výkon českého hospodářství se v roce 2005 zvýšil o rovných šest procent, což je nejlepší výsledek v historii České republiky. Dařilo se především zahraničnímu obchodu. Loni rostla i spotřeba domácností a výdaje na investice, jejich příspěvek k růstu ekonomiky byl ale podle statistiků výrazně slabší. Pro letošní rok experti očekávají podobný růst ekonomiky jako loni, nebo jen mírné zpomalení.

České malé a střední podniky jsou po vstupu do Evropské unie vystavovány silné konkurenci, ale i celé řadě nových příležitostí, které pokud nebudou využity způsobem vedoucím k výraznému posílení výkonnosti (nárůstu přidané hodnoty na hlavu), jim dávají jen malé šance na úspěch v rozšířené Evropě.

Podniky by si měly začít hledat přehledný, jednoduchý a srozumitelný model řízení, kterému by ve firmě všichni porozuměli. Tím se může stát systém řízení přes parametry výkonnosti s využitím vybraných prvků Soustavy řízení Baťa. Její současné inovované prvky jsou aplikovány v mnoha úspěšných podnicích na celém světě, ale jen v několika málo případech v zemi jejich tvůrce - v ČR.

Tyto a řada dalších důvodů nutí vedení firem využívat strategické i taktické plánování pro zachování konkurenční životaschopnosti firmy. Plánování není výsadou velkých podniků. V současné době je i pro malé a střední podniky důležité, aby měly vytvořenou koncepci budoucího rozvoje. V plánování je něco, co vyznačuje úspěšné podnikatele, pomáhá jim pochopit vliv svého okolí a podle toho se připravit na budoucnost. Strategický charakter stanovování cílů a programů vyžaduje hledat strategickou plánovací metodu, která je schopná redukovat komplexnost problémů a heterogennost údajů, které se v dané oblasti využívají a současně poskytovat základní doporučení pro další postup. Podniky většinou realizují jen 63 % potenciálu svých strategií. Příčina je v chybách a v selháních při plánování a realizaci strategie. Nicméně procesy, které manažeři používají pro sestavení strategických plánů a hodnocení výkonnosti firmy činí obtížným rozpoznat, zda neplnění výsledků podle strategie je způsobeno špatným plánováním, špatnou realizací, případně obojím současně anebo něčím zcela jiným.

K tomu, aby podnik dosáhl vytyčených cílů, je důležitá promyšlená strategie podniku a s tím související příprava podnikatelských plánů. Kvalitní příprava podnikatelských projektů je nezbytná, neboť právě ta je jedním z předpokladů dosažení úspěchu v podnikání v podmínkách tržní ekonomiky. Podnikatelský plán představuje nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý podkladný materiál, který by měl přesvědčit investory o výhodnosti a nadějnosti podnikatelského projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na financování podniku. Přesvědčivý a věrohodný podnikatelský plán autor považuje za první krok k podnikatelskému úspěchu, protože dobrý podnikatelský plán neslouží jen jako hlavní nástroj řízení podnikatelských aktivit, ale je také základním dokumentem, který přináší potenciálním poskytovatelům kapitál. Proto je třeba věnovat pozornost i jeho vnější formě, celkové úpravě i jeho přehlednosti a srozumitelnosti. Úspěšní podnikatelé používají podnikatelský plán jako pomocný prostředek pro překonávání nejistot. Dobře sestavený plán je také analýzou, zda podnikatelská myšlenka bude vůbec v praxi fungovat.

Cílem této diplomové práce je vypracovat **podnikatelský plán firmy Duropack Bupak Obaly, a.s.**, který bude schopen přesvědčit akcionáře a investory o jeho nadějnosti a zhodnotit finanční zdroje k jeho realizaci.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Charakteristika podnikatelského plánu

Sestavením podnikatelského plánu a jeho problematikou se zabývá řada autorů.

Podnikatelský plán je podle FOTRA (1995), DUCHONĚ (1997), PETERSE (1996) určitý vnitřní dokument, sloužící jako základ vlastního řízení firmy. Dále pak slouží jako nástroj při získávání finančních zdrojů (např. jako podklad pro rozhodování investorů, zda vstoupí se svým kapitálem do podniku).

VEBER (2001) dále doplňuje, že podnikatelský plán slouží jako realizace závažných změn, jako základ pro rozhodování v případech, kdy organizace stojí před dalekosáhlými změnami, např. sloučením, rozdělením, uzavřením určitých útvarů apod.

Podnikatelský plán poskytuje kompletní popis podnikatelské aktivity a budoucích záměrů. Identifikuje totiž potřeby zdrojů a jasně definuje firmu ve vztahu k trhu a staví měřitelná kritéria a cíle pro další rozvoj podniku. V neposlední řadě vede podnikatele ke kritickému pohledu na vlastní firmu.

FOTR (1999) dále dodává, že podnikatelský plán je dokumentem, který připravuje k akci všechny pracovníky firmy. V tomto smyslu je značně významné, je-li firma silně marketingově orientována, aby všichni partneři vzali toto rozhodnutí skutečně za své. Konkretizace strategie v podnikatelském plánu je proto zásadním momentem. Některé firmy, poté co sestavily svůj podnikatelský plán, jej zpracovávají do střednědobého plánu, který se ročně upravuje. FOTR ve svých publikacích souhlasí například s VEBEREM, že kvalitně zpracovaný podnikatelský plán snižuje nebezpečí neúspěchu podnikatelského projektu, který by ohrozil finanční stabilitu firmy a případně i její samotnou existenci.

STRUCK (1992) tvrdí, že podnikatelský plán je v podstatě plán realizace výrobní či nevýrobní činnosti, který je potřebný nejen při založení nového podniku či společnosti, nebo při stanovení nového směru rozvoje, ale také v případech, kdy management usiluje o kapitálové posílení firmy- ať již cestou úvěrových výpůjček nebo emisí cenných papírů.

PETERS a HISRIC (1996) se shodují, že podnikatelský plán napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku na cílovém trhu. Dále dodávají, že při změnách vnitřních či vnějších podmínek, musíme aktualizovat podnikatelský plán a tak v přiměřené míře zachovávat platnost vytyčených cílů a záměrů.

2.2 Struktura podnikatelského plánu

WALKER a kol. (2003) uvádí, že podnikatelský plán by měl být jasný, logický, objektivní a důkladný. Cíle by měly být srozumitelně vyjádřeny a měly by podporovat záměry, kterých chce dosáhnout podnik jako celek. Ať už bude návrh plánu vypadat jakkoliv, musí hlavně vést k dosažení svého hlavního účelu, ať je jím zajištění rozpočtu, příprava rozsáhlé technologické implementace, vytvoření systému na podporu rozhodování či něčeho jiného.

VEBER (2001) uvádí, že podnikatelský plán přispívá k hledání a řešení mnoha potenciálních problémů, a podporuje tak zvyšování výkonnosti organizace a její připravenost pro budoucnost, eliminuje mnoho potenciálních chyb, při jeho zpracování se tvůrce naučí procesu plánování apod. VEBER (2001) dále uvádí obecnou strukturu podnikatelského plánu, která by měla představovat tři základní části:

- popis podnikatelského záměru,
- ekonomické propočty,
- přílohy.

Podle DUCHONĚ (1997) a BARROWA (1996) neexistuje určitá šablona univerzálního podnikatelského plánu. Struktura a obsah podnikatelského plánu nejsou nijak striktně předepsány.

Stejně tak i VEBER (2001) souhlasí s tím, že neexistuje typový podnikatelský plán a jaké kapitoly by měl podnikatelský plán obsahovat, lze v důsledku rozdílnosti organizací a plánů stanovit pouze v hrubých rysech.

STRUKTURY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU podle jednotlivých autorů.

Struktura podnikatelského plánu podle BLACKWELLA (1993)

1. stručné prohlášení o cílech podnikání
2. odhad trhu, na který hodlá vstoupit
3. odbornost, zkušenosti a peníze, které firma do podnikání vkládá
4. zvláštní výhody, které výrobky nebo služby firmy přinesou
5. způsob založení podniku
6. dlouhodobý výhled
7. finanční cíle
8. o kolik peněz firma žádá a jak budou použity
9. dodatečné informace, které podpoří všechny předchozí tvrzení
10. dřívější výsledky podnikání

Struktura podnikatelského plánu podle FOTRA (1999)

1. realizační resumé (název a adresa firmy, popis trhů)
2. charakteristika firmy a jejích cílů (historie firmy, vývoj finan. situace...)
3. organizační řízení (vedoucí pracovníci, odměňování, vymezení pravomoci)
4. přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
5. shrnutí a závěry (zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu)
6. přílohy (výpisy z obchodního rejstříku, rozvahy, výsledovky...)

Struktura podnikatelského plánu podle GIBSONA (1997)

1. vstupní přehled (zhodnocení rizik a zisku)
2. všeobecný popis firmy (profil, umístění, cíle...)
3. výrobky a služby
4. marketingový plán (vyhodnocení poptávky po výrobku či službě)
5. manažerský plán
6. operační plán
7. finanční plán
8. přílohy

Struktura podnikatelského plánu podle VEBERA (2001)

1. obsah
2. shrnutí
3. všeobecný popis organizace
4. klíčové osobnosti organizace
5. výrobky a služby
6. analýza trhu a prognóza obrátu
7. odbyt a výroba
8. finanční plán
9. příloha

Výše zmínění autoři se shodují v tom, že podnikatelský plán firmy by měl obsahovat **určitý profil firmy** (jméno, sídlo, charakteristiku firmy, její současnou situaci a její historii). Dalším důležitou částí podnikatelského plánu je stanovení **cílů firmy**. Jde o strategické, specifické cíle a finanční propočty. Výše uvedení autoři se dále shodují na tom, že pro nový podnik je velice důležité mít **výhodu nad konkurencí**. Nalezení takové výhody je mnohem obtížnější pro majitele prodejny než pro malovýrobce, velkovýrobce či podnikatele v oblasti služeb.

Některé části podnikatelského plánu se ovšem *navzájem odlišují*. Část oblasti výroby, do své struktury podnikatelského plánu zařazují například BARROW (1996) či GIBSON (1997). Jde o popis výrobního procesu a k tomu potřebné prostory, vybavení strojním zařízením, dále rozsah výroby, plán řízení výroby a potřebu pracovních sil.

2.3 Příprava a plán realizace podnikatelského projektu

VEBER (1991) uvádí, že příprava podnikatelského plánu zahrnuje přípravu a hodnocení jednotlivých projektů. Projekt představuje formu naplňování podnikatelské strategie konkrétními akcemi.

WALKER (2003) dále dodává, že podnikatelský plán musí jasně vymezovat hranice analýzy, čímž posuzovatelům do určité míry upřesňuje svůj rozsah a zvyšuje míru jistoty, že byly zahrnuty všechny podstatné náklady a výnosy. Údaje mohou

přicházet jak ze všech interních částí podniku, kterých se plán svým rozsahem týká, tak z externích zdrojů.

Zdroji mohou být:

- podnikatelský plán (minulý),
- rozpočet (minulý, současný, budoucí),
- studie proveditelnosti,
- výsledky pilotního projektu,
- odhad externího poradce,
- dodavatelé,
- analýza trhu,
- oborové informace

Příprava podnikatelských projektů je náročnou činností, jejíž náplň se do značné míry odlišuje od přípravy investičních akcí realizovaných v podmínkách centrálně plánované ekonomiky.

Organizace UNIDO člení proces přípravy a realizace podnikatelských projektů do tří fází:

- předinvestiční
- investiční
- provozní.

FOTR (1995) charakterizuje přípravu projektů jako náročnou činnost, jejíž náplň se do značné míry odlišuje od přípravy investičních akcí, realizovaných v podmínkách centrálně plánované ekonomiky. Současně nejsou k dispozici dostatečné domácí prameny, které by zpracovatelům projektů poskytly vodítko a podporu při jejich přípravě.

Realizace podnikatelských projektů je podle FOTR (1995) základní formou naplňování zvolené podnikatelské strategie. Kvalitní příprava těchto projektů je přitom jedním z primárních předpokladů dosažení podnikatelského úspěchu v náročných podmínkách tržní ekonomiky.

Realizační fáze začíná rozhodnutím o přijetí podnikatelského projektu, následují fáze zpracování technické dokumentace, vyjednávání a uzavírání kontraktů, fáze investiční výstavby, až nakonec je fáze zahájení provozu výrobní jednotky.

Plán realizace podnikatelského projektu by měl především:

- stanovit časové termíny určitých důležitých aktivit,

- upřesnit investiční náklady realizace podnikatelského projektu,
- identifikovat aktivity, které jsou pro úspěch realizace podnikatelského projektu kritické.

S plánem realizace podnikatelského projektu úzce souvisí jeho finanční stránky, propočet kritérií pro posouzení ekonomické efektivnosti projektu a analýza a hodnocení faktorů rizika, které by mohly ohrozit úspěch tohoto projektu.

Příprava podnikatelského plánu musí vycházet z analytického poznání:

- výrobního programu,
- finanční situace,
- tržní situace,
- konkurence,
- dostupných zdrojů financování,
- mezinárodního politického a ekonomického klimatu (SUCHÁ, 1994).

2.4 Plánování a jeho význam

Plánování je jednou ze základních manažerských funkcí, které vyžaduje přijímání rozhodnutí na základě systematické myšlenkové přípravy. Tato rozhodnutí jsou orientována do budoucnosti a určují průběh podnikového procesu. Zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení (KOONTZ a WEIHRICH, 1993).

Podnikatelské plány byly již na začátku 20. století zpracovány **Fordem, Baťou, Taylorem, Fayolem** a jejich následníky.

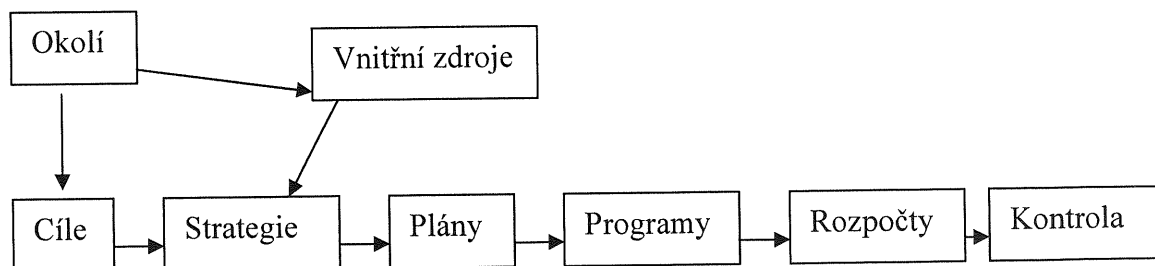
Podle VALACHA (2001) je plánování komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení. Plánování je prioritní funkcí řízení podniku. V *dlouhodobém plánovacím horizontu* je větší vůle při vytyčování cílů a strategie, zatímco v *krátkodobém plánovacím horizontu* se cíle spíše přizpůsobují disponibilním prostředkům.

KOTLER (1992) uvádí, že cílem plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.

TRUNEČEK (1997) navrhnul obecné schéma plánovacího procesu:

Schéma 1

Plánovací proces



KOONTZ – WEIHRICH (1993) rozděluje postup při plánování na 8 etap:

- 1) uvědomování si příležitostí
- 2) stanovení cílů pracovních jednotek i podniku jako celku
- 3) vývoj předpokladů
- 4) určování alternativních postupů
- 5) hodnocení alternativních postupů podle hledisek důležitých pro podnik
- 6) výběr postupu pro přijetí plánu
- 7) formulování odvozených plánů
- 8) rozpočtování plánu

2.5 Struktura a druhy plánů

Z časového hlediska se plány rozdělují podle TRUNEČKA (1997) na tři druhy:

1. **Dlouhodobé plány**- prováděné na více než pětileté období.
2. **Střednědobé plány**- prováděné v rozsahu jednoho až pěti let.
3. **Krátkodobé plány**- prováděné zhruba na jeden rok nebo i na kratší období.

Dále rozlišuje plány z hlediska úrovně rozhodovacího procesu na:

- **Strategické plány**- vyznačují se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku.

- **Operativní plány**- jejich charakter je krátkodobý. Vychází z taktického rozhodování z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Hlavním významem je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní.
- **Taktické plány**- směřují k uskutečňování strategických cílů. Odpovídají jim plány na úrovni jednotlivých oblastí a organizačních článků podniku.

Strategické plánování

je podle KOTLERA (1992) řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi.

Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace **zabezpečovala uspokojivé zisky a růst**.

Podle MEFFERTA (1996) dávají podnikové strategie především odpověď na otázku, ve kterých oblastech by měl být podnik činný. Meffert rozlišuje:

- Podnikové strategické plánování, jehož úkolem je:
 - Určení poslání podniku.
 - Ohraničení trhu a definice strategických oborů podnikání.
 - Určení strategického směru.
- Marketingové strategické plánování, které obsahuje následující úkoly:
 - Určení cílů podle oborů podnikání.
 - Stanovení jejich strategie.
 - Konkretizace strategie z hlediska subjektů trhu.
 - Odvození rozpočtu nutného k realizaci strategie.

FOTR (1999) uvádí, že strategický plán by měl vycházet z tvorby a hodnocení jednotlivých variant, které se mohou odlišovat zaměřením výrobního programu aj. Dále poukazuje na respektování faktoru rizika. Plán nelze posuzovat pouze z jediného vývoje faktorů podnikatelského okolí.

Operativní plánování

Úkolem operativního plánování je podle WÖHE (1995) na základě výsledků dlouhodobého strategického plánování vyvinout střednědobé a krátkodobé plány výrobních programů.

Operativní plány mají rozhodující význam - jde například o plán výrobní, plán skladu, odbytový plán atd.

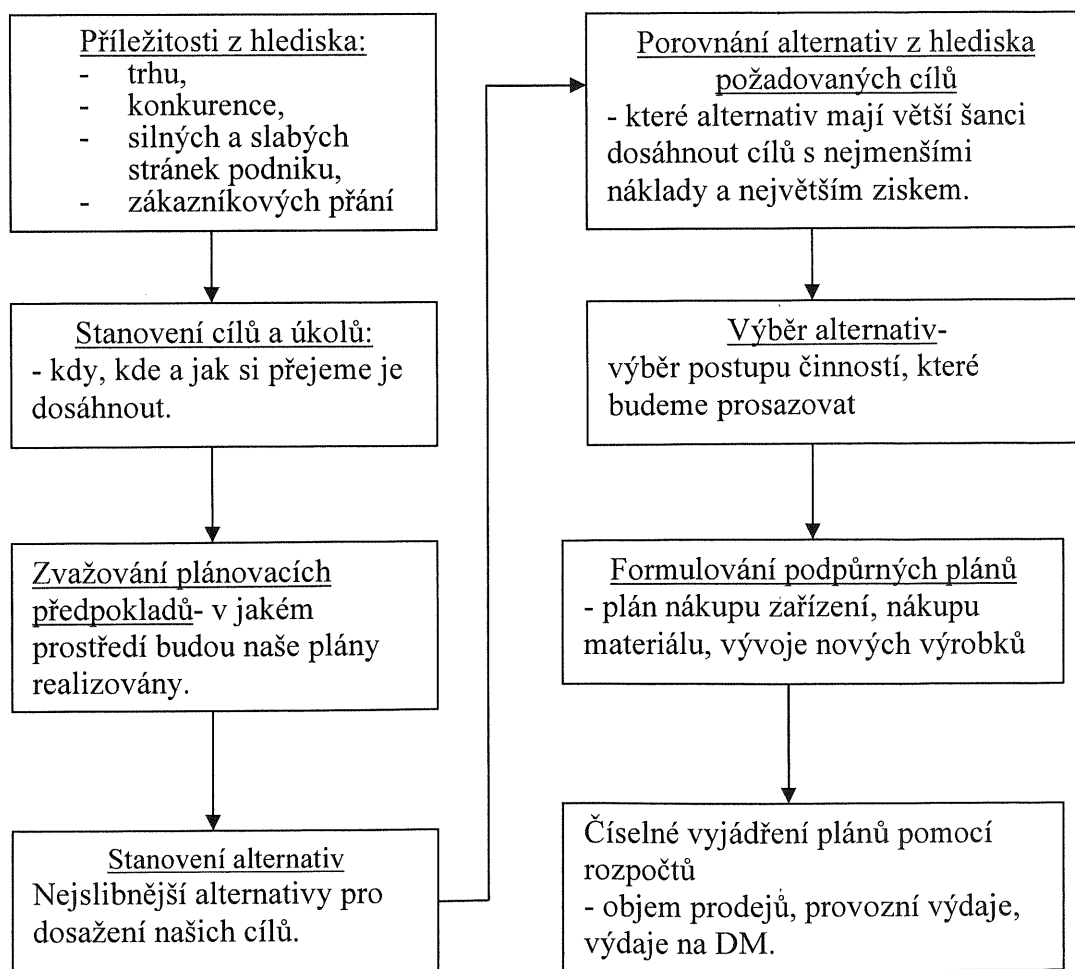
MEFFERT (1996) uvádí, že marketingové operativní plánování zahrnuje:

- Formulování cílů jednotlivých nástrojů.
- Stanovení opatření podle jednotlivých nástrojů.
- Odvození příslušného rozpočtu.

Plánování vytváří standardy pro kontrolu. **Plánování a kontrolování** je neoddělitelné. Jakýkoliv pokus o kontrolu bez existence plánu je nesmyslný.

Schéma 2

Postup plánování (KOONTZ – WEIHRICH, 1993)



2.6 Analýza podnikatelského okolí

Analýza podnikatelského okolí zahrnuje:

- a) analýzu externí,
- b) analýzu interní.

EXTERNÍ ANALÝZA

Jednou ze základních informací pro zpracování podnikatelského projektu jsou **informace o trhu** a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako jsou poptávka a konkurence, chování a potřeby zákazníků, marketingové nástroje a konkurenční produkty.

Podle FOTRA (1997) je součástí získávání a vyhodnocování informačního tržního charakteru:

- specifikace cílového trhu,
- analýza zákazníků,
- analýza tržní konkurence,
- analýza oboru.

Součástí externí analýzy je i získání **informací o konkurenci**.

Podle STRUCKA (1992) bychom u konkurenčních podniků měli sledovat zejména:

- odbytové cesty,
- objemy prodeje,
- kvalitu servisu,
- image výrobků,
- dodací lhůty.

Podrobné informace o konkurenčních podnicích a jejich výrobcích lze získat z prospektů, informačních brožurek a z tisku.

VEBER (2001) uvádí, že analýzu trhu provádíme v následujících krocích.

1. získávání informací,
2. analýza informací,
3. popis celkového trhu,
4. vymezení a popis tržních segmentů,
5. odhady objemu prodeje,
6. analýza konkurence.

INTENÍ ANALÝZA

Interní analýza se skládá z vnitřních podnikových faktorů, které ovlivňují vývoj podniku.

Při interní analýze se provádí řada dílčích plánů:

1. Výrobní plán

Podle HISRICHA (1996) podnik výrobního charakteru potřebuje příslušný plán, který by popisoval celý výrobní proces. Plán by měl obsahovat informace o dodavatelích, kde jsou umístěni, proč byli vybráni, informace o nákladech a uzavřených smlouvách.

VEBER (2001) upozorňuje na to, že výrobky a služby je třeba popsat proto, aby byly čtenáři, resp. příjemci podnikatelského plánu srozumitelné další úvahy o trhu a očekávaném obratu.

Výběr technologie ovlivňuje podle FOTRA (1999) řada faktorů, mezi něž patří velikost výrobní jednotky, její umístění, základní materiály a suroviny, také disponibilní zdroje finančních prostředků a šíře a kvalita výrobního sortimentu, který umožňuje technologický proces zabezpečit. Následuje výše investičních výdajů a výrobních nákladů, náročnost na pracovní síly, dopady na životní prostředí.

Zvolená technologie, spolu s velikostí výrobní jednotky, poskytuje východisko pro volbu výrobního zařízení.

2. Finanční plán

Finanční plánování je nástroj finančního řízení podniku.

Podle VEBERA (2001) je hlavním cílem finančního plánování ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace organizace, když bude dosahovat všech plánovaných cílů.

VALACH (2001) uvádí, že finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika.

Obsah finančního plánování spočívá ve třech rozhodovacích polohách:

- kvantifikovat finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu,
- formulovat finanční politiku, odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii,
- navrhnout vývoj financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán prodeje a na plán výroby (VALACH, 2001).

Podle FREIBERGA (1997) je finanční plán zpravidla konstruován do těchto prvků:

- **Plán investic** – informace o potřebě kapitálu vyvolané investičními projekty, o krytí této kapitálové potřeby, a údaje o návratnosti investovaných zdrojů.
- **Plánovaná rozvaha**- informace o výši hodnoty jednotlivých položek majetku podniku a jeho finančních zdrojů k danému datu v budoucnosti.
- **Plán likvidity**- obsahuje plán cash-flow za dané období.
- **Plán potřeby kapitálu**- informace o výši kapitálu a způsobu jeho krytí.

VEBER (2001) a FOTRA (1999) se shodují na tom, že finanční plán tvoří tyto čtyři základní složky:

- **Plánovaný výkaz zisků a ztrát**- zobrazuje plánované výnosy, náklady a hospodářský výsledek, který podnik předpokládá v jednotlivých letech.
- **Plánovaná rozvaha**- charakterizující vývoj majetku podniku i zdrojů jeho financování.
- **Plán peněžních toků**- předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech.
- **Soustava finančních ukazatelů**- jedná se o ukazatele zadluženosti, obratu, rentability, likvidity, produktivity a nákladovosti.

Základním úkolem finančního plánu je zabezpečit realizaci strategického plánu potřebnými financemi, které jsou vytvořeny vlastní činností (interní zdroje) nebo získány z vnějšku.

3. Marketingový plán

Výsledky analýzy trhu a poptávky umožňují podle FOTRA (1995) určit strategii projektu zahrnující i jeho marketingovou strategii. Tato strategie poskytuje

východisko koncipování marketingového mixu, jehož základní složky tvoří VÝROBEK, CENA, PODPORA PRODEJE A DISTRIBUCE.

Co se týče **výrobního sortimentu**, je třeba zvažovat vhodnost soustředění na jeden produkt či výrobu více odlišných produktů.

Při stanovení **prodejních cen** je třeba zvažovat více faktorů, mezi které patří výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika konkurentů, cenová elasticita, slevy, rabaty, aj.

Podpora prodeje je nutná při vstupu nového produktu na trh i pro udržení jeho tržní pozice. Podnikatelský projekt by měl specifikovat vhodné formy podpory prodeje.

Distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. Volbě vhodného distribučního kanálu se musí věnovat speciální pozornost.

COOPER - LANE (1999) uvádí jako jeden z možných užitečných marketingových analytických nástrojů *analýzu SWOT*. Tato analýza umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby.

2.7 Zdroje financování podnikatelského plánu

Nedílnou součástí technicko-ekonomické studie musí být i návrh optimálního způsobu financování – z hlediska nákladů na zdroje i z hlediska finanční stability podniku. Při výběru zdroje financování by měl podnik zvážit velikosti finanční potřeby, podmínky získání a splácení zdrojů a účel financování.

Členění finančních zdrojů

Zdroje financování lze členit ze tří různých hledisek:

- 1) časové hledisko financování
- 2) původ zdroje
- 3) vlastnický vztah podniku ke zdroji financování

ad 1) ČASOVÉ HLEDISKO

- **dlouhodobé** – se splatností delší než 1 rok (dl.úvěr, obligace)

- dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji

- **krátkodobé** – se splatností do 1 roku (kontokorentní úvěr)

ad 2) HLEDISKO PŮVODU ZDROJE

Podle VALACHA (2001) lze podnikové investice financovat

- **z interních zdrojů**

- jsou získávány vlastní činností podniku

- 1) *ODPISY* – představují peněžní vyjádření postupného opotřebení dlouhodobého majetku. Vyplynávají ze skutečnosti, že jsou nákladem, ale nejsou zároveň peněžním výdajem – při nákupu dlouhodobého majetku dojde k peněžnímu výdaji, který však není nákladem a cena majetku se rozpouští do nákladů postupně a tím zajišťují jeho postupnou obnovu.
- 2) *NEROZDĚLENÝ ZISK* - jde o část zisku po zdanění, která není použita na tvorbu fondů ze zisku nebo není rozdělena.
- 3) *REZERVNÍ FONDY* - jde o část zisku, kterou si podnik ponechává jako ochranu proti různým rizikům

Mezi interní zdroje podle FOTRA (1999) patří mezi interní zdroje financování ještě rezervy a rizikový kapitál. **Rezervy** se vytvářejí z nákladů, snižují hospodářský výsledek a představují částky zadržené na budoucí výdaje, které podnik předpokládá vynaložit na určité účely v příštím období. Rezervy tvoří složku cizího kapitálu, neboť je lze chápat jako určité budoucí závazky vůči třetím osobám.

Rizikový kapitál zahrnuje složku vlastního kapitálu a složku cizího kapitálu.

- **z externích zdrojů**

- jsou získávány finanční činností podniku

- 1) *KMENOVÉ AKCIE* – cenné papíry s pohyblivým výnosem, majitel akcie má hlasovací právo, právo na podíl z likvidačního zůstatku a předkupní právo na nové akcie
- 2) *PRIORITNÍ AKCIE* – cenné papíry s fixním výnosem, mají prioritu před kmenovými akciemi při výplatě dividend a při podílu na likvidačním zůstatku firmy. Majitel akcie nemá hlasovací právo.
- 3) *PODNIKOVÉ OBLIGACE* - dluhové cenné papíry, které podnik emituje s cílem získat od investora dlouhodobý finanční zdroj, emitent se zavazuje, že ve stanovené době zaplatí majiteli obligace nominální cenu a pravidelný roční úrok. Jsou výhodné v tom, že roční úrokové platby jsou účetní nákladovou položkou. Zároveň nedávají hlasovací právo jejímu držiteli, a tím nedochází ke ztrátě kontroly nad podnikem. Nevýhodou je riziko poklesu úrokových sazeb ostatních finančních produktů bez možnosti úpravy kupónových plateb obligací.
- 4) *BANKOVNÍ ÚVĚR* – bývá hlavním zdrojem financování podnikových investic, pro podnik představuje jeden z nejdůležitějších způsobů získání peněžních prostředků.

Dle VALACHA (2001) se úvěry dělí:

○ **Krátkodobé úvěry** – se splatností do 1. roku

- a) **Krátkodobá bankovní půjčka** – poskytuje se podnikům individuálně na krátkodobé nebo opakující se potřeby
- b) **Kontokorentní úvěr** – poskytuje se na běžném účtu (kontokorentu), nemá-li podnik dostatek finančních prostředků, poskytuje mu banka automaticky úvěr do výše dohodnutého rámce.
- c) **Revolvingový úvěr** – úvěr se neustále doplňuje na základě předem sjednané výše s klientem. Nejčastěji se poskytuje na oběžný majetek a provozní potřeby.
- d) **Směnečný eskontní úvěr** – spočívá v nákupu směnek bankou před jejich lhůtou splatnosti s tím, že banky

neplatí za směnkou hotově, ale otevře majiteli směnkou úvěr.

e) **Negociační úvěr** – je modifikací eskontního úvěru v oblasti zahraničního obchodu. O eskont směnkou žádá dovozce

prostřednictvím jeho banky u negociační banky.

f) **Akceptační úvěr** – banka akceptuje směnkou vystavenou na ni dlužníkem, tj. zaváže se zaplatit tuto směnkou ve lhůtě splatnosti. Banka neposkytuje dlužníkovi peníze, ale přejímá jeho závazek. Dlužník pak může akceptovanou směnkou použít k úhradě svých závazků.

g) **Rambousní úvěr** – modifikace akceptačního úvěru v oblasti zahraničních obchodních vztahů. O úvěr žádá dovozce u rambourní banky.

h) **Lombardní úvěr** – krátkodobý bankovní úvěr, který je zajišťován movitou zástavou. Jako zástava slouží cenné papíry, zboží, směnkou, cenností, atd.

○ **Střednědobé úvěry** – se splatností 1-5 let

○ **Dlouhodobé úvěry** – se splatností delší než 5 let

a) **Emisní půjčka** – dlužník emituje cenné papíry – dluhopisy za účelem opatření finančních prostředků. Prodej emisní půjčky zprostředkovávají banky a investiční společnosti.

b) **Úvěr na investice** – poskytuje se na jednotlivé stavby, stroje. Podkladem jsou celkové náklady na investiční akci, které se uvádí v zadání projektu na jehož podkladu vypracuje projekt stavby, součástí projektu je rozpočet stavby a na základě něj se uzavírá úvěrová smlouva.

- c) **Hypotekární úvěr** – je poskytován na zástavu nemovitostí. Používá se k financování staveb, hospodářských a průmyslových objektů apod.
- d) **Úvěrový úpis** – dlužník podepisuje úvěrový úpis bance a ta poskytuje úvěrovou částku. Úvěrový úpis neumožňuje převedení pohledávky na jiného věřitele.
- e) **Sanační úvěr** – pokud dojde k insolventnosti dlužníka, může banka pomocí sanačního úvěru financovat nápravná opatření k obnovení likvidity podniku, nebo odkoupí část kapitálového podílu a řešením může být i návrh vyrovnání s věřiteli.

Výhody externího financování

- působí zde úrokový a daňový štít – úroky z úvěru jsou daňovým nákladem
- je možné podniknout změny v podniku, např. rozšířit výrobu bez toho, podnik musel vše hradit z vlastních zdrojů

Nevýhody externího financování

- riziko vzniku problémů se splácením úvěru v případě, že podnikatelský plán nebude přinášet požadovaný efekt

ad 3) HLEDISKO VLASTNICKÉHO VZTAHU K PODNIKU

➤ Vlastní zdroje

- nejsou závazkem pro podnik
 - a) **Zisk** – v případě, že podnik používá pro financování svého podnikatelského plánu zisk, hovoříme o **samofinancování**. Výhodou jsou nulové náklady na externí zdroje, konstantní úroveň závazků a nedochází ke zvyšování rizika. Nevýhodou může být nestabilita tohoto zdroje nebo úplná absence u nových projektů.
 - b) **Odpisy** – jedná se o stabilní interní zdroj financování a na rozdíl od zisku nejsou zdaněny.

c) **Vklady vlastníků** – peněžní vyjádření peněžitých i nepeněžitých vkladů společníků představuje základní kapitál společnosti. Finančního trhu nejvíce využívají akciové společnosti. Výhodnost použití kmenových akcií jako zdroje financování spočívá v tom, že nemají pevné datum splatnosti a nevyžadují žádné povinné pravidelné platby majitelům akcií. Nevýhodou z hlediska podniku je jejich podíl na hlasovacích právech.

➤ Cizí zdroje

- pro podnik jsou závazkem a musí být v budoucnu splaceny

- a) **Úvěry** – jsou významným cizím zdrojem financování podnikatelských plánů. Dělíme je na finanční a dodavatelské.
- b) **Dluhopisy**
- c) **Směnka** – podnik může prostřednictvím směnky získat finanční zdroje. Tyto prostředky musí podnik, jako výstavce směnky vlastní, ve stanovenou dobu vrátit směnečnému věřiteli. Tím může být jakákoliv právnická nebo fyzická osoba. Nejedná se o běžný způsob financování podnikových plánů.

Další zdroje

Leasing

Leasing se stal v uplynulých letech velice častým způsobem získání movitého i nemovitého majetku. Rozšířil se počátkem 50. let v USA a dnes je intenzivně využíván. Jedná se o dlouhodobý nezrušitelný pronájem. Podle VALACHA (2001) lze leasing charakterizovat jako speciální formu financování dlouhodobých potřeb podniku cizím kapitálem, kde věřitel (pronajímatel) je vlastníkem zboží.

Výhody leasingu – jednodušší procedura vyřízení ve srovnání s investičním úvěrem

- snížení investičního rizika a snížení daňového základu o zaplacené leasingové splátky

- umožňuje užívání majetku, aniž by podnik musel mít kapitál na jednorázové vynaložení peněžních prostředků na investice, tím se urychlují inovace
- leasing je flexibilní – rozložení splátek může respektovat sezónnost výroby.

Nevýhody leasingu – jedná se o nákladnější zdroj financování než financování z interních zdrojů

- po ukončení leasingu přechází do vlastnictví nájemce téměř neodepsaný majetek
- nemožnost vypovězení smlouvy nájemcem

Faktoring a forfaiting

Jejich podstatou je odkup pohledávek, v případě, že podnik potřebuje finanční zdroje. Faktoringová společnost se zabývá odkupem nezajištěných krátkodobých pohledávek s dobou splatnosti 90 – 120 dní. Forfaitingové společnosti odkupují zajištěné pohledávky (směnkou, bankovní zárukou, akreditivem). Výhodou je okamžitá úhrada pohledávky a přenesení rizika nezaplacení nebo kurzových ztrát.

Tiché společenství

Tichým společníkem může být kdokoli, lze tímto způsobem získat i relativně vysoké částky. Tichý společník obvykle požaduje vyšší výnos než poskytovatelé úvěrů nebo držitelé dluhopisů.

Pro podnik je z výše uvedených možností financování investic výhodné financování z interních zdrojů odpisy a nerozděleným ziskem, z externích zdrojů zejména střednědobým bankovním úvěrem, či leasingovým financováním.

3. METODIKA

Cíl diplomové práce

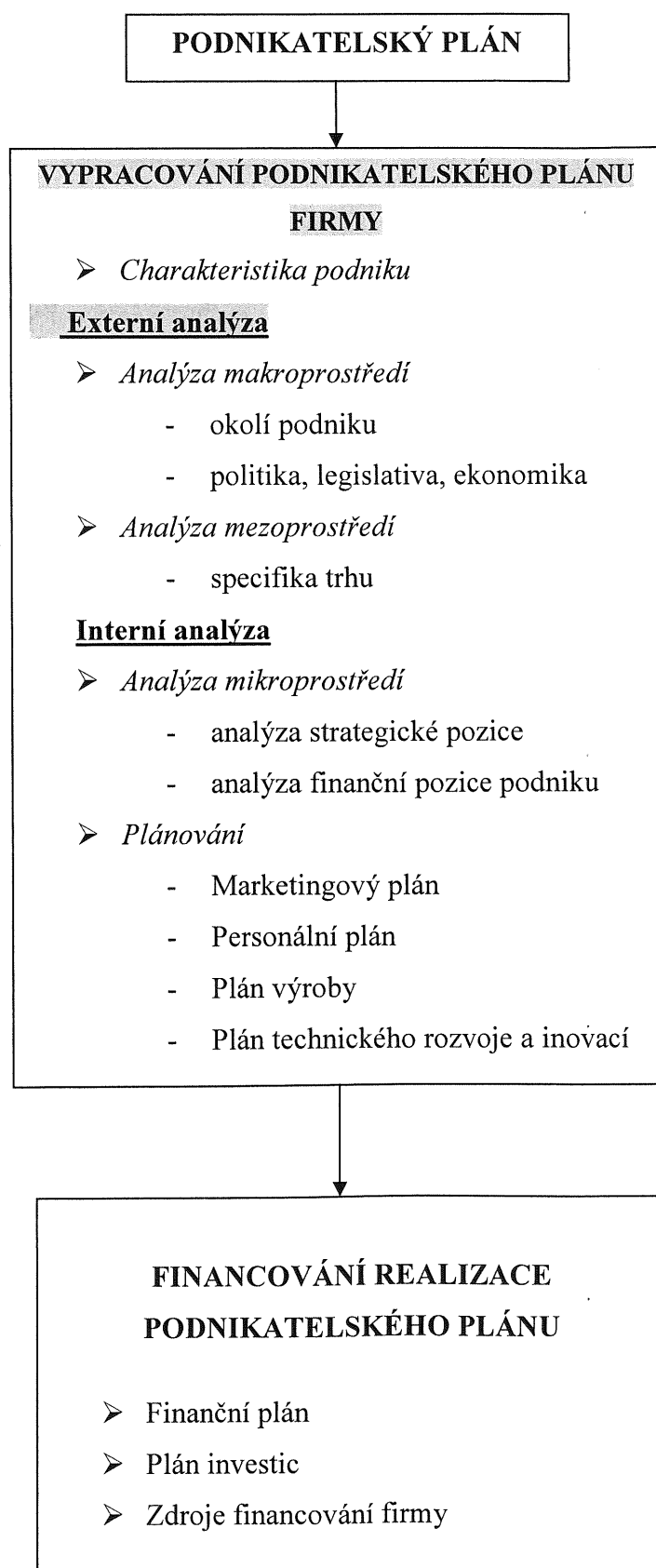
Cílem diplomové práce je pro vybranou firmu vypracovat podnikatelský plán. Z možných zdrojů financování jeho realizace navrhnout takovou strukturu financování, která by byla optimální z hlediska finanční stability firmy.

Použité metody a zdroje informací

Podnikatelský plán firmy je sestaven na základě studia odborné literatury zaměřených na vypracování podnikatelského plánu a na zdroje jeho financování. Jako jeden z nejdůležitějších zdrojů informací pro sestavení podnikatelského plánu bylo studium finančních a ostatních materiálů firmy Duropack Bupak Obaly a.s., zejména zkoumání jejich účetních výkazů - rozvaha, výsledovka, cash-flow. Další nezbytné zdroje informací plynuly z řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky a dalšími jednatelemi společnosti. Na základě těchto informací byla navržena struktura financování, která by měla být optimální z hlediska nákladů na zdroje a z hlediska finanční stability.

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek byla pro firmu Duropack Bupak Obaly a.s. zpracována metoda SWOT. Při zhodnocení finanční situace podniku v minulých letech byly propočteny ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity.

**POSTUP TVORBY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU
pro firmu Duropack Bupak Obaly a.s.**



4. VYPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU FIRMY DUROPACK BUPAK OBALY a.s.

4.1 Charakteristika podniku

Základní údaje o podniku

Obchodní jméno podniku: Duropack Bupak Obaly a.s.

Identifikační číslo: 45022534

Sídlo: Papírenská 41, 370 52 České Budějovice

Právní forma: akciová společnost

Hlavní předmět podnikání: výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů

Vedlejší činnosti:

- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- činnost technických poradců v oblasti výroby a zpracování papíru
- provozování železniční dráhy vlečky
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)

Akcie:

- 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 12 897 000,- Kč
- 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 193 459 000,- Kč
- 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 106 402 000,- Kč
- 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 9 673 000,- Kč
- Základní kapitál společnosti: 322 431 000,- Kč (vše splaceno)

Akcionáři:

- 60 % Duropack Holding AG, Vídeň, Rakousko
- 40 % Ost Invest Verpackungsholding B. V., Utrecht, Nizozemí, Podnik Raiffeisen Gruppe Österreich

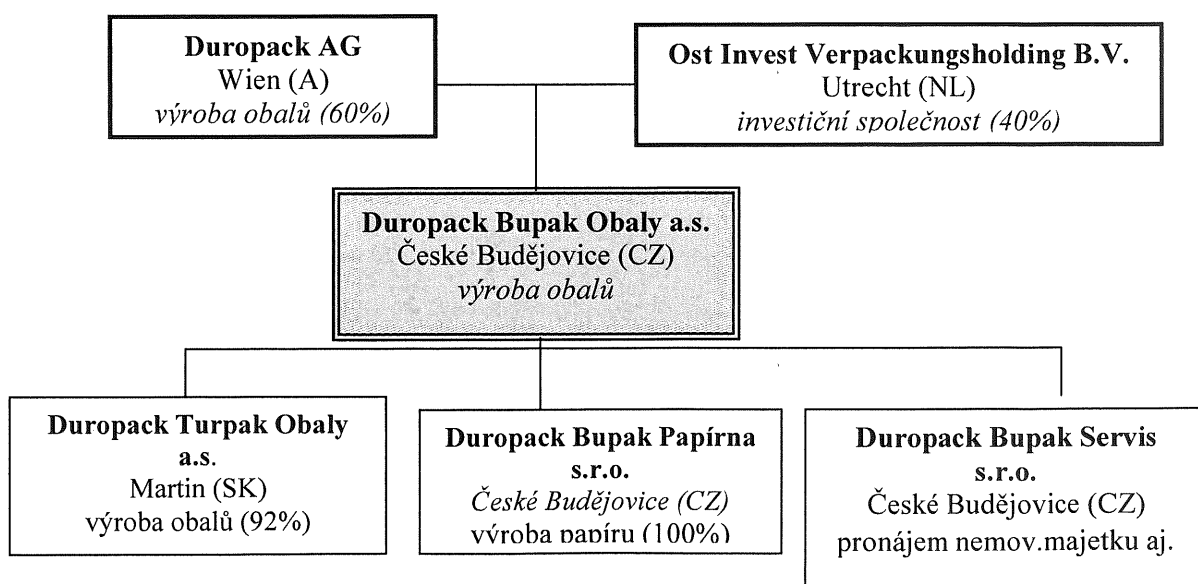
Dceřinné společnosti:

- Duropack Bupak Papírna s.r.o. (výroba papíru)
- Duropack Bupak Servis s.r.o. (správa a pronájem nevýrobního movitého a nemovitého majetku)

Účast na řízení jiných podniků: 92% akcií slovenské firmy Duropack Turpak Obaly a.s.

Schéma 4

Vlastnická struktura



Pramen: Interní materiály Duropack Bupak Obaly a.s.

Dozorčí rada:

předseda: Peter Szivacsek (Rakousko)
místopředseda: Dr. Filip Sternberg (Rakousko)
členové: Dipl. Ing. Helmut Penninger (Rakousko)
JUDr. Mária Majerikova (Slovensko)
Jan Červák (ČR, zástupce zaměstnanců)

Statutární orgán – představenstvo:

předseda: Ing. Jiří Janda (ČR, generální ředitel)
místopředseda: Mag. Alena Talachová (Rakousko)
členové: Mag. Rolf Theuer, Mag. Wolfgang Kloser (Rakousko)

Prokura:

Ing. Stanislav Cejpek, Ing. Jiří Pejšek, Ing. Milan Flíček

Tabulka 1

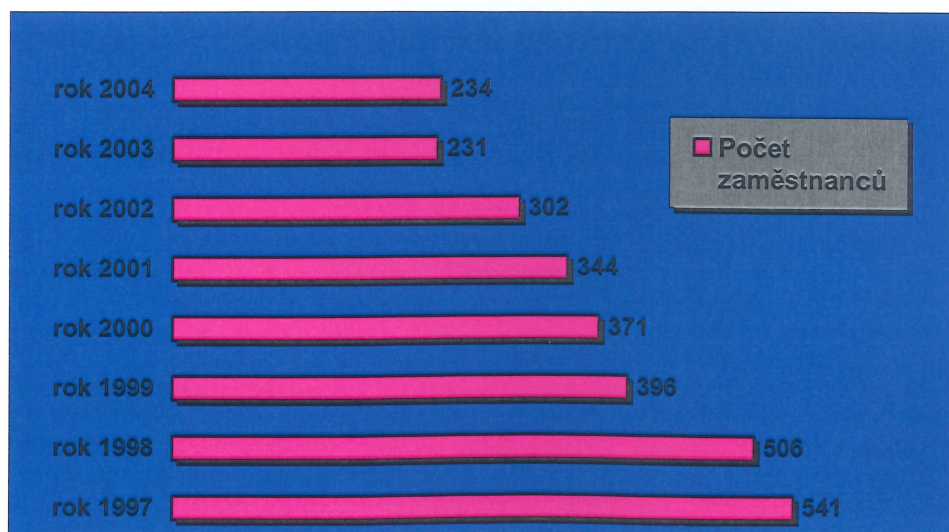
Počet zaměstnanců a jejich mzdové náklady:

Ukazatel	2004	2003
Průměrný počet zaměstnanců	234	231
Mzdové náklady	77937	74723
Odměny členům statutárních orgánů	0	0
Sociální pojištění	27398	26317
Ostatní náklady (525,527,528)	3167	2835

Pramen: Výroční zpráva firmy z roku 2002

Graf 1

Průměrný počet zaměstnanců Duropack Bupak Obaly a.s.



Pramen: Prezentace Duropack Bupak Obaly a.s.

Historie podniku

Historie firmy sahá do roku 1880. Tehdy koupila firma *Furth & Gellert* Knížecí mlýn v Českých Budějovicích a přestavěla ho na papírnu. Výroba vlnité lepenky začala v roce 1906. V padesátých a šedesátých letech byla tato firma největším a nejmodernějším výrobcem vlnité lepenky v tehdejší Československu. Po velkém požáru v roce 1985 byla kartonáž přebudována a vybavena novým strojním zařízením.

Akciová společnost byla založena jediným zakladatelem, akciovou společností *Jihočeské papírny Větrní*, na základě privatizačního projektu schváleného Ministerstvem pro správu národního majetku a jeho privatizaci ČR ze dne 21.1.1992 č. 20/0168/92 založit 5 dceřinných společností formou jednorázového založení, a na základě souhlasu Ministerstva průmyslu ČR ze dne 30.1.1992 č.j. 1/92/700 ve funkci valné hromady zakladatelské a.s.

V říjnu 1992 byl v rámci privatizace prodán 40-ti % podíl akcií rakouskému výrobcí obalů Duropack AG Vídeň. Nadnárodní skupina Duropack má svůj mateřský závod v Rakousku a dceřinné podniky v dalších šesti zemích (Německo, ČR, Slovinsko, Slovensko, Maďarsko, Chorvatsko) a patří k významným výrobcům vlnité lepenky ve střední Evropě.

V roce 1997 byl 40% podíl akcií prodán nizozemské společnosti Ost Invest Verpackungsholding B.V.

Název společnosti se od svého založení v roce 1992 několikrát změnil. Poslední úprava obchodního jména na **Duopack Bupak Obaly a.s.** v roce 2001 vyjadřuje sounáležitost k celé mezinárodní skupině.

4.2. Makroprostředí

4.2.1 Politika, Legislativa, Ekonomika

Politika

- V současné době se politické prostředí v České republice dá označit za *relativně stabilní* a neexistují (resp. nejsou známy) *žádné politické hrozby* pro tento obor podnikání.

- Politika sjednocené Evropy a **rozšiřování Evropské unie** směrem na východ o státy střední a východní Evropy představuje pro firmu a celý koncern Duropack nové příležitosti. Předpokládá se rozšíření trhu na státy bývalého východního bloku (z nich má Duropack své podniky v ČR, Slovinsku, Slovensku, Maďarsku, Chorvatsku) a stávajícími členy Evropské unie. Na druhé straně ale vzniknou pro podnik hrozby v podobě silnější konkurence, větších požadavků na zajištění kvality, ekologických požadavků apod.

Legislativa

- **Zákon č. 105/2000 Sb., o konkurzu a vyrovnaní.** I přes dílčí zlepšení v oblasti práv věřitelů vůči dlužníkům stále neexistuje účinný mechanismus, který by umožnil, aby věřitel vždy dosáhl na dlužníkovi svého plnění.
- **Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.** S platností od 1.1.2001 nevydává potvrzení o nezávadnosti obalového materiálu úřad hlavního hygienika, ale tato odpovědnost přechází na výrobce a distributora.
- **Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech.** S platností od 1.1.2002 má výrobce obalů povinnost zpětného odběru použitých obalů a zajištění jejich likvidace.

Ekonomika

Ekonomický výkon (HDP)

- **Česká ekonomika** se pohybuje po rostoucím trendu nevýrazně nad potenciálním výkonem, jehož růst je v současnosti odhadován nad *čtyřmi procenty*.
- Struktura růstu je z perspektivního pohledu velmi příznivá – růst je tažen zejména čistým vývozem.
- Ekonomický růst je podporován novými exportními kapacitami a poklesem daňového zatížení právnických osob.
- Současně však odeznívají jednorázové efekty plynoucí ze vstupu České republiky do EU.

- **Světová ekonomika** rostla v roce 2005 podle předběžných odhadů tempem přesahujícím 4,5 %. Největší podíl na tom má Čína a další asijské ekonomiky, ale také ekonomika USA.
- V **USA** růst HDP pro rok 2005 se odhaduje na 3,5% (*beze změny*), v roce 2006 se očekává růst 3,3% (*beze změny*).
- Růst **eurozóny** se v roce 2005 zpomalil. Zatímco se HDP v EU-12 v roce 2004 zvýšil o 2,1 %, pro rok 2005 se meziroční růst odhaduje na 1,3 %. Roste export, import a investice. Pro rok 2005 zvyšuje ČR pro EU-12 odhad růstu na 1,3 % (*proti 1,2 %*), pro rok 2006 se očekává 1,8 % (*beze změny*).
- **Slovenská ekonomika** roste nejrychleji v regionu - o 5,6 % za první tři čtvrtletí 2005. Růst je tažen zejména spotřebou domácností.

Tabulka 2

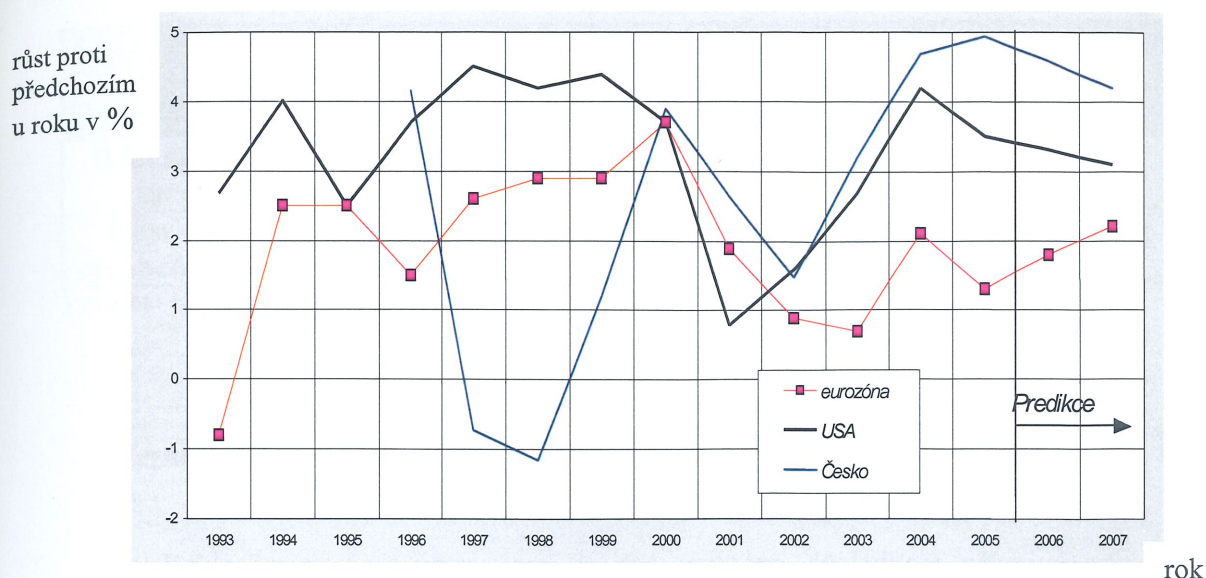
Vývoj HDP v letech 2003 - 2006 (v %)

Roční nárůst HDP (v %)	2003	2004	2005	2006	Predikce - 2007
Česká republika	3,2	4,7	4,9	4,6	4,2
EU-15	1,1	2,3	1,4	1,9	2,2
USA	2,7	4,2	3,5	3,3	3,1
Slovensko	4,5	5,5	5,6	5,4	5,7

Pramen: Internetové stránky ministerstva financí

Graf 2

Hrubý domácí produkt (ČR, USA, eurozóna)



Pramen: Internetové stránky ministerstva financí

Devizový kurz

- Vývoj směnného kurzu koruny vůči ostatním měnám nepředstavuje pro podnik výraznější hrozbu, neboť podíl exportu hotových obalů na celkových tržbách je zanedbatelný. Nepříznivý vliv může mít silná koruna zprostředkovaně, prostřednictvím zhoršení situace u některých exportujících zákazníků. Vzhledem k tomu, že 31 % spotřebovaného papíru se dováží, lze předpokládat v následujících letech v souvislosti s posilující korunou příznivý vývoj nákladů.

Cenová hladina a vývoj inflace

- Od počátku roku 2005 se v porovnání s rokem 2004 **růst hladiny spotřebitelských cen** zpomalil. Průměrná míra inflace v roce 2005 dosáhla 1,9 % (v souladu s predikcí).
- Pro rok 2006 je předpokládáno zvýšení průměrné míry inflace na 2,6 % (proti 2,5 %).

Tabulka 3

Vývoj inflace v letech 2000 - 2004 a predikce na rok 2007

	2002	2003	2004	2005	Odhad 2006	Predikce 2007
Růst spotřebitelských cen (průměr roku v %)	1,8	0,1	2,8	1,9	2,6	2,7
Růst cen průmyslových výrobků (průměr roku v %)	-0,05	-0,03	5,7	3,0	0,9	1,5

Pramen: Internetové stránky ministerstva financí

Nezaměstnanost

- Pokles míry nezaměstnanosti je dán zejména důsledkem příznivé pozice v ekonomickém cyklu. Efekty ekonomického růstu spolu s aktivní politikou zaměstnanosti by měly nadále převažovat nad strukturálními problémy trhu práce.
- V průběhu roku 2006 se očekává vzhledem k růstové fázi ekonomiky i trvajícím různým formám aktivní podpory tvorby pracovních míst pokračující růst zaměstnanosti v průměru o 1,2 % a 0,9 % při trvajícím nárůstu míry zaměstnanosti i ekonomické aktivity

Tabulka 4

Průměrná míra roční registrované nezaměstnanosti v ČR

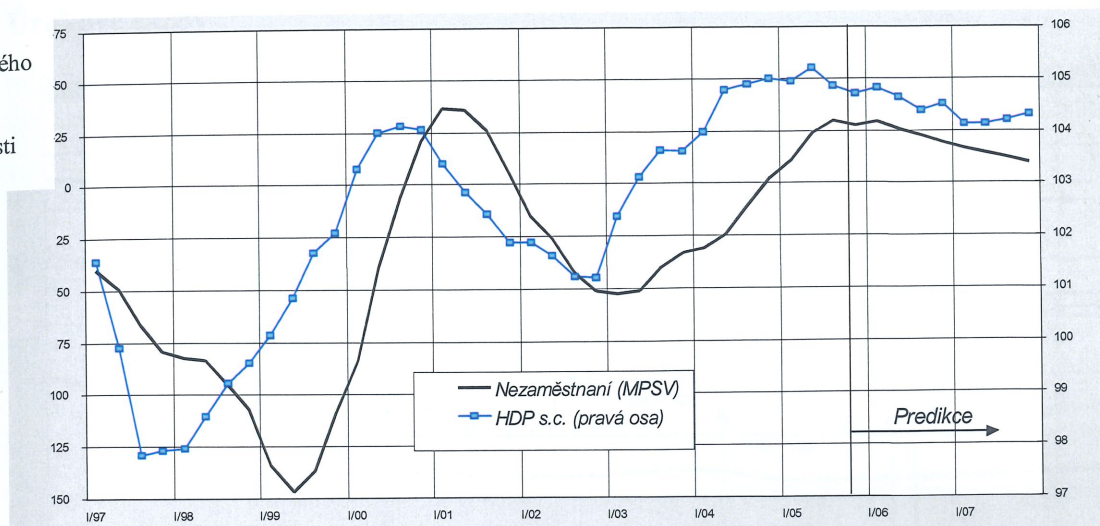
	2003	2004	2005	Odhad 2006	Predikce 2007
Průměrná míra nezaměstnanosti (v %)	7,8	8,3	7,9	7,6	7,4

Pramen: Internetové stránky ministerstva financí

Graf 3

Ekonomický výkon a nezaměstnanost

meziroční
přírůstky reálného
HDP a
registrované
nezaměstnanosti



Pramen: Internetové stránky ministerstva financí

Úrokové sazby

- V říjnu 2005 **ČNB** překvapivě zvýšila referenční úrokové sazby.
 - Základní úrokové sazby jsou od té doby nastaveny následovně: **2T repo sazba** na 2,00 %, **diskontní sazba** na 1,00 % a **lombardní sazba** na 3,00 %.
- K podobnému kroku po dvou a půl letech přistoupila v prosinci 2005 i **ECB**, když zvýšila svou základní sazbu na hodnotu 2,25 %.

Tabulka 5

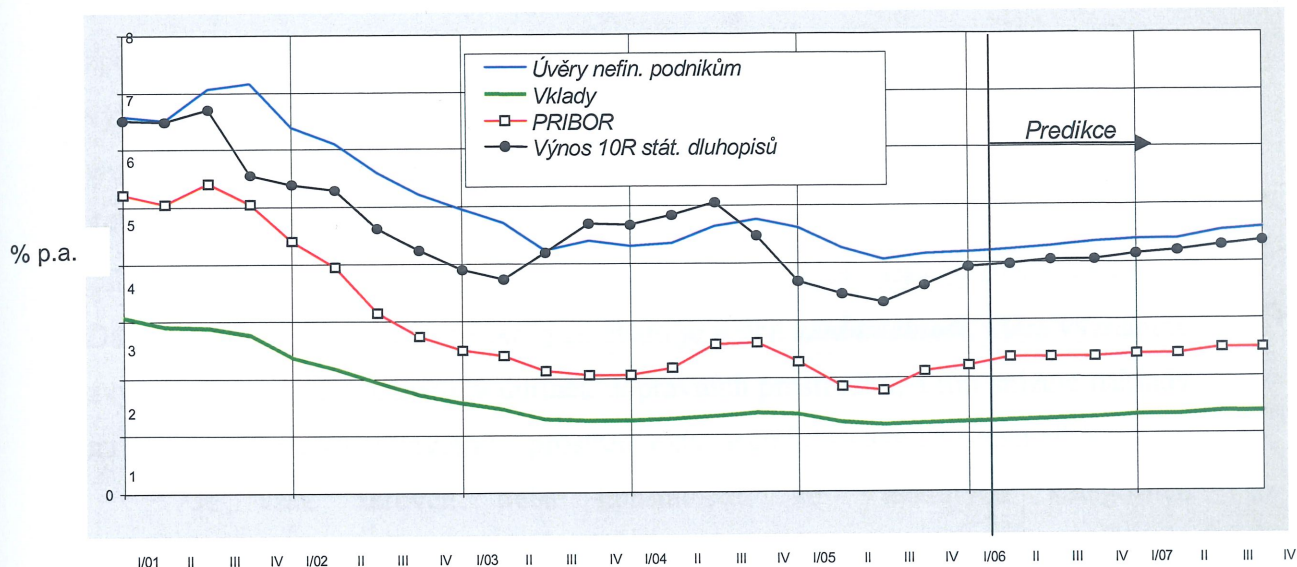
Vývoj ročních úrokových sazeb v letech 2003 – 2005

	2003	2004	2005	Odhad 2006	Predikce 2007
Ú.s. z úvěrů nefinančním podnikům	4,57	4,51	4,3	4,3	4,5
Ú.s. z vkladů domácností	1,33	1,28	1,3	1,3	1,5
PRIBOR 3M	2,28	2,36	2,0	2,3	2,5

Pramen: Internetové stránky ministerstva financí

Graf 4

Úrokové sazby



Pramen: Internetové stránky ministerstva financí

4.2.2. Situace v odvětví výroby vlnité lepenky a obalů z vlnité lepenky v ČR

Dynamika rozvoje odvětví v ČR po roce 1989

Výroba obalů z vlnité lepenky v České republice se po roce 1989 stala nejdynamičtěji se rozvíjejícím odvětvím polygrafického a obalového průmyslu. To je dáno tržními možnostmi obalu jako nedílné součásti zejména spotřebního zboží, tak i dřívější málo rozvinutou kapacitou v jednotlivých druzích obalových materiálů, která často nepostačovala pokrýt potřeby zákazníků jak po stránce kvalitativní, tak ani po stránce kvantitativní.

Charakteristickým rysem celého odvětví je skutečnost, že *všechny velké a významné firmy jsou v rukou zahraničních investorů*. Strategičtí vlastníci přinášejí nejen jednoznačnou strategickou orientaci, ale i pozitivní posuny firemní kultury ve směru sdílených cílů, definování priorit, využívání zdrojů, postojů k zákazníkovi atd.

Charakteristickým rysem výrobků z vlnité lepenky je, že jsou vyráběny *z trvale obnovitelné suroviny* a jsou většinou snadno *recyklovatelné* a přírodou zpětně akceptovatelné (na rozdíl od plastů apod.). Význam lepenky se nesnížil ani po výrazném nástupu vratných obalů, především z plastů. *Náklady na vratné systémy u vratných obalů z plastů jsou zatím podstatně vyšší než u vlnité lepenky (o více než 50%)*. Výrobci obalů z vlnité lepenky mohou navrhnout obal přímo podle potřeb zákazníka, vč. vícebarevného tisku a s dodáním až na místo potřeby do druhého dne. Další důležitou vlastností lepenkových obalů je jejich *skládatelnost*, která významně zvyšuje využitelnost ložních podmínek dopravních prostředků, a tím snižuje náklady na dopravu a znečištění životního prostředí exhalacemi dopravních prostředků.

Je však zároveň třeba konstatovat, že v některých kategoriích spotřebitelských obalů došlo v devadesátých letech k výraznému nástupu obalů z plastů (PET lahve, plastové kelímky a pohárky), a to navzdory jejich nedostatečné recyklaci a negativnímu vlivu na životní prostředí.

Ekonomicko – ekologické porovnání naznačuje, že rozvoj používání obalů z vlnité lepenky by neměl být výrazněji dotčen a že *vlnitá lepenka jako obalový materiál zůstává po všech stránkách stále nejvýhodnější a i do budoucna zůstává perspektivním obalovým materiálem*.

Technologie

V oblasti technologií můžeme vypočítat následující rozhodující tendence:

- Vývoj technologie je soustředěn především u výrobců, dále ve špičkových odborných ústavech.
- *Snižování váhy použitých papírů* při zachování užitných vlastností obalů (zachování pevnosti při snížení hmotnosti obalu)
- Přejít k novým druhům vlnité lepenky s tzv. *mikrovlnami*, které mají z hlediska použitelnosti lepší vlastnosti.
- *Zvyšování podílu tvarově vysekávaných obalů*, které vykazují vyšší užitnou hodnotu.
- Využívání kvalitního *flexografického tisku*, který umožňuje snížení nákladů na tisk a který se kvalitou přibližuje dražšímu ofsetovému tisku.

- Zvyšování podílu *vícebarevného potisku*.

Trendy v oboru

- Výrobce obalů z vlnité lepenky musí svým zákazníkům zajistit určitý standard svých výrobků, o rozvoji obchodních vztahů pak nerozhoduje lokalizace výroby, ale náklady a hlavně doprovodné služby, poradenství a servis.
- Pokud chtějí podniky v oboru přežít, musí výrazně zmodernizovat výrobní zařízení i organizační strukturu a zapojit se do vyšších nadnárodních struktur.
- V rámci nadnárodních uskupení dochází k uzavírání závodů, které byly dlouhodobě ztrátové a výrobu přebírají jiné podniky v rámci skupiny, které jsou většinou lokalizované dále na východ.
- Firmy se zaměřují pouze na hlavní činnost (na to co umí a v čem vynikají) a ostatní činnosti zajišťují externí firmy na základě obchodních smluv (outsourcing).
- Pozice na trhu musí firmy hledat na základě objektivní konkurenční výhody, což v podmínkách České republiky znamená hledání specialit, které by podnik dokázal vyrobit a prodat.
- Zesiluje se trend k menším a častějším zakázkám (dodávky JIT - Just In Time).
- Centrální zpracování dat a předávání informací přímo strojům prostřednictvím informačního systému...

4.3 Mezoprostředí

Konkurence

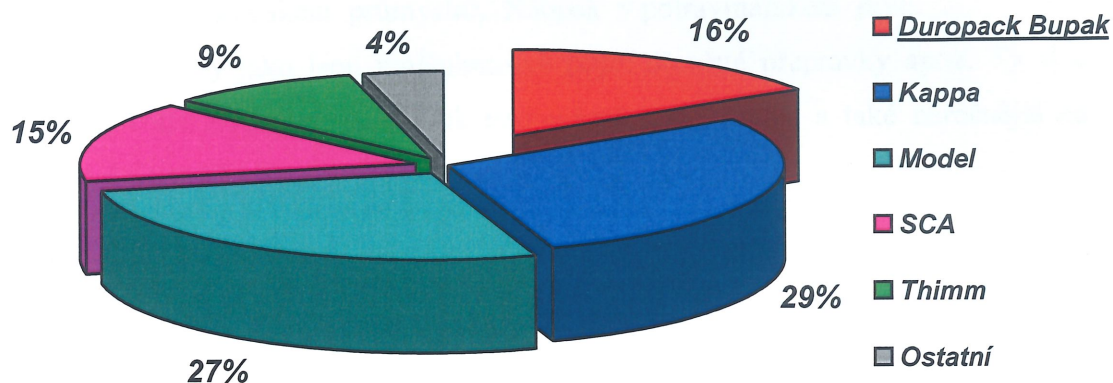
Na trhu obalů z vlnité lepenky působí v současné době v České republice 5 největších podniků: **Model Obaly (Opava), Thimm Obaly (Mělník), Kappa-Karton Morava (Opava), SCA Obalex (Jičín) a Duropack Bupak Obaly (České**

Budějovice). Tržní podíly jednotlivých výrobců vlnité lepenky ukazuje následující graf.

V posledních dvou letech došlo k *poklesu tržního podílu* firmy Duropack Bupak Obaly a to snížením z 21% na 16%. Pokles byl zapříčiněn zejména vstupem dalších menších podniků do odvětví.

Graf 5

Tržní podíly v ČR v roce 2004



Pramen: Statistika FEFCO za rok 2004

Celková velikost produkce určená pro trh České republiky činí 380 mil. m².

- Podíl vývozu je nízký 5%, společnost si klade za cíl tento podíl rozšířit.
- Celý obor lze charakterizovat jako *silně konkurenční* (značné nevyužití stávajících výrobních kapacit), o přidělené zakázce nerozhoduje kvalita, která je samozřejmostí, ale cena a především spolehlivost výrobce, poradenství a další servis.
- Všechny *firmy jsou v rukou zahraničních vlastníků* a součástí nadnárodních korporací.

- **Pravděpodobnost vstupu konkurentů na trh** je vzhledem k silné konkurenci a strategické bariéře v podobě volných kapacit **poměrně malá**. Nový konkurent může na trh vstoupit pouze v případě, že se jedná o podnik se zahraniční účastí (jako jsou všechny stávající podniky působící na českém trhu) a jen za silné podpory ze strany mateřské firmy.

Substituční výrobky

V případě vlnité lepenky neexistuje pro některé případy, kdy se tento druh obalů používá odpovídající substitut (např. v elektronickém průmyslu, tabákovém, keramickém a sklářském průmyslu). Naopak v potravinářském průmyslu existují možné substituty jako jsou umělohmotné popř. dřevěné přepravky apod. Ty sice vykazují větší životnost, jsou však nepoměrně těžší, dražší a také náročnější na recyklaci popř. likvidaci.

Zákazníci

Firma je výrobcem obalů, které nacházejí široké uplatnění v mnoha průmyslových odvětvích. Největší podíl na celkových tržbách mají zákazníci z potravinářského průmyslu, keramického a sklářského, výrobci nápojů, tabákového průmyslu, výrobci spotřební elektrotechniky a zákazníci z papírenského průmyslu. Podrobnější analýza zákazníků je provedena v rámci marketingového plánu.

Dodavatelé

Celý proces nákupu ve firmě je v souladu s příručkou jakosti, která je vypracovaná na základě požadavků ISO normy. Dodavatelé jsou periodicky hodnoceni podle předem stanovených kritérií (cenová úroveň, úroveň technických parametrů výrobku, podíl subdodávek s vadou, pružnost v plnění termínových a množstevních požadavků, úroveň systému jakosti dodavatele, úroveň servisu a technické podpory nad rámec smlouvy) a na základě tohoto hodnocení je dodavatel zařazen do kategorie „A“ až „D“ (míra akceptovatelnosti dodavatele).

4.4 Mikroprostředí

4.4.1 Analýza strategické pozice

Na základě analýzy vnitřního vnějšího prostředí můžeme určit interní a externí pozici podniku ve vztahu k existující strategii. Rozhodující faktory SWOT analýzy jsou v následujících tabulkách.

Tabulka 6

Interní faktory

Silné stránky S	Slabé stránky W
Kvalifikované pracovní síly – znalost technického know-how	Nízká úroveň exportu
Moderní technické vybavení	Rezervy v efektivnosti využívání vložených prostředků
Zavedená firma na trhu, stabilní portfolio zákazníků	Pomalé zavádění výrobků využívajících nové technologie
Informační systém a využití nových informačních technologií	Malý podíl speciálních produktů
Flexibilita a kvalita produktu (velmi málo reklamací)	Nedostatky v komunikaci a spolupráci

Tabulka 7

Externí faktory

Příležitosti O	Hrozby T
Proniknutí do trhu EU	Vstup do EU
Mezera ve výrobě lepenky na 1 obyvatele	Vývoj světové ekonomiky
Zvýšení podílu tvarově vysekávaných obalů a výrobků z E-vlny	Platební morálka středních a malých odběratelů
Využití know-how koncernu Duropack	Silná konkurence
Levnější dovoz surovin v důsledku posílení Kč	Zhoršení exportu v důsledku posílení Kč

Pramen: zpracováno autorem

Duropack Bupak Obaly a.s. si klade za cíl, vzhledem k silné konkurenci, udržení současné tržní pozice a rozšíření podílu vývozu produkce do zahraničí. Podnik tedy musí *minimalizovat nebezpečí a maximálně využít silných stránek podniku*.

4.5 Finanční pozice

Hlavní ukazatele finanční analýzy zkoumané společností za roky 2001 - 2004 jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 8

Hlavní finanční ukazatelé

Ukazatelé/ rok		2001	2002	2003	2004
RENTABILITA	ROA - Rentabilita aktiv (v %) $\frac{EBIT}{\text{Celková } A}$	32,25	19,51	29,48	27,94
	ROE - Rentabilita vlastního kapitálu (v %) $\frac{EBIT}{\text{Vl.kapitál}}$	46,04	30,27	35,88	34,63
	Zisková marže – výnosnost (v %) $\frac{EBIT}{\text{Výkony}}$	12,77	11,27	22,66	20,94
AKTIVITA	Obrat celkových aktiv $\frac{\text{Tržby}}{\text{Celková } A}$	1,37	1,52	1,30	1,33
	Doba obratu zásob (dny) $\frac{\text{Rychlost obratu zásob}}{= \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}} \quad \frac{\text{Doba obratu zásob}}{= \frac{365}{\text{Rychlost OZ}}}$	17,26	22,9	22,7	27,63
	Doba obratu pohledávek (dny) $\frac{\text{Rychlost obratu pohled.}}{= \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}} \quad \frac{\text{Doba obratu pohl.}}{= \frac{365}{\text{Rychlost OP}}}$	43,22	58,44	96,56	72,13
	Obratovost stálých aktiv $\frac{\text{Tržby}}{\text{SA}}$	11,96	7,09	2,39	2,25
	Doba obratu závazků (dny) $\frac{\text{Rychl.obratu závazků}}{= \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}}} \quad \frac{\text{Doba obratu závazků}}{= \frac{365}{\text{Rychlost O Záv.}}}$	8,96	9,98	20,77	37,2
	Zadluženost (v %) $\frac{\text{Celkové dluhy (Cizí zdroje)}}{\text{Celková } A}$	27,83	25,76	17,44	18,62
ZADLUŽENOST	Míra finanční samostatnosti (%) $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková } A}$	66,10	67,27	82,17	80,68

LIKVIDITA	Běžná likvidita $OA / \text{Krátkodobé závazky}$	3,99	7,4	6,11	2,99
	Pohotová likvidita $(OA - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$	3,23	5,62	5,02	2,24
	Okamžitá likvidita $\text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$	0,22	0,27	0,37	0,3

Pramen: Rozvahy a výkazy zisků a ztrát firmy Duropack Bupak Obaly a.s. (2001-2004), Interní materiály firmy Duropack Bupak Obaly a.s. (2004)

SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza ukázala, že i v dalších letech 2003 a 2004 vykazuje Duropack Bupak Obaly a.s. *dobré „finanční zdraví“*. Hodnoty ukazatele **ROA** poukazují na to, že management podniku využívá efektivně veškerá aktiva k uspokojování vlastníků. Výsledky výnosnosti vlastního kapitálu dokazují, že společnost je schopna dosahovat trvale poměrně vysoké míry zhodnocení akcionáři vloženého kapitálu. Výnosnost vlastního kapitálu vykazuje společnost větší než výnosnost celkových aktiv, což poukazuje na skutečnost, že *akcionáři mohou být spokojeni*, jelikož cena, kterou od podniku dostávají za vložený kapitál je vyšší než cena, kterou by obdrželi při jiné formě investování. Ukazatel ziskové marže nám udává, že v roce 2004 podnik inkasuje ze 100 Kč obratu cca 21 Kč zisku.

I nadále přetrvává mírný nedostatek, který spatřuji v *nepříznivém vývoji hodnot ukazatelů aktivity*. Vysoké hodnoty poukazují na *neefektivní řízení pohledávek podniku*, který si stanovuje lhůty splatnosti v závislosti na velikosti zakázky, osobě odběratele aj. od 17 až 30 dní. Z tohoto hlediska je doba obratu pohledávek stále vyšší než by bylo optimální a doba, za kterou se pohledávky přemění v peněžní prostředky podnik brzdí v podnikání dalších aktivit. Doba obratu zásob vykazuje s přihlédnutím k oborovému průměru *efektivní využití zásob*.

Jedním ze základních problémů finančního řízení podniku je vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování jeho činností = *finanční struktura*. V oblasti zadluženosti je firma pod oborovým průměrem. A její hodnoty i nadále klesají. Z analýzy i v dalších letech vyplývá, že firma má stále jisté *rezervy ve využívání cizího kapitálu* a volí raději *konzervativnější finanční strategii* - tj. vysoký podíl vlastního kapitálu - která na jedné straně přináší nízké riziko jak věřitelům, tak akcionářům, ale která na straně druhé nepřináší maximální zhodnocení. Na což poukazuje i ukazatel míry finanční samostatnosti. Růstem podílu cizího kapitálu může firma zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu a tím více zhodnotit prostředky vložené akcionáři. Porovnáme-li ale nízkou zadluženost podniku zapříčiněnou nižším využitím cizího kapitálu s uspokojující celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu, můžeme konstatovat, že se touto situací není třeba hlouběji zabývat.

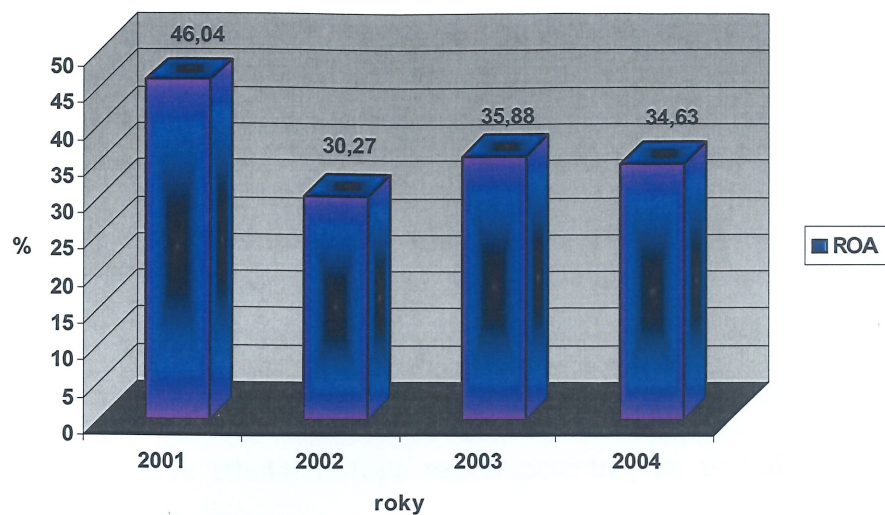
Podoborový výsledek zadluženosti podniku je v přímé korelaci s jeho likviditou.

Ukazatele likvidity vykazují vyšší hodnoty, které sice svědčí o schopnosti podniku včas splácet své krátkodobé závazky, ale zároveň jsou důkazem o *méně efektivním využívání peněžních prostředků*. Přesto ale rok 2004 poukazuje na optimálnější výsledky tohoto ukazatele. V dalších letech je v podstatě zachován trend a firma má zatím dostatek likvidních prostředků a zároveň nedrží příliš vysoký objem likvidních aktiv, která přináší malý nebo dokonce žádný úrok. Na tento fakt upozorňuje zejména nižší *hodnota pohotové likvidity*.

Podnik by se měl v nejbližším období zaměřit především na optimalizaci struktury poměru vlastního k cizímu kapitálu a dále na stanovení optimální výše a struktury likvidních oběžných aktiv ve vztahu k celkovému objemu a povaze své výrobní činnosti.

Graf 6

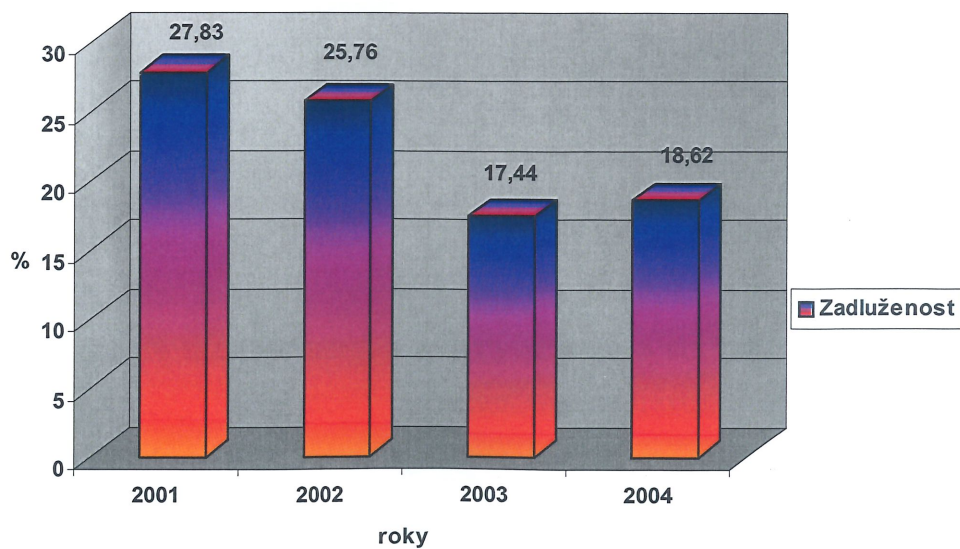
Rentabilita vlastního kapitálu



Pramen: Zpracováno autorem

Graf 7

Celková zadluženost



Pramen: Zpracováno autorem

Z těchto dvou grafů můžeme vysledovat, že přestože podnik má jisté rezervy ve využívání cizího kapitálu a zadluženost je pod oborovým průměrem, výnosnost celkového kapitálu je uspokojující.

4.6 Poslání firmy a vize rozvoje

Poslání firem sdružených v koncernu Duropack, můžeme shrnout v následujících bodech:

- Duropack je ve střední Evropě nejkompetentnějším podnikem pro výrobu obalů z vlnité lepenky.
- Svým zákazníkům nabízí inovační řešení v obalech jejich výrobků.
- Úlohy nabízené vlastním zaměstnancům jsou pro ně zároveň výzvou a příležitostí rozvoje v mezinárodním koncernu.
- Pro dodavatele vstupů výroby je podnik náročným a spolehlivým partnerem.
- Akcionářům zajišťuje plnění kontinuity a efektivnosti v podnikání společnosti.

Vize rozvoje

Vize rozvoje firmy Duropack Bupak Obaly a.s. klade důraz především na to, co má podnik dělat jinak než dnes nebo lépe než konkurence, aby splnil požadavky vlastníků, zákazníků, zaměstnanců a dalších subjektů, které svou činností ovlivňuje. Vize rozvoje se tedy dále zpracovává poslání v jednotlivých oblastech – zákaznické, zaměstnanecké, vlastnické:

- **Stát se nejkompetentnějším výrobcem obalů z vlnité lepenky v České republice**

Pro zákazníky firmy to znamená spolupráci s nejlepším a nejspolehlivějším partnerem a spokojenost. Pro zaměstnance možnost aktivně se podílet na úspěchu celé skupiny, dále jistotu a motivaci: pro vlastníky stabilní skupinu, která má velké možnosti pro další existenci a rozšiřování trhu.

- **Být i nadále ekonomicky zdravou a expandující společností** aktivně se zapojující do změn souvisejících se vstupem ČR do EU.

- **Být vyhledávaným dodavatelem a zaměstnavatelem**, který dlouhodobě nadprůměrně zhodnocuje kapitál svých vlastníků

- **Nabízet zákazníkům inovační řešení**

Pro zákazníky firmy to znamená dodávky výrobků vysoké jakosti za ceny, které odpovídají trhu, řešení podle potřeb zákazníka, lepší servis než nabízí konkurence, převzetí části jeho starostí a práce. Zaměstnanci mají možnost si trvalým vzděláváním rozšiřovat odborné znalosti, mají prostor pro tvůrčí práci jsou orientováni na potřeby zákazníka jsou schopni přizpůsobit se měnícím se požadavkům zákazníka.

- **Nepřetržitě zlepšovat efektivnost a kvalitu** veškeré naší činnosti s cílem dosáhnout takové úrovně konkurenceschopnosti, která nám umožní úspěšně soutěžit na vnitřním trhu rozšířené Evropské unie

- **Firma je pro své dodavatele náročným a spolehlivým partnerem**

Pro zákazníky to znamená zajištěné zásobování, zaručenou jakost a optimální ceny, pro zaměstnance bezproblémový výrobní proces, pro vlastníky zisk.

4.7 PLÁNOVÁNÍ

V oblasti strategického plánování vypracovává podnik *návrh dlouhodobého plánu*, který je potom korigován, uveden do souladu s plány ostatních společností ve skupině a schválen na úrovni celého koncernu. Vedle dlouhodobých plánů, které určují směřování činnosti podniku v budoucnu a identifikují připravované rozsáhlejší investice jsou v každém roce zpracovávány *roční plány*, kde jsou na základě tržní analýzy predikovány tržní výsledky podniku v daném roce. Tento plán je dále rozpracován na dílčí časové úseky a postupně konkretizován. Důležitou roli pro analýzu a zajištění růstu celé skupiny Duropack hraje plánování v jednotlivých dceřinných společnostech koncernu.

4.7.1 MARKETING a marketingový plán

Firma Duropack Bupak Obaly a.s. využívá vzhledem ke své orientaci na trh a zákazníka veškeré marketingové nástroje, které jí umožňují zlepšení fungování podniku.

Mezi tyto nástroje patří především *analýza trhu, konkurence a zákazníka* – firma získává z veškerých dostupných zdrojů (informace od regionálních zástupců, samotných zákazníků, odborných periodik apod.) informace o vývoji na trhu a potřebách zákazníka, kterým pak podřizuje nejen svůj výrobní program, ale i servis, poradenství, garance apod.

Marketingové činnosti vykonává především *obchodní oddělení*, nicméně vzhledem k orientaci podniku na trh jsou do marketingových aktivit zapojeny i ostatní útvary podniku.

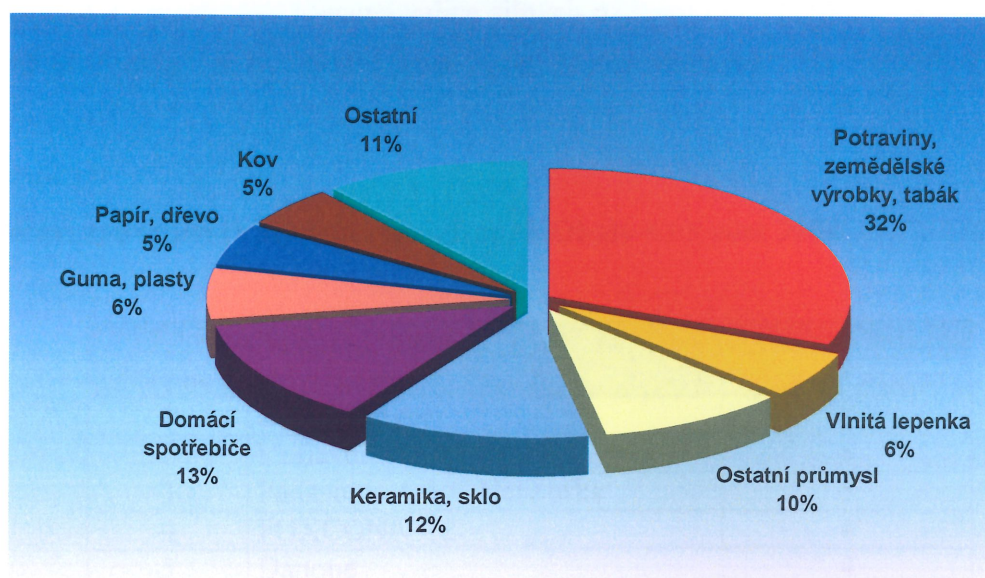
Marketingový plán je pohledem na postup firmy během nejbližšího roku ze současného stavu do stavu cílového. Proto je nutné popsat objektivně, co nejpresněji a nejpečlivěji současný stav, v jakém se firma nachází

Zákazníci

Firma je výrobcem vlnité lepenky a obalů, které nacházejí uplatnění v řadě průmyslových odvětví. Strukturu podle průmyslových odvětví zachycuje následující graf.

Graf 8

Zákazníci Duropack Bupak Obaly a.s. v roce 2004 podle podílu na celkových tržbách



Pramen: Prezentace firmy Duropack Bupak Obaly, a.s.

Z grafu vyplývá, že podnik není vázán pouze na jedno průmyslové odvětví, a proto se snižuje riziko, že v případě výrazného propadu určitého odvětví se toto projeví výrazně i na fungování podniku. Nicméně výrazný podíl potravinářského průmyslu a keramického a sklářského průmyslu poukazuje na klíčovou oblast, která znamená pro podnik jednak velké příležitosti, ale také hrozby.

Největší zákazníci

Podnik se orientuje především na **domácí zákazníky**, hodnota exportu je velmi nízká (v roce 2002 – 3 % výroby). Mezi nejvýznamnější zákazníky patří nejen české výrobní závody mezinárodních koncernů jako je Unilever, Matsushita, Philip Morris, Gervais Danone nebo Mattel, ale i významné české podniky.

Rozvoj spolupráce s těmito velkými zákazníky má pro podnik dvojí význam: jednak zajišťuje podniku *dodávky výrobků ve velkých sériích*, takže mu umožňuje minimalizovat náklady na jednotku produkce a zároveň zjednodušit administrativu. Zároveň zde existuje určité *riziko, že v případě ztráty těchto zákazníků za ně podnik nenalezne odpovídající náhradu, aby mohl zachovat výrobu na stávající úrovni*.

Důležitá je proto *stabilita těchto zákazníků*, jelikož podnik usiluje o dlouhodobou spolupráci. Z tohoto pohledu je pro podnik příznivé, že jeho klíčoví zákazníci mají v obchodním světě dobrou pověst, většinou mají zahraničního vlastníka a někteří jsou součástí velice silných nadnárodních korporací a není u nich tudíž předpoklad, že by mohli být jako zákazníci problémoví.

Tabulka 9

Klíčoví zákazníci firmy Duropack Bupak Obaly a.s v roce 2004

Číslo firmy	Firma	Podíl na obrátu (v %)
1	Lasselsberger	8
2	Unilever ČR	6
3	Panasonic AWC Networks	5
4	FOXCONN CZ	4
5	Danone	4
6	UNIP AP	3
7	Philip Morris ČR	3
8	MADETA	3
9	Setuza	2
10	Stock Plzen	2
11	Linea	2
12	Henkel & Söhnlein	1
13	Budějovický Budvar	1
14	OSPAP	1
15	Donaldson Czech Republic	1
16	GIO STYLE PAP	1
17	OK Trend	1
18	FILL-PACK	1
19	Hartmann Rico	1
20	Spojené kartáčovny	1
Celkem		53

Pramen: Interní materiály Duropack Bupak Obaly a.s.

Strategie firmy v zákaznické oblasti

Cílem podniku je provést jak v portfoliu zákazníků, tak v portfoliu výrobků takové strukturální změny, které by přispěly k pozitivnímu vývoji hospodářského výsledku společnosti. ***Strategie podniku v oblasti struktury zákazníků je tady orientovaná na výsledek.***

Podnik usiluje ***o dlouhodobou spolupráci*** se zákazníky, kteří vykazují dobrou platební schopnost. Vedle udržení a rozvoje spolupráce se zákazníky, s nimiž má podnik dobré zkušenosti, jde především o získání zákazníků v těch segmentech trhu, které vykazují růst a které pozitivně ovlivňují hospodářský výsledek firmy.

Výrobky

Rozhodujícím faktorem který ovlivňuje strukturu výrobního portfolia podniku, jsou požadavky zákazníka. Je potřeba, aby návrhy na obaly byly v souladu s jejich užitnými funkcemi a zároveň s technickými podmínkami výroby. Z hlediska zákazníka je důležitý také fakt, že obalový prostředek zabalené zboží nejen chrání, ale také ho individualizuje, diferencuje a reprezentuje zboží na trhu.

Vzhledem k ***zakázkovému charakteru produkce*** musí být podnik připraven, pokud nechce zákazníka ztratit, splnit i netradiční a nadstandardní požadavky. To klade důraz na sledování trendů na trhu obalů z vlnité lepenky a inovací v technickém, ale i technologickém řešení výrobků.

Výrobní program společnosti vychází z tržní poptávky a zahrnuje následující hlavní kategorie:

a) Lepenka

- vlnitá lepenka dvouvrstvá – C vlna dodávaná v kotoučích
- vlnitá lepenka tří a pětivrstvá o různém složení papíru a různých typů vln podle účelu použití vlny
- tabule z vlnitých lepenek tří a pětivrstevných, rýhované nebo nerýhované
- Dyprint- zušlechtěná vlnitá lepenka

b) Obaly

- skládané (in line) obaly – lepené nebo šité
- slotrované obaly

- tvarově vysekávané obaly

Část obalů je určena pro **automatické balicí linky u zákazníka**.

Obaly se potiskují až **čtyřbarevným tiskem**, k němuž se *používají fotopolymerní tiskové formy a vodou ředitelné flexografické barvy* splňující náročné ekologické požadavky. Tím lze docílit splnění kritérií atraktivního vzhledu, ale také prodejnosti obalu při dosažení **nižší ceny** než při ofsetovém tisku. Díky kombinaci vlny E/C je možné potiskovat i obaly z pětivrstvé lepenky ve vysoké kvalitě.

Speciální konstrukce, stejně jako grafické zpracování a návrhy systémů balení, jsou zpracovány **počítačovým studiem CAD/CAM**.

Služby

Nedílnou součástí činnosti firmy jsou i služby, které se odvíjí od výrobního programu a zahrnují poradenství, návrh obalu vč. výkonových zkoušek, technické *poradenství, distribuci výrobků k zákazníkovi vč. tzv. konsignačních skladů hotových výrobků přímo u zákazníka nebo v jeho regionu apod.*

V úzké spolupráci se zákazníkem řeší odborníci na tvorbu obalů všechny specifické požadavky a vyvíjí **obal zákazníkovi přímo na míru**.

Strategie firmy v oblasti služeb

Podnik se zaměří na další rozvoj služeb v oblasti **komplexního řešení obalu**. Cílem je stav, kdy zákazník sdělí podniku své požadavky na obal a po konzultacích s odborníky ve firmě je navržen nejvhodnější obal. V této chvíli přebírá iniciativu zcela podnik a např. v případě, kdy součástí požadovaného obalu je díl, který podnik nevyrábí, lze zajistit i subdodávku těchto komponent a zákazník se již nemusí těmito aktivitami zabývat.

Zlepšení služeb umožní **propojení informačních systémů významných zákazníků** a podniku. Tím se zrychlí a zjednoduší vzájemná komunikace, např. v oblasti zadávání a potvrzení objednávek, odsouhlasení závazků a pohledávek atd.

Prodej

Zakázky se přijímají prostřednictvím tzv. **regionálních zástupců**, zaměstnanců Bupaku, kteří mají přidělenou vždy určitou oblast, mapují potřeby zákazníků a jsou s nimi v neustálém kontaktu. Získané podklady předávají do firmy na **oddělení vnitřního prodeje**, kde jsou tyto informace dále zpracovávány a zajišťuje se realizace zakázky.

Silnou stránkou firmy je stability prodejního týmu.

Důležitým prvkem prodeje je zavedení **managementu pohledávek**, jehož cílem je minimalizování ztrát, které plynou z nezaplacených faktur. Zákazník má individuálně určený tzv. úvěrový rámec, tj. částku, kterou může podniku celkově dlužit. Ta je daná součtem nezaplacených faktur, přijatých objednávek, rozpracované výroby a hotové výroby. Pokud u zákazníka eviduje firma pohledávky po lhůtě splatnosti, neumožňuje systém přijetí zakázky standardním způsobem, ale o zakázce rozhoduje individuálně pověřený pracovník.

Distribuce

Distribuční řetězec je dán charakterem produktu – jedná se o zakázkovou výrobu, tzn. že každá zakázka se vyrábí pro konkrétního zákazníka na základě určitých smluvních podmínek. Výrobky jsou z firmy Duropack Bupak Obaly a.s. dováženy přímo k zákazníkovi nebo nepřímou přes konsignační sklady v různých regionech.

Dopravu zboží firma již nezajišťuje sama, jak to prováděla v minulosti, ale **využívá služeb externích dopravců** (outsourcing). Tím snižuje náklady na administrativu, údržbu, eliminuje nutné investice do vozového parku apod. Jen výjimečně si výrobky přepravuje sám zákazník na své přání.

Podíl **silniční přepravy** tvoří přibližně 60% (dříve jen 10%). Využívá se především pro svoji rychlost a operativnost. **Železnice** je levnější, ale pomalejší a málo flexibilní. Vzhledem ke špatným zkušenostem s čistotou a včasností přistavení vozů Českých drah se v případě významnějších zákazníků vozy ČD pronajímají na delší období.

Firma má vybudovanou síť externích tzv. *konsignačních skladů*. Tyto sklady si firma pronajímá buď přímo u zákazníka nebo u třetí organizace s cílem přiblížit výrobky velkým zákazníkům.

Cenová politika

Cena produktu je velice silně determinovaná konkurenčním prostředím v odvětví výroby obalů z vlnité lepenky. Vzhledem k velice silné konkurenci není možné stanovovat cenu nad úrovní obvyklou v odvětví. Společnost proto musí vycházet z cen obvyklých na trhu, od nichž se může odlišovat pouze v případě, že zákazníkovi nabídne něco víc (konkurenční výhoda v podobě jedinečného řešení obalu, nadstandardní služby apod.). Důležitým aspektem, který ovlivňuje finální cenu pro zákazníka, je také schopnost prodejce vyjednat pro Bupak výhodně smluvní podmínky.

Aby zajistil svým vlastníkům očekávaný výnos a tím návratnost investice, ***musí být podnik jako celek v dlouhém časovém horizontu ziskový***. O ziskovosti rozhoduje vedle ceny také velikost nákladů. Pro jejich stanovení se používá nákladová kalkulace. Položky nákladů jsou determinovány především:

- typem obalu (např. skládaný nebo tvarově vysekávaný)
- složením lepenky
- typem potisku
- dodávaným množstvím
- dopravní vzdáleností

Ke kalkulovaným nákladům se přičítá zisková marže, která je však určena individuálně a závisí na konkrétních podmínkách prodeje. Výsledná cena musí však být v takové výši, aby zákazník nepřešel ke konkurenci – tzn. na úroveň obvyklé na trhu nebo nad ní, ale za takových ostatních smluvních podmínek, které přinášejí zákazníkovi výhodu v necenové oblasti. Velkou úlohu zde hrají též dlouhodobé partnerské vztahy, vycházení vstříc, korektní otevřená jednání, snaha řešit problémy i u zákazníka.

Firma nepoužívá, vzhledem k charakteru produkce a zákazníka, klasické formy reklamy ve sdělovacích prostředcích. **Monitorováním potenciálních zákazníků jsou pověřeni regionální zástupci.** Ti vybírají z databáze ty firmy svého regionu, u nichž existuje podle předmětu jejich činnosti možnost, že by se mohly stát budoucími zákazníky Bupaku.

Perspektivním médiem pro podporu prodeje je **Internet**, který umožňuje oslovit potenciální zákazníky a propagovat firmu a její výrobky při nízkých nákladech.

Podnik vychází z aktivní spolupráce se svými zákazníky a je připraven přizpůsobit spolupráci jejich požadavkům a přáním. Důkazem vzájemné otevřenosti spolupráce je také **účast nejvýznamnějších zákazníků firmy na pravidelných „Velkých setkáních“**, kde jsou informováni o situaci firmy, o jejích výsledcích a strategiích a plánech do budoucna. Zákazníci zde mohou prezentovat své představy týkající se budoucí partnerské spolupráce, naopak zaměstnanci podniku mohou svými dotazy lépe poznat přání a problémy zákazníků.

Další možností, jak zlepšit spolupráci se stávajícími zákazníky, jsou setkání, kde jsou zákazníci informováni o nových možnostech výroby a inovacích výrobků a služeb a mají možnost prodiskutovat otázky vzájemné spolupráce.

Tradici má rovněž kontakt se zákazníky na **výstavách a veletrzích**, jako např. na brněnském veletrhu Embax Print.

Segmenty trhu

Pro účely marketingového plánování a řízení se jeví jako nejlepší segmentace trhu podle odvětvové příslušnosti zákazníků. Toto rozdělení nám umožní analyzovat trendy ve velikosti produkce - viz následující tabulka.

Tabulka 10

Podíl segmentů trhu na celkovém objemu výroby Duropack Bupak Obaly a.s

	Podíl na objemu výroby (v %)			
	2001	2002	2003	2004
potraviny a nápoje	31	32	26	32
tabákové výrobky	7	6	5	
papír, dřevo	8	7	6	
vlnitá lepenka	4	4	5	6
plasty, gumy	5	5	5	6
keramika, sklo	16	16	12	12
kov	3	6	4	5
domácí spotřebiče	5	6	13	13
ostatní průmysl	5	4	9	10
ostatní	16	14	15	11

Pramen: Interní materiály Duropack Bupak Obaly a.s.
Internetové stránky Českého statistického úřadu

Potraviny a nápoje: tento segment je vzhledem ke svému vysokému podílu na celkové výrobě podniku (přes 30%) stěžejní. V analyzovaných letech vykazuje stálost podílu na výrobě a udržení tohoto trendu předpokládáme i v budoucnu.

Tabákové výrobky: Podíl tohoto segmentu na výrobě činí 6% a je představován především firmou Philip Morris – ten vyžaduje od výrobce vysoce kvalitní výrobky, jak z hlediska materiálu, tak i potisku.

Papír: Podíl tohoto segmentu na výrobě je 7%. Zahrnuje jak výrobu, tak i obchodní organizace. Samotný obor vykazuje 5% meziroční nárůst tržeb.

Plasty a gumy: Jedná se o segment, který vykazuje růst výroby jen o 1% a tudíž udržení podílu na celkové výrobě.

Keramika a sklo: Tento segment je vzhledem ke svému podílu na výrobě (16%) pro podnik velice důležitý. Vychází z tradice tohoto odvětví v ČR a vykazuje konstantní podíl, který přináší podniku stabilní tržby.

Elektrické a optické přístroje: Jedná se o rychle se rozvíjející perspektivní segment, který by mohl růst i v následujících letech a tak nahradit pokles některých

dosavadních segmentů. Podnik by měl tento segment prioritně sledovat, protože je pro něj velkou příležitostí.

Ostatní segmenty: v roce 2003 se předpokládá mírný pokles výroby pro ostatní segmenty trhu v důsledku nepříznivého vývoje zakázek pro chemický a dřevozpracující a nábytkářský průmysl.

4.7.2 Zaměstnanci a PERSONÁLNÍ PLÁN

Vzhledem k postupné rekonstrukci podniku od počátku 90. let došlo k poměrně výraznému snížení počtu pracovníků. Cílem této restrukturalizace je zefektivnění veškerých podnikových činností, zvýšení produktivity práce a snížení personálních nákladů. Podnik v posledních letech volil strategii outsourcingu „nepotřebných“ činností a dále cestu postupného uvolňování pracovních sil, kteří odchází do důchodu. Nelze tedy říci, že by docházelo k výraznému propouštění pracovníků, kteří jsou v produktivním věku. Na druhé straně je v poslední době patrná větší péče podniku o své zaměstnance (školení, vzdělávání a další rozvoj pracovníků) a je kladen důraz na vysokou odbornou zdatnost všech pracovníků.

Tabulka 11

Vývoj personálních nákladů v tis. Kč

Ukazatel	2000	2001	2002	2003	2004
Průměrný počet zaměstnanců	344	302	241	231	234
Mzdové náklady	92 799	87 517	71 323	74 723	77 937
Odměny členů statut. orgánů	0	0	0	0	0
Sociální pojištění	31 698	30 556	25 335	26 317	27 398
Ostatní sociální náklady	3 087	2 846	2 343	2 835	3 167
Osobní náklady celkem	127 584	120 919	99 001	103 875	108 502

Pramen: Výkaz zisků a ztrát

Výcvik a vzdělávání pracovníků

Cílem podniku v této oblasti je ***docílit účasti všech pracovníků na zlepšování procesů a motivace k této účasti prostřednictvím firemní kultury.***

Garantem procesů výchovy a vzdělávání jako celku je personalista, garantem plánování a odměňování pracovníků je vedoucí ekonomiky práce a garantem metodické stránky motivačních programů podniku a programů podnikové kultury je generální ředitel.

Na jednotlivá funkční místa jsou stanoveny kvalifikační požadavky, které jsou v současné době naplňovány pouze ze 60%. Cílem podniku v oblasti vzdělávání je proto sestavení takového plánu vzdělávání, který by zajistil plnění požadavků na kvalifikační místa.

Oblasti výcviku

Zajišťování výcviku pracovníků je nevyhnutelné pro dosažení podnikových cílů. Výcvik se realizuje hlavně v následujících oblastech:

- vstupní školení
- pracovní zácvik
- odborný růst
- periodické obnovovací školení
- motivace k jakosti a zlepšování
- rozvoj podnikové kultury

Výcviku se účastní všichni zaměstnanci podniku. Vrcholové vedení společnosti absolvuje výcvik, umožňující pochopit funkci systému jakosti jako celku. Cílem výcviku technických pracovníků (pracovníci ve výrobě, marketingu, prodeji, nákupu, kontrole apod.) je zvýšit jejich přínos k úspěchu systému jakosti. Mistři a dělníci absolvují výcvik v postupech a dovednostech požadovaných pro řízení přidělených procesů, který obsahuje:

- správné ovládání strojů, přístrojů v procesech
- čtení a obsahové porozumění používané dokumentaci
- kritéria jakosti provedení výrobku

Plánování a realizace výcviku

Požadavky na odbornou přípravu pracovníků, výchovu a vzdělávání vznikají na základě:

- vstupního prověření kvalifikace nového pracovníka
- pravidelné roční kontroly požadavků na funkční místo
- písemného požadavku na výchovu a vzdělávání

Programy výchovy a vzdělávání pracovníků

Společnost podporuje vzdělávání a kvalifikační rozvoj svých pracovníků prostřednictvím programů výchovy a vzdělání.

1. Školení vnější

Vysokoškolské studium - podnik finančně podporuje tři studenty, kteří v současné době studuje na Chemicko-technologické fakultě Univerzity v Pardubicích, katedra dřeva, papíru a celulózy.

Jazyková příprava - zahrnuje jak kurzy externích lektorů přímo v podniku, tak kurzy v jazykových školách, intenzivní a speciální jazykové kurzy.

Odborné kurzy - zahrnují školení v souvislosti s *informačním systémem*, *legislativou* (celní zákony, finanční předpisy a zákon apod.), *dále vzdělávací programy pro vedoucí manažery a specializované kurzy* (kurz investiční výstavby, odborná školení vybraných zaměstnanců apod.)

2. Školení ze zákona

Do této kategorie spadá *školení a přezkoušení řidičů z povolání, řidičů referentů, řidič motorových vozíků, obsluhy jeřábů a zdvihadel* nebo vstupní *školení ochrany bezpečnosti práce a požární ochrany* pro nové zaměstnance při nástupu do zaměstnání.

3. Školení vnitřní

Vnitřní lektori Duropack Bupak Obaly a.s provádějí školení v rámci ČSN EN ISO 9001.

Počet zaměstnanců a mzdové náklady

Počet zaměstnanců firmy postupně klesal z hodnoty 543 v roce 1998 na 234 k 31.12. 2004. Výrazné snížení bylo dáno především reorganizací společnosti v roce 2001 a přechodem části zaměstnanců do dceřiné společnosti Duropack Bupak Papírna s.r.o.

Tabulka 12

Osobní náklady firmy Duropack Bupak Obaly a.s. v letech 2001-2007

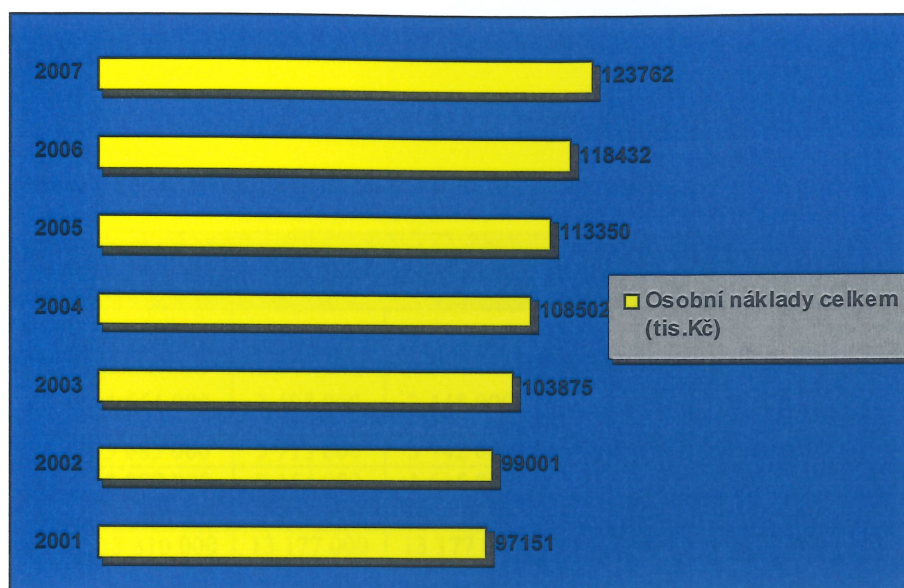
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Počet zaměstnanců	302	241	231	234	235	235	235
Prům. měsíční mzda (tis. Kč)	24,15	25,12	26,12	27,17	28,25	29,38	30,56
Mzdové náklady (tis.Kč)	87 517	71 323	74 723	77 937	81 289	84 785	88 432
Sociální poj./prac. (tis. Kč)	101	107	113	120	128	135	143
Sociální pojištění (tis. Kč)	24 543	25335	26317	27 398	28 523	29 695	30 915
Ostatní sociální náklady/ prac. (tis. Kč)	9	10	11	12	13	14	16
Ostatní soc. náklady (tis. Kč)	2 187	2 343	2 835	3 167	3 538	3 952	4 415
Osobní náklady celkem (tis. Kč)	97 151	99 001	103 875	108 502	113 350	118 432	123 762

Pramen: Interní materiály Duropack Bupak Obaly a.s.

Graf 9

Osobní náklady firmy Duropack Bupak Obaly a.s. v letech 2001 – 2007

(v tis.Kč)



Z grafu je patrné, že celkové osobní náklady firmy v letech 2001 – 2007 neustále rostou.

4.7.3 Plán výroby

Tabulka 13

Plán výroby podle jednotlivých segmentů (v m²)

	Podíl segmentů na výrobě (v %)						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
potraviny a nápoje	31	32	26	32	31	30	29
tabákové výrobky	7	6	5				
papír, dřevo	8	7	6	5	7	6	6
vlnitá lepenka	4	4	5	6	2	3	3
plasty, guma	5	5	5	6	5	5	4
keramika, sklo	16	16	12	12	15	14	14
kov	3	6	4	5	20	21	24
domácí spotřebiče	5	6	13	13	11	10	10
ostatní průmysl	5	4	9	10	4	5	5
ostatní	16	14	26	11	5	6	5
výroba celkem	100	100	100	100	100	100	100

Pramen: zpracováno autorem

V roce 2004 se podíl segmentu tabákových výrobků výrazně snižuje až téměř na 0. Výrazný pokles předpokládáme také u vlnité lepenky. Mírný pokles podílu se očekává u potravin a nápojů, keramik a skla a ostatních segmentů. Segment papíru a plastů a gumy by si měl udržet svoji pozici.

Tabulka 14

Vývoj podílů jednotlivých segmentů na celkové výrobě

	Výroba podle segmentů (m ²)						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
potraviny a nápoje	26 254 000	26 386 000	26 650 000	28 385 000	27 920 000	27 604 000	27 732 000
tabákové výrobky	4 664 000	3 498 000	2 448 000				
papír	5 685 000	5 713 000	5 742 000	5 799 000	5 886 000	5 974 000	6 064 000
vlnitá lepenka	3 077 000	2 154 000	1 615 000	1 131 000	11 200 000	1 120 000	1 120 000
plasty, guma	39 360 000	3 975 000	4 035 000	4 115 000	4 157 000	4 198 000	4 240 000
keramika, sklo	13 310 000	13 177 000	13 177 000	13 177 000	13 177 000	13 177 000	1 317 000
elektronika a opt. přístroje	5 097 000	9 175 000	12 845 000	16 057 000	18 465 000	20 866 000	22 952 000
ostatní	20 082 000	19 078 000	19 078 000	19 174 000	19 365 000	19 559 000	19 755 000
výroba celkem	82 105 000	83 156 000	85 590 000	87 838 000	90 090 000	92 498 000	95 040 000
meziroční změna		1,3%	2,9%	2,6%	2,6%	2,7%	2,7%

Pramen: zpracováno autorem

Z této tabulky vyplývají hlavní tendence ve výrobě. Plán výroby předpokládá v roce 2004 nárůst o 2,6 % a v následujících letech se očekává nárůst až na 2,7 % a dokládá reálnost dosažení cílů v oblasti objemu výroby (95 mil. m² v roce 2007).

Plán výroby musí také zajišťovat dosažení cíle udržení tržního podílu na úrovni 20% (vztaheno k objemu výroby pro domácí trh). Předpokládáme udržení 3% podílu výroby určené pro export a 3-4% růst trhu v následujících letech.

Tabulka 15

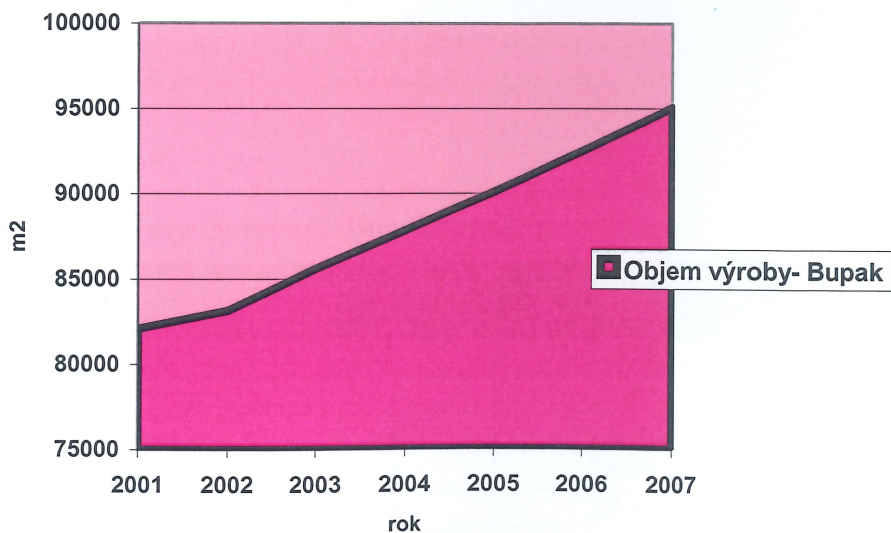
**Tržní podíl Duropack Bupak Obaly a.s. vztažený k objemu výroby (v tis. m²)
pro domácí trh**

	Rok						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Objem výroby - Bupak	82 105	83 156	85 590	87 838	90 090	92 498	95 040
Objem výroby pro dom.trh	79 642	80 661	83 022	85 203	87 387	89 723	92 189
Velikost dom. trhu	378 000	390 000	405 000	420 000	435 000	450 000	465 000
Tržní podíl Bupaku	21 %	21 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %

Pramen: zpracováno autorem

Graf č. 10

Celkový objem výroby



Z grafu je patrné, že objem výroby vlnité lepenky v letech 2001-2007 roste.

4.7.4 Plán technického rozvoje a inovací

Výzkum a vývoj

Vývoj technologie v papírenském průmyslu je soustředěn především u výrobců strojních zařízení, dále ve špičkových odborných ústavech ve Skandinávii a Severní Americe. Výzkum a vývoj v Duropacku je touto situací determinován – **firma neprovádí základní výzkum**. Oddělení vývoje, kde pracuje 8 zaměstnanců, se zaměří *na vývoj nových obalů a vylepšení stávajících řešení* za pomoci systému CAD.

Program Trvalá prosperita

Projekt Trvalá prosperita je jednou z částí strategie Duropackt's. Projekt je proces systematického celopodnikového vyhledávání a realizace opatření směřujících ke zvyšování produktivity procesů prostřednictvím:

- zvyšování jakosti výrobků a služeb
- snižování nákladů na procesy
- zvyšování bezpečnosti práce

Strojní vybavení

Tabulka 16

Strojní zařízení firmy Duropack Bupak Obaly a.s.

Typ stroje	Tiskové jednotky (ks)	Pracovní šíře (v mm)	Výroba (m ² /hod)
WPA – BHS zvlňovací stroj		2200	23000
Midline 924-fa – Martin	2	2400	3300
Transline 1228 – Martin	4	2800	4000
Transline 1228 – Martin	4	2800	4000
Transline 1228 – Martin	4	2800	4000
Bobst/1600	2	1600	2000
Bobst/1600	4	1600	2000
Rotační výsek 165/240 FB TEXO	2	2200	4000
O-MEGA 160 lepička	1	1600	1600
2 PC 1000 šička	1	4000	1000

Pramen: Interní materiály firmy Duropack Bupak Obaly a.s.

5. FINANCOVÁNÍ REALIZACE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Volba hlavních cest získávání kapitálu podniku a tím i vytvoření jakési optimální kapitálové struktury je jednou z ústředních, dominantních otázek finančního řízení podniku. Jde zde o výběr vhodného systému financování, vhodné kombinace různých variant financování.

5.1 Finanční plán podniku

Vypracování finančního plánu spočívá ve vytvoření rozvahy a výkazu zisků a ztrát pro roky 2002–2007. Jejich sestavením vyjádříme ve finančních částkách změny, které nastanou realizací podnikatelského plánu, který byl popsán v předcházejících kapitolách.

5.1.1 Rozvaha

Tabulka 17

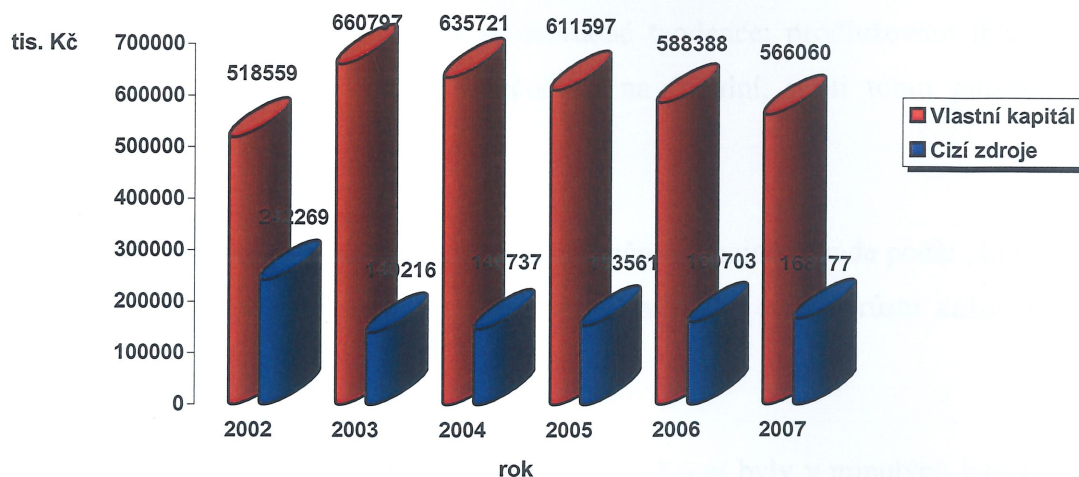
Rozvaha firmy Duropack Bupak Obaly a.s. pro roky 2002-2007 (v tis. Kč)

	Skutečnost			Predikce		
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	770829	804191	787964	772064	756485	741221
Stálá aktiva	399432	438219	467392	498507	531693	567089
Dlouhod. hmotný a nehm. majetek	159393	189215	218571	240428	264471	290918
Dlouhodobý finanční majetek	240039	249004	248821	248638	248455	248272
Oběžná aktiva	366397	363921	319860	281134	247096	217179
Zásoby	87960	65075	79569	72837	66674	61033
Materiál	56295	24559	27582	30977	34790	39072
Výrobky	31666	38002	48836	62759	80651	103644
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	274437	276930	207909	156091	117187	87980
Krátkodobý finanční majetek	18322	21916	32382	45335	61202	79563
Ostatní aktiva	5000	2051	712	447	380	323
PASIVA CELKEM	770829	804191	787964	772064	756485	741221

Vlastní kapitál	518559	660797	635721	611597	588388	566060
Základní kapitál	322431	322431	322431	322431	322431	322431
Kapitálové fondy	219	-21942	-22126	-22312	-22499	-22688
Fondy ze zisku	105949	88410	128110	128110	128110	128110
Hosp. výsledek běžného období	163590	271811	185123	165108	187082	191595
Cizí zdroje	242269	140216	146737	153561	160703	168177
Rezervy	100000	59381	31733	50000	50000	50000
Dlouhodobé závazky	0	4858	5680	6641	7765	9079
Krátkodobé závazky	66633	59554	107142	128570	154284	185141
Závazky z obchodního styku	52776	27258	64919	79856	98230	120831
Bankovní úvěry a výpomoci	75636	16423	2182	3273	4910	7364
Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci	75636	16423	2182	3273	4910	7364
Časové rozlišení	10000	3178	5506	7158	9305	10000

Graf 10

Kapitálová struktura firmy Duropak Bupack Obaly, a.s. v letech 2002 – 2007
(v tis. Kč)



Z grafu je patrné, že firma zvolila konzervativní strategii a drží nízký objem kapitálu z cizích zdrojů. Tato strategie jí sice zajistí nízké riziko, ale současně to nepřináší nejefektivnější zhodnocení kapitálu vloženého akcionáři. Proto se společnost rozhodla v dalších letech objem cizího kapitálu zvyšovat, a to v nejbližších pěti letech v každém roce o 50 %.

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek – jeho hodnota (vč. odpisů) je určena plánem technického rozvoje. Plán předpokládá každý rok vyřazení majetku ve výši 2 mil. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek - je tvořen investicí ve slovenském Duropack Turpak Obaly a.s. a jeho hodnota je tedy závislá na vývoji kurzu české a slovenské koruny. V plánovaném období i nadále předpokládáme stabilní kurs těchto měn a tedy konstantní hodnotu finančního majetku.

Zásoby – podnik vyvíjí tlak na dodavatele, aby docházelo ke snižování zásob materiálu, na druhé straně je odběrateli nucen zvyšovat zásoby hotových výrobků. Cena materiálu je daná cenami v Evropě a proto nezávisí přímo na inflaci v ČR. Předpokládáme růst ceny materiálu a výrobků o 2% ročně.

Pohledávky - podnik nevykazuje žádné dlouhodobé pohledávky. U krátkodobých pohledávek jsou patrné 2 protichůdné tendence: prodlužování lhůty splatnosti ze 17 na 30 a 60 dní, výjimečně až na 90 dní, proti tomu působí management pohledávek.

Finanční majetek - hodnota likvidního finančního majetku bude podle plánu i v dalších letech stoupat, společnost se bude ale snažit toto tempo růstu každým rokem zpomalovat.

Ostatní aktiva - hlavní položkou časového rozlišení byly v minulých letech kursové rozdíly aktivní – ty představovaly znehodnocení majetku v souvislosti s posilováním koruny. V následujících letech předpokládáme, že se tyto položky budou snižovat každý rok stejným tempem.

Základní kapitál, kapitálové fondy a fondy ze zisku - hodnoty těchto položek budeme i v následujících letech očekávat konstantní.

Hospodářský výsledek - údaje pro hospodářský výsledek jsou převzaty z výkazu zisků a ztrát pro jednotlivé roky.

Rezervy - hodnotu ostatních rezerv firma v dalším roce zvýší na 50 mil. a na základě vývoje v minulých období zůstane tato položka konstantní.

Závazky - podnik vykazuje mírně rostoucí tempo dlouhodobých závazků. V souvislosti se snahou podniku prodloužit velice krátkou dobu obratu závazků a tím také zkrátit dobu provozního cyklu se předpokládá zvýšení položky závazky z obchodního styku.

Bankovní úvěry a výpomoci - bankovní úvěr je zdrojem krytí plánovaných aktiv, což určuje jeho velikost (podnik nemá jiné zdroje krytí plánovaných aktiv a tak musí využít úvěr).

Časové rozlišení - tato položka bude v dalších letech narůstat, předpokládáme, že její výše nepřekročí hodnotu 10 mil.

5.1.2 Výkaz zisků a ztrát

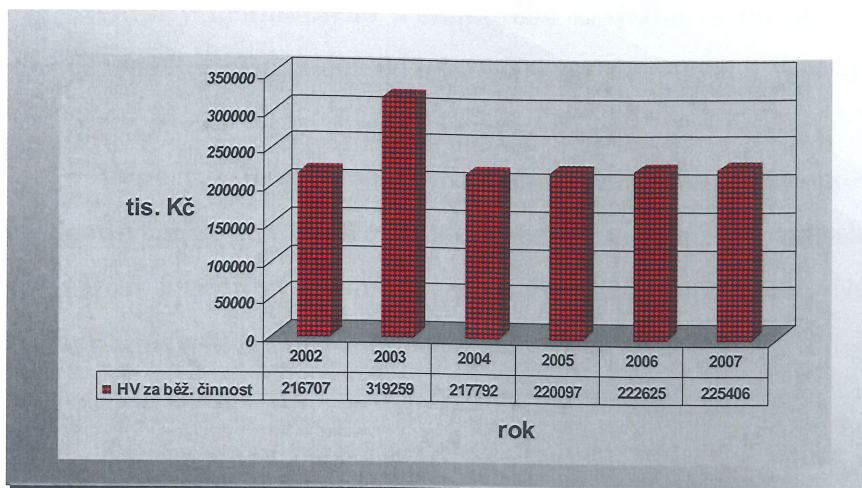
Tabulka 18

Výkaz zisků a ztrát společnosti Duropack Bupak Obaly a.s pro roky 2002 - 2007
(v tis. Kč)

	SKUTEČNOST			PREDIKCE		
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Výkony	1284223	1046454	1051206	1061718	1072335	1083059
Výkonová spotřeba	1023958	775497	783680	791950	800307	808752
Spotřeba mat. a ener.	763471	599211	615540	631580	647348	662861
Služby	260487	176286	168140	160370	152959	145891
Přidaná hodnota	260265	277289	273084	268943	264865	260848
Osobní náklady	99001	103875	108502	113350	118432	123762
Mzdové náklady	71323	74723	77937	81289	84785	88432
Náklady na soc. zab.	25335	26317	27398	28523	29695	30915
Sociální náklady	2343	2835	3167	3538	3952	4415
Odpisy nehm.a hm. majetku	21640	22298	20672	21706	22791	23931
Provozní hosp.výsl.	220134	237112	220134	222335	224559	226804
Výnosy z dlouhodob. finančního majetku	0	54400	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a OP ve fin.oblasti	0	-30270	0	0	0	0
Výnosové úroky		1788	1543	1332	1150	993
Nákladové úroky	3427	620	453	544	652	783
Ostat.fin. výnosy		3344	4135	5113	6322	7817
Ostat.fin. náklady		7035	7567	8139	8754	9416
HV z fin. operací	-3427	82147	-2342	-2238	-1934	-1389
Daň z příjmů za běžnou činnost	53117	47448	32669	33015	33394	33811
HV za běž. činnost	216707	319259	217792	220097	222625	225406
Mimoř. výnosy	0	0	0	0	0	0
Mimoř. náklady	0	0	0	0	0	0
Mimořádný HV	0	0	0	0	0	0
HV za účet.období	163590	271811	185123	165108	187082	191595
HV před zdaněním	216707	319259	217792	220097	222625	225406

Graf 11

HV za účetní období firmy Duropack Bupak Obaly a.s. v letech 2002 – 2007



Z grafu je patrné, že HV za účetní období se nejvíce vychýlil a nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2003, tento **meziroční nárůst** byl zapříčiněn zejména mimořádným nárůstem objemu výnosů z dlouhodobého finančního majetku, který byl způsobem kurzovými rozdíly a změnami stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti. V roce 2004 se výsledek hospodaření stabilizoval a v následujících letech zaznamenává mírnou stoupající tendenci.

KOMENTÁŘ K VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT

Výkony- hodnota výkonů je dána plánem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, ostatní položky výkonů jsou zanedbatelné. V jednotlivých letech zaznamenáváme nepatrný růst výkonů o 1 %.

Výkonová spotřeba - od roku 2003 zaznamenáváme její 1% meziroční nárůst, zapříčiněný zejména skutečností, že společnost zvyšuje v jednotlivých letech objem výroby a tím roste spotřeba materiálu a energie.

Osobní náklady- jejich výše byla stanovena podle personálního plánu. Přestože se počet zaměstnanců v jednotlivých letech snižuje, nárůst celkových

osobních nákladů je zapříčiněn zejména 4 % meziročním růstem mzdových a téměř 12% růstem sociálních nákladů.

Odpisy nehmotného a hmotného majetku - určeny plánem technického rozvoje a podle plánu budou od roku 2004 zaznamenávat 5 % tempo růstu.

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - tato položka zaznamenává v jednotlivých letech nulové hodnoty, pouze v roce 2003 zaznamenala více jak 50 mil. nárůst, kterým významně ovlivnila výsledek hospodaření. Nárůst vznikl vlivem výrazné změny kurzu ohodnocení finančních investic.

Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti – v roce 2003 vykazala tato položka více jak 30 mil. navýšení. Podnik v minulých letech vykazoval velmi vysoké rezervy, jejichž největší část tvořily rezervy na opravy. Po vstupu do EU musely být tyto rezervy rozpuštěny, jelikož podle standardů EU je rezerva na opravy neuznatelná.

Výnosové úroky – jsou dány velikostí vkladů na bankovních účtech v daném roce. V jednotlivých letech se zaznamenává postupný pokles objemu vkladů na bankovních účtech a v souvislosti s tím i téměř 14 % meziroční pokles výnosových úroků.

Nákladové úroky- jejich velikost závisí na velikosti bankovního úvěru v daném roce. Jelikož společnost plánuje do dalších let zvýšit efektivnost investovaného kapitálu, rozhodla se více využívat kapitálu z cizích zdrojů. V souvislosti s tím budou růst i nákladové úroky.

Hospodářský výsledek za účetní období – tento ukazatel zaznamenává v dalším období pozitivní vývoj.

5.1.3 Finanční ukazatele

Z údajů zjištěných z rozvah a výkazů zisků a ztrát sestavíme hlavní finanční ukazatele:

Tabulka 19

Finanční ukazatele pro roky 2002-2007

Ukazatelé/ rok	Skutečnost		PREDIKCE		
	2003	2004	2005	2006	2007
ROA - Rentabilita aktiv (v %) $\frac{EBIT}{\text{Celková } A}$	29,48	27,94	28,80	29,68	30,6
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu (v %) $\frac{EBIT}{\text{Vl.kapitál}}$	35,88	34,63	36,35	38,17	39,89
Zisková marže – výnosnost (v %) $\frac{EBIT}{\text{Výkony}}$	22,66	20,94	20,95	20,97	20,99
Obrat celkových aktiv $\frac{\text{Tržby}}{\text{Celková } A}$	1,30	1,33	1,38	1,42	1,46
Doba obratu zásob (dny) $\frac{\text{Rychlost obratu zásob}}{=}$ $\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$ $\frac{\text{Doba obratu zásob}}{=}$ $\frac{365}{\text{Rychlost OZ}}$	22,7	27,63	25,04	22,69	20,57
Doba obratu pohledávek (dny) $\frac{\text{Rychlost obratu pohled.}}{=}$ $\frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$ $\frac{\text{Doba obratu pohl.}}{=}$ $\frac{365}{\text{Rychlost OP}}$	96,56	72,13	53,66	39,89	29,65
Obratovost stálých aktiv $\frac{\text{Tržby}}{SA}$	2,39	2,25	2,13	2,02	1,91
Doba obratu závazků (dny) $\frac{\text{Rychl. obratu závazků}}{=}$ $\frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}}$ $\frac{\text{Doba obratu závazků}}{=}$ $\frac{365}{\text{Rychlost O Záv.}}$	20,77	37,2	44,2	52,52	62,39

Zadluženost (v %) <i>Celkové dluhy (Cizí zdroje) / Celková A.</i>	17,44	18,62	19,89	21,24	22,69
Míra finanční samostatnosti (%) <i>Vlastní kapitál / Celková A.</i>	82,17	80,68	79,22	77,78	76,37
Běžná likvidita <i>OA / Krátkodobé závazky</i>	6,11	2,99	2,19	1,60	1,17
Pohotovná likvidita <i>(OA – Zásoby) / Krátkodobé závazky</i>	5,02	2,24	1,62	1,17	0,85
Okamžitá likvidita <i>Peněžní prostředky / Krátkodobé závazky</i>	0,37	0,3	0,35	0,40	0,43

KOMENTÁŘ K FINANČNÍ ANALÝZE

Podnik vykazuje i v následujících letech vysokou hodnotu a mírně rostoucí trend rentability aktiv i vlastního kapitálu- tzn. **vysoké zhodnocení vloženého majetku a vlastního kapitálu**. Pozitivní hodnoty zaznamenává i ukazatel ziskové marže a ukazatel obratu celkových aktiv, jejichž hodnoty se budou v následujících období stabilizovat. Vývoj doby obratu zásob je dán skutečnostmi uvedenými v komentáři k rozvaze- dochází k mírnému snížení. Velikost doby obratu pohledávek i závazků je stanovena na základě předpokládaného vývoje, podnik však plánuje přijmout opatření ke snížení pohledávek. To znamená **důsledný management pohledávek a delší lhůty splatnosti dodavatelům**.

Ukazatele zadluženosti se vyvíjí v doporučeném pásmu, přesto podnik uvažuje do dalších let optimalizaci kapitálové struktury a postupné mírné zvyšování objemu cizích zdrojů.

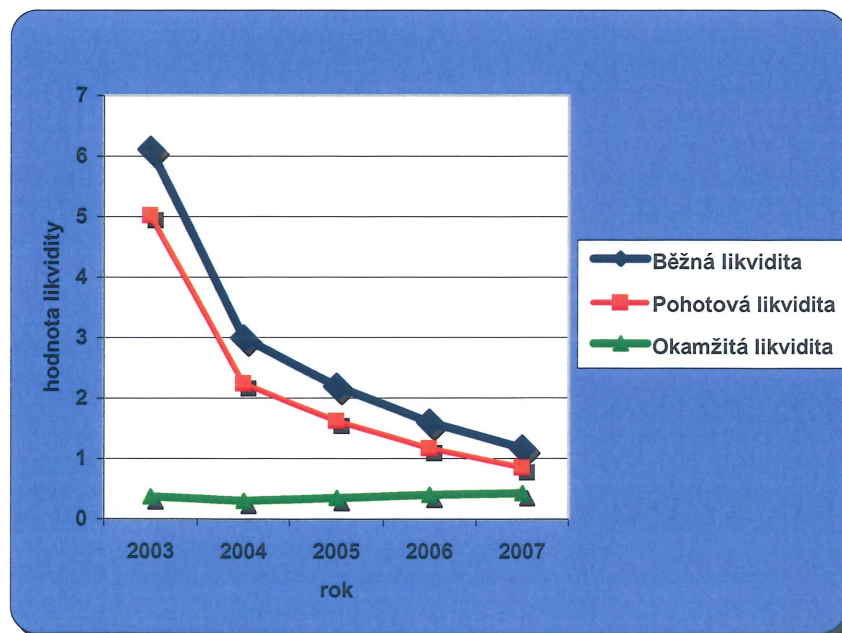
Vysoké hodnoty **ukazatelů likvidity** jsou dány vysokou hodnotou pohledávek, která je do značné míry determinována charakterem odvětví. K předpokládanému postupnému poklesu ukazatelů likvidity bude docházet pouze snižováním doby obratu pohledávek, který se v následujících třech letech plánuje.

Podnikatelský plán pro roky 2002 – 2007 přináší vlastníkům dostatečné zhodnocení vloženého kapitálu a podniku finanční stabilitu za předpokladu přijetí následujících opatření:

- *optimalizace kapitálové struktury* – přehodnocení poměru vlastního k cizímu kapitálu,
- *snížení doby obratu pohledávek*- zaměřit se na jejich evidenci a řízení,
- *zvýšení doby obratu závazků*- jednání s dodavateli o smluvních podmínkách v oblasti lhůty splatnosti.

Graf 12

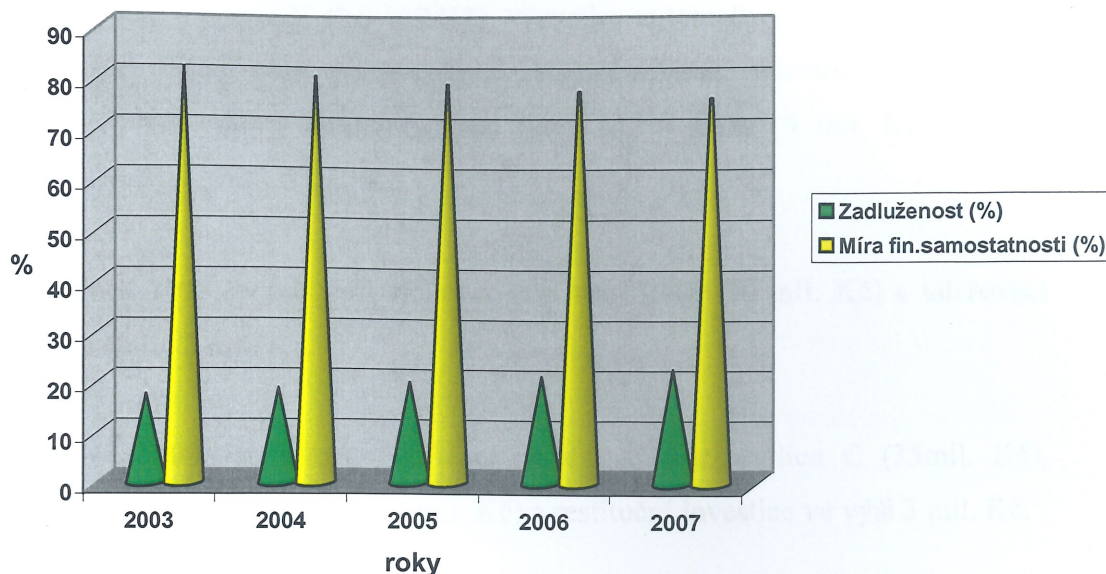
Likvidita firmy Duropack Bupak Obaly a.s. v letech 2003-2007



Pokles hodnot likvidity bude zapříčiňovat snižování doby obratu pohledávek.

Graf 13

Zadluženost a míra finanční samostatnosti firmy Duropack Bupak Obaly a.s. v letech 2003-2007.



Zadluženost firmy se pohybuje v doporučeném pásmu, ale od roku 2003 neustále roste.

5.2 Plán investic

Plán investic *vychází ze strategie společnosti zaměřit se na obaly s vyšší tvorbou hodnot*. Cílem plánu je umožnit rozvoj těchto segmentů instalací nových a rozšířením stávajících zařízení. Součástí plánu je rekonstrukce či obnova zařízení, která jsou či v následujících letech budou opotřebována.

V roce 2002 přispěla k dalšímu rozvoji rekonstrukce přední části linky Martin Midline 924, která umožní kvalitní vícebarevný potisk i v oblasti skládačkových obalů (14,5 mil. Kč), modernizace zvlňovacího stroje (8,9 mil Kč), rekonstrukce rotačního výseku TEXO (4 mil.Kč) a ostatní udržovací investice ve výši 8 mil. Kč.

V roce **2003** byla zakoupena lepička zvlňovacího stroje – rozšíření na 2,5 m (10 mil Kč), výměna lepičky tvarových výseků (35 mil. Kč), ostatní udržovací investice ve výši 6,4 mil.Kč.

V roce **2004** bylo investováno do zvlňovacího stroje (14,2 mil.Kč), pásové dopravy odpadu v kartonáři (2,8 mil.Kč), vázacího automatu CEMA pro stroj M2 (2,2 mil. Kč), dále byla podle plánu rekonstruována poloautomatická šička RAPIDEX (3 mil. Kč) a modernizována linka M2 – šička (9 mil. Kč). Ostatní udržovací investice činily 3 mil. Kč.

V roce **2005** se zakoupil stohovač pro stroj BHS (30 mil. Kč) a udržovací investicemi činily 3 mil. Kč.

V roce **2006** se plánuje pořízení nové zvlňovací stolice C (35mil. Kč), investice do skládací části M4 (23,4 mil. Kč) a restituční investice ve výši 3 mil. Kč.

V roce **2007** bude podle plánu zakoupena šestibarevná tisková jednotka MASTER FLEX ve výši 100 mil. Kč. Polovina této částky bude hrazena zálohou na investice již v roce 2006, zbylých 50 mil. Kč bude uhrazeno v roce 2007 společně s přijetím investice. Další investicí bude podle rozhodnutí akcionářů protipožární opatření provozu ve výši 12 mil. Kč.

Plán investic bude každý rok aktualizován a doplňován podle vývoje potřeb, bude konkretizováno využití finančních prostředků v oblasti udržování investic.

5.3 Zdroje financování firmy v roce 2004

VLASTNÍ KAPITÁL 635 721 000,-

- Základní kapitál 322 431 000,-
- Kapitálové fondy -22 126 000,-
- Fondy ze zisku 128 110 000,-

ZISK - Hospodářský výsledek minulých let 42 198 000,-

- Hospodářský výsledek účetního období **165 108 000,-**
- Naplní-li se představa akcionářů o výši hospodářského výsledku, dochází na konci účetního období k **výplatě dividend** podle dividendové podnikové politiky.
- Část zisku po výplatě dividend zůstane v podniku jako **nerozdělený zisk**, část bude zvyšovat zůstatek peněžních prostředků v hotovosti, se kterým se pak nakládá podle finančního plánu investic. Čím větší část zisku připadne na zvýšení hotovosti, tím méně firma využívá úvěrů k financování plánovaných investic.

ODPISY - představují rozhodující zdroj interního financování podniku jak pro obnovu, tak i pro rozšíření dlouhodobého majetku podniku

- tvoří významnou položku v nákladech podniku (v roce 2004 více jak 20 mil.)

Tabulka 20

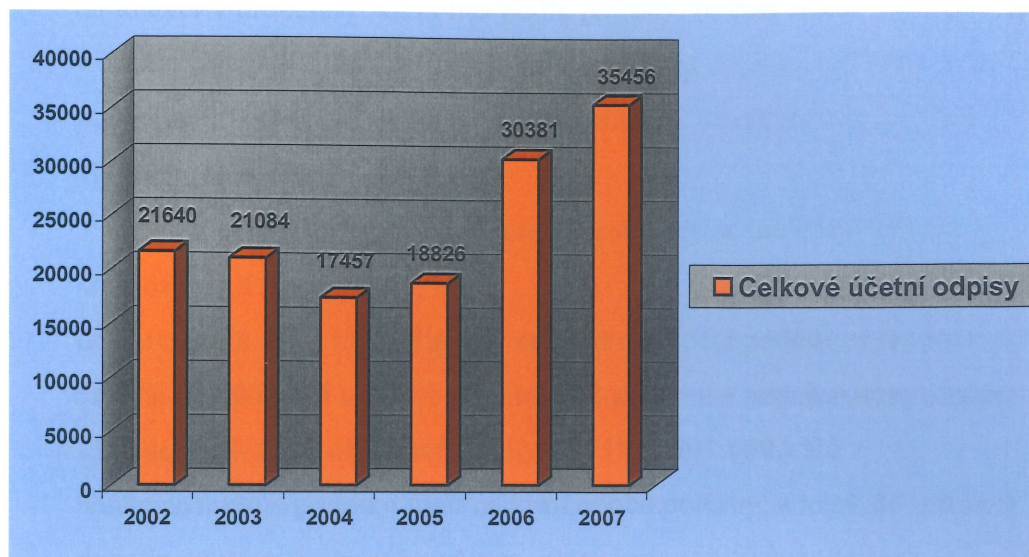
Odpisy v letech 2002 – 2007 (v tis. Kč)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Výše plánovaných investic	35400	51400	31200	33000	111400	62000
Odpisy plánovaných investic	3540	8680	11800	15100	26240	32440
Odpisy stávajícího dlouh. majetku	18100	12404	5657	3726	4141	3016
Celkové účetní odpisy	21640	21084	17457	18826	30381	35456
Podíl odpisů na plánovaných investicích v %	10	16,9	37,82	45,76	23,55	52,32

Pramen: Interní zdroje Duropack Bupak Obaly a.s. (SAP)

Graf 14

Celkové účetní odpisy v letech 2002 - 2007



Pro výpočet celkových účetních odpisů dlouhodobého majetku jsou použity výstupy z informačního systému SAP, které udávají velikost účetních odpisů stávajícího dlouhodobého majetku, pokud by nedošlo k žádným investicím (3. řádek).

REZERVY – v roce 2004 činily tyto částky zadržené na budoucí výdaje podniku téměř **32 mil. Kč**.

- podnik vytváří rezervy zejména na kursové ztráty, na škody po povodních, na reklamace, na rozšíření informačních systémů a další.

AKCIE – tento externí zdroj podnik nevyužívá, jelikož představuje konstantu. Žádné akcie se neupisují, protože jsou v plné výši drženy mateřskou společností Duropack AG.

BANKOVNÍ ÚVĚRY – představuje významný zdroj financování podnikových investic

- podnik využívá pouze krátkodobých bankovních úvěrů → **kontokorentního úvěru**

- na konci roku **2003** podnik vykazoval kontokorent více jak **16 mil. Kč**, v průběhu roku **2004** se přechodná potřeba peněžních prostředků snižovala, na konci roku klesla až na **2 mil. Kč**
- tento úvěr v průběhu roku kolísá podle potřeby, podnik např. zvyšuje čerpání v době výplaty dividend, v případě platby zálohy na investici nebo je-li povinen uhradit doplatek daně z příjmů, ale i na dlouhodobější zvýšení oběžného majetku
- pomine-li přechodná potřeba, vázané prostředky se uvolňují, úvěr se splácí a kontokorent se snižuje
- na konci roku **2004** byly připsány na bankovní účet podniku **výnosové úroky** ve výši **59 000,- Kč** a za debetní zůstatek snižovala podniku hospodářský výsledek položka **nákladové úroky** ve výši **1 501 000,- Kč**
- banka poskytuje podniku úvěr na krátkodobé potřeby, a to až do smluvně dohodnuté výše **úvěrového rámce**, který je za určitých podmínek překročitelný
- podnik využívá tuto formu úvěrů zejména z důvodů pružnosti, snadné dostupnosti a snadného způsobu splácení
- nevýhodou kontokorentního úvěrování je, že se považuje za nejdražší krátkodobé úvěrování – poměrně **vysoké úrokové a ostatní náklady** spojené s poskytnutím úvěru
- střednědobých, dlouhodobých ani dodavatelských úvěrů podnik nevyužívá

Společnost Duropack Bupak Obaly, a.s. drží vzhledem k oborovému průměru nízký podíl cizího kapitálu, to znamená, že podstupuje jen **malé finanční riziko**. Finanční riziko je spojeno se způsobem financování, je to míra zatížení cizími zdroji, které se projevuje tím, že část zisku firma musí použít na úhradu úroků plynoucích z cizího kapitálu, to znamená, že zatížení zisku podniku vyplývá ze zadlužení.

Při posuzování vlastního a cizího kapitálu je dražší ten vlastní, protože u cizího působí tzv. **daňový štít** = úroky z cizího kapitálu jsou daňově uznatelné, u vlastního kapitálu jsou vypláceny dividendy, které jsou vyšší než úrok v bance a z toho plyne, že **vlastní kapitál je tedy dražší**.

DLUHOPISY – s těmito dluhovými cennými papíry podnik nepracuje

SMĚNKY – tento cizí zdroj je využíván jako záruka ve vztahu k odběratelům

- podnik akceptuje směnky pouze v případech, že odběratel má vážný důvod k neschopnosti splacení dlužné částky, která musí dosahovat určité minimální výše

LEASING – podnik zpravidla využívá leasingové financování ve formě **finančního pronájmu**, kdy mu na konci leasingového období vzniká právo na odkup pronajímané věci

- podnik prostřednictvím leasingového financování pořizuje např. automobily, vysokozdvizné vozíky, vlečky a další majetek v objemu do **10 mil. Kč** ročně
- výhodou této formy financování je, že neovlivňuje likviditu podniku, podnik nemusí mít kapitál na jednorázové vynaložení všech peněžních prostředků na investici a snižuje daňové zatížení podniku
- nevýhodou je, že pořízení majetku touto formou je obvykle dražší než pořízení pomocí úvěrů či z interních zdrojů

FAKTORING – podnik do této formy obchodování přímo nevstupuje

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro firmu *Duropack Bupak Obaly a.s.*, který přesvědčí akcionáře, zákazníky i budoucí investory o schopnosti podniku dosáhnout lepších výsledků. A z možných zdrojů financování jeho realizace navrhnout takovou strukturu financování, která by byla optimální z hlediska finanční stability firmy.

Firma *Duropack Bupak Obaly a.s.* sídlí v Českých Budějovicích, v ulici Papírenská 41. Právní forma je akciová společnost. Podnik byl založen dne 21.1. 1992 a to akciovou společností *Jihočeské papírny Větrní*, na základě privatizačního projektu schváleného Ministerstvem pro správu národního majetku a jeho privatizaci ČR. Podle živnostenského listu je hlavním předmětem podnikání výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů. Firma se zabývá i řadou vedlejších činností.

Z výsledků šetření a provedených analýz vyplývají tyto podstatné závěry. Přestože pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh je poměrně malá, firma je v neustálém ohrožení velmi silné konkurence v oblasti výroby vlnité lepenky, proto je vedení firmy nuceno neustále sledovat tržní podíl firmy v ČR. Tržní podíl firmy *Duropack Bupak Obaly a.s.* v posledních letech nepatrně poklesl z 21 % na 16 %, přesto firma neustále zaujímá 3 nejsilnější pozici v oboru.

Vlastní vypracování podnikatelského plánu předcházela analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Z vyplývajících výsledků i nadále silné stránky podniku převažují nad slabými stránkami a podnik si klade za cíl, vzhledem k silné konkurenci, udržení současné tržní pozice a rozšíření podílu vývozu produkce do zahraničí.

Na základě výsledků finanční analýzy, provedené v letech 2001 – 2004 můžeme konstatovat, že firma neustále vykazuje dobré „finanční zdraví“. Hodnoty rentability aktiv poukazují na to, že management podniku využívá efektivně celková aktiva k uspokojování vlastníků. Výnosnost vlastního kapitálu v roce 2004 dosahovala téměř 35 %. Tato skutečnost poukazuje na to, že firma je schopna dosahovat vysoké míry zhodnocení vloženého kapitálu. V oblasti zadluženosti je společnost stále pod oborovým průměrem, v dalších letech ale společnost očekává její mírný růst v roce 2007 až na 22 %. Ukazatele likvidity vykazují příznivé hodnoty

poukazující na skutečnost, že společnost drží dostatečný objem likvidních aktiv ke splácení svých závazků.

Největším posláním a vizí rozvoje firem sdružených v koncernu je, aby se Duropack stal ve střední Evropě nejkompetentnějším podnikem pro výrobu obalů z vlnité lepenky a aby svým zákazníkům nabízel inovační řešení jeho výrobků.

Firma Duropack Bupak obaly a.s. v oblasti strategického plánování vypracovává návrh dlouhodobého plánu, který je potom korigován, uveden do souladu s plány ostatních společností ve skupině a schválen na úrovni celého koncernu. Podnikatelský plán byl vypracován na období tří let. Nelze jej však považovat za neměnný, závisí na vývoji trhu a možnostech firmy. Tento podnikatelský plán tvoří pouze základ. Pro firmu Duropack Bupak Obaly a.s. byl vypracován marketingový plán, personální plán, plán výroby, plán technického rozvoje a inovací, finanční plán a plán investic.

Průměrný počet zaměstnanců ve firmě od roku 1998 neustále klesá z 543 zaměstnanců na 234 roce 2004. Výrazné snížení bylo dáno především reorganizací společnosti v roce 2001 a přechodem části zaměstnanců do dceřinné společnosti Duropack Bupak Papírna s.r.o. Přesto podnik zaznamenává pozvolný růst osobních nákladů, které se v roce 2001 pohybovaly okolo 97 mil. Kč a podnik předpokládá, že v roce 2007 vzrostou až na více jak 123 mil. Kč.

Podle očekávaného plánu by měla celková výroba růst z 82 105 000 m² v roce 2001 až na 95 040 000 m² v roce 2007. Plán výroby tedy předpokládá v roce 2004 nárůst o 2,6 % a v následujících letech se očekává nárůst až na 2,7 %.

Podle finančního plánu podniku bude hospodářský výsledek za účetní období v jednotlivých letech růst. Ze 163,5 mil. Kč v roce 2002 by jeho hodnota měla v roce 2007 vyrůst až na 191,5 mil. Kč.

V letech 2003-2007 podnik vykazuje vysokou hodnotu a rostoucí trend rentability aktiv i vlastního kapitálu - tzn. vysoké zhodnocení vloženého majetku a vlastního kapitálu. Zisková marže zaznamenává v jednotlivých letech konstantní trend a pohybuje se okolo 21 %. Pozitivní hodnoty vykazuje ukazatel doby obratu pohledávek, který bude klesat z 96 dnů v roce 2003 až na 30 dnů v roce 2007. Ukazatele míry finanční samostatnosti se pohybují v doporučeném pásmu, podnik předpokládá v roce 2007 její 76% hodnotu. V následujících letech bude docházet k postupnému poklesu ukazatelů likvidity, který bude zapříčiněn snižováním doby obratu pohledávek, který se v následujících třech letech plánuje.

Plán investic vychází ze strategie společnosti zaměřit se na obaly s vyšší tvorbou hodnot. Plánované investice se v jednotlivých letech pohybují okolo 30 mil. Kč, v roce 2006 a 2007 ale výrazně stoupnou.

Firma financuje realizaci svého podnikatelského plánu zejména vlastními zdroji, vlastní kapitál firmy v roce 2004 činil 322 431 000,- Kč, zisk účetního období dosahoval 165 108 000,-. Dalším rozhodující zdrojem interního financování podniku tvoří odpisy, které v roce 2007 vzrostou až na 35 mil. Kč a budou tvořit více jak 52% podíl na plánovaných investicích. Dále podnik drží rezervy na budoucí výdaje ve výši téměř 32 mil. Kč. Cizí zdroj, který firma využívá k financování je krátkodobý bankovní úvěr – kontokorent, který v průběhu roku podle potřeby kolísá. Na konci roku 2003 byla hodnota kontokorentu vyšší než 16 mil. Kč, v průběhu roku 2004 se přechodná potřeba peněžních prostředků snižovala až na 2 mil. Kč.

Na základě výsledků je patrné, že společnost má dobré předpoklady k uskutečnění svých strategických cílů, eliminaci rizikových faktorů, je schopna obstát ve svém náročném konkurenčním prostředí a měla by si udržet svůj tržní podíl.

7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BARROW, C.: Základy drobného podnikání
Grada Publishing, Praha 1996, překlad: Ing. Jurnečka, S.
2. BLACKWELL, E.: Podnikatelský plán
Readers international Prague, Praha 1993, překlad: Tolman, J.
3. COOPER, J., LANE, P.: Marketingové plánování
Grada Publishing, Praha 1999
4. DONELLY, J., H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: Management
Grada Publishing s.r.o. Praha 1997
5. DUCHOŇ, B.: Drobné podnikání, Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta
České Budějovice 1997
6. FOTR, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování
Grada Publishing, Praha 1995
7. FOTR, J.: Strategické finanční plánování
Grada Publishing, spol.s r.o. Praha 1999
8. FREIBERG, F.: Cash-flow řízení likvidity podniku
Management Press, Praha 1997
9. GIBSON, R. a kolektiv. Nový obraz budoucnosti
Management Press, Ringier ČR, a.s. Praha 1998
10. HISRIC, R.D. – PETERS, P.: Založení a řízení nového podniku
Victoria Publishing, Praha 1996
11. KAREŠ, J., VANĚČEK, D.: Technika zpracování diplomových, závěrečných
a ročníkových prací na katedře řízení a obchodu
Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, České Budějovice 1997
12. KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management
Victoria Publishing, Praha 1993
13. KOTLER, P.: Marketing, management
Victoria Publishing, Praha 1992
14. MEFFERT, H.: Marketing – Management
Grada Publishing, Praha 1996
15. STRUCK, U.: Přesvědčivý podnikatelský plán

- Management Press, Praha 1992
16. SUCHÁ, J.: Podnikatelský záměr – ekonomika a finance
Pragoeduca, Praha 1994
17. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika
Grada Publishing, Praha 2003
18. TRUNEČEK, J.: Management v informační společnosti
Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997
19. TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti
Prof.Publishing, Praha 2003
20. VALACH, J. A KOLEKTIV: Finanční řízení podniku
Ekopress, s.r.o., 1999
21. VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, II.část
Ekopress, s.r.o., Praha 2001
22. VEBER, J. A KOLEKTIV: Management
Management Press, Praha 2001
23. WALKER, A. J. A KOLEKTIV: Moderní personální management
Grada Publishing, Praha 2003
24. WÖHE, G.: Úvod do podnikového hospodářství
C.H. Beck, Praha 1995

Business plan of a company and resources of its financing

Diplomová práce je zaměřena na zpracování podnikatelského plánu pro vybranou firmu. Z možných zdrojů financování navrhuje takovou strukturu financování, která bude optimální z hlediska finanční stability firmy.

První část teorie vymezuje charakteristiku a strukturu podnikatelského plánu, plánování, strukturu a druhy plánů. Druhá polovinu teoretické části obsahuje hodnocení zdrojů financování podnikatelského plánu.

Praktická část obsahuje vypracování podnikatelského plánu vybrané firmy a zhodnocení jeho finanční realizace.

Klíčová slova:

plánování, podnikatelský plán, financování, finanční zdroje

Diploma paper is intent on business plan processing of chosen company. Object of work is to chosen such kind of structure of financing, which will be optimal according to financial stability of the company.

The first part includes theoretical characteristic and stucture of business plan, planning, structure and the other sorts of plans. The second part includes classification of resources of business plan financing.

Practical part of diploma paper contains business plan processing of chosen company and classification of its financial realization.

Keywords:

planning, business plan, financing, resources of financing

8. PŘÍLOHY

Seznam příloh

- Výpis z obchodního rejstříku
- Organizační a řídicí struktura
- O společnosti
- Výrobky
- Aktuality a kontakty společnosti
- The balanced scorecard
- Analýza rizika
- Výkaz zisku a ztrát
- Rozvaha
- Podmínky poskytnutí úvěru
- Zajišťování úvěru
- Úvěrové produkty

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Českých Budějovicích
oddíl B, vložka 476

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.
Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu:	1.února 1992
Obchodní firma:	Duropack Bupak Obaly a.s.
Sídlo:	České Budějovice, Papírenská 41
Identifikační číslo:	450 22 534
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	- výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů - poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software - činnost technických poradců v oblasti výroby a zpracování papíru - provozování drážní dopravy na železniční dráze - provozování železniční dráhy vlečky - nakládání s odpady (vyjma nebezpečných) - činnost účetních poradců, vedení účetnictví - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Statutární orgán - představenstvo:

předseda představenstva:	Ing. Jiří Janda, r.č. 540412/2207 Lišov, Čechova 424/67, okres České Budějovice, PSČ 373 72 den vzniku funkce: 1.července 2004 den vzniku členství v představenstvu: 1.července 2004
místopředseda představenstva:	Mag. Alena Talach, r.č. 545528/1942 Praha 6 - Břevnov, Talichova 2039/9 den vzniku funkce: 1.července 2004 den vzniku členství v představenstvu: 1.července 2004

Za představenstvo jednájí jménem společnosti vždy dva členové představenstva společně nebo jeden člen představenstva společně s prokuristou společnosti.

Za společnost se podepisují jednatelové osoby tak, že k vytištěnému nebo napsanému obchodnímu jménu společnosti připojí své jméno, příjmení, funkci a podpis.

Prokura:

Ing. Stanislav Cejpek, r.č. 550519/1131
České Budějovice, K. Chocholy 1283/2, PSČ 370 05
Ing. Jiří Pejšek, r.č. 501024/089
České Budějovice, V. Nováka 1904/24, PSČ 370 07
Ing. Milan Flíček, r.č. 550513/1269
Lišov, Jirsíkova 348/17, okres České Budějovice, PSČ 373 72

Dozorčí rada:

předseda dozorčí rady: Peter Szivacsek, dat. nar. 02.02.1952
A-1230 Wien, Auer Welsbachstrasse 21
Rakouská republika
den vzniku funkce: 20.dubna 2004
den vzniku členství v dozorčí radě: 20.dubna 2004

místopředseda dozorčí rady: Dipl.ing. Helmut Penninger, dat. nar. 11.02.1939
A-8020 Graz, Absengerstrasse 35
Rakouská republika
den vzniku funkce: 20.dubna 2004
den vzniku členství v dozorčí radě: 20.dubna 2004

člen dozorčí rady: Jan Červák, r.č. 490320/156
České Budějovice, Nové Homole 125, PSČ 370 01
den vzniku členství v dozorčí radě: 20.dubna 2004

Jediný akcionář:

Duropack Aktiengesellschaft
A-1230 Wien, Brunner Strasse 75
Rakouská republika
zapsaná ve firemním rejstříku vedeném Obchodním soudem ve Vídni pod sp. zn.
FN 53708 h

Akcie:

01 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 12 897 000,- Kč

01 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 193 459 000,- Kč

01 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 106 402 000,- Kč

01 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 9 673 000,- Kč

Základní kapitál: 322 431 000,- Kč
Splaceno: 322 431 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Právní forma: akciová společnost
- Akciová společnost byla založena jediným zakladatelem, akciovou společností Jihočeské papírny Větřní, na základě privatizačního projektu schváleného Ministerstvem pro správu národního majetku a jeho privatizaci ČR ze dne 21.1.1992 č. 20/0168/92 založit 5 dceřiných akciových společností formou jednorázového založení, a na základě souhlasu Ministerstva průmyslu ČR ze dne 30.1.1992 č.j. 1/92/700 ve funkci valné hromady zakladatelské a.s. Zakladatelská listina, schválené stanovy a notářský zápis o rozhodnutí zakladatelů byly přiloženy.
- Dne 9. 8. 2001 došlo k prodeji části podniku tvořící samostatnou organizační složku Duropack Bupak Obaly a.s., a to provozovny "papírna" za cenu stanovenou dohodou 60,000.000,-Kč, s účinností od 1. 9. 2001.

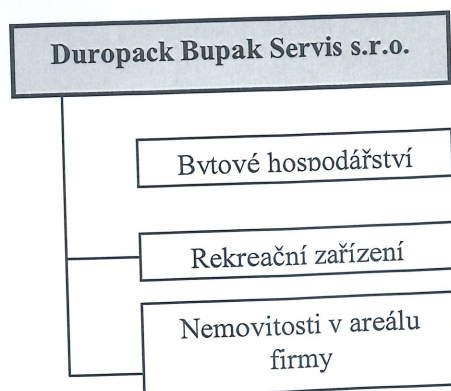
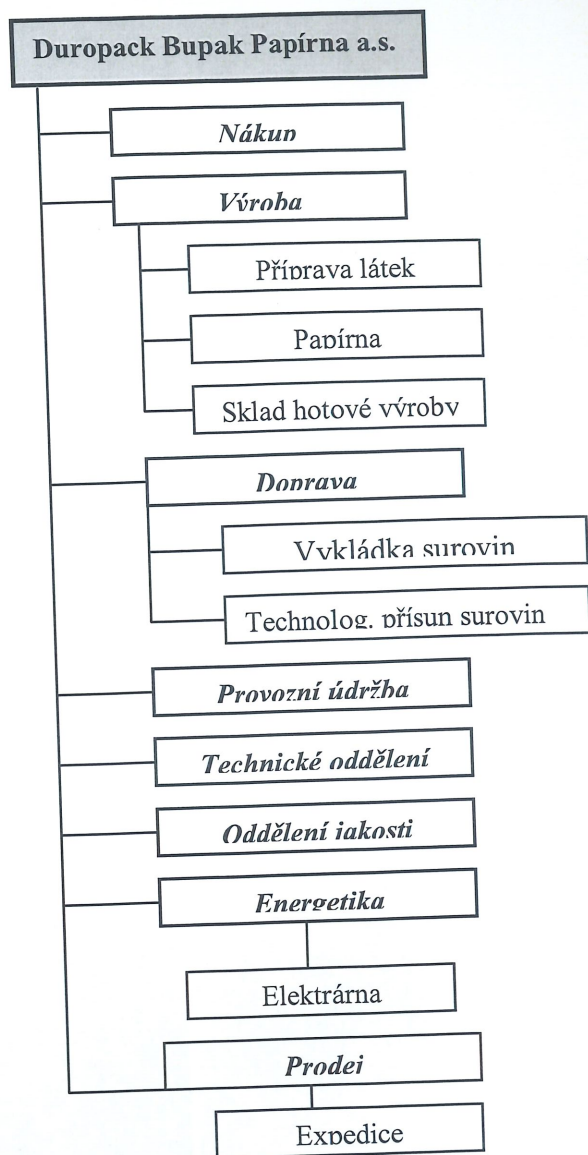
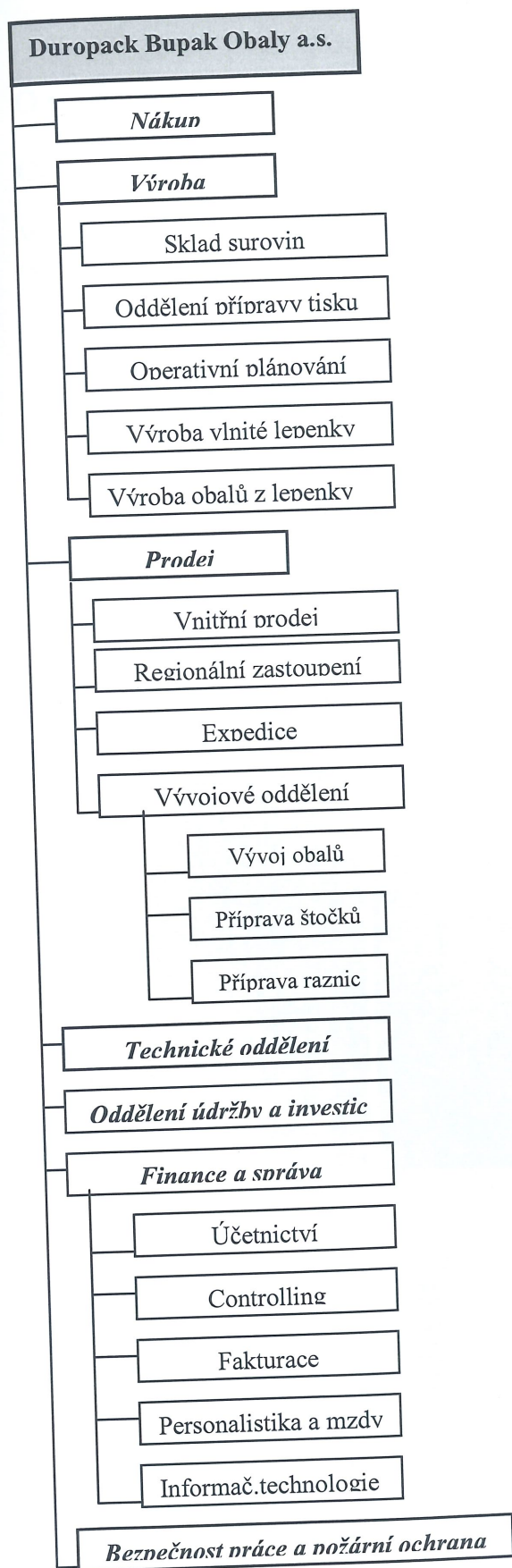
Organizační uspořádání a management

Základem organizační struktury firmy Duropack Bupak Obaly a.s. je *plochá organizační struktura*, kterou lze považovat za efektivnější, neboť v podniku je méně hierarchických stupňů a tudíž méně vedoucích a nižší režijní náklady.

Vedoucí mají zároveň lepší přehled o práci svých podřízených. S tím souvisí i rychlejší zpětná vazba, která umožňuje korigovat a optimalizovat přijatá rozhodnutí.

Tato organizace vyžaduje na druhou stranu od zaměstnanců větší odpovědnost a samostatnost a klade také větší důraz na kvalitu a včasnost informačních toků v podniku. Firma má zpracovaný systém vnitropodnikových organizačních a pracovních předpisů, které usnadňují organizaci práce a přesně definují pravomoci a povinnosti zaměstnanců na jednotlivých funkčních místech.

Organizační struktura společnosti Duropack Bupak Obaly a.s. a dceřinných společností Duropack Bupak papírna s.r.o. a Duropack Bupak Servis s.r.o.



O společnosti

Ocenění

Výsledkem naší úspěšné politiky jakosti je uznání od našich zákazníků, kteří umí ocenit naši neměnní se jakost a spolehlivost.

Vyhráli jsme národní a mezinárodní soutěže obalové techniky.

Týmu z Českých Budějovic byly za jeho výkonnost a tvořivost uděleny vítězné trofeje a certifikáty jako:

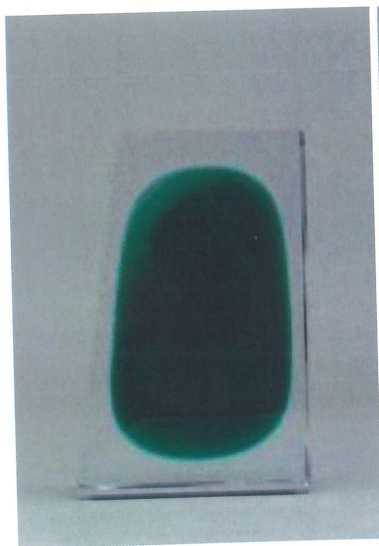
Zlatý Embax 94, 96, 97, 98, 99 a 2001

Obal roku 95

Worldstar Award 1998

Eurostar

Grand Prix Cyrel Dupont 2001



Sesterské závody



Bupak Obaly, Česká republika
www.bupak.cz



Turpak Martin, Slovensko
www.duropack.sk



Duropack Kalsdorf, Rakousko
www.duropack.at



Duropack Wien, Rakousko
www.duropack.at



Wellpappe Ansbach, Německo
www.duropack.de



Tespak Brestanica, Slovinsko
www.tespack.si

Obchodní zástupci

Ing. Bohumil Kovář

Papírenská 41, 370 52 Č.Budějovice
Fax: 38 64 60 645
e-mail: kovarb@bupak.cz
Tel.: 38 77 33 406

Jaroslava Bauerová

Přístavní 27, 400 07 Ústí nad Labem
Tel.: 47-550 32 18, Fax: 47-550 33 74
Mobil: 602 270 850
bauerova@bupak.cz

Ing. Richard Balát

Budova České Pojišťovny
Palánek 1a, 682 01 Vyškov
Tel.: 517-334 924, Fax: 517-347 577
Mobil: 602 130 977
balatr@bupak.cz

Ing. Václav Šrámek

Pasáž Magnum
Kamenice 113, 547 01 Náchod
Tel., Fax: 491-427 966
Mobil: 602 130 981
sramekv@bupak.cz

Jan Vokoun

Papírenská 41, 370 52 Č.Budějovice
Fax: 38 64 60 645
e-mail: vokounj@bupak.cz
Tel.: 38 77 33 370

Ing. Oldřich Fanta

Částkova 73, 326 00 Plzeň
Tel., Fax: 37-744 24 93
Mobil: 602 130 979
fantao@bupak.cz

Jiří Vacek

Chladicí věže Praha
Krčská 51, 142 00 Praha 4
Tel., Fax: 2-440 982 72
Mobil: 602 130 982
vacekj@bupak.cz

Karel Wyroba

Chladicí věže Praha
Krčská 51, 142 00 Praha 4
Tel., Fax: 318-521 398
Mobil: 602 130 980
wyrobak@bupak.cz

Kvalita

Management totální jakosti

Management totální jakosti:

Součástí podnikatelské strategie je management totální jakosti. Zásady jsou stanoveny v sedmi TQP-principech (total quality process) a jsou pro všechny zaměstnance závazné. Cílem naší totální jakosti je provádění kontinuálních zlepšení, která nám umožní předvídat očekávání zákazníků, rozumět jim a plnit je tak, aby si firma zasloužila a udržela stav prioritního dodavatele.

Výrobky

Vlnitá lepenka

Vyráběné vlnité lepenky:

Vlnitá lepenka dvouvrstvá, třívrstvá a pětivrstvá, s profily vlny E, B, C, E/C a B/C.

Obaly

Obaly z vlnité lepenky: Přepravky na ovoce a zeleninu:

Jsou vyrobené z natírané lepenky a jsou speciálně konstruované pro tento účel. Natíraná lepenka omezuje výměnu vlhkosti v obou směrech a tím udržuje pevnost obalu při stohování.

Obaly z natírané vlnité lepenky mohou být dodány v provedení z třívrstvé nebo pětivrstvé vlnité lepenky.

Výhody:

- Vysoká pevnost při stohování i za zvýšené vlhkosti
- Možnost i vícebarevného potisku (reklama, informace o výrobku) přepravky se dodávají v rozloženém stavu - menší nárok na skladovací prostory)
- Efektivní z hlediska nákladů
- Ekologicky nezávadná vlnitá lepenka je 100% recyklovatelná

Skládací klopové krabice

Patří mezi jedny z nejpoužívanějších obalů a slouží především jako skupinové přepravní obaly. Správnou volbou vlnité lepenky lze docílit obaly s vysokou vzpěrovou pevností, umožňující dobrou stohovatelnost obalů. V kombinaci s kvalitním, až čtyřbarevným, potiskem uspokojí velkou škálu zákazníků.

Slotrované přířezy

Tento typ obalu je velmi rozšířen a je spíše znám pod názvem dno a víko. Jedná se o přepravní obaly chránící horní i dolní stranu výrobku, přičemž boky jsou chráněny límcem, který bývá zhotoven z dvou-, tří- nebo pětivrstvé vlnité lepenky. Velmi široké použití tohoto obalu je především u nábytkářských firem nebo k balení velkoobjemového zboží.

Vícebodově lepené obaly

Slouží především jako skupinové přepravní obaly. Jedná se o obaly, které se jedním pohybem převedou z plochého do prostorového stavu s "uzamčeným" dnem a otevřenou horní částí, připravenou pro plnění. Tato skutečnost výrazným způsobem šetří čas při plnění obalů (až 3x).

Obaly pro automatické balicí linky

Vyznačují se především dodržováním vysoké přesnosti vnitřních rozměrů potřebných pro bezchybný chod automatických balících linek. Jsme schopni vyrobit obaly pro balicí linky jakéhokoliv typu. Poskytujeme servis i poradenskou službu v této činnosti.

Tvarově vysekávané obaly

Do těchto obalů lze velmi nápaditě zabalit jakékoliv zboží a při kombinaci s až čtyřbarevným potiskem může podstatně zvýšit jeho prodejnost. Jedná se o formu prodejního obalu, který umožňuje pultový, ale i paletový prodej ve velkoobchodě. Konstrukci obalu vytvoří pro konkrétní druh výrobku naše konstrukční pracoviště a grafické pracoviště může navrhnout i vhodný potisk.

Přeppravky na ovoce a zeleninu

Jsou vyrobené ze speciální lepenky se zvýšenou odolností vůči vodě a tukům a jsou speciálně konstruované pro tento účel. Speciální lepenka omezuje výměnu vlhkosti v obou směrech a tím udržuje pevnost obalu při stohování. Slouží jako plnohodnotná náhrada umělohmotných přepravek.

Obaly ze speciální vlnité lepenky

mohou být dodány v provedení z třívrstvé nebo pětivrstvé vlnité lepenky. Obaly ze speciální vlnité lepenky mají řadu výhod:

- Vysoká pevnost při stohování i za zvýšené vlhkosti
- Možnost i vícebarevného potisku (reklama, informace o výrobku) přepravy se dodávají v rozloženém stavu - menší nárok na skladovací prostory)
- Efektivní z hlediska nákladů
- Ekologicky nezávadná speciální lepenka je plně recyklovatelná

Vícebarevný flexografický potisk obalů

Naše firma je vybavena vysoce kvalitní čtyřbarevnou flexotiskovou jednotkou, která dosahuje parametrů srovnatelných s ofsetovým tiskem. Tato skutečnost nám poskytuje značnou výhodu, protože vysoce kvalitní potisk docílujeme za výrazně nižší cenu a to i na obyčejných slotrovaných přířezech.

Silnou stránkou Bupaku je:

- Efektivní výroba vysoce kvalitních obalů (certifikát ISO 9001:2000)
- Dodávka surovin z vlastní papírny
- Moderní zařízení na výrobu obalů (moderní stroje inline, vysekávání rotační/plošné, slotr - všechny stroje jsou vybaveny flexotiskovými jednotkami)
- Dokonalý servis zákazníkům a poradenská služba



Speciální výrobky

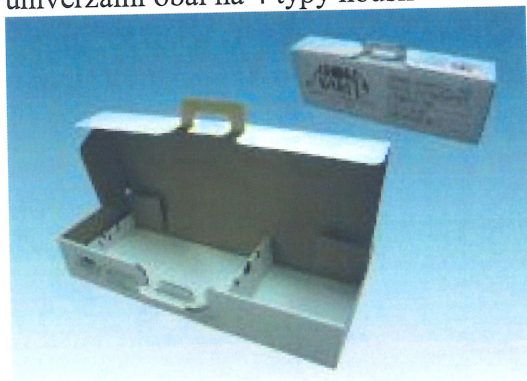
Displeje

Displej je speciální druh obalu, který při přepravě slouží jako skupinový přepravní obal a při prodeji přebírá funkci prodejního stojanu. Displej je řešen tak, aby nápaditou konstrukcí a vhodným potiskem podporoval prodejnost zboží. Konstrukci i potisk vám navrhne naše konstrukční a grafické pracoviště.

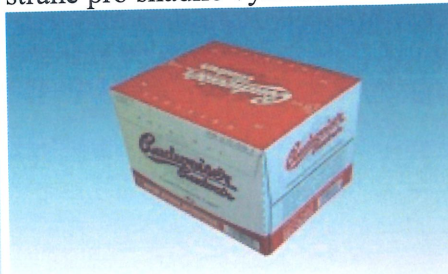


Prezentace výrobků

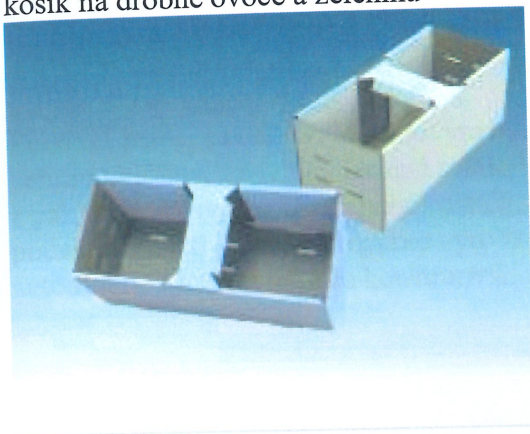
univerzální obal na 4 typy houslí



nové balení piva s perforací na horní straně pro snadné vyskladnění lahví



košík na drobné ovoce a zeleninu



balení plechovek piva s odnosnou páskou a perforací pro snadné vyjmutí plechovek



odnosné balení skleněných dortových talířů s vysokou stohovatelností



balení - set reproduktorů do aut



dárkové balení 2 lahví vína



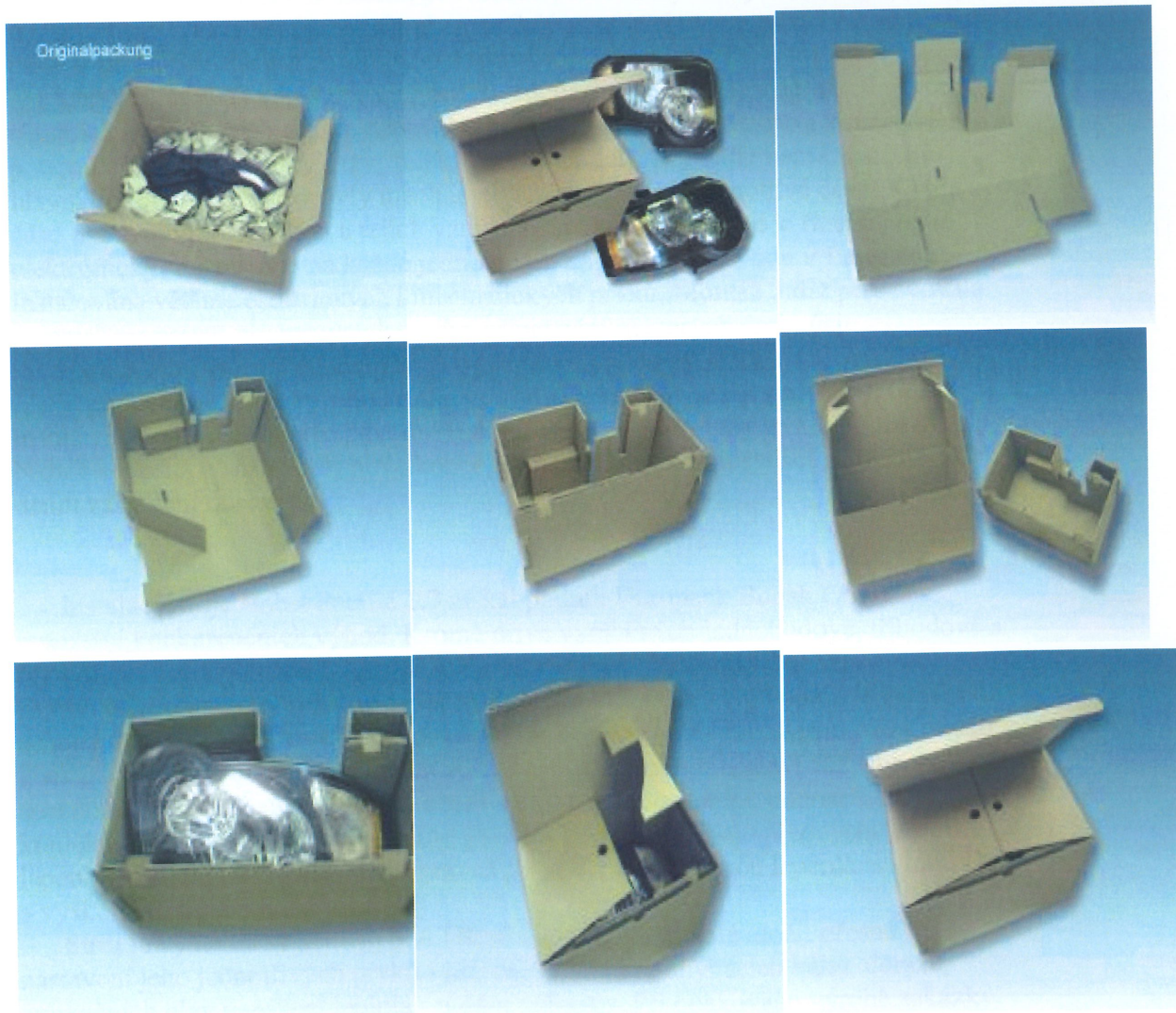
odnosné balení nápojů



Obal měsíce

Obal na automobilová světla

Původní balení se nahradilo tvarovým výsekem. Byla vytvořena fixační vložka na ochranu vloženého světla. Balené světlo lze vkládat do vložky mimo přepravní obal a pak do přepravního obalu nebo rovnou do vložky v přepravním obalu. Obal je bez potisku a slouží pouze k přepravě výrobku od výrobce do montážních hal automobilových závodů. Je konstruován tak, aby vyhověl pádovým zkouškám.



Aktuality

INSTALACE NOVÉ ŠESTIBODOVÉ LEPIČKY

Začátkem srpna byla v podniku zahájena instalace nové lepičky tvarových výseků Pacific 1.7 MOTO/A4 od firmy BOBST. Této instalaci předcházela dlouhá, přibližně půlroční, technická příprava celé investice, neboť celá investiční akce nepředstavovala pouze instalaci lepičky samotné, ale také úpravu přivážecích a odvážecích drah, včetně nového způsobu svazkování a paletování hotových výrobků.

Celá akce začala demontáží původní lepičky BOBST O-MEGA 160 z roku 1983 a stavebními pracemi, potřebnými pro instalaci dalšího paletizačního stolu, nové odvážecí dráhy a přívodu provozních médií.

Poté již následovalo stěhování jednotlivých částí stroje Pacific do haly kartonáže a jejich přesné umístění, prováděné pracovníky firmy Bobst a pracovníky údržby firmy Duropack Bupak Obaly a.s. Celý stroj je složen z osmi samostatných částí, z nichž nejtěžší má hmotnost 6,5 tuny.

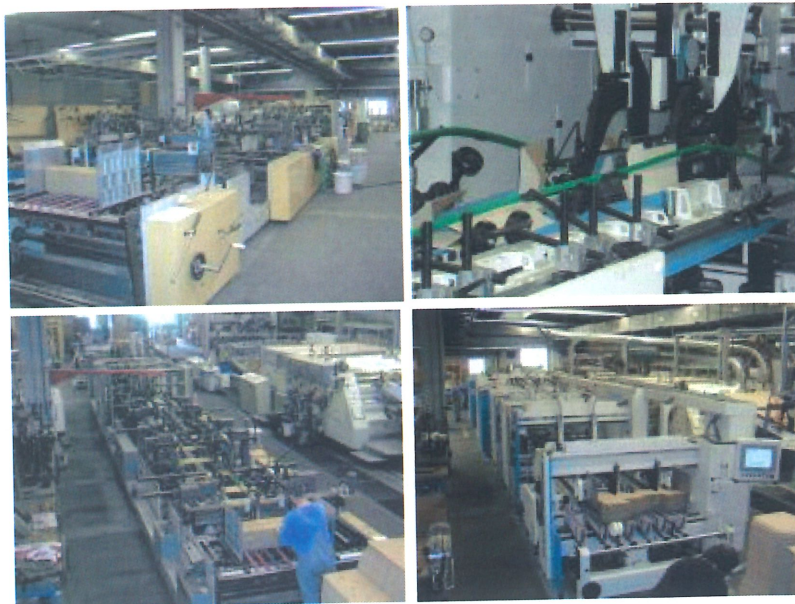
Samotná montáž a instalace již nebyla tak časově a organizačně náročná jako u ostatních kartonážních strojů, neboť u tohoto stroje se jedná o novou koncepci pohonu a řízení celé linky - tzv. "elektronický hřidel". Linka již nemá klasický hlavní pohon, na který by byly mechanicky připojeny její jednotlivé části. Každá z částí má svůj vlastní pohon a jejich vzájemné spojení a ovládání je řízeno pouze elektronicky. Zároveň je na každé jednotce již z výrobního závodu v Lausanne instalována většina elektrických i mechanických prvků. Montáž tudíž představovala "pouze" propojení příslušných kabelů a připevnění některých drobných mechanických částí, jako jsou pásy, vodící kladky, dorazy, lišty a podobně.

V pondělí 4.8.2003 vyrobila linka ve zkušebním provozu první obaly. Celá instalace včetně demontáže původní linky Bobst OMEGA tedy trvala pouze 9 dní. Neboť se jedná o stroj zcela nové koncepce následovalo po instalaci přibližně 14-ti denní zaškolení obsluhy.

Instalací stroje Bobst Pacific 1.7 získal podnik Duropack Bupak Obaly a.s. množství konkurenčních výhod. Kromě dříve vyráběných jednobodově, třibodově a čtyřbodově lepených obalů je nyní schopen vyrábět i šestibodově lepené obaly. Zvětšil se i rozměrový rozsah vyráběných obalů - u většiny typů obalů je Pacific schopen zpracovat přířez o šířce až 1700 mm a výšce 1600 mm. Kromě klasických konstrukcí obalů je Pacific schopen zpracovat i obrovské množství různých speciálních tvarů obalů - displeje, obaly s vnitřním vybavením, odnosné obaly, kónické obaly a podobně. Tento stroj je určen pro lepení obalů především z vlnité lepenky - od vlny N s výškou 0,9 mm až po pětivrstvou vlnitou lepenku s vlnou B/C a výškou 7 mm.

Stroj je vybaven systémem MATIC, do kterého je možné uložit přesné nastavení jeho jednotlivých prvků - skládacích ramen, ohýbacích háků, dorazů, aplikačních hlav nanášení lepidla - u dané zakázky. Při opakované výrobě zakázky se konkrétní zakázka pouze vyvolá z paměti počítače, který provede nastavení většiny prvků automaticky. Při současném trendu stále se zmenšujících množství

kusů v jedné zakázce a dodávkách just-in-time je používání tohoto systému



obrovskou výhodou.

Kontakty

Předseda představenstva a generální ředitel

Ing. Jiří Janda

Telefon: +420 38 7733210

Fax: +420 38 7733438

e-mail: jandaj@bupak.cz

Ekonomický ředitel

Ing. Stanislav Cejpek

Telefon: +420 38 7733201

Fax: +420 38 7733438

e-mail: cejpeks@bupak.cz

Obchodní ředitel

Ing. Jiří Pejšek

Telefon: +420 38 7733407

Fax: +420 38 6460591

e-mail: pejsekj@bupak.cz

Místopředseda představenstva

Mag. Alena Talach

Telefon: +43 1 86300-279

Fax: +43 1 86300-440

e-mail: talach.alena@duropack.co.at

Vedoucí výroby

Jan Červák

Telefon: +420 38 7733312

Fax: +420 38 6460645

e-mail: cervakj@bupak.cz

Vedoucí řízení jakosti

Jiří Cejpek

Telefon: +420 38 7733453

Fax: +420 38 6460645

e-mail: cejpekj@bupak.cz

Analýza rizika

Identifikace rizikových faktorů

Pro hodnocení významných faktorů rizika se používá *expertní hodnocení*, které posuzuje dvě hlediska:

- pravděpodobnost výskytu faktoru rizika
- intenzitu negativního vlivu

(hodnocení stupnicí od 1 – 3 ► 1 = nízká pravděpodobnost výskytu (nízká intenzita vlivu)

3 = vysoká pravděpodobnost výskytu (vysoká intenzita vlivu)

Vypracujeme seznam rizikových faktorů a jednotlivé faktory ohodnotíme podle výše uvedeného postupu (první číslo hodnotí pravděpodobnost výskytu, druhé číslo hodnotí intenzitu vlivu).

1. Vývoj zahraničních ekonomik (1,2)
2. Nákupní ceny vstupů do výrobního procesu –materiál a energie (2,3)
3. Objem produkce v naturálním vyjádření – m² (2,2)
4. Prodejní ceny (2,2)
5. Legislativa (2,1)
6. Technologie (1,2)
7. Nedobytné pohledávky (1,2)
8. Devizový kurz (1,2)
9. Dopravní nehoda, havárie nebo živelná pohroma (1,3)
10. Nespolehlivost dodavatelů a nízká kvalita dodávaných vstupů (1,3)

Opatření pro snížení rizika

Nyní provedeme podrobnější rozbor jednotlivých rizikových faktorů, které mohou ovlivnit dlouhodobý rozvoj Duropack Bupak Obaly a.s. (pozitivně či negativně), a současně navrhuji možná opatření, která tato rizika eliminují nebo alespoň sníží.

1) Nákupní ceny vstupů do výrobního procesu

Růst cen vstupů bude mít za následek nárůst nákladů a pokles hospodářského výsledku proti plánu. Změna cen vstupů se může týkat surovin, materiálu a polotovarů a energií (popř. i služeb nebo mezd).

Opatření:

- Sjednat dlouhodobé smlouvy s dodavateli výše uvedených vstupů při jejich pevných cenách nebo klouzavých cenách, které budou reagovat s určitým zpožděním, aby se podnik mohl na nově vzniklou situaci připravit.
- Podepsat dlouhodobou kolektivní smlouvu s odbory, v níž bude uvedena výše mezd a platů a jejich vývoj v budoucnu.

2) Objem produkce v m²

Objem výroby a zprostředkovaně také hospodářský výsledek podniku mohou být ovlivněny především změnou poptávky, která je silně spjata s vývojem celého národního hospodářství nebo stěžejních segmentů trhu, tj. potravinářského, keramického a sklářského a elektrotechnického průmyslu.

Opatření:

- Nespecializovat se pouze na jedno průmyslové odvětví, ale udržovat takové portfolio zákazníků, kde by byli zastoupeni odběratelé z více oborů. Znamená to, v souladu se strategií podniku, zaměřit se vedle potravinářského průmyslu (dnes přes 30%) i na perspektivní elektrotechnický průmysl a udržet hodnotu dodávek do průmyslu keramického a sklářského.
- V případě výrazného a dlouhodobého poklesu poptávky zastavit investiční rozvojové programy, omezit režijní výdaje, výplatu mzdových prostředků apod.
- Zvýšit angažovanost na zahraničních trzích zvýšit podíl exportu na celkové produkci.
- Rozvíjet výrobu obalů s vyšší přidanou hodnotou (tvarový výsek, vícebarevný potisk), které umožní růst tržeb i při stagnaci či mírném poklesu výroby vyjádřené v naturálních jednotkách.
- Vytvoření konkurenční výhody zlepšením necenových parametrů výrobků – poradenství, servis, kvalita, dodací podmínky, flexibilita produktu.

- Pro případ odchodu konkurenta z trhu je třeba mapovat všechny potenciální zákazníky podniku, aby mohl být využit nově vzniklý tržní prostor

3) Prodejní cena

Prodejní ceny přímo ovlivňují velikost tržeb a tím i velikost hospodářského výsledku. Její velikost je dána trhem- závisí tedy především na konkurenčním prostředí v oboru výroby obalů z vlnité lepenky. Tvrdý konkurenční boj vyvíjí tlak na snížení cen, naopak oslabení pozice konkurence je příležitostí k realizaci produkce za vyšší cenu.

Opatření:

- Vytváření konkurenční výhody optimalizací procesů a minimalizací nákladů a získání prostoru pro případné snížení cen.
- Minimalizace nákladů na dopravu.
- Školení prodejního personálu.

4) Technologie

Zavedením nové technologie může konkurence získat konkurenční výhodu buď v podobě snížení nákladů nebo produkce výrobků, které nejsou ostatní schopni vyrobit. Naopak příležitostí může být využití nové technologie ze strany Bupaku.

Opatření:

- Sledovat vývoj nových technologií a co nejdříve zavést ty, které jsou rozhodující z hlediska strategického zaměření podniku.

5) Vývoj zahraničních ekonomik

Přímý vliv tohoto rizika je vzhledem k nízkému podílu exportu na celkovém obratu (3%) minimální, jeho vliv spočívá v úzké vazbě hospodářství České republiky na Eurozónu, především Německo.

Opatření:

Diverzifikace zákazníků z geografického hlediska – tj. nesoustředit se na export pouze do jedné země.

6) Devizový kurz

Posilování koruny vůči euru zlevňuje dovozy, což má pozitivní vliv na vývoj nákladů na papír nakupovaný v zahraničí (31% spotřeby papíru), dovážené tiskové barvy, strojní zařízení nebo náhradní díly. Zároveň dochází ke zdražení exportu. Jako riziko se jeví, vzhledem k nákupům v zahraničí, oslabování koruny a zdražování dovozu.

Opatření:

- Zajistit možnost nákupu surovin v tuzemsku.
- Termínové nákupy zahraniční měny.

7) Legislativa

Rozvoj podniku může být v legislativní oblasti ovlivněn především:

- a) **změnou daňových zákonů**- daňové odvody přímo ovlivňují hospodářský výsledek podniku, který je hlediskem úspěšnosti podnikání.
- b) **změnou zákonů na ochranu životního prostředí**- přijetí nových předpisů na ochranu životního prostředí může vyvolat potřebu dodatečných finančních zdrojů pro splnění požadavků zákona (likvidace odpadů, snížení produkce odpadů při výrobě).
- c) **celní předpisy** – hodnota cla ovlivňuje náklady, které se promítají do koncové ceny exportovaného zboží. Podnik naopak dováží především výrobní zařízení a suroviny.

Opatření:

- Monitorování vývoje v legislativní oblasti umožní podniku s předstihem reagovat na změny v příslušných předpisech, korigovat plány a v případě velkých finančních nároků, které by z těchto změn vyplývaly, vytvářet rezervy.

8) Dopravní nehoda, havárie nebo živelná pohroma (oheň, povodeň apod.)

Opatření:

- Sjednat příslušný druh pojištění.

9) Nespolehlivost dodavatelů a nízká kvalita dodávkových vstupů

Tyto faktory mohou vést k pozdní realizaci zakázky, růstu nákladů, v krajním případě ke ztrátě zákazníka a poklesu tržeb.

Opatření:

- Důkladné prověřování dodavatelů z hlediska jejich schopnosti plnit veškeré požadavky, které podnik klade na dodávku- tzv. pravidelné hodnocení dodavatelů podle ISO normy.
- Podpora dlouhodobé spolupráce s těmi dodavateli, s nimiž má podnik dobré zkušenosti.
- Zajišťování dodacích podmínek u jiných podnikatelských subjektů, které by mohly nevyhovujícího dodavatele nahradit.

10) Nedobytné pohledávky

Nedobytnými pohledávkami je ohrožena finanční stabilita podniku a existuje nebezpečí tzv. druhotné platební neschopnosti.

Opatření:

- Platba předem v případě neznámých nebo problémových zákazníků.
- Factoring pohledávek

Některá z výše uvedených opatření už podnik samozřejmě využívá již nyní (monitorování legislativy, pojištění, řízení pohledávek apod.). Považuji však za nezbytné uvést je v tomto výčtu proto, aby byla definována všechna podstatná rizika, jejichž přehlížení a podceňování by mohlo vést v budoucnu k problémům.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31. prosince 2004
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	I Č:
2004	12	45 02 25 34

Duropack Bupak Obaly a.s.

Papírenská 41
České Budějovice

Značení	TEXT	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	01	18.221	19.430
	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	12.663	13.098
	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	5.558	6.332
+	Výkony (ř 05+06+07)	04	1.051.206	1.046.454
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1.039.734	1.051.180
II. 1.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	11.472	-4.726
2.	Aktivace	07	0	0
3.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	783.680	775.497
B.	Spotřeba materiálu a energie	09	615.540	599.211
B. 1.	Služby	10	168.140	176.286
B. 2.	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	273.084	277.289
+	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	108.502	103.875
C.	Mzdové náklady	13	77.937	74.723
C. 1.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	27.398	26.317
C. 3.	Sociální náklady	16	3.167	2.835
C. 4.	Daně a poplatky	17	1.996	587
D.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	20.672	22.298
E.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	30.348	8.954
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	19.731	68
III. 1.	Tržby z prodeje materiálu	21	10.617	8.886
III. 2.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a mat.	22	15.805	2.338
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	14.884	47
F. 1.	Prodáný materiál	24	921	2.291
F. 2.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	25	-48.671	-65.953
G.	Ostatní provozní výnosy	26	36.694	24.308
IV.	Ostatní provozní náklady	27	21.688	10.294
H.	Převod provozních výnosů	28	0	0
V.	Převod provozních nákladů	29	0	0
I.	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 -17 - 18 + 19 - 22 + 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	220.134	237.112
Ω				

Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	sledovaném 1	minulém 2
TEXT b			
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
Výnosy z dlouhodobého fin. majetku (ř. 34+35+36)	33	0	54.400
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách - podst.vliv	34	0	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	54.400
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
Náklady z finančního majetku	38	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	-30.270
Výnosové úroky	42	1.543	1.788
Nákladové úroky	43	453	620
Ostatní finanční výnosy	44	4.135	3.344
Ostatní finanční náklady	45	7.567	7.035
Převod finančních výnosů	46	0	0
Převod finančních nákladů	47	0	0
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 + 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + 46 - 47)	48	-2.342	82.147
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	52.684	47.448
- splatná	50	51.862	48.535
- odložená	51	822	-1.087
Výsledek hospodaření za běžnou čin. (ř. 30 + 48 - 49)	52	165.108	271.811
Mimořádné výnosy	53	0	0
Mimořádné náklady	54	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
- splatná	56	0	0
- odložená	57	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (52 + 58)	60	165.108	271.811
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (60+49+55)	61	217.792	319.259

ustaveno dne: 25. ledna 2005	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:
rávní forma: akciová společnost	
ředmět podnikání: výroba papírových obalů	

R O Z V A H A

v plném rozsahu

ke dni 31. prosince 2004
(v celých tisících Kč)

Duropack Bupak Obaly a.s.

Papírenská 41
České Budějovice

Rok	Měsíc	I Č:
2004	12	45 02 25 34

Uspořádání	AKTIVA	Číslo řádku c	Běžné účetní období			31.12.2003
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	b					
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 64)	001	1.132.418	-344.454	787.964	804.191
	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	790.281	-322.889	467.392	438.219
	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	12.382	-11.780	602	264
	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
2.	Software	007	12.382	-11.780	602	264
3.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
4.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	529.078	-311.109	217.969	188.951
	Pozemky	014	19.023	0	19.023	29.320
2.	Stavby	015	99.911	-42.688	57.223	62.277
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	387.957	-268.421	119.536	75.632
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	22.187	0	22.187	10.985
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	10.737
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	248.821	0	248.821	249.004
	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	248.821	0	248.821	249.004
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	Oběžná aktiva (ř. 32+39+48+59)	031	341.425	-21.565	319.860	363.921
	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	79.973	-404	79.569	65.075
	Materiál	033	27.986	-404	27.582	24.559
	Nedokončená výroba a polotovary	034	3.151	0	3.151	2.514
	Výrobky	035	48.836	0	48.836	38.002
	Zvířata	036	0	0	0	0
	Zboží	037	0	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 58)	048	229.070	-21.161	207.909	276.930
	Pohledávky z obchodních vztahů	049	192.896	-21.161	171.735	158.636
	Pohledávky z obchodních vztahů - podniky ve skupině	050	13.646	0	13.646	6.953
	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	051	0	0	0	80.608
	Pohledávky - podstatný vliv	052	0	0	0	0
	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	053	21.326	0	21.326	22.684
	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	054	0	0	0	0
	Stát - daňové pohledávky	055	0	0	0	5.405
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	477	0	477	2.626
	Dohadné účty aktivní	057	13	0	13	0
	Jiné pohledávky	058	712	0	712	18
	Krátkodobý finanční majetek (ř. 60 až 63)	059	32.382	0	32.382	21.916
	Peníze	060	235		235	113
	Účty v bankách	061	32.147		32.147	21.803
	Krátkodobé cenné papíry a podíly	062	0	0	0	0
	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	063				
	Časové rozlišení (ř. 65 až 67)	064	712	0	712	2.051
	Náklady příštích období	065	712		712	2.038
	Komplexní náklady příštích období	066				
	Příjmy příštích období	067	0		0	13

Označení a	PASIVA b	řad. c	Stav v běžném účet. obd.	Stav v minulém účet. obd.
			5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 69+86+120) = ř. 001	068	787.964	804.191
	Vlastní kapitál (ř. 70 + 74 + 79 + 82+ 85)	069	635.721	660.797
	Základní kapitál (ř. 71 + 73)	070	322.431	322.431
A. I.	Základní kapitál	071	322.431	322.431
A. I. 1.	Základní kapitál	072	0	0
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	073		
3.	Změny základního kapitálu	074	-22.126	-21.942
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 75 až 78)	075	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	076	219	219
2.	Ostatní kapitálové fondy	077	-22.345	-22.161
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	078	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	079	128.110	88.410
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisk (ř. 80 až 81)	080	128.110	88.410
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	081	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	082	42.198	87
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	083	42.198	87
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	165.108	271.811
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období ř. 01 - (70 + 74 + 79 + 82 + 86 + 120) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty	086	146.737	140.216
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 116)	087	31.733	59.381
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	088	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	090		
3.	Rezerva na daň z příjmů	091	31.733	59.381
4.	Ostatní rezervy	092	5.680	4.858
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	093	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	094	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	095		
3.	Závazky - podstatný vliv	096		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	098	0	0
6.	Vydané dluhopisy	099	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100		
8.	Dohadné účty pasivní	101		
9.	Jiné závazky	102	5.680	4.858
10.	Odložený daňový závazek			

Označení a	PASÍVA b	řad. c	Stav v běžném účet. obd.	Stav v minulém účet. obd.
			5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 115)	103	107.142	59.554
B. III. 1a	Závazky z obchodních vztahů	104	64.919	27.258
1b	Závazky z obchodních vztahů - podniky ve skupině	105	21.797	17.616
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	106	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	107	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	109	5.189	5.795
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	3.211	3.768
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	7.778	1.496
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112	1.255	1.458
9.	Vydané dluhopisy	113	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	114	2.561	1.486
11.	Jiné závazky	115	432	677
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 117 až 119)	116	2.182	16.423
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	2.182	16.423
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	119	0	0
C.	Časové rozlišení (ř. 121 až 122)	120	5.506	3.178
C. 1.	Výdaje příštích období	121	5.506	3.178
2.	Výnosy příštích období	122	0	0

Sestaveno dne:	25. ledna 2005	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:
Právní forma:	akciová společnost	
Předmět podnikání:	výroba papírových obalů	

PODMÍNKY POSKYTNUTÍ BANKOVNÍHO ÚVĚRU

Jednání o úvěru je zpravidla rozděleno do těchto kroků:

- Žádost o poskytnutí bankovního úvěru
- Příslib úvěru
- Smlouva o úvěr

- 1) **Žádost o poskytnutí bankovního úvěru** – musí být provedena písemně a na předepsaných formulářích. Nedílnou součástí žádosti jsou přílohy, které obsahují důležité informace pro posouzení úvěrové způsobilosti.

Žádost o poskytnutí podnikatelského úvěru obsahuje:

- název a sídlo účetní jednotky,
- údaje o společnících a jejich majetkových podílech v jiných společnostech,
- požadovanou výši, způsob splácení úvěru a navrhované zajištění úvěru,
- závazky podniku, postavení na trhu, hlavní dodavatelé a odběratelé atd.

Přílohy k žádosti tvoří:

- oprávnění k podnikatelské činnosti
- prohlášení o vlastnictví nemovitého a movitého majetku
- rozvaha a výkaz zisku a ztrát k 31.12. i k datu poslední známé skutečnosti
- finanční projekt – bilance aktiv a pasiv, tvorba a rozdělení zisku a tok peněžní hotovosti
- podnikatelský plán
- výsledek auditu – pokud byl zpracován
- další doklady, které si banka vyžádá

- 2) **Příslib úvěru** – banka vyjadřuje svou vůli poskytnout určitý úvěr v čase a požadované výši při splnění podmínek, které jsou v příslibu stanoveny. V příslibu se uvádí

maximální částka úvěru, předpokládaný termín čerpání úvěru, doba splatnosti, způsob zajištění, požadavky na dopracování a aktualizaci účetních výkazů a termín, do kterého je banka tímto příslibem vázána.

- 3) **Smlouva o úvěru** – uzavírána písemně v souladu s Obchodním zákoníkem. Smlouva obsahuje objekt úvěru, jeho výši, způsob a termíny čerpání, splácení, sjednanou úrokovou sazbu, podmínky pro zajištění návratnosti úvěru, postup při neplnění podmínek, způsob předkládání dohodnutých informací a podkladů.

ZAJIŠŤOVÁNÍ ÚVĚRU

Účelem zajištění úvěru je podle Střelečka předejít finančním ztrátám a zajistit splatnost úvěru i úroků. Zajištění úvěru představuje práva k osobám a věcem, které banka získává tímto zajištěním, a které v případě porušení úvěrové smlouvy může využít ke splacení úvěru.

- **Krátkodobé úvěry** – zpravidla se nezajišťují, zajišťují se pouze v případech, kdy klient neplní podmínky úvěrové smlouvy.
- **Dlouhodobé a střednědobé úvěry** – zajišťují se vždy.

Způsoby zajištění úvěru řeší **Občanský a Obchodní zákoník** takto:

1. **Zástava věci nemovité** – vzniká na základě zástavné smlouvy uzavřené mezi zástavním věřitelem a zástavcem vkladem zástavního práva do katastru nemovitostí. Zástavní smlouva se uzavírá na dobu určitou.
2. **Zástava věci movité** – vzniká uzavřením zástavní smlouvy odevzdáním této věci jiné osobě. Jako zástava slouží starožitnosti, šperky, umělecké předměty atd.

3. *Zástava pohledávky* – předpokladem je, aby pohledávka byla bonitní, banka upřednostňuje pohledávky, které sama spravuje. Banka nepřijme pohledávky po lhůtě splatnosti nebo za nebonitní klienty. Zástavou může být vkladní knížka.
4. *Zajištění úvěru ručením* – ručitel se písemně zaváže, že splatní uvedený závazek, pokud to sám neučiní dlužník. Ručení může banky přijmout i od obce, a zahraničního subjektu. Zajištění úvěru může být i prostřednictvím ručení jinou bankou, kdy tento způsob ručení představuje kvalitní zajišťovací nástroj.
5. *Postoupením pohledávky*
6. *Zřízením věcného břemene*
7. *Vystavením hypotečního zástavního práva*

Investiční úvěr

Komu je určen

Podnikatelé a malé firmy

Charakteristika a popis produktu

Využívá se k financování investičních potřeb klienta. Předmětem úvěrování jsou nemovitosti, stavby, stroje a zařízení, nákup cenných papírů a další investice. Jedná se o účelový termínovaný úvěr se stanoveným plánem čerpání a splácení.

Výhody

- překlenutí časového nesouladu mezi tvorbou a potřebou finančních zdrojů na investice
- přizpůsobení splatnosti potřebám klienta – možnost krátkodobého (do 1 roku), střednědobého (1 až 5 let) i dlouhodobého (5 až 8 let) úvěru
- individuální čerpání úvěru, jednorázové nebo postupné
- vytvoření vhodného splátkového kalendáře pro splácení úvěru – pravidelný nebo nepravidelný, možnost jednorázového splacení

Podmínky založení

- vedení běžného účtu u České spořitelny
- schválení úvěru

Základní operace s produktem

- žádost o úvěr
- čerpání úvěru - jednorázové nebo postupné
- splácení úvěru - podle dohodnutého splátkového kalendáře, možné i jednorázové

Provozní úvěr

Komu je určen

- podnikatelé a malé firmy

Charakteristika a popis produktu

Využívá se k financování provozních potřeb klienta (na zásoby, pohledávky, náklady). Jedná se o termínovaný účelový úvěr se stanoveným plánem čerpání a splácení, případně s možností revolvingu.

Výhody

- překlenutí časového nesouladu mezi tvorbou a potřebou finančních prostředků na provozní kapitál
- možnost využití širokého pásma splatností (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé úvěry)
- flexibilní čerpání – možné individuálně přizpůsobit podle klientových potřeb (jednorázové, postupné)
- vytvoření individuálního splátkového kalendáře

Podmínky založení

- vedení běžného účtu u České spořitelny
- schválení úvěru

Základní operace s produktem

- žádost o úvěr
- čerpání úvěru – jednorázové nebo postupné
- splácení úvěru – podle dohodnutého splátkového kalendáře, možné i jednorázově

Hypotéka Podnikatel

Komu je určen

- fyzickým osobám s příjmy z podnikání posuzovaných na základě obrátu

Charakteristika a popis produktu

Co je Hypotéka Podnikatel?

- dlouhodobý úvěr k financování investic do rodinných domů a bytů, se splatností až 25 let
- s pevnou úrokovou sazbou fixovanou na 1, 2, 3, 4, 5, 10, 15 nebo 20 let
- pro všechny klienty je garantována úroková sazba v prvním období fixace
- splácí se formou pravidelných měsíčních splátek, tzv. anuit

Na co všechno ji mohu použít?

- na koupi nemovitosti pro bydlení - rodinného domu, bytu
- na koupi podílu na nemovitosti pro bydlení za účelem vypořádání spoluvlastnických a dědických nároků

- na financování výstavby a úprav nemovitostí pro bydlení (stavba, rekonstrukce, nástavba, přístavba, apod.)
- na splacení dříve poskytnutých úvěrů na investice do rodinného domu nebo bytu, vyjma hypotečních úvěrů poskytnutých Českou spořitelnou
- oddlužení nemovitosti pro bydlení - splacení jiných závazků, kdy na nemovitosti vázne zástavní právo
- úhrada za převod družstevního podílu v bytovém družstvu při zástavě jiné nemovitosti
- předplacení nájemného při zástavě jiné nemovitosti
- odstupné za uvolnění bytu či domu
- a také na všechny prokazatelné náklady související s investicí do nemovitosti (poplatky za bankovní služby, ocenění nemovitosti, realitní a právní služby, apod.)

V jaké výši mohu získat Hypotéku Podnikatel?

- minimální podíl vlastních prostředků klienta je ve výši 30 % celkových nákladů
- až do výše 90 % hodnoty zastavené nemovitosti stanovené bankou na základě znaleckého ocenění
- maximální do výše úvěru 6 mil. Kč, minimální výše není stanovena
- výše je současně posuzována dle schopnosti klienta úvěr splácet

Jaké je její zajištění?

- je zajištěna smluvním zástavním právem k předmětné nebo jiné nemovitosti na území České republiky
- nemovitost, která je předmětem zástavního práva, musí být pojištěna a pohledávka z pojistného plnění zastavena ve prospěch České spořitelny
- u samostatných klientů (svobodných, rozvedených, ovdovělých) pojištění hypotečního úvěru

Jak a na co mohu čerpat?

- jednorázově nebo postupně dle Vašich potřeb
- investici do nemovitosti (např. kupní cena nemovitosti, rozpočtové náklady stavby), včetně prokazatelných nákladů souvisejících s investicí do nemovitosti (ocenění nemovitosti, realitní a právní služby, správní poplatky, apod.)
- poplatky za bankovní služby (např. poplatek za zpracování hypotéky)

Jak budu splácet?

- po dobu čerpání budete platit úroky z vyčerpané částky úvěru
- jistinu úvěru začnete splácet až po jejím úplném vyčerpání formou pravidelných měsíčních splátek, tzv. anuit po dobu 5 let až 25 let

Co všechno budu potřebovat?

- k vyřízení Žádosti o Hypotéku Podnikatel budete potřebovat tyto podklady

Výhody

- okamžité pořízení objektu bydlení v současných cenách
- garantovaná úroková sazba pro všechny klienty v prvním období fixace
- získání úvěru až do 70 % celkových nákladů
- možnost financovat z úvěru všechny prokazatelné vedlejší náklady související s Vaším záměrem
- dlouhou dobu splatnosti, která snižuje momentální zatížení rodinného rozpočtu
- komplexní finanční zajištění s využitím služeb Stavební spořitelny České spořitelny a Pojišťovny České spořitelny
- zajištění realitních služeb prostřednictvím Realitní společnosti České spořitelny
- zprostředkování státní podpory bydlení
- výrazné daňové zvýhodnění (možnost odpisu úroků hypotečního úvěru od základu daně, pokud v nemovitosti budete bydlet)

Hypoteční úvěr

Komu je určen

Podniky a podnikatelé

Charakteristika a popis produktu

Jedná se o dlouhodobý účelový úvěr k financování investic do nemovitostí. Doba splatnosti může být až 20 let a je zpravidla poskytován s pevnou úrokovou sazbou stanovenou na 1 rok nebo 5 let. Úvěr je splácen formou pevných pravidelných měsíčních splátek nebo na základě individuálního splátkového kalendáře. Lze jej poskytnout do výše 70 % hodnoty nemovitosti stanovené bankou na základě znaleckého ocenění.

Zajištění hypotečního úvěru

- zástavním právem v 1. pořadí k úvěrované nebo jiné nemovitosti na území České republiky
- nemovitost, která je předmětem zástavního práva, musí být pojištěná a pojistné vinkulováno ve prospěch České spořitelny
- zástavním právem k pohledávkám z budoucích / kupních smluv nebo budoucích /nájemních smluv dle charakteru obchodu
- zástavním právem k akciím nebo obchodnímu podílu žadatele
- dozajištění ostatními v České spořitelně používanými instrumenty

Výhody

- překlenutí časového nesouladu mezi tvorbou a potřebou finančních zdrojů na investice do nemovitosti
- možnost získání státní finanční podpory (nenároková)
- při využití dlouhodobého úvěru se snižují splátky a tím se zvyšuje dostupnost úvěru
- možnost kombinace s ostatními produkty Finanční skupiny České spořitelny

Podmínky založení

- schválení úvěru
- vedení běžného účtu u České spořitelny

Základní operace s produktem

- žádost o úvěr
- čerpání úvěru
- splácení úvěru

Úvěrové produkty v Kč pro podnikatele a malé firmy, projektové financování, svobodná povolání, veřejný sektor a neziskový sektor

platnost:

7.7.2003

Základní úroková sazba České spořitelny pro klienty (dále jen ZS) 4,90 %

Základní úrokovou sazbu České spořitelny stanovuje Česká spořitelna na základě vývoje tržních úrokových sazeb. Úroková sazba úvěru se mění vždy k datu změny základní úrokové sazby České spořitelny.

Úroková sazba pro úvěrové produkty se stanovuje individuálně.

platnost:

15.4.2004

Základní úroková sazba pro kontokorent Sporoservis 5,50 %

Investiční úvěr 5 PLUS s garancí EIF *)

(garantovaná pevná sazba na zvolené období fixace)

platnost:

1.6.2005

Doba fixace	1 rok	2 roky	3 roky	4 roky	5 let	6 let	7 let	8 let	9 let	10 let
Úroková sazba p.a.	5,10 %	5,50 %	5,80 %	6,00 %	6,10 %	6,20 %	6,30 %	6,40 %	6,40 %	6,40 %

*) Evropský investiční fond

Produkty hypotečního úvěrování (hypoteční úvěr, doplňkový úvěr) Úroková sazba se stanovuje individuálně

Úroková sazba se stanovuje jako pohyblivá nebo pevná ve shodných fixacích nabízených pro produkty hypotečního úvěrování soukromé klientele.

Charge karta Visa Business

platnost:

1.5.2005

měna:

Kč

Druh karty

**Aktuální úroková
sazba**

a) při úhradě celkové dlužné splátky k datu splatnosti

0,00 %

b) při nesplacení celkové dlužné splátky do jednoho měsíce od data splatnosti

12,50 %

Charge karta Visa Gold

platnost:
1.5.2005

měna:
Kč

Druh karty

Aktuální úroková sazba

a) při úhradě celkové dlužné splátky k datu splatnosti
b) při nesplacení celkové dlužné splátky do jednoho měsíce od data splatnosti

0,00 %

12,50 %

Běžný (kontokorentní) účet v Kč i cizí měně

Běžný (kontokorentní) účet je určen:

- právníkům osobám (tuzemcům) podnikajícím na území ČR
- fyzickým osobám-podnikatelům (tuzemcům) podnikajícím na území ČR
- městům, obcím a krajům

Úvěr v cizí měně je určen především klientům, kteří mají dostatečné inkaso v cizí měně na účtu u KB.

Charakteristika běžného (kontokorentního) účtu:

Jde o krátkodobý úvěr určený zejména k financování krátkodobých pohledávek do (obvyklé) lhůty splatnosti v tuzemsku i zahraničí a k financování zásob. Kontokorentní úvěr je poskytován na běžném (kontokorentním) účtu klienta. To je zvláštní typ běžného účtu, u nějž se sjednává možnost čerpat prostředky do debetního zůstatku po určitou dobu a do určité výše za sjednanou úrokovou sazbu a za sjednaných podmínek. Dohodnutý limit debetního zůstatku je nepřekročitelný. Úroková sazba z kreditního zůstatku je vyhlašovaná úroková sazba. Publikuje se v Oznámení Komerční banky, kterým se stanoví úrokové sazby z vkladů a úvěrů. Úroková sazba z debetního zůstatku je pohyblivá, sjednává se ve Smlouvě o vedení běžného (kontokorentního) účtu. Úroky z debetního zůstatku klient hradí měsíčně nebo čtvrtletně, a to v termínech rovněž dohodnutých v této smlouvě, jejíž podmínky zahrnují také metodu úročení. Účet může být veden v českých korunách nebo cizí měně (USD, EUR a CHF).

Výhody běžného (kontokorentního) účtu:

Budete mít stále možnost pružně reagovat na krátkodobé výkyvy v peněžních tocích firmy. Tím pro své podnikání vytvoříte stálejší prostředí. Budete mít totiž jistotu, že v případě potřeby můžete čerpat kontokorentní úvěr a zase jej splácet – vždy podle svých aktuálních potřeb.

Běžný (kontokorentní) účet Vám umožní:

Opakovaně čerpat prostředky do výše sjednaného debetu

Každou došlou úhradou ve prospěch běžného kontokorentního účtu se snižuje debetní zůstatek, a tak se obnovuje možnost znovu čerpat kontokorentní úvěr až do výše sjednaného limitu.

**Operativně reagovat na výkyvy v oběžných prostředcích
Provádět platební styk jako s běžným účtem**

S běžným (kontokorentním) účtem můžete provádět platební styk a využívat dalších bankovních služeb ve stejném rozsahu jako u ostatních běžných účtů. Sem patří zejména hotovostní a bezhotovostní vklady a výběry, rezervace a blokace prostředků na účtu, vedení kartotéky pozastavených plateb, používání šekové knížky, platební karty, HIS a optického klíče, elektronické předávání dat či zadávání trvalých příkazů a automatických převodů.

Jak založit běžný (kontokorentní) účet?

Máte-li zájem dozvědět se více informací o tomto produktu či si jej přímo sjednat, kontaktujte svého bankovního poradce nebo volejte na bezplatnou Infolinku KB 800 111 055.

Eskontní úvěr

Eskontní úvěr je určen:

právníkům osobám a fyzickým osobám-podnikatelům.

Charakteristika Eskontního úvěru:

Eskontní úvěr je krátkodobý úvěr, který urychlí Váš přístup k penězům z obchodních pohledávek. Komerční banka eskontuje směnky tuzemské (splatné na území České republiky) v korunách a zahraniční (splatné mimo území České republiky), vystavené v korunách a cizích měnách.

Banka eskontuje směnku za předpokladu, že bude při splatnosti zaplacená a že případné vymáhání jejího zaplacení prostřednictvím směnečného soudu bude záležitostí žadatele o eskont. Žadatel bance předkládá následující dokumenty:

- žádost o eskont směnek včetně bankou vyžádaných příloh
- doklad prokazující právní subjektivitu žadatele
- doklady prokazující obchodní charakter směnky (dle vyžádání prodejního místa KB)

K eskontu se přijímají pouze směnky, které splňují Obchodní podmínky Komerční banky pro eskont směnek, tj. směnky:

- obchodní
- od klientů Komerční banky
- jen denní (fixní)
- se zbytkovou dobou splatnosti zpravidla 1 až 6 (u zahraničních 1 až 12) měsíců
- znějící na částku minimálně 100 000 Kč (u zahraničních minimálně na ekvivalent 250 000 Kč)
- tuzemské – opatřené doložkou zbavující majitele (banku) povinnosti zabezpečit protest pro neplacení
- zahraniční – opatřené efektivní doložkou v případě, že měna uvedená na směnce je odlišná od měny platebního místa

Na základě smlouvy o eskontním úvěru je banka oprávněna o nezaplacenou směnečnou částku zatížit účet žadatele o eskont, nebude-li eskontovaná směnka v den splatnosti zaplacená akceptantem.

Cena, úroky a ostatní poplatky

Výše eskontní provize se řídí Sazebníkem platným v době poskytnutí eskontního úvěru. Jde o nevratný zpracovatelský poplatek, který hradí klient formou srážky ze směnečné sumy při eskontu. Jednorázovou srážkou ze směnečné sumy při eskontu hradí klient i úroky. Denní úrok se počítá metodou 365/360 dnů. Úroky se sráží za dobu, která začíná dnem eskontu (včetně) a končí dnem platebním (včetně). O konečné výši úrokové sazby použité pro odpočet srážky rozhoduje povolující místo. U zahraničních směnek jsou účtovány ještě následující poplatky:

- odměna KB za inkaso směnky – dle Sazebníku platného v době poskytnutí úvěru

- poplatky DHL
- inkasní výlohy zahraniční banky
- možné výlohy spojené s protestem

Výhody Eskontního úvěru:

- přístup k likvidním finančním prostředkům
- relativně rychlé vyřízení úvěru
- možnost získat úvěr s poměrně nízkou úrokovou sazbou na dosti dlouhou dobu
- zpravidla se nepožaduje klasický zajišťovací prostředek

Eskontní úvěr Vám umožní:

- profinancovat část pohledávek z dodavatelsko-odběratelských vztahů před lhůtou jejich splatnosti.

Úvěr na oběžné prostředky v Kč nebo cizí měně

Úvěr na oběžné prostředky je určen:

- právnickým osobám (tuzemcům) podnikajícím na území ČR
- fyzickým osobám-podnikatelům (tuzemcům) podnikajícím na území ČR
- městům, obcím a krajům

Úvěr v cizí měně je určen především klientům, kteří mají dostatečné inkaso v cizí měně na účtu u Komerční banky.

Charakteristika úvěru na oběžné prostředky:

Jedná se o krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý úvěr, který slouží k financování pohledávek z obchodního styku do obvyklé lhůty splatnosti v tuzemsku i v zahraničí, případně též k financování zásob. Oběžné prostředky lze úvěrovat jako celek, ale je také možné na každý druh oběžných prostředků poskytnout samostatný úvěr.

Úvěr se poskytuje maximálně do předpokládané výše oběžných prostředků nebo konkrétních druhů oběžných prostředků k určitému datu. Čerpat úvěr a splácet jistinu je možné jednorázově nebo postupně, ve smluvně dohodnutých termínech. Tento úvěr se používá k přímému zaplacení potřeb podniku. Pokud takto účelové čerpání není možné, převádějí se peněžní prostředky na běžný účet klienta a banka účelovost ověřuje následně.

U tohoto typu úvěru je úroková sazba pevná nebo pohyblivá. Úroky klient hradí měsíčně či čtvrtletně, v termínech dohodnutých v úvěrové smlouvě, kde se sjednává i metoda úročení. Úvěr na oběžné prostředky lze získat v českých korunách, vybraných cizích měnách (EUR, USD a CHF) nebo v kombinaci těchto měn.

Výhody úvěru na oběžné prostředky:

- úvěr ve více měnách na základě jedné úvěrové smlouvy
- dostatečný prostor pro volbu varianty úvěrování
- úvěrování konkrétních druhů oběžných prostředků, které zajistí účelové využití úvěru

- možnost financovat zásoby vyplývající z nedokončené výroby, které nejsou kryty zálohami (např. u stavebních organizací)

Úvěr na oběžné prostředky Vám umožní:

- financovat pohledávky do lhůty splatnosti doma i v zahraničí
- získat samostatné úvěry na jednotlivé druhy oběžných prostředků
- získat úvěr ve více měnách na základě jedné úvěrové smlouvy

Jak získat úvěr na oběžné prostředky?

Spolu se žádostí o úvěr je třeba předložit aktuální dokumenty opravňující k podnikání, finanční výkazy, popř. další doklady k vyhodnocení rizika nebo doklady k zajištění úvěru podle charakteru zajišťovacího prostředku (například u zástavního práva k nemovitosti je to výpis z listu vlastnictví ne starší než 5 dnů, nabývací titul, pojistná smlouva atd.).

Máte-li zájem dozvědět se více informací o tomto produktu či si jej přímo sjednat, kontaktujte svého bankovního poradce nebo volejte na bezplatnou Infolinku KB 800 111 055.

Úvěr na přechodný nedostatek finančních prostředků

Úvěr je určen:

- právnickým osobám (tuzemcům) podnikajícím na území ČR
- fyzickým osobám-podnikatelům (tuzemcům) podnikajícím na území ČR
- městům, obcím a krajům

Charakteristika úvěru:

Jde o krátkodobý a ve výjimečných případech i střednědobý úvěr, jenž slouží k překlenutí přechodného nedostatku finančních prostředků, který klient sám nezavinil. Používá se na krytí potřeb vyplývajících z podnikatelské činnosti. Poskytnutí úvěru předchází podrobná analýza příčin klientových finančních potíží. Z té musí vyplynout, že úvěr nebude krýt dlouhodobé, klientem zaviněné nedostatky v hospodaření.

Tento úvěr lze použít jako zdroj pro financování pohledávek po lhůtě splatnosti, výplatu mezd, překlenutí časového nesouladu mezi vznikem potřeby a zajištěním jejího financování či pro uhrazení splatné splátky jiného úvěru. Čerpá se obvykle jednorázově, a to buď účelově k přímé platbě (úhradě splatné splátky), nebo převodem na běžný účet klienta. Splácení probíhá ve smluvně sjednaných termínech.

U tohoto typu úvěru se sjednává buď pevná, nebo pohyblivá úroková sazba. Úroky klient hradí měsíčně nebo čtvrtletně, v termínech dohodnutých v úvěrové smlouvě, kde se sjednává i metoda úročení. Úvěr na přechodný nedostatek finančních prostředků lze získat výhradně v českých korunách.

Výhody úvěru:

- možnost překlenout momentální, krátkodobé a nezaviněné finanční problémy
- okamžité řešení finančních problémů jednorázovým čerpáním úvěru

Úvěr Vám umožní:

- financovat pohledávky po lhůtě splatnosti
- vyplatit dlužné mzdy
- splácet jiný úvěr

Jak získat úvěr?

Máte-li zájem dozvědět se více informací o tomto produktu či si jej přímo sjednat, kontaktujte svého bankovního poradce nebo volejte na bezplatnou **Infolinku KB 800 111 055**.

Factoring

Factoring je určen:

právníckým osobám a fyzickým osobám-podnikatelům, kteří pravidelně dodávají zboží nebo služby stálým zákazníkům. Pro factoring by měli být vybráni minimálně tři odběratelé s celkovým ročním obrátem alespoň 10 milionů Kč. Odběratelé mohou být jak tuzemští, tak zahraniční. Factoring se naopak nehodí pro situace, kdy existuje zákaz postupování pohledávek, pohledávky jsou zastaveny třetím osobám nebo dochází ke vzájemným dodávkám.

Charakteristika factoringu:

Factoring zahrnuje financování, záruku proti platební neschopnosti či nevůli odběratelů a také inkaso a správu krátkodobých pohledávek s odloženou splatností do 90 dnů, které vznikly na základě dodávek zboží nebo služeb stálým zákazníkům.

Výhody factoringu:

- financování do výše 80 % hodnoty faktur
- možnost čerpat prostředky podle hodnoty dodávek, a tedy i faktur
- outsourcing správy, inkasa a vymáhání pohledávek
- záruka proti platební neschopnosti odběratelů
- možnost nabídnout zákazníkům výhodnější obchodní podmínky, a tak zvýšit svou konkurenceschopnost

Factoring Vám umožní:

Komunikovat s factoringovou společností

Factoring umožňuje získat 80 % hodnoty faktury okamžitě po jejím vystavení a dodání zboží. V případě regresního factoringu je možné faktury postupovat elektronicky. Zároveň lze získávat průběžné informace o stavu veškerých postoupených faktur – zda byly uhrazeny, jsou po splatnosti a jak dlouho atd.

Factoring je flexibilní nástroj financování, který funguje jako kontokorentní úvěr. Jestliže dodáte více zboží, můžete čerpat více prostředků a naopak. V případě, že Váš zákazník uhradí fakturu po splatnosti (do 60 dnů), jste o této skutečnosti informováni, ale nejsou Vám účtovány žádné sankční úroky ani pokuta a přitom máte prostředky na nákup materiálu či zboží pro Vaši výrobu nebo obchod. Nemusíte vymáhat pohledávky od Vašich odběratelů.

Zvýšit konkurenceschopnost

Jestliže využíváte factoring, můžete zákazníkům nabídnout odloženou splatnost, standardně až 90 dní, výjimečně až 120 dní, a máte možnost obchodovat na otevřený účet. Navíc nejste nuceni žádat o otevření akreditivu, a přesto získáváte záruku proti nezaplacení v případě platební neschopnosti odběratele. Potřebujete pouze obchodní kontrakt s odběratelem, který bude obsahovat všechny základní informace o obchodu a dodávce a řádné doklady spojené s dodávkou.

Zahrnout náklady na factoring do cen

V rámci factoringu je účtován jednorázový factoringový poplatek a úrok z poskytnutých záloh. Část nákladů spojených s factoringem můžete zahrnout do ceny, protože odběrateli vlastně poskytujete dodavatelský úvěr.

Jak získat factoring?

Máte-li zájem dozvědět se více informací o tomto produktu či si jej přímo sjednat, kontaktujte svého bankovního poradce

Forfaiting

Forfaiting je určen:

klientům, kteří dodávají své zboží či služby s odloženou platbou.

Charakteristika forfaitingu:

Forfaiting lze definovat jako úplné postoupení v budoucnu splatných pohledávek klienta, které vznikly v rámci realizovaných obchodních případů na Komerční banku. Jedná se o odkup pohledávek bez zpětného postihu na původního majitele (zpravidla dodavatele), který může být realizován dvěma způsoby:

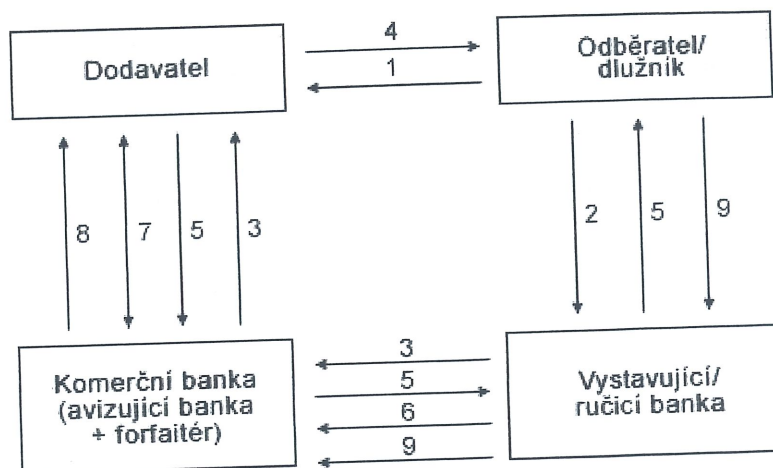
- na riziko bankovního subjektu – směnka (vlastní, cizí) s bankovním avalem, dokumentární akreditiv, bankovní platební záruka
- na riziko podnikatelského subjektu (dlužník – odběratel) – směnka (vlastní, cizí) bez bankovního avalu, faktura

Minimální splatnost postupované pohledávky je 45 dní. Zpravidla jsou postupovány pohledávky krátkodobé, výjimečně i střednědobé nebo dlouhodobé (v závislosti na míře přebíraného rizika a charakteru pohledávky).

Spodní hranice výše pohledávky se obvykle pohybuje kolem 1 milionu Kč, případně ekvivalentu této částky v cizí měně. Cena za postoupení se stanovuje individuálně a závisí zejména na bonitě dlužníka, výši, splatnosti a charakteru pohledávky. Veškeré poplatky se zpravidla odečítají od vyplácené částky v okamžiku odkupu pohledávky.

Fungování forfaitingu lze porozumět z následujícího schématu:

Příklad odkupu pohledávky pod dokumentárním akreditivem



- 1 - Kontrakt
- 2 - Žádost o vystavení dokumentárního akreditivu
- 3 - Akreditiv
- 4 - Dodávka zboží nebo služeb
- 5 - Prezentace akreditivních dokumentů
- 6 - Akceptace akreditivních dokumentů
- 7 - Uzavření smlouvy o postoupení pohledávek
- 8 - výplata
- 9 - Úhrada pohledávky

Výhody forfaitingu:

- přenesení rizik (politických i komerčních) spojených se splacením postupované pohledávky na forfaitéra, tedy Komerční banku
- získání likvidních finančních prostředků – výplata se realizuje po předložení sjednaných dokumentů (kontrakt, objednávka, faktura, dopravní doklad...) bezprostředně po uskutečnění dodávky
- operativní a jednoduchá forma financování provozních potřeb
- možnost nabídnout odběrateli odloženou platbu
- možnost připravit forfaiting již v předkontrakční fázi a zahrnout jeho náklady do ceny dodávaného zboží

Forfaiting Vám umožní:

- dodávat zboží s odloženou platbou a získat finanční prostředky na poskytnutí dodavatelského úvěru
- vyvážet do ekonomicky či politicky nestabilních zemí, pokrýt příslušná rizika a získat finanční prostředky na Vaše aktivity

Úvěr na investice v Kč a cizí měně

Úvěr na investice je určen:

- právnickým osobám-tuzemcům podnikajícím na území ČR
- fyzickým osobám podnikatelům-tuzemcům podnikajícím na území ČR

Úvěr v cizí měně je určen především klientům, kteří mají dostatečné inkaso v cizí měně na účtu u Komerční banky.

Charakteristika úvěru na investice:

Jedná se krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý úvěr na pořízení hmotného, případně nehmotného investičního majetku (staveb včetně projektů, strojů a zařízení nebo jejich souborů apod.), a to až do výše smluvní ceny. Ve zcela ojedinělých případech může být účelem úvěru i půjčka podnikům ve skupině, která slouží k financování jejich provozních a investičních potřeb.

Úvěr lze čerpat jednorázově nebo postupně, a to k přímým platbám na účet dodavatele nebo prodávajícího na základě předložených dokladů (faktur, kupních smluv apod.). Na běžný účet klienta se peníze převádějí jen ve výjimečných a odůvodněných případech. Účelovost pak banka ověřuje následně. Čerpání úvěru je omezeno skutečně vynaloženými náklady na pořízení investičního majetku.

U tohoto typu úvěru se používá pevná nebo pohyblivá úroková sazba. Úroky klient hradí měsíčně nebo čtvrtletně – v termínech dohodnutých ve smlouvě o úvěru. Metoda úročení se rovněž sjednává v této smlouvě. Úvěr na investice se poskytuje v korunách nebo vybrané cizí měně (EUR, USD a CHF), případně v několika měnách zároveň.

Výhody úvěru na investice:

- postupné čerpání úvěru a rozložení splátek jistiny, které vytváří předpoklady pro pozitivní vývoj peněžních toků
- možnost získat úvěr ve více měnách na základě jedné úvěrové smlouvy

Úvěr na investice Vám umožní:

- možnost realizovat finančně náročné investiční akce směřující k rozvoji podnikatelské činnosti

Jak získat úvěr na investice?

Spolu s žádostí o úvěr je třeba předložit aktuální dokumenty opravňující k podnikání, finanční výkazy, popř. další doklady k vyhodnocení rizika nebo doklady k zajištění úvěru podle charakteru zajišťovacího prostředku (například u zástavního práva k nemovitosti je to výpis z listu vlastnictví ne starší než 5 dnů, nabyvací titul, pojistná smlouva apod.).

Charakteristika KB Leasingu:

Finanční leasing

Jedná se o dlouhodobý pronájem s následnou koupí pronajaté věci. Leasing musí trvat minimálně 3 roky. Při vhodné struktuře je možné zákonnou dobu odepisování zkrátit až o 50 % (pro předměty odpisových skupin II. a III). K datu ukončení smlouvy o finančním

leasingu nesmí být kupní cena vyšší než účetní zůstatková hodnota, tvořená rovnoměrným odpisem (pokud není předmět k termínu řádného ukončení již účetně odepsán). Optimální daňová úspora umožní plnou amortizaci, přičemž prodejní cena je stanovena na minimální hodnotu, (např. 1 % kupní ceny), aby po přechodu vlastnictví nevznikla povinnost aktivace. Kromě daňové optimalizace takto sestavená smlouva také pomáhá vytvářet "skryté" rezervy v investičním majetku nájemce.

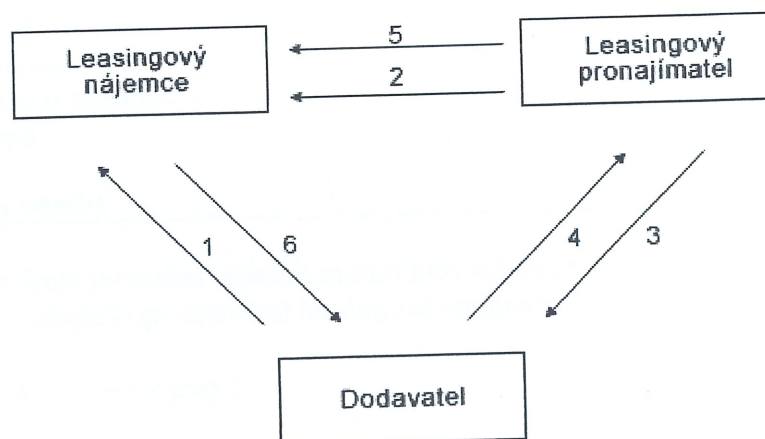
Operativní leasing

Jde o dlouhodobý smluvní vztah, při němž nájemce užívá předmět leasingu po pevně stanovenou dobu proti splácení pravidelných leasingových splátek. Po jejím skončení pak má právo předmět vrátit leasingové společnosti, případně využít kupní opce za předem stanovenou zůstatkovou prodejní cenu. Tak může nájemce neustále obnovovat výrobní prostředky, aniž by je musel po uplynutí doby leasingu odkoupit. Operativní leasing nabízíme pouze finančně silným společnostem, a to ve spolupráci s dodavatelem, který leasingové společnosti zaručí odkup předmětu leasingu po jeho vrácení nájemcem. Operativní leasing je třeba individuálně konzultovat s bankovním poradcem.

Variabilita měn a struktura splácení

Můžete si vybrat mezi pevnými (CZK a EURO) a variabilními úrokovými sazbami (CZK). Variabilní úrokové sazby jsou vázány na základní referenční sazbu (Příbor), která odráží vývoj peněžního trhu. Splátkové kalendáře lze flexibilně strukturovat: Splácet můžete pravidelně (měsíčně či čtvrtletně) nebo nepravidelně (splátky přizpůsobené sezónním a jiným výkyvům v peněžních tocích). Při stanovení celkové doby splácení se kromě potřeb klienta řídíme délkou a formou užívání předmětu leasingu. Pokud je sjednána předplatba, lze ji složit jako zálohu na budoucí leasingové splátky nebo jako mimořádnou leasingovou splátku.

Principu leasingu lze porozumět i z následujícího schématu:



- 1 - Výběr předmětu
- 2 - Schválení leasingu, leasingová smlouva
- 3 - Komunikace o předmětu
- 4 - Kupní smlouva a výplata
- 5 - Splácení splátek
- 6 - Servis

Výhody KB Leasingu:

- zachování likvidity
- hrazení splátek z výnosů investice
- optimalizace investičních nákladů a výnosů
- daňově uznatelné leasingové splátky
- možnost mimořádného odpočtu

KB Leasing Vám umožní:

Zachovat si likviditu

Předmět koupí KB a přenechá jej k užívání nájemci proti úhradě leasingových splátek. Vaše vlastní zdroje a úvěrové rámce tak zůstanou nedotčeny.

Splácet z výnosů investice

Porovnejte náklady spojené s leasingem a užitnou hodnotu investice. Zatímco leasingové splátky hradíte z výnosů investice, v případě koupě zaplatíte za dobu užívání předem. Volné prostředky můžete efektivněji využít v jiných oblastech podnikání.

Získat pevný základ pro plánování

Měsíční splátky Vám umožní vytvořit pevnou kalkulační základnu pro sjednané úrokové období. To se odrazí v optimalizaci Vašich investičních nákladů a výnosů.

Zařadit splátky mezi daňově uznatelné náklady

Leasing je z hlediska rozvahy neutrální, leasingové splátky jsou daňově uznatelné jako provozní náklad. Leasing nezatěžuje rozvahu klienta, protože aktivace se provádí u leasingové společnosti. Splátky se prostřednictvím časově rozlišených položek rovnoměrně rozdělí na celou dobu trvání leasingového vztahu a vstupují pouze do výkazu zisků a ztrát. Investici pořízenou na leasing můžete navíc uplatnit do daňově uznatelných nákladů až o 50 % rychleji než u přímé koupě.

Uplatnit mimořádný odpočet

U finančního leasingu je možné uplatnit mimořádný odpočet ve výši 10 % (15 % pro zemědělské technologie) i po uzavření leasingové smlouvy.

Jak sjednat KB Leasing?

Pro sjednání produktu KB Leasing stačí vyplnit spolu s Vaším bankovním poradcem krátký dotazník, tzv. Žádost o KB Leasing a vyčkat na konkrétní nabídku leasingové společnosti.

