

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán jako součást studie proveditelnosti
investičního záměru

Business plan as a part of an investment feasibility
study

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Emil Vacík, CSc.

LORENC

JAKUB

2018

LORENC, Jakub. Podnikatelský plán jako součást studie proveditelnosti investičního záměru. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17.5.2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat zejména vedoucímu mé práce, panu doc. Vacíkovi, za trpělivé a ochotné vedení při zpracovávání tohoto dokumentu. Dále bych rád poděkoval paní ředitelce Masarykova Ústavu, doc. Švecové, za ochotu a pozitivní přístup, který panoval po celou dobu studia. Velké díky patří i mé rodině, která mi byla vždy velkou oporou.

Abstrakt

Tato práce se zabývá tvorbou finanční analýzy investičního projektu ve vybrané společnosti. Jedná se o investici do celkové obnovy malého podniku, zabývající se výrobou a prodejem ocelových lan. První, teoretická, část práce shrnuje metodologie pro posouzení zdraví podniku a tržního potenciálu, dále analýzu rizik a metody hodnocení investice. V praktické části je formulováno poslání, vize a cíle podniku, kterých se snaží ve specifikované době dosáhnout, dále je detailně popsáno a zhodnoceno vnitřní a vnější okolí podniku a jeho složky. Stěžejní kapitoly pro pokračování v detailnějším popisu investice jsou analýza SWOT a Analýza a řízení rizik. Další části se zabývají samotnou technickoekonomickou hodnotou investice, plánování nákladů a výnosů. V poslední kapitole je uvedena čistá současná hodnota projektu a plánované hodnoty cashflow v jednotlivých letech plánovacího období. Závěr je pak věnován celkovému vyhodnocení investičního záměru a doporučení k jeho uskutečnění.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti; podnikatelský plán; investiční záměr; hodnocení rizik

Abstract

This thesis deals with a creation of a financial analysis of an investment project in a selected company. The investment project is about renovation of a small company involved in a production and sale of steel ropes. The first, theoretical, part of this thesis summarizes the methodology for assessment of health of a company and market potential, risk analysis and evaluation methods of an investment. In the practical part, the mission, vision and objectives of the company are formulated. The internal and external surroundings of the company and its components are then described and evaluated in detail. The core sections for more detailed description of the investment are SWOT Analysis and Risk Analysis and Management. Following sections deal with the techno-economic value of the investment itself and cost-benefit planning. The last section deals with the net present value of the project and the planned cash flow in each year of the planning period. The conclusion is then devoted to the overall evaluation of the investment plan and recommendation for its implementation.

Key words

Feasibility study; business plan; investment plan; risk evaluation

Obsah

1	Úvod	5
2	Strategický plán společnosti	9
3	Hodnocení okolí podniku	10
3.1	Analýza vnitřního prostředí	10
3.2	Analýza vnějšího prostředí	13
4	Investiční rozhodování	17
5	Analýza vnitřního prostředí firmy	21
5.1	Představení společnosti	21
5.2	Poslání	22
5.3	Vize	22
5.4	Cíle	22
5.5	Organizační struktura	24
5.6	Produkt	26
5.6.1	Přeprodej produktů	26
5.6.2	Výroba	28
5.7	Technologie	29
5.8	Finanční analýza společnosti	31
6	Analýza vnějšího prostředí firmy	39
6.1	Analýza mezoprostředí	39
6.1.1	Stávající konkurence	39
6.1.2	Nová konkurence	47
6.1.3	Zákazníci	47
6.1.4	Substituty	51
6.1.5	Dodavatelé	51

6.2	PEST analýza.....	52
6.2.1	Politické faktory.....	52
6.2.2	Ekonomické faktory.....	53
6.2.3	Sociální faktory.....	55
6.2.4	Technologické faktory.....	55
6.3	SWOT analýza firmy.....	56
6.4	Analýza a rizik.....	57
7	Investice	61
7.1	Výrobní prostory.....	61
7.2	Strojní vybavení.....	62
7.3	Plán výroby.....	64
7.3.1	Plán tržeb.....	67
7.4	Financování investice.....	69
7.5	Plán nákladů.....	75
8	Finanční posouzení investice.....	78
9	Závěr	84
10	Seznam použité literatury.....	89
11	Seznam obrázků.....	93
12	Seznam tabulek.....	93
	Seznam grafů	95

1 Úvod

Tato práce se zabývá tvorbou finanční analýzy investičního projektu ve vybrané společnosti a bude zpracována jako výchozí dokument pro zpracování reálné studie proveditelnosti investičního záměru. Jedná se o investici do celkové obnovy strojního vybavení malého podniku, zabývající se výrobou a prodejem ocelových lan a vázacích prostředků. První, teoretická, část práce shrnuje metodologie pro posouzení zdraví podniku a tržního potenciálu, dále analýzu rizik a metody hodnocení investice.

V praktické části je formulováno poslání, vize a cíle podniku, kterých se snaží ve specifikované době dosáhnout, dále je detailně popsáno a zhodnoceno vnitřní a vnější okolí podniku a jeho složky. Stěžejní kapitoly pro pokračování v detailnějším popisu investice jsou analýza SWOT a Analýza a řízení rizik, které ve výsledku ukazují, že, za předpokladu splnění určitých opatření, je, z hlediska tržního potenciálu, pro podnik výhodné investovat do celkové obnovy a restrukturalizace majetku. Další části se zabývají samotnou technickoekonomickou hodnotou investice, plánování nákladů a výnosů. V poslední kapitole je uvedena čistá současná hodnota projektu a plánované hodnoty cashflow v jednotlivých letech plánovacího období. Závěr je pak věnován celkovému vyhodnocení investičního záměru a doporučení k jeho realizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Strategický plán společnosti

Úvodem první kapitoly práce bude strategické plánování ve společnosti. Jedná se o komplexní metodologii, kterou vysvětluje řada publikací. Pro kvalitní strategické řízení společnosti je zásadním prvkem formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. Tyto tři pilíře společně tvoří soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody.

Prvním krokem pro sestavení strategického plánu je formulace:

Poslání společnosti, které definuje navenek i vnitřně podnikovou kulturu, chování organizace vzhledem k zákazníkům, dodavatelům, ale i zaměstnancům.

Vize společnosti jsou formulovány jako obraz přesně vzdálené budoucnosti, který je zatím v obecné, málo detailní rovině, je to striktní popis stavu společnosti na konci plánovacího období.

Dílčí cíle by měly odpovídat výše zmíněným bodům a postupně dovést společnost k naplnění definovaných vizí. Cíle mohou být dlouhodobého, střednědobého, či krátkodobého charakteru podle úrovně řízení. Vrcholoví manažeři se pravděpodobně nebudou zabývat dílčími cíli jednotlivých složek podniku, stejně jako manažeři nižšího stupně se budou zabývat méně dlouhodobými cíli podniku. Všechny cíle podniku by pak měly být transparentní. Kvalitní definice cílů je pro podnik klíčová, nejlépe podle metodiky SMART. Jedná se o akronym, jež se využívá při sestavování správně definovaného cíle. Cíl je SMART, pakliže je:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Realistic (reálný/realistický)
- Timed (časově specifikován)

Následuje pak popis strategie vedoucí k dosažení vytyčených cílů.

Po definici cílů společnosti je důležité zjistit stávající situaci podniku ve vztahu k okolí. Pro tyto účely jsou poměrně snadno pochopitelné metodiky strukturované analýzy tržní pozice společnosti (FOTR, J., VACÍK, E., 2012).

3 Hodnocení okolí podniku

Hodnocení okolí podniku je důležitou součástí pro zhodnocení pozice podniku na trhu. Ta vychází z následujících kapitol a je odrazem stavu společnosti ve vztahu k jejímu okolí. Následné vyhodnocení by mělo odpovídat na otázku, jakou strategii zvolit pro další podnikání společnosti. Ta v první řadě musí vycházet z poslání, vize a cílů podniku, resp. s nimi musí kolidovat. Je proto důležité, aby hodnotící manažer pochopil kulturu organizace a dlouhodobé cíle podniku, poté zvolil strategii, která nejvíce odpovídá pozici společnosti na trhu.

3.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí vysvětluje aktuální stav společnosti v jednotlivých parametrech jejího podnikání. Má za cíl strukturovaně shrnout vnitřní stav z hlediska finančních faktorů, technologie, lidských zdrojů (organizační struktury), a produktů. V návaznosti na vybrané cíle podniku, resp. cíle práce, by i tyto informace měly být uvedeny v tomto smyslu. Tato práce pojednává o potřebě realizovat podnikatelský záměr společnosti. Jsou zde tedy uvedeny i potřeby, které realizace investice bude vyžadovat, jak například změna organizační struktury, změna produktového portfolia atd. (VOCHOZKA, M. a MULAČ, P., 2012).

Ve finanční analýze je pak důležité uvést a popsat finanční stabilitu firmy, jenž je výsledkem horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Pro posouzení finančního zdraví společnosti je vhodné využít některých poměrových ukazatelů, které jsou součástí vertikální analýzy. V praktické části práce jsou využity tyto:

- Rentabilita vlastního kapitálu = ROE = Čistý zisk (EAT)/Vlastní kapitál
- Rentabilita aktiv = ROA = Hrubý zisk (EBIT)/Aktiva
- Rentabilita tržeb = ROS = EAT/Tržby
- Ukazatel nákladovosti = 1 - ROS

Dále jsou uvedeny ukazatele likvidity:

- Běžná likvidita = Oběžná aktiva (OA)/ Cizí krátkodobý majetek (CKr)

- Pohotová likvidita = $OA - zásoby / CKr$
- Okamžitá likvidita = Pohotové platební prostředky / CKr

A dále ostatní ukazatele:

- Obratovost zásob = $Tržby / Zásoby$
- Doba obratu zásob = $Zásoby \times 360 / Tržby$
- Zadluženost = $Celkový kapitál / Vlastní kapitál (VK)$
- Finanční páka = $Aktiva / VK$
- Úroková redukce zisku = $Zisk \text{ před zdaněním (EBT)} / EBIT$
- Ziskový účinek finanční páky = $(\text{Finanční páka}) \times (\text{Úroková redukce zisku})$
- Ziskovost = $Tržby / EBIT$

Tato ukazatele dají potřebný finanční pohled na podnikání. U některých jsou uvedeny doporučené hodnoty, např. Zadluženost by měla být udržována na hranici 50 %, běžná likvidita by se optimálně měla pohybovat kolem hodnoty 2, jak je z praktické části patrné, tyto hodnoty se ve zkoumaném podniku liší od doporučených hodnot, a i přesto se dá říci, že podnik má zdravou finanční strukturu. Při hodnocení jednotlivých ukazatelů je vhodné přihlídnout k povaze podnikání. Analyzované údaje je vhodné porovnat také horizontálně, tj. porovnat hodnoty jednotlivých ukazatelů v jednotlivých letech podnikání. Horizontální analýza dá hodnotiteli představu o výsledcích podnikání společnosti v průběhu zkoumaných let (Kislingerová, E., 2001).

SWOT analýza

V předchozích analýzách vnitřního a vnějšího prostředí bylo popsán stávající stav podniku v návaznosti na vytyčené cíle. Pro další pokračování v tvorbě strategického, popřípadě investičního plánu je vhodné zjištěné poznatky sumarizovat v jednotlivých bodech do SWOT matice, SWOT je anagram pro anglické Strengths (Silné stránky), Weakneses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti) a Threats (Hrozby). Jednotlivé prvky matice jsou navíc rozděleny na Interní faktory – silné a slabé stránky a Externí – Příležitosti a Hrozby. Jednotlivé prvky matice je nutné formulovat strukturovaně – popsat příčinu a nikoliv následek. Analýza SWOT by měla shrnovat relevantní informace z předchozích kapitol a následně je využít k plánování rizik, resp. strategického plánování. Pro další plánování je vhodné vycházet ze SWOT analýzy zejména pro účelného řízení organizace k potlačení slabých stránek podniku, posílení silných strán-

nek, k redukci možných hrozeb a k využití zjištěných příležitostí (Nývltová, R. a Marinič, P., 2011).

Analýza rizik

Tato kapitola řeší identifikaci rizika, jeho kvantifikaci a možný postup k redukci dopadů, nebo pravděpodobnosti rizika. Pro identifikaci slouží údaje z předchozí SWOT matice, které je vhodné sepsat v jednotlivých bodech. Rizika by měla být strukturovaná, kvantifikovatelná a jasně vymezená. Není dobré být při tvorbě rizik příliš detailní, neboť to by vedlo k velkému počtu rizik a ztrátě přehledu v matici rizik, která je výsledkem této kapitoly. V dalším kroku je vhodné identifikovaná rizika kvantifikovat v matici pravděpodobnosti vzniku rizika a dopadu rizika na provoz společnosti. Tato matice slouží k posouzení rizik. V praxi se hodnoty jednotlivým rizikům přiřadí na základě expertního hodnocení, kdy odpovědná osoba ohodnotí rizika na základě pravděpodobnosti vzniku a dopadu na chod společnosti v případě vzniku rizika. Výsledky expertního hodnocení se zapisují do matice hodnocení rizik znázorněné v Tabulce 1, kde R1 až R10 jsou označení pro jednotlivá rizika. Nejvýznamnější rizika se nacházejí v pravém horním rohu a nejméně významná rizika v levém dolním rohu.

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

Tabulka 1 Matice hodnocení rizik (Adamec, J., 2013)

Na základě ohodnocení jednotlivých rizik od nejvýznamnějších, po nejméně významná, jsou postoupeny kroky pro snížení vzniku pravděpodobnosti a případného dopadu rizika na chod společnosti (HNILICA, J. a FOTR, J., 2009).

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku bude řešena dvěma metodami, první, která má za cíl analyzovat mezoprostředí podniku je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pro analýzu makroprostředí je vhodné použít PEST analýzu. PEST je akronym pro následující analyzované složky: Politics (polické faktory), Economic (Ekonomické faktory), Social (Sociální faktory), Technology (Technologické faktory).

Porterova teorie pěti konkurenčních sil

Tuto teorii vytvořil Michael E. Porter pro porovnání faktorů mezoprostředí, jedná se o model pěti faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost organizace v blízkém prostředí. Teorie pěti konkurenčních sil se zabývá:

- Stávající konkurenci
- Nově vznikající konkurencí
- Dodavateli
- Zákazníci
- Substituty

Ke každé je uveden popis zkoumaných faktorů, graficky je pak znázorněno v obrázku č.1.

Stávající konkurence

Jedná se o analýzu konkurence, v ní se porovnává zkoumaný podnik s jeho konkurenty. Ke každému konkurentovi by pak měl přijít seznam položek, v čem má konkurent výhodu, a v čem má naopak výhodu zkoumaný podnik. Výhody konkurenta je poté nutné analyzovat a následně specifikovat, jaké procesy v organizaci by vedli k potlačení této výhody. Při zjištění výhody zkoumaného podniku je také nutné specifikovat příčiny této výhody a na ty se v podniku zaměřit, neboť je velice pravděpodobné, že konkurence již pracuje na potlačení této výhody.

Nová konkurence

V této části analyzujeme potenciální nové konkurenty na trhu, jejich pravděpodobnost vstupu na trh a případné výhody/nevýhody, které by mohla mít oproti zkoumané společnosti. Součástí je analýza možných dopadů vstupu nových konkurentů na trh, jako je snížení prodejních cen, když konkurent zvolí strategii penetrace trhu atd. Do této kategorie spadají i nově vznikající společnosti vzniklé formou akvizic a spojení stávajících konkurentů.

Zákazníci

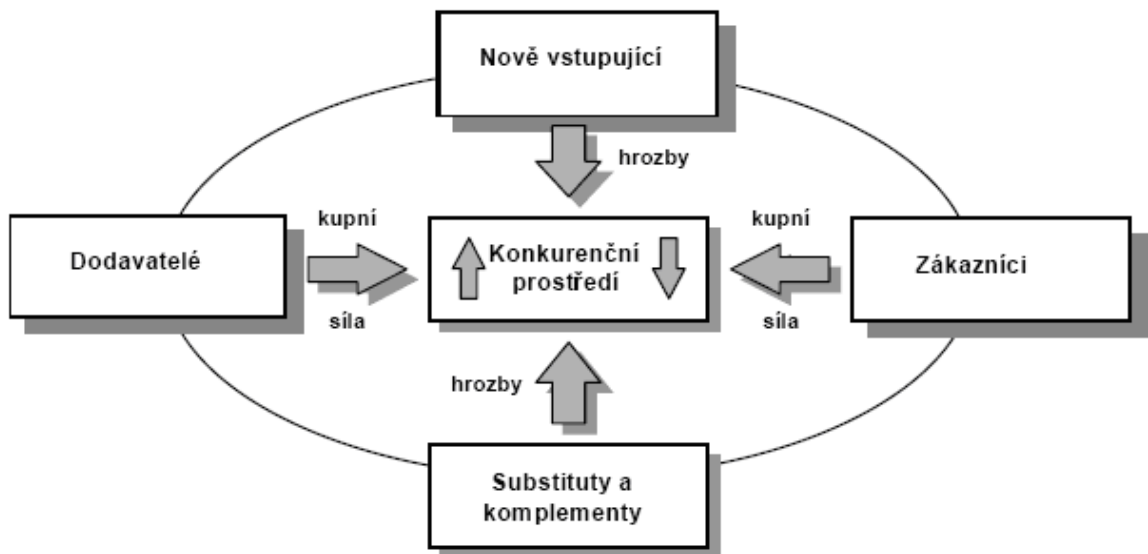
V této kategorii Porterova modelu pěti konkurenčních sil definujeme zákazníka, jeho potřeby a jak jim dostát. Jedná se o vymezení pojmu „Zákazník“ pro marketingové účely z hlediska konkurenčních podniků a substitutů. Rozdělením zákazníků do jednotlivých segmentů dává možnost částečně personalizovat budoucí strategii podniku pro určité skupiny zákazníků. Segmentaci je dobré provádět z hlediska vlivu na náš podnik, ne například z hlediska zákaznickova zaměření. Segmentace může být provedena na základě demografického hlediska, velikosti zákazníka či okruhu produktů poptávaných určitým typem zákazníků. Tento postup dovolí efektivně personalizovat zákaznickou komunikaci marketingové složky podniku.

Dodavatelé

Tato část Porterova modelu pěti konkurenčních sil uvádí analýzu dodavatelů, možnost výběru dodavatelů a seznam (ne)výhod jednotlivých dodavatelů. Tuto část analyzujeme pro podchycení případných hrozeb se strany dodavatelské struktury. Je nutné vyjmenovat ty dodavatele, kteří jsou pro podnik klíčoví a zhodnotit jejich vyjednávací pozici vůči zkoumané společnosti, případně určit zástupné dodavatele v případě výpadku stávajících.

Substituty

Část věnovaná substitutům má za cíl analyzovat substituční portfolio produktů, které mohou ovlivnit prodeje stávajících výrobků. Je dobré analyzovat jejich vývoj a predikovat vývoj cen, popřípadě inovací substitučních výrobků. Z tohoto hlediska analyzovat případné hrozby pro podnik a stanovit pravděpodobnost jejich vzniku. Dále stanovit postup pro předejití hrozeb, či zmírnění dopadů následků (HANZELKOVÁ, A., 2013).



Obrázek 1 Porterův model pěti sil (JAKASI, 2015)

PEST Analýza

Analýza PEST je jedna z nejrozšířenějších metodik pro analýzu makroprostředí podniku. Využívá se pro strategickou analýzu stávající situace a predikci vývoje oboru podnikání. Jedná se o komplexní analýzu, která má za cíl zhodnotit současný stav makrookolí podniku, případně předpovědět jejich změny. Stává se z těchto dílčích částí:

- **Analýza politických faktorů**
Zabývá se analýzou politických a legislativních faktorů, které ovlivňují chod podniku. Zabývá se zejména legislativním zajištěním podnikání a právními aspekty. Účelem tohoto bodu by měl být popis stávající situace, tedy politických/legislativních faktorů, které ovlivňují chod podniku, predikce změn v legislativní sféře a jejich vztah k podnikání společnosti.
- **Analýza Ekonomických faktorů**
Řadí se sem makroekonomické údaje společnosti jako celku, a faktory, které ovlivňují podnikání společnosti. Zejména pak vývoj kurzu domácí měny vůči zahraniční (konkrétně pak měně dodavatele/odběratele) vývoj světové ekonomiky, jako například konjunktura/recese. Vývoj ekonomických faktorů v dodavatelských a odběratelských zemích.

- Analýza sociálních faktorů
Součástí analýzy sociálních faktorů bude analýza vývoje na trhu práce, vzdělání obyvatelstva, vztah společnosti k životnímu prostředí a životní úroveň obyvatelstva. Účelem této kapitoly je zhodnotit vztah společnosti k podniku.
- Analýza Technologických faktorů
Technologické faktory ovlivňují zejména výrobní a průmyslové podniky. Jedná se popis stavu používané technologie ve světě a možnosti transferu technologií do daného podniku. Kapitola má za cíl analyzovat technologický vývoj, následně bude sloužit pro posouzení stavu podniku.

Některé metodologie uvádí ještě rozšířenou verzi PEST matice, kterou doplňují o Ekologické faktory a Legislativní faktory (PESTEL), v této práci bude řešena jen základní verze tohoto modelu, která vzhledem k velikosti a povaze výroby daného podniku dostatečná (Sedláčková, H. a Buchta, K., 2006)

4 Investiční rozhodování

Z provedených analýz by podnik měl být schopen poznat, jestli mu stávající stav dovoluje investovat čas a kapitál do inovací ať už podnikových procesů, či samotných produktů. Každý podnik by měl investovat do svého rozvoje a zvyšování efektivity, neboť tyto faktory ovlivňují postavení na konkurenčním trhu. V praktické části práce je řešena konkrétní investice do rozvoje podniku, který s sebou ponese i inovaci produktu. V obecné rovině bylo stanoveno poslání, vize a cíle podniku, dále byla zpracovaná analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, SWOT analýza a analýza pro řízení rizik, kde bylo prokázáno, že podnik si je vědom nevyužitého tržního potenciálu, je finančně zdravý a má kapacitu pro rozvoj. Nyní je možné zpracovat konkrétní investiční plán. Samotná investice má čtyři fáze:

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní
- Likvidační (ukončovací)

V této práci je řešen pouze první bod, jež má za cíl zhodnotit investici ze strategického hlediska a následně ji (ne)doporučit.

Pro zpracování předinvestiční fáze je nutné doložit dokumenty z předchozích kapitol a následně zpracovat prvotní studii proveditelnosti (pre-Feasibility study), resp. předběžnou technicko – ekonomickou studii. Ta by měla investici popsat a zhodnotit pouze hrubě, pro analýzu možných kritických faktorů a předběžné hodnocení investičního projektu jako dokument, ze kterého bude vycházet výsledná studie proveditelnosti. Zpracování detailní studie proveditelnosti většinou vyžaduje nemalé náklady, proto je výhodné investovat o poznání méně prostředků do prvotní, méně detailní, studie proveditelnosti. Zpracování výsledné, detailní, studie proveditelnosti pak vede ke kompetentnímu rozhodnutí o realizaci projektu.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Analýza vnitřního prostředí firmy

5.1 Představení společnosti

Společnost, která byla pro účely zpracování práce vybrána si nepřeje být v práci zmíněna. Pro jednodušší pochopení bude zkoumaná společnost nazývána CzechLan s.r.o. jejíž právní forma, způsob podnikání a velikost se shoduje s reálnou zkoumanou společností. Společnost CzechLan s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem ocelových lan a vázacích prostředků. Společnost byla založena roku 1995, avšak v průběhu podnikání a vlivem změn majetkových poměrů se aktuální podnikání společnosti datuje k roku 2014, kdy firma změnila sídlo, majitele a předmět podnikání. Firma zaměstnává celkem 14 pracovníků v jednosměnném provozu, z nichž 9 je alokováno na výrobu a manipulaci s materiálem, ostatní pracovníci zajišťují obchod, komunikaci se zákazníky a administrativu. Zákazníky firma hledá na území České a Slovenské Republiky, především na Moravě. V roce 2017 firma dosáhla obratu částky 27 milionů Kč a zisku 1,5 milionu. Hlavní podíl na tržbách tvoří přeprdej ocelových lan od zahraničních dodavatelů, kteří disponují novými technologiemi pro výrobu ocelových lan. Výroba vázacích prostředků přináší firmě zhruba jednu třetinu příjmů. Třetí největší obratovou položkou je výroba vlastních ocelových lan, jejichž kvalita je srovnatelná s ostatními tuzemskými výrobci, avšak jsou zde patrná omezení plynoucí z používání zastaralých strojů. CzechLan s.r.o. dodává z 80 % koncovým uživatelům, dalších 20 % výrobků je přeprodáváno distributorům (více bude vysvětleno v kapitole Segmentace).

5.2 Poslání

Poslání společnosti bylo definováno jako:

„Být schopný dodat zákazníkům ve vnitrozemí kompletní, ucelený a poptávaný sortiment lan v metráži a souvisejících produktů.“

Tato definice, stejně jako definice Vize a Cílů podniku byla diskutována s vedením společnosti a strukturována podle výše zmíněné metodologie.

5.3 Vize

Vize byla diskutována na dobu přibližně pěti let, kdy vedení společnosti plánuje investovat do revitalizace podniku a celkové modernizaci vozového parku.

Za pět let společnost rozšíří portfolio lan o nejprodávanější typy lan a vázacích prostředků, které vyrábí samostatně. Vyráběná lana se kvalitou rovnají nejlepším tuzemským výrobcům. Firma ovládne větší podíl na trhu díky lepší cenové nabídce v dané kvalitě výrobků než konkurence. Organizační struktura společnosti zůstane spíše horizontálního charakteru, obchodní tým se rozšíří o dva obchodní cestující, dělníci výroby budou mít kompetence pracovat se soudobým vozovým parkem. Zvýšení kapacity skladu povede k posílení konkurenceschopnosti v kategorii přeprodávaných výrobků z hlediska velikosti nabídky a příznivějších cen ze strany dodavatelů.

5.4 Cíle

Cíle jsou diskutovány spíše strategického charakteru, na dobu dvou až pěti let. S úvahou nad investicí do obnovy vozového parku a přesunu do větších výrobních prostor, které jsou již v aktuálním stavu nedostačující.

Jednotným cílem pro naplnění vizí podniku je zajistit konkurenceschopnost společnosti do následujících dekád. Tento cíl bude podle metodiky SMART formulován následovně: Společnost bude za 5 let produkovat ocelová lana, kvalitativně odpovídající nejlepším tuzemským výrobcům v míře adekvátní budoucí poptávce. Portfolio produktů se rozroste o nejvíce žádané výrobky v daných segmentech, společnost doká-

že co nejvíce zákazníkům nabídnou komplexní řešení jejich potřeb a tržby se zvýšili alespoň o 500 % vzhledem k stávajícímu stavu.

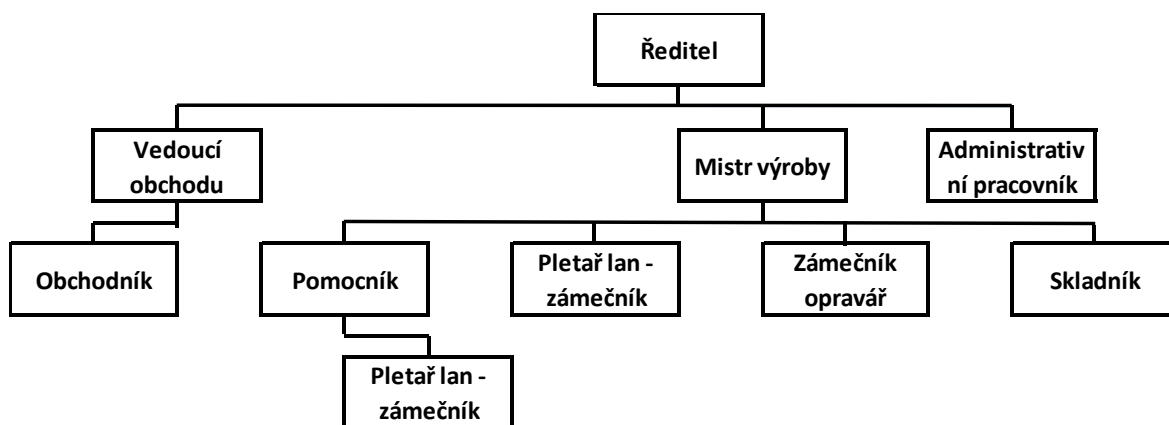
Pro rozšiřování výroby v plánovacím období investice byl cíl stanoven na růst objemu tržeb o 12 milionů korun. Tento cíl zajistí zavedení druhé směny. Opatření přispěje k plynulejšímu přechodu do nových výrobních prostor. Postupné rozšiřování výroby a snižování jednotkových nákladů, povede k lepší konkurenceschopnosti podniku, vyšší ziskovosti a rychlejšímu umoření dluhu vzniklého poměrně velkou investicí.

Strategie vedoucí k naplnění cílů

Chronologicky prvním cílem je zajištění vhodného financování výrobní haly, popřípadě pozemku a strojního a manipulačního vybavení haly. Následuje samotné pořízení pozemku a haly a zajištění provozuschopnosti nákupem vybavení, jež bude obsluhovat patřičně vyškolený personál. Pro zajištění financování bude vhodné využít dotačních programů EU, které končí rokem 2020. Cílem je tedy zajistit zdroje financování do začátku roku 2019. Nově vybavená výrobní hala bude v provozu do poloviny roku 2020 a kapacitně bude dimenzovaná na dvojnásobek aktuální produkce výroby lan a objem prodeje postupně vzroste společně s většími kapacitami skladových prostor na 70 milionů Kč v roce 2021. Tato strategie je podložena plánem zavedení druhé směny a výrobní kapacitou nových strojů.

5.5 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je znázorněna na Obrázku 2.



Obrázek 2 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování)

Přičemž na pozici Pletař lan – zámečnick pracuje celkem šest lidí a pozice Mistr výroby je aktuálně neobsazená.

Ze schématu vyplývá, že vedoucí pracovníci, zastávající role managementu, jsou Ředitel a Vedoucí obchodu. Vedoucí obchodu je kompetentní osobou zajišťující odbyt produktů a vztahy se zákazníky. Vzhledem k maximálnímu vytížení výrobní linky a následnému odbytu produktů je tato funkce zastávána kompetentně a efektivně. Ředitel podniku zajišťuje hladký chod podniku a organizaci lidí na pracovišti.

Systém odměňování zaměstnanců ve výrobě je nastaven formou hodinové mzdy, která činí 160 Kč/hodina, každý pracovník je odměňován podle počtu odpracovaných hodin. Administrativní pracovník a řídicí pracovníci jsou odměňováni fixní měsíční mzdou, která je navýšena o případné bonusy ze zisku společnosti. Mzda pracovníků je dána charakterem průmyslového odvětví a lokální mzdovou hladinou, je na úrovni průměrné mzdy v Olomouckém kraji, která činí 24,666 Kč/měsíc a dle diskuze s vedením společnosti je nad průměrem obdobné pozice v dané lokaci. Hledání nových pracovníků probíhá ve spolupráci s Úřadem práce a formou vyvěšování nabídek na specializovaných internetových portálech. Fluktuace ve společnosti nepředstavuje

zásadní problém, většina pracovníků zůstává po uplynutí zkušební doby ve firmě více než dva roky.

Vzhledem k nedávnému zvýšení platů zaměstnanců se v nejbližší době nepředpokládá nárůst mzdových sazeb. Klíčoví zaměstnanci ve společnosti jsou zejména členové vedení a pracovník na pozici Zámečnický opravář, který zajišťuje údržbu strojů.

Centralizovaný přístup k řízení firmy je dán charakterem malého podniku, kdy není nutné decentralizovat řídicí složky do více vertikálních stupňů. Společnost získala v polovině roku 2017 certifikát ISO 9001:2015 pro nákup, prodej a výrobu ocelových lan a vázacích prostředků. Při nárůstu počtu pracovníků by pravděpodobně byla částečná decentralizace kompetencí užitečná.

Pro kontrolu zakázek, zásob a daňové účely společnost využívá informační systém Pohoda Standard, který odpovídá velikosti podniku. Tento systém byl zvolen vedením firmy jako nejefektivnější.

Plánování lidského kapitálu pro dobu po investici do rozvoje společnosti je dalším krokem k vytvoření celkového strategického plánu. Pro obsluhu nových strojů je potřeba vyškolit personál, jež je bude obsluhovat. Snaha o zautomatizování výroby vede k úspoře pracovní síly, proto se nepředpokládá zvyšování počtu pracovníků, spíše je snaha o redukci počtu pracovních míst. Tato idea nekoresponduje s požadavky komise pro udělování dotací malým a středním podnikatelům, která pro přidělení dotace požaduje zvýšení počtu pracovních míst a jejich udržení po dobu minimálně pěti let. Pro splnění této podmínky je vhodné uvažovat o rozšíření výroby o jednu další směnu, která zajistí i větší produkci společnosti a snížení jednotkových nákladů. Tato změna s sebou ponese negativní postoj zaměstnanců a horší podmínky vyjednávání ve vztahu s potenciálními zaměstnanci. Výsledná organizační struktura ve společnosti bude, podobně jako dnes, spíše horizontálního charakteru, avšak navíc se přijme zaměstnanec na pozici obchodní cestující – 2x, zámečnický – 5x, mistr výroby, skladník 1x a jeden administrativní pracovník. Těchto pět pozic zajistí hladký chod společnosti při dvousměnném provozu za předpokladu využití nového strojního vybavení a odbytu zvýšené produkce.

5.6 Produkt

Následující dělení produktů je zde použito z důvodů manažerského členění na pře-prodej a výrobu jednotlivých produktů. Svá specifika nese každá skupina, níže si je vysvětlíme podrobněji (marketingové dělení produktů bude níže uvedeno v kapitole zabývající se mikroprostředím podniku – zákazníky).

Pro uvedení čtenáře do problematiky jsou níže vysvětleny zjednodušené charakteristiky ocelového lana.

Konstrukce lana

Ocelové lano je zpravidla složeno z určitého počtu pramenů. Pramen je prvek lana složený svinutím drátů a jejich uložení spárovitě ve stejném směru v jedné, nebo více vrstvách okolo středu lana. Označením pro střed lana je duše lana. Ta může být buď ocelová, textilní nebo polypropylenová, v závislosti na účelu použití. Prameny lana rozlišujeme podle průřezu na kruhové, trojboké, oválné či ploché. Průřez pramene ovlivňuje hlavně odolnost lana vůči otěrům a ohybům. U ocelových lan také rozlišujeme směr vinutí kolem duše, rozměr kruhového lana, počet a tloušťku drátů použitých pro výrobu lana. Tyto vlastnosti ovlivňují hlavně nosnost lana a jeho chování při námaze. Při výrobě se některá lana upravují nanášením maziva, které zlepšuje ohebné vlastnosti a snižuje míru koroze lana (tento postup se používá hlavně u lan dlouhodobě vystavovaných povětrnostním vlivům a s vysokými nároky na ohebnost a nosnost (např. lana pro jeřábové systémy)) (LANEX a.s., 2018).

5.6.1 Pře-prodej produktů

Důležitou součástí nabídky společnosti, produktového portfolia, tvoří pře-prodej výrobků. Tyto výrobky by, vzhledem k velikosti českého trhu, nebylo ekonomické vyrábět vlastními silami. Patří sem zejména speciální lana a lanové systémy, které společnost nakupuje od světových výrobců. Tyto produkty (hlavně ocelová lana) se vyznačují nejvyšší kvalitou. Při plánování strategických cílů skupiny pře-prodáváných produktů bude uvažována hlavně celková nabídka produktů a jejich dostupnost, jež je pro konkurenceschopnost společnosti nezbytná a je proto důležité počítat s velikostí nabídky už nyní. Pře-prodej lan a vázacích prostředků nyní zajišťuje přes čtyřicet procent obratu společnosti.

Podíl přeprodávaných výrobků bude po investici do nové budovy a strojního vybavení nižší než doposud, nicméně se postupem času, při postupném uzavírání nových obchodních vztahů, bude zvyšovat na současnou úroveň – čtyřiceti procent, tedy dvojnásobku aktuálního stavu. Tomuto plánu je vhodné už nyní přizpůsobit velikost haly a zejména skladových prostor, které jsou pro zvyšování objemu prodeje nezbytné. Při kalkulaci dvojnásobné produkce lan vlastní výroby by se tedy velikost skladu (nabídky dostupných produktů) měla postupně zvýšit o 33 %. Tato úvaha vyplynula z rozhovoru, kdy vedení společnosti nevidí větší prostor na trhu pro produkty v kategorii Vázací prostředky vlastní výroby, přičemž objem produkce lan se zdvojnásobí.

Lana

Skupina produktů, jež tvoří 35 % obrátu podniku, tedy 9,178 tis. Kč. Spadají sem produkty (lana) nakupované zejména ze zahraničí, jsou charakteristické zejména svou speciální technologií výroby a použití. Jedná se o lana složená z drátů speciální povrchové úpravy, nekulatých průměrů a lan větších průměrů, jež současná technologická úroveň společnosti nedokáže pokrýt vlastní výrobou. Tato lana se vyznačují vyšší nosností, odolností proti otěru a trvanlivostí. Společnost CzechLan s.r.o. si již stihla vybudovat kvalitní základnu dodavatelů, s nimiž udržuje dobré vztahy, pro příklad byla vybrána švýcarská společnost VEROPE, která vyrábí speciální lana nejvyšší kvality, nabízí vyšší průměry lan a asymetrické průřezy jednotlivých drátů. Tyto typy lan nevyrábí žádný z tuzemských výrobců a celkově se jedná spíše o speciální druh lan, který je charakteristický vysokou nosností, odolností vůči oděru a jinými fyzikálními vlastnostmi, kterých je složité dosáhnout stávající metodou výroby a jejichž výroba by byla efektivní pouze při vysokých objemech produkce (a patřičné poptávce). Z rozhovoru vyplynulo, že aktuální ceny smlouvené se zahraničními výrobci budou v dohledné době zachovány, případné slevy by pak plynuly z vyššího nakupovaného množství.

Ostatní

Tato skupina produktů, nakupována od českých i zahraničních výrobců, tvoří 7 % tržeb a je důležitá z hlediska komplexnosti nabídky. Patří sem zejména hliníkové objímky, tyče, horizontální jistící systémy, řetězy a řetězové vázací prostředky.

5.6.2 Výroba

Lana

Společnost CzechLan s.r.o. zajišťuje výrobu jednopramenných a šestipramenných lan o průměru 1–20 mm s textilní duší a délkou do 750 metrů. Počty drátů se liší dle požadavků zákazníka a jsou dány násobkem počtu pramenů a počtu drátů v pramenu – 6x7, 6x19, 6x37. Lana jsou povětšinou vyráběna bez povrchové úpravy. Hodí se zejména pro trhy s vyššími požadavky na ohebnost a trvanlivost lan (vyšší odolnost vůči otěru). Lana jsou normovaná podle norem ČSN a splňují i německé normy DIN. Společnost se potýká s problémem plynoucím z technologického omezení, a sice s poměrně krátkou maximální délkou lana (750 metrů) a nedostačujícím maximálním průměrem lana (20 mm). Společnost zatím řeší tyto nedostatky nákupem lan větších rozměrů co do délky i tloušťky, ale pro další podnikání je tento způsob neekonomický a je zde patrná snaha, ze strany vedení, tyto produkty v budoucnu zajišťovat vlastní výrobou.

Vázací prostředky

Skupina vázacích prostředků představuje pro firmu druhý největší příjem, zajišťuje 30 % tržeb firmy. Skupinu vázacích prostředků můžeme pro uvedení čtenáře do problematiky uvést na příkladu vazáku OKO-OKO, který je znázorněn na Obrázku 2. Jedná se o poměrně technologicky nenáročnou výrobu. Velkou výhodou této skupiny produktů je, že si firma dokáže zajistit jejich výrobu prakticky soběstačně, z čehož plynou i nižší jednotkové náklady.



Obrázek 3 OKO-OKO (ELIS, s.r.o., 2016)

Změny v produktovém portfoliu budou po investici evidentní hlavně při pohledu kvalitě jednotlivých vyráběných lan, která se skokově zvýší (kvalitou lana se rozumí hlavně zvětšení maximální možné délky, která je dána kapacitou stroje a finální úpravu lana pro lepší foremnost a nižší míru třepení v řezu). Větší skladové prostory zajistí širší sortiment a lepší konkurenceschopnost podniku. Produktové portfolio se rozšíří o širší lana maximálním počtem drátů 39. Změny se projeví hlavně v pohledu na kvalitu lana, která se bude rovnat nejlepšímu tuzemskému výrobcům, jejichž produkce je aktuálně poměrně drahá. V případě obsazení druhé směny by se změnila struktura příjmů podniku. Při jednosměnné produkci lan na nových strojích, vedení společnosti uvažuje 120 % aktuální produkce. Po zavedení druhé směny na nových strojích bude plánovaná produkce lan na 210 % aktuálního stavu.

5.7 Technologie

Začátkem výrobního procesu je převinutí drátů požadované tloušťky na jednotlivé kotouče. Počet kotoučů udává počet drátů v pramenu lana, tloušťka drátu pak maximální možnou délku lana (maximální možná délka dosahuje rozmezí 750–1500 m v závislosti na tloušťce drátu). K tomuto účelu firma využívá jednoho stroje – převíječky, která je z části automatizovaná, potřebuje však asistenci dvou dělníků. Převíječka je v současné době zastaralá, novější stroje jsou již plně automatizovány a lidskou sílu potřebují pouze k počátečnímu a koncovému nastavení (plnění).

Dále společnost disponuje třemi výrobními linkami, které zajišťují výrobu jednotlivých pramenů. Výrobní linka je složena ze třech svinovacích strojů (Tubular spinning machine), jež v závislosti na kapacitě kotoučů jsou schopny vyrobit pramen složený ze sedmi až devatenácti drátů. Většina svinovacích strojů je již zastaralá a nevhodná k dalšímu používání v době po investiční fázi. Nové stroje by měli být plně automatizovány s potřebou lidské síly pouze během počátečního a koncového nastavení, s vyšší kapacitou jednotlivých kotoučů a kvalitnější koncovou úpravou jednotlivých pramenů, tzv. umrtvení pramene. Pro investici proto budou zapotřebí dva stroje o kapacitě osmnácti cívek a ty o kapacitě postačující minimálně 1500 metrů středně silného drátu. Jelikož společnost disponuje již jedním NC strojem, který může být použit pro další výrobu, budeme uvažovat nákup dvou osmnácti-cívkových svinovacích strojů. Následují tři stroje o kapacitě dvanácti cívek a tři stroje o kapacitě šesti cívek. Všechny tyto stroje o kapacitě cívek dostačující k výrobě jednoho kusu pramene o

minimální možné délce 1500 metrů při použití středně silného drátu (průměr drátu 0,9mm).

Stroj pro výrobu ocelových lan – svinovací stroj pramenů (Planetary stranding machine) zajišťuje konečnou produkci ocelových lan. Firma disponuje dvěma stroji, z nichž jeden je plně automatizovaný a vhodný pro plánované použití do dalších let. Pro odstranění úzkého místa ve výrobě „bottle necku“ pracujeme s návrhem nákupu dalšího, podobného stroje s vyšší kapacitou jednotlivých cívek.

Převíječka lan, která nyní nedostačuje novodobým standardům, zajišťuje přemotávání požadované délky lana na cívku dle jednotlivých zakázek. Pro plánování výbavy hal je nezbytné počítat i se stropním jeřábem, který zajistí hladký chod produkce – počáteční a konečné nastavení jednotlivých strojů.

Společnost disponuje jedním vysoko-zdvižným vozíkem, pro který je plánovaná doba odstávky v roce 2025 a jedním dodávkovým automobilem, který bude zastaralý ne dříve, než v roce 2023. Pro obchodní činnost společnost disponuje jedním automobilem, který je měněn pravidelně, po třech letech. Následující výměna je plánována na rok 2019.

Budova má je nyní členěna do dvou podlaží, kdy první je alokováno na samotnou výrobu a část druhého podlaží je slouží jako kancelářské prostory. Budova, která je v majetku společnosti již prostorově nedostačuje pro rozšiřování výroby a jsou nutné časté investice do oprav, zejména pak do renovací podlahových částí, které mají nižší životnost v důsledku vysoko-zátěžového provozu. Pro investici je plánována plocha o rozměrech nejméně 8 000 m² a stavba budovy o počáteční rozloze 3 000 m², přičemž je bráno v potaz případné možné rozšíření společnosti, aby kapacita pozemku dosahovala nejméně 300 % plánované produkce na období následujících třiceti let.

5.8 Finanční analýza společnosti

Pro finanční analýzu společnosti byly použity zejména veřejné zdroje z portálu www.or.justice.cz za roky 2014, 2015 a 2016. Byly vybrány ty položky, které jsou použity jako podklad pro zhodnocení finančního zdraví společnosti z hlediska ukazatelů rentability, likvidity a aktivity. Závěrem této kapitoly je zhodnocení finančního zdraví podniku a případná doporučení pro další alokaci majetku. Tyto ukazatele mohou později posloužit jako podklad pro žádost o úvěr či dotaci z evropských fondů.

	ROZVAHA	2017		2016	2015	2014
Aktiva		Korekce	Netto	Netto	Netto	Netto
A	Aktiva celkem	3442	24630	25374	22074	21147
B.	Dlouhodobý majetek	3442	6854	7780	5403	5641
B.II	DHM	3442	6854	7780	5403	5641
C.	Oběžná aktiva		17715	17487	16608	15435
C.I	Zásoby		13516	11752	11342	9632
C.II	Pohledávky		3785	4491	4957	4915
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky		0	0	23	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky		3785	4491	4934	4915
C.III	Peněžní prostředky		414	1243	309	888
D.	Časové rozlišení aktiv		60	107	62	72
Pasiva						
A.	Vlastní kapitál		12033	10526	9400	8334
A.I	Základní kapitál		114	114	114	114
A.II	Ážio a kapitálové fondy		4088	4088	4088	4088
A.III	Fondy ze zisku		11	11	11	11
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let		6312	5187	4121	2376
A.V	Výsledek hospodaření běžného úč. Období		1508	1125	1066	1745
B+C	Cizí zdroje		12403	14575	12668	12795
C.	Závazky		12403	14575	12668	12795
C.I	Dlouhodobé závazky		10571	11596	10788	11356
C.II	Krátkodobé závazky		1832	2980	1879	1439
D.	Časové rozlišení		194	273	6	18

Tabulka 2 Položky rozvahy v jednotlivých letech v tis. Kč (vlastní zpracování)

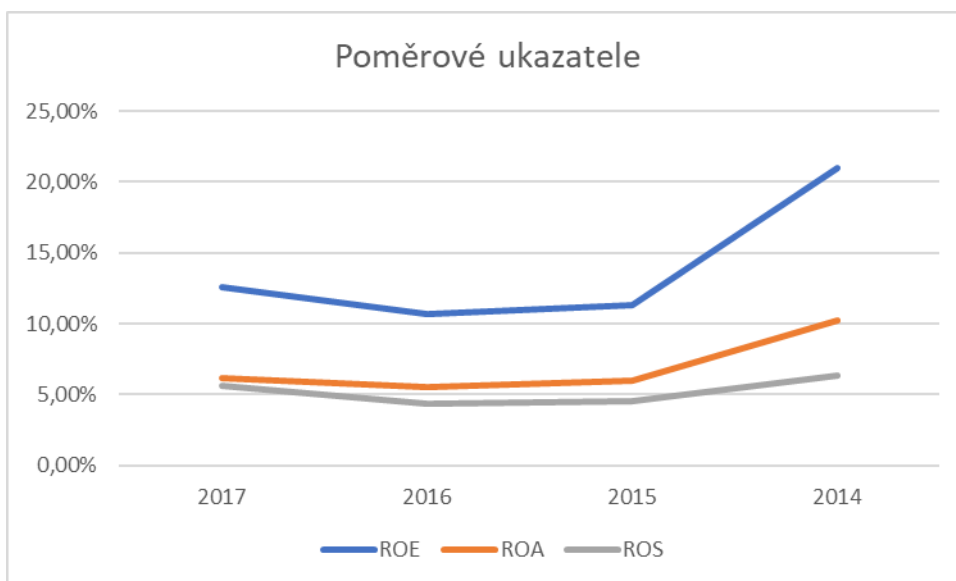
Výkaz Zisku a Ztráty	2017	2016	2015	2014
Tržby z prodeje výrobků a služeb	15226	14611	16061	14714
Výkonová spotřeba	9120	10141	10287	9664
Spotřeba materiálu a energie	6488	7629	7497	
Služby	2632	2512	2790	
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-872	-1352	486	
Osobní náklady	6066	5553	4906	4692
Mzdové náklady	4457	4119	3615	
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav.poj. a ostatní	1609	1434	1291	
Nákl. Na soc.zabezpečení a zdrav.poj.	1531	1351	1216	
Ostatní náklady	78	83	75	
Úpravy hodnot v provozní oblasti	965	645	288	
Úpravy hodnot dlouhodobého majetku (trvalé)	926	592	266	
Úpravy hodnot pohledávek	40	53	23	
Ostatní provozní výnosy	11639	11468	7618	
Tržby z prodaného DHM	0	182	0	
Tržby z prodaného materiálu	11639	11066	7505	12718
Jiné provozní výnosy	0	220	112	85
Ostatní provozní náklady	9894	9400	6387	
Zůstatková cena prodaného materiálu	9699	9222	6250	
Daně a poplatky	7	41	35	31
Jiné provozní náklady	189	137	101	122
Provozní výsledek hospodaření	1691	1692	1324	
(Ostatní) Výnosové úroky a podobné výnosy	201	0	333	
(Ostatní) Nákladové úroky a	201	227	206	

podobné náklady				
Ostatní finanční výnosy	104	6	57	
Ostatní finanční náklady	86	76	196	
Finanční výsledek hospodaření	-183	-298	-12	-160
EBIT	1508	1395	1312	2162
Daň z příjmů (splatná)	0	269	245	
EAT	1508	1125	1066	1745
Výsledek hospodaření za účetní období	1508	1125	1066	
Čistý obrat za účetní období	26969	26085	24068	

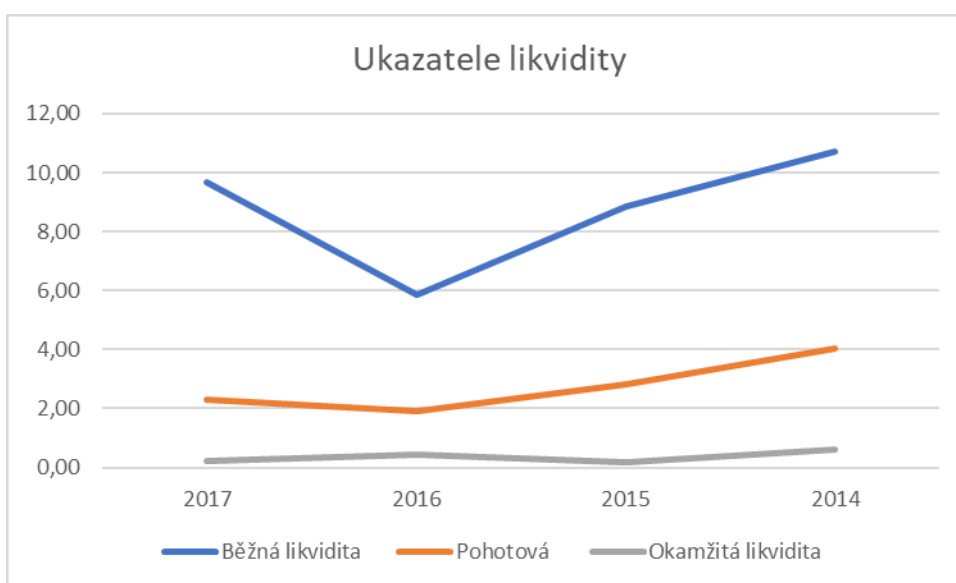
Tabulka 3 Položky výsledovky v jednotlivých letech v tis. Kč (vlastní zpracování)

Poměrové ukazatele					
Vysvětlení	Název	2017	2016	2015	2014
Rentabilita VK	ROE	12,53 %	0,11	0,11	0,21
Rentabilita úhrnných vložených prostředků	ROA	6,12 %	0,05	0,06	0,10
Rentabilita tržeb	ROS	5,61 %	0,04	0,05	0,06
Ukazatel nákladovosti		94,39 %	0,96	0,95	0,94
Ukazatele likvidity					
Název	Doporučená hodnota				
Běžná likvidita	1,5	9,67	5,87	8,84	10,73
Pohotová likvidita	0,8-1	2,29	1,92	2,80	4,03
Okamžitá likvidita	0,2	0,23	0,42	0,16	0,62
Ukazatele aktivity					
Obrat zásob	(5-20)	1,99	2,20	2,08	2,85
Doba obratu zásob		181,12	163,61	173,27	126,41
Zadluženost	0,5	0,50	0,57	0,57	0,61
Finanční páka		2,05	2,41	2,35	2,54
Úroková redukce zisku		1,12	1,21	1,01	1,07
Ziskový účinek finanční páky		2,30	2,92	2,37	2,73
Ziskovost		12,96 %	12,60 %	17,48 %	17,0 %

Tabulka 4 Poměrové ukazatele v jednotlivých letech (vlastní zpracování)



Graf 1 Poměrové ukazatele (vlastní zpracování)



Graf 2 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Při finanční analýze je nutné vycházet z povahy podnikání, obecně doporučené hodnoty jsou z velké části pouze orientační. Vzhledem k zákaznickému segmentu, kdy velkou část tvoří koncoví uživatelé produktů, je patrná snaha o vyšší držbu zásob v podobě hotových produktů určených k prodeji a tím i konkurenční výhodu. Krátkodobé závazky společnosti jsou zejména obchodním partnerům, dlouhodobé pak finančním institucím. Vyšší držba zásob negativně ovlivňuje zejména dobu obratu zásob, která činí 181 dní a poměrně vyšší zadluženost, která činí za rok 2017 50 %. Z časového hlediska je vidět mírné zlepšení finančních ukazatelů, i když rok 2014 byl

z hlediska poměrových ukazatelů lepší, v letech 2015 a 2016 se situace mírně zhoršila, napříč tomu pak v roce 2017 je vidět zlepšení ve většině hodnocených položek. Zadluženost společnosti tihne ke zdravějším 50 procentům, ukazatelé likvidity vykazují také zlepšení. Při pohledu na Graf 1, který znázorňuje vývoj některých poměrových ukazatelů mezi lety 2014 až 2017 je vidět, že po mírném zhoršení v letech 2016 a 2015, kde se ukazatele držely na přibližně stejné úrovni, v roce 2017 společnost tyto hodnoty zlepšila zejména díky vyšším tržbám a alokacím tržeb z minulých období zpět do chodu společnosti. Zhoršení situace v letech 2015 a 2016 bylo zapříčiněno zvýšenou poruchovostí strojů a obtížné situaci z hlediska kvality výroby, neboť část trhu začala požadovat vyšší kvalitu, na niž podnik prozatím nedosáhne. Společnost řeší problém s kvalitou výrobků nákupem hotových výrobků ze zahraničí, a nižší tržby v letech 2015 a 2016 kolidovaly se změnou produktového portfolia společnosti. Dalším faktorem, který přispěl k nižší rentabilitě, byla nižší důvěra ze strany nových dodavatelů a obchodní podmínky byly ze začátku méně výhodné než doposud. Vývoj ukazatelů likvidity je v posledním (viz Graf 2) je v posledním roce také vzrostl, neboť společnost alokovala volné finanční prostředky do materiálu, resp. zásob. Ziskovost klesla z prvních zkoumaných let ze 17 % na 14 % v posledním roce se ziskovost společnosti blížila k patnácti procentům. Tento údaj vypovídá poměrně dobře o hospodaření podniku jako celku. Z nařízení Evropské komise o clech na dovoz výrobků z nerezové oceli, kam spadají i výrobky společnosti CzechLan, respektive z rozšíření zprávy z dubna 2018 vyplývá průměrná ziskovost výrobců ocelových lan a kabelů na hranici pěti procent. Z tohoto porovnání můžeme zhodnotit kvalitu managementu a hospodárnost společnosti.

Závěrem této kapitoly bude stručné zhodnocení zdraví podniku a doporučení k dalšímu postupu. Podnik je celkově finančně zdravý, nachází se v dobré finanční situaci, kdy jej neohrožuje žádná větší finanční zátěž a jeho aktiva z padesáti procent pokrývá vlastní majetek. Z rozvahy můžeme vyčíst, že většina zisku zůstává ve společnosti a je alokována na údržbu vozového parku a výrobních prostor. Z tohoto hlediska by pro podnik bylo výhodné provést investici do novějšího vozového parku a výrobních prostor. Z finančních ukazatelů je prokazatelné, že podnik si vede dobře a může pomýšlet na celkovou revitalizaci, tedy na naplnění definovaných cílů, čemuž nasvědčuje i ukazatel ziskovosti. Při porovnání průměrné ziskovosti v tomto odvětví, která je o cca 10 % nižší, můžeme usoudit snahu ostatních firem investovat do rozvoje podniku, čemuž se zkoumaná společnost věnuje spíše na operativní úrovni (tj.

opravy a údržba strojů/výrobních prostor). Doporučením pro stávající situaci by tedy bylo kvalitnější plánování investic do rozvoje podniku a zlepšování produktu, čemuž se nakonec tato práce věnuje (EUR-Lex, 2018).

6 Analýza vnějšího prostředí firmy

6.1 Analýza mezoprostředí

6.1.1 Stávající konkurence

Jako podklad pro finanční analýzu stávající konkurence byl použit veřejný obchodní rejstřík, hlavně pak účetní závěrky posledních let. U většiny firem byla dohledatelná poslední účetní závěrka z roku 2017, tedy Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za rok 2016. Pro nefinanční zhodnocení a porovnání se společnostmi CzechLan byla použita metoda strukturovaného rozhovoru s vedením společnosti.

Techlan Chudoba		
Obchodní název	Techlan	Chudoba s.r.o.
IČO	2211432	
Datum vzniku	21. října 2013	
Sídlo	Olomouc	
webové stránky firmy	www.techlan.cz	
Počet zaměstnanců	4	
Společníci	2	
Aktiva	6 228	
Oběžná aktiva	5 945	
Výrobky a zboží	1 134	
Cizí zdroje	3 193	
Krátkodobé CZ	3 176	
Závazky z obchodních vztahů	2 419	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	
Tržby za prodej zboží	23 135	
Spotřeba materiálu a energie	340	
EAT 2016	1 602	

Tabulka 6 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování)

Tato společnost se zabývá pouze přeprodejem výrobků od tuzemských a zahraničních dodavatelů, nikoliv jejich výrobou. Tuto skutečnost reflektuje i výše aktiv a velikost tržeb. Z rozhovoru s vedením společnosti CzechLan s.r.o. vyplynulo, že firma je má konkurenční výhody zejména z hlediska doby podnikání, kdy si stačila vybudovat silné zákaznické portfolio a také cenou, jelikož se obchod pohybuje ve vyšších objemech, snáze se tak dostane k lepší ceně od dodavatelů, nežli společnost CzechLan s.r.o. Firma tedy konkuruje hlavně cenou a kvalitním zákaznickým portfoliem, respektive loajalitou zákazníků ke značce.

Pavlínek s.r.o.	
Obchodní název	Pavlínek s.r.o.
IČO	25358511
Datum vzniku	4. října 1996
Sídlo	Ostrava
webové stránky firmy	
Počet zaměstnanců	18
Společníci	2
Aktiva	37579
Oběžná aktiva	34594
Zásoby	24592
Cizí zdroje	26824
Krátkodobé CZ	18108
Závazky z obchodních vztahů	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	13779
Tržby za prodej zboží	56345
Výkonová spotřeba	55373
EAT 2016	3354

Tabulka 7 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování)

Společnost z velké části provozuje obchodní činnost s lany a zvedacími prostředky, vlastními silami pak zajišťuje výrobu některých druhů vázacích prostředků. Hlavní konkurenční výhodou oproti společnosti CzechLan s.r.o. je zejména velikost nabízeného sortimentu, nevýhodou pak cena nabízených výrobků. Firma Pavlínek s.r.o. je v provozu od roku 1996, její zkušenosti jsou patrné zejména ve velikosti tržeb, disponuje kvalitním zákaznickým portfoliem. Společnost nabízí i opravy, servis a revize strojů, popřípadě konzultantskou činnost, jež jí v roce 2016 přinesly tržby ve výši třinácti milionů korun.

Metallan (pro rok 2013)

Obchodní název	Metallan
IČO	47917075
Datum vzniku	21. dubna 1993
Sídlo	Dobré Pole
webové stránky firmy	www.metallan.cz
Počet zaměstnanců	19
Společníci	2
Aktiva 2013	25546
Oběžná aktiva	23833
Výrobky a zboží	0
Cizí zdroje	6265
Krátkodobé CZ	5816
Závazky z obchodních vztahů	3819
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8615
Tržby za prodej zboží	0
Spotřeba materiálu a energie	4625
EAT 2016	1339

Tabulka 8 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování)

K firmě Metallan se nepodařilo dohledat aktuální finanční informace. Poslední listina v obchodním rejstříku je notářský zápis ze schůze valné hromady, z něhož vyplývá převod společnosti dalším osobám. Z rozhovoru vyplynulo, že firma Metallan má kvalitně zajištěnou distribuci produktů. Pracuje s většími objemy zakázek. V oblasti vázacích prostředků je CzechLan lepší co do kvality, tak co ceny výrobků. V posledních letech pravděpodobně ve firmě došlo ke strukturálním změnám. Je proto složité určit pozici firmy na trhu z finančního hlediska.

2TS	
Obchodní název	2TS (Rozvaha 2016, VZZ 2015)
IČO	27202895
Datum vzniku	12. ledna 2005
Sídlo	Kladno
webové stránky firmy	www.2ts.cz
Mzdové náklady	3805
Společníci	2
Aktiva	54693
Oběžná aktiva	25872
Výrobky a zboží	6115
Cizí zdroje	27532
Krátkodobé CZ	27532
Závazky z obchodních vztahů	6032
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2683
Tržby za prodej zboží	226678
Náklady na prodej zboží	196642
Spotřeba materiálu a energie	2650
EAT 2015	55

Tabulka 9 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování)

Z rozvahy a výsledovky můžeme vyčíst, že firma je z velké části orientovaná na pře-prodej zboží. Zejména pak z prvních dvou položek zabývajících se VZZ – Tržby z prodeje výrobků a služeb a Tržby za prodej zboží. Právě v této oblasti je pro CzechLan největším konkurentem. Z rozhovoru s vedením vyplynulo, že firma 2TS s.r.o. disponuje většími skladovými zásobami, tedy kratší dodací lhůtou jednotlivých výrobků a širším sortimentem. Firma dále vyrábí některé vázací prostředky, kterým je věnovaná buňka „Tržby z prodeje výrobků a služeb“. Které vzhledem k buňce „náklady na prodej zboží“ slouží spíše k doplnění sortimentu. Tyto výrobky jsou v podobné kvalitě jako u zkoumané společnosti, ale jsou prodávány za vyšší cenu.

Lana Vamberk	
Obchodní název	Lana Vamberk s.r.o.
IČO	25962531
Datum vzniku	22. února 2002
Sídlo	Vamberk
webové stránky firmy	www.lana-vamberk.cz
Počet zaměstnanců	31
Společníci	1
Aktiva	37943
Oběžná aktiva	28878
Výrobky a zboží	660
Cizí zdroje	4836
Krátkodobé CZ	4836
Závazky z obchodních vztahů	2675
Tržby z prodeje výrobků a služeb	63253
Tržby za prodej zboží	
Spotřeba materiálu a energie	34345
EAT 2016	6012

Tabulka 10 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování)

Tento výrobce lan a zvedacího příslušenství se řadí do větších v České republice, soustředí se na export do zahraničí, zejména do Německa. Z rozhovoru vyplynulo, že společnost Lana Vamberk s.r.o. nepředstavuje pro CzechLan velkou konkurenci, neboť společnost se soustředí na export, čemuž přizpůsobuje cenovou hladinu a portfolio produktů.

Lanocel	
Obchodní název	LanOcel
IČO	62303864
Datum vzniku	27.IX.94
Sídlo	Ostrava
webové stránky firmy	www.lanocel.cz
Počet zaměstnanců	9
Společníci	1
Aktiva	10280
Oběžná aktiva	8477
Výrobky a zboží	3865
Cizí zdroje	6989
Krátkodobé CZ	6078
Závazky z obchodních vztahů	2210
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8219
Tržby za prodej zboží	11856
Spotřeba materiálu a energie	5361
EAT 2016	493

Tabulka 11 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování)

Firma LanOcel s.r.o. působí na trhu již od roku 1994. Podle rozhovoru se věnuje výrobě lan technikou zaplétání, nikoliv naplétání, jak je tomu u ostatních výrobců. Tato technologie výroby lan má svá specifika v oblasti použití. Tyto lana jsou dražší a používají se zejména v provozech s vyššími teplotami, která vyžadují speciální úpravu lan. Aktuální situace naznačuje, že tento segment upadá, protože společnosti s provozy ve vyšších teplotách začaly využívat lana vyrábějící se technikou lisování. Tato technologie je pracnější a segmenty, jež tuto technologii využívají jsou omezené. Firma proto nepředstavuje přímou konkurenci i když v daném segmentu produkuje lana vysoké kvality.

ŽDB Drátovna a.s.

Tato společnost, jejímž jediným akcionářem jsou Třinecké Železárny a.s., konkuruje ostatním tuzemským výrobcům hlavně v kvalitě lan, kdy je schopná vyrábět lana na špičkové úrovni. V kategorii vysoce kvalitních lan je společnost největší a roční obraty společnosti jsou v řádech miliard korun. Ačkoliv společnost ŽDB Drátovny a.s. je velkým výrobcem prvotřídních lan, vedení zkoumané společnosti CzechLan ji nepovažuje za velkou konkurenci, zejména z důvodu jiného zákaznického portfolia. Společnost ŽDB vyrábí podstatně dražší lana, která odebírají velkoobdobatelé, na něž většina výše zmíněných společností z důvodu omezené kapacity nedosáhne.

V posledních letech se na trhu objevovaly stále více zahraniční, Asijské, výrobky, které konkurovali kontinentálním výrobcům zejména cenou. I když kvalita těchto výrobků je podprůměrná, dosti výrobců sáhne v první řadě po lacinějších produktech ve snaze ušetřit náklady. Takto ušetřené náklady jsou často vykoupeny nižší životností, a tedy zvýšeným objemem nákupů. Z rozhovoru společnosti vyplynulo, že zákazníci se po několika nákupech poučí, že z dlouhodobého hlediska se vyplatí nakupovat kvalitnější kontinentální výrobky. Aktuální situace naznačuje, že velká část asijských výrobců lan v dohledné době ukončí evropské obchodní vztahy, neboť jejich výrobky již nedostačují evropským standardům (nenaplní potřebné kvalitativní normy) a naplnění těchto norem by znamenalo významné investice do strojního vybavení.

Největší příležitostí pro vstup na nový trh je přebrání zákazníků od konkurenční společnosti ŽDB Drátovny a.s. která svou produkcí zásobuje hlavně strojírenský průmysl. Produkty této společnosti dosahují nejvyšších standardů, avšak jsou také poměrně vyšší cenové relace. Společnost CzechLan plánuje přebrat část zákazníků společnosti ŽDB Drátovny strategií komplexnější nabídky produktů a flexibilitou nabídky, která plyne z provozu malé společnosti. Další možnou variantou je přebrání části zákazníků od stávajících, výše zmíněných konkurentů. To bude záviset na ceně plánované produkce, kvalitě lan a v návaznosti i velikostí produktového portfolia, tj. komplexností nabídky.

6.1.2 Nová konkurence

Vzhledem k vysokým počátečním nákladům se v blízké době nepředpokládá vznik nových konkurujících společností.

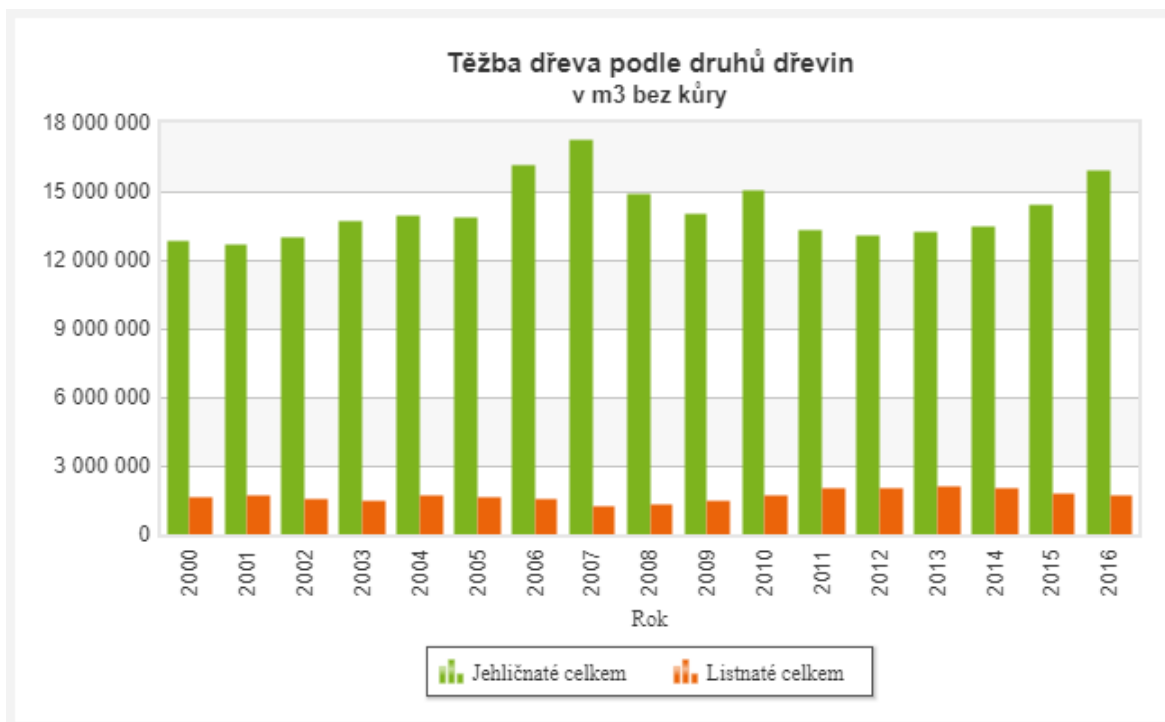
6.1.3 Zákazníci

Zákazníci, tedy trh, vedení rozděluje do následujících segmentů. Ke každému z nich jsou uvedena stručná specifika:

Lesnictví

Tento segment se vyznačuje častějšími nákupy lan a vázacích prostředků. Je zde patrná kratší životnost produktů vlivem hrubějších podmínek při užívání produktů. V návaznosti na kratší životnost je tento segment, oproti ostatním, citlivější na cen. Do tohoto segmentu společnost vstupuje z velké části přes prostředníky, kteří zajišťují komplexní dodávku podnikatelům.

Pro zajištění přímé distribuce koncovým uživatelům, by společnost musela na tento trh cílit zejména speciální a komplexní nabídkou produktů. Tato nabídka vyžaduje zvýšení kapacity skladových prostor, které jsou v aktuální kapacitně vytížené pro ostatní segmenty. Při částečném naplnění skladových prostor nejvíce žádanými výrobky, vedení společnosti očekává získání určité skupiny zákazníků od konkurence. Vzhledem k citlivosti na cenu a vyšším nákladům na jednici, tento segment nepředstavuje pro společnost CzechLan největší příležitosti, avšak je pravděpodobné, že zejména lokální spotřebitelé, uvítají flexibilitu nákupu přímo od výrobce.



Graf 3 Těžba dřeva podle druhů dřevin (ČSÚ, 2018)

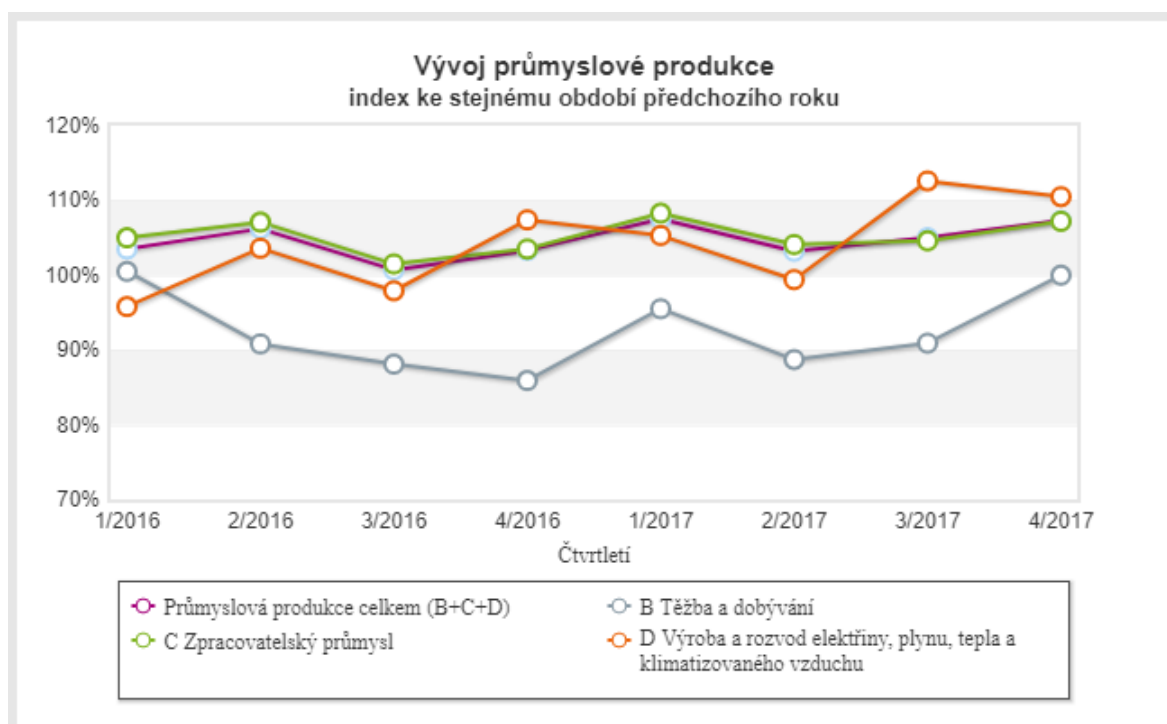
Ze statistik ČSÚ můžeme vyčíst rapidní růst těžby dřeva v průběhu předchozích pěti let. Bohužel nejnovější data jsou zpracovaná za rok 2016. Je složité odhadovat další vývoj, neboť již dříve se ukázalo, že rostoucí tendence grafu střídal pokles.

Strojírenství

Segment Strojírenství představuje podniky a podnikatele zabývající se průmyslovou výrobou a montáží. Zákazníci kladou důraz na kvalitu produktů a jsou méně citliví na cenu. Pro uspokojení potřeb zákazníků je důležitá komplexnost nabídky, čímž jsou myšleny hlavně speciální produkty, které společnost často obchoduje a jejichž výroba by byla pro daný trh neefektivní (například lana větších průměrů, speciální magnetické zvedáky atd.). Společnost CzechLan v tomto segmentu dodává hlavně koncovým zákazníkům, distributoři zajišťují jednu třetinu prodeje.

Segment Strojírenství představuje hlavní skupinu zákazníků, na které bude podnik cílit v po-investiční fázi. Jelikož tito zákazníci vyžadují větší kvalitu výrobků, zejména pak finální úpravy lana, jeho točivost a míru roztřepeň v řezu, není na trhu příliš velká konkurence. V současnosti velkou část trhu pokrývá svými produkty společnost ŽDB Drátovny a.s. která je však poměrně drahá. Z rozhovoru s vedením společnosti CzechLan vyplynulo, že pokud by zákazníci měli možnost nakupovat lana vyšší kvality od jiného dodavatele, který bude schopen v závislosti na požadavcích přizpůsobit a

částečně „personalizovat“ nabídku, velmi pravděpodobně této nabídky využijí. Z hlediska cen zákazníci nebývají příliš citliví, neboť ocelová lana v jejich produkci nepředstavují vysoké nákladové položky. Spolehlivý a flexibilní dodavatel ocelových lan a komplexních řešení v tomto segmentu chybí, což představuje právě onu hlavní příležitost pro společnost CzechLan.



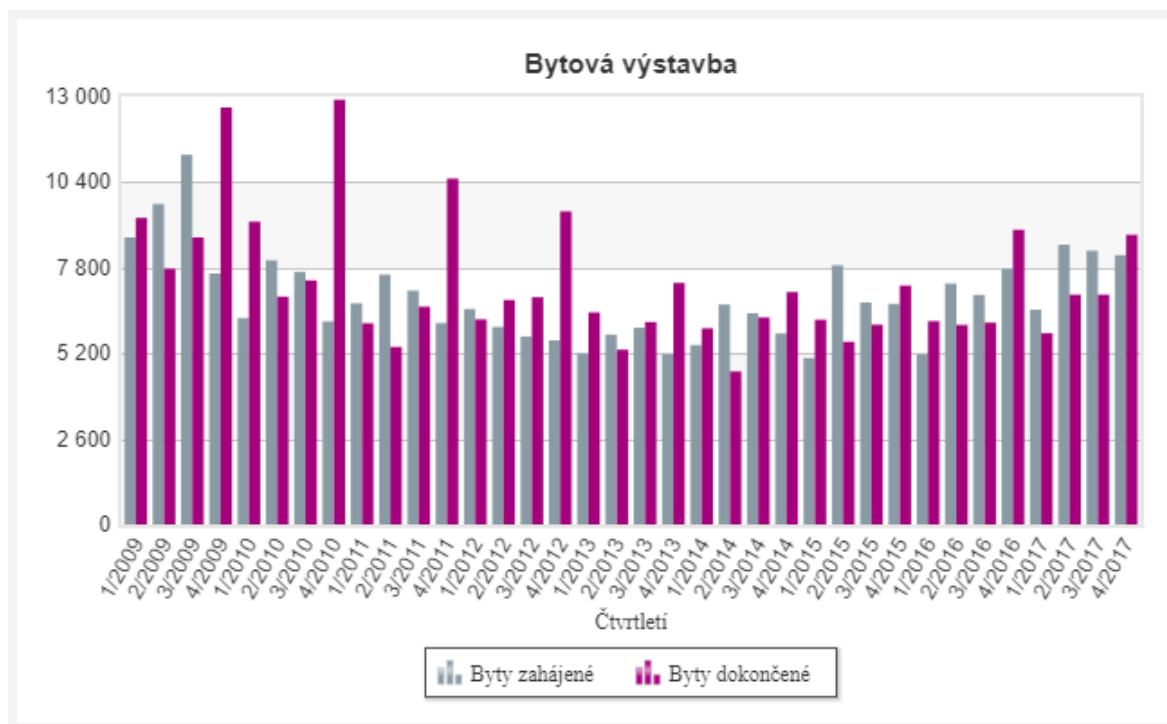
Graf 4 Vývoj průmyslové produkce (meziroční růst o 2,7%) (ČSÚ, 2018)

Z Grafu 4, který zachycuje vývoj české průmyslové produkce vidíme meziroční růst produkce, a to zejména v oblastech zpracovatelského průmyslu (který nás zajímá nejvíce) a Výroba a rozvod elektřiny, jež tolik nezasahuje do podnikání společnosti. Dalo by se tedy říci, že se odvětví průmyslu v ČR pro společnost CzechLan vyvíjí příznivě. (ČSÚ, 2018)

Stavebnictví

Do stavebnictví firma dodává zejména lana středních a velkých průměrů, segment je specifický nižšími prodejmi ve skupině vázacích prostředků. Prodej distributorům zde zajišťuje jednu polovinu prodejů. Zákazníci jsou o poznání méně citliví na cenu, než je tomu u segmentu Lesnictví. Společnost z velké části poptávku v tomto segmentu pokrývá vlastní výrobou, u širších průměrů pak přeprodejem. Segment Stavebnictví se vyznačuje značnou sezonností poptávky.

Na tento segment se společnost více zaměřovat neplánuje. Pro aktuální poptávku již jsou výrobci dostatečných průměrů a kvality a vzhledem k cenovým charakteristikám suplementů v tomto oboru, by nebylo efektivní snažit se získat nové zákazníky širší nabídkou například zvedacích zařízení.



Graf 5 Bytová výstavba (meziroční růst o 9,4%) (ČSÚ, 2018)

Vývoj stavebnictví v České Republice zachycuje Graf 5, který reflektuje počet bytových jednotek (zahájené stavby a dokončené stavby) za jednotlivá čtvrtletí. Meziroční růst činí dle ČSÚ 9,4 %, což je nejvíce ze zkoumaných odvětví. Tento vývoj je pro společnost příznivý a při pokračování rostoucí tendence je nasnadě očekávat i větší poptávku po produktech společnosti.

Lanovky a těžební průmysl

Segment Lanovky a těžební průmysl se vyznačuje nárazovostí poptávky a velkým objemem jednotlivých zakázek. Jsou poptávána lana širších průměrů a délek, které společnost nabízí od zahraničních výrobců. Společnost zákazníky láká nízkou cenou dovozených produktů a komplexitou (variabilitou) nabídky, která je zajištěna dobrými vztahy s dodavateli.

Pro tento segment je charakteristická nárazovost poptávky, nebylo proto ekonomické se na tento trh zaměřovat více nežli doposud. Tento segment je povětšinou již pokryt

zahraniční produkcí, zejména společnosti zabývajícími se výrobou a prodejem lanovek a vybavení, popřípadě zvedacími zařízeními pro těžební průmysl. Dle rozhovoru vyplynulo, že je pro společnost výhodné zajímat se o tento trh zejména z hlediska podpory dobrého jména společnosti, nikoliv však z hlediska stálého a finančně výhodného obchodu.

6.1.4 Substituty

Z povahy odvětví výroby lan a vázacích prostředků není pravděpodobné, že by zákazníci měli možnost volby mezi produkcí firmy, či její konkurence a nového technického řešení. Technologie využívající tažné/zvedací zařízení prakticky vždy pracuje s ocelovými lany. Možnost volby je pouze v některých případech mezi lanem ocelovým či textilním (zejména v segmentu Lesnictví, kde je oceněna nižší hmotnost textilního lana při podobné nosnosti), avšak textilní vázací prostředky jsou v současnosti ve vyšší cenové kategorii a pro řadu technologií nejsou použitelná. Lze tedy říci, že zákazník si volí mezi levnějšími, asijskými, produkty, nebo kvalitnější, evropskou, produkcí.

6.1.5 Dodavatelé

První skupinou jsou dodavatelé materiálu pro výrobu lan a vázacích prostředků, tedy drátů. V tomto ohledu vedení společnosti neuvažuje potenciální problémy, neboť dodavatelů je více a všichni nabízejí požadovanou kvalitu. Aktuálně společnost nakupuje od evropských dodavatelů požadovanou kvalitu i objem drátů. Je vhodné materiál nakupovat od kontinentálních producentů, jelikož při delší (často lodní) dopravě materiál ztrácí na kvalitě a koroduje.

Další skupinou dodavatelů jsou výrobci lan a vázací techniky, které firma nezajišťuje vlastní výrobou. V tomto ohledu si vedení společnosti chválí dobré vztahy s dodavateli, kteří obvykle vyjdou vstříc při neočekávané situaci. Z diskuze o platebních podmínkách vyplynulo, že není možný komisioní prodej, je možné snížit cenu za dřívější splacení a je možné prodloužení doby splatnosti, která průměrně činí dva měsíce. Dobré vztahy pramení z častého vzájemného kontaktu a spolehlivosti společnosti. Při rozšíření výroby (skladových zásob, tzn. nabídky přeprodávaných produk-

tů) bude u některých dodavatelů výhodnější nabídka z hlediska slevy za vyšší objem dodávek.

6.2 PEST analýza

6.2.1 Politické faktory

Společnost podnikající na českém trhu se musí řídit platnými zákony, které jsou blíže specifikovány v jednotlivých zákonících, tyto zákony platí pro všechny podnikatelské subjekty a jejich dodržování tedy tvoří jakýsi minimální základ pro úspěšné vedení společnosti. Z pohledu podnikatele nás zajímají hlavně daňové sazby, které musí podnik odvádět, nový občanský zákoník, který definuje práva a povinnosti zaměstnavatele ve vztahu k zaměstnanci a naopak, zákon o obchodních korporacích, který vymezuje práva a povinnosti právního subjektu (podnikatele). Zajímavým zákonem, o který se bude později opírat část věnovaná riziku, konkrétně riziku neposkytnutí úvěru či dotace na investice, je zákon o podpoře malého a středního podnikání. K účelům podpory malého a středního podnikání byla založena agentura CzechInvest, která má právo hospodařit s majetkem státu a je pravděpodobné její pozdější zapojení do investičního procesu. Pro případnou podporu agentury CzechInvest společnost CzechLan s.r.o. splňuje všechny požadavky pro definici malého podniku a je tedy pravděpodobné, že při správně formulovaném požadavku, například žádosti o poskytnutí finanční výpomoci na dobu před inkasem dotace z fondu EU, bude očekávána vyšší naděje na kladné vyřízení.

Jistá omezení výroby by pak naopak mohla plynout ze směrnic EU, která se většinou nevztahují výhradně na ocelová lana, ale na celá odvětví použití ocelových lan. To je také důvod složité orientace v předpisech, jež ČR, jako každá členská země EU, musela přijmout a aplikovat do vlastního zákonného systému. Evropské orgány (CEN, CENELEC, ETSI) vydávají na podporu směrnic harmonizované normy. Výrobce nebo dovozce může vyrábět/dodávat i podle jiných než harmonizačních norem, tyto ale musí být v souladu s příslušnou směrnicí. Splnění požadavků harmonizované normy automaticky znamená, že daný výrobek je bezpečný a je považován za vyhovující směrnici, která je závazná.

Tyto normy není pro společnost CzechLan složité dodržet, avšak certifikace vedoucí k uznání normy kladou na výrobce větší zátěž.

Jako příklad uvedeme několik směrnic vztahující se k ocelovým lanům použitým na strojní zařízení:

- Směrnice EP a Rady 98/37/ES z 22. června 1998 o aproximaci právních předpisů členských států, týkajících se strojních zařízení, novelizována směrnicí 2006/42/ES z 29. června 2006
- Nařízení vlády ČR č. 24/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na strojní zařízení, ve znění nařízení vlády č. 176/2008 Sb (LAVATECH, 2017)

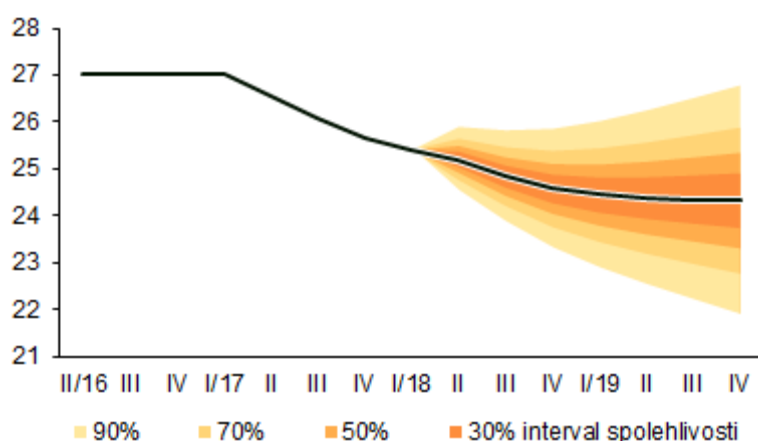
Třetí vybranou kapitolou je nařízení EU z února, resp. dubna roku 2018 podporující evropské výrobce ocelových výrobků. Jedná se o antidumpingové opatření proti levným asijským ocelovým výrobkům, kdy EU na tyto položky uvalila 28 % celní poplatek (EUR-Lex, 2018). Jedná o poměrně novou informaci, díky které mnoho evropských výrobců očekává zvýšené prodeje v dalších letech. Původní antidumpingové opatření do následujících pěti let se vztahovalo jen na některé Asijské země, v dubnu bylo toto nařízení rozšířeno i na další země, přes které se Asijské výrobce snažili toto nařízení obcházet. Pro obor výroby ocelových lan a kabelů je toto nařízení velmi pozitivním počinem Evropské komise, neboť Asijské výrobce v průběhu posledních let zvyšovali podíl na trhu (v roce 2017 podíl na trhu Asijských výrobců dosáhl přes 40 %) a zaplavovali evropský trh levným zbožím (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2001).

6.2.2 Ekonomické faktory

Dle zprávy, makroekonomické predikce z dubna roku 2018, ČNB je a bude světová ekonomika na vzestupu i v roce 2019. Ekonomický růst v Evropské unii v roce 2017 překonal předchozí očekávání a potvrdil tak přechod z fáze oživení do ekonomické expanze.

Příznivý vývoj v zemích hlavních obchodních partnerů i pozitivní situace uvnitř české ekonomiky vytvářejí podmínky pro další pokračování ekonomické konjunktury v České republice. Za hlavní bariéru pro vyšší růst považuje zpracovatel studie situaci na trhu práce, který vykazuje symptomy přehřívání. Meziroční růst reálného hrubého

domácího produktu se ve 4. čtvrtletí 2017 zrychlil na 5,5 %, což je nejvíce od 2. čtvrtletí 2015, kdy však byla ekonomika do značné míry stimulována koncem finanční perspektivy 2007–2013 u projektů Evropské unie. V mezičtvrtletním porovnání (po očištění o sezónní a kalendářní vlivy) se hospodářský růst nepatrně zrychlil na 0,8 %. Tradičně významnou složkou užití byla spotřeba domácností. Meziročně se zvýšila o 4,3 %, a to nejen díky vysoké dynamice objemu mezd a platů, ale i v důsledku poklesu míry úspor, jenž reflektuje situaci na trhu práce, nízké úrokové sazby a vysokou důvěru spotřebitelů v další vývoj. Nárůst spotřeby sektoru vládních institucí dosáhl 1,5 %. Od počátku roku 2017 se meziroční růst spotřebitelských cen až na výjimky pohybuje v horní polovině tolerančního pásma 2 % inflačního cíle České národní banky. Očekává se však, že se protiinflační vlivy vyplývající z předpokládaného zpříšňování měnových podmínek, zejména v kurzové složce, začnou prosazovat více než proinflační efekty zvyšování mezd a kladné produkční mezery. Predikci průměrné míry inflace na rok 2018 tak i s ohledem na chybu lednové prognózy snižujeme z 2,6 % na 2,1 %, na rok 2019 potom z 2,1 % na 1,9 %. Vysoký růst zaměstnanosti, který od konce roku 2014 setrvale přesahuje hranici 1 %, již téměř vyčerpal nevyužitý zdroje na trhu práce. Nedostatek zaměstnanců se tak stává bariérou pro extenzivní růst produkce, což firmy motivuje k investicím zvyšujícím produktivitu práce. Prostor pro další pokles nezaměstnanosti je zřejmě již značně omezený. Proto je ponechána predikce míry nezaměstnanosti na rok 2018 na úrovni 2,4 % a na rok 2019 na 2,3 % (Ministerstvo financí ČR, 2018).



Graf 6 Prognóza kurzu české korunu vůči euru (ČNB, 2018)

Další makroekonomickou složkou, která bude ovlivňovat průběh podnikání je zajisté i měnový kurz české koruny vůči euru. Ostatní měny zde řešeny nebudou, neboť ob-

chodování CzechLan zpravidla probíhá se zeměmi Evropské Unie. Začátkem předpovědi je první čtvrtletí roku 2018, které dále naznačuje apreciaci koruny vůči euru, tedy jeho zlevňování. Graf dokládá pozitivní vliv na obchod, zejména při nákupu – importu zboží ze zemí EU v případě nákupu v zahraniční měně. Celková prognóza pak kalkulace s kurzem 25 Kč/Eur v roce 2018 a 24,4 Kč/Eur v roce 2019. V práci, zejména při výpočtu ceny strojového vybavení bude kalkulováno s kurzem 25Kč/Eur, neboť kalkulace bude řešena v roce 2018 a možné výkyvy, při kalkulaci s lepším kurzem (např. 24,40Kč/Eur), by se projeví pravděpodobně čistě negativně. (Ministerstvo financí ČR, 2018)

6.2.3 Sociální faktory

Vzhledem k povaze produktu, respektive zákazníků, není otázka sociálních faktorů pro výsledky práce relevantní, neboť se jedná o B2B trh. Jelikož při výrobě vzniká jen malé množství odpadu, není zde patrný ani větší vliv na ekologii v kraji. Nejvíce může společnost CzechLan přispět ke společenskému dobru v otázce výběru vhodných dodavatelů, tedy nevybírat ty dodavatele, kteří mají negativní vliv na sociální faktory.

6.2.4 Technologické faktory

Vzhledem k výrobě se neočekává nijak drastický vývoj, stroje pro výrobu vychází z určitých parametrů drátu na vstupu a pramenu/lana na výstupu. Jedná se o řešení spíše fyzikálních otázek o chování materiálu při různých podmínkách užití. Možné technologické inovace je možné pozorovat v procesu umrtvování lana a povrchové úpravě, kdy nanášením maziva se lano stává odolnějším proti povětrnostním vlivům. Z hlediska strategických partnerů, zákazníků, vedení společnosti předpokládá zvýšený zájem o ocelová lana, což plyne i ze zvýšené produkce cílových segmentů.

6.3 SWOT analýza firmy

Faktory SWOT analýzy vzešly z předchozích analýz podnikatelského prostředí společnosti s vazbou na její strategický záměr.

Silné stránky

- Stabilní zákaznické portfolio
- Nízká zadluženost společnosti, finanční zdraví podniku
- Jediný jednatel, tudíž nebude docházet ke střetu zájmů
- Dobré obchodní vztahy s bankovními institucemi i dodavateli
- Stabilita a nadčasovost produktu
- Loajalita zaměstnanců, kvalitní leadership
- Flexibilita malé společnosti
- Certifikace kvality výrobků a kvality managementu
- Malý poměr fixních nákladů
- Plán růstu efektivity podnikání
- Kvalitně zpracovaná dokumentace pro žádost o externí formu financování

Slabé stránky

- Zastaralý vozový park – nutnost častějších oprav
- Kvalita produktu není stoprocentní
- Velikost skladu nedovoluje zvýšit stav zásob
- Velikost budovy nedovoluje nákup modernějších strojů
- Používání zastaralé technologie
- Nižší kvalita vyrobených produktů (společnost nebude v budoucnu konkurenceschopná)
- Malá výrobní hala, která brání v růstu společnosti (nákupu novějších strojů)

Příležitosti

- Získání externí formy financování
 - Podpora ze strany ČMZRB (Českomoravská záruční a rozvojová banka)
- Navázání nových obchodních partnerství, posílení stávajících obchodních vazeb

- Získání vhodné nemovitosti pro přesun společnosti
- Podpora ze strany státu a regionu pro malou společnost
- Zavedení druhé pracovní směny

Hrozby

- Společnost nedosáhne na dotaci ze strany EU při změně podmínek v dalším kole výzev
- Společnost nenajde kvalifikované pracovníky v daném regionu
- Úbytek zákazníků vyžadujících vyšší kvalitu při nerealizování investice
- Konkurence přebere část zákazníků
- Zvyšující se administrativní náročnost pro malé podniky ze strany státu a EU

6.4 Analýza a rizik

Podle předchozí kapitoly – SWOT matice, je nyní možné provést analýzu rizik, ta definuje a hodnotí rizika, která mohou společnost v následujících letech mohou negativně, ale i pozitivně zasáhnout. Po definici jednotlivých rizik bude provedeno jejich ohodnocení ve formě matice rizik, která umožní jednotlivá kvalitativně popsaná rizika kvantifikovat. Identifikovaná rizika jsou vyjmenována níže

- 1) Nepřidělení dotací z fondů EU
- 2) Náklady na výrobu budou zvyšovat cenu produktu (stávající výroba)
- 3) Odchod zaměstnanců/ vysoká fluktuace
- 4) Nižší než plánované prodeje
- 5) Špatné pochopení zákaznických potřeb
- 6) Poptávka po práci nekoliduje s nabídkou pracovních míst v daném regionu

Pravděpodobnost vzniku rizika	5					
	4				2,6	
	3				5	4
	2		3			1
	1					
	1	2	3	4	5	
	Dopad rizika					

Tabulka 12 Matice identifikovaných rizik (vlastní zpracování)

Z matice pravděpodobnosti a potenciálního dopadu rizik je patrné, že nejvíce rizik se soustředí kolem středních hodnot pravděpodobnosti, což ukazuje na poměrně pozitivní predispozice pro plánování předcházení riziku, napříč tomu také většina identifikovaných rizik bude mít velký dopad při případném uskutečnění rizika. Tento poznatek naznačuje, že by se podnik měl snažit aktivně a důsledně vyhýbat vzniku zmíněných rizik.

Následující tabulka bude sloužit k řízení identifikovaných rizik, jejich potenciálním dopadům a doporučením pro jejich předejití, resp. opatření pro snížení pravděpodobnosti vzniku rizika. Z tabulky 13 je zřejmé, že je pro zkoumanou společnost zásadní přesídlení do nových výrobních prostor, resp. obměna strojového parku. Pokud by se tomu nestalo, je velmi pravděpodobné, že v nejbližších letech zákazníci přejdou ke konkurenčním podnikům, které budou v předstihu jednak kvalitou lan, ale i jejich cenou.

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Dopad rizika	Scénář vývoje	Předejití vzniku
1	Nízká	Velmi vysoký	Při nepřidělení dotace z fondu EU podnik pravděpodobně nedosáhne na úvěr, kryjící investici. Nerealizace investice by měla negativní dopad na kvalitu výrobku následně výši tržeb.	Pečlivá příprava dokumentace projektu. Předem zajistit financování vázané na přiznání dotace.
2	Vysoká	Vysoký	Vyšší cena produktu by znamenala odliv zákazníků ke konkurenci, nižší tržby a neschopnost krýt závazky.	Inovovat výrobní postup a postupně zefektivnit výrobní proces. Investice do nového strojního vybavení.
3	Nízká	Nízký	Pracovníci neznají výrobní postupy, výroba je neefektivní. Zvýšená zmetkovitost. Vyšší náklady na obsazení pracovního místa. Nižší rentabilita tržeb.	Pravidelné zvyšování mezd a jiných odměn, kvalitně nastavit systém benefitů. Budování osobních vztahů se zaměstnanci. Budovat přívětivou kulturu ve společnosti.
4	Střední	Velmi vysoký	Podnik nezvládne splácet závazky -> bankrot.	Kvalitně naplánovat výši tržeb, zajistit marketingovou propagaci na veletrzích, internetu a budovat vztah se zákazníky.

				Přijmout více obchodníků, kteří budou zajišťovat odbyt produkce.
5	Střední	Vysoký	Týká se zejména nabízených komplementů – zvýšení doby držby zásob, nižší efektivita výroby, případně horší pozice při obchodním vyjednávání. Podnik neumí nabídnou ucelené portfolio produktů.	Zajistit lepší pochopení zákaznických potřeb formou rozhovorů, marketingových průzkumů a zpětné vazby. Marketingové myšlenky aplikovat do procesního plánování.
6	Vysoká	Vysoký	Nenalezení dostatečného počtu pracovníků na dané pozice vede k nižší efektivitě výroby, vyšší zmetkovitosti a vyšším nákladům na produkt. Následné zvýšení ceny odláká zákazníky ke konkurenci	Zjistit vhodný školicí program pro nové a stávající zaměstnance. Investovat do vzdělávání zaměstnanců. Snažit se nalákat kompetentní zaměstnance na lepší pracovní podmínky.

Tabulka 13 Posouzení identifikovaných rizik a opatření (vlastní zpracování)

7 Investice

V následujících kapitolách bude rozebrána samotná plánovaná investice společnosti do dlouhodobého majetku. Dále budou uvedeny možnosti financování investice a následné zhodnocení finanční návratnosti. Z důvodu neveřejné cenové nabídky, byla u veškerých cen použita metoda expertního odhadu, konkrétní částky vzešly z diskuze s vedením společnosti. Reálné náklady projektu/investice by neměly přesáhnout desetiprocentní hranici chybovosti plynoucí z nepřesného odhadu.

7.1 Výrobní prostory

Dle předchozích zkušeností managementu společnosti byly dohodnu minimální technické požadavky pro výrobní prostory. Jedná především o rozměry výrobní haly a kapacitu pozemku, na kterém bude výroba probíhat. Pro halu byly stanoveny tyto parametry délka x šířka x délka: 70 m x 35 m x 5 metrů. Tyto parametry dostačují rozměrovým omezením plánovaných strojů, které jsou náročné zejména co do délky, jež se odvíjí od kapacity cívek. Pozemek pro výrobní účely je minimálně třikrát větší než samotná hala, a to z důvodu případné rozšíření produkce v následujících dekádách provozu společnosti. Pozemek musí mít samozřejmě vyřešené napojení na rozvodné sítě a vhodnou komunikační dostupnost pro zaměstnance, bude tedy vybírán v nejbližším okolí města. Jelikož v okolí podniku jsou k prodeji různé prostory, které spadají do vymezených mantinelů, bude výhodné využít některou z nich. Pro tyto účely, vzhledem k cenám nemovitostí v dané lokalitě a neznámé nabídce v době realizační fáze projektu, byl vyčleněn rozpočet na nákup nemovitosti a případné stavební úpravy v řádu 35 000 000 Kč. Tento rozpočet pokrývá veškeré práce na úpravách pozemku a výrobní haly. Rozdělení financí, které se alokují na koupi výrobního prostoru/výrobní haly, nebo jeho úpravě budou rozděleny v závislosti na aktuální nabídce nemovitostí v dané lokalitě.

Hlavními parametry k rozhodování o koupi je pak, v tomto pořadí:

- cena nemovitosti a cena potřebných úprav k provozu podniku,
- velikost užitné plochy a plochy výrobní haly,
- napojení na obecní komunikace,
- občanská dostupnost
- případná věcná břemena vázající se na nemovitost

7.2 Strojní vybavení

Stroje byly vybírány s ohledem a plánovaný rozsah produkce a plánované nabídky produktového portfolia, která se od původní produkce bude lišit minimálně, předpokládá se však odlišná poptávka, kdy střední a větší průměry lan budou tvořit zhruba 80 % produkce společnosti. Tento předpoklad byl promítnut i do plánované investice, která počítá se dvěma svinovacími stroji o kapacitě 18+1 cívek (ty budou použity pro lana vyžadující větší počet drátů do průměru 35 mm). Třemi svinovacími stroji o kapacitě 12+1 cívek a třemi svinovacími stroji o kapacitě 6+1 cívek. Strojní vybavení bude nakupováno od evropských výrobců, případně obchodníků. Na trhu je možné pořídit lacinější výrobky Čínské produkce, které však svou kvalitou nesplňují požadavky vedení společnosti. Životnost strojního vybavení je plánována na 10 let. Po každých dvou letech provozu bude každý stroj podroben generální revizi a opravě. Prodejní cena strojů bude každoročně klesat o 10 % a je možné je na konci životního cyklu v podniku přeprodat za zůstatkovou hodnotu.

Název	Cena tis. EUR	Počet	Cena Kč
Tubular stranding machine 6+1	150	4	15 000 000 Kč
Tubular stranding machine 12+1	200	3	15 000 000 Kč
Tubular stranding machine 18+1	250	3	18 750 000 Kč
Planetary strander	200	1	5 000 000 Kč
Převíječka	40	4	4 000 000 Kč
Vysokozdvíhový vozík	20	1	500 000 Kč
Posuvný jeřáb	20	1	500 000 Kč
Automobil			300 000 Kč
Skladovací regály			100 000 Kč
režie			100 000 Kč
CELKEM			60 750 000 Kč

Tabulka 14 Seznam investičních položek (vlastní zpracování)

V následující tabulce je porovnána efektivita jednotlivých plánovaných a současných strojů, která bude sloužit i pro plánování produkce a je počítána v jednotkách otáček za minutu (rpm = rounds per minute). Dále budeme řešit maximální kapacitu jednotlivých cívek, jelikož ta udává i maximální délku pramenu, resp. lana. Z tabulky 15 je možné vyčíst, že rychlost stávajících strojů je již v této době daleko překonaná a při

porovnání parametrů šesti-cívkového stroje je až třikrát vyšší nežli používané strojní vybavení. Pro odhad produkce přispěje i údaj o maximální kapacitě jednotlivých cívek, která je 40 kg u současných strojů a 81 u plánovaných strojů, tedy dvakrát vyšší.

Typ stroje	Počet cívek	RPM nový stroj	RPM stávající stroj
Tubusový stroj na výrobu pramenů	18	1600	706
Tubusový stroj na výrobu pramenů	12	1700	600
Tubusový stroj na výrobu pramenů	6	1800	600

Tabulka 15 Tabulka porovnání rychlostí jednotlivých strojů na výrobu pramenů (vlastní zpracování)

Stroje pro výrobu pramenů – tubular stranding machines tvoří nejzásadnější faktory při výrobě lan. Pramení to z maximálního omezení jednotlivých cívek, které se promítá do maximální délky lana, dále pak ze zařízení pro umrtvení pramene, jež značí výslednou kvalitu lana, jeho třepivost v řezu a chování lana při zátěži. Stroje pro převíjení drátů jsou také důležitou součástí cyklu výroby lan, neboť „živí“ svinovací stroje pro výrobu pramenů. Ty podnik plánuje nakupovat také automatizované, ve čtyř kusech, pro odstranění, resp. snížení míry, případného „bottle-necku“. Dokončovací stroje budou nakupovány ve dvou kusech. Ty zajistí konečnou podobu lana, podle přání zákazníka. Diskuze s vedením společnosti vplynulo, že takto sestavený vozový park bude co do výroby nejefektivnější (každý další stroj by znamenal nutnost nákupu i jiných strojů, případně jeho nevytížení, případně s každým chybějícím strojem by vzniklo ve výrobě úzké místo – bottle neck. Pro snadnější manipulaci s materiálem je plánována investice i do posuvného jeřábu, který zajistí hladkou logistiku těžkých břemen po výrobní hale. Vysokozdvíhový vozík bude použit pro manipulaci s materiálem, hlavně pak hotovými výrobky, mimo výrobní halu. Sklad výrobků bude vybaven regálovým systémem. Součástí investice je také jeden automobil pro obchodního cestujícího.

Ostatní vybavení nutné pro výrobu a celkově pro provoz podniku, jako kancelářské vybavení, software, či nákladní automobil jsou již v majetku podniku a nejsou předmětem investice, i když budou využity.

7.3 Plán výroby

K plánování výroby se, pro nedostatek zdrojů, bude přistupovat jako jednak k objemu celkové produkce (jelikož míra jednotlivých typů lan se změní jen minimálně a je složité odhadnout jak) a jednak jako k poměru stávající produkce vzhledem k plánované. Pro výpočet kapacity produkce bude sloužit zejména historický stav produkce, který bude zvýšen úměrně k zvýšením výkonu vozového parku. Tento odhad bude následně navýšen o poměrně efektivnější využívání nových strojů, hlavní zvýšení bude představovat jejich nižší poruchovost. Z povahy vstupních dat tento stav bude nepřesný, neboť pro poruchovost, či efektivitu stávající výroby byla použita metoda expertního odhadu. Pro další scénář vývoje bude poté použita reálná varianta odhadu produkce a následných tržeb. Pro odhad výkonosti podniku budeme předpokládat, že všechny stroje pracují rovnoměrně, tj. jsou stejně vytížené a že tubusové stroje pro výrobu pramenů představují limitující kapacitu, tj. nebude zohledněna kapacita ostatních strojů, neboť předpokládáme, že ty mají kapacitu vyšší. Tímto postupem dostaneme stav produkce za ideálních podmínek, protože však svět, ve kterém žijeme, není ideální a dochází v něm k neplánovaným negativním vlivům, bude konečný stav produkce snížen ještě o 5 %. Výpočet průměrného výkonu všech výrobních line bude v tunách, osmnácti-cívkový stroj na výrobu pramenů tedy přispěje ke konečné produkci třikrát více, než stroj šesti-cívkový. Následující tabulky 16 a 17 slouží k výpočtu průměrné rychlosti tubusového stroje, která v dalším kroku povede k výpočtu poměrného zvýšení roční produkce. Pro srozumitelnost bude rychlost tubusových strojů převedena na šesti-cívkové stroje, početně je vysvětleno největším společným dělitelem (bylo by zbytečné rychlosti převádět na rychlost na jednu cívku, když tubusové stroje pracují s počty cívek, které jsou násobky šesti. Šest je právě největším společným dělitelem, proto budou postačovat data vztažená k šesti-cívkovému stroji. Data pro výpočet byly vyčteny z interních dokumentů společnosti. Pro výpočet plánované produkce byla použita skutečná data z minulých let, jedná se tudíž o věrný obraz objemu produkce v po-investiční fázi.

Typ stroje	Počet cívek	Otáčky (rpm)	Poměr produkce na 6 cívek (v tunách)
Stávající tubusový stroj na výrobu pramenů	6	600	600
	6	600	600
	6	600	600
	6	600	600
	12	600	1200
	12	600	1200
	12	900	1800
	18	920	2760
	18	600	1800
	18	600	0
		Průměr	1116

Tabulka 16 Průměrná rychlost stávajícího stroje (vlastní zpracování)

Machine type	Počet cívek	Otáčky (rpm)	Poměr produkce na 6 cívek (v tunách)
Nový tubusový stroj na výrobu pramenů	18	1600	4800
	18	1600	4800
	18	1600	4800
	12	1700	3400
	12	1700	3400
	12	1700	3400
	6	1800	1800
	6	1800	1800
	6	1800	1800
	6	1800	1800
		Průměr	3180

Tabulka 17 Průměrná rychlost nového stroje (vlastní zpracování)

Z tabulek je zřejmé, že produkce nových strojů je významně rychlejší, konkrétně pak 2,85krát rychlejší. Tento výsledek plyne pouze z hlediska ukazatele otáček za minutu – RPM. Pro věrnější obraz produkce bude potřeba znát i kapacitu jednotlivých cívek, které, společně s rychlostí stroje, určují frekvenci výměny prázdných cívek za plné.

Jelikož se jedná o časově náročnou část výroby, která podle diskuze s vedením společnosti deset procent času výroby, je vhodné i tyto faktory zahrnout do celkových propočtů kapacity výroby společnosti. Průměrná kapacita cívek ve stávajících strojích je 20 Kg, nové disponují kapacitou až 80 Kg, tedy čtyřikrát více. Což k celkové vyšší rychlosti přispěje následujícím způsobem:

Produkce nového stroje, dána počtem otáček za minutu, je 2,85krát vyšší nežli produkce stávajících strojů, to této úvahy nebyl zahrnut faktor změny ve způsobu výměny jednotlivých cívek, počítá se tedy, že nové cívky budou pořád stát 10 % času výroby, budou mít tedy 2,85krát vyšší kapacitu nežli stávající cívky. Tento předpoklad není správný, neboť, jak je uvedeno výše, kapacita cívek je čtyřikrát vyšší nežli stávající. Tato problematika byla řešena následujícím vzorcem pro výpočet reálného poměru nové a stávající produkce.

$$\text{Stávající produkce} = ((\text{poměr rychlosti RPM} \times (1/10)) \times (\text{poměr kapacity cívek} - \text{poměr rychlosti RPM})) + (\text{poměr rychlosti cívek} \times (9/10))$$

Číselně tedy:

$$\text{Stávající produkce} = ((2,85 \times 0,1) \times (4 - 2,85)) + (2,85 \times 0,9)$$

Tj. zvýšení míry nové produkce o vyšší kapacitu cívek se dotklo jen desetin míry produkce.

Zvýšení produkce se tedy, dle parametrů RPM a kapacity cívek, bude rovnat 2,893násobku stávající produkce.

Dalším faktorem, který je potřeba zohlednit, je míra poruchovosti strojů. U stávající produkce byla míra poruchovosti strojů, resp. doba oprav, odhadnuta na 30 % z možného plného využití stroje. Nové stroje, které budou méně poruchové, budou efektivní z 95 % z hlediska poruchovosti. 5 % času odstávky stroje je plánovaná údržba. Zohlednění nižší poruchovosti postihne celý výrobní koloběh a vypočítanou míru produkce tedy ještě navýšíme o 20 % - vyjde hodnota 3,471, kterou následně snížíme o pět procent (plánované snížení, kryjící nedokonalost plánu a případné odchylky od ideálního průběhu – viz výše).

Konečná míra produkce, která bude dále použita pro výpočet plánu tržeb, případně hodnoty investice, je tedy 3,298. Podnik tedy bude po nákupu daného a plánovaného

počtu strojů mít výrazně vyšší efektivitu, konkrétně pak 3,298krát, tj. plánovaná kapacita produkce lan je 329,8 % aktuální produkce.

Společnost vykázala za rok 2017 produkci 147 tun, kapacita roční produkce, podle poměru vysvětleného výše, bude tedy 484,8 tun.

7.3.1 Plán tržeb

Plánované tržby, vzhledem k diverzitě produktového portfolia budou opět řešeny poměrově ke stávajícím tržbám. Tento způsob sice vykazuje jistou míru nejistoty, resp. odlišnosti od reality, pro tyto účely bude však postačovat. Tržby jsou plánovány za stavu stoprocentní kvality produkce (lan) a obchodního cestujícího zajišťující odbyt zvýšené produkce. Diskutována byla, hlavně z hlediska vysoké kvality, poměr zvýšení cen. Tyto ceny jsou aktuálně určovány dle objemu jednotlivé zakázky a osobním vztahu se zákazníkem, kdy je uvažována (nikoliv obecně kvantifikována) loajalita zákazníka a předchozí zkušenosti například s dodržáním termínu splatnosti faktur a jiné. Vzhledem k diverzitě jednotlivých zakázek je neefektivní počítat přesnou míru zvýšení tržeb u každého produktu, v této práci tedy problematika tržeb bude řešena obecně, formou poměrového zvýšení celkových tržeb za prodaná lana. V plánu tržeb bude zohledněna vyšší nákladovost, vzhledem k zvýšené kvalitě lan a také změna zákaznické struktury, neboť větší poměr budou tvořit zákazníci ze segmentu Strojírnoství (viz Segmentace), kteří nejsou tolik citliví na cenu. Změna zákaznické struktury, celkové zvýšení kvality produktového portfolia zvýší prodejní cenu průměrně o 12 %.

Za rok 2017 společnost za prodej lan utržila 7 027 tis. Kč. To při produkci 147 tun lan dělá 47 802 Kč za tunu průměrného lana. Celkové tržby za prodej vyrobených lan budou pak 25 956 tis. Kč. Pro zvýšení efektivity výroby bude tato práce dále pojednávat o zavedení druhé výrobní směny, která ještě zvýší objem prodeje 1,8krát. Tato hodnota byla diskutována s vedením společnosti a zahrnuje v sobě čas na výměnu směn, případně další prodlevy spojené s nedokonalostí nastavení druhé směny. V následující tabulce je vidět diskutovaný plán tržeb na následujících 5 let, kdy pro odhad budoucího stavu je přihlédnuto k minulým obdobím a zejména pak ke zkušenostem odhadu ze strany vedení společnosti. Významným rokem pro plánování je již rok 2018, který bude teoreticky nejvíce odpovídat skutečnosti, neboť míra rizikovosti odchylky od plánu je vzhledem k blízké době nejmenší.

	Historie	Plán				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby						
Výroba lan	6458	6587	12450	24900	38933	42826
Přeprdej lana + vazáky	10249	10556	11084	16626	20498	20498
Výroba – va- záky	6949	7088	9215	11980	13899	13899
CELKEM	23657	24232	32750	53507	73331	77224

Tabulka 18 Plán tržeb v tis. Kč (vlastní zpracování)

Tabulka počítá se třemi složkami tržeb – Tržby za prodej vyrobených lan, tržby za prodej vyrobených vazacích prostředků a tržby za přeprdej výrobků. Celkové tržby pak tvoří součet těchto hodnot. Řešená investice v první řadě ovlivní výrobu lan, která je v roce 2018 o dvě procenta vyšší nežli v předchozím roce. To je dáno vyšší poptávkou po výrobcích v roce 2018 a mírným zvýšením cen těchto výrobků. O stejné procento se v roce 2018 zvýší tržby za výrobu vazacích prostředků a tržby za přeprdej se zvýší o tři procenta. Rok 2018 je rok, kdy se investice nachází v plánovací fázi a její zásah do hodnoty tržeb nebude znatelný. Data pro plán tržeb byla konzultována s vedením společnosti a jedná se o expertní odhad poptávky a kapacit výroby, kdy proporce portfolia zůstane zachována. Rok 2019 je z plánovacího hlediska zajímavější. V tabulce je zřejmé, že tržby za výrobu lan budou na 185 procentech předchozího roku. Je to z důvodu zavedení druhé směny v na začátku roku 2019, která zvýší produkci lan o 80 %, pět procent je pak věnováno zvýšení ceny. Společně se zavedením druhé směny a, vlivem posily v podobě obchodního cestujícího, stoupne i poptávka po vyrobených vazacích prostředcích (o 30 %) a poptávka tržby za přeprdej zboží o 5 %. Rok 2019 je doba, na kdy je plánován nákup nové haly, její rekonstrukce, školení nejdůležitějších zaměstnanců v práci na nových strojích a celková příprava na přesun společnosti. Tržby v roce 2020 budou již na vyšší úrovni. Na polovinu roku 2020 je plánován přesun společnosti do již zařízené výrobní haly, která je již připravená na plnou výrobu. V tomto období větších změn je již vhodné posílit obchodní oddělení o dalšího pracovníka, který bude zajišťovat zakázky pro budoucí rapidní zvýšení výroby. Do plné výroby se podnik dostane po dvou měsících výroby v nové hale. Tento stav se nejvíce promítne v roce 2021, který je již plánován na poloviční využití kapacity strojového vybavení a odpovídající poptávce po produktech společnosti a v roce 2021, kdy je plánován desetiprocentní nárůst tržeb. Stejně, jako v roce 2022 není plánován jiný průběh produkce a tržeb do dalších let. V kapitole o vyhodnocení návratnosti in-

vestice se bude počítat s desetiletým obdobím, tržby od roku 2021 dle plánu zůstávají neměnné, neboť bylo dosaženo kapacity výroby. Realita se pravděpodobně bude lišit vlivem nákupu dalších výrobních strojů nebo rozšířením kapacity skladových ploch. Takto však plán nebyl diskutován a v současnosti se s ním nepočítá.

7.4 Financování investice

Začátek projektu je plánován na leden roku 2019. Do té doby je nutné zajistit vhodné financování investice, které bude poměrně závislé na podpoře z fondů EU nebo Českomoravské záruční a rozvojové banky. Tyto dvě instituce podněcují právě malé a střední společnosti k rozvoji svého podnikání, a tak je velmi pravděpodobné, že podpoří i zkoumaný podnik. Následující kapitola se bude zabývat zkoumáním vhodné možnosti získání kapitálu na realizaci investice. Zváženy byly tři možnosti financování, z nichž byla vzhledem k podmínkám čerpání zvolena možnost financování za podpory fondů Evropské Unie, konkrétně pak čerpání dotace na nákup nových technologií a nákup nemovitosti. V následujícím odstavci budou stručně uvedeny zvažované možnosti a důvody selekce právě podpory ze strany EU.

Podpora ze strany CzechInvest

Státní společnost CzechInvest nabízí investiční pobídky pro usnadnění podnikání malých a středních podnikatelů, kdy za splnění určitých podmínek podnik může využít z několika nabízených programů. Vybrány byly investiční pobídky z programu pro rozvoj malých podnikatelů v oblasti zpracovatelského průmyslu. Formy investiční podmínky jsou nastaveny jako:

- 1) Sleva na dani z příjmu na 10 let
- 2) Hmotná podpora na nově vytvořené pracovní místo až do výše 300 tis. Kč
- 3) Hmotná podpora na školení zaměstnanců až do výše 50 % školících nákladů

Z těchto variant by pro zkoumaný podnik byla nejvýhodnější sleva na dani z příjmů. Úvahy o využití podpory by nebyly úplné, bez podmínek, jejichž splnění tvoří předpoklad pro schválení podpory. Podmínky jsou:

- 1) Investice minimálně 50, resp. 100 milionů Kč (existují zvýhodněné lokality, kam spadá i zkoumaný podnik)
- 2) Minimálně polovina investice musí být vyhrazena na nákup nových strojů
- 3) Vytvoření alespoň dvaceti pracovních míst

První a druhou podmínku podnik svým plánem splňuje, avšak podmínka dvaceti nových pracovních míst je kritická. Podnik plánuje přijmout do nové výrobní haly dalších 5 zaměstnanců na pozici Zámečnick – technik, dva obchodní cestující, administrativního pracovníka a údržbáře. Dohromady tedy 9 nových pracovních míst. Na základě těchto parametrů není pro podnik zmíněná investiční nabídka uznatelná (CzechInvest, 2018).

Podpora se strany Českomoravské záruční a rozvojové banky (ČMZRB)

Českomoravská záruční a rozvojová banka nabízí malým a středním podnikatelům úvěry s výhodnými podmínkami čerpání, záruky na úvěr a další bankovní služby. Uvažovaným produktem k žádosti byl úvěr z nabídky produktů Expanze. Tento produkt je výhodný zejména z hlediska úroků. V následujících bodech je uvedena stručná charakteristika nabízeného úvěru:

- bez úroku a bez poplatků
- výše úvěru 1–45 mil. Kč
- až do výše 45 % způsobilých výdajů projektu
- s dobou splatnosti až 7 let a s dobou odkladu splátek jistiny až 3,5 roku
- s finančním příspěvkem na úhradu úroků komerčního úvěru až 1 mil. Kč

Je možné jej použít na nákup nových strojů a zařízení, k pořízení či rekonstrukci staveb určených k podnikatelské činnosti, k pořízení technologických postupů, programů a licencí či softwaru.

Tento produkt byl uvažován hlavně z hlediska nižších nákladů na splátku úvěru, nicméně forma financování za využití dotací z fondů EU je pro podnik výrazně výhodnější.

Čerpání dotací z fondů EU

Dotační programy z fondů EU budou v České Republice ukončeny v roce 2020. Společnost plánuje zažádat o dotace v průběhu roku 2018. Jelikož jsou dotační programy vyhlašovány v jednotlivých kolech – výzvěch a každá z těchto výzev má jiné hodnotící parametry, je důležité se této problematice orientovat. Z rozhovoru se zástupci společnosti CzechInvest vyplynulo, že u dotačních programů, které bude firma zvažovat (tedy program Technologie a Nemovitosti), v následujících měsících končí jedna z výzev. Otevření nových výzev je plánováno na podzim roku 2018 s poměrně jinými parametry, které zatím nejsou známy. Následující výpočet bude počítat s aktuálními daty, i když v době realizace projektu – žádosti o dotaci z fondu EU, se bude zaměřo-

vat na jiné parametry, které v současné době nejsou známy. Rozdělení dotací se dělí podle velikosti společnosti, kdy kategorie malých podniků (kam spadá i zkoumaná společnost) obvykle dostává hmotnou podporu až 45 % způsobilých nákladů. V následujících bodech budou uvedeny možnosti vybraných dotačních programů:

Program Technologie

Možnosti čerpání – 1-20 mil. Kč

- na dlouhodobý hmotný majetek, nákup strojů, zařízení, technologií, HW a vybavení, které nebyly předmětem odpisu, včetně nezbytného SW pro zajištění jejich provozu,
- drobný hmotný a nehmotný majetek
- Dlouhodobý nehmotný majetek – náklady na pořízení patentových licencí a náklady na SW v rámci předmětného projektu.

Program Nemovitosti

Možnosti čerpání – 1-50 mil. Kč

- Dlouhodobý hmotný majetek – zejména modernizace, úpravy, výstavba či odstranění stavby, inženýrské sítě, inženýrské činnosti a komunikace ke stavbám, hardware a sítě, technická zařízení a zařizovací předměty staveb, školící pomůcky, ostatní stroje a zařízení nezbytné pro zajištění vzdělávání
- Dlouhodobý nehmotný majetek – školící programy, SW a data
- Drobný hmotný a nehmotný majetek

Tyto programy byly vybrány z důvodu splnění podmínek účelu investice. Z výše podpory je patrné, že pro společnost je mírně nevýhodné rozložení možných dotací, kdy 45 % v plánu investic do technologií dělá cca 27 mil. Kč a 45 % určených k nákupu nemovitosti je 15,75 mil. Kč. V případě investice zkoumané společnosti to znamená nevyužití plného potenciálu dotačního programu Nemovitosti, a naopak potřebu navýšení kapacity programu Technologie.

Následující tabulka sumarizuje výši celkové dotační podpory v rámci řešeného projektu. (OPPIK, 2018)

Program Technologie			
Položka	Cena (v tis. Kč)	Celkem	Výše Podpory
Tubusový stroj na výrobu pramenů 6+1	15 000	60 650 tis. Kč	20 000 tis. Kč
Tubusový stroj na výrobu pramenů 12+1	15 000		
Tubusový stroj na výrobu pramenů 18+1	18 750		
Planetary strander	5 000		
Převíječka	4 000		
Vysoko-zdvihový vozík	500		
Posuvný jeřáb	2 000		
Automobil	300		
Skladovací regály	100		
Program Nemovitosti			
Rozpočet na nákup a rekonstrukci	35 000	35 000 tis. Kč	15 750 tis. Kč
Podpora celkem			35 750 tis. Kč

Tabulka 19 Sumarizace výše celkových čerpaných dotací (vlastní zpracování)

Divestice

Z rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že po zavedení výroby v novém provozu, bude možné prodat část stávajícího majetku společnosti. Seznam divestičních položek je uveden v následující tabulce.

Název položky	Odhadovaná prodejní cena (tis. Kč)	Celkem
Budova + pozemek	20 000	21 450 tis. Kč
Tubusový stroj 6+1	100	
Tubusový stroj 18+1	750	
Převíječka	100	
Dokončovací stroj (dříve uváděno jako planetary strander)	500	

Tabulka 20 Možné divestice v tis. Kč (vlastní zpracování)

Úvěr

Jednou z podmínek pro přidělení dotace je zajištění financování investice v plném rozsahu. Pro tento účel bude využit úvěr z banky. Většina bankovních institucí nabízí podnikatelský úvěr na rozvoj podnikání s dobou splatnosti 6–10 let. V průběhu dosavadního podnikání společnost pravidelně využívala služeb České Spořitelny, se kterou stihla si stihla vybudovat pozitivní vztah. Tato banka poskytuje rovněž úvěry na zajištění financování ve fázi žádosti o dotace.

Samotná žádost o financování bude rozdělena na dvě etapy. Vzhledem k časovým dispozicím a celkové finanční zátěži společnosti. První etapa bude ve formě žádosti o úvěr na nákup a renovaci výrobní haly ve výši 35 mil. Kč s dohodnutou dobou splatnosti 15 let a úrokem 2,5 % p. a. Tento úvěr bude čerpán v roce 2019 a splácen do roku 2034. Druhý úvěr bude společnost čerpat na nákup technologií, bude se jednat o úvěr na 60 650 tis. Kč se splatností do osmi let a úrokovou sazbou 3,5 % p. a.

Hodnoty byly diskutovány se zástupcem České Spořitelny a jedná se o hrubý odhad pracovníka banky. V následující tabulce je uveden časový rámec pro splatnost úvěru. Tabulka obsahuje položky splátek dluhu, kdy jsou uvažovány standardní roční splátky včetně úroků 2,5 % resp. 3,5 % p. a. a jejich časová provázanost se splatností dotace z fondů EU a zmíněné divestice současného majetku společnosti. Plán počítá s částečným vyrovnáním výše splátek v průběhu splátkového období, jež ovlivní výši

splátek zejména v letech 2022 a 2023, kdy podle tabulky 21 by podnik měl platit 6, resp. 6,5 milionu Kč, což je vzhledem k předpokládaným hodnotám zisků (viz následující kapitola – Tabulka 24) nepřijatelné. V Tabulce 21 jsou vidět složky měsíčních splátek, včetně chronologického provázání na dobu inkasování dotací z fondů EU, resp. divestice. Účelem tohoto výpočtu je zjistit, jaké bude cashflow úmoru dluhu v následujících letech po zahájení investičního projektu, neboť tyto částky budou významnou složkou při výpočtu celkového cashflow podniku a čisté současné hodnoty investice. Pro další výpočet je uvažována částka v posledním řádku, který značí roční hodnotu celkové splátky. V letech 2021, 2022 a 2023 jsou uvažována skoková snížení dluhu. Můžeme je interpretovat jako roky, ve kterých budou ukončeny jednotlivé složky investice, konkrétně pak, v chronologickém pořadí, rekonstrukce výrobních prostor, instalované strojní vybavení a prodej vyřazeného majetku. Vzhledem k velkému dopadu investice, který změní způsob dosavadního podnikání, by tabulka nebyla úplná bez zahrnutí již čerpaného cizího kapitálu, který negativně ovlivní výši splátek, konkrétně pak o 500 tis. Kč ročně s dobou splatnosti převyšující plánovací období. Tato hodnota byla potvrzena vedením společnosti.

	Zkoumané období				
	2019	2020	2021	2022	2023
Úvěr na nemovitost	35 000	32 623	14 434	13 328	12 135
Splátka úvěru 1		-2 438	-2 438	-1 106	-1 193
Úvěr na technologie			60 650	31 827	5 172
Splátka úvěru 2				-8 823	-5 205
Inkasovaná dotace Nemovitost			15 750		
Inkasovaná dotace Technologie				20 000	
Splátky již čerpaného CK	-500	-500	-500	-500	-500
Divestice					21 450
Roční splátka		-2 938	-2 938	-10 429	-6 899

Tabulka 21 Roční plán splátek v tis. Kč (vlastní zpracování)

	Následující období					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Úvěr na nemovitost	10941	9748	8555	7361	6168	4974
Splátka úvěru 1	-1193	-1193	-1193	-1193	-1193	-1193
Úvěr na technologie	4201	3231	2260	1289	319	-652
Splátka úvěru 2	-971	-971	-971	-971	-971	-971
Inkasovaná dotace Nemovitost						
Inkasovaná dotace Technologie						
Splátky čerpaného CK	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Divestice						
Roční splátka	-2 664	-2 664	-2 664	-2 664	-2 664	-2 664

Tabulka 22 Pokračování k Tabulce 21 v tis. Kč (vlastní zpracování)

Následující tabulka počítá s konečným splacením investice v roce 2034, kdy od roku 2030 se bude splácet pouze úvěr na nemovitost a splátky předešlého CK – 1 693 tis. Kč ročně. V plánovacím období jsou vidět kritické roky 2022 a 2023, kdy bude čerpán úvěr na technologie, který má poměrně krátkou dobu splatnosti. V těchto letech bude vhodné použít na splácení závazků zejména nerozdělený zisk z předchozích období, případně by byla možná dohoda s bankou o odložení splátek.

7.5 Plán nákladů

Pro plánování provozních nákladů bude použita metoda komparace z předchozích let. Hodnoty budou poměrně navýšeny o kapacitu plánované výroby a předpokládá se vyšší nákladů při využívání plánovaných výrobních prostor. Hodnoty navýšení produkce v jednotlivých letech jsou patrné z kapitoly 4.3.1 Plán tržeb. Pro plánování nákladů byl z velké části použit expertní odhad, který byl diskutován s vedením společnosti. Odhad se zejména projeví při poměrném zvyšování cen nakupovaného materiálu, kdy byl uvažován nárůst cen v roce 2020 o 10 %, dále byl uvažován postupný

růst mezd, konkrétně pak v letech 2018, 2019, 2020 a 2021 o 2 %, 5 %, 10 % a 10 % z hlediska postupného rozšiřování kvalifikace zaměstnanců a udržení nízké fluktuace při zavedení druhé směny. Konkrétní plán potřeby zaměstnanců a mzdových nákladů, které jsou navýšeny o sociální a zdravotní pojištění, je uveden v následující tabulce.

	Rok 2018		Rok 2019		Rok 2020	
	Počet	Roční mzda	Počet	Roční mzda	Počet	Roční mzda
Ředitel	1	600	1	630	1	693
Zámečnick	8	2784	14	5103	14	5614
Obchod	2	960	3	1508	4	2212
Administrativa	1	300	2	630	2	663
Skladník	1	276	2	578	2	578
Opravař	1	420	1	441	1	465
CELKEM	14	5340	23	8887	23	10220

Tabulka 23 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech a mzdy + SZP v tis. Kč (vlastní zpracování)

Náklady na údržbu byly pro stávající výroby porovnány se skutečností, tedy rokem 2017, předpokládá se snížení po přesunu do nových výrobních prostor. Režijní náklady se budou zvyšovat úměrně počtu pracovníků a jsou v nich zahrnuty i náklady na rekvalifikaci pracovníků. Počet zaměstnanců bude skokově navýšen v roce 2019 na celkem 23 zaměstnanců, kdy v tomto roce je plánováno zavést druhou výrobní směnu. Citlivá změna se projeví v roce 2020, kdy je plánováno celou výrobu převést do nové výrobní haly. Nejvyšší položku tvoří nákup materiálu (+ výrobků), ten koliduje s plánem tržeb a jedná se o odhad produkce podniku. Náklady na údržbu jsou v nových výrobních prostorech odhadnuty na 2 mil. Kč ročně, kdy se počítá v pravidelnými revizemi ve výši 1,5 mil Kč a 500 tis. Kč je vyhrazeno na neočekávané opravy.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Spotřeba materiálu	4653,22	4746,28	8714,18	18299,77	27449,66	30194,63	34270,35
Osobní náklady (mzdy + odvody)	5342,00	5448,44	8887,20	10220,28	11242,31	11354,73	11468,28
Spotřeba energie	1059,78	1080,98	1729,56	2864,78	4297,17	4297,17	4297,17
Režie (+ostatní náklady)	909,00	918,09	1009,90	1312,87	1575,44	1575,44	1575,44
Nákup výrobků	8713,00	8974,39	9423,11	14134,66	18297,30	18663,25	19036,51
Náklady na údržbu	1652,00	1652,00	1817,20	1408,60	2000,00	2000,00	2000,00
CELKEM	22329,00	22820,58	31581,15	48240,97	64861,88	68085,22	72647,75

Tabulka 24 Plán nákladů v tis. Kč (vlastní zpracování)

Další plánovaná období budou ohodnocena stejně, jako poslední rok v tabulce – rok 2023. Stejně jako u plánování tržeb se sice kalkuluje s případnými investicemi, tedy změnou nákladové struktury, tato práce však pojednává o aktuálním plánu, který v současnosti nekalkuluje se změnou struktury. To je z velké části dáno vyšší mírou nepřesnosti při plánování na delší časový úsek.

8 Finanční posouzení investice

Předposlední kapitola se zabývá konečným posouzení investičního záměru společnosti. Jedná se o sumarizaci předchozích kapitol a jejich propojení, které povede ke kvalitnímu manažerskému rozhodnutí o realizaci investice. K tomuto rozhodnutí bude sloužit metoda Čisté Současné Hodnoty – ČSH. Pro plánovací cyklus, bylo řešeno 10 po sobě následujících let, po kterých by, v ideálním případě, hodnota ČSH byla vyšší než nula a rozhodnutí o takto velké investici by bylo kladné. Doba hodnocení investice (10 let) je ovlivněna mimo jiné i dobou splatností úvěru a životností strojů. Pro výpočet byly použity hodnoty z předešlých kapitol, proto budou pro celkovou lepší orientaci uvedeny jen výsledné hodnoty. Metoda ČSH má zjistit, jakou má tato desetiletá investice hodnotu. Desetiletá proto, že delší výhledy jsou nejasné a pro rozhodnutí o realizaci zcela dostačuje. Následující tabulka bude sloužit pro výpočet ČSH investice, nebyla by však úplná bez dalšího řešení divestic, tj. zbytkové hodnoty majetku na konci plánovacího cyklu. Důležitou položkou při výpočtu ČSH je diskontní sazba, ta je ohodnocena dvaceti procenty a zahrnuje v sobě:

- jistou míru nejistoty, zejména při analýze tržeb – 7 procentních bodů
- časové znehodnocení peněz (inflaci) – 2 procentní body
- zmíněná rizika, která by mohla ohrozit chod společnosti – 11 procentních bodů

Pro správný výpočet hodnoty čistých peněžních toků je potřeba znát hodnotu daňových odvodů společnosti v jednotlivých letech. Ta je patrná z následující tabulky VZZ.

VZZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tržby z prodeje	32750	53507	81118	81118	81118	81118
Výkonová spotřeba	31851	49076	73554	76678	77477	77477
Spotřeba materiálu a energie	10444	21165	37237	37896	38568	38568
Spotřeba materiálu	8714	18300	32940	33598	34270	34270
Spotřeba energie	1730	2865	4297	4297	4297	4297
Osobní náklady	8887	10220	11242	11355	11468	11468
Režijní náklady	1010	1313	1575	1575	1575	1575
Nákup výrobků	9423	14135	18297	18663	19037	19037
Náklady na údržbu	1817	1409	2000	2000	2000	2000
Odpisy	270	835	3202	5189	4829	4829
Provozní výsledek hospodaření	899	4431	7564	4440	3641	3641
Nákladové úroky		875	836	2919	1943	1583
Finanční výsledek hospodaření	0	-875	-836	-2919	-1943	-1583
Výsledek hospodaření před zdaněním	899	3556	6728	1521	1698	2058
Daň z příjmů za běžnou činnost	171	676	1278	289	323	391
Čistý zisk	728	2880	5450	1232	1376	1667

Tabulka 29 VZZ v tis. Kč (vlastní zpracování)

Stejným postupem je zjištěna hodnota daně z příjmu, jež činí 19 %, i v následujících letech. Je důležité zmínit, že hodnota zisku v žádném plánovaném roce neklesla pod nulu. Hodnoty daně z příjmu jsou zahrnuty ve výpočtu čistých peněžních toků a následně v čisté současné hodnotě investice.

Čisté peněžní toky investice		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Příjmy	Tržby z prodeje	32 750	53 507	81 118	81 118	81 118	81 118
	Divestice					21 450	
	Likvidace zbytkových aktiv						
	Bankovní úvěry	35 000		60 650			
	Čerpání dotace z fondů EU			15 750	20 000		
Výdaje	Provozní náklady bez odpisů	31 581	48 241	70 352	71 489	72 648	72 648
	Úrokové náklady		875	836	2 525	1 570	532
	Náklady na úmor	500	2 063	17 852	27 991	30 396	2 132
	Investice	35 000		60 650			
	Daň z příjmu	171	676	1278	289	323	391
	Provozní CashFlow	498	1652	6550	-1176	-2369	5415
	Kumulované CF	498	2151	8700	7524	5155	10570

Tabulka 25 Čisté peněžní toky v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Tržby z prodeje	81118	81118	81118	81118	81118	81118	81118
Divestice							
Likvidace zbytkových aktiv							22373
Bankovní úvěry							
Čerpání dotace z fondů EU							
Provozní náklady bez odpisů	72648	72648	72648	72648	72648	72648	72648
Úrokové náklady	484	433	382	328	273	229	205
Náklady na úmor	2180	2231	2282	2336	2391	1464	1488
Investice							
Daň z příjmu	424	459	548	580	614	648	1446
Provozní CashFlow	5381	5347	5258	5225	5192	6129	27704
Kumulované CF	15952	21299	26556	31782	36974	43103	70807

Tabulka 26 Čisté peněžní toky v tis. Kč (vlastní zpracování)

Prodejní cena strojního vybavení po deseti letech provozu je 22 374 tis. Kč, tato částka pozitivně přispěje do hodnoty tržeb v roce 2031 a pozitivně ovlivní hodnotu investice, případně dodá finanční kapitál k obnově strojového parku. Výsledek propočtu ČSH je 10 954,38 tis. Kč v roce 2029, tedy vzhledem k uvažovanému desetiletému období. Při analýze průběhu čistých peněžních toků v jednotlivých letech je patrné, že společnost bude mít problém krýt závazky v letech 2022 a 2023. Negativní CashFlow v těchto může společnost evidentně vykrýt z předchozích let, kde hodnota čistých peněžních toků dostahuje na pokrytí 2 935 tis. Kč ve dvou následujících letech.

Vzhledem k analýze rizik, zejména pak rizika nezískání dotace z fondu EU, bude uvedena ještě jedna tabulka k výpočtu čistých peněžních toků v jednotlivých letech, tentokrát však bez dotační podpory. Z hodnot kumulovaných CF v tabulce 27 a tabulce 28 je zřejmé, že podnik by zvládal splácet závazky i tehdy, avšak ztrácí finanční polštář ve formě výrazně vyššího CF při podpoře z dotačních programů.

Čisté peněžní toky investice		2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy	Tržby z prodeje	32 750	53 507	81 118	81 118	81 118
	Divestice					21 450
	Likvidace zbytkových aktiv					
	Bankovní úvěry	35 000		60 650		
	Čerpání dotace z fondů EU					
Výdaje	Provozní náklady bez odpisů	31 581	48 241	70 352	71 489	72 648
	Úrokové náklady		875	836	2 919	1 943
	Náklady na úmor	500	2 063	2 102	8 842	31 268
	Investice	35 000		60 650		
	Daň z příjmu	171	676	1 278	289	323
	Provozní CashFlow	498	1 652	6 550	-2 421	-3 613
	Kumulované CF	498	2 151	8 701	6 280	2 666

Tabulka 27 Čisté peněžní toky při samofinancování (vlastní zpracování)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Tržby z prodeje	81118	81118	81118	81118	81118	81118
Divestice						
Likvidace zbytkových aktiv						
Bankovní úvěry						
Čerpání dotace z fondů EU						
Provozní náklady bez odpisů	72648	72648	72648	72648	72648	72648
Úrokové náklady	1583	1407	1225	756	586	410
Náklady na úmor	6021	6197	6379	6848	7018	7194
Investice						
Odpisy	391	425	459	548	581	614
Provozní CashFlow	475	442	407	318	286	252
Kumulované CF	3142	3584	3991	4309	4595	4847

Tabulka 28 Čisté peněžní toky při samofinancování (vlastní zpracování)

Z povahy vstupních hodnot se nepočítá s počáteční investicí a následného odepisování majetku, jak je tomu obvyklé, místo odepisování dlouhodobého majetku v celé částce byl výpočet proveden s počáteční investicí sníženou o výši dotační podpory odpisy tak byly sníženy. Hodnoty odpisů v jednotlivých letech jsou uvedeny v následující tabulce.

Odpisy	Počet let odepisování	2019	2020	2021	2022	2023
Budova	30	270	655	655	655	655
Stroje	10			2187	4174	4174
Vozový park + skladovací regály	3		180	360	360	
Odpisy celkem		270	835	3202	5189	4829

Tabulka 29 Odpisy v tis. Kč (vlastní zpracování)

Odpisy	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Budova	655	655	655	655	655	655	655	655	655
Stroje	4174	4174	4174	4174	4174	4174	4174		
Vozový park + skladovací regály									
Odpisy celkem	4829	4829	4829	4829	4829	4829	4829	655	655

Tabulka 30 Odpisy v tis. Kč (vlastní zpracování)

Dále se bude stejnou částkou odepisovat strojní vybavení až do roku 2031 a budova do roku 2049. Majetek je odepisován rovnoměrně a sníží daňovou zátěž v jednotlivých letech.

9 Závěr

Účelem první kapitoly práce Analýza vnitřního prostředí společnosti, bylo analyzovat a vyhodnotit současný stav podniku, formulovat mise, vize a cíle a následně říci, jak dosáhnout vytyčených cílů. Pro tyto účely byl popsán aktuální stav společnosti z hlediska organizační struktury, používané technologie, produktového portfolia, který účelně obsahoval i předpokládaný stav jednotlivých složek podniku v po-investiční fázi. Byla popsána organizační struktura společnosti, která, vzhledem k velikosti podniku, je spíše horizontální. Pro další vývoj se počítalo s vytvořením druhé pracovní směny, která by v současnosti příliš nepřispěla k větší ziskovosti podniku, vzhledem

k nízkému poměru fixních nákladů vůči variabilním, poměrně vysokým mzdovým nákladům a zhoršení efektivity druhé směny, která by zajistila 80 % produkce společnosti, kvůli časovým ztrátám na předání směny. V organizační struktuře rovněž přibudou i pracovníci na pozici Obchodní cestující, vzhledem k vysoké míře prodejů na B2B trhu a snahy udržet si osobní vztah se zákazníky. Z popisu technologické úrovně společnosti je patrné, že strojní vybavení je již zastaralé a nedokáže produkovat výrobky s kvalitativními požadavky budoucích zákazníků. Jedná se zejména o maximální možnou délku lana a formu umrtvení lana, kdy potenciální zákazníci požadují vyšší kvalitu, než je podnik schopen ve stávajícím stavu vyrobit. Nové stroje jsou poměrně náročné co do vnějšího rozměru. Stávající výrobní hala nevyhovuje parametrům nových strojů. Právě nedostatečná kapacita výrobních prostor vedla k potřebě přemístění výroby do nové, větší výrobní haly. Přemístění podnikání do nové výrobní haly povede k větší kapacitě skladových ploch, tedy lepší konkurenceschopnosti podniku pramenící z širokého portfolia produktů (stanoven cíl: Komplexně uspokojit zákaznickovy potřeby) a kratší doby dodání.

Analýza vnějšího prostředí firmy se prvně zabývala analýzou mezoprostředí – kde byl popsán Porterův model pěti konkurenčních sil a dále analýzou makroprostředí – PEST analýzou. V Porterově modelu byla analyzována stávající konkurence, z čehož vyplynulo, že v oblasti vyšší kvality výrobků konkuruje zejména podnik ŽDB drátovny a.s. a Lana Vamberk s.r.o., které nabízejí produkty ve vyšší cenové relaci než ostatní konkurenti. Aktuálně se situace na tuzemském trhu řeší importem vysoce kvalitních produktů ze zahraničí. Při analýze zákazníků bylo zjištěno, že většina segmentů, do kterých společnost dodává své výrobky, očekává v následujících letech růst. Analýza mezoprostředí tedy úspěšně dokázala tržní příležitost a případný odbyt pro vyšší objem produkce vysoce kvalitních lan. Při analýze makroprostředí bylo řešeno zejména nařízení Evropské komise k zavedení celních poplatků na země přepravující asijská ocelová lana, což představuje další růst tržního potenciálu, neboť, podle zprávy Evropské komise, asijská produkce zaujímala 40 % evropského trhu. Nyní se tedy dá očekávat vyšší zájem o evropskou produkci ocelových lan. Podnik se, vzhledem k přehřátí pracovního trhu, bude muset vypořádat s nízkou poptávkou po práci ze strany pracovníků. Toto riziko se kryje častějším zvyšováním zaměstnaneckých mezd. V kapitole Analýza rizik je doporučeno pro snahu vytvořit zkoumanou společnost více žádanou na trhu práce, hlavně z hlediska benefitního systému, který v současnosti není strukturovaně zajištěn.

Samotná analýza rizik se skládá z identifikace šesti potenciálních rizik, jejich kvantifikace a následného doporučení pro předejití danému riziku. Většina těchto rizik je spojená s kvalitou stávající produkce a malou nezaměstnaností. Kvalita stávající produkce bude skokově zvýšena po zavedení produkce na nových strojích, nízká míra nezaměstnanosti bude řešena častějším zvyšováním mezd a zavedením strukturovaného benefitního systému.

V druhé části práce je řešena samotná investice, tedy její finanční stránka. V kapitole Plán výroby je vidět poměrně velký rozdíl v plánované produkci vzhledem ke stávající. Odhadovaná reálná kapacita výroby byla vyčíslena na 330 % aktuální produkce, při zavedení druhé směny (se kterou plán kalkuluje) pak ještě o 1,8násobek produkce vyšší. Tento vztah sám o sobě vyjadřuje určitou nutnost obměny strojního vybavení, neboť efektivita výroby bude hrát čím dál významnější roli v budoucím konkurenčním prostředí.

Pro financování byla, z možných variant podpory malých podnikatelů, vybrána podpora ve formě dotace z fondů EU, konkrétně pak z dotačních programů Technologie a Nemovitosti. V programu technologie bude podnik žádat o maximální podporu 20 mil. Kč, v programu nemovitosti pak o 15,75 mil. Kč. Je nutné dodat, že podnik musí sledovat jednotlivé výzvy, které jsou časově omezené a formulují pravidla pro úspěšnou žádost o dotaci daném programu. Výzva pro přihlášení o dotaci v programu Technologie končí zhruba v polovině roku 2018, je proto pravděpodobné, že podnik bude podávat žádost do další vypsání výzvy, která zatím nemá formulována pravidla. Dle konzultace se zástupci společnosti CzechInvest je pravděpodobné, že tato výzva bude upřednostňovat projekty zabývající se aplikací Průmyslu 4.0, který je pro zkoumanou společnost, vzhledem k povaze výroby, nedosažitelný. Financování na začátku projektu bude společnost řešit dvěma úvěry – jeden bude sloužit k nákupu nemovitosti (35 mil. Kč se splatností 18 let) a druhý k nákupu technologií (60,75 mil. Kč se splatností 8 let).

V kapitolách Plán tržeb a Plán nákladů jsou řešeny dílčí hodnoty tržeb a nákladů pro sestavení výsledné hodnoty čisté současné hodnoty investice. Ta vyšla jednoznačně kladně, neboť jednotlivé hodnoty čistých peněžních toků se, až na rok 2022 a 2023, pohybovaly v kladných číslech. Je pravděpodobné, že při nedosažení na dotace

z fondů EU by jednak hodnoty čistých peněžních toků nebyly tak jednoznačně kladné, a jednak by společnost měla zhoršenou pozici při žádosti o bankovní úvěr. Z práce je patrné, že podpora ze strany Evropské Unie je pro podnik kritická, ale za předpokladu schválení dotací, podnik bude prosperovat a další, budoucí, růst zvládne financovat samostatně. V případě neschválení dotační podpory by podnik mohl provést obnovu strojního vybavení postupně, když by přesídlil provoz do nových výrobních prostor, které by využíval v rámci pronájmu. Tento postup by snížil prvotní náročnost investice a rozložil by potřeby financování na několik následujících let.

10 Seznam použité literatury

1. Agentura pro podnikání a inovace, 2018. Prostřednictvím Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost podporujeme rozvoj Vašeho podnikání. [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org>
2. Andres, P., 2016. STRATEGICKÝ PLÁN A ANALÝZA MALÉ STAVEBNÍ FIRMY. Diplomová práce. Praha.
3. CzechInvest, 2018. Investiční pobídky. [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Investicni-pobidky>
4. ČNB, 2018. Aktuální prognóza ČNB. [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
5. ČSÚ, 2018. ČR - průmysl v prosinci 2017 rostl o 8% [online]. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/445301-cr-prumysl-v-prosinci-2017-rostl-o-8/>
6. ADAMEC, Jiří, 2013. Rizika manažerského selhání při oddělení železniční infrastruktury od dopravce. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Brno.
7. ČSÚ, 2018. Lesnictví. [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/lesnictvi_zem
8. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
9. Kislíngrová, E. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.
10. Nývltová, R. a Marinič, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3158-2.
11. ČSÚ, 2018. Průmysl, energetika. [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl_energetika
12. JAKASI, 2015. Co je porterův model pěti sil?. [online]. [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
13. ČSÚ, 2018. Stavebnictví, byty. [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>
14. EUR-Lex, 2018. PROVÁDĚCÍ NAŘÍZENÍ KOMISE (EU) 2018/607. [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1524854413305&uri=CELEX:32018R0607>

15. LANEX a.s., 2018. TECHNICKÉ PARAMETRY PRŮMYSLŮVÝCH A HOBBY LAN. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.lanex.cz/technicke-parametry-prumyslovych-a-hobby-lan>
16. LAVATECH, 2017. Legislativa ocelových lan. [online]. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <http://www.ocelova-lana.cz/magazin/legislativa-ocelovych-lan-detail-11>
17. **FOTR, J., VACÍK, E. a kol.** Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4
18. **Sedláčková, H. a Buchta, K.** Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 807-17-9367-1.
19. Ministerstvo financí ČR, 2018. Makroekonomická predikce – duben 2018. [online]. [cit. 2018-04-12] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>
20. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, TECHNOLOGIE – výzva VII. [online]. [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/vyzvy-op-pik-2017/technologie---vyzva-vii--233704/>
21. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2001. NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 70/2001. [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/30080/40534/481564/priloha007.pdf>
22. Nohejlová, D., 2013. Hodnocení efektivnosti vybrané investice, včetně výběru optimálního způsobu financování. Diplomová práce. České Budějovice.
23. HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
24. OPPIK, 2018. Technologie. [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy/technologie?size%5B1%5D=on&branch%5B3%5D=on&branch%5B9%5D=on&drawing%5B1%5D=on>
25. OPPIK, 2018. Vyhodnocení dotazníku žadatele. [online]. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotaznik-zadatele-vyhodnoceni?size%5B1%5D=on&branch%5B9%5D=on&drawing%5B1%5D=on>
26. ELIS, s.r.o., 2016. [online]. [cit. 2018-01-18]. Vázací lana. Dostupné z: <http://ocelovalana.cz/produkt/ho-oko-oko-6-x-1-m>

27. HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

11 Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model pěti sil (JAKASI, 2015).....	15
Obrázek 2 Organizační struktura firmy (vlastní zpracování).....	24
Obrázek 3 OKO-OKO (ELIS, s.r.o., 2016)	28

12 Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice hodnocení rizik (Adamec, J., 2013)	12
Tabulka 2 Položky rozvahy v jednotlivých letech v tis. Kč (vlastní zpracování)	32
Tabulka 3 Položky výsledovky v jednotlivých letech v tis. Kč (vlastní zpracování).....	34
Tabulka 4 Poměrové ukazatele v jednotlivých letech (vlastní zpracování).....	35
Tabulka 6 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování).....	40
Tabulka 7 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 8 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování).....	42
Tabulka 9 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování).....	43
Tabulka 10 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování).....	44
Tabulka 11 Finanční analýza konkurence v tis. Kč (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 12 Matice identifikovaných rizik (vlastní zpracování)	58
Tabulka 13 Posouzení identifikovaných rizik a opatření (vlastní zpracování)	60
Tabulka 14 Seznam investičních položek (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 15 Tabulka porovnání rychlostí jednotlivých strojů na výrobu pramenů (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 16 Průměrná rychlost stávajícího stroje (vlastní zpracování)	65
Tabulka 17 Průměrná rychlost nového stroje (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 18 Plán tržeb v tis. Kč (vlastní zpracování).....	68

Tabulka 19 Sumarizace výše celkových čerpaných dotací (vlastní zpracování)	72
Tabulka 20 Možné divestice v tis. Kč (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 21 Roční plán splátek v tis. Kč (vlastní zpracování)	74
Tabulka 22 Pokračování k Tabulce 21 v tis. Kč (vlastní zpracování)	75
Tabulka 23 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech a mzdy + SZP v tis. Kč (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 24 Plán nákladů v tis. Kč (vlastní zpracování)	77
Tabulka 25 Čisté peněžní toky v tis. Kč (vlastní zpracování)	80
Tabulka 26 Čisté peněžní toky v tis. Kč (vlastní zpracování)	81
Tabulka 27 Čisté peněžní toky při samofinancování v tis. Kč (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 28 Čisté peněžní toky při samofinancování v tis. Kč (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 27 Odpisy v tis. Kč (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 28 Odpisy v tis. Kč (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 29 VZZ v tis. Kč (vlastní zpracování)	84

Seznam grafů

Graf 1 Poměrové ukazatele (vlastní zpracování).....	36
Graf 3 Těžba dřeva podle druhů dřevin (ČSÚ, 2018).....	48
Graf 4 Vývoj průmyslové produkce (meziroční růst o 2,7%) (ČSÚ, 2018).....	49
Graf 5 Bytová výstavba (meziroční růst o 9,4%) (ČSÚ, 2018).....	50
Graf 6 Prognóza kurzu české korunu vůči euru (ČNB, 2018).....	54

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jakub Lorenc

V Praze dne: 17.5.2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis