

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Inovace a podnikatelský projekt

Klára Hajošová

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hajošová Klára

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Inovace a podnikatelský projekt

Anglický název

Innovation and business project

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření a zhodnocení podnikatelského projektu na inovaci produktu - "proměnná dopravní značka" u společnosti Značky Praha.

Dílčím cílem diplomové práce je zpracování literární rešerše, jež se bude zabývat teoretickým souhrnem tématu podnikatelského projektu a inovací. Poslední část se bude zabývat zhodnocením vytvořeného podnikatelského projektu.

Metodika

Zpracování literární rešerše bude zpracováno na základě studia odborné literatury a kompilace odborných přístupů jednotlivých autorů. V rámci vlastní práce bude využito analýz podnikatelského prostředí společnosti uvedených v rámci literární rešerše. Metodika zpracování podnikatelského záměru bude odpovídat metodice uvedené rovněž literární rešerši. K hodnocení podnikatelského projektu bude využito některé ze statických či dynamických metod hodnocení projektů (investic).

Harmonogram zpracování

do června 2012 studium literatury, sběr dat.

červen 2012 - prosinec 2013 provedení analýz, tvorba podnikatelského záměru

leden 2013 návrhová opatření

březen 2013 odevzdání DP

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Podnik, podnikatelský projekt, konkurence, investice, inovace, inovační management

Doporučené zdroje informací

FOTR, J., SOUČEK, I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. GRADA Publishing, a.s., Praha 2005, ISBN 80-247-0939-2

FOTR, J., SOUČEK, I.: Investiční rozhodování a řízení projektů. GRADA Publishing, a.s., Praha 2011, ISBN 80-247-3293-9

ŘÍMOVSKÁ, P.: Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů: teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci. 1. vyd. Praha: PEF ČZU Praha, 2005, ISBN 80-213-1285-8

TOMEK, G.: Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. C H Beck, 2009, ISBN 80-740-0098-2

VEBER, J.: Podnikání malých a středních firem, Grada Publishing, Praha 2008, ISBN 978-80-247-2409-6

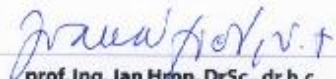
VALACH, J.: Investiční rozhodování a dlouhodobé financování, Ekopress, s.r.o., Praha 2006, ISBN 80-86929-01-9

Vedoucí práce

Moulis Pavel, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 11.3.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Inovace a podnikatelský projekt“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11. 2013

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlovi Moulisovi za jeho pomoc s vypracováním diplomové práce a cenné rady, které mi poskytl. Poděkování také patří mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Inovace a podnikatelský projekt

Innovation and business project

Souhrn

Diplomová práce pojednává o tématech „podnikatelský projekt“ a „inovace“. V praktické části ve vybraném podnikatelském subjektu navrhuje realizaci podnikatelského projektu na inovaci výrobního procesu a výrobku. Následně diplomová práce vypracovává podnikatelský projekt pomocí technicko-ekonomické studie a zhodnocuje ho prostřednictvím dynamických metod hodnocení ekonomické efektivnosti. Cílem práce je vytvoření podnikatelského projektu a zhodnocení jeho ekonomické efektivnosti. V závěru práce se nachází syntéza výsledků a doporučení.

Summary

The diploma thesis is focused on terms like „business project“ and „innovations“. In the practical part is the diploma thesis in suggesting an innovation of the production process and product in a selected company. This thesis is developing a business project using technical and economical feasibility study and is assessing it with the help of dynamic evaluation methods of the economical efficiency. The purpose of the thesis is to create a business project and evaluate its economical efficiency. In the conclusion of the diploma thesis there is the result synthesis and recommendations.

Klíčová slova: podnik, podnikatelský projekt, konkurence, investice, inovace, inovační management

Keywords: company, bussiness project, competition, investment, inovations, innovative management

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika práce.....	11
3. Literární rešerše	12
3.1 Inovace	12
3.1.1 Kroky vedoucí k inovaci výrobků a procesů	13
3.1.2 Inovační řády	14
3.1.3 Role inovací v podnikatelské strategii firmy	15
3.1.4 Předpoklady a podmínky implementace inovací	15
3.1.5 Fáze inovačního procesu.....	16
3.1.6 Jednotlivé kroky a cíle inovačního procesu	19
3.1.7 Inovační proces a jeho financování	21
3.2 Podnikatelský záměr	25
3.2.1 Náplň podnikatelského záměru.....	25
3.3 Investiční rozhodování podniku	28
3.4 Fáze investičního procesu	29
3.4.1 Předinvestiční fáze	29
3.4.2 Investiční fáze	37
3.4.3 Provozní fáze	38
3.4.4 Fáze ukončení provozu a likvidace.....	38
3.5 Strategická analýza.....	39
3.5.1 Analýza vnějšího prostředí	39
3.5.2 Analýza vnitřního prostředí	42

3.5.3	SWOT analýza.....	51
4.	Praktická část	55
4.1	Charakteristika společnosti	55
4.2	Strategická analýza.....	57
4.2.1	Analýza vnějšího prostředí	57
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí	75
4.3.1	SWOT analýza.....	89
4.4	Návrh podnikatelského záměru vybrané společnosti.....	91
4.4.1	Technicko-ekonomická studie projektu.....	92
5.	Syntéza výsledků a doporučení.....	106
6.	Závěr	109
7.	Seznam použité literatury	111
7.1	Tištěné zdroje	111
7.2	Elektronické zdroje	113
8.	Přílohy.....	116

1. Úvod

O rozvoj inovací je v posledních letech velký zájem a tato problematika je často probíraným tématem na firemních poradách. Je tomu tak proto, že zajistit prosperitu a úspěšný rozvoj podniku v náročných podmínkách ekonomiky není jednoduché a společnosti se snaží neustále se zlepšovat a odlišovat od konkurence. Inovace je cesta k ekonomickému růstu, je to nový zdroj růstu pro společnost.

Společnosti požadují, aby úspěšná inovace demonstrovala výrazný ekonomický potenciál, zvýšení podílů nového výrobku na stávajících trzích, expandaci firmy na nové trhy, získání úspory nákladů a lepšího postavení na trhu. Ve větším měřítku se bohužel stává, že výsledky inovačního projektu vzhledem k jeho malé ekonomické účinnosti nemá nikdo zájem realizovat. Inovace by rovněž neměla být pouhým kopírováním konkurence, což je v současné době nešvar mnoha společností, ale měla by přinášet nové nápady i postupy a současně méně zatěžovat životní prostředí a být ekonomicky výhodná. Ve společnosti, která se chce úspěšně věnovat inovacím, musí jednotlivá oddělení spolupracovat a být propojeni. Inovace představují pro společnost vždy určité investice, proto je důležité, aby situace ve státě a ekonomice byla stabilní. V této oblasti je velmi důležitá spolupráce vysokých škol a podnikatelského sektoru. Při vytváření projektů na inovace se podnik setkává s určitými riziky, které je nutné důkladnou analýzou zmapovat a snížit.

Inovace jsou i výsledkem kvalitního vnitřního prostředí podniku, jak organizace dokáže využít zdroje a jak kvalitní bude jeho vstup na nové trhy. Inovace se dost často zaměřuje na zákazníky z okrajových segmentů, kdy slibuje splnění jejich potřeb za výhodnější cenu. Podnikatelský projekt mimo jiné slouží k přesvědčení bank, státu a jiných subjektů o výhodnosti projektu a snaží se je přimět ke spolufinancování daného projektu. Problematikou inovací a podnikatelského projektu se bude tato práce zabývat v teoretické i praktické rovině.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavní cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského projektu společnosti Značky Praha, který je zaměřen na inovaci produktu a výrobního procesu. Dalším cílem je posouzení ekonomické efektivnosti a proveditelnosti daného projektu. Lze předpokládat, že inovace přispěje k lepší stabilitě společnosti na trhu, tedy i k zvýšení konkurenceschopnosti podniku a efektivnější výrobě pomocí využití levnějších technologií. Tato inovace bude pravděpodobně pro společnost Značky Praha znamenat konkurenční výhodu a bude nést ryze inovativní charakter.

Dílčím cílem diplomové práce je zpracování literární rešerše, jež se bude zabývat teoretickým souhrnem podnikatelského projektu a inovací.

2.2 Metodika práce

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část tvoří literární rešerše, tedy teoretická východiska dané problematiky. Literární rešerše chce upozornit na zajímavé pohledy autorů na problematiku souvisejících témat. Zabývají se především pojmy jako inovace, podnikatelský projekt, investiční rozhodování a strategická analýza. Relativně největší část je věnována konfliktu názorů autorů na téma strategické analýzy. Závěr teoretické části tvoří vymezení pojmu technicko-ekonomická studie a postup vypracování této studie.

Druhá část práce, tedy praktická část, se zabývá analýzou vybraného podnikatelského subjektu a návrhem podnikatelského záměru, který bude následně zdrojem inovace výrobku a výrobního procesu. Konkrétně budou použity metody analýzy vnějšího prostředí, kde byla vybrána analýza STEP a analýza konkurence v odvětví, ve kterém společnost působí, dále budou aplikovány analýzy vnitřního prostředí. Součástí analýzy vnitřního prostředí je především analýza finančního zdraví společnosti a její současná marketingová strategie. Na závěr bude provedena analýza slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení – analýza SWOT. Zdrojem finančních dat pro provedení těchto analýz bude výkaz zisku a ztrát, rozvaha a daňové přiznání za sledované období 2007 až 2011.

V další části práce bude navrhnout podnikatelský záměr vybrané společnosti. Následně bude provedena technicko-ekonomická studie projektu. Tato studie se zabývá analýzou trhu, marketingovou strategií, popisem navrhované technologie, harmonogramem implementace a následně hodnocením rizik. V rámci studie bude vypracován finanční plán projektu a bude vyhodnocena ekonomická efektivnost. Číselná data pro realizaci technicko-ekonomické studie budou získány pomocí kvalifikovaného odhadu managementu podniku, který se zakládá na zkušenostech z minulých let. Původ těchto dat je ve strukturovaném rozhovoru, který bude součástí příloh diplomové práce. Na závěr této práce bude provedena syntéza výsledků a doporučení.

3. Literární rešerše

3.1 Inovace

Podle Švejdy (2007) je inovace praktickým, realizačním procesem, k její podstatě patří kreativita, od jeho počátku až po finální uskutečnění.

„Inovace je existenčně rozhodujícím způsobem spojena s podnikatelskou sférou; je primárně podnikatelským jevem. Podnikatelské subjekty se v konkurenčním, tržním prostředí snaží cestou inovací nalézt a využít nové podnikatelské příležitosti, a tak zajistit další rozvoj svého podnikání a i svou další úspěšnou existenci. V globalizované ekonomice jsou pak inovace reálnou cestou vedoucí k přežití a k podnikatelskému úspěchu.“ (Národní inovační politika ČR 2005-2010, 2005 s. 4).

„Inovace jsou taková kvantitativní či kvalitativní zlepšení produktu, procesu nebo podnikatelského modelu, která významně přidávají hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálním případě oběma stranám současně. Pokud se přidaná hodnota realizuje až při transakci v rámci trhu, inovace sama tedy vzniká na trhu ve chvíli prodeje. Vlastně ji realizuje zákazník. Proto se inovace zásadně liší od invence, vynálezu, patentu nebo zlepšovacího návrhu – ty mohou zůstat nerealizované, v trezoru, skladě, v papírech, na patentovém úřadě.“ (Košturiak, 2008, s. 1).

„Inovace vytvářejí lepší, jednodušší, hezčí, levnější, bezpečnější funkce“ (Košturiak, 2008, s.63).

Mezi hlavní cíle inovace výrobků, služeb a procesů patří zejména hlubší proniknutí do existujícího trhu, což může mít za následek například zvýšení prodeje a obsazení nových segmentů na trhu. Dalším logickým cílem je zlepšení produktů a služeb. Inovace mají nové funkce, jsou zjednodušené, spolehlivé a úsporné. Dojde ke zlepšení výkonnosti prodeje, tzn. více zákazníků, vyšší ziskovost na zákazníka a zefektivnění prodeje. Důležitým cílem je přechod na geograficky nové trhy, adaptování produktu na místní podmínky. Budou vytvářeny nové produkty pro existující nebo nové zákazníky (Košturiak, 2008).

Celý proces inovace výrobku musí dle Košturiaka (2008) probíhat ve společném multiprofesním týmu a paralelně. Podle něj není možné inovovat výrobek bez silné vazby na trh a zákazníka, stejně jako i na důležité podnikové procesy.

3.1.1 Kroky vedoucí k inovaci výrobků a procesů

Inovace produktu

1. definování zákazníka – vymezení tržních segmentů a skupin zákazníků využívajících výrobek;
2. definování požadavků zákazníka – definování konkrétních požadavků na výrobek v jednotlivých zákaznických skupinách;
3. analýza trendů – analýza trendů na trhu, analýza evolučních trendů výrobku;
4. analýza produktu – zhodnocení produktu a jeho porovnání s ideálním řešením;
5. analýza funkcí – vybrání užitečných a škodlivých funkcí výrobku;
6. analýza parametrů funkcí – analýza parametrů užitečných a škodlivých funkcí výrobku;
7. analýza nákladů na funkce – analýza na vytvoření nebo zlepšení užitečných funkcí a odstranění či eliminace funkcí škodlivých;
8. definování protiřečení – definování základních protiřečení, jejichž řešení přinese novou, vyšší či odlišnou hodnotu pro zákazníka;
9. řešení protiřečení a hledání inovace – vyřešení protiřečení, hledání nového řešení;
10. technické řešení vývoje výrobku a procesu – vývoj a projektování výrobku a procesu, testování, vyhodnocování;
11. náběh výroby a uvedení na trh – náběh výroby a prodeje.

Inovace procesu

1. redukce nákladů, redukce plýtvání;
2. redukce variability – kvalita, čas, plnění termínů;
3. zvýšení propustnosti úzkých míst.

Inovace představuje vytváření nové hodnoty pro zákazníka prostřednictvím cyklicky opakovaných činností. Košturiak (2008) postupuje takto:

1. porozumění a poznání co zákazník chce, analýza zdrojů, které máme k dispozici k uspokojení zákaznickových potřeb;
2. nalezení nejvhodnějšího řešení, které vytvoří požadovanou hodnotu pro zákazníka a vyhodnotí jeho potenciální zdroje, tzn. „kolik zákazníků je ochotných zaplatit za to, co jsme pro ně vyrobili?“;
3. zavedení a aplikování řešení na trhu v případě nalezení dostatečného potenciálu;
4. vytvoření funkčního systému na obsluhu zákazníka – distribuce a servis.

Inovační proces musí být klíčový proces podniku. Firma by měla na inovace vyčlenit kapacity lidí, finanční zdroje, ale i organizační rámec a metodiku hledání řešení. Firma bude muset mít do budoucna dvě důležité části, a to část, která vytváří nové výrobky (vývoj, konstrukce, technologie, projektování), vyrábí je a dodává zákazníkům, a část, jež neúnavně inovuje výrobky, procesy, podnikatelský systém a myšlení lidí v podniku.

Není dobré provádět inovaci jako kopírování nebo napodobování konkurentů. Tento přístup je vhodný pouze ve fázi učení se a získávání místa na trhu (Košturiak, 2008).

3.1.2 Inovační řády

Dle Němce (2002) rozlišujeme několik inovačních řádů. Pro inovační řády 0-3 většinou stačí jednoduché projekty organizační a technologické. Inovace 3-5. řádu je ve většině případů spojen s výstavbou, výzkumem a vývojem. Komplexní projekty vyžadují jen inovace 5-7. řádu.

Řád 0. představuje obnovu původních kvalit a odstranění závad, řád 1. obsahuje dle Němce (2002) změnu kvanta zdrojů k uspokojení poptávky. Řádem 3. dochází k inovaci kvality, racionalizaci procesu i produktu. Až řád 4. představuje novou variantu produktu a modernizaci dílčích funkcí. Inovací 5. řádu rozumíme novou generaci produktu, jeho úplnou rekonstrukci avšak při zachování původní koncepce. Inovace 6. řádu znamená vytvoření nového druhu, při zachování původního principu a inovace 7. řádu představuje zcela nový rod a nový princip s pomocí vědy (Němec, 2002).

3.1.3 Role inovací v podnikatelské strategii firmy

Volba firmy, co bude realizovat a v jakém měřítku, je omezována trhem. Hlavním cílem managementu v každé firmě musí nezbytně být posilování silných stránek a odstraňování slabých. Pitra (1997) upozorňuje, že je třeba znát situaci na trhu a akceptovat stávající i očekávané potřeby, přání a požadavky zákazníků. Je nutné provádět průběžné sledování výsledků vědeckotechnického rozvoje v blízkých oborech, dávat velký důraz na neustálé zvyšování kvalifikace všech pracovníků organizace a na rozvoj systému celoživotního vzdělávání. Udržení dobrého jména společnosti je vázáno především na udržování dostačující úrovně finančních rezerv. Je důležité se zaměřit na využívání a rozšiřování moderních prostředků informační technologie, které jsou důležité pro fungování manažerských informačních systémů. Pitra (1997) rovněž doporučuje získávat detailní přehled o trendech vývoje okolí a posilovat interakci s okolím.

„Pojmem podnikatelská strategie je označován takový postup k dosažení cílů organizace, při kterém se nejlépe uplatní její přednosti – její silné stránky“.
(Pitra 1997, s.16)

„Šanci k vhodnému uplatnění má jen ten, kdo dokáže v tomto boji strategicky účelně a cílevědomě uplatnit své konkurenční výhody.“ (Pitra 1997, s.16).

Inovační rozvoj, který vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku je součástí ofenzivní (agresivní) podnikatelské strategie. Provádí ty opatření ve společnosti, které povedou ke zvýšení kvality nabízených produktů, ke zkrácení dodacích lhůt a ke snížení výrobních nákladů. Společnost může zlepšit svou pozici na trhu pomocí spolupráce se svými dodavateli, odběrateli a posílením silných stránek (Pitra, 1997).

3.1.4 Předpoklady a podmínky implementace inovací

Podnikový potenciál tvoří schopnost subjektu k účinnému jednání s ohledem na stav a možnosti a umožňuje úspěšnou realizaci, vizi i inovační strategie (Švejda, 2007).

Dle Pittnera a Švejdy (2004) lze inovační úroveň potenciálu charakterizovat z několika hledisek:

1. hledisko technického a technologického materiálního vybavení a používání progresivních materiálů;
2. ekonomického a finančního;
3. obchodní činnosti a marketingu;
4. výzkumu a vývoje;
5. sociálního;
6. podnikového managementu.

Podle Švejdy (2007) je potenciál ovlivňován souborem vnitřních, ale i vnějších faktorů, jako je například politika státu, podpora vědy aj. Celkové uspořádání podnikového systému zajišťuje **organizační struktura**. Umožní zajištění fungování jednotlivých orgánů a vymezí jejich místa v podnikovém systému. „Dbá se rovněž na vytvoření podmínek pro činnost vnitropodnikových útvarů pro její účelnou návaznost, a aby jejich komunikace, vzájemná spolupráce a kontrola byla efektivní a umožňovala implementaci cílů.

Švejda (2007) upozorňuje na významnost **podnikové kultury** v celopodnikovém systému. Ta je podle něj mnohdy podceňována a považovaná za zbytečný luxus.

3.1.5 Fáze inovačního procesu

1. fáze – Inovační impuls

Inovační impulsy mohou pocházet z různých oblastí. Oblastí technologií, trhu a z podnikového okolí. Impulsy vycházejí také z interních příčin, kdy podnik chce lépe využít svých kapacit nebo řešit vnitropodnikové problémy apod. Ve všech případech je nutné vycházet ze strategické situační analýzy, například SWOT analýzy. Pro doplnění analýzy je možné použít metodu GE-rastru, při níž dochází ke zhodnocení atraktivity trhu a konkurenčních předností. Tyto analýzy umožňují získat poznatky a vidět směry inovačních procesů v současnosti. Je zde ale také důležité získat představu o trendech budoucího vývoje, k čemuž slouží například delfská metoda (Švejda 2007).

Vývoj nového produktu je podle Pitry (1997) spojen se vznikem tvůrčího nápadu, originální inovační myšlenky, nového inovačního podnětu. „Tento tvůrčí námět se v průběhu následujícího zpracování inovačního projektu musí transformovat do konkurenčních výhod nového produktu, spočívajících v jeho vysoké kvalitě, včasnosti vstupu na trh a přijatelné ceně pro zákazníka. K tomu dochází obvykle tehdy, když technické možnosti firmy korelují s požadavky trhu, vyhovují jeho očekávaným potřebám. A firma přitom je schopna inovační podnět rozpracovat v rámci limitů, představovaných:

- rozpočtem nákladů, věnovaných na vývoj nového produktu;
- kapacitami (personálními i materiálními), přidělenými pro tento účel.“

(Pitra, 1997, s. 57)

Pitra (1997) zdůrazňuje, že vysoké procento podnětů pro inovaci produktu je inspirováno ve většině odvětví přímo od zákazníků.

Na vznik inovačních podnětů mají vliv dva aspekty. Jednak je to tlak trhu, který nutí výrobce ke zlepšení stávajících produktů, jejich vlastností nebo rozšíření nabídky o alternativy již existujících produktů. Tlak trhu zabezpečuje průběžné inovace. Druhým aspektem je vědeckotechnický rozvoj. Toto hledisko se zaměřuje především na zavedení koncepčně odlišných inovací, které budou mít rozdílné technologie, řešení a budou založeny na jiných principech. Tah vědeckotechnického rozvoje je považován za zdroj podnětů pro podstatné inovace. Ty mají vyšší riziko, ale při úspěšném vstupu na trh jsou zdrojem vysokých příjmů. Dle Pitry jsou podstatné inovace reakcí na předpokládaný vznik potřeb, které ale zákazníci dosud ještě nepociťují.

Pitra (1997) dále uvádí, že důležitější než znalost zákaznickových potřeb a přání je znalost jejich problémů. Podle něj se spolupráce zákazníka na generování inovačních námětů může stát důležitou konkurenční výhodou.

Dosud podceňovaným zdrojem inovačních námětů mohou být dodavatelé. Hledají pro své produkty co nejlepší uplatnění a jejich inovace se mohou stát podkladem pro inovace firmy.

2. Fáze - Tvorba námětů na nové výrobky

Náleží sem zde zejména externí zdroje, mezi které patří publikace – například podklady od konkurence, patenty, informace od zákazníků a externí zdroje, ve kterých lze nalézt náměty od zaměstnanců a zákazníků, poznatky z podnikových prodejen a podnikových materiálů. Mezi nejznámější metody patří brainstorming, brainwreiting a morfologická analýza (Švejda 2007).

3. Fáze - Selektce a výběr námětů

Značnou úsporu nákladů pro společnost představuje vyřazení neperspektivních řešení hned od počátku. Jelikož na začátku jsou informace o inovačním záměru zpravidla technického charakteru a teprve později ekonomického a tržního, tak proces selektce probíhá ve dvou etapách (Švejda 2007).

4. Fáze - Prosazování námětů

V této chvíli je podle Švejdy (2007) nejdůležitější, jak bude navrhovaný výrobek úspěšný na trhu a jak bude efektivní pro výrobce. Zákazníci nejsou ochotni platit vyšší cenu u nového výrobku, pouze proto, že má lepší parametry, ale požadují také ekonomickou výhodu oproti svému předchůdci. Na posouzení výhodnosti pro uživatele lze použít CIA analýza. V této fázi hraje významnou roli cena, je důležité se přiblížit tzv. „zákaznický akceptovatelné ceně“ pomocí metody „target costing“. Cenu výrobku zde určují funkční vlastnosti. V případě, že jde o inovaci vysoké řádu, je zapotřebí spolupracovat v rámci projektového řízení. V této fázi je nutné se zabývat realizací marketingového mixu a výrobou prototypu. Na základě prototypu je možné zahájit testování užitečných vlastností a marketingové testy výrobků.

5. Fáze - Uvedení na trh – komercializace

Výrobek je zaveden na trh v případě kladných výsledků v předchozích krocích. V tomto kroku je třeba se zabývat upřesněním nástrojů marketingového mixu, posouzením nebezpečí rozšiřování nového výrobku, zmapováním ekonomické situace na trhu a u potenciálních zákazníků (Švejda 2007).

3.1.6 Jednotlivé kroky a cíle inovačního procesu

Inovační proces se podle Pitry (1997) skládá z pěti stadií a je proložen několika **kontrolními kroky**. Řešení projektu by mělo být technicky proveditelné, atraktivní pro vybrané trhy a mělo by být v souladu s podnikatelskou strategií společnosti.

V prvním stadiu je prováděn **předběžný průzkum**, jehož cílem je stanovit tržní i technické výhody nového produktu a zároveň je hodnocen trh a silné stránky společnosti. Druhé stadium se zabývá **zpracováním podnikatelského záměru**, tedy jeho předprojektové přípravy. Současně je prováděna finanční analýza, zhodnocení trhu a konkurence. Následuje kontrola posouzení podnikatelského záměru a v případě pozitivního posouzení záměru přesun do oblasti vysokých nákladů. Ve třetím stadiu je **testován prototyp nového produktu**, velký důraz je kladen na jeho technickou stránku, vypracování výrobně-technologických postupů a marketingové přípravy. Následně jsou porovnávány předpokládané vlastnosti se skutečnými vlastnostmi prototypu. Zvláštní pozornost je věnována atraktivnosti produktu pro cílovou skupinu zákazníků. Ve čtvrtém stadiu jsou prováděny testy a zkoušky a je kompletně **posuzována životaschopnost nového produktu** z hlediska výroby produktu, jeho nákladů a přijetí výrobku zákazníkem. Následuje poslední kontrola, ve které je posuzována **očekávaná návratnost nákladů a reálnost plánu výroby i prodeje**.

Rozhodovací kroky by měly vyselektovat jen ta řešení, která mají šanci na budoucí úspěch, tyto kroky také přispívají ke zdárnému zvládnutí cílů řešení projektu (Pitra, 1997).

Cíle inovačního procesu

a) Kvalita provedení

Management by se měl zaměřit zejména na řízení kvality, ta sama o sobě přispívá ke konkurenceschopnosti nového produktu.

b) Priorizace podstatného

Pokud nebudou kvalitně provedeny všechny činnosti v určitém stadiu výroby, nesmí kontrola připustit postup do další fáze. V každém stadiu je tedy nutné zajistit přesné hodnocení výsledků.

c) Urychlení postupu

„Nové produkty vyžadují obvykle multidisciplinární přístup k jejich vývoji. Přitom řada činností (z různých disciplín) může být prováděna současně – kdekoliv je to možné, musí být řešení projekčních úkolů zabezpečováno paralelně.“

d) Působení multidisciplinárních projekčních týmů

Organizační struktura týmů by měla mít charakter maticového uspořádání. V projekčním týmu by mělo vždy zůstat jádro týmu, jako jeho stálá součást od prvního stadia projektu až po ukončení.

e) Silná orientace na trh

Tento cíl je zaměřen na marketingovou činnost. Je prováděn marketingový průzkum trhu, analýza konkurence, hodnocení reakce zákazníků a testování koncepcí nového produktu.

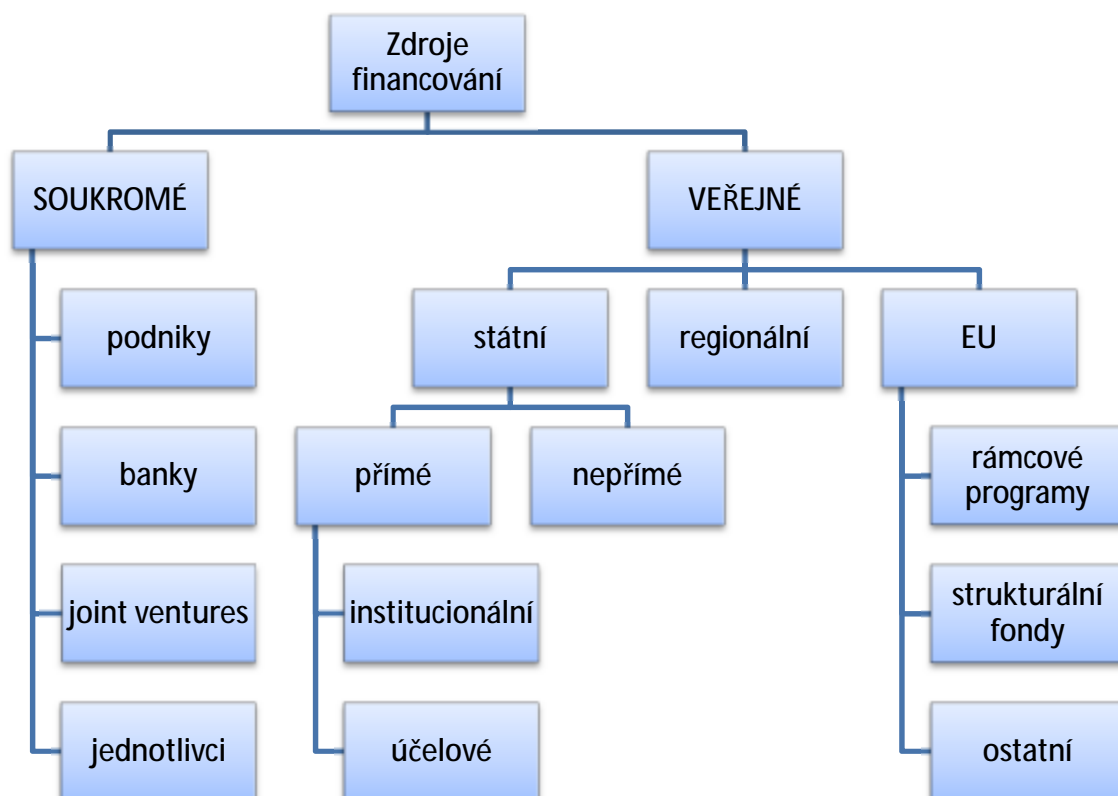
f) Kvalitní předprojektová příprava

Jako ochranu před ztrátami a zklamáním jsou prováděny před zahájením vývoje nového produktu předprojekční analýzy (Pitra, 1997).

3.1.7 Inovační proces a jeho financování

Primárně se podle Švejdy (2007) poskytovatelé finančních prostředků na financování inovací člení na veřejné a soukromé. Klíčovým subjektem pro financování inovací jsou však samotné podniky.

Obrázek č. 1: Zdroje financování inovací



Zdroj: Vlastní zpracování dle Švejdy (2007)

Tato diplomová práce se dále zaměří na možné zdroje financování inovací.

Soukromé zdroje financování

a. Interní a externí zdroje

Podniky mohou využít k financování svých inovačních aktivit **interní zdroje**. Zde se jedná především o tzv. samofinancování. Při nižším zdanění bude pravděpodobně růst zájem podniku o investování do inovací. Velký význam zde má výše daňově uznatelných nákladů tzn. odpisy. Podniky mohou také uplatňovat odpočet od základu daně z příjmu ve výši 100% výdajů vynaložených při realizaci projektů výzkumu a vývoje. **Externí vlastní zdroje** podniku mohou tvořit prostředky získané z emisí podnikových akcií. V České republice však není tento způsob příliš rozšířen (Švejda, 2007).

„Především u velkých podniků má důležitý význam způsob rozhodování a disponování s podnikovými prostředky, určenými na inovace. Zpravidla se při tomto rozhodování hledá odpověď na následující otázky: 1) čím se zabývá konkurence, 2) jaké náklady jsou spojeny s projekty, doporučovanými vlastními výzkumníky, 3) co si můžeme dovolit.“ (Švejda, 2007, s. 142).

V současné době se rozhoduje podle principů, při nichž se vyžaduje finanční rozhodování na těch místech, které disponují nejspolehlivějšími informacemi. Ten kdo rozhoduje o realizaci a cílech projektu, by dle Švejdy (2007) měl nést odpovědnost za výdaje a příjmy, které souvisí s projektem.

b. Banky

V případě České republiky existuje značná neochota bank investovat do inovačních projektů malých a středních podniků. Tyto podniky často nejsou schopny se bance dostatečně zaručit za požadovaný úvěr a také často předkládají bance nedostatečné ekonomické informace. I kdyby přesto byla banka ochotna úvěr poskytnout, její finanční a cenové požadavky jsou pro malé a střední podniky prakticky neúnosné. Mezi další bariéry k získání úvěru patří i zadlužení podnikatelů, které se netýká financování inovací, malá kvalita podnikatelských záměrů a minimální ochrana práv věřitele. V případě nezdaru u projektů malých a středních podniků je často ohrožen celý podnik a může se dostat až do konkurzního řízení, pro banku je tedy možnost zpětného získání finančních prostředků

minimální. Některé bankovní produkty však usnadňují podnikům žádosti o dotace z fondů Evropské unie. Tyto prostředky z fondů lze získat až po předložení dokladů, které mapují příslušené náklady. Českomoravská záruční a rozvojová banka zprostředkovává například bankovní záruky pro malé a střední podnikatele a poskytuje zvýhodněné úvěry. Česká exportní banka finančně podporuje domácí vývozce a kritériem hodnocení její činnosti je tedy objem podpořeného vývozu (Švejda, 2007).

Veřejné zdroje financování

a. Státní rozpočet

Švejda (2007) upozorňuje, že podnikové zdroje musí představovat hlavní část financování inovačních projektů, ale zároveň by měly být doplněny zdroji ze státního rozpočtu a dalších veřejných rozpočtů. Tato podpora je v současné době podceňována, výzvu EU, aby podíl podpory prostředků ze státního rozpočtu na vědu a výzkum činil v r. 2010 1% HDP se nepodařilo zrealizovat.

Přímá finanční podpora ze státního rozpočtu může být podle zákona poskytována ve formě *účelové (institucionální) podpory*. „Účelová podpora může být poskytnuta pouze na základě výsledků veřejné soutěže ve výzkumu a vývoji na grantové projekty z výdajů Grantové agentury České republiky, programové projekty základního a aplikovaného výzkumu, realizující Národní program výzkumu, nebo na projekty aplikovaného výzkumu a vývoje z výdajů na výzkum a vývoj rozpočtových kapitol příslušných správních úřadů. Dále je možné účelovou podporu poskytnout na programy výlučně určené pro potřeby státu nebo územních samosprávních celků. Projekty a výzkumné záměry mohou získat podporu až do výše 100 % celkových uznatelných nákladů, u projektů průmyslového výzkumu může podpora činit nejvýše 50 % a u projektů vývoje maximálně 25 % celkových uznatelných nákladů.“ (Švejda, 2007, s. 146).

Nepřímou finanční podporou ze státního rozpočtu je myšleno například snížení celních, daňových a dalších sazeb, dávek a poplatků, které tvoří příjmy rozpočtů. Tento způsob podpory nenarušuje konkurenční prostředí, protože je dostupný pro každého, kdo splní určitá kritéria. V zemích EU a OECD se používají **daňové úlevy** a další zvýhodnění pro výzkum a vývoj, z nichž se některé začínají využívat i v ČR.

b. Financování a podpora inovačního procesu v Evropské unii

EU finančně nepřispívá na 100 % celkových nákladů projektu, ale jenom na část. Žadatelé tedy musí využít i jiné zdroje financování. Pro období 2007 až 2013 existuje sedmý rámcový program Evropské unie, který směřuje do 4 specifických programů: spolupráce, myšlenky, lidé a kapacity (Švejda, 2007).

„Pro období 2007 až 2013 je připravováno 9 operačních programů, z nichž jeden má charakter integrovaného programu a jeden sdružuje regionální operační programy. Operační **program Podnikání a inovace (OPPI)** je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti průmyslu a podnikání, udržení přitažlivosti ČR pro investory, na urychlené zavádění výsledků výzkumu a vývoje do praxe, na podporu podnikatelského ducha a růst hospodářství, založeného na znalostech.“ (Švejda, 2007, s. 150).

Tento program se orientuje na priority podnikání a inovace, prostředí pro podnikání, inovace a služby pro rozvoj podnikání. Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu.

„Významným nástrojem podpory inovací je program EUREKA. Cílem tohoto programu je podporovat nadnárodní spolupráci mezi průmyslovými podniky, vysokými školami a výzkumnými ústavami, a díky tomu dosahovat zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti evropského výzkumného prostoru.“ (Švejda, 2007, s. 152).

Evropská investiční banka vyvíjí svojí činnost prostřednictvím půjček na finančních trzích, které získává díky nejvyššímu možnému ratingu za velmi výhodných podmínek a investuje je do projektů.

Podle Švejdy (2007) nástroje marketingu nebo exportu nepřímo podporují inovační proces.

3.2 Podnikatelský záměr

3.2.1 Náplň podnikatelského záměru

„Výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční program firmy a její finanční plán poskytují základní informační vstupy pro zpracování **podnikatelského záměru** projektu, resp. skupiny projektů, které hodlá firma realizovat. Tento záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory.“ (Fotr, Souček, 2005, s. 305).

Přístupy autorů ke struktuře investičního projektu se v odborné literatuře liší. Tato práce se bude zabývat především pohledem autorů Fotra a Součka (2005), dále autorů Srpové (2010), Drábka a Polácha (2012). Dle Fotra a Součka (2005) by měla struktura investičního projektu obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé;
- charakteristiku firmy a jejích cílů;
- organizaci řízení a manažerský tým;
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie;
- shrnutí a závěry;
- přílohy.

Jednotlivé body, které přidává Polách jako je marketingová strategie, analýza trhu a konkurence, analýza rizik projektu se přesto shodují s výčtem Fotra a Součka (2005), jelikož tyto body obsahuje jejich technicko-ekonomická studie.

1. Realizační resumé – Souhrn by měl zajistit nastínění základní charakteristiky firmy i projektu a měl by se zpracovávat až v závěru podnikatelského záměru

Tato první část by dle Srpové (2010) měla obsahovat popis samotného **podnikatelského záměru**. Podle ní je pro úspěch projektu důležité jak nový nápad zaujme zákazníky, proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch z něho plyne pro zákazníky. Srpová (2010) doporučuje se zaměřit hlavně na nové možnosti uspokojování potřeby určitého

problému, které výrobek přinese. Je důležité také projevit znalost trhu a zákazníků a dále znalost konkurence. V některých případech je dobré uvést jednotlivé kroky projektu a ujistit se, že je v souladu s danou legislativou.

2. Charakteristika firmy a jejích cílů

Součástí této části je stručný přehled **historie firmy**, který zahrnuje výsledky činnosti, dosažené úspěchy a přehled finanční situace. Je **důležité charakterizovat produkt, službu, jeho** současnou fází a dobu životnosti. Kdo bude uživatelem, jaké má produkt konkurenční výhody a způsob ochrany (patenty), i jaké produkty připravuje konkurence. (Fotr, Souček, 2005).

Dle Srpové (2010) je nutné největší část popisu produktu věnovat produktu, který zajistí největší část obratu. Podle Srpové je důležité se v popisu nezabývat technologickými podrobnosti, jelikož čtenář podnikatelského plánu často není vzdělán v daném oboru. Naopak je třeba zdůraznit technické funkce a hlavní část využití z hlediska zákazníka. Dalším důležitým bodem jsou podle Fotra a Součka (2005) **sledované cíle**, které zahrnují strategické i specifické cíle. Cíle by měly být reálné, ale přesto dostatečně motivující.

3. Organizace řízení a manažerský tým

Tato část by měla obsahovat **organizační schéma**, které je jasným vymezením pravomocí a odpovědnosti jednotlivých manažerů, dále je důležité provést **charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků** a politiku odměňování. Neméně důležité je **vymezení dlouhodobých záměrů a cílů** důležitých manažerů a jejich vztahu k vlastnictví firmy. Mělo by být **stanoveny klíčové řídicí pozice**, které musejí být obsazeny v příštích třech letech. Měly by být definován **základní přístup k řízení firmy**, což je například informační systém pro řízení a jeho budoucí vývoj. Nejdůležitější část této fáze podnikatelského záměru je **kvalita řízení**. Pro poskytovatele kapitálu je to jeden z nejdůležitějších faktorů, který zvažují a posuzují. (Fotr, Souček, 2005).

4. Přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu.

Tyto závěry se týkají „výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu, analýzy trhu a tržní konkurence, marketingové strategie, velikosti výrobní

jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů, umístění výrobní jednotky, pracovních sil, finančně-ekonomických analýz a finančních záměrů, analýzy rizika projektu.“ (Fotr, Souček, 2005, s. 307).

Srpová (2010) v této části upozorňuje na nezbytné zmapování okolí firmy. Prostředí lze rozdělit na dvě části a analyzovat pomocí strategické analýzy prostředí. Makrookolí nemůže podnik svojí činností příliš ovlivnit, je proto důležité, aby podnik sledoval současný stav i vývoj prostředí a nové vznikající trendy. K této analýze je možné využít metodu PEST analýzy. Svě mikrookolí podnik může ovlivnit, jedná se především o její zákazníky a konkurenci, ale také odběratele. Toto prostředí lze analyzovat dle Porterova modelu pěti sil.

„Oddíl věnovaný výsledkům finančně-ekonomických analýz a finančním záměrům by měl poskytnout přehledné informace týkající se nejen finančně-ekonomické stránky daného projektu, ale celé firmy.“ (Fotr, Souček, 2005, s. 307).

Podle Srpové (2010) je třeba v podnikatelském plánu vymezit dostatek místa **finančnímu plánu**. Jedná se o vymezení tržeb a jejich vývoje v dalších 3 letech a vyčíslení počátečních provozních nákladů.

V této části Srpová (2010) doplňuje Fotra a Součka (2005) přidáním analýzy rizik. Srpová (2010) sleduje v analýze rizik dva pohledy na podnikatelský plán. Jedná se o plánování opatření, která nastanou v případě, že se daná riziková situace opravdu uskuteční. Analýzou rizik se lze dopracovat i k návrhu preventivních opatření, která sníží vážná rizika.

5. Shrnutí a závěry

„Tato závěrečná část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základní aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu“ (Fotr, Souček, 2005, s.307)

6. Přílohy – jde například o výpisy z obchodního rejstříku, fotografie, výkresy výrobku, průzkum trhu atd.

Požadavky na podnikatelský záměr dle Fotra, Součka (2005):

- Být stručný a přehledný;
- Být jednoduchý;
- Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka;
- Orientovat se na budoucnost;
- Být co nejméně optimistický a realistický;
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu;
- Nebýt však ani příliš pesimistický;
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu;
- Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompletnost manažerského týmu;
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky;
- Získat zpět vynaložený kapitál;
- Být zpracován kvalitně i po formální stránce.

3.3 Investiční rozhodování podniku

Rozhodování o investici by ve společnosti mělo vycházet zejména z firemní strategie, jedná se o rozhodování strategického charakteru. Správné rozhodnutí by mělo přispívat k dosažení firemní strategie a umožnit dosahování strategických firemních cílů. Mezi nejdůležitější cíle patří finanční cíle, které přispívají k růstu hodnoty firmy. Lze je formulovat také jako dosažení určité míry zisku a rentability vynaloženého kapitálu. Investiční rozhodování představuje důležitý nástroj, který může ve velkém měřítku přispět k růstu hodnoty firmy. Investiční projekty by měly vycházet také ze složek firemní strategie, které jsou:

- a) výrobová (které výrobky, služby, resp. jejich skupiny chce firma rozvíjet, resp. utlumovat);
- b) marketingová (na jaké trhy se chce firma orientovat, jak se chce na ně dostat a jak bude prodej podporovat);
- c) inovační (na jaké technologie, procesy a produkty se zaměří inovační úsilí);
- d) finanční (k jaké struktuře zdrojů financování chce firma dospět);
- e) personální (o jaké druhy pracovníků, kompetence a znalosti se chce firma opírat);

f) zásobovací (základní druhy vstupů s způsoby jejich zabezpečení).

Podnikatelské okolí je zdrojem příležitostí, ale také rizik a nejistot, jako je chování konkurence, tržní situace a ceny surovin a energií. (Fotr, Souček, 2005).

3.4 Fáze investičního procesu

Příprava a realizace projektu se skládá z několika částí. Jedná se o předinvestiční, investiční, provozní fázi a fázi ukončení provozu (resp. likvidační). Zvýšenou pozornost je třeba věnovat předinvestiční fázi, jelikož úspěch projektu závisí na přípravě, tedy znalosti marketingových, technicko-technologických, finančních a ekonomických okolností (Fotr, Souček, 2005).

3.4.1 Předinvestiční fáze

Dle Dluhošové (2000) se předinvestiční fáze skládá z několika etap a představuje základní kámen realizace investičního projektu. Na základně pravidelného sledování a vyhodnocování podnikového okolí jsou získávány jednotlivé podněty podnikatelské příležitosti. Ze souhrnu podnikatelských příležitostí vzniká **identifikace projektů**.

Následuje **předběžný výběr** projektů. Dle Dluhošové je možné v této části zpracovat předběžnou technicko-ekonomickou studii jako mezistupeň výběru. Tato fáze slouží jako základ pro konečné rozhodnutí o realizaci nebo zamítnutí projektu.

Dalším krokem je **technicko-ekonomická studie proveditelnosti** neboli feasibility study (Dluhošová, 2000).

Technicko-ekonomická studie proveditelnosti

Cílem technicko-ekonomické studie je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o přijetí a realizaci projektu, či jeho zamítnutí (Fotr, Souček, 2005).

Technicko-ekonomická studie vychází dle Dluhošové (2000) z aktuální situace na trhu a její predikce a z vnitřních podmínek společnosti. Na studii pracuje několikačlenný

tým, který vypracuje více variant. Technicko-ekonomická studie by měla dle Dluhošové obsahovat souhrnný přehled vstupů a výstupů, zdůvodnění a vývoj projektu, kapacitu trhu a produkce, materiálové vstupy, lokalizaci prostředí, technický projekt, počet pracovních sil, organizační projekt, časový harmonogram, finanční a ekonomické vyhodnocení projektu. Výsledná hodnotící zpráva se využívá jako informační podklad pro instituce, které by se měly podílet na financování investice.

„Vypracování konečné studie je postupným iteračním procesem se zpětnými vazbami a řešením projektu v souladu s cíli podniku. Při zpracování feasibility study by neměly být opomenuty důsledky vzájemné provázanosti jednotlivých prvků projektu.“ (Dluhošová, 2000, s. 121).

Technicko-ekonomická studie se dle Fotra, Součka (2005) skládá ze složek:

- Analýza trhu a marketingová strategie;
- Velikost výrobní jednotky;
- Materiálové vstupy a energie;
- Umístění výrobní jednotky;
- Pracovní síly (lidské zdroje);
- Organizace a řízení;
- Finanční analýza a hodnocení;
- Analýza rizika;
- Plán realizace.

Analýza trhu a marketingová strategie

Mezi základní složky, které spadají do technicko-ekonomické studie projektu patří marketingový výzkum, strategie projektu, marketingový mix a marketingové náklady a výnosy. Stanovení cílového trhu projektu, provedení analýzy zákazníků, konkurence a definování segmentů trhu, budoucí vývoj poptávky a analýza distribučních kanálů je důležité z hlediska analýzy trhu a poptávky.

„Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu“. Marketingový výzkum nestačí v případě, že daný projekt připravuje již existující firma, v tomto případě je nutné znát silné a slabé stránky

firmy a vycházet z výsledků analýz a hodnocení firmy. Je tedy vytvářena strategie projektu, jejími základními prvky jsou geografická strategie, strategie z hlediska tržního podílu, strategie z hlediska vazby výrobek-trh a marketingová strategie. Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. V případě odhadu marketingových nákladů a výnosů projektu se jedná pouze o předběžnou představu, která však slouží jako sice značně nejisté, ale přesto určité východisko pro volbu velikosti výrobní jednotky.

Popis technologie a velikost výrobní jednotky

Prvotní pro stanovení výrobní kapacity výrobní jednotky je specifikace výrobního programu, jehož stanovení vychází z předchozí fáze technicko-ekonomické studie. Jedná se o vymezení jednotlivých produktů a jejich objemů za určité časové období. Velikost výrobní kapacity ovlivňuje také tzv. minimální ekonomická velikost. V praxi platí, že investiční náklady, další výrobní náklady aj. se nezvyšují s růstem velikosti výrobní kapacity, ale rostou pomaleji, čímž dochází k úspoře nákladů, náklady na jednotku produkce klesají. Zisk se zvyšuje s růstem velikosti výrobní jednotky (Fotr, Souček, 2005).

Materiálové vstupy a energie

Zaměřují se především na základní materiály a suroviny. Je nutné, aby byl základní materiál dlouhodobě dostupný, případně zavést takovou technologii, aby byla možná substituce daného materiálu v případě jeho nedostupnosti. Řízení kvality materiálu je důležitým faktorem zejména proto, že může mít vliv na volbu technologického procesu, způsobovat dodatečné náklady a ovlivňuje kvalitu finálních produktů. Náklady rostou i v případě velké vzdálenosti zdrojů materiálu a jsou s tím spojená i větší míra rizika. Dochází k nebezpečí poruchy plynulosti zásobování, vývoji devizového kurzu a další. Velkou roli zde hraje také cenová úroveň materiálu, která se však musí posuzovat individuálně, vyšší cena totiž často znamená i vyšší kvalitu, což někdy může vést k úspoře nákladů v jiných oblastech.

Umístění výrobní jednotky a pracovní síly (lidské zdroje)

V této části studie hledají tvůrci projektu vhodné umístění. Mezi důležité faktory na které je třeba brát ohled, patří dostupnost kvalifikované pracovní síly. Významné je, zda ve vybrané lokalitě již existuje zázemí pro bydlení. Dostatek kvalifikované pracovní síly má v projektu klíčový význam. Za neméně důležité je považováno posouzení vlivu projektu na životní prostředí a případné ekologické požadavky v dané lokalitě. Cílem analýzy a hodnocení vlivu projektu na životní prostředí je zmapovat vliv na jednotlivé části životního prostředí a vytvořit opatření, na základě kterého se neblahé účinky eliminují nebo alespoň výrazně potlačí. V požadavcích na volbu vhodné lokality je třeba zvážit i možnosti likvidace a ukládání odpadu.

Organizace a řízení

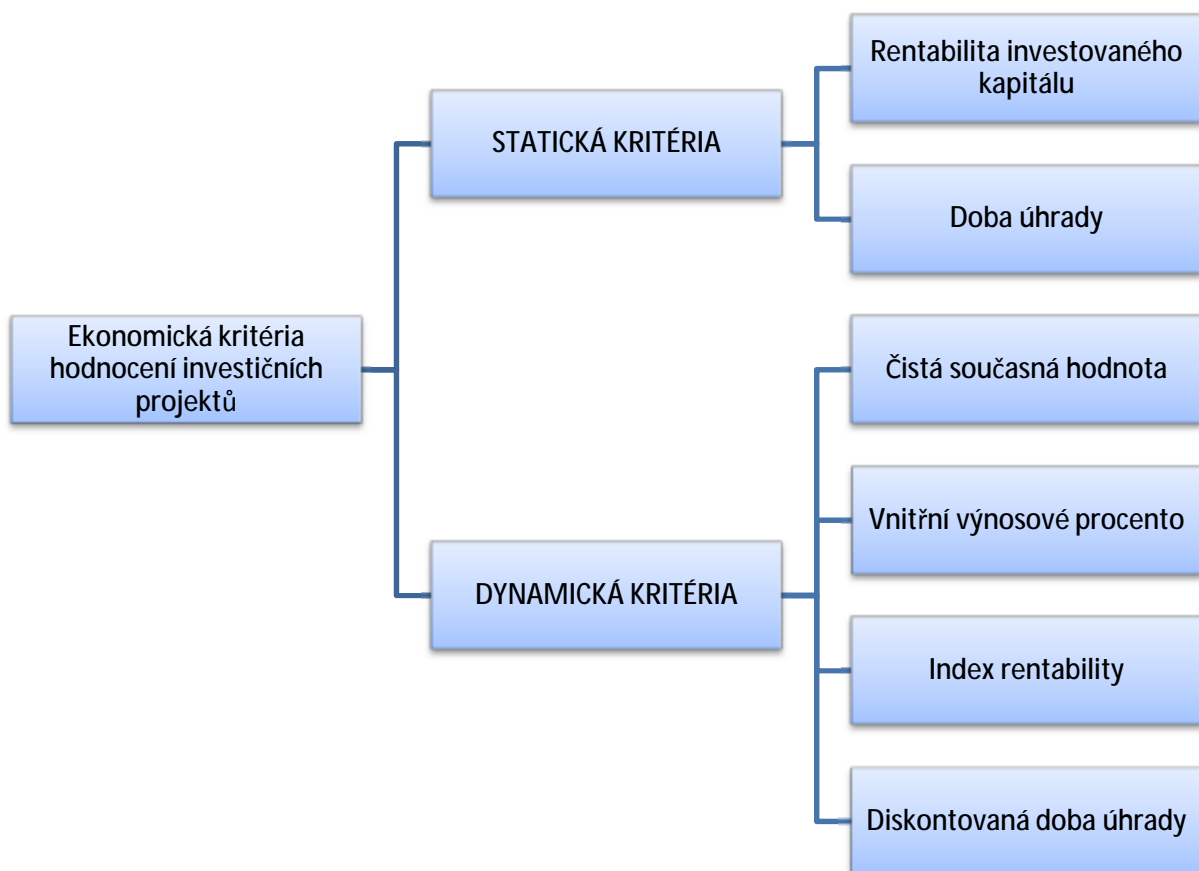
Tato část technicko-ekonomické studie se používá v případě rozsáhlejších projektu, kdy je třeba rozčlenit organizační uspořádání jednotky, která se zrodí uskutečněním projektu, zejména vymezení pravomocí a odpovědnosti jednotlivých úrovní (Fotr, Souček, 2005).

Finanční analýza a hodnocení

Finanční analýzu a hodnocení podnikatelských subjektů řadí Fotr a Souček (2005) na k významným částem technicko-ekonomické studie. Podle nich poskytuje podklady pro přijetí nebo zamítnutí projektu, resp. výběru určité varianty.

Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů jsou členěna dle různých aspektů. Tato práce se zaměřuje na dynamické metody, které zohledňují i faktor času, jsou to tedy kritéria založená na současné hodnotě, tedy diskontování budoucích příjmů a výdajů z investičního projektu (Dluhošová, 2000).

Obrázek č. 2: Ekonomická kritéria hodnocení investičních projektů



Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové (2000).

Podle Valacha (1999) je v případě, že jsou dostupné peněžní příjmy a výdaje dalším krokem hodnocení variant efektivnosti investičního projektu.

Kritéria hodnocení nezadlužených projektů:

- a) metoda čisté současné hodnoty;
- b) vnitřní výnosové procento;
- c) doba návratnosti;
- d) rentabilita investovaného kapitálu.

Valach (1999) doporučuje zejména první dvě metody, třetí i přes četnost jejího využití považuje za zastaralou a nepřesnou.

Čistá současná hodnota (NPV)

V této metodě se bere v potaz především faktor času pomocí tzv. diskontního počtu, jde tedy o nejpřesnější metodu investičního rozhodování. „Čistá současná hodnota vyjadřuje, v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investice.“ (Valach, 1999).

Valach (1999) připomíná, že vhodnost varianty se posuzuje dle nejvyšší hodnoty diskontovaného peněžního toku, což je aktualizovaná hodnota peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Příjem alespoň ve výši úroků má investice v případě, že je čistá současná hodnota rovna nule.

Podle tohoto kritéria bude realizován projekt v případě, že $NPV > 0$ a zamítnut v případě, že $NPV \leq 0$. (Dluhošová, 2000). Podle Valacha (1999) v případě, kdy je NPV pozitivní, hodnota firmy se zvýší o částku čisté současné hodnoty.

$$\text{ČSH} = \frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_n}{(1+i)^n} - K$$

P_1 je celkové výsledné cash flow

i je úroková (diskontní) míra za jedno období (rok)

n je počet období (roků)

„Investiční projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje hodnotu podniku, neboť očekávaná výnosnost z projektu je větší než náklady na kapitál. Projekt se zápornou čistou současnou hodnotou snižuje hodnotu podniku.“ (Dluhošová, 2000, s. 129).

Podle Valacha (1999) je dobré se při výběru z několika projektů řídit nejvyšší současnou hodnotou. Dluhošová (2000) považuje za nevýhodu možnost umělého nadhodnocování projektu při stanovení delší doby životnosti projektu, než je skutečnost.

Vnitřní výnosové procento

„Vnitřní výnosové procento lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům na investice.“ (Valach, 1999, s. 190).

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

IRR je vnitřní výnosové procento

t je konkrétní období

n doba životnosti projektu

CF investiční tok z projektu

U ČSH vycházíme z úrokové míry, která je daná, zatímco u VVP musí být úroková míra vyhovující rovnosti diskontovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů.

„Z matematického vyjádření vyplývá, že vnitřní výnosové procento je vlastně čistá současná hodnota s takovou úrokovou mírou, kdy čistá současná hodnota = 0.“ (Valach, 1999, s. 190).

Je dobré realizovat investiční projekt, když je jeho vnitřní výnosové procento vyšší než náklad kapitálu projektu (aktiv) s obdobným rizikem. Čím více vnitřní výnosové procento převyšuje náklad kapitálu srovnatelného rizikového projektu, tím je daný projekt ekonomicky výhodnější

Dle autora obě tyto metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta vedou ke stejným výsledkům. Při těchto výpočtech je však důležité reálně stanovit očekávané peněžní příjmy z investice. Při správném postupu toto hodnocení investičních projektů respektuje faktor času (Valach, 1999).

Doba návratnosti (doba úhrady)

Dobu úhrady lze řadit mezi statické i dynamické kritérium. U dynamické verze je zohledněn faktor času. (Dluhošová, 2000).

$$DCF = \frac{CF}{(1+i)^n}$$

CF je roční peněžní tok

i je diskontní sazba

n rok, který se počítá

Podle Valacha (1999) je doba návratnosti počet let, za který se kapitálový výdaj splatí peněžními příjmy z investice. Pro podnik je podle něj považována za přijatelnější investice, která vykazuje kratší dobu úhrady.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Rentabilita investovaného kapitálu se vypočítá poměrem průměrného ročního zisku z realizace projektu k vloženým investičním prostředkům.

$$ROCE = \frac{\bar{\emptyset} EAT}{INV}$$

$\bar{\emptyset} EAT$ – průměrný čistý zisk po dobu provozu investice

INV – kapitálové vstupy odpovídají pořizovací ceně investice

Rentabilita kapitálu by měla být dle autora vyšší než rentabilita projektu (aktiv) se srovnatelným rizikem. Dle autora tkví značná nevýhoda tohoto ukazatele v tom, že nezohledňuje činitel času a nevychází z finančních toků. Toto kritérium nepovažuje autor za vhodné pro výběr investičních projektů (Dluhošová, 2000).

Dále je důležité v rámci technicko-ekonomické studie vymezit investiční náklady projektu, jež autor chápe jako výčet všech nákladů kapitálových, které je nutné vydat na vybudování výrobní jednotky. Dle Fotra lze investiční náklady rozdělit na skupinu pro zajištění stálých aktiv a druhou skupinu na vytvoření pracovního (provozního) kapitálu. Dále je třeba předpokládat příjmy a výdaje za období provozu (Fotr, Souček, 2005).

Analýza rizik

Doležal (2009) sestavuje analýzu rizik ze tří hlavních částí, v prvním případě jde o identifikaci rizik, následně dojde k posouzení rizik a odezvě na nalezená rizika. Podle Doležala je důležité sledovat rizika neustále, zda se nezvětšuje nebo nevzniklo riziko nové.

- 1) **Identifikace rizika**, tedy určitých nebezpečí, které mohou ohrozit projekt, je třeba zaznamenat a podrobně identifikovat. Je důležité mezi všemi riziky vybrat ta významná.
- 2) **Posouzení rizik** lze provést buď metodou kvantitativní, kdy je označena hodnota pravděpodobnosti číslem, nebo kvalitativně, kde se velikost pravděpodobnosti hodnotí slovně nebo dle bodovací stupnice.
- 3) Dle Doležala (2009) je cílem **odezvy na zjištěná rizika** projektu snížit hodnotu všech rizik na takovou úroveň, aby byl projekt s vysokou pravděpodobností úspěšně realizovatelný.

Plán realizace

Podle Fotra by měl plán realizace projektu stanovit především jednotlivé aktivity, které je třeba zajistit a jaké termíny dodržovat. Je nutné pověřit osoby, které jsou odpovědné za vytvoření jednotlivých aktivit. Neméně důležité je stanovení zdrojů, tedy finančních prostředků, jež budou vyžadovány prostřednictvím jednotlivých aktivit. Je nutné stanovit vzájemné vztahy a závislosti mezi aktivitami a vytýčit problematrické aktivity jimž je potřeba věnovat více pozornosti. V případě kvalitního plánu realizace je důležité sladění dílčích aktivit, opačný případ vede k rostoucím nákladům a ztrátám (Fotr, Souček, 2005).

3.4.2 Investiční fáze

V této fázi dochází k vlastní realizaci projektu, a to od zadání projektu až po uvedení do provozu. Nutným předpokladem samotné realizace této části je vytvoření právních předpokladů, vlastnictví potřebných finančních prostředků a sestavení projektového týmu.

Základní etapy dle Dluhošové (2000) tvoří:

- Zpracování úvodní projektové dokumentace;
- Zpracování realizační projektové dokumentace;
- Rozhodnutí o zahájení výstavby;
- Realizace výstavby;
- Zkušební provoz;
- Uvedení do provozu.

3.4.3 Provozní fáze

V provozní fázi jsou již produkovány výrobky a služby. O úspěšnosti této fáze rozhodne především kvalitní předinvestiční příprava projektu, a tedy i dobré zpracování technicko-ekonomické studie. Na základě finančních výstupů a jejich výše v porovnání s investičními výdaji se rozhodne o ekonomické efektivnosti investice (Dluhošová, 2000).

Na komplikace, které mohou nastat v provozní fázi, je třeba nahlížet z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. V krátkém časovém horizontu mohou vzniknout problémy související s uvedením projektu do provozu. Řadí se mezi ně například nezvládnutí technologického procesu či nedostatečné proškolení zaměstnanců. Z dlouhodobého pohledu může být problém v konkrétním stanovení celkové strategie, na které projekt stojí. Zde se jedná o náklady a výnosy, které se vztahují k predikci vývoje, jež je obsažena v technicko-ekonomické studii (Fotr, Souček, 2005).

„Využití neadekvátních nebo chybných informací a předpokladů v technicko-ekonomické studii projektu vede k tomu, že náprava projektu bude velice obtížná bez ohledu na to, jak dobře byla zvládnuta.“ (Fotr, Souček, 2005).

3.4.4 Fáze ukončení provozu a likvidace

Jedná se o závěrečnou fázi životnosti projektu. Dluhošová (2000) do této fáze řadí zastavení výroby a činnosti spojené s ukončením investice, prodej likvidovaného majetku a spojené náklady, demontáž zařízení, sanaci lokality, prodej přebytečných zásob.

Likvidační hodnota projektu, tedy rozdíl příjmů a výdajů dle Fotra a Součka (2005) představuje část peněžního toku projektu v posledním roce jeho životnosti.

„Kladná likvidační hodnota zvyšuje ukazatele ekonomické efektivity projektu jako je čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento, záporná likvidační hodnota naopak tyto ukazatele zhoršuje.“ (Fotr, Souček, 2005, s. 25).

3.5 Strategická analýza

3.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Lze rozlišovat vnější a vnitřní prostředí podniku. Dle Jakubíkové (2008) je důležité, aby firmy při této analýze vzaly v potaz módní výkyvy, trendy a megatrendy.

Jakubíková dále člení vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. Dle Jakubíkové (2008) společnost svými aktivitami nemůže nebo jen velmi málo makroprostředí ovlivnit. V této kategorii se jedná o hmotné i nehmotné vlivy. Do makroprostředí patří PEST analýza.

PEST analýza

PEST analýza se zabývá dle Jakubíkové (2008):

- a. **Politicko-právními** faktory, kam dle Jakubíkové patří daňová politika, sociální politika, ochrana životního prostředí a členství státu v politicko-hospodářských seskupeních.
- b. **Ekonomickými faktory**, tedy vývojem HDP a úrokových sazeb, měnových kurzů, mírou nezaměstnanosti, inflací. Z tohoto prostředí společnost čerpá výrobní faktory a kapitál.
- c. **Sociokulturními faktory**, které mohou být spojené s kupním chováním spotřebitelů nebo podmiňují chování organizací.
- d. **Technologickými faktory**, což jsou novinky ve výzkumu a vývoji, technologické změny, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie

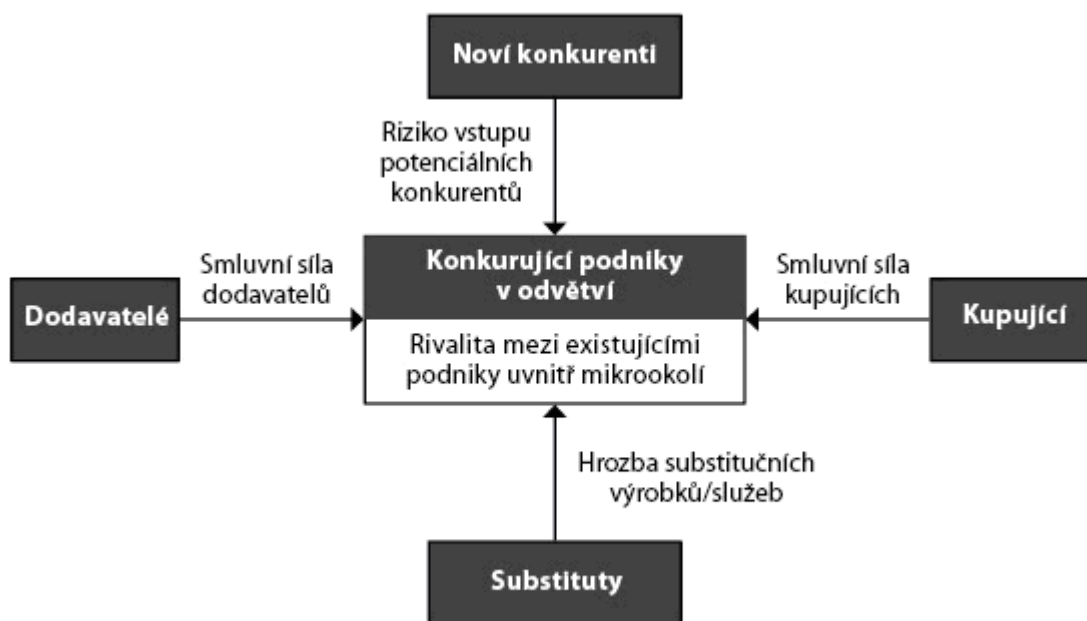
Další kategorií je mikroprostředí, což jsou okolnosti, vlivy a situace, do kterých společnost svými činy může velmi výrazně zasahovat. V rámci analýzy mikroprostředí je dobré zahrnout partnery (odběratele, dodavatele), zákazníky, konkurenci, veřejnost (Jakubíková, 2008).

Jakubíková (2008) považuje za důležité u analýzy mikroprostředí identifikovat základní síly, které mají v odvětví velký vliv a působí tak i na činnost podniku.

Porterův model 5 sil

Konečné chování podniku je podle Jakubíkové (2008) ovlivněno chováním konkurence, odběratelů, dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Těchto pět subjektů je analyzováno v Porterově modelu pěti sil.

Obrázek č. 3 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2008).

Cílem analýzy pěti sil je podle Keřkovského a Drdly (2003) zhodnotit postavení dané společnosti na trhu z hlediska pěti sil:

- Vyjednávací síly odběratelů;

- Vyjednávací síly dodavatelů;
- Potenciálních nových konkurentů;
- Hrozby substitutů;
- Konkurence.

Veberův (2000) pohled na Porterův model

a) Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů

Rozhodnutí potenciálního konkurenta vstoupit do odvětví se bude odvíjet od atraktivity odvětví a obtížnosti vstupu, tedy možných bariér.

Podle Vebera lze za nejčastější bariéry považovat ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, přístup k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, diferenciací produktu aj. V každém odvětví lze čekat jiné bariéry vstupu.

b) Ohrožení ze strany dodavatelů a odběratelů

V případě, že je podnik vysoce závislý na jednom odběrateli či dodavateli, roste i vyjednávací pozice odběratele/dodavatele. Velikost konkurence v odvětví se vyznačuje tím, jaká bude vyjednávací síla partnerů společnosti. Je velice důležité stanovit jak bude společnost dodavatelsko-odběratelské vztahy uskutečňovat. Nepříjemnou pro podnik se stává situace, kdy je množství dodavatelů či odběratelů nízké, dodávaný materiál má unikátní charakter, neexistuje substituční výrobek či materiál nebo odebírané množství je z hlediska dodavatele malé.

c) Ohrožení ze strany substitučních a komplementárních produktů je projevem zvýšení intenzity konkurence v daném odvětví

d) Konkurence uvnitř odvětví

„Je ovlivněna řadou faktorů, přičemž mezi rozhodující patří počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, typ tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciací, možnost kapitálových akvizic či fúzí, technické možnosti zvyšování přírůstku výrobní kapacity.“ (Veber, 2000, s. 396).

3.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Podle Valacha (1999) slouží finanční analýza podniku k poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím využití finančních výkazů - rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích (cash flow). Finanční analýza se využívá jako nástroj k vyhodnocení celkového hospodaření a podle této skutečnosti se společnost rozhoduje zda přijme určitá opatření. Mezi nejdůležitější nástroje finanční analýzy jsou řazeny tzv. finanční poměrové ukazatele. Sestavení těchto ukazatelů se řídí tím, co chce firma ve skutečnosti změřit, musí mít vypovídající schopnost. Dle Valacha (1999) se ukazatele člení do 4 skupin, dle skutečnosti kterou zkoumá, a to:

- Ukazatele rentability;
- Ukazatele aktivity;
- Ukazatele zadluženosti;
- Ukazatele platební schopnosti;
- Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu;

Analýza rentability

„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“ (Valach, 1999, s. 94).

Míra zisku = neboli rentabilita v ekonomice slouží jako kritérium pro alokaci kapitálu. Rentabilitu lze vypočítat jako poměr zisku a vloženého kapitálu:

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

Valach (1999) rozlišuje základní druhy ukazatele rentability dle vloženého kapitálu:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE);
- Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE);

Dluhošová (2000) k nim přidává další dva druhy ukazatele rentability:

- Rentabilita aktiv (ROA);

- Rentabilita tržeb (ROS);

Dle Dluhošové (2000) se také používají různé modifikace ukazatele rentability dle druhu zisku. K výpočtu lze využít:

- zisk před úhradou úroků a daní – EBIT;
- zisk před zdaněním EBT;
- zisk po zdanění EAT;
- zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky, resp. zvýšení o zdaněné úroky.

Valach (1999) připomíná, že tyto ukazatele získávají informace z rozvahy (objem kapitálu) a výkazu zisku a ztrát (velikost zisku).

1) **Rentabilita aktiv (ROA)**

Dluhošová (2000) považuje tento ukazatel za velmi významný, jelikož poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání a není zde důležité, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{EAT + \text{úroky} (1-t)}{\text{aktiva}}$$

t - sazba daně z příjmů

(Dluhošová, 2000)

Důležitá je tedy schopnost reprodukce kapitálu vkládaného do podniku bez ohledu na to, zda je vlastní, nebo cizí. Tato podoba ukazatele lze především použít ke srovnání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami (Valach, 1999).

2) **Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE**

„Tímto ukazatelem se hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, tj. zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu. Investovaný kapitál se vztahuje jen ke zpoplatněnému kapitálu. Jedná se o ukazatel, který je často využíván k mezipodnikovému porovnávání.“ (Dluhošová, 2000, s. 77).

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

3) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Jedná se o poměr čistého zisku a vlastního jmění a tento ukazatel vyjadřuje výnos kapitálu, který vloží akcionáři (Valach, 1999).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel je zajímavý pro investory, jelikož tím sledují schopnost kapitálu se reprodukovat s intenzitou, která je srovnatelná s rizikem investice.

Podle Valacha (1999) je nutné od rizikovější investice požadovat vyšší míru zhodnocení. Rentabilita vlastního kapitálu musí být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu.

4) Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb managementu ukáže, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. Podle Schoellové (2012) v případě nepříznivého vývoje tohoto ukazatele lze předpokládat, že ani v případě ostatních ukazatelů nebude situace dobrá. V praxi se opět používá s EBIT nebo EAT.

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

Ukazatele aktivity (obratu)

V nejčastějších případech se sleduje obrat zásob, obrat pohledávek a obrat stálých aktiv hlavně hmotného investičního majetku (Valach, 1999).

1) Obrat stálých aktiv

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Měří, jak efektivně podnik využívá budov, strojů, zařízení a jiných stálých aktiv. Kolikrát se tedy stálá aktiva obrátí za rok. Dle Synka je tento ukazatel klíčový při úvahách o nových investicích. Zároveň upozorňuje na nutnou kontrolu stáří stálých aktiv (Synek, 2007).

2) Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel je velmi podobný předešlému, a v případě, že je jeho hodnota nízká v porovnání s odvětvím, ve kterém působí, to dle Synka signalizuje, že podnikatelská aktivita je velmi nízká a je nutné ji stimulovat pomocí zvýšení tržeb nebo prodejem části majetku (Synek, 2007).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

3) Obrat oběžných aktiv

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Vyjadřuje počet obrátek oběžných aktiv za sledované období. Rychlost obratu vyjadřuje relativní vázanost oběžných aktiv. Intenzita využívání oběžných aktiv firmy by měla být vyšší než oborový průměr.

4) Obrat dlouhodobého majetku

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Pomocí tohoto ukazatele lze hodnotit efektivnost využívání dlouhodobého majetku a udává kolikrát se obrátí v tržbách za rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1.

5) Doba splatnosti pohledávek

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

„Udává počet dnů, které uplynou mezi vystavením faktury za prodej zboží či hotových výrobků a okamžikem připsání peněžních prostředků na účet.“ (Vochozka, 2011, s. 25).

6) Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek značí jak dlouho (počet dní) se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, tzn. doba splatnosti pohledávek. Výpočet je v poměru průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/365}$$

Z tohoto výpočtu lze sledovat, zda platební politika probíhá v souladu s lhůtou splatnosti, která je stanovena např. na 14 dní. Efektivitu a intenzitu využívání hmotného investičního majetku, jako jsou zejména budovy, stroje a zařízení, lze zjistit v poměru tržeb k hmotnému investičnímu majetku v zůstatkové ceně (Valach, 1999). „Vyjadřuje jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč hmotného investičního majetku.“ (Valach, 1999, s. 104).

Dle Valacha (1999) lze tento ukazatel interpretovat jako ukazatel flexibility podniku vzhledem k možnému poklesu tržeb „Pokud hodnota ukazatele klesá znamená to, že se jeho flexibilita snižuje, tzn. zvyšují se relativně jeho fixní náklady (odpisy, údržba), a zvyšuje se tak citlivost podniku na případný pokles tržeb.“ (Valach, 1999, s. 104).

7) Rychlost obratu zásob

Tento ukazatel lze vypočítat jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Autor by však za teoreticky správnější považoval podobu, kdy v čitateli by byly uvedeny celkové náklady.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Tímto ukazatelem lze sledovat, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku. K výpočtu se dle autora doporučuje využít průměrný stav zásob za období (Valach, 1999).

8) Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{celkové náklady}/365} \quad \text{nebo} \quad \frac{365}{\text{obratovost zásob}}$$

Podle Valacha (1999) je pro podnik ideální stav kdy je co nejvyšší obratovost zásob a doba obratu zásob naopak kratší. Zásoby však musí být v takové míře, aby podnik mohl provádět plynulou výrobu.

Tento ukazatel vyjadřuje za kolik dní se zásoba (hotový výrobek či zboží) přemění na hotovost či pohledávku. Jedná se tedy o počet dnů po které jsou zásoby v podniku vázány do jejich spotřeby. (Vochozka, 2011)

Analýza zadluženosti

1) Míra zadluženosti

Tento ukazatel se vypočítává v procentech poměrem cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 = \%$$

Důležité je, že na financování aktiv se podílí v podniku vlastní, ale i cizí kapitál. Použití cizího kapitálu znamená větší výnos, než jsou náklady s jeho využitím, tj. např. úrok placený z cizího kapitálu. Dle Valacha by měl být vlastní kapitál vyšší než cizí, protože cizí kapitál je nutné splatit. Nízký kapitál se podle něj považuje také za určitou formu finanční slabosti podniku (Valach, 1999).

2) Ukazatel věřitelského rizika

Prvotním ukazatelem zadluženosti (jinak řečeno ukazatel věřitelského rizika) je poměr celkových závazků k celkovým aktivům (debt ratio). Vysoké hodnoty ukazatele můžou být nežádoucí v případě, že výnos celkového kapitálu vloženého do podniku je menší než úrok.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

„Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko jak věřitelů, tak i akcionářů.“ (Valach, 1999, s.106).

3) Ukazatel úrokového krytí

V případě zjištění dopadů úrovně zadlužení na zisk se nejčastěji využívá ukazatel úrokového krytí, který se vypočítává poměrem zisku (před úroky a zdaněním), neboli hospodářským výsledkem a celkovým úrokem za rok. Dle autora neschopnost hradit úroky ze zisku může být signálem budoucího úpadku podniku. (Valach, 1999)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk (před úroky a zdaněním)}}{\text{celkový úrok}}$$

„Ukazatel informuje o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby.“ (Valach, 1999, s. 108).

Analýza likvidity

Likvidita je aktuální schopnost hradit své závazky. Lze podle ní určit solventnost. Stupeň likvidnosti vyjadřuje za jak dlouho je možná přeměna v hotové peníze. Vyšší likviditu budou mít tedy zásoby než hmotný investiční majetek (Valach, 1999).

1) Běžná likvidita

Ukazatel solventnosti neboli běžné likvidity se vypočítává poměrem celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

„Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Hlavní smysl výše uvedeného způsobu měření likvidity spočívá v tom, že pro úspěšnou činnost podniku má zásadní význam hrazení krátkodobých závazků z těch položek aktiv, které jsou pro tento účel určeny, a nikoli např. tak, že by byl nucen prodávat hmotný investiční majetek.“ (Valach, 1999, s. 109).

Kvalitní platební schopnost podniku se vyznačuje vysokou hodnotou ukazatele.

2) Pohotová likvidita

Jelikož všechna aktiva podniku nejsou stejně likvidní, je dobré zjišťovat také hodnotu ukazatele pohotové likvidity. Tento ukazatel je oproštěn od nejméně likvidní části oběžných aktiv – zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Dle autora je dobré porovnávat hodnoty ukazatele běžné a pohotové likvidity, v případě, že pohotová likvidita nabývá nižších hodnot, jde o nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv. Vyšší hodnota pohotové likvidity bude příjemná pro věřitele, ne však pro vlastníky podniku a akcionáře. Značené množství oběžných aktiv je totiž vázáno ve formě pohotových prostředků, které znamenají malý nebo žádný úrok. (Valach, 1999)

Podle Duchoňe (2004) ke stanovení budoucí vývoje podniku lze využít výstupy analýzy poměrových ukazatelů, které slouží ke zhodnocení minulosti podniku.

Analýza marketingové strategie

Každé prostředí, kterým je podnik obklopen, se vyznačuje určitými charakteristikami a ovlivňuje podmínky existence daného subjektu. „Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky.“ (Zamazalová, 2009, s. 48).

Dle Jakubíkové (2008) je součástí procesu strategické analýzy a predikce vývoje společnosti analýza nástrojů marketingového mixu. Podle Jakubíkové (2008) je důležité najít optimální zastoupení všech prvků marketingového mixu.

Marketingový mix se skládá ze čtyř prvků tzv. 4P

1. produkt (product);
2. cena (price);
3. distribuce (place);
4. marketingová komunikace (promotion).

Produkt slouží spotřebiteli k naplnění jeho potřeb a přání. Je nutné, aby produkt uspokojoval jednotlivé požadavky individuálního zákazníka. „Kvalitní produkty jsou předpokladem úspěchu firmy na trhu. V konkurenčním úsilí je nutné vyvíjet prvotřídní produkty a vylepšovat ty stávající. Firmy by se měly zabývat sledováním konkurenčního postavení svých produktů, které je mnohými odborníky považováno za rozhodující faktor ovlivňující celkovou prosperitu firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 155).

Dle Jakubíkové (2008) se produkt vždy skládá ze tří částí: z fyzického výrobku, informací a služeb, které jsou zákazníkovi poskytnuty.

Při stanovení **ceny** je důležité brát v potaz výrobní náklady, náklady na distribuce a marketingovou komunikaci, ceny konkurence aj. Je dobré při změnách ceny sledovat chování a reakce zákazníků. Podle Jakubíkové (2008) má na tvorbu cen v posledních letech výrazný vliv internet a ceny produktu v kamenných a elektronických obchodech se výrazně liší.

Zákazník by měl být se stanovenou cenou spokojen, ale zároveň by tato cena měla být pro podnik zisková.

Podle Jakubíkové (2008) cena kombinuje zájmy kupujícího a prodávající a udává hodnotu produktu. D tohoto procesu vstupuje stát, který cenu může ovlivnit.

Podle Zamazalové (2009) cena nesmí být příliš nízká ani příliš vysoká, obě tyto možnosti by totiž mohly vést k odchodu zákazníků. Pro Zamazalovou je cena pomůckou pro srovnání fyzických i technických vlastností výrobků, prodejce tedy tímto nepřímo informuje o kvalitě prodáváných výrobků. Cena je často propojena s nástroji podpory prodeje a to například prostřednictvím akčních slev. Zamazalová (2009) rozlišuje tři metody stanovení ceny. Nákladově orientovaná metoda se skládá z nákladů a ziskové přírážky. Její výhodou je jednoduchost. Konkurenčně orientovaná metoda sleduje ceny konkurence a hodnotově orientovaná metoda vychází ze stanovení nízkých cen při kvalitní nabídce.

Cílem **distribuce** je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“ (Jakubíková, 2008, s. 188)

Dle Jakubíkové (2008) je velmi důležité vytvořit spolupráci ve vztahu mezi firmou a zákazníkem, jelikož zákazník je ten, kdo produkt platí, a tím přispívá do firemního cash flow. Doručení produktu koncovým uživatelům probíhá pomocí distribuční cesty, která je součástí dodavatelského řetězce.

Firma komunikuje se zákazníky pomocí všech složek marketingového mixu, tedy čtyřmi P. **Komunikační politika** zahrnuje reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a vztahy s veřejností (public relations). Jakubíková příkládá velkou důležitost v případě průmyslových výrobků obchodní dokumentaci a účasti na výstavách a veletrzích. Mezi často využívané nástroje komunikační politiky patří také přímý marketing a osobní prodej. (Jakubíková, 2008).

Dle Zamazalové (2009) by cílem marketingové komunikace mělo být zajištění dlouhodobých cílů, tedy přesněji vztahů se zákazníky ve všech fázích prodeje výrobku.

3.5.3 SWOT analýza

Tuto zkratku tvoří počáteční písmena slov – Strengths (silné), Weaknesses (slabé), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby) (Jakubíková, 2008).

Podle Sedláčkové (2006) je SWOT analýza nástrojem pro systematickou strategickou analýzu. Využívá závěrů, ke kterým dospěly předchozí analýzy. Jakubíková (2008) ve SWOT analýze doporučuje se nejdříve zaměřit na vnější prostředí firmy, tedy makroprostředí, ve kterém se zabývá příležitostmi a hrozby, jež jsou v dané chvíli pro společnost nejpravděpodobnější. Analýza makroprostředí obsahuje především faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Součástí vnějšího prostředí je také mikroprostředí, což jsou dle Jakubíkové zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Další část SWOT analýzy tvoří analýza vnitřního prostředí, tedy silných a slabých stránek, kde je dobré se zaměřit dle Jakubíkové na cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu, kvalitu managementu atd.

Dle Sedláčkové (2006) je velmi obtížné odlišit, zda určitý jev pro společnost hrozbou či ohrožením a naopak vlastnost podniku silná či slabá stránka.

Dle Sedláčkové (2006) je velmi obtížné odlišit, zda určitý jev je pro společnost hrozbou či ohrožením a naopak vlastnost podniku silná či slabá stránka. Kvalitní SWOT analýza nalézá a zhodnotí vlivy, předpovídá vývojové trendy faktorů vnějšího okolí a vnitřní situaci podniku (Sedláčková, 2006).

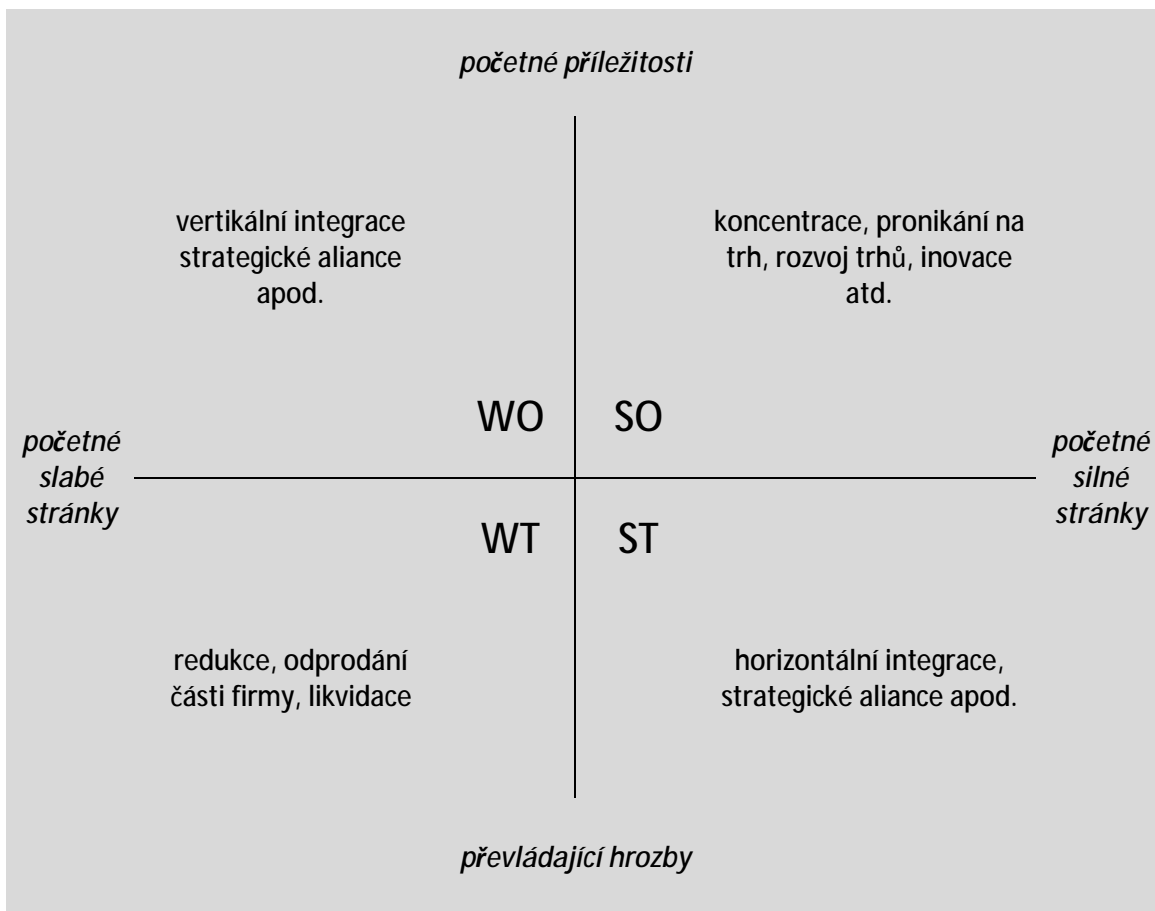
„Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“ (Veber, 2000, s. 428).

Podle Jakubíkové (2008) může sloužit pro vyhodnocení silných a slabých stránek marketingová analýza, přesněji analýza 4P.

Podle Sedláčkové (2006) je postup realizace SWOT analýzy následující:

1. Zmapování a předvídání nejdůležitějších změn v okolí podniku. Sedláčková doporučuje, aby tento přehled měl alespoň 8 bodů.
2. Identifikovat silné a slabé stránky na základě závěrů analýzy vnitřního prostředí
3. Posoudit vztahy mezi silnými a slabými stránkami a hlavními změnami v okolí prostředí podniku. Na tuto problematiku se zaměřuje následující diagram dle Jakubíkové (2008):

Obrázek č. 4: Grafické znázornění jednotlivých kroků SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2008)

Podle Jakubíkové (2008) není přínos SWOT analýzy pro podnik příliš podstatný. SWOT analýza je podle ní moc subjektivní a statická.

Drla a Keřkovský (2003) doporučují se držet při zpracování SWOT analýzy určitých zásad. Strategie by podle nich měla být zpracovávána pro určitý účel, v případě zpracování pro konkrétní účel nemůže být strategie aplikována při řešení jiné problematiky. SWOT analýza by měla být aplikována na podstatná fakta a jevy. Tato analýza by měla být objektivní a neměla by obsahovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy ale skutečný a objektivní stav subjektu.

Drla a Keřkovský (2003) navrhuje provést SWOT analýzu na úplný závěr jakožto shrnutí podstatných výstupů z jednotlivých analýz (vnějších i vnitřních). Ze SWOT analýzy vyplývá základní logika návrhu strategie.

4 možné přístupy ke SWOT analýze dle Vebera (2000):

- Přístup S – O využívá silných stránek a silných příležitostí, které se vyskytují v okolí;
- Přístup W – O potlačuje slabé stránky pomocí příležitostí z okolí;
- Přístup S – T potlačuje hrozby prostřednictvím svých silných stránek;
- Přístup W – T se snaží vyřešit špatný stav i za cenu likvidace podniku.

4. Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Tato část práce se bude zabývat analýzou společnosti Značky Praha s. r. o. a vytvoření podnikatelského projektu pro tuto firmu. Společnost se zabývá výrobou a vývojem dopravních značek a informačních systémů.

Podnik byl založen v roce 1993 s orientací na výrobu a montáž stálých dopravních značek retroreflexních. Od této doby se společnost úspěšně rozvíjela. Započala s vlastním vývojem proměnných dopravních značek. Mezi proměnné dopravní značky (dále PDZ) se řadí PDZ s otočnými hranoly, PDZ s displeji z tekutých krystalů (dále LCD) a s technologií se světelnými body tvořenými LED diodami.

Společnost se dále zabývá výrobou letištních informačních pojezdových znaků pro řízení leteckého provozu, tyto znaky jsou prosvětlované a retroreflexní. Znaky firma dodávala na pražské letiště a do zahraničí, a to například na Slovensko, do Ruska a do Srbska. Společnost se dále zabývá navrhováním a aplikací retroreflexních polepů na vozidla. Tyto polepy zajišťují zvýšení denní a noční viditelnosti. Veřejnosti známější zakázky, které stojí za zmínění byly pro Dopravní podnik Praha, dále se jednalo o polepy na vozidla údržby Ředitelství silnic a dálnic ČR a vozidel Policie ČR dodávaných pro společnost Škoda Auto.

Rozdělení produktového sortimentu společnosti:

- 1) Reflexní a prosvětlované dopravní značky (stále DZ)
 - a. Dopravní značky základních rozměrů;
 - b. Prosvětlené dopravní značky;
 - c. Velkoplošné dopravní značky.
- 2) Proměnné dopravní značky
 - a. Hranolové;
 - b. LCD;
 - c. LED;
 - d. ZPI.

- 3) Dopravní zařízení
 - a. Dopravní zrcadla;
 - b. Ostatní výrobky.
- 4) Městský mobiliář
- 5) Letištní znaky
- 6) Reklamy
- 7) Jiné výrobky

Společnost má vlastní provozovnu v obci Statenice ve Středočeském kraji. Jedná se o jednu administrativní budovu a dvě moderní výrobní haly. V současné době se připravuje stavba další výrobní haly.

Firma disponuje vlastní laboratoří, kde provádí vlastní výzkum a vývoj svých výrobků. Jedná se zejména o měření světla ze světelných značek, tato měření jsou potřebná ke konstrukci nových čoček. Dále se jedná o měření optických parametrů stálých retroreflexních značek. Laboratoř je využívána také pro certifikaci výrobků ostatních výrobců na základě smluvních dohod. Firma je společností s ručením omezeným a je ve 100 % vlastnictví českých subjektů.

Důležité je také zmínit, že firma má mateřskou společnost Hicon, spol., s. r. o. a dceřinou společnost Značky Plzeň, s. r. o.

4.2 Strategická analýza

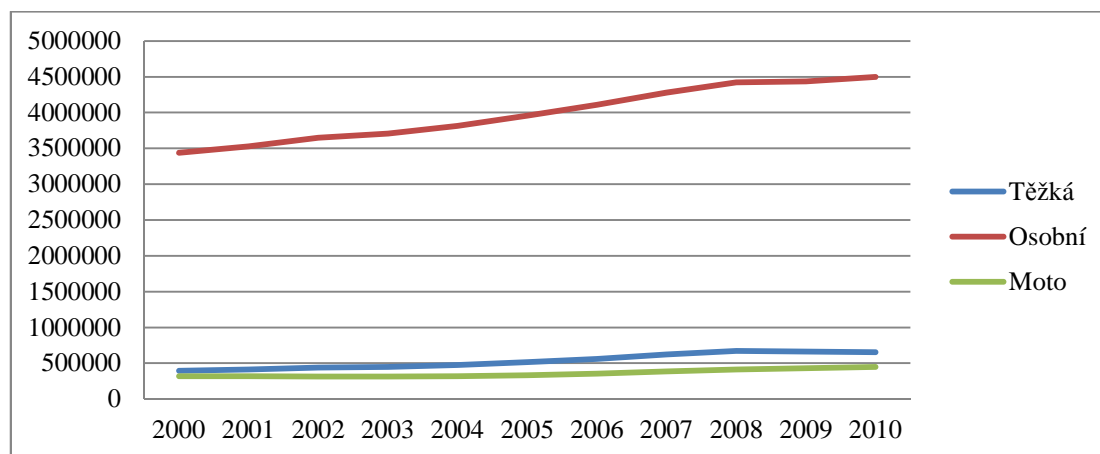
4.2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

PEST analýza

1) Sociálně – kulturní faktory

V současné době lze pozorovat trend zvyšující se životní úrovně. Aktuálně je na světě odhadem 650 mil. aut. Největší podíl osobních automobilů je právě v Evropě a Americe. Dle internetového serveru Ministerstva dopravy došlo v průběhu let 2006 až 2012 k poklesu silniční nákladní dopravy v rámci EU cca o 32 %. V rámci České republiky podle ročenky dopravy (2011) došlo v roce 2011 k poklesu tempa růstu počtu osobních silničních vozidel, jedná se tedy o nárůst pouze 2%. Naopak počet registrovaných nákladních vozidel, autobusů a silničních tahačů v rámci ČR v roce 2011 mírně vzrostl.

Graf č. 1: Počet vozidel do roku 2011 v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování dle ŘSD

Vývoj počtu vozidel lze podle Ředitelství silnic a dálnic (2011) považovat za konstantní a pravidelně stoupající, je to jistě zapříčiněno zvyšující se životní úrovní obyvatelstva. Největší podíl je osobních automobilů, a to přesto, že došlo ke značnému rozvoji železniční sítě. Zvýšil se i podíl těžké silniční dopravy.

2) Technologické faktory

Představují výdaje vlády, například na vědu a výzkum. V oblasti dopravy sem lze zařadit na příklad Centrum dopravního výzkumu. Jedná se o příspěvkovou organizaci, která slouží k výzkumné a vývojové činnosti s celostátní působností pro všechny obory dopravy. Provádí aplikaci poznatků a poradenské služby. Její náplní je i mezinárodní spolupráce. Analyzuje současný stav a navrhuje zlepšení. Používá systém managementu kvality ISO (CDV, 2011).

V rámci samotného Ministerstva dopravy je i „Národní program výzkumu I.“, což je dokument, který se komplexně zabývá plánováním podpory výzkumu v období 2004-2009. Dále se jedná o výzkumný program Ministerstva dopravy na léta 2007-2011 „Podpora realizace udržitelného rozvoje dopravy“. Výdaje vyčleněné na tento program pro roky 2007-2011 činily 306 349 tis. Kč. Nejčastějšími uživateli byly instituce státní správy a územní samosprávy a podnikatelská sféra dopravního sektoru (MDČR, 2007).

3) Ekonomické faktory

Tabulka č. 1: Analýza stavu makroekonomických ukazatelů

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
růst HDP v %	3,1	-4,5	2,5	1,9	-0,8
růst DPH v % (základní sazba / snížená)	19,9	19,9	20,10	20,10	20/14
míra nezaměstnanosti v %	5,96	9,24	9,57	8,62	9,36
inflace v %	6,3	1	1,5	1,9	3,3
kurz CZK/EURO	24,95	26,44	25,28	24,59	25,14

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (2013)

Ze sledovaných makroekonomických ukazatelů ve statistikách (ČSÚ, 2013) vyplývají následující skutečnosti:

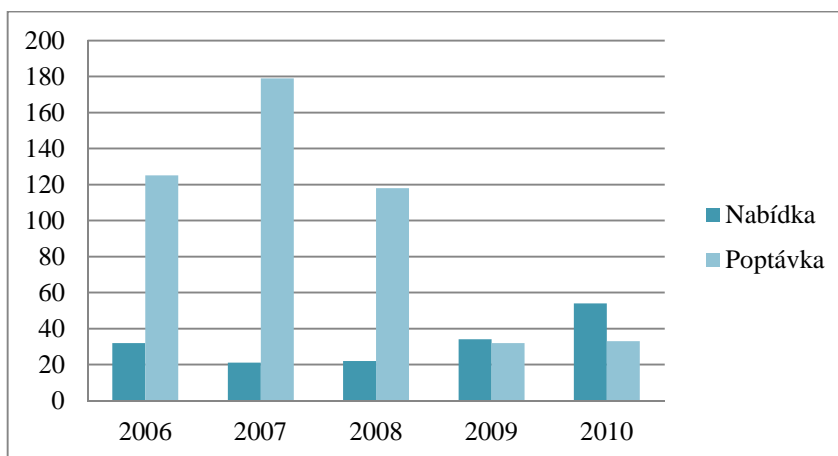
Pokles růstu reálného HDP v roce 2009 na -4,5 % byl jednoznačně způsoben působením celosvětové finanční krize. Tento ukazatel je očištěn o inflaci, lze tedy pozorovat reálný růst či pokles národního hospodářství daného státu.

V roce 2012 přišel růst sazby DPH. Jednalo se ale pouze o růst snížené sazby DPH o jedno procento, základní sazba zůstala nezměněna. Sazba DPH byla změněna za posledních několik let dokonce 6krát. K 1. 1. 2013 činila základní sazba DPH 21 % a snížená sazba 15 %. Míra nezaměstnanosti se od roku 2011 zvýšila, a to o 1,01 %. Rok 2012 byl také zlomový pro zvýšení procent inflace o 1,4. Důležitou informací je změna vývoje kurzu CZK/EUR, kdy na jedno euro připadá průměrně 25,14 koruny. Z tohoto jevu budou mít prospěch zejména vývozci zboží do zahraničí, naopak pro společnosti, které nakupují ať už výrobky nebo materiál, vývoj příznivý není. Směnný kurz není tedy možné posuzovat pouze jednostranně.

V rámci ekonomického bodu analýzy STEP se bude tato práce zabývat průzkumem zaměstnanosti. Společnost má podle slov managementu delší dobu problémy s nalezením zaměstnanců ve specializovaných oborech jako svářeč, strojní zámečnický a konstruktér. V následujícím grafu č. 2 lze vidět rozložení nabídky a poptávky po zaměstnání ve třídě 8 – tj. kvalifikovaní kovodělníci a strojírenští dělníci. Vymezení oborů je velmi široké, do této třídy dle českého statistického úřadu (ČSÚ, 2013) patří:

- a. Formíři, svářeči, výrobci a opraváři výrobků z plechů;
- b. Kováři, nástrojáři, zámečníci a pracovníci v příbuzných oborech;
- c. Mechanici a opraváři strojů a zařízení;
- d. Mechanici, seřizovači, opraváři elektrických a elektronických zařízení a přístrojů.

Graf č. 2: Přehled nabídky a poptávky po zaměstnání „kvalifikovaní kovodělníci a strojrenští dělníci v okrese Praha – západ v letech 2006-2010

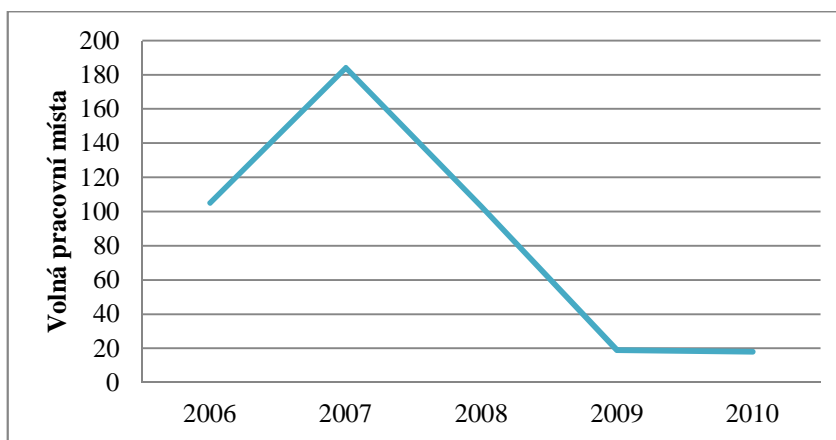


Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV (2013).

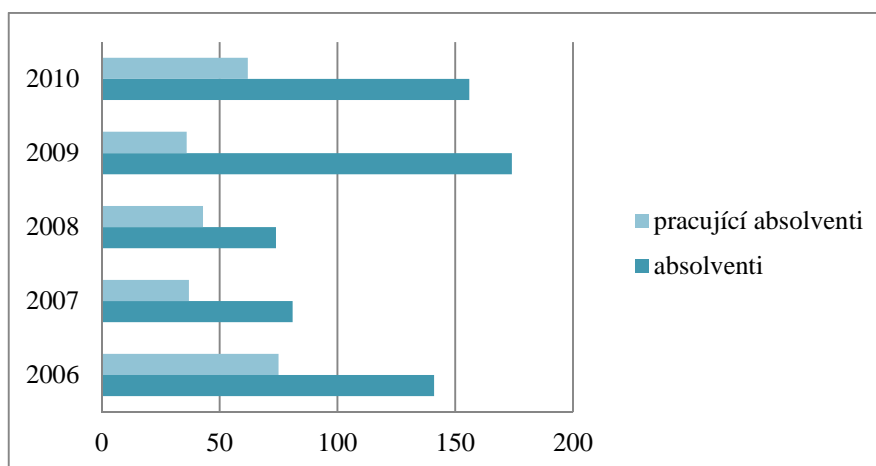
Z grafu zpracovaného na základě údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (2013) je patrné, že od roku 2006 se poptávka po pracovních místech značně snížila, přesto nabídka zůstávala prakticky konstantní. I přes tuto skutečnost má společnost značný problém zajistit kvalifikované zaměstnance na pozice svářeč, strojní zámečník a konstruktér. Odlišnost studie od „firemní skutečnosti“ může být z důvodu velké obecnosti sledovaného typu zaměstnání.

Tato práce se zabývá také druhou analýzou Ministerstva práce a sociálních věcí (2013) (Graf č.3), tedy analýzou neobsazenosti volných pracovních míst dle profese. V případě profese „kvalifikovaný kovodělník a strojní dělník“ je zjištěno, že počet volných pracovních míst začal na konci roku 2007 prudce klesat, což je jistě zapříčiněno velmi nízkou nabídkou pracovníků.

Graf č. 3: Volná pracovní místa pro profesi „Kvalifikovaný kovodělník a strojní dělník“ v okrese Praha – západ v letech 2006 - 2010



Graf č. 4: Struktura absolventů nižšího středního odborného vzdělání, kteří ukončili vzdělání nebo již pracují v oboru „Strojírenství a strojírenská výroba“ v letech 2006-2010.



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPSV (2013).

Počet pracujících absolventů, je oproti studentům, kteří právě ukončili školu každý rok velmi nízký, a v posledních dvou letech výrazně vzrostl počet nezaměstnaných absolventů.

4) Politicko-právní faktory

- § Růst DPH v roce 2013 – dolní sazba bude činit 15 %, horní 21 %;
- § Daň z příjmu právnických osob poklesla o 1 % na počátku roku 2011 a to na 19 %;
- § Volný zahraniční obchod v rámci EU zvýšil i na českém trhu konkurenční boj;

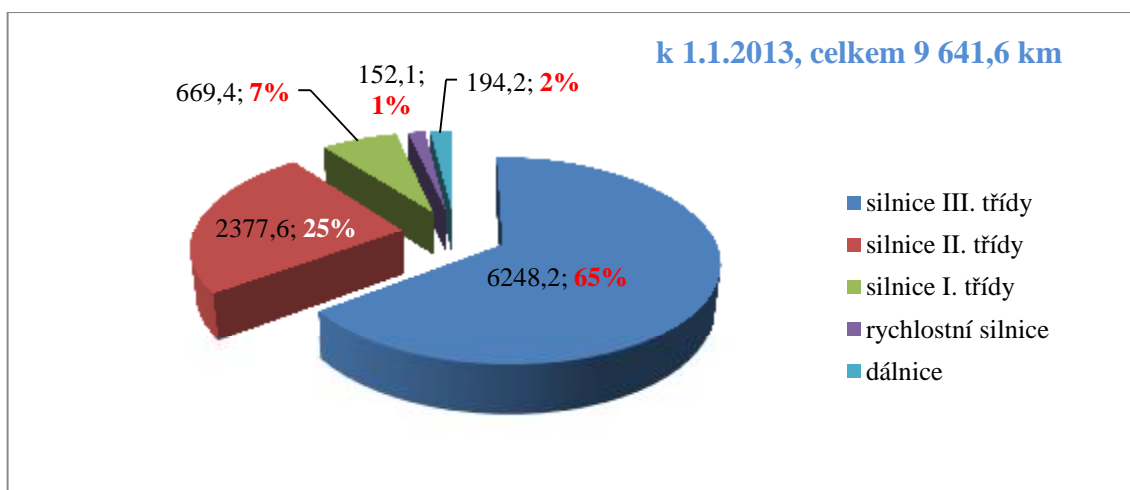
- § Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- § Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;
- § Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník (účinnost nového občanského zákoníku nabyde účinnost v r. 2014);
- § Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- § Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- § Zákon o provozu na pozemních komunikacích (Zákon o silničním provozu č. 361/2000 Sb.);
- § Zákon o technických podmínkách provozu silničních vozidel na pozemních komunikacích č. 38/1995 Sb. ;
- § Zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů;
- § Technické kvalitativní podmínky pro dokumentaci staveb pozemních komunikací Ministerstva dopravy – Dopravní značky.

Dle technických kvalitativních podmínek staveb pozemních komunikací (2009) (MD, 2013)

- § Technické normy ČSN EN na navrhování a provádění staveb;
- § Certifikáty ISO;
- § Technické normy Evropské unie DIN EN,

Podle Přehledu Ředitelství silnic a dálnic (2012) území České republiky má 78 865 km². Aktuální délka sítě dálnic a rychlostních silnic je 1 227 km, délka v budoucnosti plánované sítě je cca 2 180 km. Toto je znázorněno v grafu č. 5.

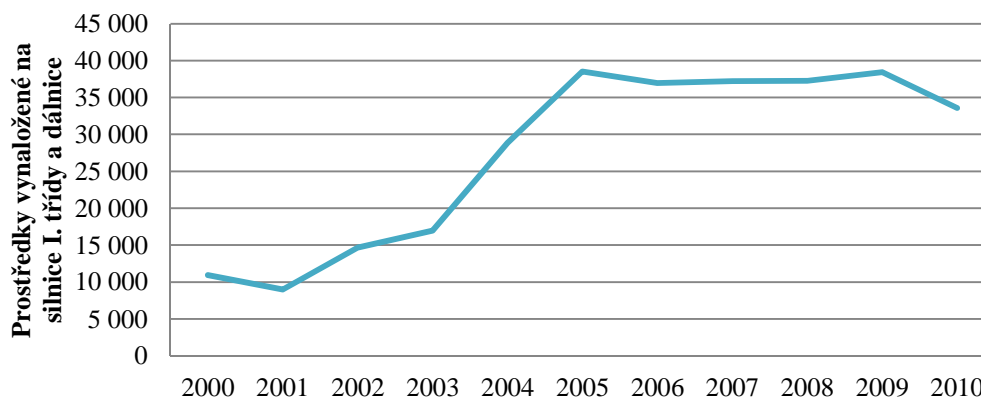
Graf č. 5: Délka silniční sítě v ČR k 1.1. 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle ŘSD (2013)

Průměr přírůstku počtu kilometrů do roku 2012 je za dálnice 17,9 km, rychlostní silnice 10,8 km. Celkově průměr přírůstku počtu kilometrů dálnic+rychlostních silnic dosahuje 28,6 km za rok (České dálnice, 2012).

Graf č. 6: Prostředky vynaložené do výstavby silnic a dálnic (mil. Kč) za období 2000-2010



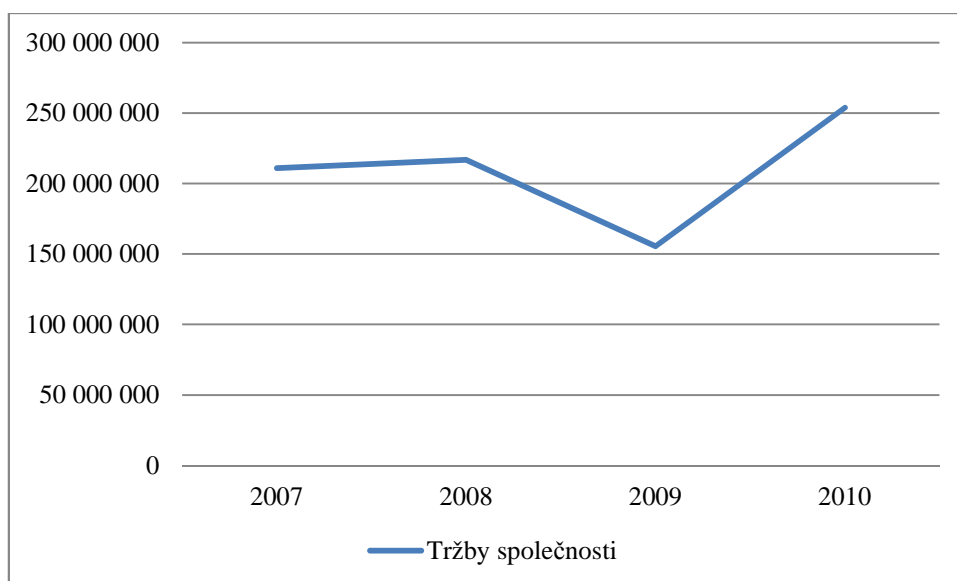
Zdroj: Vlastní zpracování dle ŘSD (2013)

Prostředky, které stát vynaložil do výstavby silnic a dálnic v průběhu posledních deseti let, rostou (graf č. 6). To je logický vývoj, který souvisí s vývojem ekonomiky a životní úrovně obyvatelstva. Lze zde vidět vliv světové finanční krize, která vypukla v roce 2008 v USA a velký propad zaznamenala i pražská burza již v září tohoto roku.

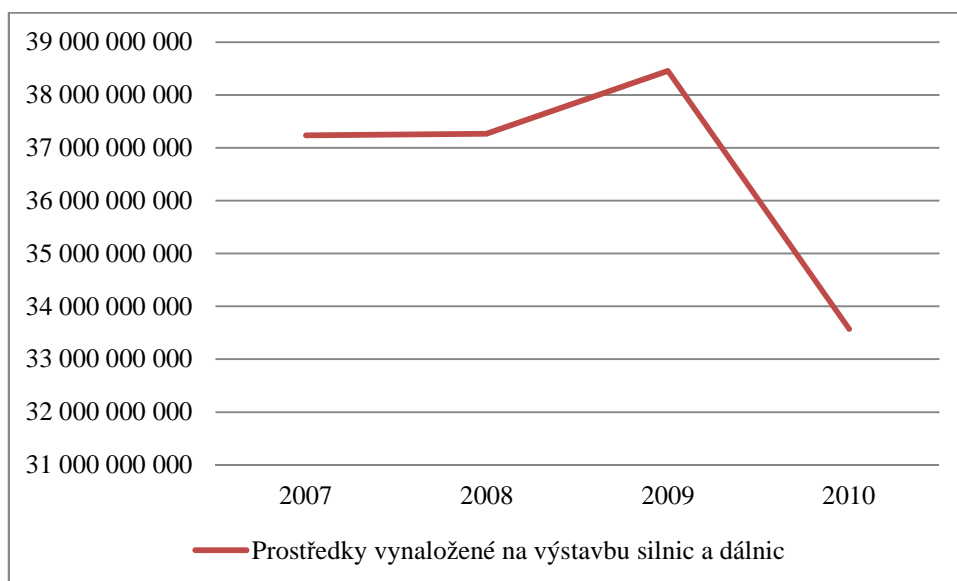
V krizovém roce 2009 se ekonomika meziročně propadla o 4 %, což pravděpodobně souvisí i s omezením státních výdajů. Konec dlouhé recese v české ekonomice nastal až v polovině roku 2013, avšak rok 2010 byl již zlomovým pro odražení ekonomiky ode dna (ČSÚ, 2010).

Porovnání vývoje dosažených tržeb společnosti a vynaložených prostředků do výstavby silnic a dálnic za období 2007 – 2010

Graf č. 7: Tržby společnosti (v Kč) za období 2007-2010



Graf č. 8: Prostředky vynaložené na výstavbu silnic a dálnic (v Kč) za období 2007-2010



Zdroj: Graf 7 a 8 vlastní zpracování ŘSD (2013)

Tržby společnosti se vyvíjely v prvních dvou letech (2007 a 2008) prakticky identicky s množstvím vynaložených prostředků státu na stavbu silnic a dálnic. Na konci roku 2008 přišel propad tržeb společnosti, přestože objem prostředků, které stát vydal na dopravní infrastrukturu se rapidně zvýšil. Naopak na konci roku 2009 došlo u společnosti k velkému zvýšení tržeb opět naopak nežli tomu bylo u výdajů státní správy. Ke zvýšení tržeb společnosti v roce 2010 rozhodně přispěl i fakt, že množství cizích zdrojů, objem dlouhodobých závazků se snížil a snížily se také závazky z obchodních vztahů.

Stavba komunikací se skládá z několika fází, etapa výroby a osazování dopravních značek je jedna z koncových částí řetězce. Prostředky vynaložené na výstavbu silnic a dálnic, které jsou obsaženy v analýze, jsou brány z globálního hlediska. Tyto změny se můžou projevit na tržbách společnosti až v následujících letech. To vysvětluje také značný růst tržeb v roce 2009, ačkoliv prostředky od státu byly značně omezeny. Tyto jevy způsobují nesoulad mezi množstvím prostředků vynaložených státem a tržbami společnosti.

Je důležité zdůraznit, že rozvrstvení dotací ze státního rozpočtu je dle územních samosprávných celků. Společnost jak již bylo řečeno na začátku této části práce, má mateřskou a dceřinou společnost a každá zaštiťuje výrobu v jiné části republiky. Z tohoto důvodu se společnost Značky Praha soutěží o některé zakázky nezúčastní.

Dotace z fondů Evropské unie na rozvoj dopravní infrastruktury v ČR

Česká republika realizovala podporu pro sektor dopravy z fondů Evropské unie pro období 2007-2013 prostřednictvím Operačního programu Doprava (OPD), což je největší operační program v České republice. Celkově na tento program připadá 5 774 mld. EUR, tj. 22 % všech prostředků dostupných pro Českou republiku z fondů EU za období 2007-2013.

Od roku 2007 do roku 2010 bylo schváleno Ministerstvem dopravy celkem 51 silničních projektů ke spolufinancování. Do konce roku 2013 bude příspěvek z OPD činit celkově 66 miliard korun.

Česká republika tedy využívá podpory z Fondu soudržnosti a Evropského fondu pro regionální rozvoj poskytovanou v rámci OPD. Příjemcem podpor je Ředitelství silnic a dálnic ČR. Spolufinancování je realizováno v rámci prioritní osy 2 – Výstavba a modernizace dálniční a silniční sítě, prioritní osy 4 – Modernizace silnic I. Třídy a prioritní osy 7 – Technická pomoc OPD. (ŘSD, 2011)

Tabulka č. 2: Celkové platby obdržené Ministerstvem dopravy od komise EU (v EUR)

2007	2008	2009	2010	2011
6 793 036 711	6 793 036 711	6 793 036 711	6 793 036 779	6 848 812 263

Zdroj: Vlastní zpracování dle ŘSD (2013)

Programové období 2014-2020

Pro budoucí kohezní politiku EU je navrženo celkem 36,7 % celkového rozpočtu EU na příští programové období (tj. 376 mld. EUR), jedná se o zvýšení o 1,7 % proti minulému období (35 % rozpočtu).

Na cíl 1 – Konvergence, do kterého je zahrnut tematický operační program „Doprava“, bude poskytnuto 162 mld. EUR. Pro zajímavost, to znamená 75 % průměru HDP na obyvatele v Evropské unii.

Mimo jiné bude poskytnuto 40 mld. EUR na novinku v rámci evropského rozpočtu a to tzv. Nástroj k propojení Evropy (oblast dopravy, energetiky, informačních a komunikačních technologií). (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2013).

Analýza konkurence v odvětví

V oblasti proměnných dopravních značek z LED diod bylo v roce 2004 přihlášeno unikátní řešení optické čočky umožňující potlačení negativních efektů slunce k průmyslovému vzoru v České republice a na Slovensku a rovněž byla podána patentová přihláška, patent byl zapsán pod číslem 2004-734 a zveřejněn v roce 2006. Od té doby neustále pokračuje další zdokonalování tohoto výrobku, jakož i vývoj vícebarevných systémů.

Na zvýšení konkurenceschopnosti se podílela i spolupráce se společností Eltodo. Společnost Eltodo vyráběla proměnné dopravní značky zastaralou technologií, z tohoto důvodu je započatá spolupráce s firmou výhodou. Došlo zde k rozdělení výrobních procesů jednotlivých částí proměnných značek z LED diod. Tento projekt způsobil kooperaci výroby a jednotlivých aktivit v obchodu těchto firem. Pro společnost znamená úsporu nákladů na vývoj a konstrukci výrobků a nárůst výroby.

Společnost se snaží o další prosazování svých výrobků v zahraničí. V současné době je připravována spolupráce s holandskou společností INTRON o zkouškách výrobků a certifikaci systému jakosti, které jsou uznávané ve většině zemí EU. Dále management usiluje o získání souhlasu německého zkušebního orgánu Ministerstva dopravy. Tento souhlas povoluje užívání výrobků společnosti na německých dálnicích. Německo patří dlouhodobě mezi nejnáročnější na trhu v tomto oboru. Tato povolení tedy přinesou otevření dalších možností spolupráci v Německu a okolních zemích.

Zákazníky společnosti Značky Praha, s. r. o., jsou mimo jiné společnosti Ředitelství silnic a dálnic, Eurovia, Skanska, Proznak, Eltodo a další menší firmy, které se specializují na výrobu a distribuci dopravních značek.

Noví konkurenti a nově vstupující firmy na trh: Aktuálně je společnost Značky Praha jediným výrobcem, který pokrývá dodání kompletních celků dopravního značení pro výstavbu nových silnic a dálnic. Společnost vlastní nové technologie a stroje, které urychlí výrobu klasických dopravních značek a umožní nahrazení některých materiálů levnějšími. Velkou výhodou je i fakt, že může v současné době přijímat i složitější zakázky.

Na trhu existuje větší množství menších a středních firem. Jelikož jsou zde velké překážky pro vstup firem do odvětví a velké množství legislativních omezení ze strany vlády většina firem některé své produkty pouze distribuuje. Ve výsledku tedy existuje málo firem, které vyrábějí identický produkt. V současné době ale roste rivalita stávajících konkurentů z důvodů škrťů ve státním rozpočtu a omezování výdajů na dopravní infrastrukturu. Společnosti se snaží expandovat do zahraničí, kde je konkurence v daném odvětví velice vysoká.

V případě tohoto typu výrobků je potřeba odlišit výrobce a prosté zprostředkovatele/zpracovatele. Většina společností nemá technologii na výrobu některých produktů, proto je pouze nakupuje a následně dodává.

Vláda svou politikou ztěžuje vstup nových firem do odvětví, a to zejména licenčními a certifikačními požadavky. Nezanedbatelné jsou vysoké požadavky na ekologizaci výroby a bezpečnost práce. V současné době byl schválen „návrh příjmů a výdajů rozpočtových kapitol a státních fondů na léta 2014 až 2016“, který výrazně omezí výdaje na rozvoj dopravní infrastruktury v ČR. Na vědu, výzkum a inovace nejsou vymezeny pro tyto roky žádné prostředky (Ministerstvo financí, 2013).

Pro většinu nových firem je v rámci výroby proměnných DZ s LED technologií nemožné dosáhnout úspor z rozsahu. Toto zamezí přístup k dodatečným finančním zdrojům. Situace je způsobena rozsáhlými náklady na vývoj a výzkum produktů.

Dané odvětví se vyznačuje velkou **kapitálovou náročností**. Firmy potřebují kapitálové zdroje na financování zásob, výroby a vývoje výrobků. Výroba proměnných dopravních značek vyžaduje získání finančně náročných technologií, které nové firmy nemají, z tohoto důvodu nejsou nově vznikající společnosti pro firmu hrozbou.

Konkurenční ring a jeho prostředí: Jelikož společnost Značky Praha vlastní ojedinělou výrobu a technologie, tak v ČR v oblasti proměnných značek s měnitelnými symboly (dále jen PDZ) a technologií světelných bodů LED nemá výraznější konkurenci. Mezi nejvýznamnější konkurenty na světovém trhu patří zejména:

SWARCO-FUTURIT

Jedná se o historicky zavedenou společnost, která má své sídlo v Rakousku. Tato Společnost disponuje značnou tradicí ve výrobě proměnných dopravních značek s technologií LED a LED komponentů pro vodorovné signální DZ. Firma má rovněž majetkové podíly ve významných společnostech, které se zabývají dopravním značením jako např. Signalbau Huber, Dambach aj.

ZELISKO

Tato společnost představuje znovu firmu rakouského původu, která se zabývá výrobou proměnných DZ a signalizačních prostředků pro železnici. Společnost

používá méně kvalitní materiály a jejich výrobky se vyznačují jednoduchostí provedení.

TELEFON-GRADNJA

Chorvatská společnost, zabývající se zejména výrobou DPZ s technologií LED diod a technologií otočných hranolů či vybavením tunelů. Jedná se o velice rychle se rozvíjející společnost.

BREMICKER

Tato německá společnost má historickou tradici ve výrobě DZ stálých a s proměnnou technologií. Jednotlivé komponenty nevyvíjí, ale nakupuje od jiných výrobců.

Uvedené firmy jsou významné svým podílem na trhu PDZ s technologií LED. Ostatní konkurenční firmy jsou méně významné z hlediska úrovně výrobku, inovací a vlastního obratu. Při výrobě stálých DZ existuje na trhu v České republice značná rivalita. Do této analýzy je také důležité zahrnout sesterské společnosti firmy Značky Praha. Jedná se o společnosti Značky Plzeň s. r. o. a Hicon spol. s. r. o.

Mateřská společnost **Hicon** byla založena jako první v roce 1990 a byla také prvním výrobcem svislého dopravního značení v České republice. Sídlí v Brně a zajišťuje dodávky především v Moravskoslezském, Zlínském, Jihomoravském a Olomouckém kraji. Tato společnost se soustřeďuje především na výrobu stálých dopravních značek. Dále vyrábí stálé dopravní značky pro drážní dopravu a vodní cesty. Nevyrábí letištní znaky a proměnné dopravní značky, ty jsou naopak ve výrobním sortimentu společnosti Značky Praha.

Dceřiná společnost **Značky Plzeň** je pro společnost Značky Praha obchodním místem v Plzeňském kraji. Provádí dodávky a montáž stálých dopravních značek z výroby firmy Značky Praha. V největší míře se orientuje na montáže svodidlových zádržných systémů a realizování dopravně-inženýrských opatření. Zajišťuje také opravy silnic a aplikaci vodorovného dopravního značení, které společnost Značky Praha neposkytuje.

Každá společnost tedy zaštiťuje jiný výrobní segment a odlišují se také v působnosti územní. Proto v některých segmentech a krajích se společnost Značky Praha o zakázky neuchází, protože by byla potenciální konkurencí až už mateřské nebo dceřiné firmy.

Společnost Značky Praha disponuje vlastní pobočkou ve středočeském kraji v obci Bojetice. Tato provozovna se nachází u dálnice E65, což je důležitá spojnice mezi Libercem a Prahou. Nápad se shledal s vysokým ohlasem a velké množství odběratelů využívá k odběru raději toto místo.

Dodavatelé

Do této kategorie spadají dodavatelé materiálu a technologií. Jedná se zejména o dodávky fólie, barvy, hliníku, skleněných/plastových čoček, spojovacího materiálu, elektroniky. Hlavní dodavatel fólie je velká americká společnost 3M. Dodavatelé barvy a plechů jsou z řad českých firem. Co se týče ostatních zařízení, které je nutné individuálně vyvinout, zde společnost spolupracuje s jednotlivými dodavateli i na samotném vývoji a v odebrání je dané společnosti věrná. Mezi hlavní dodavatele patří 3M, Nichia, ArcelorMittal Construction, Böllhoff, Ecoglass, Fabory, Linde Gas, Jüngheinrich, Maplast, Metalcom, Migatronic, Würth.

V daném odvětví se ve většině případů ceny surovin určují podle velikosti a četnosti odběru. Firmy mohou dostávat bonusy také při kratší splatnosti faktur nebo platbě v jiné měně. Ceny ovlivňuje i letité odebrání od jednoho dodavatele. Ve většině případů nekupuje firma materiál „do zásoby“, jelikož skladování materiálu je jednak nákladné a jednak může dojít ke změnám výrobních postupů a materiál se stává nepotřebným. Naopak je tomu však při výrobě proměnných dopravních značek, kdy vzhledem k dlouhým dodacím lhůtám materiálu ze zahraničí společnost drží materiál pro tento typ výrobku vždy na skladě.

Vyjednávací síla dodavatelů v daném odvětví není velká, jelikož existuje mnoho firem, které používají obdobné materiály a to i v jiném odvětví. Avšak u některých druhů materiálu je vyjednávací síla značná, jedná se zejména o materiály ze zahraničí, které nelze nahradit. Jsou to například fólie.

Odběratelé

Neméně důležité je se zabývat i chováním odběratelů v tomto odvětví, jelikož jejich vyjednávací pozice je značná. Firem je na trhu dostatek a vyrábějí prakticky homogenní produkty, jelikož jejich provedení a vzhled je dán zákonem. Výrobky se liší pouze v kvalitě a použitých materiálech. Společnosti ve většině případů vytvářejí individuální cenové nabídky pro každého odběratele. Firma musí často snížit svou marži na minimum, aby získala zakázku, z které sice nebude mít takový zisk, ale prestiž, jež zajistí prosazení svého jména na trhu a usnadní cestu v získávání dalších zakázek. Ve většině případů se jedná o státní zakázky, které podléhají zákonu o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. V tomto případě tedy odběratel musí vždy vyhlásit výběrové řízení v souladu s uvedeným zákonem. Odběratel tedy není věrný jedné firmě, tudíž jeho vyjednávací síla je velice vysoká.

Hrozba substitutů

Jak již bylo uvedeno výše, v tomto odvětví je vzhled výrobků a výroba daná normou nebo zákonem. V některých případech mohou firmy použít na výrobu produktu jiný materiál, například místo drahé fólie využít levnější řadu fólie nebo barevný nátěr.

Diferenciace výrobků je velmi nízká. Výrobky se od sebe odlišují hlavně kvalitou a způsobem provedení. Princip výrobku zůstává identický. Dosavadní silné firmy upevňují své postavení velmi kvalitními výrobky, které vylepšují vlastním vývojem.

Společnosti vyrábějící klasické reflexní dopravní značky by mohly být ohroženy ze strany moderních elektronických značek a informačních systémů. Jedná se především o PDZ a LED technologii. Tyto značky dokážou aktuálně informovat o situaci na silnici a jejich nastavení lze měnit, jsou ovládány z informačních center. Společnost Značky Praha je však na tuto hrozbu připravena, realizuje svůj vlastní vývoj v dané oblasti a zmiňované technologie již vyrábí.

ZÁVĚR ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vývoj počtu vozidel v posledním desetiletí pravidelně bez větších výkyvů stoupá. Je to jistě spojené se stále rostoucí životní úrovní obyvatelstva.

Vláda České republiky poskytuje prostřednictvím Ministerstva dopravy podporu výzkumu ohledně udržitelného rozvoje dopravy. Tuto podporu mohou získat jak instituce státní správy, tak i podnikatelská sféra.

Do závěrů analýzy je důležité zahrnout velmi nestálý vývoj kurzu CZK/EUR. V roce 2012 došlo k oslabení koruny, což bude příznivé zejména pro společnosti, které vyvážejí zboží do zahraničí. Jelikož společnost nakupuje materiál ze zahraničí a rovněž vyvážejí výrobky do zahraničí, jsou tyto změny kurzu pro ni velmi důležité a nelze je posuzovat jednostranně.

Na základě strukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že velkým problémem je nedostatek uchazečů na pracovní místa svářeč, strojní zámečnický a konstruktér. Bohužel studie této problematiky z důvodu velké obecnosti neprokázala daný problém v praxi. Tato studie je také značně časově zpožděna.

Při výrobě dopravních značek je nutné dodržovat Technické normy ČSN EN, certifikáty ISO, technické normy Evropské unie DIN EN a především zákony, jejichž výčet je uveden v analýze PEST v části politicko-právní faktory.

Mezi důležité patří také fakt, že celkový průměr přírůstku počtu kilometrů dálnic a rychlostních silnic je 28,6 km za rok. V budoucnu se také plánuje rozšíření o cca 953 km než je v současné době.

Prostředky vynaložené do výstavby silnic a dálnic za období 2000 až 2009 prudce stoupaly, v roce 2005 mírně klesly a pak stagnovaly. Od roku 2009 množství prostředků začalo klesat. V případě, že tento jev bude porovnáván s tržbami společnosti, tedy je pro období 2007 až 2010 zřetelné, že se tento vývoj rozchází v letech 2009 a 2010. V PEST analýze je tento problém a odchýlení vývoje tržeb společnosti a výdajů státu na dopravní infrastrukturu podrobně vysvětlen.

Česká republika realizuje na základě Operačního programu Doprava podporu z fondů Evropské unie. Na tento program připadlo celkem 5774 mld. EUR, tedy 22 % všech prostředků dostupných pro Českou republiku v daném období 2007-2013. Ročně bylo obdrženo 6 793 036 711 EUR a v roce 2011 to bylo o 100tisíc více.

Z analýzy konkurence odvětví bylo zjištěno, že na posílení konkurenceschopnosti společnost pracuje především prostřednictvím započaté spolupráce s velmi silnou společností v oboru, firmou Eltodo. Dále prosazuje své výrobky v zahraničí a připravuje spolupráci s holandskou firmou INTRON. Uvedená společnost provádí v rámci většiny zemí EU zkoušky výrobků a certifikaci systému jakosti. Certifikáty otevírají společnosti cestu na náročné evropské trhy, především v Německu. Z tohoto důvodu se společnost nemusí obávat nově vstupujících firem na trh. Díky moderním a finančně náročným technologiím, které umožňují rychlou a levnou výrobu je silným konkurentem. V rámci ČR ale také Evropské unie nařizuje, v tomto odvětví velké množství legislativních omezení, které splní jen velmi málo firem. V rámci světového trhu ve kterém panuje značná konkurence se bude obávat především společnosti SWARCO-FUTURIT. Je to velká, tradičně zavedená společnost, která vlastní majetkové podíly v dalších velkých firmách zabývajících se výrobou dopravního značení v zahraničí. Ve výrobě stálých dopravních značek je v České republice značná rivalita.

V analýze konkurence bylo nutné zmínit i mateřskou společnost Hicon a dceřinou společnost Značky Plzeň pro vysvětlení některých souvislostí. Každá společnost se specializuje na jiný segment a jiné území ČR.

Společnost se často drží svých stálých a ověřených dodavatelů, je tomu tak také z důvodu výhodnější ceny, která se v tomto odvětví často odvíjí od velikosti a četnosti odběru materiálu. Některá další zařízení a materiály si firma produkuje sama vlastním vývojem a výrobou.

Naopak odběratel v tomto odvětví není věrný stálému dodavateli, protože rozdělování zakázek probíhá ve většině případů dle výběrového řízení a dle zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb.

Diferenciace výrobků je v tomto odvětví velmi nízká, vzhled i provedení je dané zákonem a produkty se od sebe odlišují pouze vybraným materiálem a kvalitou. Jako

substitut za standardní stálou dopravní značku by se dala považovat proměnná elektronickou značku. Společnost je však na tuto možnost připravena a tento typ značek aktivně vyvíjí a vyrábí.

4.2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Finanční zdraví společnosti Značky Praha

1) UKAZATELE RENTABILITY

a. Tabulka č. 3: Rentabilita aktiv (ROA)

	2007	2008	2009	2010	2011
ROA= [(čistý zisk/celková aktiva)*100]	20,44	18,77	11,91	23,25	2,28
Čistý zisk (tis. Kč)	31 720	37 774	28 082	59 070	5 804
Celková aktiva (tis. Kč)	155 194	201 212	235 687	254 052	254 066

Výsledek: Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2010, kdy na 1 Kč použitých zdrojů připadá 23 % zisku. To rapidně kleslo v roce 2011, kdy na 1 Kč použitých zdrojů připadalo pouze 2 %, což je více než o 21% méně než v roce 2010 (Grunwald, 1995).

b. Tabulka č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

	2007	2008	2009	2010	2011
ROE= [(čistý zisk/vlastní kapitál)*100]	27,79	26,61	16,52	25,78	2,47
Čistý zisk (tis. Kč)	31 720	37 774	28 082	59 070	5 804
Vlastní kapitál (tis. Kč)	114 156	141 930	170 038	229 109	234 912

Výsledek: Rok 2011 byl nejslabší ze všech 5 sledovaných let. Na 1 Kč vlastních zdrojů se v roce 2011 vytvořila pouze 2 % zisku. Největší procento zisku bylo v roce 2007, a to tedy 28 % na 1 Kč vlastních zdrojů (Grunwald, 1995).

c. Tabulka č. 5: Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

	2007	2008	2009	2010	2011
ROCE= [čistý zisk/(vlastní kapitál+dlouhodobé závazky)]*100	27,79	21,97	14,28	25,52	2,44
Čistý zisk (tis. Kč)	31 720	37 774	28 082	59 070	5 804
Vlastní kapitál (tis. Kč)	114 156	141 930	170 038	229 109	234 912
Dlouhodobé závazky (tis. Kč)	0	30 000	26 567	2 373	2 660

Výsledek: Z investované 1 Kč z dlouhodobých zdrojů dosáhl podnik v roce 2007 dokonce 28% zisku. Nejslabší byl pro firmu rok 2011, kdy na 1 Kč z dlouhodobých zdrojů připadalo 2 % zisku.

d. Tabulka č. 6: Rentabilita tržeb (ROS)

	2007	2008	2009	2010	2011
ROS = (čistý zisk/tržby)*100	15,03	17,43	18,07	23,28	5,42
Čistý zisk (tis. Kč)	31 720	37 774	28 082	59 070	5 804
Tržby (tis. Kč)	210 983	216 778	155 418	253 743	107 021

Zdroj: Tabulka č. 3 – 6: vlastní zpracování

Nejvíce Kč čistého zisku podnik vyprodukoval v roce 2010 a to 0,23 Kč na 1 Kč tržeb.

2) UKAZATELE AKTIVITY

a. Tabulka č. 7: Obrat celkových aktiv

	2007	2008	2009	2010	2011
tržby /aktiva celkem	1,36	1,08	0,66	1,00	0,42
Celková aktiva (tis. Kč)	155 594	201 212	235 687	254 052	254 066
Tržby (tis. Kč)	210 983	216 778	155 413	253 743	107 021

Výsledek: Jedná se o rychlost obratu majetku ve společnosti. Nejvyšší obrat celkových aktiv byl v roce 2007, kdy hodnota tržeb převyšuje hodnotu aktiv více než 1 krát. Z důvodu zvýšení hodnot celkových aktiv dále hodnoty klesají, což podle odborné literatury není příznivý jev. Obrat aktiv by se měl pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1, což v daném případě nesplňuje rok 2009 a 2011 (Grunwald, 1995).

b. Tabulka č. 8: Obrat stálých aktiv

	2007	2008	2009	2010	2011
tržby/stálá aktiva	4,65	3,17	1,49	2,41	1,00
Stálá aktiva (tis. Kč)	45 395	68 469	104 626	105 440	106 937
Tržby (tis. Kč)	210 983	216 778	155 413	253 743	107 021

Výsledek: V případě obratu stálých aktiv je již situace příznivější. Všechny sledované roky se pohybují v žádoucích hodnotách.

c. Tabulka č. 9: Obrat oběžných aktiv

	2007	2008	2009	2010	2011
tržby/oběžná aktiva	1,94	1,64	1,20	1,73	0,73
Oběžná aktiva (tis. Kč)	108 972	132 141	129 385	146 826	146 028
Tržby (tis. Kč)	210 983	216 778	155 413	253 743	107 021

Výsledek: V roce 2011 se společnost pohybovala pod doporučenou hodnotou 1, ostatní roky již normu splňují.

d. Tabulka č. 10: Doba obratu zásob

	2007	2008	2009	2010	2011
Zásoby/(Tržby/365)	23,87	45,94	68,96	43,25	105,80
Zásoby	13 798	27 284	29 363	30 065	31 022
Tržby	210 983	216 778	155 413	253 743	107 021
Denní tržby	578,04	593,91	425,79	695,19	293,21

Zdroj: Tabulka č. 7 – 10: vlastní zpracování

Výsledek: Nejdéle byla oběžná aktiva vázána ve formě zásob v roce 2011. Doba obratu v ideálním stavu by měla být co nejkratší, z tohoto důvodu je nejpříjemnější rok 2007. U hotových zásob je rovněž indikátorem likvidity, udává, za kolik dní se zásoba promění na hotovost nebo pohledávky.

e. Tabulka č. 11: Obrat dlouhodobého majetku

	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby/Dlouhodobý majetek (tis. Kč)	4,65	3,17	1,49	2,41	1,00
Dl. majetek (tis. Kč)	45 395	68 469	104 626	105 440	106 937
Tržby (tis. Kč)	210 983	216 778	155 413	253 743	107 021

Výsledek: V roce 2007 se dlouhodobý majetek obrátil celkem 5x v tržby. Tento ukazatel bude pro společnost důležitý v době, kdy bude přemýšlet o nových investicích. Hodnota ukazatele však od roku 2007 pravidelně klesá, jedná se o relativní zvýšení fixních nákladů, které tvoří například odpisy a náklady na údržbu a dochází ke zvýšení citlivosti podniku na případný pokles tržeb.

f. Tabulka č. 12: Doba splatnosti pohledávek

	2007	2008	2009	2010	2011
pohledávky/(tržby:365)	131	111	174	139	186
Pohledávky	75 741	65 639	74 043	96 940	54 470
Tržby	210 983	216 778	155 413	253 743	107 021
Denní tržby	578,04	593,91	425,79	695,19	293,21

Zdroj: Tabulka č. 11, 12: vlastní zpracování

Výsledek: V roce 2009 musela firma čekat nejdéle na inkaso plateb za své již vyrobené výrobky nebo poskytnuté služby. V roce 2008 byly pohledávky splaceny už za 111 dní. Doba splatnosti by se měla dle odborné literatury přibližovat době splatnosti faktur, avšak v tomto případě nelze doby dosáhnout (Grunwald, 1995).

Tato skutečnost je z velké míry způsobena tvorbou tzv. garančních pozastávek. V případě velkých zakázek se při podpisu smlouvy objednatel i zhotovitel zavazuje držet tzv. garanční pozastávku, kterou bývá nejčastěji 10 % z celkové částky bez DPH. Tato částka je rozdělena na 5 %, které objednatel hradí při předání díla investorovi, a na dalších 5 %, jež uhradí po uplynutí záruční doby, která je na stálé dopravní značky nejčastěji 62

měsíců. V tomto případě vznikají velké časové prodlevy od výroby výrobku k celkovému zaplacení všech pohledávek.

3) UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

a. Tabulka č. 13: Ukazatel věřitelského rizika – celková zadluženost (Debt ratio)

	2007	2008	2009	2010	2011
cizí zdroje/aktiva celkem*100 (%)	26,34	29,45	25,73	9,61	7,54
Cizí zdroje (tis. Kč)	40 982	59 247	60 633	24 409	19 150
Aktiva celkem (tis. Kč)	155 594	201 212	235 687	254 052	254 066

Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech se od roku 2008 snižoval a dosáhl nejnižší hodnoty v roce 2011, a to pouze 7,54 % (Marinič, Nývltová, 2010).

b. Tabulka č. 14: Ukazatel věřitelského rizika + kvóta vlastního kapitálu

	2007	2008	2009	2010	2011
celk. závaz./pasiva celkem.*100 (%)	26,41	29,45	27,85	9,61	7,54
Celkové závazky (tis. Kč)	40 982	59 247	65 633	24 409	19 150
Pasiva celkem (tis. Kč)	155 194	201 212	235 687	254 052	254 066

V roce 2007 byly z cizích zdrojů financovány závazky na 26 %. Z důvodu velkého poklesu celkových závazků v roce 2010 byly závazky financovány z cizích zdrojů pouze na 10 %.

Zdroj: Tabulka č. 13,14: vlastní zpracování

c. Tabulka č. 15: Míra zadluženosti

	2007	2008	2009	2010	2011
(cizí zdroje/vlastní kapitál) *100 (%)	35,90	41,74	35,66	10,65	8,15
Cizí zdroje (tis. Kč)	40 982	59 247	60 633	24 409	19 150
Vlastní kapitál (tis. Kč)	114 156	141 930	170 038	229 109	234 912

Výsledek: Podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu je v roce 2011 pouze 8,15 %. Nejvyšší podíl cizích zdrojů byl v roce 2008. Pro tento ukazatel je velmi důležitý časový vývoj a zde se ukazuje, že se hodnoty od roku 2008 do roku 2011 prudce snižovaly (Marinič, Nývltová, 2010).

d. Tabulka č. 16: Ukazatel úrokového krytí

	2007	2008	2009	2010	2011
EBIT/nákladové úroky (tis. Kč)	477,63	675,74	303,49	7292,10	#####
Zisk před zdaň. a úroky (tis. Kč)	43 464	46 626	36 419	72 921	7 718
Nákladové úroky (tis. Kč)	91	69	120	10	0

Zdroj: Tabulka č. 15,16: vlastní zpracování

Výsledek: Zisk je o 478krát vyšší než úroky v roce 2007. Za doporučené hodnoty jsou považovány hodnoty až trojnásobné. Pro rok 2011 tento ukazatel nelze sledovat, protože úroky byly nulové.

4) UKAZATELE LIKVIDITY

a. Tabulka č. 17: Běžná likvidita

	2007	2008	2009	2010	2011
oběž. aktiva/krátk. dluhy (tis. Kč)	2,66	4,52	3,80	6,66	8,86
Oběžná aktiva (tis. Kč)	108 972	132 141	129 385	146 826	146 028
Krátkodobé dluhy (tis. Kč)	40 982	29 247	34 066	22 036	16 490

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek: Oběžná aktiva jsou ve všech letech vyšší než krátkodobá pasiva, to znamená, že je zde možnost rychlého uvolnění peněžních prostředků k uhrazení případného dluhu (Grunwald). Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím lépe může podnik zachovat svou platební schopnost (Růčková).

Z daného ukazatele vyplývá, že v roce 2011 pokrývala oběžná aktiva 8,86 krát cizí zdroje podniku. Což byl za sledované 4 roky nevyšší výsledek. Doporučená hodnota tohoto ukazatele odbornou literaturou je v rozmezí 1,5 – 2,5, což společnosti ve všech letech nesplňuje (Roubíčková, Růčková, 2012).

b. Tabulka č. 18: Pohotovostní likvidita

	2007	2008	2009	2010	2011
OA- zásoby/krátkodobé dluhy (tis. Kč)	2,32	3,59	2,94	5,30	6,97
Oběžná aktiva - zásoby (tis. Kč)	95 174	104 857	100 022	116 761	115 006
Krátkodobé dluhy (tis. Kč)	40 982	29 247	34 066	22 036	16 490

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek: Jestliže ukazatel pohotovostní likvidity nabývá nižších hodnot, než ukazatel běžné likvidity jedná se o nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv. Tato situace v našem případě platí. Společnost se tedy nachází v situaci, která je příznivá pro věřitele, avšak značný objem oběžných aktiv nepřináší prakticky žádný úrok. (Valach,1999)

To, že společnost vykazuje vysoký ukazatel u pohotovostní likvidity lze jednoduše vysvětlit. Firma drží velké množství některých druhů zásob na skladě velmi dlouho. V případě velkých a obtížných zakázek na elektronické značky může trvat celý proces výroby až půl roku. Jedná se o zásoby, které je nutné objednávat ze zahraničí a pro společnost je důležité je mít na skladě vzhledem k dlouhým dodacím lhůtám.

Důležité aspekty související s vyhodnocením finanční analýzy

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s managementem společnosti, byly zjištěny některé skutečnosti, které je zde nutno zdůraznit pro pochopení výstupu z finanční analýzy.

Z analýzy je patrné, že značně nejslabší byl pro společnost rok 2009. V tomto roce byla společnost nucena upravit cenovou politiku, to znamenalo pokles zisku a některé zakázky byly dokonce ztrátové. Společnost získala zakázky, které nebyly pro firmu až tak rentabilní, zato byly velice prestižní.

Rok 2010 znamenal pro podnik velký růst zisku, což bylo způsobeno z velké části získáním zakázky na výrobu značek na stavbu „Pražského okruhu“. V této akci probíhalo osazování elektronických značek LED, ZPI a stálých dopravních značek v novém úseku Ořech-Modletice. Elektronické značky byly umístěny také do Komořanského a Lochkovského tunelu.

Marketingová strategie

PRODUKT

Mezi nejdůležitější produktové řady patří ve společnosti:

- a) Policejní značky (klasické stále DZ);
- b) Lamelové a velkoplošné značky;
- c) Proměnné značky (hranolové, LCD, LED, ZPI).

Provedení policejních značek je určeno normou nebo zákonem, prodejnost těchto výrobků je tedy možné ovlivnit pouze z malé části. Společnost se může odlišit od konkurence snížením ceny výrobku a poskytováním servisu a montáže. Výrobky z této skupiny se nacházejí stále na skladě. Pro firmu znamenají minimální investice v oblasti technologií, přesto jejich ziskovost je prakticky konstantní. Nejčastější formy prodeje jsou přímý prodej a zprostředkovaný prodej.

Velkoplošné a lamelové značky se vyrábějí výhradně na zakázku. Pro zákazníka je rozhodující kvalita provedení a následně cena. Společnost se snaží zaměřovat v této oblasti především na kvalitu. Poskytuje na výrobek garanci a záruku. U tohoto typu výrobku realizuje největší zisky. Mezi zákazníky patří pouze státní správa a města.

Výroba proměnných dopravních značek je striktně dána normou, které určují vzhled a vlastnosti. V České republice je velmi málo firem, jež jsou schopny se svými technologiemi výrobu provádět. Z tohoto důvodu je konkurence v dané oblasti omezená.

Poptávku po tomto typu výrobku lze ovlivnit kvalitou, způsobem provedení a poskytováním doplňkových služeb.

Logo společnosti a název „Značky Praha, s. r. o.“ je chráněno registrovanou ochrannou známkou. V roce 2010 došlo k inovování loga, které se skládá z motivu dálnice a hesla „safety for roads“.

CENA

Zisk, který se připočítává ke konečné ceně se pohybuje v rozmezí 3 – 30 %, a i když společnost poskytuje slevy pro stálé odběratele výše zisku by neměla klesnout pod 3 %.

Při stanovení počáteční ceny výrobku se využívá cenové kalkulace na základě konstrukční dokumentace výrobku, ta obsahuje detailní výkaz jednotlivých položek užitých materiálů, úprav jednotlivých dílů a pracovních postupů. Pro zjištění ceny jednotlivých pracovních postupů společnost využívá kalkulací mzdových nákladů a času potřebného pro jejich vykonání. K celkové ceně se připočítávají procentuální režijní náklady společnosti.

V případě cenových nabídek pro velké obchodní akce, jako jsou například výstavby dálnic aj., se využívají individuální ceny. Cena se stanovuje pomocí již zmíněného postupu a připočtením zisku (3-30 %) podle velikosti finančního objemu a konkurenčního prostředí.

DISTRIBUČNÍ POLITIKA

Společnost nemá díky široké nabídce typu produktů sklad hotových výrobků. Avšak pro urychlení výrobního postupu má k dispozici polotovary. Veškeré výrobky se zhotovují na základě jednotlivých objednávek. Tento postup se společností osvědčil, jelikož je schopna rychle reagovat na požadavky jednotlivých odběratelů.

Společnost disponuje jedním střediskem v obci Bojetice, kde jsou realizovány některé zakázky. Hlavní výroba je ale realizována ve Statenicích v sídle firmy.

Expedici výrobků odběrateli provádí oddělení odbytu a jakosti. Pro výstup výrobků se provádí výstupní zkoušky a mezioperační kontrola kvality a výrobek se expeduje

konečnému odběrateli. V případě, že je výrobek součástí stavební akce, zajišťuje firma většinou i montážní práce. Dodávky jsou nejčastěji realizovány poštou, přímým výdejem zákazníkům v sídle firmy, spediční nebo vlastní dopravou.

KOMUNIKAČNÍ POLITIKA

Mezi největší nástroje, které firma využívá pro komunikaci se svými zákazníky, patří:

- a) výstavy a konference;
- b) odborné přednášky;
- c) internetové stránky.

V rámci celosvětového trhu se společnost již od roku 1994 pravidelně účastní veletrhu Intertraffic v Amsterdamu. Jedná se o značně prestižní mezinárodní výstavu dopravní telematiky a infrastruktury. Veletrh se koná jednou za dva roky a zabývá se mimo jiné vývojem dopravního značení. Jedná se o největší veletrh svého druhu na světě.

V České republice společnost nevynechá také účast na veletrhu Roadware, který pořádá Česká silniční společnost ve spolupráci s Ředitelstvím silnic a dálnic a Ministerstvem dopravy České republiky. Česká silniční společnost organizuje i další akce, jako silniční konference a odborné programy, kterých se firma také účastní.

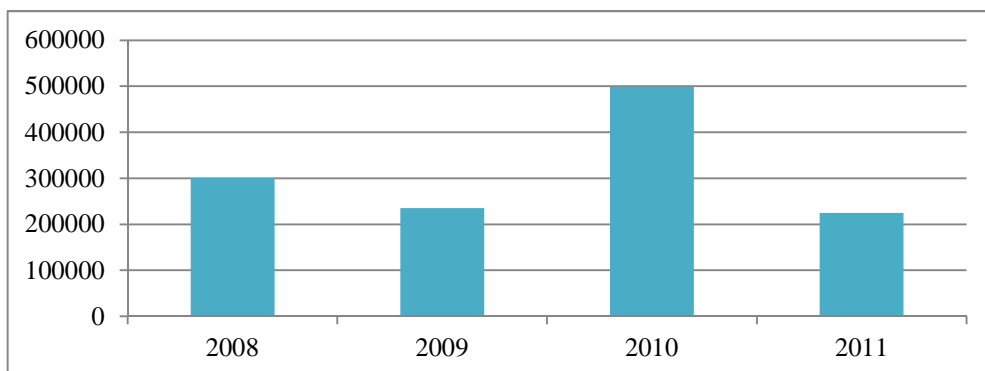
Jelikož se společnost snaží o co největší osvětu odborných znalostí mezi svými klienty a odběrateli, bylo rozhodnuto o vytvoření soustavy odborných přednášek na témata, která se týkají produkce firmy. Mezi důležitá témata patří hlavně šíření poznatků získaných z předpisů a norem a jejich aplikace do praxe.

Společnost by se v současné době neobešla bez kvalitní webové prezentace. Stránky obsahují základní informace jako adresu a kontaktní telefony. Jsou zde uvedeny vlastněné certifikáty a osvědčení pro výrobu. Informace jsou rozříděny do informačních pasáží tak, aby se zákazník mohl lehce zorientovat.

Pro informování klientů o výrobcích společnost vyhotovuje propagační materiály v podobě katalogů a prospektů, které jsou aktualizovány. Katalogy jsou rozříděny na části dle druhu výrobku. Katalog neobsahuje ceník z důvodů, které jsou zmíněny výše. Mění se odhadem jednou za 4 roky.

Výdaje na marketingovou činnost

Graf č. 9: Výdaje společnosti (v Kč) na marketingovou činnost pro období 2008-2011



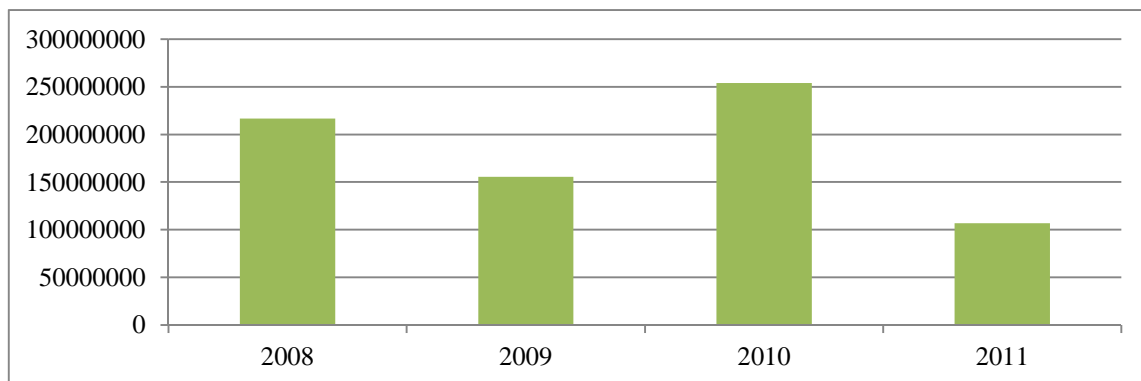
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti pro roky 2008-2009

Uvedený graf znázorňuje rozvrstvení nákladů, které firma vydala na marketingovou činnost v období 2008 až 2011. Náklady se výrazně zvýšily v roce 2010, kdy se konal veletrh Intertraffic v Amsterdamu, s kterým jsou spojeny značné výdaje. Tento rok se společnost zúčastnila také silniční konference a veletrhu Automatizace. Firma se v roce 2010 rozhodla pro vytvoření nového loga a grafické zpracování firemních prospektů. Ostatní náklady v roce 2010 tvořily reklamní panely, reklama v ročenkách, pronájem reklamní plochy, inzerce a návrh novoročenek v elektronickém zpracování.

Ostatní roky byly, co se týče rozložení nákladů, podobné. Jednalo se zejména o reklamní panely, pronájem reklamní plochy, reklamu v ročence a účast na silniční konferenci. V roce 2008 byla rozšířena internetová prezentace.

Vývoj tržeb společnosti

Graf č. 10 – Vývoj tržeb (v Kč) společnosti pro období 2008-2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti pro roky 2008-2009

Značný nárůst tržeb v roce 2010 mohl být z části ovlivněn zlepšením marketingové strategie v roce 2010.

Tabulka č. 19: Přehled nákladů na marketingovou činnost a celkových nákladů za období 2008-2011

Rok	Náklady (v Kč)		Podíl N (MRK) k N (celkem) v %	Množství Kč (tržeb) na 1 Kč (MRK)
	celkové	na MRK		
2008	181 091 077	300 579	0,166	721
2009	132 572 825	235 440	0,178	660
2010	197 817 745	499 118	0,252	508
2011	105 753 612	224 419	0,212	477

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek společnosti pro roky 2008-2009

Celkové náklady společnosti na marketingovou činnost nedosáhly za sledované období ani půl procenta z celkových vyčíslených nákladů. Nejvíce tržeb připadá na 1 Kč vydanou za marketingovou činnost v roce 2008, a to 721 Kč.

ZÁVĚR ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Závěry analýzy vnitřního prostředí velkým dílem ovlivnila finanční analýza podniku, která ukázala, že se jedná o stabilní a rostoucí společnost, jež má perspektivu se rozvíjet do budoucnosti. Sledovány byly roky 2007 až 2011.

Rentabilita aktiv se kromě roku 2011 pohybovala kolem 20 %. Společnost v některých letech nedosahovala požadované hodnoty 1 v rychlosti obratu majetku. Za důležitý výstup analýzy je považováno, že oběžná aktiva jsou poměrně dlouho vázána ve formě zásob, a to až 1052 dní v případě roku 2011. V roce 2011 se také obrátil dlouhodobý majetek pouze jednou v tržby, dochází tedy ke zvýšení citlivosti podniku na případný pokles tržeb.

Dle odborné literatury by se doba splatnosti pohledávek měla přibližovat době splatnosti faktur, tohoto však společnost nedosáhla. Doba splacení pohledávek byla průměrně 148 dní, tato časová prodleva je způsobená tvorbou garančních pozastávek, kdy z důvodu pozastavení platby části pohledávky do záruční doby dochází ke značné prodlevě úhrady pohledávek.

Celková zadluženost společnosti se nachází v nízkých hodnotách, od roku 2007 se snižovala a v roce 2011 byla pouze 8%. V roce 2011 došlo k velkému poklesu závazků, tudíž ukazatel věřitelského rizika byl opět 8%. Nejvíce zadlužená byla společnost v roce 2008, míra zadlužení byla 42 %. Stálá aktiva má společnost kryta vlastním jměním ve všech sledovaných letech. Společnost má příznivé hodnoty běžné likvidity, tedy může rychle uvolnit peněžní prostředky k uhrazení případného dluhu. Přesto, doporučené hodnoty tohoto ukazatele nespĺňuje.

Společnost vykazuje vysoký ukazatel pohotové likvidity ve všech sledovaných letech. Důvodem pro držení velkého množství zásob na skladě je fakt, že dochází k velkým časovým prodlevám u výroby některých druhů výrobků a je tomu tak také z důvodu obtížného objednávání materiálu ze zahraničí.

S vyhodnocením finanční analýzy souvisí i skutečnost, že v roce 2009 došlo ke značnému poklesu tržeb a tento rok byl ze sledovaných let nejslabší. V daném roce byly vyhotoveny zakázky, které nebyly pro společnost rentabilní, ale účast na těchto stavebních

projektech znamenala pro firmu rozvoj dobrého jména a prestiže. V roce 2010 se společnosti podařilo získat velkou zakázku na výrobu značek na stavbu „Pražského okruhu“, proto je tento rok ze sledovaných také nejsilnější co se finančních výstupů týče.

Výdaje na marketingovou činnost nedosáhly ve sledovaném období ani půl procenta z celkových vyčíslených nákladů. Nejvíce se na tržbách podílela marketingová činnost v roce 2008. Přesto ze strukturovaného rozhovoru s managementem podniku vyplývá, že marketingová činnosti by se mohla rozvinout k působnosti po celém světě.

4.3.1 SWOT analýza

Silné stránky

- Nízká míra zadluženosti společnosti oproti bankovnímu sektoru;
- Vlastní finanční zdroje;
- Dobré finanční zdraví podniku a finanční stabilita;
- Vlastní prostory pro podnikání – budovy, výrobní haly apod.;
- Kvalitní marketingová činnost v návaznosti na vývoj tržeb společnosti;
- Vlastnictví nových moderních technologií;
- Vlastnictví výrobních certifikátů a certifikátů systémů řízení jakosti, patentů a užitných vzorů.

Slabé stránky

- Jednoúčelovost některých výrobních zařízení a technologických výrobních postupů firmy;
- Nedokonalá distribuční síť;
- Velké množství zásob na skladě;
- Dlouhá doba splatnosti pohledávek;
- Vysoké hodnoty běžné a pohotové likvidity – velké množství oběžného majetku (zásob) na skladě;
- Nestálá výše marže (zisku) závislá na individuálních cenových kalkulacích;
- Nedostatečné pokrytí celosvětového trhu pomocí marketingových nástrojů.

Příležitosti

- Zvýšení počtu vozidel v rámci ČR a celého světa;
- Vynakládané výdaje vlády na vědu a výzkum – Národní program výzkumu I., Podpora realizace udržitelného rozvoje dopravy;
- Současný růst HDP - po hospodářské a finanční krizi se ekonomika začíná vzpamatovávat;
- Oslabování koruny – příležitost pro vývoz do zahraničí;
- Volný zahraniční obchod v rámci EU;

- Plánovaná výstavba dálnic a rychlostních silnic v budoucnu v rozsahu cca 953 km;
- Zvýšení množství prostředků prostřednictvím nového evropského dotačního programu „Nástroj k propojení Evropy“ a zvýšení množství prostředků na cíl Konvergence.;
- Patent na optickou čočku;
- Spolupráce se společností ELTODO;
- Na základě spolupráce se společností INTRON rozšíření výroby na nové trhy – Německo, Holandsko, Rakousko, Polsko, Anglie, Afrika a Rusko;
- Kvalitní pokrytí trhu prostřednictvím své mateřské společnosti Hicon a dceřiné Značky Plzeň.

Ohrožení

- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v oboru – svářeč, strojní zámečnick, konstruktér;
- Neustálé zpřísnování legislativních omezení a norem ze strany státu a EU na výrobu DZ;
- V posledních letech dochází k poklesu prostředků vynaložených do výstavby silnic a dálnic;
- Vysoké požadavky vlády ČR na ekologizaci výroby a bezpečnost práce;
- Kapitálová náročnost výroby;
- Velmi silný konkurenční aspekt je ve světě firma SWARCO-FUTURIT;
- Finančně náročný dodavatelé materiálu ze zahraničí, který nelze nahradit materiálem z tuzemska;
- Nestabilní odběratelé z důvodu dodržování zákona o veřejných zakázkách;
- Nestabilita EURA. Posilování koruny není pro společnost výhodné při dovozu materiálu ze zahraničí. Tento vývoj kurzu nelze posuzovat jednostranně, proto je uveden v příležitostech i v ohrožení.

4.4 Návrh podnikatelského záměru vybrané společnosti

Název záměru: Sestavení montážně–výrobní linky pro proměnné dopravní značky a inovace produktu proměnná dopravní značky PDZ-LED

Charakteristika záměru:

Na základě výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí bylo navrženo vytvoření projektu na inovování současného produktu **proměnné dopravní značky PDZ-LED**, která bude nově osazovaná automatem patentovanými skleněnými čočkami upravenými pro strojovou výrobu. Hlavním předmětem projektu je sestavení montážně–výrobní linky pro proměnné dopravní značky. Výrobní linka bude využívána k výrobě a dalšímu vývoji patentovaného produktu proměnná dopravní značka osazená patentovanou skleněnou čočkou. V projektu se jedná o inovaci procesu, tj. pořízením výrobní linky se zvýší efektivita výroby a společnost bude ve výrobě více soběstačná, a inovaci produktu, kde se budou zdokonalovat jednotlivé vlastnosti produktu PDZ-LED. V tomto případě se jedná o inovaci 4. řádu, jelikož tento projekt plánuje zcela novou variantu produktu a modernizaci dílčích funkcí.

Tento projekt je zaměřen na:

- snížení výrobních nákladů (snížení ceny produktu);
- zlepšení technických vlastností – například vyšší životnost, snížení energetické náročnosti, snížení potřeby údržby;
- zavedení nových technologií PDZ – LED.

Tento návrh je jediný, alternativou je ponechání současného stavu výroby proměnných dopravních značek. Předpokládaný termín zahájení (investiční fáze) realizace záměru a jeho dokončení:

- Zahájení 11/2013;
- Dokončení 12/2014;

Tento proces výroby je jedinečný ve střední Evropě. V rámci Evropy neexistuje žádný jiný výrobce značek s patentovanou skleněnou čočkou.

4.4.1 Technicko-ekonomická studie projektu

Analýza trhu a marketingová strategie

Produkt

Efekt celého projektu tvoří inovace dopravní proměnné značky PDZ–LED, která zajistí společnosti úsporu nákladů a lepší postavení na trhu, a tím snížení konkurence. Jedná se o dopravní značku s měnitelnými symboly (dále jen PDZ) a technologií světelných bodů LED (dále jen PDZ-LED). PDZ-LED je značka s nespojitým zobrazením ze světelných bodů, technologií svítících LED diod.

Cena

Ceny za tuto skupinu výrobků se stanovují individuálně dle typu a objemu zakázky. Cenová kalkulace se skládá s následujícími položkami:

- Cena materiálu;
- Cena subdodavatelských prací (povrchové ochrany – lakování, zinkování apod.);
- Mzdové náklady (hodinová mzda dle pracovníka, časové vyčíslení provádění procesu);
- Režijní náklady (odpisy zařízení, dodávky za energie, přeprava polotovarů, spotřební materiál);
- + Zisk 3 - 30 %.

Propagace

Reklama a publicita projektu bude zajišťována stávajícím systémem firmy. Společnost pro svou propagaci využívá především:

- Internetové stránky;
- Vystavování na světové výstavě Intertraffic v Amsterdamu;
- Inzercí v odborných publikacích a regionálních novinách;
- Vydáváním reklamních brožur a letáků.

Náklady spojené s propagací nebudou předkládány do rozpočtu projektu.

Distribuce

Po provedení všech potřebných zkoušek výstupní a mezioperační kontroly se výrobek dodává konečnému odběrateli. Pokud je dodávka součástí stavební akce, zajišťuje firma i montážní práce.

Distribuci produktu bude firma provádět buď pomocí vlastní dopravy nebo si ji odběratel zajistí sám. Jelikož se často jedná o značně rozměrově a váhově náročné náklady, bude společnost využívat nákladní automobil, který bude pro převoz těchto nákladů upraven a je součástí daného projektu. Tento automobil je vybaven také robotickou rukou, která umožňuje montáž takto velkých dopravních značek.

Popis technologie

- Jde o dopravní značku s měnitelnými symboly a technologií světelných bodů LED
- Dále se bude jednat o výrobně-montážní linku proměnných dopravních značek, která se skládá z:
 - Vyřezávacího laserového zařízení;
 - Programovatelného ohraňovacího lisu, který slouží na výrobu čelních ploch a polotovarů boxů PDZ;
 - Svařovacího zařízení typu CNC;
 - Osazovacího zařízení optických komponentů PDZ;
 - Zařízení pro navařování svorníků do čelních ploch;
 - Montážního a přepravního vozidla s hydraulickou rukou velkého dosahu.

V současné době je při výrobě PDZ osazována značka skleněnými čočkami manuálně. Čočku je potřeba zabrušovat do určitého tvaru. V novém technickém provedení PDZ-LED bude PDZ osazovat automat skleněnými čočkami, které jsou upraveny pro strojovou výrobu a automatické osazování, zároveň již nebude třeba čočku dodatečně zabrušovat.

Výhody nového procesu:

- Nižší množství odpadů;
- Nižší zmetkovitost;

- Nižší náklady na manuální práci;
- Lepší kontrola výrobního procesu;
- Rychlejší dodávky konečnému odběrateli;
- Rychlejší výroba prototypů;
- Omezení převozů od subdodavatelů;
- Snížení nákladů při montáži konečného produktu;
- Snížení rizik v dopravě při montáži konečného produktu.

Nový proces výroby přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na světovém trhu a povede k výraznému snížení zatížení životního prostředí. Po zavedení inovace klesne produkce odpadu a dojde ke snížení zmetkovitosti.

Harmonogram implementace

Z provozně-ekonomických důvodů je výhodnější zavedení montážní linky do výroby postupně po jednotlivých částech. Je to především z důvodu dosažení plynulejšího systému financování a kvalitnějšího zavedení jednotlivých zařízení do stávající výroby. Časový plán je rozdělen na následující etapy projektu:

Tabulka č. 20: Časový harmonogram projektu

Etapy	Název zařízení	Zahájení etapy	Ukončení etapy
1	Vyřezávací laserové zařízení Zařízení k laseru Plynové hospodářství laseru Vyřezávací laserové zařízení Programovatelný ohraňovací lis Transportní a montážní vozidlo	11/2013	7/2013
2	Svařovací zařízení typu CNC Zařízení pro předúpravu plechů broušením Osazovací zařízení optických komponentů PDZ	3/2014	12/2014

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza rizik

a) Tabulka č. 21: Analýza rizik – FINAČNÍ FAKTORY

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Eliminace rizika
Neobdržení dotace	Vysoká	Střední	Kvalitní zpracování žádosti o dotaci ve spolupráce se specializovanou a kvalifikovanou firmou
Zpoždění tržeb	Vysoká	Vysoká	Dle krizového plánu Ministerstva dopravy je toto riziko reálné, avšak projekty, které jsou spolufinancované z prostředků EU, zůstanou bez výrazných omezení a současně běžící projekty je nutné dokončit, i když došlo ke zdržení. Toto zajišťuje dostatečné množství zakázek v horizontu do 3 let, kdy dojde k finančnímu krytí investic.
Propad výroby / zakázek pod hranici schopnosti vytvářet finanční prostředky na zaplacení investic	Střední	Nízká	
Navýšení cen vstupů	Střední	Střední	Vytváření kvalitních smluv s dodavateli.
Zajištění zdrojů	Střední	Nízká	Společnost má nízkou zadluženost vůči bankovnímu sektoru a disponuje vlastními zdroji.
Nízká poptávka	Vysoká	Nízká	Na základě provedených analýz není dostatek firem, které vyrábí tyto produkty.

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Tabulka č. 22: Analýza rizik – PROVOZNÍ FAKTORY

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Eliminace rizika
Nedostatek pracovních sil v oboru	Vysoká	Vysoká	Spolupráce s ČVUT, středními odbornými učiteli a středními školami v oboru
Nenaplnění partnerských smluv	Střední	Nízká	Spolupráce s prověřenými partnery
Nedodržení smluv dodavateli (např. nedodání nebo dodání nekvalitního materiálu mimo stanovené termíny)	Vysoká	Vysoká	Pečlivé výběrové řízení, využívání ověřených dodavatelů

c) Tabulka č. 23: Analýza rizik – TECHNICKÉ FAKTORY

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Eliminace rizika
Výběr nekvalitního dodavatele strojů	Střední	Nízká	Kvalitní výběrové řízení vytvořené odborníky
Nedostatky v projektové dokumentaci	Střední	Nízká	Projektová dokumentace bude zpracovávána odborníky

d) Tabulka č. 24: Analýza rizik – OSTATNÍ FAKTORY

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost rizika	Eliminace rizika
Špatně vytvořená žádost o dotaci	Vysoká	Nízká	Pečlivé zpracování žádost prostřednictvím odborníků
Nedodržení podmínek ROP	Vysoká	Nízká	Důkladné seznámení s podmínkami ROP

Zdroj: Tabulky č. 22-24 vlastní zpracování

Finanční plán projektu

Rozpočet výdajů na investici a provoz

Výdaje na investici

Rozpočet způsobilých výdajů na inovaci výrobně montážní linky proměnných DZ je vyčíslen v následující tabulce. Zahrnuje výdaje na instalace a montáž zařízení v ceně a napojení na stávající síť. Lakovací zařízení, svařovací robot, nýtovací lis, digitální UV tiskárna a laminovací lis vyžadují drobné stavební úpravy, které jsou v těchto nákladech zahrnuté.

Tabulka č. 25: Způsobilé výdaje na stroje a zařízení

Položka rozpočtu	Druh způsobilých výdajů STROJE A ZAŘÍZENÍ	Celkem v tis. Kč
1.	Vyřezávací laserové zařízení	8 000
2.	Zařízení k laseru	350
3.	Plynové hospodářství laseru	450
4.	Programovatelný ohraňovací lis	2 000
5.	Svařovací zařízení typu CNC	3 710
6.	Zařízení pro předúpravu plechů broušením	490
7.	Osazovací zařízení optických komponentů PDZ	4 300
8.	Transportní a montážní vozidlo	4 200
Celkem	Výrobně-montážní linka proměnných DZ	23 500

Tabulka č. 26: Způsobilé výdaje na služby

Položka rozpočtu	Druh způsobilých výdajů SLUŽBY	Celkem v tis. Kč
1.	Poradenské služby	500

Zdroj: Tabulky č.25,26 vlastní zpracování

Výdaje na provoz

Projekt je zpracováván ve dvou provedeních a to v optimistické a pesimistické variantě. Při interpretaci optimistické varianty se provozní náklady projektu pohybují v jednotlivých letech v rozmezí 57 523 až 99 377 tis. Kč. Jejich přesné vyčíslení je uvedeno v tabulce č. 9. Daň z příjmu se pohybuje kolem 5 000 tis. Kč ročně.

V případě pesimistické varianty lze počítat s tím, že se tržby sníží o 30 %. Tento odhad byl stanoven kvalifikovanými pracovníky. Provozní náklady by se tedy pohybovaly v rozmezí 49 323 až 85 611 tis. Kč. Daň z příjmu u této varianty projektu se pohybuje pod hranicí 1800 tis. Kč a to kromě roku 2014 a roku 2022, kdy daň bude větší a bude činit 2 150 (rok 2014) a 3 280 (rok 2022) tis. Kč. V případě obou variant jsou zohledněny náklady jako pojištění majetku, silniční daň, dále odpisy investice a náklady na spotřebu materiálu, energie a na opravu a údržbu. Jelikož podnik nepředpokládá financování z cizích zdrojů, nejsou zde žádné úroky a finanční náklady. Majetek se bude odepisovat účetně 4 roky a daňově 5 let.

Peněžní příjmy

Společnost předpokládá v případě optimistické varianty mírně kolísavé tržby v prvních třech letech. V následných 7 letech by se měly příjmy pohybovat okolo 85 000 tis. Kč.

Projekce předpokládaných tržeb v čase v případě optimistické varianty

Tabulka č. 27: Projekce předpokládaných tržeb z projektu v období 2013 až 2022 (v tis. Kč)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
90 000	137 656	100 000	80 000	85 000	85 000	85 000	85 000	86 000	86 000

Projekce předpokládaných tržeb v čase v případě pesimistické varianty

Pesimistická varianta počítá se snížením tržeb o 30 %.

Tabulka č. 28: Projekce předpokládaných tržeb z projektu v období 2013 až 2022 (v tis. Kč)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
63 000	96 360	70 000	56 000	59 500	59 500	59 500	59 500	60 200	68 000

Zdroj: Tabulka č. 27, 28 vlastní zpracování

Financování podnikatelského záměru

Z analýzy struktury pasiv vyplývá, že množství vlastních zdrojů se za posledních 5 sledovaných let pohybuje v rozmezí 60 - 85 % z celkových aktiv. Závazky se pohybují v rozmezí 20 – 5 %. Největší podíl cizích zdrojů na celkových pasivech byl 25 %, a to v roce 2008 a 2009.

Společnost nepředpokládá využití bankovních úvěrů. Projekt bude financován ze zdrojů společníků. Společnost dále využije dotací z Evropské unie, a to ve výši 12 000 tis. Kč, tato částka bude připsána v druhém roce životnosti investice. Z vlastních zdrojů dá společnost celkem 24 000 tis. Kč, a to 19 000 tis. Kč v prvním roce a 5 000 tis. Kč v druhém roce.

Pro tento projekt bude využita dotace z **Programu inovace**, prioritní osy 4, přesněji se jedná o **Inovační projekt - Výzvu IV. – II prodloužení**.

Podmínky pro účast v dotačním programu Inovační projekt – Výzva IV. – II prodloužení

- Společnost je oprávněna k podnikání na území ČR odpovídající předloženému projektu;
- Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku a působí především ve zpracovatelském průmyslu;
- Podnikatelský subjekt je registrován jako plátce daně z příjmu na finančním úřadě;
- Společnost splňuje podmínky stanovené pro malý a střední podnik (MSP);
- Podnik má uzavřená alespoň 2 po sobě jdoucí daňová období;

- Projekt je realizován na území České republiky mimo hl. m. Prahu;
- Společnost spadá do odvětví „ zpracovatelského průmyslu “ dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE);
- Projekt využívá výsledky vlastního výzkumu a vývoje, nejedná se o prostou obměnu výrobního zařízení bez prokázané návaznosti na vývojovou fázi;
- Program nebude podporovat výzkum a vývoj.

Z této výzvy podnik bude realizovat podporu na:

- a) Inovaci produktu – zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb;
- b) Inovaci procesu – zvýšení efektivity procesů výroby a poskytování služeb.

Společnost podle Czechinvestu (2013) splňuje všechny požadavky stanovené EU a bude realizovat dotaci 12 000 (tis. Kč) na dlouhodobý hmotný majetek a provozní náklady.

Ekonomická efektivnost

Hodnocení realistické varianty

Realistická varianta je zpracována v tabulkách č. 29 a 30. Přírůstky tržeb jsou stanoveny kvalifikovaným odhadem. Předpokládaná životnost investice je stanovena na 9 let. Pro hodnocení ekonomické efektivity podnikatelského záměru bude použito dynamické hodnocení investice, jelikož se počítá s delší dobou pořízení investičního majetku a delší dobou jeho ekonomické životnosti. Konkrétně bude využito metody doby návratnosti, čisté současné hodnoty (ČSH) a vnitřního výnosového procenta (IRR).

Doba návratnosti je stanovena pouze na 1 rok. To znamená, že vynaložené náklady na investici podnik získá zpět ihned po jednom roce. Čistá současná hodnota investice činí 178 493 Kč. Čistá současná hodnota je tedy pozitivní a tento projekt se tedy považuje za vhodný. Investice se bude průměrně odpisovat účetně 4 roky a daňově 5 let. Finanční míra výnosnosti je 130,43 %, je tedy vyšší než diskontní sazba 3,07 %. Doba návratnosti investice je vyšší než 0,6 násobek doby odpisování investice 1,02. Na základě těchto výsledků je projekt doporučen k realizaci.

REALISTICKÁ VARIANTA

Tabulka č. 29: Přehled peněžních toků – realistická varianta

Ver. 4054 17/4/08

Finanční plán investičního projektu	
Název projektu:	Výrobní a montážní linka pro proměnné dopravní značky
Registrační číslo:	-
Místo realizace projektu (NUTS III - okres):	Praha - západ
Obchodní firma/ Jméno a příjmení:	Značky Praha, s. r. o.
IČ žadatele:	49434051
Kontaktní osoba/ Telefon / E-mail:	-
Celkové náklady projektu (v tis.Kč):	28 500
Celkové náklady projektu (v tis.Kč) bez DPH:	24 000
Požadovaná dotace (v tis.Kč):	12 000
Plánovaný datum zahájení realizace projektu (rok):	2013
Doba realizace investice (max. 3 roky):	2,00
Předpokládaný datum zahájení provozování investice (rok):	2013
Předpokládaný datum ukončení provozování investice (rok):	2022

1. Cash flow projektu (tis. Kč)

Řádek	Výsledky provozu projektu v tis.Kč	Období 1	Období 2	Období 3	Období 4	Období 5	Období 6	Období 7	Období 8	Období 9	Období 10
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Tržby provozní (cena služby)	90 000	137 856	100 000	80 000	85 000	85 000	85 000	85 000	88 000	88 000
2	Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	VÝNOSY PROVOZNI CELKEM provozní	90 000	137 856	100 000	80 000	85 000	85 000	85 000	85 000	88 000	88 000
4	Spotřeba materiálu	45 000	68 828	50 000	41 000	42 500	42 500	42 500	42 500	43 000	43 000
5	Spotřeba energie	700	959	900	700	700	700	700	700	700	700
6	Náklady na opravy a údržbu	300	400	500	600	600	600	600	600	600	600
7	Náklady na služby	6 500	6 000	6 000	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
8	PŘIDANÁ HODNOTA	37 500	61 469	42 600	33 200	36 700	36 700	36 700	36 700	37 200	37 200
9	Ostatní náklady (mzdy+soc.zab.)	10900	16381	11900	10900	11000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000
10	Pojštění majetku, silniční daň, atd	120	110	100	90	100	100	100	100	100	100
11	Odpisy investice (bez DPH a bez dotace)	1 096	8 399	4 170	333	0	0	0	0	0	0
12	Ostatní náklady	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
13	NAKLADY PROVOZNI CELKEM provozní	64 918	99 377	73 870	57 523	59 700	59 700	59 700	59 700	60 200	60 200
14	HV provozní	25 062	38 279	26 130	22 477	25 300	25 300	25 300	25 300	25 800	25 800
15	Úroky přijaté	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Nákladové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	NAKLADY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	HV finanční	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Daňová sazba (uveďte jako desetinné číslo, např. 0,25)	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
23	Daň z příjmu (absolutní výše)	5 016	7 656	5 226	4 495	5 060	5 060	5 060	5 060	5 160	5 160
24	HV čisté (po odpočtu daně z příjmu)	20 066	30 623	20 904	17 982	20 240	20 240	20 240	20 240	20 640	20 640
Řádek	Potřebný oběžný kapitál k provozování projektu v tis.Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
25	Zásoby provozní	10 000	13 700	10 000	10 000	11 000	11 000	11 000	11 000	12 000	12 000
26	Pohledávky za odběrateli	30 000	45 000	30 000	24 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
27	Závazky k dodavatelům	15 000	20 000	15 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
28	Změna čistého pracovního kapitálu	25 000	13 700	-13 700	4 000	2 000	0	0	0	1 000	-32 000
Řádek	Zdroje financování projektu v tis.Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
29	Dotace	0	12 000	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Splátky nově přijatých úvěrů a půjček	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Vlastní zdroje žadatele	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Řádek	Pořízení dlouhodobé investice projektu (bez DPH) v tis.Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
33	Celkové náklady projektu (tj. pořizování dlouhodobý majetek) (bez DPH)	19 000	5 000	0							

Tabulka č. 30: Výpočty – NPV, IRR, doba návratnosti DN

2. DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE - průměrná doba odpisování investice, průměrný počet pracovníků vyžadovaný

Řádek	Výpočet průměrné doby odpisování odepisovaného dlouh. majetku	
	Název investice	Hodnota investice (bez DPH) v tis. Kč
34	Investice ve třídě odpisování 1 (3 roky)	0
35	Investice ve třídě odpisování 1a (4 roky)	0
36	Investice ve třídě odpisování 2 (5 let)	24 000
36a	Investice do nehmotného dlouhodobého majetku (5 let)	0
37	Investice ve třídě odpisování 3 (10 let)	0
38	Investice ve třídě odpisování 4 (20 let)	0
39	Investice ve třídě odpisování 5 (30 let)	0
40	Investice ve třídě odpisování 6 (50 let)	0
41	Celkem	24 000
42	Průměrná doba odpisování v letech (PDOI)	5,0

Řádek	Doplňující informace	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
43	Počet pracovníků k provozu investice	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

3. VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN

Řádek	CASH FLOW	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
44	OPERATIVNÍ CF = MV čistý + odpisy	21 164	37 022	25 074	18 315	20 240	20 240	20 240	20 240	20 640	20 640
45	Změny čistého pracovního kapitálu	-25 000	-13 700	13 700	-4 000	-2 000	0	0	0	-1 000	32 000
46	PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-3 836	23 322	38 774	14 315	18 240	20 240	20 240	20 240	19 640	52 640
47	Dotace	0	12 000	0	0	0	0	0	0	0	0
48	PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-3 836	35 322	38 774	14 315	18 240	20 240	20 240	20 240	19 640	52 640
49	Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Splátky nových úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investorů	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
52	CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Nákup investic	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
54	CASH FLOW INVESTIČNÍ	-19 000	-5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
55	CASH FLOW CELKOVÉ	-3 836	35 322	38 774	14 315	18 240	20 240	20 240	20 240	19 640	52 640
56	FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	-3 836	31 486	70 260	84 574	102 814	123 054	143 294	163 534	183 174	235 814

Řádek	Diskontní sazba	Výsledná DS	Bezriziková DS	Za riziko
57	Diskontní sazba – v %, zaokr. na 2 des. místa (dovolená od sazby 0,01% dluhopisů)	3,07%	3,07%	0,00%

Řádek	CASH FLOW DISKONTOVANÉ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
58	Nakupovaný majetek (investice)	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
59	PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	-3 836	35 322	38 774	14 315	18 240	20 240	20 240	20 240	19 640	52 640
60	Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	23 581	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	CASH FLOW pro výpočet IRR	-22 836	30 322	38 774	14 315	18 240	20 240	20 240	20 240	19 640	52 640
62	DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 3,07%)	1,0000	0,9702	0,9413	0,9133	0,8861	0,8597	0,8341	0,8092	0,7851	0,7617
63	Nakupovaný majetek (investice) (diskontováno)	19 000	4 851	0	0	0	0	0	0	0	0
64	PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	-3 836	34 270	38 499	13 073	16 162	17 400	18 882	18 379	15 420	40 068
65	Celková investice, tj. součet investic		23 851								
66	Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)		202 346								

Řádek	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	Body	Doporučení
67	NPV čísla současná hodnota	178 495	3
68	IRR finanční míra výnosnosti	130,43%	3
69	DN doba návratnosti	1,02	3
70	Průměrná doba odpisování investice PDOI	5,00	

Zdroj: Tabulka č. 29, 30 vlastní zpracování

Hodnocení pesimistické varianty

Tato druhá varianta počítá se snížením tržeb o 30 %. Tabulky č. 31 a tabulky č. 32 ukazují, že ukazatelé hodnocení investice vycházejí příznivě. Jedná se o čistou současnou hodnotu, která je vyšší než 0, tedy 113 206. Finanční míra výnosnosti činí 63,03 % a je vyšší než diskontní sazba 3,07 %. Doba návratnosti investice je vyšší než 0,6 násobek doby odpisování investice 1,48. Pesimistickou variantu lze tedy rovněž interpretovat kladně a tento projekt hodnotit jako efektivní a doporučit ho k realizaci.

PESIMISTICKÁ VARIANTA

Tabulka č. 31: Přehled peněžních toků – realistická varianta

Ver. 405/4 17/4/08

Finanční plán investičního projektu			
Název projektu:	Výrobní a montážní linka pro proměnné dopravní značky		
Registrační číslo:	-		
Místo realizace projektu (NUTS III - okres):	Praha - západ		
Obchodní firma/ Jméno a příjmení:	Značky Praha, s.r.o.		
IČ žadatele:	49434951		
Kontaktní osoba/ Telefon / E-mail:	-		
Celkové náklady projektu (v tis.Kč):	28 580	OKÉČ (řádky):	
Celkové náklady projektu (v tis.Kč) bez DPH:	24 000		
Požadovaná dotace (v tis.Kč):	12 000		
Plánovaný datum zahájení realizace projektu (rok):	2013		
Doba realizace investice (max. 3 roky):	2,00		
Předpokládaný datum zahájení provozování investice (rok):	2013		
Předpokládaný datum ukončení provozování investice (rok):	2022	Datum:	

1. Cash flow projektu (tis. Kč)

Řádek	Výsledky provozu projektu v tis.Kč	Období 1	Období 2	Období 3	Období 4	Období 5	Období 6	Období 7	Období 8	Období 9	Období 10
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Tržby provozní (cena služby)	63 000	96 360	70 000	56 000	59 500	59 500	59 500	59 500	60 200	68 000
2	Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	VÝNOSY PROVOZNI CELKEM provozní	63 000	96 360	70 000	56 000	59 500	59 500	59 500	59 500	60 200	68 000
4	Spotřeba materiálu	36 000	55 062	40 000	32 800	34 000	34 000	34 000	34 000	34 400	34 400
5	Spotřeba energie	700	959	900	700	700	700	700	700	700	700
6	Náklady na opravy a údržbu	300	400	500	600	600	600	600	600	600	600
7	Náklady na služby	6 500	6 000	6 000	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
8	PRÍDANÁ HODNOTA	19 500	33 939	22 600	17 400	19 700	19 700	19 700	19 700	20 000	27 800
9	Osobní náklady (mzdynsoc.zab.)	10900	16381	11900	10000	11000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000
10	Pojistění majetku, silniční daň, atd	120	110	100	90	100	100	100	100	100	100
11	Odply investice (bez DPH a bez dotace)	1 098	6 389	4 170	333	0	0	0	0	0	0
12	Ostatní náklady	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
13	NÁKLADY PROVOZNI CELKEM provozní	55 918	85 611	63 870	49 323	51 200	51 200	51 200	51 200	51 600	51 600
14	HV provozní	7 082	10 749	6 130	6 677	8 300	8 300	8 300	8 300	8 600	16 400
15	Úroky přijaté	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Nákladové úroky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	HV finanční	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Daňová sazba (uveďte jako desetinné číslo, např. 0,25)	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
23	Daň z příjmu (absolutní výše)	1 418	2 150	1 226	1 335	1 660	1 660	1 660	1 660	1 720	3 280
24	HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)	5 666	8 599	4 904	5 342	6 640	6 640	6 640	6 640	6 880	13 120
Řádek	Potřebný oběžný kapitál k provozování projektu v tis.Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
25	Zásoby provozní	10 000	13 700	10 000	10 000	11 000	11 000	11 000	11 000	12 000	12 000
26	Pohládky za odběrateli	30 000	45 000	30 000	24 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
27	Závazky k dodavatelům	15 000	20 000	15 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
28	Změna čistého pracovního kapitálu	25 000	13 700	-13 700	4 000	2 000	0	0	0	1 000	-32 000
Řádek	Zdroje financování projektu v tis.Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
29	Dotace	0	12 000	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Spátky nové přijatých úvěrů a půjček	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Vlastní zdroje žadatele	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Řádek	Požízení dlouh.investic projektu (bez DPH) v tis.Kč	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
33	Celkové náklady projektu (tj. pořizování dlouhodobý majetek) (bez DPH)	19 000	5 000	0							

Tabulka č. 32: Výpočty – NPV, IRR, doba návratnosti

2. DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE - průměrná doba odpisování investice, průměrný počet pracovníků vyžadovaný

Rádek	Výpočet průměrné doby odpisování odepisovaného dlouh. majetku	Hodnota investice (bez DPH) v tis. Kč
	Název investice	
34	Investice ve třídě odpisování 1 (3 roky)	0
35	Investice ve třídě odpisování 1a (4 roky)	0
36	Investice ve třídě odpisování 2 (5 let)	24 000
36b	Investice do nehmotného dlouhodobého majetku (6 let)	0
37	Investice ve třídě odpisování 3 (10 let)	0
38	Investice ve třídě odpisování 4 (20 let)	0
39	Investice ve třídě odpisování 5 (30 let)	0
40	Investice ve třídě odpisování 6 (50 let)	0
41	Celkem	24 000
42	Průměrná doba odpisování v letech (PDOI)	5,0

Rádek	Doplňující informace	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
43	Počet pracovníků k provozu investice	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18

3. VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN

Rádek	CASH FLOW	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
44	OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	6 764	14 998	9 074	5 675	6 640	6 640	6 640	6 640	6 880	13 120
45	Změny čistého pracovního kapitálu	-25 000	-13 700	13 700	-4 000	-2 000	0	0	0	-1 000	32 000
46	PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-18 236	1 298	22 774	1 675	4 640	6 640	6 640	6 640	5 880	45 120
47	Dotace	0	12 000	0	0	0	0	0	0	0	0
48	PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-18 236	13 298	22 774	1 675	4 640	6 640	6 640	6 640	5 880	45 120
49	Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Spátky nových úvěrů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
52	CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Nákup investic	-19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
54	CASH FLOW INVESTIČNÍ	-19 000	-5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
55	CASH FLOW CELKOVÉ	-18 236	13 298	22 774	1 675	4 640	6 640	6 640	6 640	5 880	45 120
56	FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	-18 236	-4 938	17 836	19 510	24 150	30 790	37 430	44 070	49 950	95 070

Rádek	Diskontní sazba	Výsledná DS	Bezriziková DS	Za riziko
57	Diskontní sazba – v %, zahr. ná 2 des. místa (odvozeno od sazeb st. diuhooplů)	3,07%	3,07%	0,00%

Rádek	CASH FLOW DISKONTOVANÉ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
58	Nakupovaný majetek (investice)	19 000	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0
59	PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	-18 236	13 298	22 774	1 675	4 640	6 640	6 640	6 640	5 880	45 120
60	Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	9 507	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	CASH FLOW pro výpočet IRR	-37 236	8 298	22 774	1 675	4 640	6 640	6 640	6 640	5 880	45 120
62	DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 3,07%)	1,0000	0,9702	0,9413	0,9133	0,8861	0,8597	0,8341	0,8092	0,7851	0,7617
63	Nakupovaný majetek (investice) (diskontováno)	19 000	4 851	0	0	0	0	0	0	0	0
64	PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	-18 236	12 902	21 438	1 529	4 111	5 708	5 538	5 373	4 817	34 370
65	Celková investice, tj. součet investic		23 851								
66	Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)		77 350								

Rádek	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	Body	Doporučení
67	NPV čistá současná hodnota	53 499	3
68	IRR finanční míra výnosnosti	24,20%	3
69	DN doba návratnosti	2,52	3
70	Průměrná doba odpisování investice PDOI	5,00	

Zdroj: Tabulka č. 31, 32 vlastní zpracování

5. Syntéza výsledků a doporučení

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí byl navrhnout podnikatelský projekt, který by měl společnosti zajistit lepší konkurenceschopnost, a tím stabilnější pozici na trhu a pokračující rozvoj firmy. Jednalo se o zakoupení montážně-výrobní linky pro proměnné dopravní značky a inovace dosud vyráběného produktu proměnná dopravní značka PDZ-LED. V tomto případě se jednalo o inovaci 4. řádu, jelikož projekt plánuje zcela novou variantu produktu a modernizaci dílčích funkcí. Tento návrh byl jediný a alternativou bylo ponechání současného stavu výroby. Předpokládaná doba investiční fáze byla stanovena na 14 měsíců. Implementace projektu se bude provádět ve dvou fázích.

Z marketingové analýzy vyplývají některé důležité výstupy, které jsou nutné v tomto doporučení shrnout. Jedná se tedy o inovaci produktu proměnná značka PDZ-LED, jež se dosud osazovala ručně vybrušovanými čočkami, inovace spočívá mimo jiné v osazování čočkami, které jsou upraveny pro strojovou výrobu, tudíž mohou být osazovány automaticky – výrobní linkou.

Cena tohoto produktu se bude stanovovat na základě cenové kalkulace a to vždy individuálně dle typu a objemu zakázky. Propagaci bude společnost zajišťovat prostřednictvím stávajícího systému, který, jak je patrné z analýzy vnitřního prostředí je možné zlepšit. Tyto náklady na propagaci však nejsou předloženy v rozpočtu projektu. Pro distribuci produktu využívá společnost svou vlastní dopravu, tedy speciálně upravený nákladní automobil, který umožňuje i možnost montáže. Nákup tohoto automobilu je součástí vypracovaného projektu. V některých případech si odběratel zajistí přepravu sám.

V daném projektu se jedná o inovaci produktu dopravní značka s měnitelnými symboly, tedy PDZ a technologií světelných bodů LED. Dále se jedná o nákup výrobně-montážní linky proměnných dopravních značek, která se skládá z vyřezávacího laserového zařízení, programovatelného ohraňovacího lisu, který slouží na výrobu čelních ploch a polotovarů boxů PDZ, svařovacího zařízení typu CNC, osazovacího zařízení optických komponentů PDZ, zařízení pro navařování svorníků do čelních ploch a montážního a přepravního vozidla s hydraulickou rukou velkého dosahu. Společnost předpokládá mimo

jiné nižší množství odpadů, zmetkovitost, a především nižší náklady na zaměstnance. Pro odběratele nabízí rychlejší dodávky a rychlejší převoz bez menších rizik.

Mezi závažná rizika projektu, která jsou vysoce pravděpodobné patří zpoždění tržeb, nízká poptávka, nedostatek pracovních sil v oboru či, nedodržení smluv prostřednictvím dodavatelů. Je důležité zmínit i možnost neobdržení dotace, toto riziko však nebylo vyhodnoceno jako příliš pravděpodobné. Vysoce rizikové, avšak nepravděpodobné je špatné vytvoření žádostí o dotaci a nedodržení podmínek ROP.

Mezi méně pravděpodobné rizika projektu patří propad výroby/zakázek pod hranici schopnosti vytvářet finanční prostředky na zaplacení investic, nenaplnění partnerských smluv, navýšení cen vstupů, zajištění zdrojů a nedostatky v projektové dokumentaci.

Společnost vydá celkem na tento projekt 24 000 tis. Kč, z toho je 500 tis. Kč způsobilých výdajů na poradenské služby.

Byly vypracovány dvě varianty projektu, optimistická a pesimistická. I přesto, že pesimistická varianta obsahovala snížení příjmů o 30 %, byly obě tyto varianty doporučeny k realizaci.

Peněžní příjmy optimistické varianty byly stanoveny kvalifikovaným odhadem na základě vývoje příjmů společnosti z podobného projektu v minulosti.

Tento projekt bude financován z vlastních zdrojů společnosti a prostřednictvím dotací z Evropské unie, přesněji Programu inovace – Inovačního projektu Výzva IV. – II. prodloužení. Z toho programu bude společnost realizovat inovaci produktu a procesu a bude realizovat dotaci 12 000 tis. Kč, která bude zařazena v druhém roce životnosti projektu. Z vlastních zdrojů dá společnost celkem 24 000 tis. Kč, tedy 19 000 tis. Kč v prvním roce a 5 000 tis. Kč v druhém roce.

Předpokládaná životnost investice je stanovena na 9 let. Pro ekonomické hodnocení efektivnosti podnikatelského záměru byly použity dynamické metody hodnocení investic, a to z důvodu toho, že se počítá s delší dobou pořízení investičního majetku než jeho ekonomickou životností. Byly využity metody doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Výrobní linka se v obou variantách bude odepisovat účetně 4 roky a daňově 5 let. Optimistická varianta počítá s roční dobou návratnosti, tedy získání prostředků zpět za jeden rok. Čistá současná hodnota je pozitivní, a proto je projekt

doporučen k realizaci. I přesto, že v případě pesimistické varianty byly tržby sníženy o 30 % vybrané ukazatele tuto investici hodnotí příznivě, tento projekt je tedy také doporučen k realizaci.

6. Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření podnikatelského projektu. Stavbou a strukturou podnikatelského projektu se podrobně zabývá teoretická část, která ho rozčleňuje do tří stádií. V praktické části však byla vypracována pouze první fáze podnikatelského projektu, tedy předinvestiční. Předinvestiční část je z hlediska projektu velmi významná, proto se jí věnuje značná část práce.

Návrhem podnikatelského záměru pro vybranou společnost Značky Praha, která se zabývá výrobou dopravního značení, byla inovace produktu proměnná dopravní značka PDZ-LED. Jednalo se o inovaci produktu i výrobního procesu.

Součástí práce je vyhotovení strategické analýzy společnosti Značky Praha. Byla využita analýza vnějšího prostředí, tedy analýza PEST, Porterův model pěti sil a analýza vnitřního prostředí, která zahrnuje analýzu finančního zdraví společnosti a analýzu marketingové strategie. Všechny silné a slabé stránky společnosti a její případné ohrožení nebo naopak příležitosti zachycuje SWAT analýza.

Následuje vlastní technicko-ekonomická studie, která je nezbytnou součástí předinvestiční fáze projektu. Pečlivě mapuje body jako analýzu trhu a marketingovou strategii, velikost výrobní jednotky, materiálové vstupy a energie, umístění výrobní jednotky, pracovní síly (lidské zdroje), organizace a řízení, finanční analýzu a hodnocení, analýzu rizika a plán realizace. Mezi kritéria, která hodnotí projekt byla zařazena metoda čisté současné hodnoty, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti a rentabilita investovaného kapitálu. V analýze rizik se tato práce zabývá finančními, provozními, technickými a ostatními faktory. Výdaje tohoto projektu vychází z kvalifikovaného odhadu společnosti. Výdaje zahrnují způsobilé výdaje na stroje a zařízení a na služby, dále se jedná o výdaje na provoz

Projekt má dvě varianty, optimistickou a pesimistickou. Avšak i přesto, že pesimistická varianta počítá se snížením tržeb o 30 % dané kritéria hodnocení ekonomické efektivity projektu vycházejí optimisticky a obě varianty lze přijmout a považovat za návratné a realizovatelné. Rovněž projekt splňuje požadavky Evropské unie pro příjem dotace z Programu inovace, prioritní osy 4, bude tedy financován do výše 12 000 tis. Kč, zbylých 24 000 tis. Kč dá společnost ze svých zdrojů.

Posouzení ekonomické efektivity a proveditelnosti projektu byl další cíl této práce.

Tento projekt počítá se zahájením první etapy implementace v listopadu roku 2013, druhá etapa by měla končit v prosinci roku 2014.

Dílním cílem práce bylo zpracovat literární rešerší, která byla postavena na pojmech podnikatelský projekt a inovace.

Projekt, který je vypracován v diplomové práci, lze považovat za realizovatelný a ekonomicky návratný. Je zde vyřešeno i jeho financování, proto by tento projekt mohl být reálně doporučen k realizaci.

7. Seznam použité literatury

7.1 Tištěné zdroje

ČESKO. *Národní inovační politika ČR na léta 2005-2010, mimořádné číslo.*, Česká republika. 2005, AIP ČR.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita.* Praha: Ekopress s. r. o., 2000. ISBN 978-80-86929-44-6.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management podle IMPA.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2848.

DRÁBEK, Josef a Jiří POLÁCH. *Reálné a finanční investice.* Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-436-0.

DRLA, Miloš a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-730-8.

DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-0.

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

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

GRÜNWARD, Rolf, *Finanční analýza: metody a využití,* Praha: VOX Consult s. r. o., 1995, ISBN 80-245-0700-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOŠTURIÁK, Jan a Ján Chal'. *Inovace výrobků, služeb a procesů.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.

KNÁPKOVÁ A., PAVELKOVÁ D., ŠTEKER K. *Finanční analýzy – Komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 80-247-4456-2.

- NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- NÝVLTOVÁ Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 80-247-7315-4.
- PITNERR, Miroslav a Pavel ŠVEJDA. *Řízení inovací v podniku*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2004. ISBN 80-9031-532-1.
- PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- RŮČKOVÁ Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SCHOELLOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-8-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠVEJDA, Pavel. *Inovační podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2007. ISBN 978-80-903153-6-5.
- TOMEK, Gustav. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

7.2 Elektronické zdroje

CENTRUM DOPRAVNÍHO VÝZKUMU. Výroční zpráva 2011[online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.cdv.cz/file/vyrocní-zpráva-cdv-za-rok-2011/>>

ČESKÉ DÁLNIČE, *Souhrnné informace* [online]. 2013, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.ceskedalnice.cz/>>

ČESKÉ DÁLNIČE, *Souhrnná data zprovoznování dálnic a rychlostních silnic v ČR*, [online]. 2013, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.ceskedalnice.cz/prilohy/data.htm>>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Česká ekonomika v roce 2010- základní trendy* [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/ceska_ekonomika_v_roce_2010_zakladni_trendy>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Statistiky*. [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>

CZECHINVEST, *Inovační projekty – Výzva IV. – II. Prodloužení* [online]. 2013, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/inovacni-projekty-vyzva-iv-ii-prodlouzeni>>

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *Výzkumný program ministerstva dopravy na léta 2007-2011, Podpora realizace udržitelného rozvoje dopravy*. [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/BD5E5AD5-CE9C-4C74-A721-4BF09A5F01A5/0/Vyzkumnyprogram_MDCR_20072011.pdf>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, *Schválený návrh příjmů a výdajů rozpočtových kapitol a státních fondů na léta 2014 až 2016* [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/statni-rozpocet/2013/schvaleny-navrh-prijmu-a-vydaju-rozpocet-13358>>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, *Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly*[online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z:

<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh/?_piref37_1298287_37_241130_241130.next_page=%2Findex.do&_piref37_1298287_37_241130_241130.statse=2000000000011&_piref37_1298287_37_241130_241130.statisk=2000000000016&_piref37_1298287_37_241130_241130.send=send&_piref37_1298287_37_241130_241130.stat=2000000000055&_piref37_1298287_37_241130_241130.obdobi=A&_piref37_1298287_37_241130_241130.rok=2010&_piref37_1298287_37_241130_241130.uzemi=151000&ok=Vybrat>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, *Souhrnný návrh zaměření budoucí kohezní politiky EU po roce 2013 v podmínkách České republiky, obsahující i návrh rozvojových priorit pro čerpání fondů EU po roce 2013* [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/getmedia/7e4d838c-1926-4557-90ad-027da46020cb/Souhrnny-material-priority-kohezni-politiky-po-2.pdf>>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, *Zákon o veřejných zakázkách a jeho prováděcí právní předpisy* [online]. 2012, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <[http://www.portal-vz.cz/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z/1\)/ZVZ](http://www.portal-vz.cz/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z/1)/ZVZ)>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, *Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z programu Rozvoj – výzva III – I. Prodloužení*, [online]. 2012, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1403>>

MORE Roger. BUSINESS JOURNAL, *What is success in innovation* [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://iveybusinessjournal.com/topics/innovation/what-is-success-in-innovation#.UocuIsnhbcs>>

POLITIKA JAKOSTI POZEMNÍCH KOMUNIKACÍ, *Technické kvalitativní podmínky staveb pozemních komunikací* [online]. 2009, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.pjpk.cz/TKP_14.pdf>

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR, *Přehledy z informačního systému o silniční a dálniční síti ČR, Kraj Středočeský* [online]. 2013, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <http://www.rsd.cz/sdb_intranet/sdb/download/prehledy_2013_1_st.pdf>

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC, *Silnice a dálnice v České republice* [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z:

<[http://www.rsd.cz/rsd/rsd.nsf/0/633E2FAF9F4A1078C12578F80033A11E/\\$file/RSD2011cz.pdf](http://www.rsd.cz/rsd/rsd.nsf/0/633E2FAF9F4A1078C12578F80033A11E/$file/RSD2011cz.pdf)>

SYDOS. *Statistika dopravy české republiky: Ročenka dopravy* [online]. 2011, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2011.pdf >

TZB – INFO, *Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů*. [online]. 2013, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-22-1997-sb-o-technicky-pozadavcich-na-vyrobky>>

ÚČETNÍ KAVÁRNA, *Zákon o daních z příjmů*, . [online]. 2013, [cit. 2013-11-16]. Dostupné z: <<http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1838v8028-zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu-ve-zneni-pozdejsich/>>

8. Přílohy

Seznam příloh:

1. Seznam obrázků, seznam tabulek, seznam grafů
2. Analýza rozvahy
3. Strukturovaný rozhovor s managementem

Příloha č. 1 Seznam tabulek, obrázků a grafů v textu

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Zdroje financování inovací.....	20
Obrázek č. 2	Ekonomická kritéria hodnocení investičních projektů.....	31
Obrázek č. 3	Porterův model pěti sil.....	39
Obrázek č. 4	Grafické znázornění jednotlivých kroků SWOT analýzy.....	52

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Analýza stavu makroekonomických ukazatelů.....	56
Tabulka č. 2	Celkové platby obdržené Ministerstvem dopravy od komise EU (v EUR).....	64
Tabulka č. 3	Rentabilita aktiv (ROA).....	73
Tabulka č. 4	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	73
Tabulka č. 5	Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	74
Tabulka č. 6	Rentabilita tržeb (ROS)	74
Tabulka č. 7	Obrat celkových aktiv.....	74
Tabulka č. 8	Obrat stálých aktiv.....	75
Tabulka č. 9	Obrat oběžných aktiv.....	75
Tabulka č. 10	Doba obratu zásob.....	75
Tabulka č. 11	Obrat dlouhodobého majetku.....	76
Tabulka č. 12	Doba splatnosti pohledávek.....	76
Tabulka č. 13	Ukazatel věřitelského rizika – celková zadluženost (Debt ratio)	77
Tabulka č. 14	Ukazatel věřitelského rizika + kvóta vlastního kapitálu.....	77

Tabulka č. 15 Míra zadluženosti.....	78
Tabulka č. 16 Ukazatel úrokového krytí.....	78
Tabulka č. 17 Běžná likvidita.....	78
Tabulka č. 18 Pohotová likvidita.....	79
Tabulka č. 19: Přehled nákladů na marketingovou činnost a celkových nákladů za období 2008-2011.....	84
Tabulka č. 20 časový harmonogram projektu.....	92
Tabulka č. 21: Analýza rizik – FINAČNÍ FAKTORY.....	93
Tabulka č. 22: Analýza rizik – PROVOZNÍ FAKTORY.....	94
Tabulka č. 23: Analýza rizik – TECHNICKÉ FAKTORY.....	94
Tabulka č. 24: Analýza rizik – OSTATNÍ FAKTORY.....	94
Tabulka č. 25: Způsobilé výdaje na stroje a zařízení.....	95
Tabulka č. 26: Způsobilé výdaje na služby.....	95
Tabulka č. 27: Projekce předpokládaných tržeb z projektu v období 2013 až 2022 (v tis. Kč).....	96
Tabulka č. 28: Projekce předpokládaných tržeb z projektu v období 2013 až 2022 (v tis. Kč).....	97
Tabulka č. 29: Přehled peněžních toků – realistická varianta.....	99
Tabulka č. 30: Výpočty – NPV, IRR, doba návratnosti DN.....	100
Tabulka č. 31: Přehled peněžních toků – realistická varianta.....	102
Tabulka č. 32: Výpočty – NPV, IRR, doba návratnosti.....	103

Seznam grafů

Graf č. 1	Počet vozidel do roku 2011 v České republice.....	55
Graf č. 2	Přehled nabídky a poptávky po zaměstnání „kvalifikovaní kovodělníci a strojírenští dělníci v okrese Praha–západ v letech 2006-2010.....	58
Graf č. 3	Volné pracovní místa pro profesi „Kvalifikovaný kovodělník a strojní dělník“ v okrese Praha-západ v letech 2006-2010.....	59
Graf č. 4	Struktura absolventů nižšího středního odborného vzdělání, kteří ukončili vzdělání nebo již pracují v oboru „Strojírenství a strojírenská výroba“ v letech 2006-2010	59
Graf č. 5	Délka silniční sítě v ČR k 1.1. 2013.....	60
Graf č. 6	Prostředky vynaložené do výstavby silnic a dálnic (mil. Kč) za období 2000-2010.....	61
Graf č. 7	Tržby společnosti (Kč) za období 2007-2010.....	62
Graf č. 8	Prostředky vynaložené na výstavbu silnic a dálnic (v Kč) za období 2007-2010.....	62
Graf č. 9	Výdaje (v Kč) na marketingovou činnost pro období 2008-2011.....	83
Graf č. 10	Vývoj tržeb (v Kč) společnosti pro období 2008-2011(v Kč).....	84

Příloha č. 2 : Analýza rozvahy

Struktura AKTIV

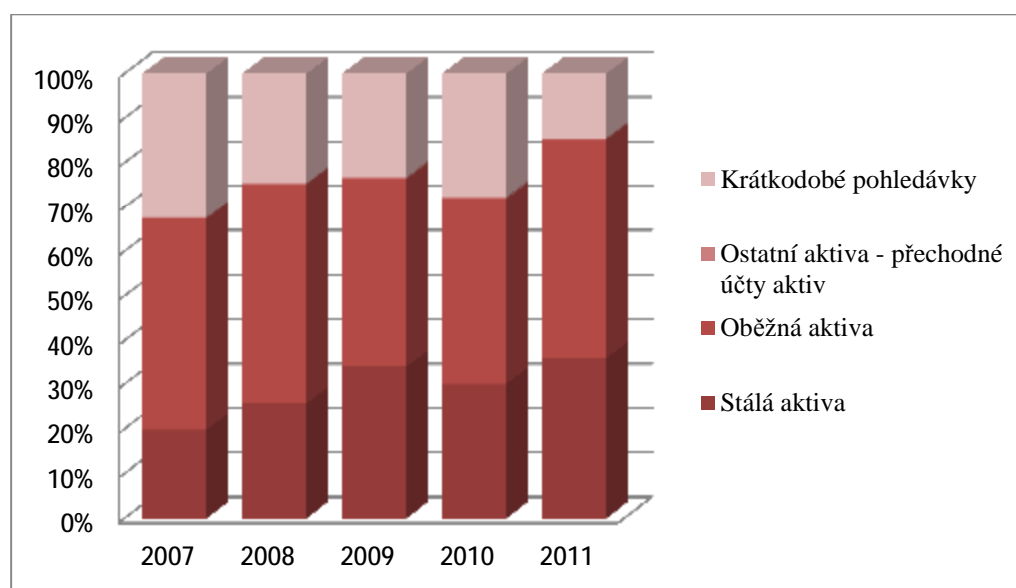
Tabulka č.13 : Rozbor rozvahy - AKTIVA

Položky rozvahy	2007	2008	2009	2010	2011
Stálá aktiva	45 395	68 469	104 626	105 440	106 937
Dlouhodobý nehmotný majetek	672	576	668	1 820	1 094
Dlouhodobý hmotný majetek	44 564	67 734	103 309	102 971	105 194
Dlouhodobý finanční majetek	159	159	649	649	649
Oběžná aktiva	108 972	132 141	129 385	146 826	146 028
Zásoby	13 798	27 284	29 363	30 065	31 022
Dlouhodobé pohledávky	11	92	4 797	0	11 576
Krátkodobé pohledávky	74 032	65 547	70 944	96 940	42 894
Finanční majetek	21 131	39 218	24 281	19 821	60 536
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	827	602	1 676	1 786	1 101
AKTIVA CELKEM	155 194	201 212	235 687	254 052	254 066

Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční uzávěrky 2007-2011

Z tabulky č. 13 lze přehledně vyčíst, že stálá aktiva se z největšího procenta skládají z dlouhodobého nehmotného majetku. Ten se v posledních letech pravidelně navyšoval. Skok v roce 2009 je způsobený nedokončeným dlouhodobým majetkem v podobě rozestavěné výrobní haly. Tabulka č. 13 je graficky znázorněna v následujícím grafu č.11.

Graf č.11: Struktura aktiv podniku 2007 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční uzávěrky 2007-2011

Struktura PASIV

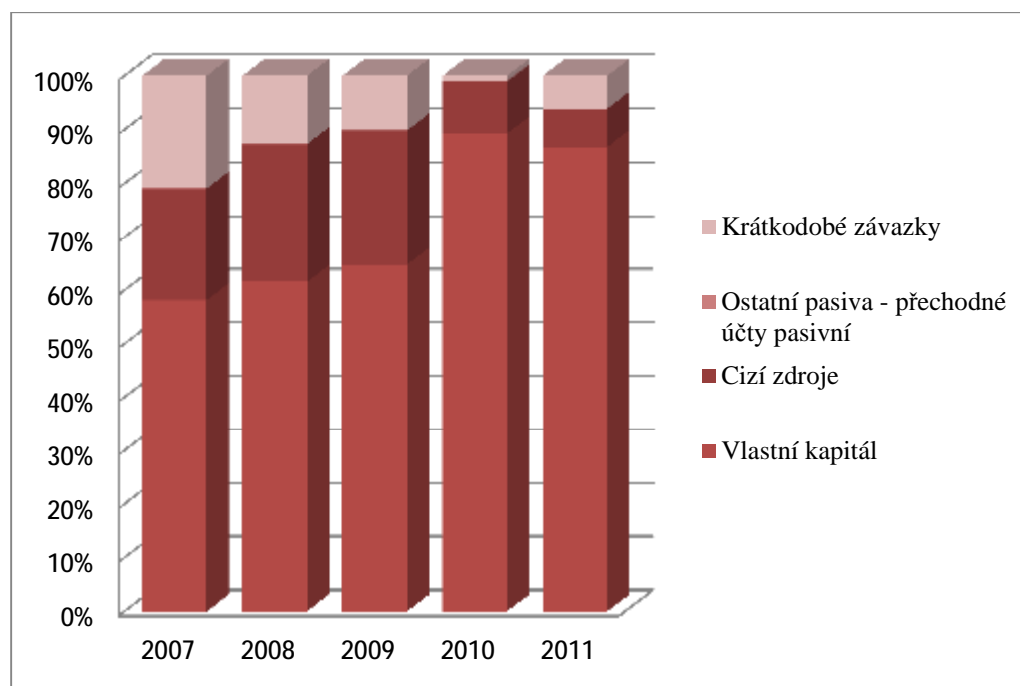
Tabulka č. 14 : Rozbor rozvahy - PASIVA

Položky rozvahy	2007	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	114 156	141 930	170 038	229 109	234 912
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	26	26	26
Fondy ze zisku	10	10	10	10	10
Hospodářský výsledek minulých let	82 326	104 046	141 820	169 903	228 972
Hospodářský výsledek běžného účet. období	31 720	37 774	28 082	59 070	5 804
Cizí zdroje	40 982	59 247	65 633	24 409	19 150
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	30 000	26 567	2 373	2 660
Krátkodobé závazky	40 982	29 247	26 567	2 373	16 490
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	5 000	0	0
Ostatní pasiva - přechodné účty pasivní	56	35	16	534	4
PASIVA CELKEM	155 194	201 212	235 687	254 052	254 066

Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční uzávěrky 2007-2011

Z tabulky č. 14, která zachycuje podrobně přehled pasiv pro období 2007 až 2011, lze jasně zpozorovat, že největší podíl na vlastním kapitálu má hospodářský výsledek minulých let. Ve sledovaných letech docházelo k jeho růstu, největší nárůst byl zaznamenán v posledním sledovaném roce, a to o 26 %. Na podílu cizích zdrojů figurovaly nejvíce krátkodobé závazky, které se však v průběhu let snižovaly. Bankovní úvěr společnost využila jen v roce 2009. Tabulka je rovněž graficky znázorněna na následujícím grafu č.12.

Graf č. 12: Struktura pasiv podniku 2007 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční uzávěrky 2007-2011

Z grafu č. 12 je patrné, že podíl vlastního kapitálu výrazně převyšuje podíl cizích zdrojů. V posledním sledovaném roce se dokonce podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech přiblížil 90%. Dle Růčkové (2012) je obvyklé, že výrobní společnosti ve větší míře využívají vlastní zdroje financování. Podíl krátkodobých závazků plynule klesal až do roku 2010, v roce 2011 se podíl krátkodobých závazků zvýšil, ale pouze na 10 % celkových pasiv.

Příloha č. 3: Strukturovaný rozhovor s managementem společnosti

1) V jakém vlastnictví je společnost Značky Praha?

Firma je společností s ručením omezeným a je v 100% vlastnictví českých subjektů.

Jsou nějaké sesterské či mateřské společnosti pod společností Značky Praha?

Mateřská společnost **Hicon** zajišťuje dodávky především v Moravskoslezském, Zlínském, Jihomoravském a Olomouckém kraji. Svou výrobu orientuje na stálé dopravní značky. Vyrábí dopravní značky pro drážní dopravu a vodní cesty. Naopak nevyrábí letištní znaky a proměnné dopravní značky, ty jsou zase naopak ve výrobním sortimentu společnosti Značky Praha.

Dceřiná společnost **Značky Plzeň** je pro společnost Značky Praha obchodním místem v Plzeňském kraji. Provádí dodávky a montáž stálých dopravních značek z výroby firmy Značky Praha. V největší míře se orientuje na montáže svodidlových zádržných systémů a realizování dopravně inženýrských opatření.

2) Jaké jsou poslední úspěchy ve výrobě?

V oblasti proměnných dopravních značek z LED diod bylo v roce 2004 přihlášeno unikátní řešení optické čočky umožňující potlačení negativních efektů slunce k průmyslovému vzoru v České republice a na Slovensku a rovněž byla podána patentová přihláška, patent byl zapsán pod číslem 2004-734 a zveřejněn v roce 2006.

3) O jakou certifikaci společnost v poslední době usiluje a proč je tato certifikace důležitá?

V současné době je připravována spolupráce s holandskou společností INTRON o zkouškách výrobků a certifikaci systému jakosti, které jsou uznávané ve většině zemí EU. Dále společnost usiluje o získání souhlasu německého zkušebního orgánu Ministerstva dopravy. Tento souhlas povoluje užívání výrobků společnosti na německých dálnicích.

4) S jaké problémy pocítuje společnost v rámci vnitřního prostředí?

V současné době pocítujeme výrazný nedostatek pracovníků na pozice strojní zámečník, svářeč a konstruktér.

5) Jací jsou Vaši nejvýznamnější konkurenci v rámci výroby PDZ LED dopravních značek?

V České republice z důvodu složitosti daných technologií nepocítujeme výraznější konkurenci. Ve světě mezi nejvýznamnější konkurenty patří společnosti:

Swarco-futurit, Zelisko, Telefon-grandja, Bremicker

6) Pocítujete ohrožení novými konkurenty na stávajícím trhu?

Na trhu existuje větší množství menších a středních firem. Jelikož jsou zde velké překážky pro vstup firem do odvětví a velké množství legislativních omezení ze strany vlády většina firem některé své produkty pouze distribuuje. V současné době ale roste rivalita stávajících konkurentů z důvodů škrtnů ve státním rozpočtu a omezování výdajů na dopravní infrastrukturu. Společnosti se snaží expandovat do zahraničí, kde konkurence v tomto odvětví je velice vysoká.

V případě výrobku PDZ LED je potřeba odlišit výrobce a prosté zprostředkovatele/zpracovatele. Většina společností nemá technologii na výrobu některých produktů, proto je pouze nakupuje a následně dodává.

Výroba proměnných dopravních značek vyžaduje získání finančně náročných technologií, které nově vznikající firmy nemají, z tohoto důvodu nejsou nově vznikající společnosti pro firmu hrozbou.

7) Kdo jsou Vaši zákazníci?

Ve většině případů se jedná o státní zakázky, které podléhají zákonu o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. V tomto případě tedy odběratel musí vždy vyhlásit výběrové řízení v souladu s tímto zákonem. Odběratel tedy není věrný jedné firmě, tudíž jeho vyjednávací síla je velice velká.

8) Jaké máte vztahy a vyjednávací pozice s odběrateli a dodavateli?

Firem je na trhu dostatek a vyrábějí prakticky homogenní produkty, jelikož jejich provedení a vzhled je dán zákonem. Výrobky se liší pouze v kvalitě a použitých materiálech. Společnosti

ve většině případů vytvářejí individuální cenové nabídky pro každého odběratele. Firma musí často snížit svou marži na minimum, aby získala zakázku, z které sice nebude mít takový zisk, ale prestiž, která jí zajistí prosazení svého jména na trhu a usnadní cestu v získávání dalších zakázek.

V tomto odvětví se ve většině případů ceny surovin určují podle velikosti a častosti odběru. Firmy mohou dostávat bonusy také při kratší splatnosti faktur nebo platbě v jiné měně. Ceny ovlivňuje i letité odebrání od jednoho dodavatele. Ve většině případů nekupuje firma materiál „do zásoby“, jelikož skladování materiálu je jednak nákladné a jednak může dojít ke změnám výrobních postupů a materiál se stává nepotřebným. Naopak je tomu však při výrobě proměnných dopravních značek, kdy vzhledem k dlouhým dodacím lhůtám materiálu ze zahraničí společnost drží materiál pro tento typ výrobku vždy na skladě.

Vyjednávací síla dodavatelů v tomto odvětví není velká, jelikož existuje mnoho firem, které používají obdobné materiály a to i v jiném odvětví. Avšak u některých druhů materiálu je vyjednávací síla značná, jedná se zejména o materiály ze zahraničí, které nelze nahradit.

9) Čím je podle Vás způsoben rozdíl ve vývoji tržeb společnosti a státu?

Stavba komunikací se skládá z několika fází, etapa výroby a osazování dopravních značek je jedna z koncových částí řetězce. Prostředky vynaložené na výstavbu silnic a dálnic, které jsou obsaženy v analýze jsou brány z globálního hlediska. Tyto změny se můžou projevit na tržbách společnosti až v následujících letech. To vysvětluje také značný růst tržeb v roce 2009 ačkoliv prostředky od státu byly značně omezeny. Tyto jevy způsobují nesoulad mezi množstvím prostředků vynaložených státem a tržbami společnosti.

Je důležité zdůraznit, že rozvrstvení dotací ze státního rozpočtu je dle územních samosprávných celků. Společnost jak již bylo řečeno na začátku této práce má mateřskou a dceřinou společnost a každá zaštiťuje výrobu v jiné části republiky. Z tohoto důvodu se soutěže o některé zakázky společnost Značky Praha nezúčastní.

10) V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že Vaše společnost má velice dlouhou dobu splatnosti pohledávek, proč tomu tak je?

Tato skutečnost je z velké míry způsobena tvorbou tzv. garančních pozastávek. V případě velkých zakázek se při podpisu smlouvy objednatel i zhotovitel zavazuje držet tzv. garanční pozastávku, která bývá nejčastěji 10 % z celkové částky bez DPH. Tato částka je

rozdělena na 5 %, které objednatel hradí při předání díla investorovi a na dalších 5 %, které uhradí po uplynutí záruční doby, která je na stálé dopravní značky nejčastěji 62 měsíců. V tomto případě vznikají velké časové prodlevy od výroby výrobku k celkovému zaplacení všech pohledávek.

11) V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že společnosti prudce poklesly tržby v roce 2009, naopak v roce 2010 se tržby rapidně zvýšili. Co mohlo mít podle Vašeho názoru na tuto skutečnost vliv?

V roce 2009 byla společnost nucena upravit cenovou politiku, to znamenalo pokles zisku a některé zakázky byly dokonce ztrátové. Společnost získala zakázky, které nebyly pro firmu až tak rentabilní, ale byly velice prestižní.

Rok 2010 znamenal pro podnik velký růst zisku a to bylo způsobeno z velké části získáním zakázky na výrobu značek na stavbu „Pražský okruh“. V této akci probíhalo osazování elektronických značek LED, ZPI a stálých dopravních značek v novém úseku Ořech-Modletice. Elektronické značky byly umístěny také do Komořanského a Lochkovského tunelu.

12) Jaká je Vaše marže na jednotlivé výrobky?

Zisk, který se připočítává ke konečné ceně se pohybuje v rozmezí 3 – 30 %, i když společnost poskytuje slevy pro stálé odběratele výše zisku by neměla klesnout pod 3 %.

13) V jaké oblasti pocítujete nutnost inovace?

V budoucnu plánujeme inovaci produktu proměnná dopravní značky PDZ-LED, s touto inovací souvisí i nákup montážně – výrobní linky pro proměnné dopravní značky, která by se skládala z:

- Vyřezávacího laserového zařízení
- Zařízení k laseru
- Plynového hospodářství laseru
- Programovatelného ohraňovacího lisu
- Svařovacího zařízení typu CNC
- Zařízení pro předúpravu plechů broušením
- Osazovacího zařízení optických komponentů PDZ

- Transportního a montážního vozidla

14) Co daná inovace pro společnost přinese?

Výhody nového procesu:

- Nižší množství odpadů
- Nižší zmetkovitost
- Nižší náklady na manuální práci
- Lepší kontrola výrobního procesu
- Rychlejší dodávky konečnému odběrateli
- Rychlejší výroba prototypů
- Omezení převozů od subdodavatelů
- Snížení nákladů při montáži konečného produktu
- Snížení rizik v dopravě při montáži konečného produktu

Nový proces výroby přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na světovém trhu a povede k výraznému snížení zatížení životního prostředí. Po zavedení inovace klesne produkce odpadu a dojde ke snížení zmetkovitosti.

15) Jakým způsobem plánujete stanovit cenu budoucího výrobku?

Ceny za tuto skupinu výrobků se stanovují individuálně dle typu a objemu zakázky. Cenová kalkulace se skládá s následujícími položkami:

- Cena materiálu
- Cena subdodavatelských prací (povrchové ochrany – lakování, zinkování apod.)
- Mzdové náklady (hodinová mzda dle pracovníka, časové vyčíslení provádění procesu)
- Režijní náklady (odpisy zařízení, dodávky za energie, přeprava polotovarů, spotřební materiál)
- + Zisk 3-30 %

16) Jaké jsou Vaše odhady na výdaje na investici a výdaje na provoz?

Výdaje na investici

Výrobně montážní linka proměnných DZ celkem 24 000 tis. Kč. Přibližné rozdělení výdajů :

- Vyřezávací laserové zařízení 8 000 tis. Kč
- Zařízení k laseru 350 tis. Kč

- Plynové hospodářství laseru 450 tis. Kč
- Programovatelný ohraňovací lisu 2 000 tis. Kč
- Svařovací zařízení typu CNC 3 710 tis. Kč
- Zařízení pro předúpravu plechů broušením 490 tis. Kč
- Osazovací zařízení optických komponentů PDZ 4 300 tis. Kč
- Transportní a montážní vozidla 4 200 tis. Kč

Výdaje na provoz

Přibližné výdaje na provoz lze odhadnout z již realizovaného podobného projektu v minulosti. Zde uvedu odhad pro první 3. roky provozu projektu. V dalších letech se vývoj výdajů prakticky konstantní.

Provozní náklady	Rok provozu		
	1	2	3
Spotřeba materiálu	45 000	68 828	50 000
Spotřeba energie	700	959	900
Náklady na opravy a údržbu	300	400	500
Náklady na služby	6 500	6 000	6 000
Osobní náklady (mzdy, soc. zab.)	10 900	16 381	11 900
Pojištění majetku, silniční daň	120	110	100
Odpisy investice	1 098	6 399	4 170
Ostatní náklady	300	300	300
CELKEM	64 918	99 377	73 870

17) Jaké jsou Vaše odhady na příjmy z investice?

Provozní příjmy z investice v (Kč)	Rok provozu		
	1	2	3
	90 000	137 656	100 000

V následujících 7 letech by se měli pohybovat okolo 85 000 tis. Kč