

Projekt rozšíření podniku s podporou externích zdrojů financování z EU

Bc. David Pavlát

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Pavlát**
Osobní číslo: **M16971**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt rozšíření podniku s podporou externích zdrojů financování z EU**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k tématu podnikatelského plánu, rozšíření podniku, analýzy podnikového prostředí, externího financování z EU a projektového řízení.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný interní a externí stav vybraného podniku.
- Navrhněte a vytvořte konkrétní projekt na rozšíření vybraného podniku s podporou externích zdrojů financování z EU.
- Projekt zhodnoťte na základě časové, nákladové a rizikové analýzy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15th. ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2016, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister and Principal, 2007, 210 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
PINTO, Jeffrey K. Project Management: Achieving Competitive Advantage. 4th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2015, 562 s. ISBN 978-1-292-09479-3.
SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 421 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Monika Horáková, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na přípravu projektu rozšíření společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. s využitím externích zdrojů financování poskytovaných strukturálními fondy Evropské unie. Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše odborné literatury a popisuje podnikatelský záměr, metodologii rozšiřování podniku, finanční podporu ze zdrojů Evropské unie a také marketingové a finanční analýzy podniku. V praktické části je představena společnost EMSEKO CZ, s.r.o., analyzován její současný hospodářský stav a v rámci projektu naplánován stav budoucí. V praktické části byla vypracována projektová dokumentace s využitím systémů finanční analýzy, projektového cash flow, obchodního plánování, rizikové analýzy a Ganttova diagramu.

Klíčová slova: podnikatelský plán, rozšíření podniku, marketingová analýza, finanční analýza, Evropská unie, evropské dotace, výrobní expanze

ABSTRACT

This thesis aims to prepare a business expansion project for EMSEKO CZ, s.r.o. company with the support of external funding sources provided by the European Structural and Investment funds. The theoretical part is based on literary research of specialized literature and describes business plan, methods of business expansion, funding provided by the European Union, and also marketing and financial company analyses. The practical part introduces EMSEKO CZ, s.r.o., analyses current economic conditions and plans future project-induced conditions. The practical part introduces project documentation containing financial analyses, cash flow of the project, business planing, risk analysis and Gantt diagram.

Keywords: business plan, business expansion, marketing analysis, financial analysis, European Union, European funds, production expansion

Velice děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Monice Horákové, Ph.D. za všechny její čas, pomoc, cenné rady a trpělivost. Pouze s jejím odborným vedením a pomocí mohla být tato práce dokončena.

Děkuji společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. za příležitost spolupráce a možnost využití interních zdrojů k tvorbě podnikového projektu.

Děkuji TĚM, jejichž podpora byla stěžejní při tvorbě této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	13
1.1 SESTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	13
1.1.1 Hlavní části podnikatelského plánu	14
1.1.2 Zpracování podnikatelského záměru.....	15
1.2 SHRUTÍ POZNATKŮ O PODNIKATELSKÉM PLÁNU.....	16
2 CHARAKTERISTIKA ROZŠIŘOVÁNÍ PODNIKU	17
2.1 ZÁKLADNÍ TYPOLOGIE ROZŠIŘOVÁNÍ PODNIKU	17
2.2 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ	18
2.2.1 Financování z provozních zdrojů	19
2.3 PLÁNOVÁNÍ ODBYTU	19
2.4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.4.1 Plánování nákladů a výnosů.....	20
2.4.2 Plánování příjmů a výdajů	20
2.4.3 Investiční náklady projektu	21
3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ	22
3.1 MARKETINGOVÁ ANALÝZA	22
3.1.1 McKinsey 7S model.....	22
3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	23
3.1.3 SWOT analýza	25
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA	27
3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	27
3.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů	28
3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů	29
3.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	35
3.3.1 Management rizika projektů	35
3.3.2 Klasifikace rizik	37
3.4 ČASOVÁ ANALÝZA	38
4 PODPORA FINANCOVÁNÍ Z PROSTŘEDKŮ EU	40
4.1 RÁMCOVÉ PŘEDSTAVENÍ FINANČNÍ PODPORY Z PROSTŘEDKŮ EU.....	40
4.2 PŘEHLED DOTAČNÍCH TITULŮ ZA PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2014– 2020	41

4.3	PROCES ŽÁDOSTI O FINANČNÍ PODPORU	45
4.4	ADMINISTRATIVNÍ ŘÍZENÍ ŽÁDOSTÍ ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ EU.....	47
4.4.1	Výzvy k projektům.....	48
4.4.2	Žádost o udělení dotační podpory	48
4.4.3	Vyhodnocení žádostí	48
4.4.4	Controlling (monitoring).....	48
4.4.5	Hodnocení projektu	49
4.4.6	Úkony doprovázející zakončení projektu.....	49
5	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	50
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	52
	PRAKTICKÁ ČÁST	53
7	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU EMSEKO CZ, S.R.O.	54
7.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	54
7.2	HISTORIE ROZVOJE SPOLEČNOSTI.....	54
7.3	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	56
7.4	STRUKTURA VEDENÍ SPOLEČNOSTI.....	57
7.5	DLOUHODOBÁ PODNIKATELSKÁ KONCEPCE.....	58
7.6	CHARAKTERISTIKA PRŮMYSLového ODVĚTVÍ.....	59
8	ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	61
8.1	ANALÝZA MCKINSEY 7S MODELU.....	61
8.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	67
8.3	SWOT ANALÝZA.....	74
8.4	FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU	77
8.4.1	Analýza rozdílových ukazatelů společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.....	77
8.4.2	Analýza poměrových ukazatelů společnosti	78
9	EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ Z PROSTŘEDKŮ EU.....	86
9.1	PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2014–2020.....	86
9.2	PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2021–2027.....	86
9.3	AKTUÁLNÍ VÝZVY V OPERAČNÍM PROGRAMU PIK.....	86
9.4	HISTORIE ŽÁDOSTÍ O DOTAČNÍ PODPORU	88
10	TVORBA PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU NA ROZŠÍŘENÍ PODNIKU EMSEKO CZ, S.R.O.	89
10.1	VÝVOJ TRŽNÍCH UKAZATELŮ.....	89
10.2	ZÁKLADNÍ POPIS PROJEKTU.....	90
10.3	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PROJEKTU	92

10.4 FINANČNÍ RÁMEC PROJEKTU	92
10.4.1 Primární ekonomické cíle projektu	93
10.4.2 Návrh základních ekonomických inidkátorů projektu	93
10.4.3 Hospodářský výsledek projektu	94
10.4.4 Oběžný kapitál projektu	96
10.4.5 Zdroje financování projektu	96
10.4.6 Cash Flow projektu	97
10.5 ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU	100
10.5.1 Realistická varianta časového plánu	101
10.5.2 Optimistická varianta časového plánu	102
10.5.3 Pesimistická varianta časového plánu	103
10.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	103
10.6.1 Determinování klíčových rizik.....	103
10.7 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU	107
ZÁVĚR	109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	110
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	116
SEZNAM OBRÁZKŮ	118
SEZNAM TABULEK.....	119
SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

S rozvojem 21. století jsou spjaty nové znalosti a poznatky v podnikových řídicích systémech. Nové vědomostní trendy v řízení podnikových činností kladou důraz především na míru efektivity využívání a investování dostupných zdrojů.

Hospodářsky efektivní a environmentálně šetrný způsob využívání dostupných zdrojů je nezbytný při všech podnikatelských činnostech. Zejména při procesu podnikového rozšiřování je důležité, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost výsledků dosažených investicemi podnikových prostředků. Management podniku musí klást velký důraz na detailní přípravu procesu expanze, aby zvýšil úspěšnost celého projektu a také zajistil, že firemní zdroje budou efektivně využity. Míra efektivity využívání dostupných zdrojů je měřena množinou podnikových analytických metod, které se specializují na evaluaci finančních, ekonomických i výrobních parametrů.

Výsledek projektu expanze musí přispívat k naplnění vize a dílčích cílů podniku, v opačném případě je jeho realizace neúčinná z pohledu celkového fungování podniku. Vrcholový management nebo jednatelé společnosti mají na starost vyhotovení realistického projektového plánu, který bude svým rozsahem zahrnovat všechny oblasti podniku, které budou ovlivněny novým projektem expanze. Subjektivní přístup managementu podniku k faktoru rizika výrazně ovlivňuje typ projektu, který bude přijat a realizován.

Finanční podpora ze strukturálních zdrojů Evropské unie poskytuje zejména malým a středním podnikům unikátní příležitosti snížit finanční zatížení plánovaného projektu, čímž umožní jeho snadnější realizaci a udržitelnost dosažených výsledků. Úspěšná realizace projektů tohoto typu přináší pozitivní dopad také na regionální úrovni ve formě růstu pracovních příležitostí, snížení míry vylidňování venkova a zvyšování životní úrovně obyvatelstva v dané lokalitě.

Tato práce je zaměřena na sběr a analýzu vnitropodnikových dat za účelem přípravy projektu na rozšíření hlavní podnikatelské činnosti společnosti. Evaluací současné hospodářské situace podniku lze připravit projekt rozšíření, který efektivně využije dostupné zdroje společnosti (s podporou ze strukturálních fondů EU), aby přispěl k realizaci podnikové vize, zvýšení environmentální šetrnosti průmyslových procesů ve společnosti a celkovému rozvoji regionální oblasti ve které podnik působí.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Rozšiřování podniku je komplexní proces, který musí být detailně a uvážlivě naplánován. Základním cílem rozšiřování podnikových činností je snaha o vylepšení ekonomického i tržního postavení podniku. Projekt expanze podniku může výrazným způsobem ohrozit finanční stabilitu firmy, pokud je špatně připraven. Úspěšnost projektu může být efektivně zvýšena detailní přípravou finančních, hospodářských a technologických analýz, které pomůžou realizátorům porozumět hlavním rizikovým stránkám podnikového projektu.

Hlavním cílem práce je **příprava projektu na rozšíření podniku EMSEKO CZ, s.r.o.**

Sekundární cíle zahrnují:

- 1) Specifikace podnikového rozšíření
- 2) Tvorba finančního, časového a rizikového plánu projektu
- 3) Prezentace přehledu efektů podnikového rozšíření

Cílovým subjektem projektu je obchodní firma EMSEKO CZ, s.r.o. sídlící ve Zlíně. Teoretická část diplomové práce bude zpracována po prostudování dostupných literárních pramenů věnujících se tématům podnikatelského plánu, rozvoje podnikání, hospodářských a projektových analýz a oficiálních informací o aktuální finanční podpoře poskytované Evropskými strukturálními fondy.

Analytická část bude zpracována na základě dostupných dat poskytnutých společností EMSEKO CZ, s.r.o. Podnikové data a informace budou shromážděny z vnitropodnikových dokumentů a kvalitativních rozhovorů s jednatelem společnosti. Dále budou využity sekundární data z Českého statistického úřadu. Pro zpracování primárních marketingových analýz podniku budou využity analytické nástroje McKinseyho 7S modelu, Porterova modelu a SWOT analýzy. V případě finančních ukazatelů budou aplikovány metody poměrových a rozdílových ukazatelů společně s vertikální a horizontální analýzou. Na základě analýzy podnikových dat bude vyhodnocena investiční příležitost výrobního rozvoje společnosti. Projekt rozvoje společnosti bude naplánován a ohodnocen z hlediska finančního, technologického, obchodního, personálního, časového a rizikového. Časová analýza projektu bude zpracována prostřednictvím Ganttova diagramu. Na závěr bude celý projekt evaluován z hlediska efektů, které přinese jeho realizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán představuje vnitropodnikový dokument, který je důležitý z hlediska řízení celé společnosti. Podnikatelský plán (označovaný také jako podnikatelský záměr) může v první řadě představovat formální vnitropodnikový dokument mapující dlouhodobou strategii podniku. V tomto případě slouží podnikatelský záměr jako dokument obsahující základní informace o podnikových činnostech a všech příslušných procesech. Tento dokument vymezuje strategické působení firmy v mikro i makro okolí. (Srpková, Řehoř a kol., 2010, 59 – 60)

V další řadě se může také jednat o jednorázový nápad (záměr) vybízející k podnikatelské aktivitě při žádosti o externí financování firmy investory nebo při žádosti o jinou externí podporu (např. žádost o udělení dotačního titulu). V těchto případech slouží podnikatelský plán jako základní dokument kritického významu. Jeho důležitost spočívá v tom, že prezentuje a garantuje plán, s jakým bude žadatel investovat externí finanční podporu. Poskytovatelé cizího kapitálu získají jasnou představu o základní charakteristice investičního projektu, míře jeho předpokládané návratnosti, nejdůležitějších rizicích, a také o celkových nákladech. Struck (1992, s. 136) zdůrazňuje, že velký důraz by měl být kladen na kvalitní a pečlivé zpracování podnikatelského plánu. Obecně platí, že tento dokument není dobrovolný, ale důrazně vyžadovaný.

Podnikatelský plán by se měl v čase vyvíjet a přizpůsobovat měnící se tržní situaci. Změny v podnikatelských plánech jsou ovlivněny zejména dynamikou společnosti a odvětvím ve kterém podnik působí. (Srpková a kol., 2011, s. 36)

1.1 Sestavení podnikatelského plánu

Fotr a Souček (2011, s. 378) doporučují, aby podnikatelský plán obsahoval tyto hlavní části:

- realizační resumé,
- představení firmy a jejich hlavních cílů,
- charakteristika řízení firmy a manažerských metod,
- technicko-ekonomická studie (včetně dosažených závěrů a jejich finálního zhodnocení),
- konečné shrnutí a závěr,
- relevantní přílohy.

1.1.1 Hlavní části podnikatelského plánu

Rozsah a detailnost informací uvedených v podnikatelském plánu by měla vyhovovat všem požadavkům interních a externích uživatelů.

1. Realizační resumé

Odborná literatura uvádí, že realizační resumé by mělo všechny adresáty informovat o základních údajích souvisejících se společností. Mezi hlavní údaje by měly patřit oficiální informace právního charakteru i vnitropodnikové informace hospodářského charakteru, zejména např. cílové tržní segmenty, strategické podnikové cíle a finanční plánování. (Fotr a Souček, 2011, s. 378)

2. Představení firmy a jejich hlavních cílů

Fotr a Souček (2005, s. 306) vysvětlují, že představení firmy a jejich hlavních cílů by mělo být popsáno primárně z hlediska historie společnosti, detailního popisu produktů a služeb, a fundamentálních strategických cílů.

3. Charakteristika řízení firmy a manažerských metod

Tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat podrobné informace o systémech podnikového řízení z hlediska organizační struktury, manažerských týmů a plánování lidských zdrojů. Výborné zpracování této části je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu podnikatelského záměru, jelikož kvalitní vedení společnosti může zajistit úspěch i u průměrných produktů či služeb. (Fotr a Souček, 2011, s. 380)

4. Technicko-ekonomická studie včetně jejích výsledků a dosažených závěrů

Technicko-ekonomická studie prezentuje analytické závěry ze všech oblastí podnikatelské aktivity. Jednou z nejdůležitějších částí je představení finančních a ekonomických analýz podniku společně s kritérii, které budou použity k hodnocení projektu. Externí adresáti nejčastěji posuzují zejména čistou současnou hodnotu, vnitřní výnosové procento, dobu splatnosti a míru konkurenceschopnosti. Měla by zde být uvedena také riziková analýza. Primárně by měly být identifikovány jednotlivé rizikové faktory, míry jejich možného dopadu, a navrhovaná opatření včetně kontingenčních plánů. (Fotr a Souček, 2005, s. 307, 380)

5. Konečné shrnutí a závěr

Závěr podnikatelského záměru by měl obsahovat souhrn těch nejdůležitějších poznatků z jednotlivých částí. Pozornost by měla být věnována zejména popisu náročnosti projektu, a také připomenutí faktorů, které zajistí úspěšnost projektu. Odborná literatura doporučuje přiložit časový plán investičního projektu. Časový plán projektu by měl investora informovat o předpokládaném časovém rámci pro zahájení podnikatelské činnosti, výstavby, a termínech pro uplatnění finančních prostředků. (Fotr a Souček, 2011, s. 381)

6. Přílohy

Přílohy obsahují všechny dokumenty, které je nutno doložit k projektu. Nejčastěji se jedná o výpisy z finančních výkazů, produktové portfolio, fotografie současného zázemí a firemních produktů, životopisy manažerského týmu, závěry z tržních průzkumů, marketingové kampaně, aj. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 382)

1.1.2 Zpracování podnikatelského záměru

Aby byl podnikatelský záměr maximálně úspěšný, je nutno dodržovat doporučené zásady:

- Podnikatelský záměr by měl být stručný, věcný, a jednoduchý;
- Text se musí řídit logickou návazností a musí být přehledně uspořádaný;
- Důraz na popis celkového užitku, který projekt přinese (pro zákazníky i firmu);
- Orientace plánu na budoucnost;
- Věrohodnost a realističnost;
- Optimistické zpracování;
- Transparentnost rizikových oblastí a slabých míst;
- Zdůraznění konkurenčních výhod;
- Potvrzení, že firma je schopna splácet své závazky společně s úroky;
- Popis zhodnocení vloženého kapitálu;
- Dodržování základních formálních pravidel.

Podnikatelský plán by měl být zpracován pečlivě, jelikož jeho úspěch může výrazně ovlivnit tržní prosperitu podniku. Vzhledem k proměnlivosti podnikatelského prostředí nemůže schválený plán platit dlouhodobě bez úprav a dodatků. Podnikatelský záměr je doporučeno chápat jako dokument, který bude postupně upravován v návaznosti na změnu tržní situace. (Fotr a Souček, 2005, s. 382 – 383)

1.2 Shrnutí poznatků o podnikatelském plánu

Podnikatelský plán naplňuje funkci vnitropodnikového dokumentu podporujícího řízení firmy a funkci dokumentu pro žádost o získání externího kapitálu na financování podnikových projektů. Tento dokument je zformován primárně na základě výsledků technicko-ekonomických studií, investičních možností firmy, a vnitropodnikových finančních plánů.

Základní části podnikatelského plánu jsou: realizační resumé, základní firemní charakteristika včetně cílů, organizačně-manažerská struktura řízení firmy, shrnutí základních hospodářských výsledků a závěrů z technicko-ekonomické studie, dále také shrnutí se závěrem, a relevantní přílohy.

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán musí vyhovovat specifickým požadavkům, zejména na stručnost, přehlednost, orientaci na budoucí vývoj, důvěryhodnost, detailní popis všech rizik, zdůraznění unikátnosti projektu a konkurenčních výhod, doložení schopnosti dostát svým závazkům, profesionality manažerského týmu, silných stránek firmy, a také i požadavkům na formální zpracování celého dokumentu.

2 CHARAKTERISTIKA ROZŠIŘOVÁNÍ PODNIKU

Z hlediska podnikového cyklu následuje fáze růstu po úspěšném založení a započetí fungování podniku. Fáze růstu může být však započata téměř v kterékoli fázi života podniku. Fáze růstu a rozšiřování je spuštěna kombinací interních a externích faktorů z podnikového okolí. Rozšiřování podniku se váže na změnu celkové velikosti a vnitropodnikové struktury. Růst podniku může probíhat ve všech sférách jeho činnosti. (Zuzák, 2011, s. 40 – 41)

2.1 Základní typologie rozšiřování podniku

Odborní autoři Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 138) rozlišují interní a externí růst podniku jako důležité varianty strategického řízení podniku.

Interní rozšiřování podniku

Interní rozšiřování podniku je charakterizováno zvýšením/zefektivněním využití stávajících výrobních faktorů. Interní růst znamená zvýšení kvality a produktivity vykonávané práce, zvýšení prodeje u stávajících zákazníků, prodej stávajících výrobků na nových trzích, zavedení prodeje nových výrobků na současných/nových trzích, a také reinvestice vnitropodnikového zisku. Interní růst většinou zahrnuje oblast výrobků a jejich odbytišť. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2010, s. 138)

Externí rozšiřování podniku

Externí rozšiřování podniku je založeno na využití dalších (adicionálních) externích zdrojů. Nejběžnější formy externího růstu jsou následující:

- Externí vklady majetku a rozšiřování výrobních zdrojů (např. bankovní úvěry, obligace, přijetí dalšího společníka, nábor nových zaměstnanců).
- Slučování podniku (zejména vertikální a horizontální fúze, konglomerátní slučování v podobě např. koncernu, holdingu a trustu). (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2010, s. 140)

Rozšiřování a růst podniku může být také charakterizován z hlediska kvantitativního a kvalitativního:

- Kvantitativní růst znamená množstevní navyšování jednotlivých podnikových zdrojů (finanční zdroje, lidský kapitál nebo nehmotný majetek), a tudíž i jejich následných výnosů.

- Kvalitativní růst představuje rozšiřování kvalitativních faktorů. V praxi se může jednat například o navyšování kvalifikace zaměstnanců, zlepšování interních systému práce, a zavádění úsporných systému managementu – lean management. (Hyršlová a Klečka, 2008, s. 26)

2.2 Způsoby financování

Odborní autoři Synek, Kislingerová a kol. (2010, s. 134) vysvětlují, že základní členění finančních zdrojů na základě jejich vlastnictví je na interní a externí zdroje financování.

Interní zdroje financování

Interní zdroje financování pocházejí z podnikatelské činnosti samotného podniku. Nejčastěji se v praxi jedná o tyto finanční zdroje:

- Zisk po zdanění z minulých období, který nebyl vyplacen;
 - Odprodej dlouhodobého majetku;
 - Snížení stavu oběžných aktiv prodejem zejména zásob a pohledávek;
 - Jednotlivé přírůstky rezerv a odpisy (zejména odpisy pro obnovovací investice).
- (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 135)

Externí zdroje financování

Externí zdroje financování nepocházejí z podnikatelské činnosti podniku, ale jsou do společnosti externě investovány. Mezi nejdůležitější zdroje externího financování patří:

- Zvyšování vkladů jednotlivých vlastníků společnosti;
 - Emise podnikových dluhopisů;
 - Dlouhodobé bankovní nebo dodavatelské úvěry;
 - Krátkodobé bankovní úvěry (nejčastěji slouží k financování části oběžných aktiv);
 - Financování ve formě rizikového kapitálu (nejčastěji se vyskytuje u rizikových projektů s velkým očekávaným výnosem);
 - Finanční účasti představující participaci dalších subjektů (např. společné vytvoření nového podniku s další firmou);
 - Dary a národní/nadnárodní subvence (např. dotace ze strukturálních fondů EU).
- (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 136)

Interní zdroje financování představují velmi bezpečný zdroj financování projektů, jelikož zde není nutnost splácet kapitál druhému subjektu. Externí zdroje financování představují

většinou cizí kapitál, který je rizikový svými náklady, tzn. úroky, které budou muset být splaceny. Interní zdroje nepředstavují výhradně vlastní kapitál a externí zdroje nepředstavují výhradně cizí kapitál. Zvyšování vkladů vlastníků společnosti je externí zdroj financování, ale jedná se o vlastní kapitál, jelikož plyne z rukou vnitropodnikových subjektů, ale nebyl obstarán podnikovou činností. (Synek, Kislingerová, a kol., 2010, s. 134)

2.2.1 Financování z provozních zdrojů

Fotr a Souček (2011, s. 57) vysvětlují, že financování investičních projektů z provozních zdrojů probíhá nejčastěji formou leasingu dlouhodobého majetku. V případě investic do výrobního zázemí může leasing představovat pronájem výrobních strojů za předem sjednané nájemné poplatky.

V praxi jsou nejvyužívanější tyto dva typy leasingu:

1. Finanční leasing
2. Operativní leasing

V případě finančního leasingu se rozlišují primárně 3 podkategorie:

- Přímý leasing
- Nepřímý leasing
- Úvěrový leasing (Fotr a Souček, 2011, s. 57)

2.3 Plánování odbytu

Odborná literatura uvádí, že primárním cílem plánování odbytu je stanovení kvalifikovaného předpokladu množstevní výše výrobků, která bude prodána v daném časovém období za stanovenou cenu. Výrobní a marketingový plán společnosti vychází z plánu odbytu. Fáze odbytového plánování se skládá ze tří primárních bodů: (Kumar a Suresh, 2008, s. 109)

1. Přípravná fáze plánování odbytu

- Diagnóza současné tržní situace (tzv. situační analýza současných tržních příležitostí a hrozeb),
- prognóza budoucího tržního vývoje,
- určení plánu odbytu, resp. obchodního plánu na sledované období.

Výsledkem přípravné fáze je určení plánu požadovaného podnikového odbytu.

2. Implementace odbytového plánu

- Určení všech možných strategií, které vedou k dosažení odbytového plánu,
- zhodnocení strategií vzhledem k jejich náročnosti a nákladnosti,
- schválení specifické strategie společně s nástroji, které budou využity.

3. Kontrolní fáze plánování odbytu

- Kontrola implementovaných strategií,
- identifikace a monitoring odchylek mezi reálně dosaženým a plánovaným stavem odbytu. (Kumar a Suresh, 2008, s. 110 – 111)

2.4 Finanční plánování

Na základě odborně stanoveného finančního plánu si podnik a investoři mohou udělat přesný přehled o všech peněžních prostředcích zainteresovaných v projektu. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 153)

2.4.1 Plánování nákladů a výnosů

Výnosy plynoucí z projektu mají primárně formu tržeb za prodané výrobky a služby. Plánování výnosů se provádí na základě kvalifikovaného odhadu množství výrobků a služeb, které budou prodány za specifickou prodejní cenu. Plánování nákladů probíhá na základě součtu všech nákladových položek zahrnutých v daném investičním projektu. Rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady daného investičního projektu je zachycen v hospodářském výsledku. Všechny položky nákladů, výnosů a hospodářských výsledků jsou uvedeny ve výkazu zisků a ztrát, v případě investičního projektu se bude jednat o plánovaný výkaz zisků a ztrát, který je stanoven v rámci projektového plánování a přípravy daného projektu. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 153)

2.4.2 Plánování příjmů a výdajů

Plánování peněžních příjmů a výdajů zachycuje skutečný peněžní tok (cash flow) projektu, tzn. přijaté a vydané peněžní prostředky. Hodnoty stanovené v naplánovaném výkazu cash flow se poté používají jako vstupní data pro ekonomické hodnocení projektu. Během provozu projektu se cash flow charakterizuje dvě metodami:

1. Přímá metoda – založena na determinaci všech příjmů a výdajů projektu v jednotlivých letech jeho provozu.

2. Nepřímá metoda – sestavení provozního toku cash flow probíhá metodou stanovení plánovaného výkazu zisků a ztrát daného projektu. Predikce příjmů a výdajů projektu během jeho provozu je u nepřímé metody nahrazena určením projektových výnosů a nákladů. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 149)

2.4.3 Investiční náklady projektu

Investiční náklady představují všechny složky kapitálových nákladů vyprodukovaných za účelem vybudování jednotky výroby a zabezpečení její operativnosti. Investiční náklady se dělí do následujících třech skupin:

- **Náklady na pořízení dlouhodobých aktiv** – v projektu na rozšíření výrobního a technologického zázemí představují náklady na pořízení dlouhodobých aktiv především nákup výrobního zařízení včetně montáže.
- **Čistý pracovní kapitál (ČPK)** – představuje rozdíl mezi hrubým provozním kapitálem a krátkodobými závazky firmy. Hrubý pracovní kapitál je vázaný ve formě podnikových zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Čistý pracovní kapitál je financován dlouhodobými finančními zdroji podniku.
- **Ostatní kapitálové náklady** – zahrnují náklady, které nejsou zahrnuty v účetních investičních nákladech, ale účelně spadají do kategorie investičních nákladů (např. výdaje na výzkum a vývoj v rámci investičního programu, školení lidského kapitálu, marketingové potřeby a konzultační služby). (Fotr a Souček, 2011, s. 93 – 97)

Plánování investičních nákladů

Odborná literatura vysvětluje, že plánování investičních nákladů je ovlivněno zejména rozsahem projektu, způsobem jeho realizace a celkovou ekonomikou projektu. Za účelem plánování investičních výdajů se využívají informační zdroje ve formě podnikové databáze (obsahující informace o nakupovaných zařízeních, historických cenách a stanovených investičních rozpočtech) a referenční zdroje (metoda indexace nákladů jednotlivých podnikových projektů realizovaných v minulosti). (Fotr a Souček, 2011, s. 97)

3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ

Prostředí, ve kterém podnik působí, ovlivňuje všechny podnikové činnosti. Aby mohl podnik přijímat kvalifikované rozhodnutí o svém dalším vývoji, musí faktorům působícím ve svém okolí porozumět, popřípadě je také kvantifikovat. Detailní analýzy podnikového prostředí evaluují informace ze všech podnikových oblastí. (Jakubíková, 2013, s. 93 – 94)

3.1 Marketingová analýza

Odborná literatura v dnešní době rozlišuje mnoho typů marketingových analýz. Z hlediska komplexní analýzy podniku a jeho okolí by měly být v projektech vypracovány analýzy mikroprostředí i makroprostředí společnosti. SWOT analýza je poté považována za průsečík těchto analýz. (Jakubíková, 2013, s. 97)

3.1.1 McKinseyho 7S model

Autoři Nejad, Behbodi a Ravanfar (2015, s. 44) představují McKinseyho Model 7S jako nástroj strategické analýzy vnitropodnikových faktorů. V této analytické metodě je evaluováno 7 kritických prvků, které ovlivňují míru úspěchu společnosti při dosahování základních podnikových strategií a dílčích cílů. Těchto 7 základních prvků se dělí na tzv. „tvrdé S“ a „měkké S“.

„Tvrdé S“

Skupina „tvrdé S“ představuje faktory strategie, struktury a systémů společnosti. Provedení změn v rámci těchto tří prvků je relativně snadné, jelikož informace vztahující se k těmto faktorům jsou většinou explicitně stanoveny v podnikových dokumentech. Tyto prvky mohou být přeneseny na mezinárodní dceřiné nebo holdingové společnosti bez nutnosti implementace zásadních změn.

„Měkké S“

Skupina „měkké S“ zahrnuje faktory spolupracovníků, schopností, sdílených hodnot a stylu společnosti. Informace vyžadované pro ucelenou a efektivní analýzu těchto položek nejsou jasně definované v podnikových dokumentech. Jejich analýza je hůře proveditelná, a případné změny v těchto bodech hůře aplikovatelné.

Jednotlivé prvky McKinseyho 7S analýzy obsahují tyto primární informace:

- **Struktura společnosti (Structure)** – analyzuje hierarchickou strukturu společnosti a její vnitřní uspořádání. Odborná literatura uvádí pět základních organizačních struktur: liniová (lineární), funkcionální, liniově-štabní, divizní a maticová struktura.
- **Systémy společnosti (System)** – primární systémy, které se využívají při řízení společnosti a k výkonu každodenních úkonů. Systémy vnitropodnikové správy výrobních zdrojů a vyhodnocování celopodnikového provozu.
- **Styl vedení (Style)** – prostředky a metody využívané k vedení zaměstnanců společnosti. Popis komunikačního a řídicího stylu, který využívají nadřízení při komunikaci s podřízenými, spolupracovníky, a také se zákazníky. Odborná literatura definuje 4 základní styly vedení: direktivní, demokratický, liberální a participativní styl.
- **Spolupracovníci (Staff)** – všechny aspekty řízení lidských zdrojů, především kvalifikace a specializace jednotlivých zaměstnanců, a výše jejich dosaženého vzdělání.
- **Schopnosti (Skills)** – schopnosti zaměstnanců podniku, pracovní znalosti, návyky, měkké a tvrdé schopnosti. Tento faktor vytváří strategický přehled o silných i slabých stránkách lidského kapitálu společnosti.
- **Strategie (Strategy)** – identifikace sdílených cílů společnosti a jednotlivých způsobů dosažení těchto cílů. Hodnocení strategií na základě jejich náročnosti a předpokládaných úspěchů.
- **Sdílené hodnoty (Shared Values)** – cíle existence společnosti a výkonu podnikatelské činnosti. Na sdílené hodnoty navazují všechny ostatní body této analýzy. (Nejad, Behbodi a Ravanfar, 2015, s. 44 – 47)

3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model (příloha P III) byl vytvořen jako strategický nástroj analyzující konkurenční prostředí firmy. Tato analýza byla vytvořena profesorem Michaelem Porterem na Harvardské univerzitě. Podle Portera (1985) je fundamentálním principem, který determinuje ziskovost podniku přitažlivost průmyslového odvětví, ve kterém podnik působí, a také postavení podniku v tomto odvětví. (Magretta, 2012, s. 19)

V každém průmyslovém odvětví je konkurence řízena a vedena pěti konkurenčními silami: vstup nové konkurence do odvětví, hrozba substitutů, vyjednávací síla kupujících,

vyjednávací síla dodavatelů a stávající konkurence. Celková hodnota všech těchto pěti sil ovlivňuje schopnost podniku vytvářet zisk a míru návratnosti investic vzhledem k ceně kapitálu. Porterovy síly ovlivňují výnosnost daného odvětví, jelikož mají přímý vliv na tvorbu cen, výši celkových nákladů firmy a investic. (Magretta, 2012, s. 20)

Vstup nové konkurence do odvětví

Tato konkurenční síla je primárně ovlivňována a řízena bariérami, které ztěžují a brání vstupu nové konkurence do průmyslového odvětví. Pro potenciální konkurenci je překonání vstupních bariér často obtížné, jelikož tyto překážky vstupu jsou kapitálově, legislativně nebo personálně náročné. Stávající konkurence je tak do značné míry chráněna před novými ekonomickými subjekty na trhu. (Magretta, 2012, s. 48)

Hrozba substitutů

Substituty můžeme definovat jako výrobky, které naplňují stejný účel a funkci, ale jsou postaveny na jiné technologické a výrobní bázi. Substituty představují hrozbu, protože technologická změna je jejich silná stránka řízená primární snahou nabídnout kupujícím zlepšený poměr cena/výkon. (Magretta, 2012, s. 46)

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících představuje možnosti, kterými disponuje kupující při výběru nakupovaného výrobku/služby. Klíčové faktory kupní síly odběratelů jsou členěny na hlavní páky dohadovací síly a citlivost zákazníků na ceny. (Magretta, 2012, s. 42)

Vyjednávací síla dodavatelů

Se zvyšující se vyjednávací silou dodavatelů klesá schopnost a možnosti firmy účinně prosazovat podmínky, které budou pro ni nejvýhodnější. Pokud firma operuje s méně výhodnými podmínkami, pracuje méně efektivně než by potenciálně mohla. Pokud tyto podmínky přetrvávají delší dobu, firmě se zvyšují náklady a snižuje se její celková konkurenceschopnost. (Magretta, 2012, s. 43)

Stávající konkurence

Analýza současné konkurence je fundamentální pro vyhodnocení stávající konkurenční síly v odvětví. Konkurenční síla pomáhá podnikům ve strategických předpovědích úspěchu vyvíjených výrobků, zamýšleného vstupu na nové trhy, a investic do rozšiřování a dalšího rozvoje. Rostoucí konkurenční síla předvídá zvyšující se míru náročnosti dosažení úspěchu u nových tržních iniciativ. Konkurenční postavení můžeme popsat také jako míru

uspokojení, kterou zákazník dosáhl spotřebou určitého výrobku nebo nehmotné služby na daném trhu. (Magretta, 2012, s. 50)

Konkurenční generické strategie

Autor Porter (1985) vysvětluje, že postavení firmy v odvětví determinuje ziskovost společnosti ve vztahu k průměru odvětví. Udržitelná konkurenční výhoda představuje základ pro dlouhodobé nadprůměrné hospodaření a profitabilitu společnosti. Je možné rozlišit dvě základní konkurenční výhody společnosti: nízká cena a diferenciaci. Tyto dvě základní konkurenční výhody společně s aktivitami, které firma využívá za účelem dosažení jedné z konkurenčních výhod, dává za vznik třem generickým marketingovým strategiím pro profitabilní hospodaření:

- cost leadership (prvenství společnosti v nákladech),
- diferenciaci,
- focus (zaměření). (Porter, 1985, s. 2 – 11)

Cost leadership (prvenství v nákladech)

Firma aplikující tuto strategii se zaměřuje na to, aby se stala nízkonákladovým výrobcem ve svém odvětví. Pokud je firma jen jedním z několika nízkonákladových výrobců, požadovaného finálního výsledku ve formě konkurenční výhody nebude dosaženo.

Diferenciaci

Diferenciaci se zaměřuje na získání unikátnosti v jednom z tržně nejvíce oceňovaných atributů. Společnost využívá své zdroje, aby vytvořila vlastní a jedinečné řešení těchto tržně oceňovaných atributů, aby se tak odlišila od konkurence.

Focus (zaměření)

Firma si zvolí jeden segment nebo skupinu segmentů v odvětví, a následně vytvoří svou strategii tak, aby tyto zvolené segmenty zabezpečovala a obhospodařovala exkluzivně, za účelem vyloučení ostatních subjektů. Strategie zaměření se může orientovat na nízkou cenu (cost focus) nebo na diferenciaci (differentiation focus). (Kotler a Keller, 2017, s. 51)

3.1.3 SWOT analýza

Autoři Kotler a Keller (2016, s. 47) vysvětlují, že SWOT analýza je uceleným nástrojem používaným za účelem zhodnocení společnosti z hlediska jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey v 60. letech 20. století během

svého výzkumu na Stanfordské univerzitě. Pomocí tohoto nástroje lze přehledně monitorovat interní a externí prostředí společnosti, ať už se jedná o marketingové, personální, ekonomické, environmentální, či jakékoli jiné relevantní prostředí.

Pojmenování SWOT je akronymem složeným z počátečních písmen anglických slov Strengths (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti) a Threats (Hrozby). Každé z těchto slov zároveň představuje jeden ze čtyř kvadrantů analýzy. Každý kvadrant je dále identifikován na základě toho, zda monitoruje interní nebo externí prostředí společnosti, a zda přináší pozitivní nebo negativní efekty. (Kotler a Keller, 2016, s. 47)

Silné stránky (Strengths)

Silné stránky jsou vnitropodnikové pozitivní faktory, které společnost může ovlivňovat svou činností. Tyto faktory analyzují podnikové oblasti či aktivity, ve kterých si firma počíná dobře a které může využívat pro zvyšování konkurenční výhody.

Slabé stránky (Weaknesses)

Slabé stránky představují interní oblasti firmy, které nejsou rozvinuty do požadované míry, a společnost s nimi pracujeme neefektivně. Slabé stránky jsou faktory, které podnik může aktivně ovlivňovat svou vlastní činností. Společnost by se měla snažit zlepšit svou práci v těchto oblastech své činnosti.

Příležitosti (Opportunities)

Příležitosti jsou odborně popisovány jako externí faktory, které poskytují pozitivní prostředí nebo šance na zlepšení podnikatelské činnosti. Společnost nemůže příležitosti ovlivňovat vlastní činností, ale může se snažit je vnitropodnikově využít ke svému prospěchu.

Hrozby (Threats)

Hrozby představují externí faktory, které do určité míry negativně působí či mohou působit na podnikatelské působení firmy. Společnost nemůže tyto faktory ovlivňovat svou vlastní činností, může se však pokusit vytvořit obranné mechanismy, které omezí negativní dopad těchto externích faktorů.

Při praktickém využití SWOT analýzy se také přiřazuje hodnocení a důležitost jednotlivým faktorům, jelikož se předpokládá, že různé faktory mají rozdílné důležitosti a celkový vliv. V konečném zhodnocení je tedy získán údaj o tom, který kvadrant převažuje, a jakým směrem by se mělo strategické plánování podniku ubírat, aby byly dosaženy podnikové cíle. (Kotler a Keller, 2016, s. 47 – 49)

3.2 Finanční analýza

Odborná autorka Růčková (2015) představuje finanční analýzu a vysvětluje, že primárním cílem finanční analýzy je zhodnotit a popsat současné finanční zdraví podniku. Je nutno brát zřetel na fakt, že i když může být finanční analýza podniku považována za celistvý systém, ve skutečnosti nejsou pevně vyčleněny specifické metody, či kombinace metod pro její jednotné vypracování. Růčková dále (2015, s. 41 – 43) představuje elementární metody finanční analýzy:

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů

Doporučené hodnoty jednotlivých analýz mohou být zavádějící, neboť je nutno přistupovat k situaci každého podniku individuálně, jakožto jeho prostředí, podmínky a okolí je unikátní. Otázky ohledně volby vhodných analytických nástrojů a metod by měly být zodpovězeny s ohledem na specifické cíle finanční analýzy, přístup k datovým vstupům, softwarové zabezpečení, a přiděleném čase pro vypracování analýzy. Pokročilé analytické nástroje jsou matematicko-statistického charakteru. Pro pokročilé regresní a korelační analýzy, popřípadě analýzy rozptylu, je nutné využít relevantní počítačový software. (Dluhošová a kol., 2010, s. 72 – 74)

3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Odborná publikace autorky Knápkové a kol. (2017, s. 71) představuje analýzu absolutních ukazatelů a zároveň vysvětluje, že analýza je prováděna formou vertikální a horizontální analýzy. Datové vstupy pro tyto analýzy mají svůj původ v hospodářských dokumentech veřejně publikovaných firmou – zejména dokumenty rozvahy a výsledků zisků a ztrát.

Horizontální analýza se zaměřuje na vývoj finančních veličin v daném časovém rámci. Vývoj těchto veličin je obvykle sledován z hlediska jejich absolutních hodnot, popřípadě změn těchto jednotlivých hodnot. Za účelem efektivní kvantifikace horizontální analýzy se využívají postupy výpočtu absolutních a relativních rozdílů (diferenciací). Horizontální analýzu jedné položky můžeme provést odečtením hodnoty zkoumané položky z roku minulého od hodnoty položky z roku, který je analyzován.

$$\text{Změna hodnoty X (\%)} = \frac{X_t - X_{t-1}}{X_{t-1}} * 100 \quad (1)$$

(Knápková a kol., 2017)

Vertikální analýza pracuje s hodnotami jednotlivých ukazatelů v rámci celé struktury daného finančního výkazu – analýza probíhá podílově v rámci skupiny ukazatelů daného výkazu. Jako příklad může být uvedena analýza dlouhodobého majetku společnosti. Suma dlouhodobých aktiv poskytuje 100% základ. Následně jsou zde podílově vyjadřovány podskupiny dlouhodobých aktiv. Vertikální analýza je hojně využívaným nástrojem pro analýzu majetkové a kapitálové struktury společnosti. (Knápková a kol., 2017, 71 – 75)

3.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Autorka Kubíčková (2015, s. 97) informuje, že analýza rozdílových ukazatelů se využívá zejména k řízení likvidity. Rozdílové ukazatele jsou založeny na finančních prostředcích podniku, a jejich analýza vychází z rozdílu dvou absolutních ukazatelů. Nejvyužívanější jsou tyto základní rozdílové ukazatele patřící mezi tzv. čisté fondy:

- Čistý pracovní kapitál
- Čisté pohotové prostředky
- Čistý peněžně-pohledávkový fond

Čistý pracovní kapitál

Pracovní kapitál (taktéž nazývaný hrubý pracovní kapitál) je všechen oběžný majetek podniku. Čistý pracovní kapitál poté představuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a cizím kapitálem krátkodobé povahy, což znamená, že čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv financovaná dlouhodobými zdroji. (Kubíčková, 2015, s. 97)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (2)$$

Knápková a kol. (2017, s. 87) představují tři základní strategie financování oběžného majetku:

- Konzervativní – představuje financování velké části oběžného majetku dlouhodobými zdroji, disponuje tudíž přebytkem čistého pracovního kapitálu. Konzervativní přístup nevyužívá rizik ani výhod krátkodobého zadlužení.
- Neutrální – liší se od konzervativní strategie tím, že část svého oběžného majetku financuje krátkodobými externími zdroji, čímž na sebe vztahuje určité riziko, ale

také využívá výhod levnějšího krátkodobého zadlužení. Podniky využívající tento přístup nemají přebytek ani nedostatek čistého pracovního kapitálu.

- Agresivní – využívá financování oběžného majetku krátkodobými zdroji v nejvyšší míře. Pokrytí oběžného majetku dlouhodobými zdroji zde není využíváno. Tudíž čistý pracovní kapitál je u podniků využívajících tuto strategii mnohdy záporný.

Každý přístup má své výhody i nevýhody. Obecně platí, že dlouhodobé zdroje financování jsou dražší než krátkodobé. Externí zdroje krátkodobého charakteru jsou levnější, ale hrozí zde riziko, že podnik bude disponovat pomalou rychlostí obratu pohledávek, a tudíž nebude mít dostatek disponibilních prostředků na splacení krátkodobého kapitálu. (Kubíčková, 2015, s. 98 – 104)

Čisté pohotové prostředky (ČPP) jsou druhým rozdílovým ukazatelem, a představují rozdíl pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Druhou variantou tohoto ukazatele je přístup, kdy z pohotových peněžních prostředků vyčleníme peněžní ekvivalenty (zůstane tedy jen hotovost a peníze na bankovních účtech) a provedeme odečet okamžitě splatných závazků. Výsledkem je přehled o tom, zda má podnik dostatek prostředků na vyrovnání okamžitě splatných závazků. Odborná literatura doporučuje, aby byly výsledky v pozitivních hodnotách. (Kubíčková, 2015, s. 104 – 105)

3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Kubíčková (2015, s. 117) představuje analýzu poměrových ukazatelů jako jednu z nejvíce využívaných metod pro analýzu finančního zdraví podniku. Je nutné zdůraznit, že výsledky plynoucí z analýzy poměrových ukazatelů nepředstavují finální výsledky finanční analýzy podniku, spíše se jedná o jejich základní stavební kámen. Analýza poměrových ukazatelů vždy pracuje s podílem dvou (někdy i více) ukazatelů absolutního charakteru. V praxi nejvíce využívané poměrové ukazatele se člení do těchto skupin:

- A. Ukazatele rentability (ziskovosti)
- B. Ukazatele likvidity (platební schopnosti)
- C. Ukazatele zadluženosti
- D. Ukazatele aktivity (obratovosti)

A. Ukazatele rentability

Autoři Fotr a Souček (2011, s. 69) vysvětlují, že ukazatele rentability slouží k tomu, aby mohla být efektivně měřena výnosnost kapitálu, který byl použit k financování podnikového projektu. Tyto ukazatele fungují na principu poměru zisku plynoucího z daného projektu k vloženému kapitálu. Mezi nejdůležitější ukazatele rentability se řadí:

1. Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Vyjadřuje celkové zhodnocení všech kapitálových zdrojů využitých k financování podniku nebo daného projektu.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Aktiva}} \quad (3)$$

(Fotr a Souček, 2011)

2. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Díky tomuto nástroji můžou investoři poměrně snadno zjistit, s jakou mírou se jim vložený kapitál do projektu zhodnotil.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Zisk (EAT)}}{\text{Vlasní kapitál}} \quad (4)$$

(Fotr a Souček, 2011)

3. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)

Tento model analyzuje celkovou výnosnost (rentabilitu) dlouhodobého kapitálu ve společnosti.

$$\text{Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (5)$$

(Fotr a Souček, 2011)

4. Rentabilita tržeb (ROS)

Výsledná hodnota kvantifikuje množství zisku obsažené v jedné koruně podnikových tržeb.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží}} \quad (6)$$

(Fotr a Souček, 2011)

5. Účetní rentabilita projektu

Účetní rentabilita je významným nástrojem při odstraňování nedostatků ukazatelů rentability vlastního a cizího kapitálu spočívajícím v tom, že se může zaměřit pouze na individuální roky životnosti projektu.

$$\text{Účetní rentabilita projektu} = \frac{\text{Roční výše zisku po zdanění (EAT)}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (7)$$

(Fotr a Souček, 2011)

B. Ukazatele Likvidity

Růčková (2015, s. 54) popisuje, že ukazatele rentability jsou významné z toho důvodu, jelikož vyhodnocují schopnost podniku plnit své krátkodobé závazky. V praxi se rozlišují tři primární úrovně likvidity: běžná likvidita (L3), pohotová likvidita (L2) a okamžitá likvidita (L1).

1. Běžná likvidita (L3)

Výsledek analýzy běžné likvidity (current ratio) značí míru, s jakou oběžná aktivity přesahují krátkodobé závazky. Odborná literatura uvádí optimální výsledky tohoto ukazatele v rozmezí 1,5 až 2,5. Dosažené výsledky vypovídají o způsobu a strategii jakou podnik využívá pro řízení svých oběžných aktiv.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobá pasiva}} \quad (8)$$

(Růčková, 2015)

2. Pohotová likvidita (L2)

Tato forma likvidity analyzuje schopnost podniku naplnit své závazky bez nutnosti prodání podnikových zásob. Optimální výsledek pohotové likvidity (quick ratio) je stanoven jako 1, což značí, že firma má přesný dostatek prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobá pasiva}} \quad (9)$$

(Růčková, 2015)

3. Okamžitá likvidita (L1)

Okamžitá likvidita (cash ratio) analyzuje míru likvidity z nejužšího pohledu, a z oběžných aktiv zde zůstává jen krátkodobý peněžní majetek v poměru s krátkodobými pasivy. Doporučené výsledky okamžité likvidity se pohybují v rozmezí hodnot 0,2 – 0,4.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobá pasiva}} \quad (10)$$

(Růčková, 2015)

Další forma okamžité likvidity je vyjádřena jako poměr pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Jako optimální by se mohla jevit výsledná hodnota 1, což by znamenalo, že firma má v pokladně nebo na bankovní účtu přesně takovou finanční částku, která je vyžadovaná pro splacení krátkodobých závazků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}} \quad (11)$$

(Růčková, 2015)

C. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti prezentují jednotlivé míry zadluženosti z hlediska vlastního a cizího kapitálu. Autorka Knápková a kol. (2017, s. 87) představují výčet ukazatelů zadluženosti, které jsou v praxi nejběžněji využívány:

1. Ukazatel celkové zadluženosti (Debt Ratio)

Optimální hodnota tohoto ukazatele se může lišit zejména v závislosti na odvětví, ve kterém podnik působí a na typu podnikatelských aktivit. Obecně však platí, že se zvyšujícími hodnotami tohoto ukazatele roste věřitelské riziko.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (12)$$

(Knápková a kol., 2017)

2. Kvóta vlastního kapitálu (Equity Ratio)

Kvóta vlastního kapitálu se někdy též nazývá koeficient samofinancování. Tento ukazatel prezentuje míru financování podniku z kapitálu vlastníků. Součet celkové zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu by měl být roven hodnotě 1.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (13)$$

(Knápková a kol., 2017)

3. Koeficient zadluženosti (Debt-Equity Ratio)

Tento koeficient analyzuje míru zadlužení vlastního kapitálu společníků firmy. Převrácením jmenovatele a čitatele ve vzorci lze analyzovat **ukazatel míry finanční samostatnosti**, který ukazuje, kolik korun vlastního kapitálu se podílí na jedné koruně cizího kapitálu ve společnosti.

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (14)$$

(Knápková a kol., 2017)

4. Finanční páka

Jedná se o převrácenou formu koeficientu samofinancování. Se zvyšující se hodnotou finanční páky roste podíl zahraničního kapitálu a tím i celkové zadlužení firmy. Pokud je úroková míra cizího kapitálu nižší oproti výnosnosti celého podniku, poté využití cizího kapitálu zvedá výnosnost i vlastního kapitálu společníků.

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (15)$$

(Knápková a kol., 2017)

5. Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel vypovídá o schopnosti firmy splácet své nákladové úroky po odečtení všech ostatních nákladů souvisejících s činností firmy. Obecně platí, že zvyšující se hodnota tohoto faktoru vypovídá o rostoucí schopnosti firmy splácet úroky, čímž se zvyšuje kreditová důvěryhodnost podniku. Doporučené výsledky se pohybují kolem hodnoty 5. **Úrokové zatížení** je název převrácené hodnoty tohoto ukazatele.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (16)$$

(Knápková a kol., 2017)

D. Ukazatele aktivity

Odborná autorka Kubíčková (2015, s. 150) vysvětluje, že ukazatele obratovosti (neboli aktivity) analyzují schopnost firmy účinně nakládat se svými aktivy. Tyto ukazatele

vycházejí z konceptu provozního cyklu v podniku. Tento cyklus začíná prvotním zaplacením za nakoupené suroviny a končí přijetím platby za stávající pohledávky vzniklé prodejem finálních výrobků nebo služeb. Obecně lze konstatovat, že u těchto ukazatelů je vždy analyzována některá položka aktiv s tržbami.

1. Vázanost celkových aktiv

Při snižování hodnoty tohoto ukazatele se zvyšuje schopnost a efektivita podniku využívat svá aktiva k tvorbě tržeb. Podniky dosahující malých hodnot v tomto ukazateli dosahují velkých tržeb s malými aktivy. Tento ukazatel může být rozšířen o tzv. **relativní vázanost stálých aktiv**. Na rozdíl od vázanosti celkových aktiv se zde využívají pro analýzu vázanosti pouze stálá aktiva společnosti.

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}} \quad (17)$$

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{Stálá aktiva}}{\text{Tržby}} \quad (18)$$

(Kubíčková, 2015)

2. Rychlost obratu zásob

Tento ukazatele hovoří o frekvenci s jakou se zásoby v podniku „protočí“, tzn., kolikrát ročně se zásoby spotřebují a zase znovu nakoupí. Navazující analýza **doby obratu zásob** vypovídá o době vázanosti zásob v podniku, tj. kolik dní trvá jeden obrat zásob v podniku. Vzorec pro výpočet doby obratu zásob vychází ze vzorce pro rychlost obratu zásob, došlo zde k převrácení jmenovatele a čitatele. Z obecného hlediska jsou vyžadovány větší hodnoty u rychlosti obratu zásob a nižší hodnoty u doby obratu zásob.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (19)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} \quad (20)$$

(Kubíčková, 2015)

3. Rychlost obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek analyzuje četnost zpeněžení pohledávek. Dosažení nízkých hodnot je u tohoto ukazatele nejžádanější, jelikož svědčí o tom, že podnik je schopen zpeněžit své pohledávky rychle, což pozitivně ovlivňuje cash flow výkaz. Navazujícím

ukazatelem je **doba obratu pohledávek**, což vyjadřuje rychlost obratu pohledávek v dnech. Z praktického hlediska je ideální, aby byla hodnota tohoto ukazatele nízká, jelikož platí, že čím dříve dostane podnik zapláceno, tím dříve bude moci opět nakoupit zásoby.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (21)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} \quad (22)$$

(Kubíčková, 2015)

4. Doba obratu závazků

Výsledná hodnota zde značí, kolik dnů podnik využívá na splacení svých závazků. Tento ukazatel se často dává do srovnání s ukazatelem doby obratu pohledávek, aby takto vzniklo srovnání doby, kterou podnik využívá na splacení svých závazků a doby po kterou musí podnik čekat na splacení svých pohledávek. Tento kontrast může odhalit efektivnost toku peněžních prostředků přitékajících do podniku a peněžních prostředků placených podnikem.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky podniku z obchodních vztahů}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} \quad (23)$$

(Kubíčková, 2015)

3.3 Riziková analýza

Riziková analýza je dle autorů Koreckého a Trkovského (2011, s. 21 – 22) nezbytnou součástí všech podnikových projektů. Aby byla zajištěna úspěšnost celého projektu, musí být zmapovány a následně i zneutralizovány největší rizika vztahující se k danému projektu společnosti. Vzácnost a omezenost dostupných zdrojů nutí podnik hospodařit s nejvyšší možnou efektivitou. Riziková analýza a management rizika projektů zvyšují míru efektivity projektového řízení.

3.3.1 Management rizika projektů

Odborní autoři Korecký a Trkovský (2011, s. 76 – 77) sdělují, že primárním cílem managementu rizika je navrhnout a implementovat takové podpůrné prostředky a opatření, které zvýší pravděpodobnost celkového úspěchu investičního projektu. Je nutno

minimalizovat nebezpečí neúspěchu, které by mohlo vést až k ohrožení finanční rovnováhy firmy, popřípadě uvést celou její působnost v risk. Odborná literatura uvádí základní fáze managementu rizika projektů:

1. Iniciační (zahajovací) fáze

V této fázi je nutné určit klíčové stakeholdery a specifikovat s jakou mírou podrobnosti bude rizikový plán zpracován. Odborná literatura doporučuje určit společnou stupnici pro stanovení pravděpodobností výskytu rizik a jejich dopadů.

2. Mapování a identifikace jednotlivých rizikových faktorů

Cílem této fáze je dospět k podrobnému výčtu rizikových faktorů. Nejčastěji se používají obecné klasifikační systémy rizik (např. členění dle jednotlivých úseků společnosti nebo věcného obsahu).

3. Determinace významnosti identifikovaných rizik

Celkový počet identifikovaných rizik může dosahovat desítek, někdy až stovek. Determinace významnosti rizik je prováděna s pomocí dvou přístupů: analýza citlivosti a expertní hodnocení.

- Analýza citlivosti – vhodná pro kvantifikovatelná rizika.
- Expertní hodnocení – využívá jako základní nástroj zejména matici hodnocení rizik.

4. Určení celkového rizika investičního projektu

K určení celkové výše rizika investičního projektu se běžně využívají tři typy charakteristik:

- Stanovení a znalost způsobu přidělení pravděpodobnosti cílovým kritériím projektu;
- Souhrnné zhodnocení projektového rizika;
- Ekonomické a manažerské vlastnosti projektu.

5. Zhodnocení celkového rizika projektu a učinění strategických rozhodnutí o riziku

V této fázi procesu managementu rizika je posuzována přijatelnost daného projektu a probíhá rozhodování o způsobech zvládnutí přítomného rizika.

6. Proces tvorby a plánování opatření směřujících na eliminaci (nebo zmírnění) rizika

Základními cíli plánování protirizikových opatření je přispět ke snížení negativního rizika a jeho ekonomických dopadů na firmu.

7. Implementace protirizikových nástroj a plánů

V tomto závěrečném bodě dochází k realizaci naplánovaných protirizikových nástrojů a aplikaci stanovených metod.

8. Analýzy tzv. postimplementační

Někdy je tento finální hodnotící krok nazýván „postauditem“ projektu, jelikož hodnotí dosaženou úspěšnost a udržitelnost výsledků projektu.

Všechny fáze probíhají sekvenčně. Aktivity monitorování rizik a reportingu probíhají průběžně v celém procesu managementu rizika. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 79 – 83)

3.3.2 Klasifikace rizik

V odborné literatuře existuje mnoho kritérií, podle kterých jsou rizika klasifikována. Autoři Fotr a Hnilica (2014, s. 21 – 23) představují dva primární typy klasifikace. Prvním systémem systému klasifikace je následující členění:

- Podnikatelské a čisté riziko;
- Systematické a nesystematické riziko;
- Vnitřní a vnější;
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné;
- Primární a sekundární;
- Rizika z přípravy, realizace a provozu projektu.

Rizika jsou také klasifikována a rozlišována na základě jejich věcného obsahu:

- **Výrobní** – ohrožují průběh procesu výroby. Může se jednat například o omezení výrobních surovin.
- **Technické/technologické** – mají svůj původ zejména v oblasti aplikace poznatků vědeckého a technického vývoje, a technologického procesu zabezpečení podnikatelských činností.
- **Ekonomické** – představují především nákladová rizika celopodnikového fungování.

- **Finanční (zde může být řazeno také riziko kreditní)** – vznikají v oblasti financování podnikatelských aktivit.
- **Obchodní** – zahrnují zejména rizika prodejní a cenová, tzn. rizika spojená s úspěchem produktů na tuzemském a mezinárodním trhu. Obchodní (neboli tržní) rizika mají výrazný vliv na výsledky hospodaření celé firmy.
- **Legislativní a politické** – legislativní rizika jsou spjata se zákonodárným procesem, a také zejména s hospodářskou politikou vlády. Politické rizika představují faktory, jež jsou příčinou politické nestability a stojí u změn politických systémů.
- **Environmentální** – rizika environmentální shlukují faktory ovlivňující a zasahující do životního prostředí.
- **Rizika lidského faktoru** – zahrnují lidské zkušenosti, dovednosti, rozhodnutí a jednání relevantních lidských subjektů (činitelů).
- **Informační** – zahrnují podnikové informační systémy, a hrozby plynoucí z jejich nedostatečné ochrany.
- **Vyšší moc** – rizika způsobeny zásahem vyšší moci (např. živelné pohromy poškozující technologické vybavení podniku).
- **Strategické** – rizika zahrnující zejména zaváděním nových technologií, změny tržních charakteristik nebo preferencí zákazníků.
- **Operační** – rizika plynoucí z vnitropodnikových operací a procesů.

Odborná literatura radí, aby si firmy vedly detailní registr rizik a dalších doprovodných informací. Tato informační databáze by měla obsahovat informace o současných projektech a projektech z let minulých. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 20 – 23)

3.4 Časová analýza

Svozilová (2016, s. 111–112) vysvětluje, že časová analýza představuje jednu ze základních součástí projektového řízení, a z tohoto důvodu ji musí být v praxi věnována značná pozornost. Na základě efektivního časové řízení je podnik schopen přesně řídit každou fázi projektu – zahájení, průběh, a dokončení. Přesné časové řízení projektu může podniku ušetřit značné finanční prostředky, a také znatelně zjednodušit budování investičních iniciativ. Mezi základní analytické nástroje vyžívané k časovému řízení projektů patří následující metody:

1. Ganttův diagram

Autoři Cadle a Yeates (2008, s. 131 – 132) představují Ganttův diagram jako jeden ze základních nástrojů časového řízení projektů. S pomocí tohoto diagramu je možné přehledně sledovat průběh jednotlivých aktivit a dílčích činností projektu v jejich časové posloupnosti a celkové délce trvání. Základní formát Ganttova diagramu není schopen vykreslit vztahy mezi dílčími činnostmi projektu, avšak tento nedostatek je často odstraněn softwarovou podporou.

2. Metoda kritické cesty (CPM)

Metoda kritické cesty představuje jednu z nejdůležitější matematických metod využívaných při časovém a nákladovém řízení projektu. Metoda kritické cesty je jednou z primárních deterministických metod pro síťové analýzy. Tato analýza umožňuje stanovit celkovou dobu trvání pomocí tzv. kritické cesty projektu, která představuje posloupnost projektových úkonů, které nemohou být zpožděny, aniž by došlo ke zpoždění celého projektu. (Svozilová, 2016, s. 156 – 157)

3. Technika hodnocení a kontroly programů (PERT)

Tato analytická metoda se zaměřuje primárně na řízení složitějších projektů se stochastickou povahou (stochastický zde znamená opak deterministicky strukturované projektu). Jednotlivé dílčí činnosti zde nemají pevně definovány doby trvání, jelikož jsou tyto činnosti chápány jako proměnlivé faktory s rozložením pravděpodobností. (Cadle a Yeates, 2008, s. 152 – 153)

4. Grafická technika hodnocení a posouzení front (Q-GERT)

Vyvinuta za účelem grafické simulace chodu systémů a jednotlivých procesů s pomocí algebry a teorie náhodných procesů. (Pritsken, 1979, s. 15 – 18)

4 PODPORA FINANCOVÁNÍ Z PROSTŘEDKŮ EU

Evropská unie poskytuje členským státům možnost čerpat finanční prostředky na svůj rozvoj. Cílem této podpory je usnadnit ekonomickým subjektům a regionálním oblastem jejich rozvoj a zároveň postupně snižovat rozvojové rozdíly mezi jednotlivými geografickými regiony EU. (European Union, © 1995 – 2019)

4.1 Rámcové představení finanční podpory z prostředků EU

Primární dokument, na jehož základě je umožněno čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie se nazývá Dohoda o partnerství. Pro programové dotační období 2014–2020 byly České republice vymezeny investiční prostředky v celkové výši přibližně 24 miliard eur (v přepočtu na české koruny k datu 03. 01. 2019 to činí přibližně 615 miliard Kč). Peněžní prostředky jsou poskytovány z fondů Evropské unie. (DotaceEU.cz, © 2019)

Fondy Evropské unie

Pod pojmem fondy Evropské unie jsou označovány Evropské strukturální a investiční fondy (ESI):

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)**
 - Tento fond se zaměřuje na podporu rovnoměrného rozvoje ve všech regionech Evropské unie.
- **Evropský sociální fond (ESF)**
 - Základním cílem je poskytování investic do lidského kapitálu v EU.
 - Investice slouží na podporu všech obyvatel, ať už se jedná o absolventy a mladé lidi, pracující, či osoby bez zaměstnání.
 - Jednou z nejdůležitějších priorit je zabezpečení zaměstnání pro obyvatele.
- **Fond soudržnosti (CF)**
 - Fond soudržnosti poskytuje investiční kapitál pro členské země s nižším hrubým národním důchod (HND) per capita (na obyvatele) než 90 % průměru v EU.
 - Z tohoto fondu plynou prostředky zejména na rozvoj dopravy a ochranu životního prostředí.
 - V dotačním období 2014 – 2020 jsou Fondem soudržnosti podporovány následující země: Česká republika, Slovenska, Slovinsko, Polsko, Estonsko,

Litva, Lotyšsko, Chorvatsko, Kypr, Maďarsko, Malta, Portugalsko, Rumunsko a Řecko.

- **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)**
 - Zaměření tohoto fondu je cíleno na specifické problémové oblasti venkovských lokalit Evropské unie.
- **Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)**
 - Jedním z cílů tohoto fondu je zvýšení životní kvality v pobřežních regionech.
 - Cílů má být dosaženo zavedením a představením udržitelných metod rybářství a pomocí při diverzifikaci hospodaření pro obyvatelstvo lokalizované na pobřeží. (European Commission, © 1995 – 2019)

Dohoda o partnerství

Každý členský stát Evropské unie je povinován zpracováním Dohody o partnerství, která je obsahově a strukturálně založena na článku 14 tzv. obecného nařízení. Přesněji se jedná o nařízení zpracované a přijaté Evropským parlamentem a Evropskou Radou č. 1303/2013 ze dne 17. prosince 2013. (EUR-Lex, © 1998 – 2019) Dohoda o partnerství je zastřešující dokument umožňující poskytování finanční podpory ze strukturálních fondů EU. Tato dohoda představuje ústřední dokument rámcového charakteru, který informuje o strategické stránce finanční podpory pro jednotlivé státy. Nejsou zde obsaženy informace o jednotlivých operačních programech. V Dohodě o partnerství jsou také specifikovány předběžné podmínky, které musí být naplněny, aby bylo státu umožněno využít čerpání investičních prostředků z fondů. (Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2019)

4.2 Přehled dotačních titulů za programové období 2014 – 2020

V současném dotačním časovém rámci bylo nachystáno 10 národních operačních programů. Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR poskytuje oficiální informace o dotačních programech: (DotaceEU.cz, © 2019)

1. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK)

Tento operační program má za cíl dosažení konkurenceschopné a také udržitelné ekonomiky, která bude založena na znalostech a inovacích. Pojem konkurenceschopné je zde chápán jako schopnost tuzemských firem úspěšně se prosazovat na zahraničních (internacionálních) trzích a také vytvářet dostatek

pracovních míst. Pod pojmem udržitelný se rozumí dlouhodobý časový rámec konkurenceschopnosti, je zde také zahrnut environmentální aspekt hospodářského působení.

Operační program PIK se zaměřuje na pět prioritních podporovaných oblastí:

- Prioritní osa 1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace
- Prioritní osa 2: Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem
- Prioritní osa 3: Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin
- Prioritní osa 4: Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií
- Prioritní osa 5: Technická pomoc

Následujících 5 tematických cílů přímo vychází a navazuje na základní podporované oblasti:

- Investice do výzkumu, vývoje a inovací pro praxi (Prioritní osa 1)
- Rozvoj využívání informačních a komunikačních technologií (Prioritní osa 4)
- Podpora malých a středních podniků (Prioritní osa 2)
- Snižování energetické náročnosti ekonomiky (Prioritní osa 3)
- Modernizace dopravní infrastruktury a ekologická doprava (Prioritní osa 3)

Žadatelé o dotační titul z tohoto programu musejí spadat do jedné z podporovaných oblastí a jejich projekt musí splňovat a zapadat do základních tematických cílů. Pomocí tohoto systému podporovaných oblastí a tematických cílů je zajištěno, že alokované finanční prostředky pro tento program budou vynaloženy účelně způsobem, který spadá do plánu dlouhodobého strukturálního regionálního rozvoje. Takto vynaložené investice lze poté poměrně snadno statisticky monitorovat a zaznamenávat pro další budoucí strategická rozhodnutí a historická data.

Řídící orgán tohoto operačního programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Celkem bylo tomuto programu alokováno 4,3 mld. EUR (v přepočtu přibližně 110,5 mld. Kč) Evropským fondem pro regionální rozvoj (EFRR). Tento program byl schválen Evropskou komisí dne 29. 04. 2015. (DotaceEU.cz, © 2019)

2. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělání (OP VVV)

Cílem tohoto operačního programu je rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů, aby se tak staly efektivnějším vstupem pro znalostní ekonomiku. Obecně je tento program řízen klíčovým principem zajištění udržitelného rozvoje lidských zdrojů ve společnosti založené na sociální soudružnosti. (DotaceEU.cz, © 2019)

3. Operační program Zaměstnanost (OP Z)

Tento operační program vznikl za účelem zkvalitnění a zlepšení lidských zdrojů a lidského kapitálu veřejné správy České republiky a obyvatelstva. Tyto zdroje jsou považovány za primární faktory konkurenceschopnosti. V programovém prohlášení je oznámeno, že Česká republika musí těmto faktorům věnovat mimořádnou pozornost, pokud chce být v nynějším světě obstojně hospodařící a fungující. Operační program Zaměstnanost si nadále dává za cíl prosazovat rovné příležitosti obou pohlaví. (DotaceEU.cz, © 2019)

4. Operační program Doprava

Současný Operační program Doprava 2014 – 2020 (OP D2) přímo navazuje na předešlý Operační program Doprava 2007 – 2013 (OP D1). Tato programová iniciativa financuje v současném období 2014 – 2020 výstavbu a opravu dopravní infrastrukturu České republiky největším podílem. Mezi jedny z nejdůležitějších konkretizovaných cílů tohoto programu se řadí zkrácení doby cestování, přesměrování dálkové dopravy z měst, rozvoj železniční sítě a usnadnění veřejné dopravy pro osoby se zdravotním omezením. (DotaceEU.cz, © 2019)

5. Operační program Životní prostředí (OP ŽP)

Operační program s názvem Životní prostředí byl vytvořen za účelem poskytnutí investic na ochranu a zajištění kvalitních životních podmínek pro obyvatele České republiky. Dalším cílem je zlepšení efektivity využívání dostupných přírodních zdrojů, a dále také zmírnění negativních dopadů vytvořených klimatickými změnami a lidskou činností na životní prostředí. (DotaceEU.cz, © 2019)

6. Integrovaný regionální operační program (IROP)

Základním úkolem tohoto operačního programu je zabezpečení rozvoje území (zde je důležité, aby se jednalo o vyvážený rozvoj – vyvážený a dlouhodobě udržitelný

rozvoj obcí, měst a krajů), zkvalitnění služeb veřejné správy a zlepšení služeb veřejnosti. Z hlediska praktického využití se může jednat téměř o kteroukoli sociálně zaměřenou službu. (DotaceEU.cz, © 2019)

7. Operační program Praha – pól růstu ČR

Hlavním zájmem tohoto programu je zprostředkovat a zajistit investiční proces v Praze, zejména ze strany efektivnosti. Investice poskytnuté tímto programem budou směřovány na rozvoj konkurenceschopnosti Prahy, která je považována za klíčový rozvojový bod celého státu. Prostřednictvím aktivit směřovaných na zatraktivnění podnikatelského zázemí a poskytnutí lepšího zázemí pro vzdělávání a vědecký výzkum se bude tento operační program podílet na naplnění vize, která z Prahy činí centrální inovační bod celé republiky. (DotaceEU.cz, © 2019)

8. Operační program Technická pomoc (OP TP)

Operační program Technická pomoc byl vytvořen jako podpůrná složka ostatním operačním programům. Jeho hlavním úkolem je podpora zajištění a zabezpečení prostředí, které usnadní a ulehčí dosažení jednotlivých cílů v rámci operačních programů a v rámci celé Dohody o partnerství. Smyslem programu Technická pomoc je ulehčit čerpání a následné zajištění požadované efektivity při využívání dotačních prostředků poskytnutých Evropskou unií. (DotaceEU.cz, © 2019)

9. Operační program Rybářství (OP R)

Operační program Rybářství využívá přidělené finanční prostředky na zajišťování dlouhodobě udržitelné a zlepšované akvakultury, která se bude vyznačovat dobrou konkurenceschopností, zaváděním nových inovací a hospodářsky efektivním způsobem využití dostupných zdrojů. (DotaceEU.cz, © 2019)

10. Program rozvoje venkova

Primárními cíli Programu rozvoje venkova je činnost zaměřená na celkovou péči o zemědělsky obhospodařované ekosystémy. Hlavní náplní je zabezpečení udržitelného rozvoje a dlouhodobého zlepšování zemědělských systémů prostřednictvím agro-environmentálních opatření, investic do zemědělských podniků, péče o celkovou infrastrukturu obhospodařované krajiny, a zajištění dostatečné podpory pro přilákání mladých lidí do agrárního odvětví. (DotaceEU.cz, © 2019)



Obr. 1 Přehled finanční alokace operačním programům 2014 – 2020 (Zdroj: DotaceEU.cz, Operační programy, 2019; vlastní zpracování)

Obr. 1 graficky znázorňuje přehled finanční alokace jednotlivým operačním programům v dotačním období 2014–2020. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je programem s třetí nejvyšší peněžní alokací. Dodatečné informace o jednotlivých operačních programech jsou uvedeny v přílohách P IV – VI.

4.3 Proces žádosti o finanční podporu

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR představilo 10 základních kroků pro získání dotace:

1. Zpracování projektového plánu

Jednotlivé části projektového plánu by měly být pečlivě zpracovány. Projektový plán by měl obsahovat detailní informace o svém fundamentálním cíli, předmětu hmotné investice a cíleném tržním segmentu. Další důležité části projektu zahrnují rozpočet společně s celkovým finančním rámcem. Plán by měl být zpracován s logickou návazností. (DotaceEU.cz, © 2019)

2. Výběr odpovídajícího operačního programu

Výběr vhodného operačního programu a odpovídající oblasti podpory je prováděn na základě primárních cílů projektu. Projektové cíle musí odpovídat podporovaným oblastem operačního programu, aby tak projekt zapadal do strategického konceptu dotačního rámce. Detailní informace o podporovaných oblastech jsou uvedeny

v programovém dokumentu, který taktéž obsahuje výčet typu žadatelů, kteří mohou žádat o finanční podporu. (DotaceEU.cz, © 2019)

3. **Žádost o dotační podporu**

Žádost o dotační podporu je klíčový dokument celého procesu, který rozhodne o úspěšnosti žádosti. Aby mohla být žádost podána, musejí žadatelé čekat na otevření vhodné výzvy u daného operačního programu. Rozlišují se průběžné a kolové výzvy. Průběžné výzvy jsou otevřeny po delší časový úsek a přijaté žádosti se hodnotí průběžně. Kolové výzvy jsou většinou otevřeny několik týdnů až měsíců a přijaté žádosti se hodnotí ve stejnou dobu. Každá vyhlášená výzva specifikuje nejdůležitější informace o harmonogramu, výši poskytované podpory, hodnotících kritériích a typu způsobilých žadatelů. (DotaceEU.cz, © 2019)

4. **Zhodnocení žádosti**

Posouzení žádosti provádí řídicí orgán nebo zprostředkující subjekt na základě předem stanovených kritérií. Žadatelé jsou následně o rozhodnutí informováni. V případě negativního rozhodnutí mají žadatelé možnost se proti výsledku odvolat. (DotaceEU.cz, © 2019)

5. **Realizace projektu**

V případě úspěšného posouzení projektu následuje uzavření smlouvy se žadatelem. Ve smlouvě jsou uvedeny všechny podmínky a náležitosti realizace projektu a obdržení finanční podpory. Smluvní podmínky se vztahují zejména na proces výběru dodavatelů, publicity projektu a archivaci všech dokladů vztahujících se k projektu. Úspěšná realizace projektů vyžaduje detailní naplánování klíčových aktivit. (DotaceEU.cz, © 2019)

6. **Žádost o platbu z fondů EU**

Finanční prostředky jsou žadateli poskytnuty na základě oficiální žádosti o platbu zaslané řídicímu orgánu nebo jeho zastupitelskému subjektu. Žádost o platbu se může vztahovat na proplacení již uskutečněných výdajů – platba ex-post, nebo na poskytnutí prostředků pro vydání výdaje – platba ex-ante. (DotaceEU.cz, © 2019)

7. Zhodnocení a vyúčtování

Řídící orgán provádí kontrolu, zda jsou žádosti o platbu oprávněné a v souladu s uzavřenou smlouvou a jejími podmínkami. Doporučuje se, aby žadatel detailně dokumentoval všechny výdaje. Pořízená dokumentace (např. fotografie, předávací protokoly) bude poté zaslána řídicímu orgánu společně s fakturami. K proplacení výdajů dojde pouze v případě uznání jejich způsobilosti. (DotaceEU.cz, © 2019)

8. Kontrola na místě

Administrativní kontrola projektové realizace je často také doplněna kontrolou na samotném místě realizace. Předmětem kontroly je nejčastěji projektová dokumentace, fyzická a finanční stránka projektu. Výstup kontroly na místě je protokol, který shrne získané poznatky a doporučí opatření, které je nutno realizovat. (DotaceEU.cz, © 2019)

9. Zajištění publicity projektu

Každý realizovaný projekt musí být veřejně označen v souladu se zásadami projektové publicity. V případě menších projektů se publicita nejčastěji zajišťuje vyvěšením plakátu v místě realizace projektu. Pokud se jedná o finančně náročný projekt, místo realizace musí být označeno velkoplošným billboardem, který je posléze nahrazen pamětní deskou. (DotaceEU.cz, © 2019)

10. Udržitelnost projektu

Každý žadatel se smluvně zavazuje udržet projektové efekty i po ukončení realizace projektu. Nejčastěji se jedná o časové období pěti let. V případě neschopnosti zajistit kontinuální udržitelnost mohou být řídicím orgánem uloženy sankce. V krajních případech může být požadováno vrácení určité části poskytnuté finanční podpory. (DotaceEU.cz, © 2019)

4.4 Administrativní řízení žádostí ze strukturálních fondů EU

Proces administrativního řízení dotační podpory se skládá ze šesti primárních oblastí, které organizačně člení celý proces žádosti a získávání dotační podpory do jednotlivých sekvencí. Jednotlivé administrativní sekce dotačního řízení vyžadují příslušnou dokumentaci, kterou podnik musí zhotovit a v daných časových intervalech oficiálně předávat řídicímu orgánu dotační podpory. (Marek a Kantor, 2007, s. 80 – 89)

4.4.1 Výzvy k projektům

Podniky mohou podávat projektové žádosti pouze na základě předepsaných a vyhlášených výzev. Tyto výzvy jsou veřejně publikovány v různých časových intervalech. Nabádají zájemce k předložení návrhů projektů, aby mohly být tyto návrhy posouzeny v rámci jejich přínosu k naplnění cílů stanovených operačních programů. Ke zveřejnění výzev dochází primárně na úřední desce (nejčastěji v elektronické podobě) řídicího orgánu a zprostředkujících útvarů (zejména krajské úřady dle lokality vyhlášené výzvy). (Centrum pro regionální rozvoj ČR, © 2011 – 2017)

4.4.2 Žádost o udělení dotační podpory

Od programového období 2007–2013 postupně došlo k přechodu na elektronický systém podávání projektových žádostí, jelikož je tento systém považován za uživatelsky přívětivější. Žadatelé o grant podávají svou žádost dle elektronického formuláře v tzv. systému e-Account. Žadatelé si na internetových stránkách zprostředkujícího subjektu zřídí uživatelský účet, pomocí kterého budou následně podávat svou žádost. Projektová žádost se podává ve dvou krocích. První krok je tzv. registrační žádost, během které dochází k prvotnímu vyhodnocení přijatelnosti žádosti. Po schválení této žádosti může žadatel zaslat svou plnou žádost, a to opět prostřednictvím systému e-Account. (CzechInvest, © 1994 2019)

4.4.3 Vyhodnocení žádostí

Projektové žádosti jsou vybírány a hodnoceny pouze na základě pravidel nestrannosti, nediskriminace a transparentnosti. Projekty jsou vždy vybírány s ohledem na hodnocení projektu. Žádosti jsou hodnoceny samotnými poskytovateli daného grantu s výpomocí externích hodnotících subjektů. Každý projekt je hodnocen alespoň dvěma hodnotiteli. (Centrum pro regionální rozvoj ČR, © 2011 – 2017)

4.4.4 Controlling (monitoring)

Principu monitoringu a následného vyhodnocování je jeden z pěti primárních principů regionální politiky v EU. Základním cílem controllingu je průběžné vyhodnocování průběhu realizace projektu společně s vyhodnocováním informací získávaných v reálném čase v porovnání s původním projektovým plánem. (Centrum pro regionální rozvoj ČR, © 2011 – 2017)

4.4.5 Hodnocení projektu

Hodnocení projektu je komplexní proces probíhající v několika fázích s rozdílnými cíli. Především se však jedná o celkový proces zahrnující:

- Zkoumání pozitivních efektů dosažených implementací projektů v rámci strukturálních fondů, včetně zkoumání souladu projektových efektů se specifickými cíli operačních programů.
- Analýza míry účinnosti realizovaných procesů, společně se zhodnocením jednotlivých programů z hlediska jejich nastavení, a příprava návrhů na zlepšení efektivnosti programů.

Výstupem hodnocení je návrh zlepšení daného procesu, společně s doporučením implementace. (Centrum pro regionální rozvoj ČR, © 2011 – 2017)

4.4.6 Úkony doprovázející zakončení projektu

Realizátor projektu se smluvně zavazuje k dlouhodobému uchování efektů a výnosů plynoucích z jeho projektu (dlouhodobý časový rámec je zde definován dobou pěti let). Hlavním přínosem projektu je jeho dlouhodobá udržitelnost, resp. projektem dosažených efektů zejména institucionálního a finančního rázu. Udržitelnost projektu je jedním z hlavních faktorů, podle kterého jsou projekty hodnoceny a schvalovány. (CzechInvest, © 1994 – 2019)

5 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projekty představují komplexní procesy, které byly naplánovány za účelem dosažení a splnění určitého podnikového cíle. Každý projekt je limitován svým rozpočtem, časovým plánem a dostupnými zdroji. Podnikové projekty a jejich výstupy by měly být orientovány na konečné zákazníky, což znamená, že projektové cíle musí vést ke zlepšení firemního postavení na cílovém tržním segmentu. Zpracovatelé by tedy měli věnovat dostatečnou pozornost porozumění všem těmto projektovým náležitostem. (Pinto, 2015, s. 25 – 32)

Finanční řízení

Každý podnikový projekt musí být finančně přesně vymezen a naplánován. Analýza současného finančního zdraví podniku určí celkovou finanční zátěž projektu na podnik. Zpracovaný finanční plán projektu poskytne zadavatelům přehled o plánovaným nákladech a výnosech projektu. Autorka Svozilová (2016, s. 23) dále radí, aby měl každý projekt pevně stanoven limity pro čerpání nákladů na základě kvantifikace vstupů u jednotlivých projektových činnostech.

Jakmile jsou stanoveny předpokládané náklady projektu, musí být naplánovány také výnosy projektu. Posléze může být analyzováno projektové cash-flow, které umožní zhodnotit celkovou výhodnost projektu. Na základě míry výhodnosti projektu je hodnocena proveditelnost projektu. Mezi nejčastěji využívané metody pro hodnocení výnosnosti projektových investic patří čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento, návratnost investice (ROI) a doba návratnosti investice. (Svozilová (2016, s. 104 – 107)

Časové řízení

Z hlediska efektivity řízení musejí být jednotlivé dílčí činnosti projektu naplánovány před začátkem realizace celého projektu. Detailní časové plánování činností umožní efektivní využívání dostupných zdrojů. Detailní časové řízení projektů často také sestává z vypracování různých variant plnění projektu – nejčastěji nejpravděpodobnější, optimistické a pesimistické varianty. Podnik se takto může efektivně připravit na odlišné průběhy výkonů jednotlivých činností. (Pinto, 2015, s. 33 – 35)

Řízení rizik

Moderní management klade velký důraz na detailní řízení rizik projektů. Každý projekt zahrnuje určitou míru rizika, která se zvyšuje při rostoucí finanční a časové investici do projektu. Dynamičnost a proměnlivost tržního prostředí vyvolá potřebu účinného snižování

nejistoty. Základní metodou řízení rizik je klasifikace primárních rizik a následné navržení nepřijatelnějších protopatření. Riziková analýza je nezbytnou součástí každého podnikového projektu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 85 – 86)

Personální řízení

Implementace podnikového projektu přináší ve většině případů také potřebu personálních změn ve společnosti. V případě projektu rozšíření zahrnují personální změny potřebu navýšení počtu personálního zabezpečení výroby a ostatních podnikových činností. Podnikové změny na personální úrovni musí být také finančně naplánovány a zahrnuty ve finančním řízení projektu. (Pinto, 2015, s. 67 – 70)

Kontrolní činnost

Proces kontroly a vyhodnocování následuje po úspěšné realizaci projektu. V určených časových intervalech by měly být kontrolovány všechny podnikového výstupu, zejména výstupy přímo ovlivněné implementací projektu, aby bylo vyhodnoceno skutečné plnění podnikového projektu a byly identifikovány odchylky od podnikového plánu. (Pinto, 2015, s. 187 – 188)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce byla zaměřena na porozumění tématům podnikatelských záměrů, metodologie rozšiřování podniku, analýze podnikového okolí, finanční podpoře poskytované v rámci dotačních programů Evropskou unií a projektovému řízení. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost zprostředkovává dotační podporu zejména pro střední a malé podniky. Na základě vyhlášené dotační výzvy může podnik vypracovat projektový záměr, který v případě schválení bude finančně podpořen z Evropských strukturálních fondů. Evropská dotační podpora může výrazně snížit celkovou investiční zátěž projektu. Celková přijatelnost projektu se odvíjí od současného finančního zdraví podniku. Podnikový projekt musí být naplánován primárně z hlediska finančního, časového, personálního a rizikového řízení a také musí být zavedena metodologie kontroly průběhu a finálních výsledků projektu.

Vypracování teoretické části diplomové práce bylo provedeno s využitím literárních pramenů a také internetových zdrojů. Publikace autorky Srpové a kolektivu poskytla mnoho přínosných informací týkajících se podnikatelského záměru a rozšiřování podniku. V problematice řízení investičních projektů byly značně nápomocnými publikace autorů Fotra a Součka. Ze zahraniční odborné literatury to byla především publikace autora Pinto pojednávající o projektovém managementu, která poskytla důležité informace pro zpracování kapitoly o projektovém managementu podniku.

Nejnovější informace týkající se čerpání dotací ze strukturálních fondů Evropské unie jsou přístupny primárně na oficiálních internetových stránkách. Internetový portál zastřešující Evropské strukturální a investiční fondy v ČR je na adrese www.dotaceeu.cz. Tento portál byl vytvořen pod záštitou Ministerstva pro místní rozvoj ČR, aby sloužil jako hlavní místo poskytující elektronické informace žadatelům i nezávislým uživatelům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU EMSEKO CZ, S.R.O.

Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. je obchodní firmou specializující se na zpracování a výrobu plastových obalových materiálů. V podnikatelské sféře působí téměř již dvě dekády a v posledních deseti letech vyznávala politiku výrobního i obchodního růstu. Všechny podnikové informace a data pro vypracování podnikových analýz byly poskytnuty vedením společnosti.

7.1 Základní charakteristika společnosti

Základním předmětem podnikání společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. je výroba plastových a pryžových výrobků, společně s obchodem a poskytováním dodatečných služeb. Dle klasifikace CZ-NACE se podnikatelská činnost společnosti řadí do skupiny 220000. Identifikační číslo firmy je 25566741. Oficiálním sídlem společnosti je adresa 2. května 3070, 760 01 Zlín. Výrobní provozovna podniku se nachází v obci Kvasice, blízko města Otrokovice. V těchto prostorách probíhá v současné době výroba a expedice všech produktů.

Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. patří dle charakteristik počtu zaměstnanců a celkového obrátu do kategorie malých a středních firem. V souladu se směrnicemi Evropské unie se jedná o malý podnik. Za poslední tři roky byl průměrný počet zaměstnanců 26, a celkový roční obrat společnosti nedosáhl limitní hranice 10 milionů eur.

7.2 Historie rozvoje společnosti

Historie obchodní společnost EMSEKO CZ, s.r.o. sahá do konce 90. let 20. století. Firma byla založena v roce 1999 se zaměřením na pronájem nemovitostí. První podnikatelská činnost podniku představovala pronájem komerčních prostor ve Zlíně na Tyršově nábřeží. V roce 2002 společnost EMSEKO CZ, s.r.o. vydražila nemovitost ve městě Kvasice v okrese Kroměříž, v areálu ZP Kvasicko, a.s., společně s technologiemi na výrobu plastových tašek a polyethylenových fólií z materiálu HDPE (vysokohustotní polyethylen) v konkurzním řízení.

V následujícím roce 2003 došlo k prvnímu rozšíření stávajících technologií a výroby. Firma kapitálově investovala do pořízení vytlačovací výrobní linky typu EP 65N na HDPE fólie, čímž výrazně rozšířila své počáteční produktové portfolio. Rozšiřování podniku pokračovalo i v roce 2004, tentokrát však ve formě přístavby nových skladovacích prostor o celkové rozloze 400 m². Tyto nové skladovací prostory značně přispěly ke zvýšení kapacitních

možností podnikové výroby. Následně byl také spuštěn projekt zaměřený na opravu fasád stávající nemovitosti a podnikového nádvoří. Závěrem roku 2004 došlo k druhému rozšíření technologického zázemí a stávajícího produktového portfolia. Společnost zprovoznila novou konfekční linku na výrobu plastových tašek s průhmatem, zpevněný průhmatem, a boční a dolní záložkou. Těmito výrobními investicemi došlo k výraznému navýšení míry podnikové konkurenceschopnosti, jelikož tyto produkty představují jedny ze základních maloobchodních výrobků plastikářského průmyslu.

Společnost pokračovala v rozšiřování výčtu svých výrobních technologií také v roce 2005. V druhé polovině roku byla provedena investice do extruderu na výrobu malých fólií (extruder typu GF-30/400) na produkci tašek „košilek“ a „průhmatek“, které naleznou své maloobchodní využití např. v lékárnách a očních optikách. Primární snaha o rozšiřování produktového portfolia a technologického zázemí, která započala v roce 2003, byla dokončena závěrem roku 2005 započítáním výroby na nové lince pro výrobu sáčků a malých tašek „průhmatek“. Cílem tohoto procesu výrobní expanze byla kompletizace výrobní sestavy umožňující vlastní nabídku maximálního sortimentu z materiálu HDPE a LDPE (nízkohustotní polyethylen) bez nutnosti mimopodnikové spoluúčasti. Po dokončení této sekvence primární výrobní expanze se společnost EMSEKO CZ zařadila mezi přímé výrobce v České republice (se založením po roce 1990), kteří mohou trvale nabízet produktový sortiment tohoto rozsahu.

Rozšiřování produkčního zázemí však neskončilo první vlnou v roce 2005, ale stále postupně pokračuje. V roce 2006 a 2011 byly nainstalovány nové flexografické potiskovací linky poskytující šesti barevný tisk. Následně byly v letech 2007, 2013 a 2016 zprovozněny další vytlačovací linky na HDPE fólie (jedna z těchto technologií je zařízení METAMAX 65). Na základě prostředků obdržených ze strukturálních fondů Evropské unie byl v časovém rozmezí 2014 – 2017 realizován projekt nákupu linky na zpracování odpadních fólií na výrobu obalových materiálů. Úspěšná realizace tohoto projektu umožnila výrazné snížení celkové míry materiálového odpadu výroby, což se projevuje také sníženým environmentálním dopadem. V roce 2015 byla také z vlastních zdrojů realizována konstrukce nové stavby skladovacích prostor, která umožňuje navýšení celkové produkční a skladovací kapacity.

V současné době se měsíční zpracovatelské výrobní kapacity společnosti pohybují přibližně kolem 200 tun HDPE fólií. Následně může být více než polovina tohoto produktu

zpracována do formy potištěných fólií a obchodně konfekčního zboží (např. sáčky, tašky, a pytle).

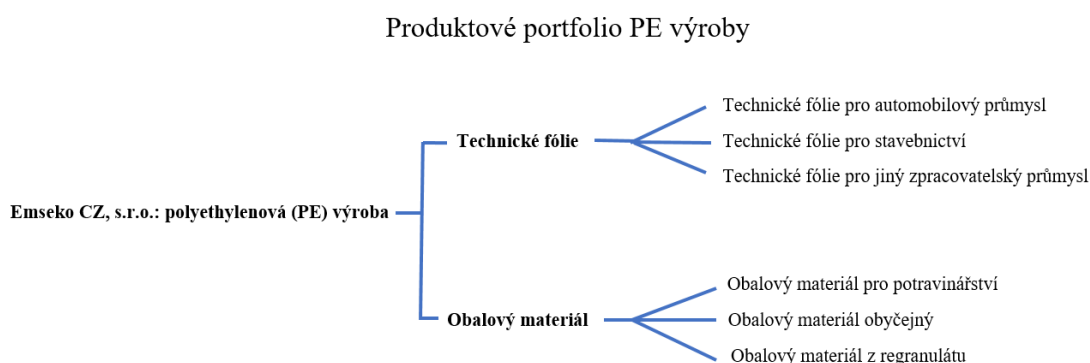
7.3 Produktové portfolio

Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. se primárně zabývá výrobou a potiskem fólií a reklamních tašek. Podnik disponuje širokým portfoliem produktů vyrobených zejména z PE (polyethylen) materiálu. Dále probíhá v podniku zkušební provoz výroby a zpracování biodegradabilních fólií. Kompletní produktové portfolio společnosti zahrnuje tyto produkty:

- Výroba fólií a obalových systémů z materiálu PE (tzv. polyethylenová výroba)
 - Výroba z materiálu HDPE (Vysokohustotní polyethylen)
 - Výroba z materiálu LDPE (Nízkohustotní polyethylen)
 - Výroba z materiálu MDPE (Středněhustotní polyethylen)
- Výroba biodegradabilních fólií a výrobků z nich navazujících
- Grafický potisk fólií materiálu HDPE, LDPE, PP (polypropylen) a papíru
- Tepelné svařování fólie do odlišných produktů
- Zpracování degradabilní fólie do různých typů výrobků

Nabídka širokého produktového portfolia je umožněna zejména dlouholetou kontinuální snahou o rozšiřování výroby a nabízených produktů, vždy v návaznosti na zvyšující se tržní poptávku. Primární položkou produktového portfolia společnosti je PE (polyethylen) výroba, která se skládá z technických fólií a obalových materiálů. Technické fólie jsou používány odběrateli v průmyslové činnosti. Podnikoví klienti využívají tyto polotovary jako vstupní materiál pro svou výrobu a zpracování dalších produktů. Příkladem dalšího zpracování těchto PE polotovarů jsou krycí fólie pro malíře.

Společnost má kromě certifikátu ISO 9001 také potravinářský atest (atest pro přímý styk s potravinami) na výrobu obalových materiálů pro potravinářství, zároveň byl u společnosti proveden potravinářský audit několika významnými potravinářskými firmami České republiky. Obr. 2 a přílohy P I – II znázorňují produktové portfolio PE výroby společnosti.



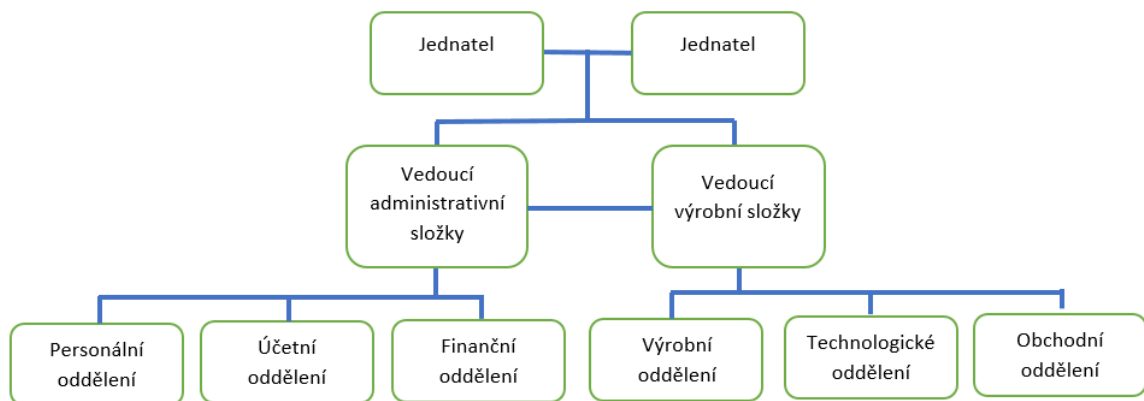
Obr. 2 Produktové portfolio PE výroby společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

7.4 Struktura vedení společnosti

Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. je na strategické i operativní bázi vedena dvěma jednateli. Každý z jednatelů je specializován na jinou oblast podnikové činnosti. Jeden z jednatelů se specializuje primárně na finanční a účetní stránku řízení, druhý poté na výrobní a technologickou stránku.

Další stupeň řízení je reprezentován vedoucím výrobní složky a vedoucím administrativní složky. Výroba podniku je situována v Kvasicích u Otrokovic, kde také sídlí vedoucí výrobní složky společně s jemu podřízenými útvary: výrobní, technologické a obchodní oddělení. Vedoucí administrativní složky sídlí ve firemní kanceláři ve Zlíně, kde řídí činnost, účetního, finančního a personálního oddělení.

Diskuze s vedením společnosti přinesla také informace týkající se specifických charakteristik hierarchického uspořádání podniku. Složky podniku jsou rozděleny dle konkrétních specializací obou jednatelů, aby tak mohla být zajištěna maximální efektivita řízení a využití jejich profesních znalostí. Na základě rozpravy s jednateli také vyplývá, že hierarchická struktura společnosti nerozděluje jejich strategické rozhodovací pravomoci, ale naopak je spojuje. Ke spojení pravomocí a ke vzájemnému rozhodování dochází na „nultém“ stupni řízení. Tento pojem reprezentuje další, explicitně nevyjádřenou, hierarchickou úroveň, která se nachází pod úrovní podnikových oddělení. Na tomto stupni jsou opět pouze jednatelé, kteří na základě informací získaných z celé firmy činí společně kvalifikovaná rozhodnutí operativního i strategického charakteru. Praktická efektivita tohoto způsobu řízení je hodnocena vedením velice pozitivně.



Obr. 3 Hierarchická struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

7.5 Dlouhodobá podnikatelská koncepce

Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. má definovanou dlouhodobou podnikatelskou koncepci, která určuje jednotlivé investiční a obchodní strategické cíle. Tato koncepce je definována jako záměr stát se primárním dodavatelem PE obalových materiálů pro potravinářství, automobilový, elektrotechnický a odpadový průmysl v celkovém měsíčním objemu podnikové výroby a zpracování minimálně 300 tun. V případě potravinářského průmyslu jsou cílovým segmentem zejména průmyslové pekárny a masný průmysl. Vzhledem na tuto dlouhodobou koncepci uplatňuje podnik investiční a obchodní strategii rozšiřování výroby (o čemž svědčí téměř 20 letá kontinuální snaha podniku o rozšiřování produktového portfolia a adaptaci nových technologií) se značným důrazem na vlastní inovační proces.

Před pěti lety měla dlouhodobá koncepce za cíl měsíční objem výroby a zpracování ve výši 200 tun PE obalového materiálu. Tohoto koncepčního cíle bylo úspěšně dosaženo před dvěma lety. Poté se na základě strategického rozhodnutí jednatelů požadovaná hranice objemu výroby posunula na 300 tun. Tudíž je možné konstatovat, že objem výroby je proměnlivá veličina dlouhodobé podnikatelské koncepce společnosti. Jedním z nedostatků podnikatelské koncepce je chybějící časový plán, který by přesně determinoval v jakém časovém horizontu má být jednotlivých podcílů dosaženo. Druhým místem pro zlepšení je nedostatečná specifikace cílového segmentu zákazníků. Obsluhovaný segment je rámcově specifikován, avšak chybí detailní deskripce profilu cílových zákazníků. Během procesu akvizice nových zákazníků tak není pevně specifikován, který zákazník (vzhledem na objem dodávek výrobků, velikost výroby, či objem tržeb) je důležitější pro firmu a lépe zapadá do dlouhodobé podnikatelské koncepce společnosti.

7.6 Charakteristika průmyslového odvětví

Odvětví výroby pryžových a plastových výrobků se řadí k hlavním odvětvím české ekonomiky. Důležitým faktorem je zde průmyslová návaznost na automobilový, stavebnický, obalový a také elektrotechnický průmysl. Postavení výroby pryžových a plastových výrobků v rámci zpracovatelského průmyslu postupně rostlo od začátku nového tisíciletí. Z pohledu procentního poměru v rámci zpracovatelského průmyslu se odvětví blížilo meziročně k 10 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2018)

Průměrné tržby v odvětví

V Tab. 1 je možné pozorovat vývoj ročních tržeb z hlavní průmyslové činnosti podniku EMSEKO CZ, s.r.o. ve srovnání s průměrnými tržbami celého průmyslového odvětví v ČR. V roce 2014 se podnik svými výsledky poprvé téměř vyrovnal průměrným tržbám v odvětví. V následujícím roce společnost již průměrné tržby odvětví převýšila a v roce 2016 dále meziročně rostla. (Český statistický úřad, © 2019) Dle vnitropodnikových informací výsledky tržeb z let 2017 a 2018 pokračují v rostoucím trendu meziročním tržeb.

Tab. 1 Srovnání průměrných tržeb z průmyslové činnosti v ČR (Zdroj: ČSÚ, Tržby z průmyslové činnosti, 2019; vlastní zpracování)

22 Výroba pryžových a plastových výrobků											
v mil. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrné tržby z průmyslové činnosti v ČR	93,3	89	103,9	111,3	103,5	101,8	110,3	105,4	101	107,5	99,3
Tržby z průmyslové činnosti podniku EMSEKO CZ, s.r.o.	39	33	40	49	59	70	99	107	116	Nezveřejněno	

Zaměstnanost v odvětví

V Tab. 2 je znázorněn průměrný počet fyzických osob zaměstnaných v odvětví v jednotlivých letech. V rámci zpracovatelského průmyslu se jedná přibližně o šesté odvětví s nejvyšším počtem zaměstnaných osob. V roce 2018 zde bylo zaměstnáno více než 90 tisíc občanů. (Český statistický úřad, © 2019)

Tab. 2 Průměrný počet fyzických osob zaměstnaných v odvětví (Zdroj: ČSÚ, Zaměstnanost v průmyslu, 2019; vlastní zpracování)

22 Výroba pryžových a plastových výrobků											
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet fyzických osob zaměstnaných v odvětví	88 358	75 031	73 967	77 678	77 023	75 478	78 714	81 537	86 058	89 218	90 092

Průmyslová produkce v odvětví

Z dostupných údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem vyplývá, že průmyslová produkce v odvětví výroby pryžových a plastových výrobků úměrně stoupá již od roku 2009. V roce 2017 přesáhla celková roční produkce objem 350 000 tun, což představuje nárůst o téměř 100 000 tun v porovnání s rokem 2008. Odvětví výroby pryžových a plastových výrobků představuje ekonomicky silnou oblast, která má značný poměr na hospodářské výkonnosti státu. Pro zvýšení relevance vzhledem k předmětu produkce společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. obsahuje tabulka pouze dvě kategorie průmyslového odvětví:

1. Desky, listy, filmy, fólie a pásy z plastů, nevyztužené
2. Pytle, sáčky a kelímky z polymerů ethylenu (Český statistický úřad, © 2019)

Tab. 3 Produkce výrobků v průmyslu (Zdroj: ČSÚ, Produkce vybraných průmyslových výrobků, 2019; vlastní zpracování)

22 Výroba pryžových a plastových výrobků											
v tunách	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výše roční produkce vybraných průmyslových výrobků	264 119	239 552	273 521	294 907	296 943	302 838	322 745	333 660	341 788	361 988	-

8 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Podnikatelské prostředí společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. bude analyzováno prostřednictvím McKinseyho 7S modelu, Porterova modelu a SWOT analýzy. Aplikací těchto modelů bude efektivně vyhodnoceno interní i externí prostředí společnosti.

8.1 Analýza McKinseyho 7S modelu

Všechny aspekty McKinseyho 7S modelu budou aplikovány a následně vyhodnoceny z pohledu fungování společnosti.

Struktura společnosti (Structure)

Struktura společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. je sestavena dle standardního podnikového členění na bázi strukturovaných samostatných oddělení, které se specializují na příslušné oblasti podnikové činnosti. Ve společnosti tedy fungují oddělení technologické, výrobní, účetní, finanční, personální a obchodní.

Z hlediska počtu hierarchických stupňů je zde možno rozlišit tři základní hierarchické stupně vedení. Nejvyšší stupeň představují jednatelé společnosti, kteří dohlížejí nad všemi činnostmi provozu, technologií a manažerského řízení. Každý z jednatelů se specializuje primárně na jinou část podnikové činnosti v rámci operativního řízení společnosti, avšak všechna rozhodnutí jsou činěna v akordu. Druhý hierarchický stupeň představují vedoucí výrobního a administrativního úseku podniku. Tito vedoucí jsou přímými podřízenými jednatelů a jejich odpovědnost spočívá v řízení a kontrole jednotlivých oddělení. Třetí hierarchický stupeň tvoří jednotlivá podniková oddělení. V rámci firemních oddělení by bylo možné ještě samostatně identifikovat vedoucí zaměstnance pracovních týmů, tzv. „předáci“, kteří mají na starost mikromanagement a vedení každého zaměstnaneckého týmu. V oficiálních struktuře však předáci nejsou uznáváni.

Kontrola a řízení probíhá z prvního hierarchického stupně směrem ke třetímu stupni (tzn. směrem od jednatelů k jednotlivým oddělením), avšak feedback neprobíhá vždy postupně od třetího k druhému stupni a následně k stupni prvnímu. V některých případech probíhá feedback přímo od třetího stupně k stupni prvnímu, což znamená, že jednatelé jsou sami v kontaktu se všemi zaměstnanci a sami se aktivně podílejí na operativním řízení společnosti. V tomto případě slouží poznatky a informace od prostředního stupně řízení k vytvoření rozsáhlejšího a detailnějšího pohledu na danou problematiku.

Vnitropodniková komunikace probíhá prostřednictvím dvou komunikačních kanálů: podnikový intranet a pravidelné řídicí schůze. Intranet je zde využíván k posílání všech zpráv, komunikací, informací a novinek. K intranetu mají přístup všichni zaměstnanci, kteří v systému obdrželi svůj účet společně s identifikační adresou, na základě které mohou být ve vnitropodnikovém komunikačním kanále identifikováni a může jim být udělen přístup k jednotlivým funkcím tohoto komunikačního portálu.

V podniku existuje struktura provázanosti jednotlivých oddělení, která jsou takto tzv. „spárována“. Díky tomuto přidružení je usnadněna komunikace mezi autorizovanými osobami ze spárovaných oddělení, jelikož jednotliví zaměstnanci jsou lépe zasvěcení do pracovních znalostí a postupů svých kolegů z druhých oddělení. Díky tomuto systému je značně zvýšen okruh a záběr znalostí daných pracovníků, kteří jsou jednak podporováni ze strany zasvěcených kolegů ze sdružených oddělení a jednak jim sami poskytují pracovní a znalostní podporu. Mezi příkladné podnikové „sparingy“ patří zejména:

- Finanční – Účetní oddělení
- Finanční – Obchodní oddělení
- Výrobní – Technologické oddělení
- Výrobní – Obchodní oddělení

Systémy společnosti (System)

Základní systémy společnosti jsou založeny na každodenním operativním řízení společnosti. Na nejvyšším manažerském stupni podnikové struktury je řešena zejména procedurální a procesní tematika, což znamená, že management určuje a přesně definuje, jaké procesy v podniku probíhají, jaké jsou cíle těchto procesů, a požadované minimální a optimální výsledky. Nejvyšší představitelé jednotlivých oddělení navrhují a vypracovávají návody k doporučenému postupu při výkonu jednotlivých pracovních úkonů. Jednatelé tyto postupy schvalují, posléze navrhují zlepšení a stanovují návaznosti jednotlivých procesů – určují způsoby, jakými by zaměstnanci vykonávající daný úkon mohli zjednodušit pracovní úkony svých kolegů, kteří pracovní navazují na již dosažené výsledky.

Vedoucí výrobní a administrativní složky dohlíží také na korektní aplikaci a dodržování základních pravidel a bezpečnostních opatření při provádění pracovních úkonů, popřípadě také zajišťují relevantní školení na tyto témata. Dále mají povinnost si vést a archivovat všechny pracovní a výkonnostní statistiky. Vedoucí stanovují zaměstnancům každodenní pracovní plán odvíjející se od momentálních operačních cílů. Tyto operační cíle jsou

zadávaty jednateli, a svou věcnou a relevantní stránkou navazují na střednědobé strategické podnikové plány. Vedoucí podnikových složek jsou o těchto střednědobých plánech spravěni, avšak vedení zaměstnanců a denních pracovních povinností provádějí na základě momentálních operačních cílů.

V souvislosti s pracovním plánem jsou poté vedeny tzv. „závěry pracovního dne“, kde je zpětně zhodnocen předmět a objem vykonané pracovní činnosti, a posléze vytvořen pracovní report. Jednatelé mají tyto pracovní reporty k dispozici, aby si mohli vést přehled o progresu vykonaném na požadovaných úkonech (např. jak postupuje plán výroby nejnovější zakázky) vzhledem k současným operačním cílům. Zde opět funguje provázanost jednotlivých oddělení a vzájemná spolupráce.

Styl vedení (Style)

Styl vedení společnosti se liší v závislosti na jednotlivých funkcionálních úsecích společnosti. Jednatelé uplatňují odlišný styl řízení v individuálních odděleních, jelikož každý úsek společnosti má jinou charakteristiku, jiné cíle a jinou zaměstnaneckou strukturu (tzn. zaměstnanecký fond má odlišné požadavky, vzdělání a odlišnou motivaci).

Výrobní a technologické oddělení společnosti je vedeno převážně direktivně, jelikož zde není moc prostoru k individuálnímu zaměstnaneckému rozhodování. Postupy a plány výroby jsou jednotně stanoveny, a výrobní pracovníci musí dodržovat schválené metody a postupy výkonu. Zaměstnanci se postupně detailně naučí znát technologii, s níž pracují, jsou schopni sdílet kvalifikované výrobní a technologické poznatky k výrobě, které mohou napomoci při zavádění nových výrobků. V těchto situacích jsou řízení demokraticky, jejich názor je vyslyšen a jejich aktivní zapojení je podporováno a oceňováno.

Obchodní oddělení je řízeno převážně liberálně. Obchodní experti společně s jednotlivými zástupci si na základě svých dlouholetých zkušeností mohou sami určit valnou část struktury a harmonogramu svého pracovního dne, jakožto i postupy a metody využívané k výkonu jejich povinností. Zde je kladen důraz na individuální rozvoj obchodních zástupců, kterým je takto ponechána značná volnost. Je zde nutno poznamenat, že v případě dlouhodobějších nedostatečných efektů jejich práce, jsou jejich pracovní postupy detailněji analyzovány.

Účetní a finanční oddělení je řízeno především na základě demokratických manažerských principů. Zaměstnanci mohou využít svých zkušeností a doporučovat metodiku výkonu svých pracovních úkonů, jejich doporučení budou poté detailně konzultována společně s vedoucím administrativní složky. Během této konzultace se společným postupem dosáhne

závěrů ohledně metodiky a systému provádění pracovních úkonů na účetním a finančním oddělení.

Spolupracovníci (Staff)

Analýza zaměstnanců společnosti byla provedena z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, předchozích zkušeností a pracovních znalostí a dovedností. Z hlediska demografických ukazatelů může být uvedeno, že ve společnosti je 64 % mužů a 36 % žen. Převyšující zaměstnávání mužů je ovlivněno strukturou primární podnikové činnosti podniku – manuální operace výrobních strojů – vyznačující se zvýšenou svalovou zátěží. Průměrný věk všech zaměstnanců společnosti je 37 let. Počet zaměstnanců disponujících vysokoškolským vzděláním je $\frac{1}{6}$ z celkového počtu pracovníků podniku. Převážně se jedná o vysokoškolské vzdělání z oblasti financí, technologií nebo správy podniku na magisterské úrovni. Průměrný počet let dosažených pracovních zkušeností zaměstnanců ve výrobním a technologickém oddělení je 8 let, 11 let ve finančním a účetním oddělení, a 5 let v obchodním oddělení. Zajímavostí je, že v průměru každý druhý zaměstnanec disponuje určitým certifikátem rozšiřujícím soubor základních pracovních znalostí a dovedností.

S využitím Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie zde bude věnována pozornost primárně motivačním a hygienickým faktorům. Motivační faktory jsou ve společnosti přítomny pro všechny zaměstnance. Na všech úrovních hierarchické struktury, s výjimkou jednatelů, se jedná zejména o dva nejdůležitější motivační faktory: peněžní odměna a možnost postupu na vedoucí pozici. Mzdová odměna (či odměna ve formě prémie) je motivační faktor přítomen pro zaměstnance schopné podávat konzistentní pracovní výkony zlepšující se v daném časovém úseku. Pod pojmem zlepšení zde můžeme chápat prohlubující se technické znalosti a zvyšující se četnost relevantního aktivního feedbacku. Postup na vedoucí pozici je poté podmíněn uvolněním dané pozice a splněním všech požadavků na tuto roli. Zaměstnanec musí prokázat všechny zmíněná zlepšení pracovní výkonnosti a také musí projevit znalosti a zájem o vedoucí postavení. Je nutno poznamenat, že jelikož je hierarchická struktura tzv. nízká, není zde mnoho příležitostí pro postup na vyšší zaměstnanecké pozice manažerského charakteru.

Hygienické faktory jsou ve společnosti kvalitně rozvinuty. Jednatelé přicházejí do styku se všemi zaměstnanci podniku na pravidelné bázi. Pořádají se pravidelné zaměstnanecké schůze a zde mají pracovníci příležitosti vyjádřit všechny své nápady, připomínky a dotazy. V podniku funguje oboustranná komunikace, tj. zdola i shora. Díky rostoucímu

ekonomickému cyklu v národní a mezinárodní hospodářské sféře byly v roce 2018 v podniku zvyšovány průměrné výdělky. Jeden z nejvýznamnějších silných faktorů je možné přiřadit celkovému vnitropodnikovému prostředí, které není rigidní a neměnné, právě naopak je kladen kontinuální důraz na postupné zlepšování všech stránek podnikového fungování, což je jeden z význačných indikátorů značících, že podnik nepodléhá, a při zachování stávajícího kurzu vývoje ani nebude podléhat, významné systémové entropii. Se snižující se entropií podnikového systému, dochází ke zvyšování schopnosti konat efektivní práci.

Schopnosti (Skills)

Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. se vyznačuje několika základními schopnostmi, které její zaměstnanci a podnik jako celek provádí opravdu skvěle. V první řadě by zde měla být zmíněna dovednost přizpůsobivosti individuálním zakázkám a požadavkům klientů. Tato dovednost je postavena na hluboké znalostní bázi současných technologických systémů a metod, protože pouze s detailním porozuměním výroby je možné úspěšně připravovat individuální zakázky, a obzvláště ty, které nebyly dříve v žádném množství vyráběny. Vyhovění specifickým požadavkům klienta je tedy jedna z nejvýznamnějších podnikových dovedností.

Další významnou schopností je školení a výuka zaměstnanců podniku. Pro nové zaměstnance podniku je připraven postupný kurz praktického a teoretického zaučování. Nově příchozí zaměstnanci tak navazují na své předešlé zkušenosti a detailněji se seznamují se specifikacemi technologií a pracovních metod využívaných v podniku. Tento program zaučování je poměrně rozsáhlý a je vytvořen nejenom pro počáteční doplnění vyžadovaných znalostí, ale také pro další budoucí rozvoj. V případě, že zaměstnanci chtějí získávat další informace z oboru, jsou podporováni z hlediska časové pracovní flexibility a nákladů. Týmová školení tohoto typu však v podniku nejsou provozována.

Podniková schopnost komunikace by se zde také měla být zmíněna. Tok informací ze strany vedení směrem k nižším hierarchickým strukturám je opravdu obsáhlý a efektivní. Podřízení zaměstnanci jsou detailně spravováni o současném operativním harmonogramu, a také o následném střednědobém plánu. Určité výrobní a investiční plány jsou také sdělovány zaměstnancům na základním hierarchickém podnikovém stupni, což umožňuje jejich větší inkluzi do podnikového systému strategického řízení. Na tomto místě je nutno zmínit, že některé podnikové investice (zejména kapitálové povahy) byly v prvopočátku impulsy ze strany výrobních a provozních zaměstnanců. Tato strategie se jeví být poměrně účinnou, jelikož právě tito zaměstnanci jsou v každodenním styku s výrobou, všímají si možných

příležitostí rozvoje, změny a obohacení celého procesu hodnototvorby, jehož se sami účastní.

Strategie (Strategy)

Dlouhodobá strategie společnosti EMSEKO CZ je vyprofilovaná a specificky orientovaná. Tato strategie primární podnikatelské činnosti společnosti je zaměřena na poskytování plastikářských výrobků vymezenému tržnímu segmentu. Jedná se o tržní segment malých až středně velkých klientů, kteří požadují často nestandardní a na míru připravené plastikářské výrobky. Tento segment není obhospodařovaný velkými výrobci, protože je pro ně z hlediska celkového objemu výroby a časové investice do kustomizace nezajímavý. Je nutno poznamenat, že takto vymezený segment je z hlediska strategického řízení podnikového rozvoje málo efektivní.

Za účelem naplnění této podnikové strategie musí společnost prokázat detailní technologické znalosti a musí kontinuálně investovat do moderních výrobních zařízení. Modernizace umožňují větší flexibilitu individuální výroby, jelikož operační systémy a hardwarové složení strojů poskytuje operátorům detailnější nastavení a přizpůsobení plánu výroby.

Naplnění této strategie bude dosaženo také vynaložením většího množství finančních zdrojů na rozšíření B2B marketingu, díky kterému se rozšíří povědomí ostatních klientů z tohoto segmentu o produktové nabídce a výrobních možnostech společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.

Z hlediska personální strategie se jedná o udržení nízkého procenta fluktuace zaměstnanců, a zvyšování znalostní a zkušenostní báze stálých zaměstnanců. Finanční strategie podniku je zaměřena na využívání levného externího kapitálu, avšak v mezích zdravého finančního řízení. Celková strategie podniku je zaměřena na dlouhodobý udržitelný růst v cílovém tržním segmentu, což bude dosaženo za předpokladu udržení stabilních výkonnostních indikátorů personálního, výrobního a finančního oddělení.

Sdílené hodnoty (Shared Values)

Sdílené hodnoty společnosti primárně představují zásady morální etiky, které spravují a řídí všechno jednání ve společnosti, ve vnitřním i vnějším podnikovém prostředí. Tyto zásady představují především poctivost, spolupráci, a otevřenost. Fungování společnosti je principiálně postaveno na zásadách sdílení znalostí a poskytování pomoci. Zásady týmové práce a týmových úspěchů jsou stavěny nad individuální úspěchy a ocenění. Všechny pracovní úkony jsou vnímány jako sekvence navazujících vstupů a výstupů, které byly vytvořeny ostatními zaměstnanci, tudíž je podporováno týmové chápání a vnímání

podnikatelské činnosti, které povede k celopodnikovému úspěchu a progresu. To je zde aktivně podporováno i nejvyšším vedením, které se aktivně podílí na každodenním řízení a vztahu se všemi zaměstnanci.

Zásada otevřenosti představuje styl komunikace panující uvnitř podniku, relevantní informace a poznatky jsou zde otevřeně sdíleny a předávány ze strany vedení společnosti. Zaměstnanci jsou podporováni, aby sdíleli své vlastní myšlenky související s fungováním společnosti a ohledně jejich vlastního života uvnitř podniku.

8.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model byl aplikován na stávající podmínky společnosti.

8.2.1 Vstup nové konkurence do odvětví

V analyzovaném plastikářském odvětví je možné determinovat základní faktory, které mají primární vliv na vstup nové konkurence do odvětví. Mezi tyto základní faktory patří kapitálová náročnost, zkušenost s výrobou, vlastní výzkum a vývoj, legislativní vývoj a stávající obchodní situace.

1. Kapitálová náročnost

Kapitálová náročnost je základním faktorem mající zásadní vliv na vstup nové konkurence do odvětví. Nová firma musí disponovat velkým základním kapitálem, jelikož plastikářská výroba je technologicky značně náročná. Cena nového výrobního stroje od zahraničních výrobců se pohybuje ve statisících dolarech, a to je pouze jeden výrobní stroj umožňující výrobu velice úzkého spektra výrobků. Pokud chce firma nabízet širší produktové spektrum, musí investovat do několika strojů, čímž se počáteční náklady můžou šplhat do desítek miliónů korun českých. Tyto náklady se poté ještě navýší o cenu výrobního materiálu.

Následně je nutno vzít v úvahu prostorové požadavky na umístění výrobního zařízení a uskladnění výrobního materiálu. K tomuto jsou vyžadovány prostory o rozměrech ve výši alespoň tisíce metrů čtverečních, cena za nákup nebo pronájem prostor těchto rozměrů je značně závislá na geografické lokalitě.

2. Výrobní zkušenosti

Výrobní zkušenosti představují druhý základní faktor ovlivňující vstup nové konkurence do odvětví. Nový výrobce se musí potýkat s dlouhou křivkou učení charakterizovanou pomalou akcelerací, jelikož nedisponuje profesními zkušenostmi s plastikářskou výrobou. Výroba tohoto charakteru vyžaduje výrobní zkušenosti poskytující informace o práci s jednotlivými typy materiálu. Bez těchto zkušeností musí být vynaložen delší časový úsek na tzv. „zkušební“ náběh výroby, během kterého si firma vyzkouší různé metody práce s odlišnými materiálovými vstupy a vytvoří návody na odzkoušenou výrobu různých typů zakázek. Získání dodatečných profesních zkušeností na stabilní a kontinuální výrobu požadovaných zakázek vyžaduje čas, který samozřejmě v sobě skýtá další náklady.

3. Vlastní výzkum a vývoj

Na faktor výrobních zkušeností přímo navazuje vnitropodnikový výzkum a vývoj. Tento faktor je důležitý zejména při tržní adaptaci podniku a při snaze o rozšiřování výrobního portfolia. Zejména pokud bude podnikový klient vyžadovat nový druh výrobku, či modifikaci stávajícího výrobku, bude pro podnik obtížné klientovi úspěšně vyhovět, jestliže podnik sám aktivně nepracuje a nerozvíjí svůj výrobní proces. Plastikářské odvětví je bohaté na poměrně rychlé zlepšování technologie, jejíž ovládání se provádí softwarově na vestavěných počítačových panelech.

4. Stávající obchodní situace

Stávající situace na trhu je dalším významným faktorem ovlivňujícím riziko nové konkurence. Současné tržní podmínky nedovolují výrobcům pracovat s velkou marží a přidanou hodnotou u vyrobených výrobků. Jednou ze strategií uplatňovaných při vstupu na trh je implementace nízkých cen produktů, avšak v odvětví se značným tlakem na celkovou přidanou hodnotu může být realizace této strategie obtížná a neefektivní.

5. Legislativní vývoj

Nový výrobce bude vstupovat do odvětví, které podléhá regulacím a úpravám ze strany EU i Českého republiky. Zejména ze strany environmentální ochrany a šetrnosti ve vztahu průmyslové výroby k přírodě a jejím naturálním bohatstvím se v posledních letech zvyšuje tlak na regulaci objemu plastové produkce, respektive konečných plastových odpadů. Tudíž budoucnost celého odvětví výroby plastových

fólií a tašek může čelit dalším významným změnám v následujících letech. Zejména se může jednat o tlak na změnu výrobní technologie a typů vstupních materiálů, které by byly šetrnější k přírodnímu prostředí – zejména BIO rozložitelné polyethylenové granule. Nový výrobce tudíž může investovat do odvětví, které nevykazuje legislativní stabilitu. Povinné zpoplatnění plastových tašek v supermarketech a jiných obchodech v roce 2018 představovalo jeden z důležitých legislativních vývojů a zásahů do plastikářského odvětví.

8.2.2 Hrozba substitučních výrobků

V plastikářském odvětví existují momentálně dva hlavní substituty PE (polyethylenové) výroby a jednotlivých produktů. V první řadě se jedná o tzv. BIO tašky vyrobené z biodegradabilního materiálu, který nezatěžuje životní prostředí. Tento materiál má velmi podobné užitné vlastnosti jako standardní HDPE a LDPE materiál. Výsledné tašky a fólie vyrobené z tohoto materiálu jsou většinou velmi pevné, dají se průmyslově potisknout bez potíží, a jsou přibližně o 40 % těžší než produkty vyrobené ze standardního PE materiálu. Zásadní nevýhodou tohoto materiálu a výsledných produktů je cena, respektive náklady na pořízení. BIO kompostovatelný materiál je průměrně třikrát dražší než standardní materiál. Na začátku roku 2019 se cena běžného BIO materiálu pohybovala okolo 5 000 USD za 1 tunu (v přepočtu přibližně 113 000,- Kč za 1 tunu) bez nákladů na dopravu. BIO výrobní materiál je substitutem se značným budoucím potenciálem vývoje, jelikož legislativní a environmentální tlak na zvyšování ochrany životního prostředí a širší využívání rozložitelných výrobků se zvyšuje. V současné době se BIO produkty začínají postupně zavádět do produktových portfolií jednotlivých výrobců.

Druhým substitutem jsou papírové tašky a obaly. Tento typ substitutu má dlouhou historii výroby (zejména ve Spojených státech amerických) a také odlišné fyzikální, chemické, a částečně i užitné vlastnosti. Ve srovnání se standardním HDPE a LDPE materiálem jsou tyto produkty náchylné na znehodnocení zejména vodou a přílišným tlakem, což znamená, že mají menší nosnost a jsou náchylné vnějším vlivům počasí. Značnou výhodou papírových tašek je způsob jejich výroby, jelikož jsou obvykle vyráběny z recyklovaného i dále recyklovatelného materiálu. Celý výrobní proces těchto produktů je ve srovnání s BIO kategorií méně nákladný. Americká společnost Boustead Consulting & Associates provedla produktovou analýzu LCA neboli analýzu životního cyklu výrobků těchto tří druhů plastových tašek (BIO degradabilní tašky, tašky z recyklovatelného papíru, standardní PE tašky), aby

tak kvantifikovali ekologický dopad těchto produktových kategorií. Na základě evaluace zátěže těchto výrobků z hlediska emise CO₂, acidifikace (okyselování) půdního nebo vodního ekosystému, spotřeby fosilních paliv, elektrické energie a vody, bylo dosaženo závěru, že standardní polyethylenová taška má nejmenší dopad na životní prostředí. (American Chemistry Council, © 2007).

8.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla průmyslových výrobců – zároveň i dodavatelů – plastikářského, respektive petrochemického průmyslu je odvozena od jejich konkurenční struktury v lokalitě střední Evropy. V České republice působí jeden z největších střeoevropských petrochemických závodů zabývajících se výrobou a distribucí polyethylenového výrobního materiálu pod obchodním názvem Unipetrol, a.s. V roce 2018 bylo dokončeno 100% převzetí Unipetrolu polskou akciovou společností PKN Orlen, která je největším zpracovatelem ropy v zemích Visegrádské čtyřky (V4). Unipetrol produkuje více než 5 miliónů tun HDPE polyethylenového materiálu ročně. Na produkci LDPE materiálu se společnost nespécializuje. (Unipetrol, © 2018)

Dalším z největších petrochemických závodů je slovenská akciová společnost Slovnaft, která je největší ropnou společností na Slovensku. Slovnaft se specializuje na výrobu LDPE materiálu a přímo tak nekonkuruje společnosti Unipetrol. Slovnaft přešel v roce 2003 pod 100% kontrolu maďarské ropné a plynárenské skupiny MOL, která je dalším z největších ropných zpracovatelů. Společnost MOL vyrábí v Maďarsku materiál typu HDPE a přímo konkuruje společnosti Unipetrol. Společně s Unipetroleem se podílejí na zásobování střeoevropského trhu polyethylenovým materiálem z majoritní většiny. (MOL Česká republika, © 2019). Výrobní a dodavatelská síla těchto společností je značná, ale v podstatě si navzájem účinně konkurují. Pokud například Slovnaft nabídne společnosti určitou měsíční cenu na HDPE materiál, Unipetrol se bude snažit poskytnout cenu nižší a bude ochoten vyjednávat i s menšími klienty. V roce 2015 byla velkým výbuchem ve výrobě Unipetrolu pozastavena produkční činnost PE materiálu na dobu přibližně jednoho roku. (Unipetrol, © 2017). Během tohoto období se ukázala nutnost diverzifikace dodavatelů výrobních vstupů.

Další skupina významných dodavatelů pochází z oblasti Blízkého východu, zejména ze Saudské Arábie a Iránu. V posledních letech se ropné společnosti z těchto zemí začínají více zabývat petrochemickým zpracováním ropy, a mezinárodně distribuují petrochemické

produkty jako například polyethylen. Aby byli na trhu dostatečně konkurenceschopní, využívají nižší těžební ceny ropy, aby tak vyrovnali náklady na přepravu.

8.3.1 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé disponují značnou vyjednávací silou v plastikářském odvětví, jelikož požadavky jejich zakázek jsou vysoce individuální a musejí být kustomizovány. Z valné většiny platí, že každý zákazník má specifické požadavky na svou zakázku. Tyto požadavky se většinou liší v charakteristikách typu výsledného produktu, tloušťky a celkových rozměrech výsledné PE fólie nebo plastové tašky, a také barvě a potisku produktu. Z těchto důvodů je obtížné vyrábět produkty do skladových zásob (tzv. na sklad), což znamená vyrábět tašky a fólie i mimo konkrétní zakázku a uskladňovat je. Pravděpodobnost, že určitý zákazník bude požadovat typově stejný produkt jako zákazník jiný, je poměrně malá. Při výrobě do skladových zásob vznikají náklady na uskladnění. Pokud nebude produkt následně prodán, musí být ve výrobě zpětně zpracován na původní výrobní granulát, což značně snižuje jeho hodnotu. Tento proces zpětného zpracování se nazývá regranulace.

Pokud klient nebude s výsledkem kustomizované zakázky spokojen, může se stát, že odmítne převzetí vyrobených produktů. Tímto jednáním vzniká firmě značná ztráta, která se dá do jisté míry snížit zpětným procesem „regranulace“. Avšak tento proces také vytváří náklady, a takto zpracovaný výrobní materiál není stejně hodnotný jako originální materiál. Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká, zejména pokud se jedná o první obchodní zakázky. Při dlouhodobém obchodním vztahu je nastolena mezi společnostmi vyjednávací rovnováha, jelikož klient má zájem pokračovat v kvalitní a spolehlivé obchodní spolupráci. Vyjednávací rovnováha se zde týká zejména platebních podmínek a způsobu, pomocí kterého klient ověřuje správnost a kvalitu vyrobeného zboží. Paušálně platí, že společnost se snaží ustálit obchodní spolupráci s klienty, aby tak mohla lépe řídit výrobu a skladové zásoby.

8.3.2 Stávající konkurence na trhu

Z hlediska podobnosti vyráběných produktů a objemu celkové výroby lze rozlišit následující obchodní firmy jako stávající tržní konkurenci:

1. **CZECH-BAG Odry, s.r.o.**

Firma CZECH-BAG Odry byla založena v roce 1995 se zaměřením na prodej obalových materiálů v regionu Odry. Postupně se firma začala specializovat na prodej obalových materiálů typu HDPE, LDPE, a LDPP (nízkohustotní polypropylenové vlákno). Současnou vizí společnosti je vybudování výroby HDPE a LDPE obalových materiálů, která umožňuje recyklaci použitého polyethylenového výrobního materiálu. Produktové portfolio společnosti zahrnuje PE fólie, antikorozi fólie, zipové sáčky, a lepicí pásy. (CZECHBAG, © 2018)

V roce 2016 disponovala firma CZECH-BAG Odry celkovými aktivy v hodnotě 26 miliónů Kč, dlouhodobý hmotný majetek představoval přibližně 3,4 mil. Kč. Z hlediska pasiv činil vlastní kapitál přibližně 7,5 mil. Kč a celkové závazky zhruba 18,7 mil. Kč. EMSEKO CZ a CZECH-BAG Odry disponují podobnou majetkovou i kapitálovou strukturou. Hospodářský výsledek po zdanění dosáhl hodnoty 1,7 mil. Kč, s celkovými tržbami za prodej výrobků a služeb v míře 62 mil. Kč. (CZECH-BAG Odry s.r.o., 2016)

2. **Centroplast, s.r.o.**

Společnost Centroplast působící v regionu Uherské Hradiště byla založena v roce 1999, a její podnikatelskou činností je výroba a komplexní zásobování plastových výrobků. Produktová nabídka firma zahrnuje plastové sáčky, zip sáčky, pytle, obaly, přířezy, kustomizované HDPE a LDPE fólie, hadice a polohadice. (Centroplast, © 2019)

V roce 2016 evidoval Centroplast celková svá aktiva v hodnotě přibližně 24,5 mil. Kč, s dlouhodobým hmotným majetkem ve výši 12,3 mil. Kč. Vlastní kapitál společnosti činil ve stejném roce 12,4 mil. Kč, a závazky představovaly 12 mil. Kč. (Centroplast, 2015) Vzhledem ke společnosti EMSEKO CZ a CZECH-BAG Odry má firma Centroplast nejvyváženější kapitálovou strukturu. Celkové tržby dosáhly v roce 2015 2,9 mil. Kč, což dokládá, že podnik Centroplast je zdatně menším výrobcem ve srovnání s firmou EMSEKO CZ, avšak se širším produktovým portfoliem. (Centroplast, 2016)

3. **Pebal, s.r.o.**

Společnost Pebal vznikla v roce 1995 v Plzeňském regionu, a postupem času se vyvinula v jednoho z hlavních producentů zajišťujícího dodávky obalového

materiálu v ČR. Dnes společnost Pebal operuje v provozních prostorách o rozloze 50 000 m² s téměř 100 zaměstnanci. Specializuje se na výrobu polyethylenových fólií spolu se souvisejícími produkty a osmibarevným flexotiskem. Ve valné míře disponuje Pebal moderními technologiemi na výrobu a zpracování PE produktů. (PEBAL s.r.o., © 2019)

Firma Pebal v roce 2016 účetně vykázala celková svá aktiva v hodnotě 383 mil. Kč, z toho přibližně 11 mil. v dlouhodobém hmotném majetku. Společnost disponuje vlastním kapitálem v hodnotě 192 mil. Kč a také celkovými závazky v míře 179 mil. Kč. Celkové tržby dosáhly ve sledovaném roce 516 mil. Kč. Společnost Pebal pracujeme se stejným sortimentech výrobků jako firma EMSEKO CZ, s.r.o, avšak jejich kapitálové a produkční zázemí je rozsáhlejší. Zajímavým ukazatel je také podíl celkových aktiv na celkových tržbách. EMSEKO CZ má značně lepší skóre v tomto ukazateli než firma Pebal. (PEBAL s.r.o., 2016)

4. **R.O.P. Europe, s.r.o.**

Společnost R.O.P. Europe byla založena v roce 1997, respektive vstoupila v tomto roce na evropský trh. Tato firma je dceřinou společností obchodně-výrobní organizace RESHT-O-PLAST působící v Izraeli. Podnik R.O.P. se specializuje na výrobu obalů z polypropylenové fólie a sídlí v Napajedlech ve Zlínském regionu. Tento podnik se během svého fungování stal významným tuzemským i zahraničním dodavatelem obalových výrobků. (R.O.P. EUROPE, s.r.o., © 2010)

Analýza finančních výkazů ukazuje, že společnost R.O.P. disponovala v roce 2016 aktivy v souhrnné výši přibližně 52 mil. Kč, s dlouhodobým hmotným majetkem činícím 10 mil. Kč. Vlastní kapitál společnosti je stanoven na hodnotu 24 mil. Kč a závazky poté představují přibližně 28 mil. Kč. Ve sledovaném roce dosáhl podnik souhrnných tržeb z prodeje výrobků a služeb hodnoty zhruba 104 mil. Kč. Dosažené finanční výsledky se podobají finanční analýze společnosti EMSEKO CZ, avšak je nutno zdůraznit, že R.O.P. Europe se přímo nespécializuje na výrobu plastových produktů z materiálu HDPE a LDPE, což tyto dvě společnosti odlišuje, i když působí ve stejném odvětví a vykazují geografickou proximitu. (R.O.P. EUROPE, s.r.o., 2016)

8.4 SWOT analýza

Na základě konzultace s jednatelem společnosti byly identifikovány nejvýznamnější interní silné a slabé stránky společnosti, a externí příležitosti a hrozby. Všem identifikovaným faktorům SWOT analýzy byla následně přiřazena jejich váha (V) a hodnocení (H). Pro silné stránky a příležitosti byla nastavena pozitivní škála hodnocení 1–5. Stupeň hodnocení 1 znamená nejnižší spokojenost, a stupeň 5 znamená nejvyšší spokojenost u daného faktoru. Pro slabé stránky a hrozby byla použita stejná hodnotící škála, avšak v negativní dimenzi od -1 do -5. U negativní stupnice platí, že -1 znamená nejnižší nespokojenost, a stupeň -5 znamená nejvyšší nespokojenost. Položky SWOT analýzy jsou hodnoceny také váhově, kdy jednotlivé váhy vyjadřují důležitost položek v dané kategorii. Multiplikací těchto faktorů u každé položky je následně stanoveno celkové hodnocení dané kategorie (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Kompletní analýza byla vypracovaná v příloze P VII.

Silné stránky společnosti

Mezi nejdůležitější silné stránky společnosti patří následující faktory:

- **Aktivní a zkušené vedení společnosti** (V = 0,1 a H = 5) – Jednatelé společnosti mají mnohaleté zkušenosti s podnikovým řízením a polyethylenovou výrobou. V minulosti již úspěšně realizovali několik projektů podnikového rozšiřování.
- **Finanční zázemí** (V = 0,3 a H = 4) – EMSEKO CZ, s.r.o. disponuje stabilním a vyváženým finančním zázemím, což je jedna z podmínek úspěšné a profitabilní realizace projektu výrobní expanze.
- **Dlouhodobé vztahy s dodavateli** (V = 4 a H = 0,2) – Společnost si během své historie vybudovala dobré vztahy s jednotlivými dodavateli, a může se na ně spolehnout z hlediska logistického i kvalitativního.
- **Politika výrobní expanze** (V = 0,1 a H = 4) – Společnost se od svého vzniku kontinuálně snaží rozšiřovat svou výrobu a jednotlivé podnikové kapacity, aby tak mohla úspěšně sloužit svým zákazníkům.

Po součtu všech silných stránek společnosti bylo dosaženo závěrečného hodnocení 4,1.

Slabé stránky

Ve společnosti byly identifikovány a zhodnoceny tyto nejvýznamnější slabé stránky:

- **Omezené skladovací prostory** ($V = 0,2$ a $H = -2$) – Společnost disponuje skladovacími prostory, které již nelze významně rozšiřovat z hlediska umístění sousedních pozemků v katastrálním plánu.
- **Malý důraz na strategické plánování** ($V = 0,1$ a $H = -4$) – Vedení společnosti klade malý důraz na dlouhodobé strategické plánování, zejména z hlediska vytváření rozvojového plánování a kontingenčního plánování.
- **Zvýšení celkových nákladů na provoz** ($V = 0,1$ a $H = -1$) – U společnosti docházelo v minulých letech ke zvyšování provozních nákladů, které brání většímu růstu finálních zisků. Při implementaci budoucích investičních projektů dojde k dalšímu zvýšení těchto nákladů.
- **Závislost na dodavatelích vstupních materiálů** ($V = 0,1$ a $H = -2$) – Společnost je do jisté míry závislá na přesném logistickém plánování objednávek nového výrobního materiálu. V případě zpoždění dodávek může ve společnosti docházet ke ztrátám z prodlení.

Celkovým součtem všech slabých stránek bylo dosaženo hodnoty -2,55.

Příležitosti

Ve společnosti jsou identifikovány následující nejvýznamnější příležitosti:

- **Dostupnost nejnovějších oborových technologií** ($V = 0,2$ a $H = 4$) – Společnost má zjednodušený přístup k nejnovějším technologiím zejména díky svým mezinárodním partnerům, kteří se sami aktivně podílejí na rozvoji průmyslových technologií.
- **Finanční podpora zaměřená na rozvoj podnikání** ($V = 0,2$ a $H = 5$) – Strukturální fondy Evropské unie nabízejí dostatek finančních pobídek umožňujících podporu podnikového a průmyslového růstu.
- **Nové technologie nesou nižší environmentální zatížení** ($V = 0,1$ a $H = 2$) – Nové oborové technologie snižují environmentální zátěž v porovnání se staršími technologiemi.
- **Expanzivní rozvoj tržního hospodářství** ($V = 0,1$ a $H = 3$) – Současný expanzivní trend makroekonomického vývoje zvyšuje odbytové příležitosti a poskytuje dobré podmínky pro další podnikového investice.

Součet všech příležitostí dosahuje hodnoty 3,3.

Hrozby

Nejdůležitější podnikové hrozby jsou identifikovány následovně:

- **Neschválení finanční podpory v rámci dotace** ($V = 0,2$ a $H = -5$) – Společnosti byla v minulosti zamítnuta žádost o finančního podporu investičního projektu z fondů EU. Každé vypracování žádosti je finančně a časové nákladné, a společnost tudíž do každého vypracování projektu značně investuje.
- **Nepříznivé legislativní změny** ($V = 0,2$ a $H = -3$) – Nepříznivé legislativní změny ve smyslu omezování spotřeby a produkce produktů z polyethylenu zvyšuje společnosti náklady a brzdí její rozvoj.
- **Finanční náročnost nových technologií** ($V = 0,1$ a $H = -2$) – Nové technologie představují menší environmentální zatížení, přinášejí rozvoj výrobních možností, ale jsou také značně finančně nákladné. Finanční zatížení v podobě nové investice omezuje konečný zisk z běžné činnosti podniku.
- **Změna trendů v používaných plastikářských výrobcích** ($V = 0,1$ a $H = -1$) - Změny v preferovaných produktových řadách na trhu mohou znamenat potřebu nových investic do změny nabízeného produktového portfolia společnosti.

Součtem všech faktorů hrozeb byla dosažena hodnota -2,7.

Závěrečné hodnocení

Závěrečné hodnocení je dosaženo součtem celkových hodnot silných a slabých stránek, a také celkových hodnot externích příležitostí a hrozeb. Výsledky součtu interních a externích faktorů byly poté sečteny dohromady. Celkové výsledky SWOT analýzy dosáhly hodnoty 2,15. Tento výsledek značí, že u společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. převažují pozitivní silné stránky a externí příležitosti, pozitivně podporující investiční rozhodování.

Tab. 4 Hodnocení výsledků SWOT analýzy společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Součet interních faktorů	1,55
Součet externích faktorů	0,6
Celkový výsledek	2,15

8.5 Finanční zdraví podniku

Finanční zdraví podniku bude analyzováno v časovém období 2014–2016 na základě informací z podnikových účetních výkazů. Pro následující období 2017–2018 nebyl zveřejněn dostatek podnikových údajů.

8.5.1 Analýza rozdílových ukazatelů společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.

V rámci analýzy rozdílových ukazatelů bude zhodnocen čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky společnosti.

Tab. 5 Analýza rozdílových ukazatelů společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele			
Ukazatele	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	8 982 000	13 170 000	6 628 000
Podíl čistého pracovního kapitálu	33,18 %	40,54 %	26,80 %
Čisté pohotové prostředky (ČPP)	-15 950 000	-16 800 000	-14 929 000

Čistý pracovní kapitál

Analýza čistého pracovního kapitálu společnosti ve sledovaném období naznačuje, že 26 až 41 % oběžných aktiv je financováno dlouhodobými finančními zdroji. Dosažené hodnoty vypovídají o tom, že podnik využívá krátkodobé zdroje pro financování přibližně $\frac{2}{3}$ svých oběžných aktiv, a dlouhodobé zdroje pro financování zbylé $\frac{1}{2}$ oběžných aktiv. Podnik se snaží využívat výhod levnějšího krátkodobého cizího kapitálu, ale vyhýbá se přílišnému riziku spojenému s rychlostí obratu pohledávek a nedostatkem kapitálu na splacení krátkodobých závazků. I když zejména v roce 2016 zvýšil efektivitu svého obratu pohledávek o 50 % ve srovnání s předešlým rokem. Firma EMSEKO CZ, s.r.o. využívá zejména neutrální strategii financování svých oběžných aktiv.

Čisté pohotové prostředky

Analýza čistých pohotových prostředků společnosti za jednotlivá účetní období nám vykazuje změnu celkové sumy krátkodobě splatných závazků, které budou muset být financovány ostatními finančními zdroji podniku. Na základě dosažených výsledků za sledované období může být konstatováno, že finanční strategie správy pohotových peněžních prostředků podniku zůstává stejná a přibližně stejná míra peněžních prostředků

zůstává v podobě nejvíce likvidní. Tento přístup je pro výrobní společnost fungující na bázi konstantního oběhu výrobního materiálu výhodný, jelikož si takto udržuje bezpečný pohotovostní zdroj pro případ zpoždění oběhu obchodních pohledávek.

8.5.2 Analýza poměrových ukazatelů společnosti

V následující části budou analyzovány poměrové ukazatele společnosti za účetní rok 2016. Dosažené výsledky z ukazatelů rentability, likvidity a aktivity budou posléze interpretovány.

A. Ukazatele rentability

Tab. 6 Analýza ukazatelů rentability společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability			
Ukazatel	2014	2015	2016
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,70 %	2,91 %	1,08 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	4,50 %	9,37 %	2,76 %
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)	3,02 %	4,84 %	1,83 %
Rentabilita tržeb (ROS)	0,72 %	1,31 %	0,41 %

1. Rentabilita celkového kapitálu

Ve sledovaném období se rentabilita společnosti EMSEKO CZ pohybovala v rozmezí od 1 do 3 %. Z obecného hlediska se jedná o velice nízkou ziskovost kapitálu. V rostoucích ekonomikách je požadovaná rentabilita kapitálu kolem 10 %. Firma dosahuje průměrného ročního obrátu kolem 100 mil. Kč, což by se dalo interpretovat jako více než dvojnásobné zhodnocení tržní ceny přítomného kapitálu. Společnost však působí v plastikářském odvětví, které je značně výrobně nákladné. Materiálové a výkonové zabezpečení výroby je nejvyšší položkou nákladů společnosti. Technologické zabezpečení si také žádá dostatek kvalifikované pracovní síly převážně operující na směnný provoz. Z hlediska konkurenční situace na trhu není možno operovat s velkou přidanou hodnotou.

2. Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu společnosti dosahovala vyšších čísel ve srovnání s rentabilitou celkového kapitálu. Nejvyšší rentability bylo dosaženo v roce 2015,

celkový hospodářský výsledek za tento rok činil 1 161 tis. Kč, což je více než dvojnásobné navýšení oproti výsledku 519 tis. Kč z předešlého roku, a trojnásobné navýšení ve srovnání s výsledkem 398 tis. Kč dosaženým v roce 2016. V roce 2015 společnost zvýšila tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb o více než 8 %, a také odprodávala část svého výrobního materiálu, což přispělo ke zvýšení hospodářského výsledku. V roce 2016 se výkony podniku opět zvýšily o více než 8 %, ale v porovnání s předešlým rokem zde došlo k 9% nárůstu výkonové spotřeby. Výkonová spotřeba rostla také v roce 2015, ale o 3 % méně než růst výkonů, což vedlo ke zvýšení provozního hospodářského výsledku.

Společnost je z více než 70 % financována externím kapitálem, což také přispívá ke zvýšení ziskovosti vlastního kapitálu, jelikož externí kapitál je levnější a umožňuje zvýšit míru ročního obratu společnosti.

3. Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu společnosti se ve sledovaném období pohybuje v hodnotách od 1,8 do 4,9 %. Na základě získaných informací od vedení společnosti je možné konstatovat, že faktor ROCE meziročně přesahoval výpůjční náklady, tj. úrokové sazby, což znamená, že podnikové investice přinášejí zisk dostatečný na pokrytí nákladů těchto investic, nicméně vytvářejí velice malou přidanou hodnotu. Dlouhodobý kapitál společnosti vytváří malou míru přidaného zisku pro společnost, což vzbuzuje otázky, zda byly investice vynaloženy správně, popřípadě, v jaké kondici je současné technologické zázemí společnosti (zda se jednalo o inovační technologie přinášející novou přidanou hodnotu k produktovému portfoliu nebo se jednalo o tzv. "udržovací investice", tedy investice přinášející velice malou přidanou hodnotu).

4. Rentabilita tržeb (ROS)

Hodnoty plynoucí z analýzy rentability tržeb se pohybují v rozmezí 0,7–1,3 %. Společnost dosahuje nízké míry rentability tržeb, avšak neznamená to, že společnost špatně hospodaří. Vezme-li se v úvahu vysoký objem tržeb a rychlost obratu zásob ve společnosti, nižší hodnoty rentability tržeb jsou v plastikářském odvětví více přijatelné než pomalý obrat zásob a vysoký podíl tržeb. Ve své podstatě naznačuje rentabilita tržeb rychlost a obrátkovost výrobního procesu, požadovaným cílem v tomto odvětví je rychlá výroba, která poté přímo ovlivňuje celkovou výši tržeb.

Nejvyšší rentabilita tržeb byla dosažena v roce 2015. Výsledek z tohoto roku je spjat se zvýšenou hodnotou ročních tržeb a zvýšené přidané hodnoty, která se meziročně zvýšila o 20 %. Ve společnosti nedošlo ke změně struktury vyráběných a prodávaných produktů, ale dle informací z vedení společnosti došlo k lehkému zvýšení cen na základě pozitivního vývoje měnového kurzu.

B. Ukazatele likvidity

Tab. 7 Analýza ukazatelů likvidity společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity			
Ukazatel	2014	2015	2016
Běžná likvidita (L3)	1,50	1,68	1,36
Pohotová likvidita (L2)	1,04	1,14	0,78
Okamžitá likvidita (L1)	0,12	0,13	0,18

Ukazatele běžné likvidity společnosti dosahují ve sledovaných účetních obdobích obecně doporučené hladiny. Z trendové analýzy běžné likvidity vyplývá, že 36-68 % z celkových oběžných aktiv firmy je financována dlouhodobými zdroji, což představuje finančně bezpečnou úroveň. Společnost primárně využívá krátkodobé zdroje kapitálu na finanční zabezpečení oběžných aktiv. Podnikatelská činnost firmy EMSEKO CZ je materiálově náročná, a z hlediska finančního zdraví podniku je výhodnější financovat větší část potřebného materiálu krátkodobě, jelikož zde dochází k rychlému obratu zásob. Společnost se v procesu financování oběžných aktiv drží zlaté střední cesty, tzn. nevyužívá příliš rizikové metody, ale zároveň se příliš nezatěžuje vysokou cenou dlouhodobých zdrojů financování.

Firma dosahuje výsledného rozmezí 0,78–1,14 při analýze pohotové likvidity. Dosažené hodnoty se pohybují v rámci standardně doporučených výsledků. Společnost disponuje dostatečnou mírou krátkodobých finančních aktiv, a v letech 2014–2015 úspěšně zabezpečila své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje podnikových zásob. V roce 2016 došlo k poklesu krátkodobých finančních aktiv, ale výrazně se zvýšila rychlost obratu pohledávek, což značí, že podnik byl schopen zvýšit efektivitu práce z oběžnými finančními prostředky, tudíž mohl snížit jejich celkovou meziroční výši, a ušetřenou část použít na dlouhodobé investice.

Výsledky plynoucí z pohotové likvidity dosahují rozmezí 0,12–0,18. Získané hodnoty se pohybují pod doporučenou hranicí. Společnost disponuje nižší mírou krátkodobého finančního majetku, který by pokryl průměrně 14 % krátkodobých závazků společnosti. Přestože společnost dosahuje nižších než doporučovaných hodnot, nelze tyto výsledky hodnotit negativně, jelikož si firma stále udržuje dostatečnou pohotovostní finanční rezervu, která doplňuje zvýšenou míru krátkodobých finančních aktiv.

C. Ukazatele zadluženosti

Tab. 8 Analýza ukazatelů zadluženosti společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti			
Ukazatel	2014	2015	2016
Ukazatel celkové zadluženosti	76,94 %	77,92 %	85,28 %
Kvóta vlastního kapitálu	23,06 %	22,07 %	14,72 %
Koeficient zadluženosti	3,34	3,53	5,79
Finanční páka	4,34	4,53	6,79
Ukazatel úrokového krytí	4,11	7,57	1,75

1. Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti společnosti naznačuje, že společnost je z velké části financována externím kapitálem. Celková zadluženost vzrostla o dalších téměř 10 % během období 2014-2016 na míru 85 %. Pro externí finanční instituce by tato míra zadlužení mohla být indikátorem k tomu, aby společnosti neposkytovala další úvěry do doby, než dojde ke splacení alespoň části stávajícího zadlužení.

Po bližší analýze celkového dluhu společnosti je možno vyvodit detailnější závěry. Celkový meziroční dluh společnosti nesestává pouze z dlouhodobých úvěrů, přibližně polovina z celkového dluhu je charakterizována jako dluh krátkodobý, tzn. dluh využívaný na financování oběžných aktiv společnosti. Velkou část dlouhodobých zdrojů také tvoří závazky vůči společníkům, které tvoří ve sledovaném období 23–28 % celkových cizích zdrojů. Závazky vůči společníkům zvedají míru celkové zadluženosti a vytvářejí dojem, že společnost je financována pouze externím kapitálem. Dosažená míra celkové zadluženosti tedy nepředstavuje

hospodářské riziko, nýbrž finančně zdravý způsob externího financování investic těžící z levnějších nákladů na tento typ financování.

2. Kvóta vlastního kapitálu

Se zvyšující se celkovou mírou zadlužení postupně klesala kvóta vlastního kapitálu. Dosažené výsledky je možné interpretovat zejména jako kvótu nerozděleného hospodářského zisku minulých let a kapitálových fondů. Základní kapitál tvoří necelé 1 % z celkového vlastního kapitálu společnosti ve sledovaném období. Společnost je tedy z valné většiny financována krátkodobými závazky na financování oběžných aktiv a finančním kapitálem vytvořeným samotnou společností během jejího fungování. Tudíž se jedná z hlediska ukazatelů zadluženosti za velice finančně zdravý podnik.

3. Koeficient zadluženosti

Během sledovaného období došlo k nárůstu koeficientu zadluženosti z 3,3 na téměř 5,8. Značné zvýšení koeficientu v účetním období roku 2016 je zdůvodněno snížením vlastního kapitálu společnosti o téměř 40 %, na kterém se podílela zejména změna v kapitálových fondech, když došlo ke změnám v oceňovacích rozdílech z přecenění majetku a závazků. Nejednalo se tedy o změnu struktury financování, či práce s externím kapitálem.

4. Finanční páka

Dosažené výsledky z analýzy finanční páky potvrzují závěry z předcházejících analýz zadluženosti. S rostoucím faktorem ukazatelem finanční páky v roce 2016 rostla míra externího zadlužení a docházelo ke snižování podílu vlastního kapitálu na financování celkových aktiv.

5. Ukazatel úrokového krytí

Analýza ukazatele úrokového krytí naznačuje, že společnost z hlediska průměrného meziročního trendu dosahuje dostatečných hodnot na pokrytí úvěrových úroků. Doporučená hodnota ukazatele je stanovena na míru 5. V letech 2014 a 2015 se dosažené výsledky ukazatele pohybují kolem doporučené hodnoty. V následujícím roce 2016 je hodnota úrokového krytí pouze 1,75. Ke snížení došlo v důsledku nízké hodnoty hospodářského výsledku EBIT. Zvýšení celkové hodnoty úvěrových úroků v roce 2016 značí, že společnost začala pracovat s dalším externím

kapitálem, což je potvrzeno také horizontální analýzou výsledků rozvahy, kdy v roce 2015 došlo k meziročnímu nárůstu cizího kapitálu, respektive dlouhodobých bankovních úvěrů.

D. Ukazatele aktivity

Tab. 9 Analýza ukazatelů aktivity společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity			
Ukazatel	2014	2015	2016
Vázanost celkových aktiv	0,423	0,450	0,379
Relativní vázanost stálých aktiv	0,149	0,146	0,165
Rychlost obratu zásob	12,07	9,75	11,02
Doba obratu zásob	30,25 dnů	37,45 dnů	33,12 dnů
Rychlost obratu pohledávek	5,90	5,63	10,54
Doba obratu pohledávek	61,86 dnů	64,79 dnů	34,64 dnů
Doba obratu závazků	61,40 dnů	54,69 dnů	50,75 dnů

1. **Vázanost celkových aktiv**

Vázanost celkových aktiv podniku se pohybovala v hodnotách 0,38–0,45, což svědčí o pozitivní výrobní efektivitě podniku. V jednotlivých letech se chronologicky zvyšovaly celkové tržby podniku, aniž by docházelo ke konstantnímu zvyšování aktiv společnosti. Míra vlivu celkových aktiv zde může být zkreslena oběžnými aktivy a jejich strukturou.

2. **Relativní vázanost stálých aktiv**

Analýza relativní vázanosti stálých aktiv společnosti potvrzuje závěry analýzy vázanosti celkových aktiv. Celkové tržby podniku se ve sledovaném období zvyšují společně se zvyšujícími se stálými aktivy. Je nutno podotknout, že se nejedná výhradně o stálá aktiva produkující přímé výnosy. Na základě informací získaných od vedení společnosti je možné podrobněji identifikovat strukturu zvyšujících se stálých aktiv v daném časovém období. V roce 2014 došlo k pořízení provozního kompresoru, a v roce 2015 byla provedena investice do nového vysokozdvizného vozíku. Vliv investic tohoto charakteru na zvyšování tržeb je nepřímý, avšak podílí se na zvyšování účinnosti výroby.

3. Rychlost a doba obratu zásob

Analýza rychlosti obratu a doby obratu zásob společnosti EMSEKO CZ časově definovala průměrnou délku jednoho výrobního cyklu společnosti – 33 dnů. Tento výsledek značí, že společnost si počíná ve správě svých výrobních zásob efektivně z pohledu strategického řízení. Dosažené výsledky jsou ovlivněny zejména objemovou kapacitou skladů společnosti, preferovanou strategií na správu skladu, a primárně také objemem zakázek. Dle informací sdělených vedením si společnost vždy udržuje určité množství zásob, aby tak mohla zajistit větší plynulost výroby – nehledě na zvýšené skladové náklady – a mohla také pružněji reagovat na příchozí zakázky, kterou mohou být časově zatížené, tzn. s požadavky na krátkodobé plnění. Dalším benefitem je snížení závislosti na dodavatelských podmínkách a termínech, společnost může jednat s předstihem a nemusí platit zvýšenou cenu za expresní plnění dodávek nových zásob. Udržování určité konstantní hranice zásob zvyšuje průměrnou dobu obratu zásob, která by v opačném případě mohla být znatelně nižší. V tomto případě průměrná doba obratu zásob tedy neodráží skutečnou délku výrobního procesu, ale napovídá, jaké metody společnost využívá při správě výrobního materiálu.

4. Rychlost a doba obratu pohledávek

Analýza rychlosti obratu a doby obratu pohledávek naznačila, s jakou efektivností společnost inkasuje své obchodní pohledávky. Meziroční trend efektivnosti výběru pohledávek se zvyšuje, což je jedním z velice důležitých faktorů finančního zdraví a hospodaření podniku. Dosažené hodnoty z let 2014–2015 se pohybují v rozmezí 61-65 dnů, což značí, že společnosti čeká přibližně 2 kalendářní měsíce na splacení prodaných výrobků. Tato doba je samozřejmě ovlivněna také výší jednotlivých tržeb a charakteru obchodního vztahu s daným zákazníkem. Vedení společnosti poukázalo na fakt, že pokud se jedná o dlouhodobého zákazníka nebo o zakázku s vyšší celkovou hodnotou, společnost přistupuje na delší splatnost faktur, aby tak mohla vyjít zákazníkům vstříc. Společnost uplatňuje tento přístup v rámci svého CRM. Je zde nutno zdůraznit, že tento přístup nese i rizika v podobě nezaplacení nebo dalšího oddalování zaplacení faktury. Těmto rizikům je poměrně obtížné se vyhnout, tudíž tato strategie musí být uplatňována opatrně. V roce 2016 došlo k dvojnásobnému poklesu doby splatnosti pohledávek, což značí zlepšení platební morálky klientů a také zpřísnění podnikové strategie řízení splatnosti faktur.

5. Doba obratu závazků

Doba obratu závazků podniku se v meziročním sledovaném období pohybuje v rozmezí 50–62 dnů. Výsledky dosažené prostřednictvím této analýzy musejí být dány do srovnání s hodnotami z analýzy obratu pohledávek. V letech 2014 a 2015 byla doba obratu pohledávek větší než doba obratu závazků, což je hodnoceno negativně, a značí neefektivní koloběh obchodních finančních prostředků v podniku. Tato struktura peněžního koloběhu zvyšuje potřebu externího krátkodobého kapitálu na financování závazků z obchodních vztahů, což následně zvyšuje nákladovost výroby. Z dosažených meziročních výsledků můžeme identifikovat klesající trend vývoje doby obratu závazků, což značí, že společnost zkracuje dobu splatnosti svých obdržených faktur. Výsledná analýza také naznačuje, že standardní doba splatnosti obchodních závazků je v tomto plastikářském odvětví pravděpodobně kolem 60 dnů. Tento názor byla následně potvrzen také vedením společnosti.

Při analýze finančního zdraví podniku byly využity údaje uvedené v přílohách P VIII – XV.

9 EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ Z PROSTŘEDKŮ EU

Evropská unie podporuje všechny členské státy v jejich udržitelném rozvoji zejména prostřednictvím své regionální (kohézní) politiky. Česká republika se zapojila do programu kohézní politiky svým vstupem do EU v roce 2004, kdy se zapojila do již probíhajícího sedmiletého programového období 2000–2006. (Vláda ČR, © 2017)

9.1 Programové období 2014–2020

Pro současné programové období 2014–2020 bylo pro Českou republiku vyčleněno téměř 24 miliard eur z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESI). Primárním záměrem Evropské unie je zajistit, aby ESI fondy přispěly maximální možnou mírou k naplnění konceptu Evropa 2020. Tento koncept představuje hospodářskou strategii EU, jejíž primární snahou je učinit z Evropy nejrozvinutější hospodářský prostor. V návaznosti na tuto strategii podporující regionální rozvoj byly v Dohodě o partnerství identifikovány základní rozvojové priority států. (DotaceEU.cz, © 2019)

9.2 Programové období 2021–2027

Programové období 2021–2027 bude značně ovlivněno změnami současné kohézní politiky EU vyvolané politickým vývojem z geografického i finančního hlediska. Témata, která mají zásadní vliv na podobu kohézní politiky jsou především vystoupení Velké Británie z Evropské unie, snaha o zvýšení spolupráce mezi členy Eurozóny, a také migrační a bezpečnostní politické otázky. Je nutné předpokládat, že mohou být přijata rozhodnutí o fundamentálních změnách celé struktury dotačních rozpočtů. Z hlediska České republiky započaly kvalifikované rozhovory o podobě programového období 2021–2027 již v roce 2016 na zasedání ministrů Visegrádské čtyřky. Na této schůzi bylo přijato Společné prohlášení, které popisuje základní představy všech čtyř zemí o budoucí politice soudržnosti. (Programové období 2021-2027, © 2019)

9.3 Aktuální výzvy v Operačním programu PIK

Každá dotační výzva je detailně specifikována, aby zájemci o přidělení peněžní podpory ze strukturálních fondů EU věděli, zda splňují všechny kritéria a podmínky. Všechny výzvy obsahují informace o svých cílech, podporovaných aktivitách, výši finanční alokace, modelu hodnocení žádostí a dalších relevantních tématech vztahujících se k realizaci dotační podpory. V 1. kvartálu roku 2019 jsou naplánovány tyto dotační výzvy:

Tab. 10 Harmonogram výzev v OP PIK pro 1. Q 2019 (Zdroj: DotaceEU.cz, Harmonogramy výzev, 2019; vlastní zpracování)

Harmonogram výzev v Operačním programu PIK 1. Q 2019						
Předmět výzvy	Specifikace výzvy	Zaměření	Druh výzvy	Zahájení příjmu žádostí	Ukončení příjmu žádostí	Oprávnění žadatelé
II. výzva Inovace - Inovační projekt	ITI Olomouc (Integrované teritoriální investice olomoucké aglomerace)	Inovační projekty: produktové inovace, procesní inovace, organizační inovace, marketingová inovace.	Průběžná	20.02.2019	20.02.2020	Podnikatelské subjekty
I. výzva Aplikace	ITI Ostrava	Realizace průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje	Průběžná	20.02.2019	19.02.2020	Podnikatelské subjekty
II. výzva Potenciál	ITI Hradec-Pardubice	Založení nebo rozvoj center průmyslového výzkumu, vývoje a inovací.	Průběžná	28.02.2019	28.02.2020	Podnikatelské subjekty, výzkumné organizace, orgány státní správy a samosprávy
II. výzva Potenciál	ITI Olomouc	Založení nebo rozvoj center průmyslového výzkumu, vývoje a inovací.	Průběžná	28.02.2019	28.02.2020	Podnikatelské subjekty, výzkumné organizace, orgány státní správy a samosprávy
II. výzva Inovace - Inovační projekt	ITI Hradec-Pardubice	Inovační projekty: produktové inovace, procesní inovace, organizační inovace, marketingová inovace.	Průběžná	20.02.2019	20.02.2020	Podnikatelské subjekty
II. výzva Aplikace	ITI Olomouc	Realizace průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje	Průběžná	20.02.2019	19.02.2020	Podnikatelské subjekty
II. Výzva Vysokorychlostní internet	"Bílá místa" v ČR	Modernizace, rozšiřování a budování sítí pro vysokorychlostní internet.	Kolová	8.5. 2019	8.7. 2019	Obyvatelé a podnikatelé, kteří nemají možnost využívat vysokorychlostní přístup k internetu o rychlosti alespoň 30 Mbit/s.
II. Výzva Úspory energie v SZT	ITI Brno	Rekonstrukce a rozvoj v SZT, zvyšování účinnosti KVET.	Průběžná	15.3.2019	15.03.2020	Podnikatelské subjekty
II. výzva Aplikace	ITI Hradec Králové – Pardubice	Realizace průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje	Průběžná	29.3.2019	29.03.2020	Podnikatelské subjekty
VI. výzva Služby infrastruktury	Území České republiky, mimo území hl. m. Prahy	Poskytování služeb inovativním podnikům – MSP. Provozování inovační infrastruktury Rozšíření prostor inovační infrastruktury, pořízení nového vybavení a zlepšení kapacit pro společné využívání technologií Výstavba nové sdílené inovační infrastruktury	Kolová	29.03.2019	30.06.2019	Podnikatelské subjekty (zejména MSP), výzkumné organizace

V Operačním programu PIK je pro 1. kvartál roku 2019 plánováno celkem 10 dotačních výzev. Většina z nich je průběžných a jenom dvě jsou kolové. Příjem žádostí u kolových výzev je omezen na dobu 2–3 měsíců. Průběžné výzvy jsou otevřeny po delší časový úsek, většinou se jedná o jeden rok. Tento systém průběžných výzev zvyšuje efektivitu čerpání dotací v oblastech, které jsou náročnější na realizaci. (Harmonogram výzev OP PIK pro rok 2019, © 2005–2019)

9.4 Historie žádostí o dotační podporu

Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. již v minulosti pracovala se dvěma žádostmi o udělení dotační podpory ze strukturálních fondů EU:

Tab. 11 Historie žádostí o dotační podporu ve společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Historie žádostí o dotace ve společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.						
Číslo	Operační program	Typ dotační výzvy	Název projektu	Rok podání žádosti	Výsledek žádosti	Realizováno
1	OP PIK	Inovace (Inovační projekt) – IV. výzva	„Linka pro využití odpadních fólií na výrobu obalových materiálů“	2014	Neschváleno	Ne
2	OP PIK	Rozvoj (Rozvojový projekt) – III. výzva	"Modernizace technologie výroby obalových materiálů s využitím recyklovaných plastů"	2015	Schváleno	2015

Investičním záměrem dotačních žádostí bylo pořízení linky pro zpracování odpadních fólií pro jejich opětovné využití. Všechny žádosti byly podávány v rámci vypsaných výzev v Operačním programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. První žádost byla podána v rámci inovační výzvy (tzn. výzva zaměřená na inovaci podnikání), avšak následně nebyla schválena. Druhá žádost byla podána do rozvojové výzvy (tzn. výzva podporující rozvoj podnikání). Tato žádost byla již schválena, a následně i realizována. Po úspěšné implementaci tohoto projektu se společnost rozhodla vypracovat další návrh vhodného rozvojového projektu, který bude součástí studie proveditelnost následující dotační žádosti.

10 TVORBA PODNIKATELSKÉHO PROJEKTU NA ROZŠÍŘENÍ PODNIKU EMSEKO CZ, S.R.O.

Podnikatelský projekt navrhující rozšíření společnosti EMSEKO CZ, s.r.o. je primárně založen na expanzi výrobního zázemí společnosti. Hlavní podnikatelská aktivita společnosti je manufaktura polyethylenových fólií, což znamená, že každé fundamentální rozšíření podniku musí vycházet z investic do výrobní expanze, jelikož tržby z prodeje vyrobených výrobků a služeb přinášejí firmě primární výnosy. Rozšiřování technologického zázemí se úzce pojí zejména s podnikovými lidskými zdroji, které zajišťují optimální provoz samotné výroby.

Tato plánovaná investice bude z části finančně podpořena dotací ze strukturálních fondů EU v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. Oficiální zveřejnění další rozvojové výzvy cílené na malé a střední podniky v rámci tohoto programu je předpokládáno na červen 2019. Zbýlá část investičních nákladů bude pokryta firemními zdroji. Finanční podpora ze strany EU sníží kapitálové zatížení projektu, což se projeví zejména na kladných číslech podnikového cash flow a dřívější návratnosti projektu.

V této kapitole bude detailně popsán předmět kapitálové investice do výrobního zázemí, předpokládané výnosy a náklady pro sledované období provozu investice, plánovaný časový harmonogram implementace celého projektu, a primární rizika spjatá s projektem rozšíření.

10.1 Vývoj tržních ukazatelů

Celkový potenciál tržního odvětví zabývajícího se zpracováním plastů a obalových fólií je perspektivní, nehledě na trend legislativního vývoje snažícího se postupně omezovat spotřebu plastů. Potenciál trhu spočívá v užitných vlastnostech HDPE fólie, které jsou obtížně nahraditelné jinými materiály. Na základě rostoucího ročního trendu tržního vývoje objemu prodaných výrobků v minulých 5 letech se předpokládá růst v dalších letech ve výši 4 %. Z hlediska projektového záměru koupě nových technologií a výrobků produkovaných z těchto technologií se v následujících 3 let předpokládá i vyšší růst.

Předpokládaný měsíční objem produkce ve sledovaném období se pohybuje v rozmezí 200-250 tun výrobků (fólie, přířezy, sáčky, pytle). Projekce předpokládaných tržeb podniku v čase je následující:

Tab. 12 Předpokládaný vývoj tržeb podniku ve sledovaném období (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předpokládané tržby v čase (v tis. Kč)									
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
122 150	127 550	134 050	142 850	156 720	157 060	161 770	165 500	169 450	173 550

Uvedené předpokládané tržby ve sledovaném období odrážejí předpoklad 4% meziročního růstu výroby. Za účelem eliminace rizika chybného zpracování předpokládaného vývoje byly tržby zaokrouhlovány o jednotku milionu směrem dolů. Předpokládané tržby byly také upraveny o efekty plynoucí z projektu rozšiřování podniku. Dle realistického předpokladu implementace projektu budou nové technologie aktivovány ve výrobě v druhé polovině roku 2020. Přesněji bylo pro rok 2020 alokováno 50 výrobních dnů, což se odráží v celkových tržbách za tento rok, které představují meziroční růst přibližně 4,3 %. V roce 2021 se díky dalšímu zvýšení objemu výroby předpokládá meziroční nárůst tržeb o 6,2 %. V následujícím roce 2022 se poté počítá s růstem o 9,2 %. V tomto roce se také předpokládá, že nové technologie přinesou do podniku dostatek nových zakázek, aby na ně nemusela být přenášena část výroby dříve alokována starším strojům. V navazujících letech se růst objemu výroby vybalancuje a nebude již ovlivněn skokovým růstem plynoucím z nové výrobní technologie.

10.2 Základní popis projektu

Tento projekt je založen na dlouhodobé podnikatelské koncepci společnosti a podporuje výrobní a obchodní strategické cíle firmy. Primárním cílem projektu je implementace nových a inovačních technologických procesů do výroby. Plánované technologické rozšíření výroby bude probíhat formou investičního nákupu následujících strojových zařízení:

Tab. 13 Předmět technologického rozšíření podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Předmět technologické expanze	Odhadovaná pořizovací cena
1. ABA COEX Ø 60 - 70 HN 1300 (co-extrusion blown machine)	3 500 000,- Kč
2. 85 BLS BLOCK BAG CUTTING MACHINE	1 500 000,- Kč
	$\Sigma = 5\,000\,000,-$ Kč

Nákupem těchto dvou technologií bude výroba rozšířena kvantitativně i kvalitativně.

A. První předmět nákupu je stroj ABA COEX Ø 60 - 70 HN 1300. Grafické znázornění tohoto stroje je uvedeno v příloze P XIX. Tento stroj představuje novou technologii extruze (tj. proces vytlačování výrobního PE granulátu do výsledných fólií). Tato nová technologie spočívá ve zlepšených parametrech výroby, přesněji ve schopnosti stroje vyrábět rozměrově tenčí fólie, které jsou však o stupeň pevnější než stávající vyráběné fólie. Změna výrobních parametrů z tohoto hlediska přinese čtyři konkurenční výhody:

1. Úspora vstupního PE materiálu ve výši 10 % na jednotku výroby v porovnání se stávající technologií (jednotka výroby může být definována jako 1 kg vyrobené fólie).
2. Vylepšení produktového portfolia nabídkou produktů s větší pevností a menší tloušťkou.
3. Zvýšení celkového objemu výroby zavedením nového stroje extruzní výroby do stávající pracovní haly.
4. Ochrana životního prostředí omezením spotřeby plastů. Při menší tloušťce produktu bude na stejný objem výroby (z hlediska počtu vyrobených kusů) spotřebována méně PE materiálu, což ve výsledku sníží dopad výroby na životního prostředí.

B. Druhým předmětem nákupu je konfekční stroj 85 BLS BLOCK BAG CUTTING MACHINE. Grafická podoba tohoto výrobního zařízení je uvedena v příloze P XX. Tento stroj plní účel svařování vyráběných fólií (svařování je výrobní proces navazující na extruzi výrobního materiálu). Společnost EMSEKO CZ, s.r.o. již disponuje typově stejným strojem se starším datem výroby, který však momentálně pracuje přibližně na 95 % své plné výrobní kapacity. Při průměrném zvýšení objemu zakázek bude stroj plně vytížen, což zvyšuje riziko závady a neschopnosti kapacitně plnit výrobní plán. Investicí do tohoto výrobního zařízení dosáhne společnost následujících výhod:

1. Zvýšení maximální hodinové kapacitní výroby společnosti
2. Umožnění nárůstu průměrného objemu zakázek zabezpečením kontinuity výroby
3. Investice do konkurenceschopnosti prostřednictvím modernizace a rozšíření stávajících výrobních technologií

Při pořízení těchto dvou nových výrobních zařízení (příloha P XIX–XX) dojde souhrnným pohledem ke zvýšení objemu, efektivnosti a modernizaci výroby. Následně dojde také ke snížení zátěže firemní výroby na životní prostředí.

10.3 Personální zabezpečení projektu

V rámci realizace tohoto projektu bude přijato 6 nových zaměstnanců do výroby na plný pracovní úvazek, aby mohla být zajištěna plynulá kontinuita směnné výroby (v podniku je zaveden třisměnný provoz) zejména z pohledu poměru pracovních sil a personálních požadavků strojového provozu výroby. Minimální požadované vzdělání těchto zaměstnanců je odborná střední škola s maturitní zkouškou. Zaměstnanci by měli disponovat praktickými zkušenostmi z oboru ve výši alespoň jednoho roku. Na obsluhu firemních výrobních procesů je efektivnější zaměstnávat lidský kapitál na delší časové období, jelikož všechen personál musí být pečlivě zaškolen a seznámen s detaily výrobního provozu. Zaměstnání krátkodobé pracovní síly není efektivní z hlediska nákladů na školení (a výcvik) a poměr celkové přidané hodnoty (tedy vykonané práce zaměstnancem za dané období). Celkové měsíční náklady na 1 nového zaměstnance jsou vyjádřeny následovně:

Tab. 14 Projekce personálních nákladů na jednoho zaměstnance (Zdroj: ČSÚ, Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy - mezikrajské srovnání, 2019; vlastní zpracování)

	Průměrná hrubá mzda (Q3/2018)	Sociální pojištění (25%)	Zdravotní pojištění (9%)	Celkové měsíční náklady	Celkové roční náklady
Zaměstnanec	28 050,- Kč	7 012,50 Kč	2 524,50 Kč	37 587,- Kč	451 044,- Kč

Přibližné celkové roční náklady na jednoho zaměstnance společnosti 451 044,- Kč. Při tomto výpočtu jsou pro referenci hrubých měsíčních platů zaměstnanců použity průměrné hrubé mzdy ve Zlínském kraji pro třetí čtvrtletí roku 2018. (Český statistický úřad, © 2019) Celkové roční náklady na všech šest nových zaměstnanců budou 2 706 264,- Kč.

10.4 Finanční rámec projektu

Projekt podnikového rozšíření musí mít jasně specifikovány své ekonomické cíle, celkový finanční rámec, a predikci hospodářských výsledků pro sledované období.

10.4.1 Primární ekonomické cíle projektu

Po vyhodnocení finančního zázemí a dlouhodobého finančního vývoje podniku byly ustanoveny následující primární ekonomické cíle projektu rozšíření. Základní ekonomický cíl projektu představuje:

- Dlouhodobou rentabilitu vlastního kapitálu.

Tento primární ekonomický element bude stavebním kamenem sekundárního cíle:

- Generování dlouhodobě disponibilních finančních prostředků, které v budoucnu umožní nákup dalších technologií, či umožní další obnovu stávajících technologií.

10.4.2 Návrh základních ekonomických indikátorů projektu

Tab. 15 Finanční návrh projektové investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční návrh projektu investice	
Základní informace	
Realizátor projektu	EMSEKO CZ, s.r.o.
Místo realizace (NUTS III – okres)	Kroměříž
Identifikační číslo subjektu	25566741
Kontaktní osoba	Ing. Jirí Procházka, MBA
Kontaktní e-mailová adresa subjektu	emseko@emseko.cz
Finanční ukazatele	
Celkové náklady předmětu investice (v tis. Kč)	5 000
Požadovaná výše finanční podpory (v tis. Kč)	2 000
Předpokládaný rok realizace projektu	2019–2020
Předpokládaná doba projektu v letech (max. 3 roky)	1
Předpokládané datum zahájení provozu investice	2020
Předpokládané datum ukončení provozu investic	2033

Tab. 15 prezentuje finanční návrh plánovaného projektu. Celkové náklady předmětu investice činí 5 mil. Kč. Požadovaná výše finanční podpory ze strukturálních fondů EU činí

2 mil. Kč, což představuje 40 % z celkové investice. Výše požadované podpory je přímo určena ve výzvě publikované Operačním programem. Předpokládaná realizace programu je stanovena na období 2019–2020.

10.4.3 Hospodářský výsledek projektu

Hospodářský výsledek ve sledovaném období 2019–2028 je zaznamenán v Tab. 16 zobrazující výsledky implementace projektu. Nejdůležitějšími položkami pro zhodnocení investice jsou provozní tržby a hospodářský výsledek. V řádku č. 1 jsou provozní tržby uvedeny s ohledem na objem nových tržeb, které technologické investice přinesou. Zakázky, které byly dříve alokovány jiným strojům a teď jsou částečně vykonávány novým zařízením, neovlivňují zde uvedené hodnoty tržeb. Výrobní zařízení budou graduálně zvyšovat objem nových tržeb až do roku 2023, kdy je předpokládáno, že stroje budou primárně zpracovávat nové zakázky a budou operovat na 90 % své kapacity, což představuje požadovanou míru strojového využití. Tento postup predikce tržeb je využit i u stanovení nákladů na spotřebu energie. V roce 2021 a 2022 budou reálné náklady na spotřebu energie přibližně 2 471 000,- Kč ročně, i když ve výpočtu hospodářského výsledku je uvedeno 748 000,- a 1 497 000,- Kč pro jednotlivé roky. Tento přístup je zde využíván pro zpřesnění výpočtu hospodářského dopadu z hlediska nových firemních zakázek.

Spotřeba materiálu zde zohledňuje 10% materiálovou úsporou umožněnou novou technologií. Čistý hospodářský výsledek je zde primárně ovlivněn provozním hospodářským výsledkem, který je ve druhém a třetím sledovaném období záporný z důvodu převyšujících nákladů a nízkého provozního využití zakoupených technologií v daném období. V následujících letech již však provozní tržby svým růstem převyšují provozní náklady, což vede k růstu meziroční přidané hodnoty a hospodářského výsledku. Přidaná hodnota dosahuje nejvyšší míry v letech 2025–2028, v tomto období se jedná o hodnoty převyšující 7 mil. Kč.

Tab. 16 Predikce hospodářského výsledku projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Řádek	Výsledky implementace projektu (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1	Provozní tržby	0	500	2 250	5 300	10 250	10 250	10 500	11 100	11 100	11 150
2	Ostatní výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	PROVOZNÍ VÝNOSY CELKEM	0	500	2 250	5 300	10 250	10 250	10 500	11 100	11 100	11 150
4	Spotřeba materiálu	0	138	414	553	912	912	912	1 008	1 008	1 013
5	Spotřeba energie	0	374	748	1 497	2 471	2 471	2 471	2 580	2 580	2 618
6	Náklady na služby	0	25	40	40	40	40	40	50	50	50
7	Náklady na opravy a údržbu	0	0	0	10	10	15	15	120	140	30
8	PŘIDANÁ HODNOTA	0	-37	1 048	3 200	6 817	6 812	7 062	7 342	7 322	7 439
9	Ostatní náklady	0	312	645	645	645	665	665	665	712	712
10	Pojištění majetku, silniční daň, apod.	0	5	18	18	18	18	18	20	20	20
11	Odpisy investic	0	275	525,5	525,5	525,5	525,5	525,5	525,5	525,5	525,5
12	Ostatní náklady	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10
13	PROVOZNÍ NÁKLADY CELKEM	0	602	1 199	1 199	1 199	1 219	1 219	1 221	1 268	1 268
14	PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	0	-639	-151	2 001	5 618	5 593	5 843	6 121	6 054	6 171
15	Úroky	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	FINANČNÍ VÝNOSY 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	FINANČNÍ NÁKLADY CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	FINANČNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Daňová sazba (desetinné číslo)	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
23	Daň z příjmu (absolutní výše)	0	0	0	380	1 067	1 062	1 110	1 163	1 150	1 172
24	ČISTÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	0	-639	-151	1 621	4 551	4 531	4 733	4 958	4 904	4 999

10.4.4 Oběžný kapitál projektu

V Tab. 17 jsou zaznamenány meziroční výše provozních zásob projektu, krátkodobých pohledávek a závazků, a změn čistého pracovního kapitálu. Výrobní materiál bude z majoritní části financován krátkodobými závazky společnosti, což se projevuje na jejich rostoucí míře v jednotlivých obdobích. Změny čistého pracovního kapitálu společnosti se v jednotlivých obdobích také zvyšují, což značí, že poměr pokrytí oběžných aktiv krátkodobými závazky bude nepatrně klesat s rostoucí mírou celkových oběžných aktiv.

Tab. 17 Predikce oběžného kapitálu projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Řádek	Oběžný kapitál k provozování projektu (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
25	Provozní zásoby	0	157	472	630	1 039	1 039	1 125	1 152	1 152	1 242
26	Krátkodobé pohledávky	0	181	544	726	1 090	1 090	1 120	1 180	1 180	1 230
27	Krátkodobé závazky	0	305	915	1 220	2 013	2 013	2 100	2 120	2 120	2 200
28	ZMĚNA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	0	33	101	136	116	116	145	212	212	272

10.4.5 Zdroje financování projektu

Projekt bude spolufinancován s využitím investiční podpory ze strukturálních fondů EU. Výše této podpory je plánována na 40 % celkových projektových nákladů. Dle realistického časového odhadu dojde k proplacení dotace v roce 2020. Podnik poskytne svůj první vklad ve výši 1,5 mil. Kč již v roce 2019, jelikož se předpokládá, že plánovaná technologické zařízení budou v určité míře předplaceny dodavateli, než dojde k jejich dodání do společnosti. Poskytnutí druhého podnikového vkladu ve výši 1,5 mil. Kč bude provedeno v následujícím roce 2020.

Tab. 18 Predikce zdrojů financování projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Řádek	Zdroje financování investičního projektu (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
29	Dotace	0	2 000	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Úvěry a půjčky k zajištění financování projektu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Splátky úvěrů a půjček	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Vlastní zdroje žadatele	1 500	1 500	0	0	0	0	0	0	0	0

V tab. 19 je zahrnuta předplatba nakupovaných investic v roce 2019. V roce 2020 budou investice splaceny v plné míře.

Tab. 19 Pořízení dlouhodobých investic (Zdroj: Vlastní zpracování)

Řádek	Pořízení dlouhodobých investic projektu (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
33	Celkové investiční náklady projektu (tzn. investice do dlouhodobého majetku)	1 500	3 500	0	0	0	0	0	0	0	0

10.4.6 Cash-Flow projektu

V tab. 20 je prezentováno plánování cash flow celého projektu. Celková hodnota cash flow dosahuje již v druhém období kladných čísel, a posléze se meziročně multiplikuje až do roku 2023, kdy dosahuje čísel blízcích se ročního maxima cash flow celého projektu. Finanční majetek generovaný projektem dosahuje na konci sledovaného období hodnoty přibližně 35 mil. Kč, což představuje sedminásobek původní investice (z pohledu čistě podnikových investičních výdajů to je sedmnáctinásobek). Z hlediska plánovaného cash flow je projekt více než viabilní.

Tab. 20 Predikce projektového Cash-Flow (Zdroj: Vlastní zpracování)

Řádek	CASH FLOW (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
44	OPERATIVNÍ CASH FLOW (Čistý HV + Odpisy)	0	-364	375	2 146	5 077	5 057	5 258	5 483	5 429	5 524
45	Změna čistého pracovního kapitálu	0	33	101	136	116	116	145	212	212	272
46	PROVOZNÍ CASH FLOW 1 (Operativní CF + Změny ČPK)	0	-331	476	2 282	5 193	5 173	5 403	5 695	5 641	5 796
47	Dotace	0	2 000	0	0	0	0	0	0	0	0
48	PROVOZNÍ CASH FLOW (Provozní CF 1 + Dotace)	0	1 669	476	2 282	5 193	5 173	5 403	5 695	5 641	5 796
49	Úvěry na financování nových investic	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 investora	1 500	1 500	0	0	0	0	0	0	0	0
52	CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ	1 500	1 500	0	0	0	0	0	0	0	0
53	Nákup investic	2 000	3 000	0	0	0	0	0	0	0	0
54	INVESTIČNÍ CASH FLOW	-500	-1 500	0	0	0	0	0	0	0	0
55	CELKOVÉ CASH FLOW	-500	169	476	2 282	5 193	5 173	5 403	5 695	5 641	5 796
56	FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	-500	-331	145	2 427	7 620	12 793	18 196	23 891	29 532	35 328

Diskontní sazba (Tab. 21) byla po konzultaci s vedením společnosti stanovena na 3 %. Tato sazba vychází z tzv. bezrizikové diskontní sazby (odvozené od dlouhodobých státních dluhopisů a hodnotách diskontních sazeb používaných podnikem). Ve výsledné diskontní sazbě je také zahrnuta inflační položka.

Tab. 21 Diskontní sazba finanční analýzy projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Řádek	Diskontní sazba	Výsledná diskontní sazba	Bezriziková diskontní sazba
57	Diskontní sazba (stanovena po konzultaci s vedením společnosti)	3,00 %	3,00 %

V následující tab. 22 je uvedený plán diskontované cash flow, tedy skutečné peněžní příjmy časově očištěné o požadované výnosy. Souhrnné diskontované provozní cash plynoucí z tohoto projektu rozšíření je 31 268 tis. Kč.

Tab. 22 Diskontované Cash Flow projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Řádek	DISKONTOVANÉ CASH FLOW (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
58	Nakupovaný dlouhodobý majetek	2 000	3 000	0	0	0	0	0	0	0	0
59	PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontované)	0	1 669	476	2 282	5 193	5 173	5 403	5 695	5 641	5 796
60	PROVOZNÍ CASH FLOW PRŮMĚRNÉ (nediskontované)	4 092	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	Kapitálové výdaje	2 000	3 000	0	0	0	0	0	0	0	0
62	CASH FLOW pro výpočet IRR	-2 000	-1 331	476	2 282	5 193	5 173	5 403	5 695	5 641	5 796
63	DISKONTNÍ FAKTOR (diskontní sazba 3 %)	1,000	0,970	0,942	0,915	0,888	0,862	0,837	0,813	0,789	0,766
64	Nakupovaný dlouhodobý majetek (diskontováno)	2 000	2 910	0	0	0	0	0	0	0	0
65	PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontované)	0	1 619	448	2 088	4 611	4 459	4 522	4 630	4 451	4 440
66	Celková investice (tj. suma všech investic)	4 910									
67	PROVOZNÍ CASH FLOW CELKEM (diskontované)	31 268									

Finální ekonomické hodnocení projektu analyzuje čistou současnou hodnotu (NPV) peněžních příjmů, finanční míru výnosnosti (IRR), dobu návratnosti investice (DN) a průměrnou dobu odepisování investice (PDOI). Čistá současná hodnota příjmů plynoucích z investice ve sledovaném období činí 26 358 tis. Kč, tj. více než pětinasobek celé hodnoty investice. Finanční míra výnosnosti projektu je stanovena na 45 %, a doba návratnosti projektu jsou 3 roky a 3 měsíce. Průměrná doba odepisování investice je stanovena na 10 let.

Tab. 23 Finální hodnocení projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Řádek	FINÁLNÍ HODNOCENÍ	
68	Čistá současná hodnota (NPV)	26 358
69	Finanční míra výnosnosti (IRR)	45 %
70	Doba návratnosti investice (DN)	3,2 let
71	Průměrná doba odepisování investice (PDOI)	10 let

10.5 Časový plán projektu

V této části bude pozornost zaměřena na časovou analýzu projektu. V projektu byly identifikována následující aktivity:

- Zpracování žádosti
- Oficiální předložení žádosti
- Plánované vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace (ROPD)
- Administrativní/technické zpracování zadávací dokumentace
- Výběr vhodných dodavatelů
- Uzavření dodavatelských smluv
- Realizace projektu
- Ceremoniální zakončení celého projektu
- Zhodnocení průběhu projektu, identifikace všech neplánovaných odchylek
- Zkušební provoz
- Žádost o provedení platby z operačního programu
- Vyhodnocení reálných efektů projektu (a jejich porovnání s efekty plánovanými)
- Zajištění publicity projektu
- Pravidelný controlling udržitelnosti projektu

Časový plán projektu rozšíření je sestaven ve třech variantách s různými předpoklady vývoje plánovaných událostí:

- Realistická varianta
- Optimistická varianta
- Pesimistická varianta

Jednotlivé časové plány se liší ve svém předpokládaném datu zakončení, jelikož je v projektu identifikováno několik činností, které nelze přesně časově vymezit, protože jsou závislé na lidském faktoru externích subjektů. Všechny varianty časové realizace projektu jsou uvedeny v příloze a vypracovány s využitím Ganttova diagramu. V jednotlivých diagramech jsou také vyznačeny projektové činnosti, které leží na kritické cestě.

Varianty časového plánu vycházejí z jednotně stanoveného počátečního bodu. Začátek projektu rozšíření podniku je stanoven na měsíc červen roku 2019, přesněji je výchozím bodem určeno datum 01. 06. 2019. Pracuje se s předpokladem, že takto stanovené datum

bude spadat do množiny dnů vyčleněných vypisovatelem dotační rozvojové výzvy (Ministerstvem průmyslu a obchodu) pro malé a střední podniky na vypracování a podání žádosti o dotační podporu v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Analýza informací poskytnutých vedením společnosti byla použita jako stavební kámen pro vypracování časového plánu.

10.5.1 Realistická varianta časového plánu

Realistický časový odhad projektového plánu reprezentuje nejpravděpodobnější časovou rovinu, ve které bude projekt realizován. Dle tohoto odhadu bude projekt dokončen v září roku 2020. Realistický předpoklad je zde promítnut v několika stěžejních činnostech projektu. V první řadě se jedná o dobu zpracování žádosti, která se zde realisticky plánuje na dva měsíce počínaje zahájením projektu. Další stěžejní úkon projektu, který do zásadní míry ovlivňuje celkovou dobu realizace, je výběr vhodných dodavatelů.

Výběr dodavatelů je zde stanoven na 4 měsíce v období od listopadu 2019 do února následujícího roku. Uzavření dodavatelských smluv je v rámci kritické cesty naplánováno na konec února 2020. Realizace „jádra“ projektu (tzn. nákup, logistika, a zprovoznění nových technologií) je naplánována na období 3 měsíců od dubna do června 2020. Žádost o provedení platby z operačního programu bude provedena v srpnu 2020. Projektové činnosti ležící na kritické cestě jsou v diagramu graficky vyznačeny červeně. Úspěšná realizace těchto úkonů přímo ovlivňuje celkovou dobu projektu. Kritické činnosti jsou všechny úkony projektu, které musí být vykonány, aby mohla být úspěšně vyplacena finanční podpora z fondů EU.

Činnosti projektu, které neleží na kritické cestě:

- Zkušební provoz
- Vyhodnocení reálných efektů projektu
- Zajištění publicity projektu
- Pravidelný controlling udržitelnosti projektu

Zajištění publicity projektu je proces, který musí být udržován průběžně s celým projektem.

Tab. 24 Realistická varianta časového plánu projektu (Zdroj: Cadle a Yeates, 2008; vlastní zpracování)

Časová analýza projektu (Realistická varianta)																			
ČINNOST	2019							2020											
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zpracování žádosti	█	█																	
Oficiální předložení žádosti			█																
Plánované vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace (ROPD)			█	█															
Administrativní/technické zpracování zadávací dokumentace					█														
Výběr vhodných dodavatelů						█	█		█	█									
Uzavření dodavatelských smluv									█	█									
Realizace projektu											█	█	█						
Ceremoniální zakončení celého projektu													█	█					
Zhodnocení průběhu projektu, identifikace všech neplánovaných odchylek														█	█				
Zkušební provoz															█	█			
Žádost o provedení platby z operačního programu																█	█		
Vyhodnocení reálných efektů projektu (a jejich porovnání s efekty plánovanými)																	█	█	
Zajištění publicity projektu																			
Pravidelný controlling udržitelnosti projektu																			→

10.5.2 Optimistická varianta časového plánu

Optimistická varianta časového plánu (příloha P XVI) reprezentuje nejoptimističtější vývoj projektových činností. Optimistická varianta předpokládá, že aktivity budou úspěšně plněny před stanoveným termínem. Tento časový plán předpokládá dokončení projektu v červnu roku 2020. Pozitivní časový plán předpovídá zrychlený průběh stěžejních činností projektu. Finální zpracování žádosti zde bude dokončeno již v červnu 2019. Další stěžejní činnost v podobě výběru vhodných dodavatelů bude úspěšně realizována během 2 měsíců od listopadu do prosince 2019. Uzavření všech dodavatelských smluv tak bude kompletizováno ještě v roce 2019. Realizace samotného „jádra“ projektu je předpovídána na únor a březen 2020, s ceremoniálním ukončením projektu na konci března. Žádost o provedení platby z operačního programu bude následně provedeno v dubnu 2020. Poslední projektové úkony jsou plánovány na červen roku 2020. Pozitivní předpoklad stanovuje průběh celého projektu přesně na 1 rok.

10.5.3 Pesimistická varianta časového plánu

Negativní časový plán je sestaven na základě pesimistického předpokladu realizace jednotlivých činností. Pesimistická varianta (příloha P XVII) představuje situaci, kdy implementace projektu přesáhne realistické datum ukončení projektu. Pesimistický předpoklad stanovuje datum dokončení projektu na červen roku 2021, a předpovídá zpožděnou realizaci klíčových činností projektu. První činnost, kterou je zpracování žádosti, bude realizována v průběhu 4 měsíců od června do září 2019. V porovnání s ostatními časovými plány se zde předpokládají průtahy celého projektového zpracování, k čemuž může dojít například v případě vyžádání pomoci ze strany externích expertů, nebo při vyjednávání o pořizovacích cenách zamýšlených investic. Kvůli déle trvajícimu zpracování žádosti započne výběr vhodných dodavatelů v lednu roku 2020 a potrvá do června. Dlouhý výběr vhodných dodavatelů může být způsoben situací, kdy primárně zvolený dodavatel změnil domluvené podmínky, trvá na odkladu doručení, nebo zruší sjednanou domluvu. Poté je nutno znovu započít výběr dodavatele. Proces realizace „jádra“ projektu bude započat v říjnu 2020 a potrvá do ledna 2021. Ceremoniální zakončení projektu je naplánováno na únor 2021. Žádost o provedení platby z operačního programu bude následně poslána v dubnu. Zakončení celého projektu bude dle plánu uskutečněno v červnu 2021, tedy přesně dva roky od zahájení projektu.

Závěrem je nutno poznamenat, že na základě zkušeností podniku s realizací investičních projektu se největší váha přikládá realistického plánu. Na základě minulých zkušeností se celková délka obdobných projektů shoduje s realistickým předpokladem.

10.6 Riziková analýza projektu

V rámci rizikové analýzy jsou identifikovány primární rizika projektu. V příloze P XVIII je poté uvedena citlivostní analýza hlavních projektových rizik společně s návrhem doporučovaných opatření na snížení nebo úplně potlačení negativního dopadu jednotlivých rizik.

10.6.1 Determinování klíčových rizik

Klíčová rizika projektu jsou rozdělena na ekonomická a neekonomická rizika. Ekonomická rizika jsou spojena zejména s finanční stránkou projektu. Neekonomická rizika ovlivňují všechny ostatní oblasti projektových činností.

A. Ekonomická rizika

1. Nedostatek finančních prostředků

Nedostatek finančních prostředků v procesu předfinancování projektu, a také v průběhu realizace projektu je podstatným rizikem, které může vést ke ztížení projektové implementace, nebo až k jejímu zrušení. Je důležité, aby si byl celý management podniku vědom finančních rizik procesu předfinancování a procesu realizace projektu, aby tak byly detailně naplánováno cash flow podniku a související pohyby peněžních prostředků v podniku.

Nezbytně nutné je vést na paměti, že se mohou objevit neuznatelné náklady, tzn. náklady, jejichž úhrada nebude schválena řídicím orgánem dotačního programu. Náklady této kategorie budou muset být financovány výhradně samotným podnikem, což může vést k neplánovanému zatížení rozpočtu, a také k ohrožení pozitivního cash flow (zejména pokud se vyskytují problémy s úhradou pohledávek od dodavatelů).

Uznatelné náklady vzniklé v průběhu projektové realizace budou uhrazeny prostřednictvím přiděleného grantu, což znamená, že podnik má zajištěnu dostupnost finančních zdrojů v určitém časovém rámci. Nicméně za účelem předfinancování a také spolufinancování projektu (jelikož grant nepokrývá 100 % nákladů projektu) musí mít podnik připraven dostupný zdroj likvidních peněžních prostředků, s čímž může výrazně pomoci detailní investiční plán projektu.

2. Neschválení dotačního projektu

V případě neschválení dotačního projektu a nepřidělení dotace, by došlo k výrazným změnám v realizaci tohoto podnikatelského plánu. V první řadě by musel být výrazně přehodnocen plán financování, zejména z hlediska existence dostatečných zdrojů financování. Podnik podpoří realizaci tohoto projektu také svými vlastními zdroji, avšak není schopen pokrýt všechny náklady související s tímto projektem. Muselo by tedy dojít k akceptaci některých z externích zdrojů financování, a navýšení rizika ztráty rozpočtové rovnováhy.

V druhé řadě by pravděpodobně došlo k výrazným změnám v časovém rozvržení projektové realizace. Implementace projektu by se mohla protáhnout o časový úsek v řádu let, což vede k většímu napětí všech zdrojů uvnitř podniku, jelikož budou

vázány na delší časový horizont. Toto riziko bude odstraněno kvalitní a detailní přípravou projektové žádosti.

3. **Zvýšení cen vstupních faktorů**

Riziko nepředpokládaného zvýšení cen vstupních faktorů nelze úplně vyloučit. Působení tohoto rizika by mělo být minimalizováno smluvními prostředky mezi společnostmi a jejichmi dodavateli, tzn. ceny a náklady by měly být fixně uvedeny ve smlouvě. Případný výskyt tohoto rizika do určité míry ovlivňuje a mění předem naplánovanou finanční analýzu, a schválený finanční plán projektu. Tento faktor je do určité míry provázán s výběrem kvalitních dodavatelů

B. Neekonomická rizika

1. **Špatný výběr dodavatele**

Výběr nekvalitního dodavatele představuje závažné riziko, které může ohrozit časovou a finanční stránku projektové realizace. Riziko špatného výběru dodavatele může být zásadně sníženo zadávacím řízením, ve kterém je nutno dbát ohled na to, aby byl zvolen dodavatel s dostatečným portfoliem relevantních projektů, a s dostatečným zázemím pro realizaci projektu. Zde musí být bráno v potaz materiálové, finanční, technické a personální zázemí dodavatele. Vztah s dodavateli by měl být smluvně ošetřen, a zabezpečen sankčními nástroji.

2. **Pohromy živelného rázu**

Výskyt živelných pohrom v geografické lokalitě podniku je spíše ojedinělý, až vzácný. Z hlediska detailního zpracování projektu by však bylo chybné toto riziko (zejména riziko větrných smrštů a záplav) vyloučit či opomenout. Podnik si musí být vědom toho, že nastane-li živelná pohroma, musí být z vlastních finančních zdrojů vyčleněny prostředky na odstranění následků a škod způsobených přírodními výkyvy. Výskyt živelné pohromy zvyšuje pravděpodobnost nutnosti posunutí časového harmonogramu realizace projektu.

Způsoby a metody jakými jsou řešeny krizové a havarijní události ve společnosti – ať už se jedná o negativní události vzniklé v důsledku chybné činnosti lidského faktoru, přírodní pohromy, nebo jakékoli jiné události ohrožující lidské zdraví, majetek, nebo životní prostředí, a vyžadující úklidové a havarijní práce – se řídí podle legislativní

a právní úpravy České republiky. Tyto metody a způsoby se tedy řídí pracovními a občanskoprávními předpisy.

3. Špatný výběr projektového týmu

Předpoklad vzniku tohoto rizika je považován za malý, jelikož projektový tým bude složen z interních zaměstnanců podniku. Na základě dalších dodatečných informací z personálního oddělení bylo zjištěno, že tito zaměstnanci mají dostatečné zkušenosti s investičními projekty obdobného charakteru.

Je nutné zde také zmínit negativní perspektivu na výběr projektového týmu čistě z interních pracovníků. Tato perspektiva hovoří o tzv. podnikové slepotě (company blindness), což znamená, že interní lidský kapitál je do jisté – předem neklasifikovatelné – míry ovlivněn zvyklostmi a zaběhlými postupy podnikového provozu. Jinými slovy by tento faktor mohl být popsán jako neschopnost nezaujatého myšlení, např. zaměstnanci mohou mít tendenci činit očekávaná a vnitropodnikově schvalovaná rozhodnutí, místo rozhodnutí správných a situačně korektních.

4. Další rizika

Další rizika spojená s projektovou činností zahrnují:

- Překročení projektového rozpočtu
- Nedodržení časového plánování
- Neschopnost zajistit požadovanou kvalitu podnikových výstupů

Předpokládá se, že tyto další rizika mají společný element – špatně vybraný dodavatel. Rizika tohoto původu mohou být účinně odstraněna vhodně zadaným a pečlivě provedeným dodavatelským zadávacím řízením. Podnik poté musí učinit další obranné kroky, aby předešel vzniku těchto rizik během procesu realizace. Mezi tyto obranné kroky nejčastěji řadíme zejména kvalitně připravenou smlouvu o partnerské spolupráci mezi obchodními subjekty. Odpovědnosti zde musí být detailně vymezeny, a nedodržení daných povinností účinně a dostatečně sankcionováno. Podnik by však měl plánovat ještě z jednoho dodatečného dlouhodobého nadhledu, tj. mít připravený dostatek zdrojů, popřípadě defenzivních mechanismů na zvrácení nebo pokrytí zvažovaného rizika.

10.7 Zhodnocení přínosů projektu

Hlavní přínosy projektu spočívají v následujících oblastech:

1. Tržní

Nové technologie umožní rozšíření produktového portfolia o nové výrobky, které budou z hlediska fyzických parametrů kvalitnější. Celková pevnost produktového materiálu bude silnější, i když tloušťka výrobku bude menší. Uvedení nového kvalitního výrobku na trh posílí konkurenční výhodu podniku a upevní jeho tržní postavení mezi konkurencí.

2. Finanční

Společnost bude po klientech požadovat vyšší cenu za nový typ výrobku, který bude označován za prémiový. Náklady na výrobu se u nové technologie nezvýší, ale firma bude po určitou dobu inkasovat prémiový příplatek. Investice do nového výrobního zařízení má dobu splatnosti do čtyř let, což znamená, že za čtyři roky se hodnota nových výrobních zařízení vrátí do podniku ve formě inkasovaných tržeb.

3. Výrobní

Nákup nových výrobních zařízení zajistí kontinuitu výroby. Rozšíření produkčních technologií zabezpečí, že průměrné vytížení výrobních strojů (zejména svářecího stroje) nebude u rizikové hranice, ale sníží se na úroveň, která umožňuje zvyšování objemu zpracovávaných zakázek pro klienty, což přímo podporuje dlouhodobou podnikatelskou koncepci společnosti.

4. Environmentální

Využití nových výrobních technologií umožní úsporu vstupního polyethylenového materiálu ve výši 10 % v porovnání se současnou technologií. Tato úspora značí zvýšení efektivity zpracování současného vstupního polyethylenového materiálu. Energetická náročnost provozu nové technologie se v porovnání se současným výrobním zařízením podniku nezvýší.

5. Sociální

Rozšíření podnikatelské činnosti společnosti vyvolá nutnost nábory šesti nových zaměstnanců. Společnost zvýší svůj přínos pro celou regionální oblast, jelikož bude pozitivně stimulovat trh práce a nezaměstnanost. Firma poskytuje nové pracovní příležitosti mladým lidem ve své okolí, kterým tak může být umožněno zůstat ve svém regionu a neodjíždět za prací do větších měst.

Hlavní přínosy projektu přispívají do naplnění dlouhodobé podnikatelské koncepce společnosti. Realizace projektu rozšíření je finančně i tržně udržitelná s předpovědí zvyšujících se dlouhodobých efektů plynoucích z projektu. Implementací projektu společnost dosáhne rozšíření svého výrobního zázemí, které jí umožní zvýšení dlouhodobé rentability vlastního kapitálu se zvyšujícím se podílem tržeb za vlastní produkty a služby. Projekt představuje tržně bezpečnou investici, která umožní několikanásobnou multiplikaci vložených finančních prostředků.

ZÁVĚR

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost je v programovém období 2014–2020 třetím programem s nejvyšší peněžní alokací. Tento operační program poskytuje investiční prostředky pro projekty na rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Rozvojové projekty tohoto typu by bez finanční podpory ze strukturálních fondů EU nemusely být úspěšné a dlouhodobě udržitelné.

Hlavním cílem diplomové práce byla příprava projektu na rozšíření podniku EMSEKO CZ, s.r.o. Hlavního cíle bylo dosaženo ve stanoveném rozsahovém rámci a z hlediska sekundárních cílů bylo podnikové rozšíření specifikována na technologickou expanzi, byl naplánován finanční, časový a rizikový plán projektu rozšíření a hlavní efekty projektové implementace byly prezentovány. K základnímu srovnání celého plastikářského odvětví, ve kterém firma působí, byly využity veřejně publikované údaje z Českého statistického úřadu. Zejména porovnání meziročního vývoje tržeb nastínilo historii vývoje průmyslové výroby ve společnosti.

Z hlediska výsledků projektu je nutno poznamenat, že plánovaná expanze bude mít pozitivní vliv na celkové obchodní i finanční hospodaření společnosti. Investice do technologického zázemí přinesou materiálovou úsporu výroby, která se projeví snížením environmentální zátěže produkce a nákladovou úsporou v průměrné výši 10 % na jednotku výroby. Dále se navýší celkové výrobní kapacity společnosti a dojde k modernizaci produktového portfolia.

Jedna z hlavních konkurenčních výhod společnosti spočívá v kustomizaci a individuálnímu přístupu k potřebám jednotlivých zákazníků. Implementace tohoto projektu rozšíří možnosti společnosti z hlediska technických řešení, které může firma svým klientům nabídnout. Úspěšná implementace projektu výrazně pomůže společnosti v dosažení dlouhodobé podnikatelské koncepce.

Realizace projektu rozšíření spolufinancovaná ze strukturálních zdrojů Evropské unie přinese podniku dřívější návratnost vydané investice a pozitivně se promítne na meziročním cash flow projektu ve sledovaném období. Proveditelnost projektu bude možná, i pokud dojde k zamítnutí žádosti o externí spolufinancování ze zdrojů EU. Podnik disponuje dostatečnými zdroji, aby implementaci projektu administrativně i finančně úspěšně zvládl. V případě zamítnutí žádosti o spolufinancování se doba návratnosti a splacení investice prodlouží. V obou případech však projekt rozšíření představuje příležitost navýšení konkurenční výhody a významný krok k naplnění dlouhodobé podnikové koncepce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

CADLE, James a Donald YEATES, 2008. *Project Management for Information Systems*. 5th. ed. London: Pearson Education. ISBN 978-0-13-206858-1.

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0939-0.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení*. 3. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3., rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol., 2017. *Finanční analýza*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th. ed. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-1-292-09262-1.

KUBÍČKOVÁ, Dana, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 2015.

MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, 2007. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister and Principal. ISBN 978-80-87029-13-8.

PINTO, Jeffrey K, 2015. *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. 4th ed. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-1-292-09479-3.

PORTER, Michael E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-925090-0.

PRITSKEN, A. Alan B., 1977. *Modeling and Analysis Using Q-GERT Networks*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-04-709-9231-9.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9930-8.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0075-0.

STRUCK, Uwe, 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Přeložil J. Vašenda. Praha: Management Press. ISBN 80-856-03128.

VALACH, Josef a kol., 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

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

Elektronické zdroje

Centroplast [online], © 2019. [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: <https://www.centroplast.cz>.

Centroplast, s.r.o., 2015. Účetní uzávěrka. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 15. 07. 2016 [cit. 2019-08-03]. Značka: C 35369/SL44/KSBR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44526469&subjektId=599155&spis=719488>.

Centroplast, s.r.o., 2016. Účetní uzávěrka. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 25. 09. 2017 [cit. 2019-08-03]. Značka: C 35369/SL48/KSBR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50170387&subjektId=599155&spis=719488>.

CZECH-BAG Odry s.r.o., 2016. Účetní uzávěrka. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 07. 12. 2017 [cit. 2019-08-03]. Značka: C 51780/SL17/KSOS. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51086588&subjektId=247653&spis=859870>.

CZECH-BAG Odry s.r.o., 2016. Účetní uzávěrka. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. 07. 12. 2017 [cit. 2019-08-03]. Značka: C 51780/SL18/KSOS. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51086591&subjektId=247653&spis=859870>.

CZECHBAG [online], © 2018. [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: <https://www.czechbag.cz>.

Document 32013R1303, © 2013–2019. *EUR-Lex: Access to European Union Law* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.

Dopad ESI fondů na hospodářský růst ČR, © 2017. *Vláda České republiky* [online]. [cit. 2019-09-02]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/171204_Dopad_ESI_fondu_na_hospodarsky_rust_CR_final.pdf.

DotaceEU.cz [online], © 2019. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/Uvod>.

European Union [online], © 1995–2019. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://europa.eu/european-union/>.

Funding, © 1995–2019. *European Commission* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/.

Harmonogram výzev OP PIK pro rok 2019, © 2005 – 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-04-08]. Tabulka ve formátu XLXS. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/aktualni-informace/harmonogram-vyzev-op-pik-pro-rok-2019--242125/>.

Jak získat dotaci, © 2019. *DotaceEU.cz* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Jak-ziskat-dotaci>.

Life Cycle Assessment for Three Types of Grocery Bags, © 2007. *American Chemistry Council* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://plastics.americanchemistry.com/Life-Cycle-Assessment-for-Three-Types-of-Grocery-Bags.pdf>.

Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2019. *Databáze strategií: Portál strategických dokumentů v ČR* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/dohoda-o-partnerstvi-pro-programove-obdobi-2014-2020-rev-12-2016-klon-2>.

NEJAD, Teybeh A., Mohammad R. BEHBODI a Mohammad M. RAVANFAR, 2015. Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* [online]. May 2015, Vol. 5, No. 5, s. 43–53 [cit. 2019-06-03]. DOI: 10.6007/IJARBSS/v5-i5/1591. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i5/1591>.

O skupině MOL, © 2019. *MOL Česká republika* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://molcesko.cz/cz/o-nas/o-skupine-mol>.

O společnosti, © 2019. *Pebal* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.pebal.cz/o-spolecnosti>.

Oznámení vzniku a trvání události vyšší moci, © 2017. *Unipetrol* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: http://www.unipetrol.cz/cs/Media/TiskoveZpravy/Stranky/12_12_2017_Oznameni_Zaluzi.aspx.

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, © 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2018/10/Panorama-2017.pdf>.

PEBAL s.r.o., 2016. Účetní uzávěrka. Veřejný rejstřík a Sbírká listin [online]. 07. 06. 2017 [cit. 2019-08-03]. Značka: C 7252/SL47/KSPL. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=48837053&subjektId=148862&spis=479911>.

Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy - mezikrajské srovnání, © 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD06-A&z=T&f=TABULKA&skupId=853&katalog=30852&pvo=MZD06-A&c=v3~6__RP2018QP3.

Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z operačního programu podnikání a inovace, © 2015. Operační program Podnikání a inovace [online]. [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1864>.

Postup získání podpory, © 1994–2019. CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Postup-ziskani-podpory>.

Produkce vybraných průmyslových výrobků, © 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU07&z=T&f=TABULKA&katalog=30835&c=v3~8__RP2017.

Programové období 2014–2020, © 2019. DotaceEU.cz: Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020>.

Programové období 2021-2027, © 2019. DotaceEU.cz: Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/KOHEZNI-POLITIKA-PO-ROCE-2020>.

O nás, © 2018. Unipetrol [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <http://www.unipetrol.cz/cs/ONas/Stranky/default.aspx>.

R.O.P. EUROPE, s.r.o., [online], © 2010. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.rop-ltd.cz>.

R.O.P. EUROPE, s.r.o., 2016. Účetní uzávěrka. Veřejný rejstřík a Sbírnka listin [online]. 03. 04. 2017 [cit. 2019-03-08]. Značka: C 25263/SL69/KSBR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47960896&subjektId=579962&spis=710646>.

System řízení projektu, © 2011–2017. Centrum pro regionální rozvoj ČR [online]. [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: http://www.crr.cz/Files/Docs/publikace/System_rizeni_projektu.pdf.

Tržby z průmyslové činnosti, © 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-08-03]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD06-A&z=T&f=TABULKA&skupId=853&katalog=30852&pvo=MZD06-A&c=v3~6__RP2018QP3)

objekt&pvo=PRU09-D&z=T&f=TABULKA&skupId=1854&katalog=30835&pvo=PRU09-D&str=v193&evo=v377!_PRU-celkem_1&c=v3~8__RP2018.

Zaměstnanost v průmyslu, © 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-08-03].

Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=PRU05&z=T&f=TABULKA&skupId=146&katalog=30835&pvo=PRU05&str=v144&c=v3~3__RP2018

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to-business (Obchodník k obchodníkovi).
CF	Cohesion Fund (Fond soudržnosti).
CPM	Critical Path Method (Kritická cesta projektu)
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky).
ČPK	Čistý pracovní (provozní) kapitál.
ČPP	Čisté pohotové prostředky.
ČR	Česká republika.
DN	Doba návratnosti.
DS	Diskontní sazba.
EAT	Earnings after Taxes (Zisk po zdanění).
EAFRD	Eauropean Agricultural Fund for Rural Development (Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním a úroky).
EMFF	European Maritime and Fisheries Fund (Evropský námořní a rybářský fond).
ERDF	European Regional Development Fund (Evropský fond pro regionální rozvoj).
ESF	European Social Fund (Evropský sociální fond).
EU	European Union (Evropská unie).
HDPE	High-Density Polyethylene (Vysokohustotní polyethylen).
HND	Hrubý národní důchod.
IRR	Internal Rate of Return (Finanční míra návratnosti).
ITT	Integrované teritoriální investice.
LCA	Life-Cycle Assessment (Analýza životního cyklu výrobku).
LDPE	Light-Density Polyethylene (Nízkohustotní polyethylen).
LDPP	Low-Density Polypropylene Fiber (Nízkohustotní polypropylenové vlákno).
MDPE	Medium-Density Polyethylene (Středněhustotní polyethylen).

MSP	Malé a střední podniky.
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota).
PDOI	Průměrná doba odpisování investice.
PE	Polyethylene (Polyethylen).
PERT	Program Evaluation and Review Technique.
Q-GERT	Queuing Graphical Evaluation Technique.
ROA	Return on Assets (Rentabilita aktiv).
ROI	Return on Investment (Návratnost investice).
ROPD	Rozhodnutí o poskytnutí dotace.
ROS	Return on Sales (Rentabilita tržeb).
V4	Visegrádská čtyřka.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Přehled finanční alokace operačním programům 2014–2020.....</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 2 Produktové portfolio PE výroby společnosti.....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 3 Hierarchická struktura společnosti.....</i>	<i>58</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Srovnání průměrných tržeb z průmyslové činnosti v ČR.....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 2 Průměrný počet fyzických osob zaměstnaných v odvětví.....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 3 Produkce výrobků v průmyslu</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 4 Hodnocení výsledků SWOT analýzy společnosti</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 5 Analýza rozdílových ukazatelů společnosti</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 6 Analýza ukazatelů rentability společnosti</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 7 Analýza ukazatelů likvidity společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 8 Analýza ukazatelů zadluženosti společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 9 Analýza ukazatelů aktivity společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 10 Harmonogram výzev v OP PIK pro 1. Q 2019.....</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 11 Historie žádostí o dotační podporu ve společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 12 Předpokládaný vývoj tržeb podniku ve sledovaném období.....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 13 Předmět technologického rozšíření podniku</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 14 Projekce personálních nákladů na jednoho zaměstnance</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 15 Finanční návrh projektové investice.....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 16 Predikce hospodářského výsledku projektu</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 17 Predikce oběžného kapitálu projektu</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 18 Predikce zdrojů financování projektu.....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 19 Pořízení dlouhodobých investic</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 20 Predikce projektového Cash-Flow</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 21 Diskontní sazba finanční analýzy projektu</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 22 Diskontované Cash-Flow projektu</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 23 Finální hodnocení projektu</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 24 Realistická varianta časového plánu projektu.....</i>	<i>102</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: OBCHODNÍ LETÁK SPOLEČNOSTI EMSEKO CZ, S.R.O. (PŘEDNÍ STRANA).....	121
PŘÍLOHA P II: OBCHODNÍ LETÁK SPOLEČNOSTI EMSEKO CZ, S.R.O. (ZADNÍ STRANA).....	122
PŘÍLOHA P III: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL a PORTEROVY GENERICKÉ STRATEGIE.....	123
PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED NÁRODNÍCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ 1/3 ...	124
PŘÍLOHA P V: PŘEHLED NÁRODNÍCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ 2/3.....	125
PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED NÁRODNÍCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ 3/3 ...	126
PŘÍLOHA P VII: SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI EMSEKO CZ, S.R.O.....	127
PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV SPOLEČNOSTI	128
PŘÍLOHA P IX: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV SPOLEČNOSTI.....	129
PŘÍLOHA P X: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ a ZTRÁT SPOLEČNOSTI	130
PŘÍLOHA P XI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV SPOLEČNOSTI.....	132
PŘÍLOHA P XII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV SPOLEČNOSTI	133
PŘÍLOHA P XIII: VÝPOČET CELKOVÝCH VÝNOSŮ VE SLEDOVANÉM OBOBÍ.....	134
PŘÍLOHA P XIV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSOVÝCH POLOŽEK SPOLEČNOSTI	135
PŘÍLOHA P XV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH POLOŽEK SPOLEČNOSTI	136
PŘÍLOHA P XVI: OPTIMISTICKÁ VARIANTA ČASOVÉHO PLÁNU PROJEKTU	137
PŘÍLOHA P XVII: PESIMISTICKÁ VARIANTA ČASOVÉHO PLÁNU PROJEKTU	138
PŘÍLOHA P XVIII: ANALÝZA CITLIVOSTI RIZIKA PROJEKTU	139
PŘÍLOHA P XIX: PŘEDMĚT 1 KAPITÁLOVÉ INVESTICE PROJEKTU.....	140
PŘÍLOHA P XX: PŘEDMĚT 2 KAPITÁLOVÉ INVESTICE PROJEKTU	141

PŘÍLOHA P I: OBCHODNÍ LETÁK SPOLEČNOSTI EMSEKO CZ, S.R.O. (PŘEDNÍ STRANA)

TAŠKA PRŮHMATKA

Tyto tašky jsou nejčastěji používány k propagačním a reprezentativním účelům. Vzhledem k jejich větší životnosti jsou vhodné k opakovanému použití při běžných nákapech.

Materiál	Tloušťka (mm)	Nosnost (kg)
mikroten (HDPE)	0,012 - 0,060	0,5 - 8
polyetylen (LDPE)	0,040 - 0,150	3 - 8
MDPE	0,020 - 0,080	2 - 10

Provedení průmatu: bez ztužení, se ztužením
Založení: bez založení, se spodní založkou, boční sklady
Šírka: 160 - 750mm
Délka: 250 - 600mm



TAŠKA KOŠILKA

Tento druh tašky díky bočním založkám poskytuje po rozvření dostatečný objem pro pohodlné uložení nákupu a také největší nosnost. Jsou nejčastěji používány v nákupních centrech i menších prodejnách. Jsou levné, skladné a pevné. Zároveň se staví nejvíce, ale účinnou reklamou.

Materiál	Tloušťka (mm)	Nosnost (kg)
mikroten (HDPE)	0,012 - 0,030	2 - 20

Šírka: 220 - 400mm
Délka: 400, 500, 600mm
Blokace: 50 kusů v bloku
Balení: 1.000 - 3.000ks v kartonech



TAŠKA SÁČKY

Tento druh výrobku má všestranné použití v domácnostech, v potravinářství a v průmyslu.

Materiál	Tloušťka (mm)	Nosnost (kg)
HDPE	0,005 - 0,040	0,5 - 10
MDPE	0,020 - 0,050	0,5 - 10

Šírka: 150 - 600mm
Délka: 150 - 800mm
Blokace: ano nebo volně
Balení: v kartonech nebo PE obalech

TAŠKA PYTLE

Pytle jsou vhodné zejména pro dobrou ukládku odpadů, a to jak z domácností, podniků, tak i z nemocnic a ambulancí. Barvené provedení (např. černá, červená, zelená, modrá) umožňuje třídění odpadů. Jedná se o levnější variantu k LDPE (lehkovým) pytlům se stejnou úžitnou hodnotou.

Materiál	Tloušťka (mm)	Nosnost (kg)
HDPE	0,020 - 0,070	5 - 30
MDPE	0,020 - 0,080	5 - 30

Šírka: 500 - 1200mm s možností bočního založení 50 - 200mm dle celkové obvodu hadice
Délka: 850 - 2500mm
Blokace: ne
Balení: v PE obalech

HADICE, POLOHADICE, FÓLIE, PŘÍŘEZY

Tyto výrobky mají všestranné použití. Může jít o subdodávky k dalšímu zpracování, nebo k přímým dodávkám na konečné použití, jako fólie pro zahradnické lnaz, barva černá, nebo krycí fólie ve stavebnictví a pro matřské firmy. V případě jednostranně ořezané hadice lze tak dosáhnout šířky 2,4m a tloušťky 60 mikronů.

Materiál	Tloušťka (mm)
HDPE	0,008 - 0,050
MDPE	0,020 - 0,060

Šírka: 240 - 2400mm dle celkové obvodu hadice
Blokace: přířez dle šířky 300mm
Balení: na rolně nebo přířez dle zadané velikosti v kartonech nebo PE obalech.

NAŠE NOVINKA

SKLÁDANÁ TAŠKA

Tato taška je luxusním výrobkem, nahrazujícím tradiční papírové tašky. Díky své pevnosti a životnosti může být po dlouhou dobu Vaším každodenním pomocníkem.







Zdroj: Podnikové materiály společnosti EMSEKO CZ, s.r.o., © 2015

PŘÍLOHA P II: OBCHODNÍ LETÁK SPOLEČNOSTI EMSEKO CZ, S.R.O. (ZADNÍ STRANA)

Představujeme Vám výrobní program firmy EMSEKO CZ s.r.o. Základem naší produkce je výroba odnostných tašek s reklamním potiskem. Dále vyrábíme sáčky, pytle, hadice, položovací fólie. Veškerá produkce je realizována z HDPE a LDPE materiálu dle individuálních požadavků na rozměr výrobku, jeho nosnost, základní zpracování a účel použití. Předností uvedených materiálů je zdravotní nezávadnost a možnost snadné recyklace. Pro zvýšení účinnosti prezentace Vaší firmy nabídneme možnost volby až šestibarevného potisku v jedno nebo obousměrném provedení. Radii Vám poskytneme potřebné fundované informace, ale také možnost zpracování grafických návrhů. Tím se snažíme šetřit Vaš čas spojený s přípravou zakázek. Náklady na zhotovení grafického návrhu a výrobu fotopolymerních stček nejsou zahrnuty v ceně výrobku. Vyrobené stčky zůstávají ve vlastnictví zakazníka a jsou opakovaně použitelné pro cca 1.500.000 ks otisků.



EMSEKO®
Tyršovo nábřeží 401, 760 01 Zlín
www.emseko.cz
Prodej zahradní a malé zemědělské techniky.
•
Prodej zahradních bazénů, včetně příslušenství.
•
Prodej jízdních zmrzkových kol.
•
Likvidace odpadů ve vlastní spalovně.
•
Výroba a potisk fólií a reklamních tašek.

kancelář
telefon / fax: 577 210 674
emseko@emseko.cz
prodejna
telefon / fax: 577 210 252
prodejna@emseko.cz
spalovna
telefon / fax: 577 105 651
spalovna@emseko.cz
plasty
telefon / fax: 573 359 228
plasty@emseko.cz

závod PLASTY, areál ZP Kvasice, 768 21 Kvasice
tel.: 573 359 228
www.emseko.cz
plasty@emseko.cz

EMSEKO®
VÝROBA A POTISK FÓLIÍ A REKLAMNÍCH TAŠEK

EMSEKO®
závod PLASTY, areál ZP Kvasice, 768 21 Kvasice
tel.: 573 359 228
www.emseko.cz
plasty@emseko.cz

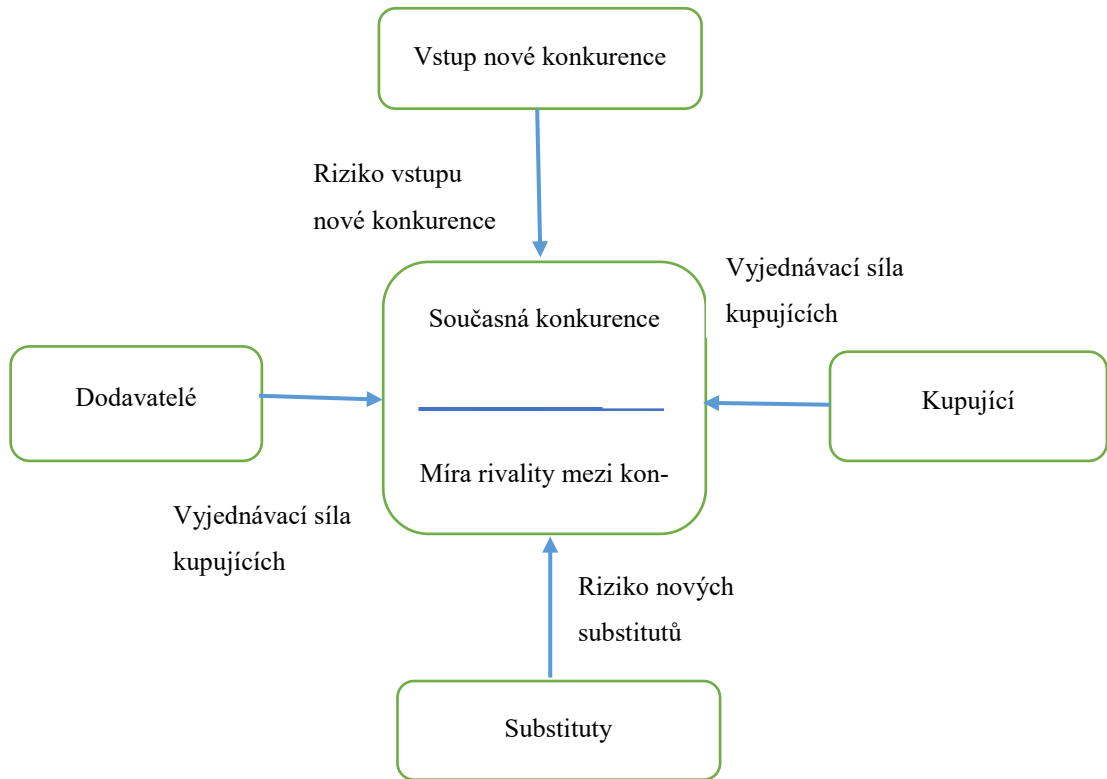
EMSEKO®
závod PLASTY, areál ZP Kvasice, 768 21 Kvasice
tel.: 573 359 228
www.emseko.cz
plasty@emseko.cz

... TAŠKY, KTERÉ SE NOSÍ ...

VÝROBA A POTISK FÓLIÍ A REKLAMNÍCH TAŠEK

Zdroj: Podnikové materiály společnosti EMSEKO CZ, s.r.o., © 2015

PŘÍLOHA P III: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL a PORTEROVY GENERICKÉ STRATEGIE



Zdroj: Porter, 1985; vlastní zpracování

Konkurenční výhoda

		Nižší ná-	Diferenciace
Konkurenční zaměření	Široké zamě-	<i>Cost leadership</i> (lídr v nákladech)	Diferenciace
	Úzké zamě-	<i>Cost focus</i> (zamě- ření na nízké ná- klady)	<i>Differentiation fo- cus</i> (zaměření na diferenciaci)

Zdroj: Porter, 1985; vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED NÁRODNÍCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ 1/3

Název Operačního programu (OP)	Tematické cíle	Podporované oblasti (prioritní osy)	Finanční alokace	Řídící orgán
OP Výzkum, vývoj a vzdělání (OP VVV)	1. Investice do výzkumu, vývoje a inovací pro praxi (PO 1)	PO 1: Posilování kapacit pro kvalitní výzkum	2,7 mld. EUR (70,6 mld. Kč)	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
	9. Fungující sociální systém a boj proti chudobě (PO 3)	PO 2: Rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj		
	10. Zkvalitnění systému vzdělávání (PO 2, PO 3)	PO 3: Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání		
		PO 4: Technická pomoc		
OP Zaměstnanost (OP Z)	8. Zvyšování zaměstnanosti a kvalitní pracovní síla (PO 1, PO 3)	PO 1: Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly	2,1 mld. EUR (55 mld. Kč)	Ministerstvo práce a sociálních věcí
	9. Fungující sociální systém a boj proti chudobě (PO2, PO 3)	PO 2: Sociální začleňování a boj s chudobou		
	11. Kvalitní, efektivní a transparentní veřejná správa a instituce (PO 3, PO 4)	PO 3: Sociální inovace a mezinárodní spolupráce		
		PO 4: Efektivní veřejná správa PO 5: Technická pomoc		
OP Doprava (OP D)	7. Modernizace dopravní infrastruktury a ekologická doprava (PO 1, PO 2, PO 3)	PO 1: Infrastruktura pro železniční a další udržitelnou dopravu	4,6 mld. EUR (116,8 mld. Kč)	Ministerstvo dopravy
		PO 2: Silniční infrastruktura na síti TEN-T a veřejná infrastruktura pro čistou mobilitu		
		PO 3: Silniční infrastruktura mimo síť TEN-T		
		PO 4: Technická pomoc		
OP Životní prostředí (OP ŽP)	4. Snižování energetické náročnosti ekonomiky (PO 5)	PO 1: Zlepšování kvality vod a snižování rizika povodní	2,6 mld. EUR (68,2 mld. Kč)	Ministerstvo životního prostředí
	5. Omezování přírodních rizik, povodní a ekologické zátěže (PO1, PO3)	PO 2: Zlepšování kvality ovzduší v lidských sídlech		
	6. Ochrana životního prostředí a využívání přírodního bohatství (PO 1, PO2, PO3, PO4)	PO 3: Odpady a materiálové toky, ekologické zátěže a rizika		
		PO 4: Ochrana a péče o přírodu a krajinu		
		PO 5: Energetické úspory		
		PO 6: Technická pomoc		

Zdroj: *DotaceEU.cz, Národní operační programy, 2019; vlastní zpracování*

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED NÁRODNÍCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ 2/3

Název operačního programu	Tematické cíle	Podporované oblasti (prioritní osy)	Finanční alokace	Řídící orgán
Integrovaný regionální operační program (IROP)	2. Rozvoj využívání informačních a komunikačních technologií (PO 3)	PO 1: Konkurenceschopné, dostupné a bezpečné regiony	4,6 mld. EUR (118,3 mld. Kč)	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
	4. Snižování energetické náročnosti ekonomiky (PO 2)	PO 2: Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů		
	5. Omezování přírodních rizik, povodní a ekologické zátěže (PO 1)	PO 3: Dobrá správa území a zefektivnění veřejných institucí		
	6. Ochrana životního prostředí a využívání přírodního bohatství (PO 3)	PO 4: Komunitně vedený místní rozvoj		
	7. Modernizace dopravní infrastruktury a ekologická doprava (PO 1)	PO 5: Technická pomoc		
	9. Fungující sociální systém a boj proti chudobě (PO 2, PO 4)			
	10. Zkvalitnění systému vzdělávání (PO 2)			
	11. Kvalitní, efektivní a transparentní veřejná správa a instituce (PO 3)			
OP Praha – pól růstu ČR	1. Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací (PO 1)	PO 1: Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací	0,2 mld. EUR (5,1 mld. Kč)	Magistrát hlavní města Prahy
	4. Podpora přechodu na nízkouhlíkové hospodářství ve všech odvětvích (PO 2)	PO 2: Udržitelná mobilita a energetické úspory		
	8. Podpora udržitelné zaměstnanosti, kvalitních pracovních míst a mobility pracovních sil (PO 4)	PO 3: Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě		
	9. Podpora sociálního začleňování a boj proti chudobě a diskriminaci (PO 3)	PO 4: Vzdělání a vzdělanost a podpora zaměstnanosti		
	10. Investice do vzdělávání, odborné přípravy a odborného výcviku k získávání dovedností a do celoživotního učení (PO 4)	PO 5: Technická pomoc		
OP Technická pomoc (OP TP)	Nejsou relevantní	PO 1: Podpora řízení a koordinace Dohody o partnerství	0,2 mld. EUR (5,4 mld. Kč)	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
		PO 2: Jednotný monitorovací systém		
OP Rybářství (OP R)	3. Podpora malých a středních podniků (PU 2, PU 5)	PU 2: Podpora environmentálně udržitelné, inovativní a konkurenceschopné akvakultury založené na znalostech a účinně využívající zdroje	0,03 mld. EUR (0,8 mld. Kč)	Ministerstvo zemědělství
	6. Ochrana životního prostředí a využívání přírodního bohatství (PU 2, PU 3)	PU 3: Podpora provádění společné rybářské politiky		
		PU 5: Podpora uvádění na trh a zpracování		

Zdroj: DotaceEU.cz, Národní operační programy, 2019; vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED NÁRODNÍCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ 3/3

Název Operačního programu	Tematické cíle	Podporované oblasti (prioritní osy)	Finanční alokace	Řídící orgán
Program rozvoje venkova	1. Investice do výzkumu, vývoje a inovací pro praxi (Priorita 1)	P 1: Podpora předávání poznatků a inovací v zemědělství, lesnictví a ve venkovských oblastech	2,3 mld. EUR (58,7 mld. Kč)	Ministerstvo zemědělství
	3. Podpora malých a středních podniků (Priorita 2)	P 2: Zvýšení životaschopnosti zemědělských podniků a konkurenceschopnosti všech druhů zemědělské činnosti ve všech regionech a podpora inovativních zemědělských technologií a udržitelného obhospodařování lesů		
	4. Snižování energetické náročnosti ekonomiky (Priorita 5)	P 3: Podpora organizace potravinového řetězce, včetně zpracovávání zemědělských produktů a jejich uvádění na trh, dobrých životních podmínek zvířat a řízení rizik v zemědělství		
	5. Omezování přírodních rizik, povodní a ekologické zátěže (Priorita 4)	P 4: Obnova, zachování a zlepšení ekosystémů souvisejících se zemědělstvím a lesnictvím		
	6. Ochrana životního prostředí a využívání přírodního bohatství (Priorita 5)	P 5: Podpora účinného využívání zdrojů a podpora přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku v odvětvích zemědělství, potravinářství a lesnictví, která je odolná vůči klimatu		
	8. Zvyšování zaměstnanosti a kvalitní pracovní síla (Priorita 6)	P 6: Podpora sociálního začleňování, snižování chudoby a hospodářského rozvoje ve venkovských oblastech		
	9. Fungující sociální systém a boj proti chudobě (Priorita 6)			
	10. Zkvalitnění systému vzdělávání (Priorita 2, 3, 4, 5)			

Zdroj: DotaceEU.cz, Národní operační programy, 2019; vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VII: SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI EMSEKO CZ, S.R.O.

POZITIVNÍ FAKTORY				NEGATIVNÍ FAKTORY			
Silné stránky (Strengths)		V	H	Slabé stránky (Weaknesses)		V	H
1.	Přehledné vlastnické vazby	0,05	3	1.	Zvýšení celkových nákladů na provoz	0,1	-1
2.	Aktivní a zkušené vedení	0,1	5	2.	Malý důraz na strategické plánování budoucího vývoje	0,1	-4
3.	Vlastní výrobní prostory firmy	0,05	4	3.	Nedostatečná operační znalost nových technologií	0,05	-3
4.	Zlepšení ekonomické stránky provozu	0,05	3	4.	Omezené skladovací prostory	0,2	-2
5.	Schopnost zlepšení konkurenčního postavení	0,05	2	5.	Vysoká vnitropodniková citlivost na relevantní legislativní úpravy	0,05	-2
6.	Politika expanze výroby	0,1	4	6.	Nízká mobilita lidských zdrojů	0,025	-1
7.	Zavedení nejnovějších technologických systémů	0,1	5	7.	Vlastní vědecko-technický výzkum	0,025	-1
8.	Tvorba nových pracovních míst	0,05	2	8.	Nedostatečné využívání externích odborníků	0,05	-2
9.	Finanční zázemí společnosti	0,3	4	9.	Značná závislost na dodavatelích vstupních materiálů	0,1	-2
10.	Dlouhodobé vztahy s dodavateli	0,2	4	10.	Nízké investice do B2B reklamy	0,25	-4
11.	Rovnovážné postavení na trhu se stabilní poptávkou	0,05	2	11.	Nedostatečná kontrola činnosti jednotlivých zaměstnanců	0,05	-1
Součet		4,1		Součet		-2,55	
Příležitosti (Opportunities)		V	H	Hrozby (Threats)		V	H
1.	Navázání spolupráce v plastikářském klastru	0,05	2	1.	Zvyšující se potřeba inovačních a rozvojových investic	0,1	-2
2.	Dostupnost nejnovějších oborových technologií	0,2	4	2.	Finanční náročnost nových technologií	0,1	-2
3.	Finanční podpora zaměřená na rozvoj podnikání	0,2	5	3.	Rozvoj tržní poptávky po odlišných plastikářských produktech	0,05	-1
4.	Expanzivní vývoj tržního hospodářství	0,1	3	4.	Nepříznivé legislativní změny na rovině EU	0,2	-3
5.	Možnost expanze do zahraničí (nejenom v rámci EU)	0,05	2	5.	Změna trendů v používaných plastikářských výrobcích	0,1	-1
6.	Zvyšující se zájem o technologické studijní obory ve Zlínském kraji	0,05	2	6.	Náklady na zaučení nových zaměstnanců	0,025	-1
7.	Možnost spolupráce s Ústavem polymerů ve Zlíně	0,1	3	7.	Náhlá změna konkurenčního prostředí na trhu	0,05	-1
8.	Zvyšující se uplatňování českých firem v zahraničí	0,05	2	8.	Neschválení finanční podpory v rámci dotace	0,2	-5
9.	Nové technologie nesou nižší environmentální zatížení	0,1	2	9.	Nutnost dlouhodobé udržitelnosti stanovených efektů	0,15	-3
10.	Cena dlouhodobého externího kapitálu	0,1	3	10.	Nepříznivý vývoj směnných kurzů	0,025	-1
Součet		3,3		Součet		-2,7	

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV SPOLEČNOSTI

Horizontální analýza aktiv společnosti (tis. Kč, %)							
Rozvahové položky	2014	2015	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl	2016	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
AKTIVA CELKEM	41 792	48 186	6 394	15,30 %	43 994	-4 192	-8,70 %
DLOUHODOBÝ MAJETEK	14 724	15 702	978	6,64 %	19 268	3 566	22,71 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	794	794	-	664	-130	-0,83 %
Dlouhodobý hmotný majetek	9 385	10 569	1 184	12,62 %	18 604	8 035	76,02 %
Pozemky	263	263	0	0 %	263	0	0 %
Stavby	5 984	5 757	-227	-3,79 %	5 051	-706	-12,26 %
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 107	3 166	1 059	50,26 %	8 494	5 328	168,29 %
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 031	1 350	319	30,94 %	4 442	3 092	229,04 %
Dlouhodobý finanční majetek	5 339	4 339	-1 000	-18,73 %	0	-4 339	-100 %
OBĚŽNÁ AKTIVA	27 068	32 484	5 416	20,01 %	24 726	-7 758	-23,88 %
Zásoby	8 187	10 975	2 788	34,05 %	10 536	-439	-4,00 %
Materiál	7 040	10 036	2 996	42,56 %	9 126	-910	-9,07 %
Výrobky	681	515	-166	-24,38 %	1 008	493	95,73 %
Zboží	466	424	-42	-9,01 %	402	-22	-5,19 %
Pohledávky	16 745	18 995	2 250	13,44 %	11 021	-7 974	-41,98 %
Dlouhodobé pohledávky	2 059	40	-2 019	-98,06 %	243	203	507,50 %
Krátkodobé pohledávky	14 686	18 955	4 269	29,07 %	10 778	-8 177	-43,14 %
Krátkodobý finanční majetek	2 136	2 514	378	17,70 %	3 169	655	26,05 %

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV SPOLEČNOSTI

Horizontální analýza pasiv společnosti (tis. Kč, %)							
Rozvahové položky	2014	2015	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl	2016	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
PASIVA CELKEM	41 792	48 186	6 394	15,30 %	43 994	-4 192	-8,70 %
VLASTNÍ KAPITÁL	9 639	10 636	997	10,34 %	6 476	-4 160	-39,11 %
Základní kapitál	100	100	0	0 %	100	0	0 %
Kapitálové fondy	1 069	1 069	0	0 %	-3 270	-4 339	-405,89 %
Výsledek hospodaření minulých let	8 036	8 470	434	5,40 %	9 467	997	11,77 %
Nerozdělený zisk minulých let	8 524	8 958	434	5,09 %	9 955	997	11,13 %
Neuhrazená ztráta minulých let	-488	-488	0	0 %	-488	0	0 %
CIZÍ ZDROJE	32 153	37 550	5 397	16,79 %	37 518	-32	-0,09 %
Dlouhodobé závazky	14 067	18 236	4 169	29,64 %	19 420	1 184	6,49 %
Bankovní úvěry dlouhodobé	3 302	6 911	3 609	109,30 %	7 174	263	3,81 %
Závazky ke společníkům	10 765	11 325	560	5,20 %	12 246	921	8,13 %
Krátkodobé závazky	18 086	19 314	1 228	6,79 %	18 098	-1 216	-6,30 %
Závazky z obchodních vztahů	16 621	16 034	-587	-3,53 %	16 144	110	0,69 %
Závazky k zaměstnancům	607	613	6	0,99 %	626	13	2,12 %

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P X: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ a ZTRÁT SPOLEČNOSTI

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti (tis. Kč, %)							
Položky výkazu zisků a ztrát	2014	2015	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl	2016	Absolutní rozdíl	Relativní rozdíl
Tržby za prodej zboží	60	52	-8	-13,33 %	27	-25	-48,08 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	47	47	0	0 %	22	-25	-53,19 %
Obchodní marže	13	5	-8	-61,54 %	5	0	0 %
Výkony	99 698	106 802	7 104	7 %	116 063	9 261	8,67 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98 741	106 958	8 217	8,32 %	116 092	9 134	8,54 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	-166	-166	-	-493	-327	196,99 %
Aktivace	957	10	-947	-98,96 %	464	454	4 540 %
Výkonová spotřeba	87 483	92 088	4 605	5 %	100 735	8 647	9,39 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	47	47	0	0 %	22	-25	-53,19 %
Spotřeba materiálu a energie	81 677	85 673	3 996	5 %	92 254	6 581	7,68 %
Služby	5 759	6 368	609	10,57 %	8 459	2 091	32,84 %
PŘIDANÁ HODNOTA (VÝKONY - VÝKONOVÁ SPOTŘEBA)	12 215	14 714	2 499	20 %	15 328	614	4,17 %
Osobní náklady	11 043	12 375	1 332	12,06 %	13 548	1 173	9,48 %
Mzdové náklady	8 369	9 369	1000	12 %	10 170	801	8,55 %
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 389	2 726	337	14,11 %	3 034	308	11,30 %
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	767	1 368	601	78 %	2 297	929	67,91 %
Ostatní provozní výnosy	4 284	8 517	4 233	98,81 %	1 743	-6 774	-79,54 %
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 272	8 510	4 238	99 %	1 729	-6 781	-79,68 %
Jiné provozní výnosy	12	7	-5	-41,67 %	14	7	100 %
Ostatní provozní náklady	4 230	8 372	4 142	98 %	1 841	-6 531	-78,01 %
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	8 169	8 169	-	1 670	-6 499	-79,56 %
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	4 185	0	-4 185	-100 %	0	0	0 %
Daně a poplatky	35	38	3	8,57 %	35	-3	-7,89 %
Jiné provozní náklady	10	165	155	1550 %	136	-29	-17,58 %
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	519	1 161	642	123,70 %	398	-763	-65,72 %
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0 %	0	0	0 %
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0 %	0	0	0 %
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0 %	0	0	0 %
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0 %	0	0	0 %

Náklady z finančního majetku	0	0	0	0 %	0	0	0 %
Výnosové úroky	0	0	0	0 %	0	0	0 %
Nákladové úroky	174	185	11	6,32 %	272	87	47,03 %
Ostatní finanční výnosy	361	371	10	2,77 %	528	157	42,32 %
Ostatní finanční náklady	166	139	-27	-16 %	451	312	224 %
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	22	47	25	113,64 %	-195	-242	-514,89%
Daň z příjmu za běžnou činnost	109	218	109	100 %	24	-194	-88,99 %
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	432	990	558	129,17 %	179	-811	-81,92 %
Mimořádné výnosy	2	7	5	250 %	0	-7	-100 %
Mimořádné náklady	0	0	0	0 %	0	0	0 %
MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2	7	5	250 %	0	-7	-100 %
Daň z příjmu za mimořádnou činnost	0	0	0	0 %	0	0	0 %
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	434	997	563	129,72 %	179	-818	-82 %
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	543	1 215	672	123,76 %	203	-1 012	-83,29 %
ČISTÝ OBRÁT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	208 084	115 898	-92 186	-44,30 %	118 390	2 492	2,15%

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV SPOLEČNOSTI

Vertikální analýza aktiv společnosti (%)			
Rozvahové položky	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
DLOUHODOBÝ MAJETEK	35,23 %	32,59 %	43,80 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	1,65 %	1,51 %
Dlouhodobý hmotný majetek	22,46 %	21,93 %	42,29 %
Pozemky	0,63 %	0,55 %	0,60 %
Stavby	14,32 %	11,95 %	11,48 %
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	5,04 %	6,57 %	19,31 %
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2,47 %	2,80 %	10,10 %
Dlouhodobý finanční majetek	12,77 %	9,00 %	0 %
OBĚŽNÁ AKTIVA	64,77 %	67,41 %	56,20 %
Zásoby	19,59 %	22,78 %	23,95 %
Materiál	16,85 %	20,83 %	20,74 %
Výrobky	1,63 %	1,07 %	2,29 %
Zboží	1,12 %	0,88 %	0,91 %
Pohledávky	40,07 %	39,42 %	25,05 %
Dlouhodobé pohledávky	4,93 %	0,08 %	0,55 %
Krátkodobé pohledávky	35,14 %	39,34 %	24,50 %
Krátkodobý finanční majetek	5,11 %	5,22 %	7,20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV SPOLEČNOSTI

Horizontální analýza pasiv společnosti (%)			
Rozvahové položky	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
VLASTNÍ KAPITÁL	23,06 %	22,07 %	14,72 %
Základní kapitál	0,24 %	0,21 %	0,23 %
Kapitálové fondy	2,56 %	2,22 %	-7,43 %
Výsledek hospodaření minulých let	19,23 %	17,58 %	21,52 %
Nerozdělený zisk minulých let	20,40 %	18,59 %	22,62 %
Nerozdělená ztráta minulých let	-1,67 %	-1,01 %	-1,10 %
CIZÍ ZDROJE	76,94 %	77,93 %	85,28 %
Dlouhodobé závazky	33,66 %	37,85 %	44,14 %
Bankovní úvěry dlouhodobé	7,90 %	14,34 %	16,31 %
Závazky ke společníkům	25,76 %	23,50 %	27,84 %
Krátkodobé závazky	43,28 %	40,08 %	41,14 %
Závazky z obchodních vztahů	39,77 %	33,28 %	36,70 %
Závazky k zaměstnancům	1,45 %	1,27 %	1,42 %
Daňové závazky a dotace	1,16 %	5,02 %	2,12 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XIII: VÝPOČET CELKOVÝCH VÝNOSŮ VE
SLEDOVANÉM OBOBÍ**

Výpočet celkových výnosů v jednotlivých letech (v tis. Kč)			
Položky výnosů	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	60	52	27
Výkony	99 698	106 802	116 092
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	4 272	8 510	1 729
Ostatní provozní výnosy	12	0	14
Finanční výnosy	361	371	528
Mimořádné výnosy	2	7	-
Celkové výnosy	104 405	115 742	118 390

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSOVÝCH POLOŽEK SPOLEČNOSTI

Vertikální analýza výnosu společnosti EMSEKO CZ, s.r.o.	2014		2015		2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
VÝNOSY	104 405	100 %	115 742	100 %	118 390	100 %
PROVOZNÍ VÝNOSY	104 042	99,65 %	115 364	99,68 %	117 862	99,55 %
Tržby za prodej zboží	60	0,06 %	52	0,05 %	27	0,022 %
Výkony	99 698	95,49 %	106 802	92,28 %	116 092	98,06 %
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	4 272	4,09 %	8 510	7,35 %	1 729	1,46 %
Ostatní provozní výnosy	12	0,01 %	0	0,00 %	14	0,012 %
FINANČNÍ VÝNOSY	361	0,35 %	371	0,32 %	528	0,45 %
MIMOŘÁDNÉ VÝNOSY	2	0,002 %	7	0,006 %	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH POLOŽEK SPOLEČNOSTI

Položky nákladů	2014		2015		2016	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
NÁKLADY	103 863	100 %	114 527	100 %	119 166	100 %
PROVOZNÍ NÁKLADY	103 523	99,67 %	114 203	99,71 %	118 443	99,39 %
Náklady za prodané zboží	47	0,05 %	47	0,04 %	22	0,02 %
Výkonová spotřeba	87 436	84,46 %	92 041	80,59 %	100 735	85,05 %
Spotřeba materiálu a energie	81 677	78,90 %	85 673	75,02 %	92 254	77,89 %
Služby	5 759	5,56 %	6 368	5,58 %	8 459	7,14 %
Osobní náklady	11 043	10,67 %	12 375	10,84 %	13 548	11,44 %
Mzdové náklady	8 369	8,08 %	9 369	8,20 %	10 170	8,59 %
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 389	2,31 %	2 726	2,39 %	3 034	2,56 %
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	767	0,74 %	1 368	1,20 %	2 297	1,94 %
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	4 185	4,04 %	8 169	7,15 %	1 670	1,41 %
Ostatní provozní náklady	45	0,04 %	203	0,18 %	171	0,14 %
Daně a poplatky	35	0,03 %	38	0,03 %	35	0,03 %
Změna stavu rezerv	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Jiné provozní náklady	10	0,01 %	165	0,14 %	136	0,11 %
FINANČNÍ NÁKLADY	340	0,33 %	324	0,28 %	723	0,61 %
Nákladové úroky	174	0,17 %	185	0,16 %	272	0,23 %
Ostatní finanční náklady	166	0,16 %	139	0,12 %	451	0,38 %
MIMOŘÁDNÉ NÁKLADY	0	0,00 %	0	0,00 %	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XVI: OPTIMISTICKÁ VARIANTA ČASOVÉHO PLÁNU PROJEKTU

Časová analýza projektu (Optimistická varianta)													
ČINNOST	2019							2020					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Zpracování žádosti	●												
Oficiální předložení žádosti		●											
Plánované vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace (ROPD)			●										
Administrativní/technické zpracování zadávací dokumentace				●									
Výběr vhodných dodavatelů					●								
Uzavření dodavatelských smluv						●							
Realizace projektu								●					
Ceremoniální zakončení celého projektu									●				
Zhodnocení průběhu projektu, identifikace všech neplánovaných odchylek									●				
Zkušební provoz											●		
Žádost o provedení platby z operačního programu												●	
Vyhodnocení reálných efektů projektu (a jejich porovnání s efekty plánovanými)													●
Zajištění publicity projektu					●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pravidelný controlling udržitelnosti projektu												→	→

Zdroj: Cadle a Yeates, 2008; vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XVII: PESIMISTICKÁ VARIANTA ČASOVÉHO PLÁNU PROJEKTU

Časová analýza projektu (Pesimistická varianta)																																							
ČINNOST	2019												2020												2021														
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6														
Zpracování žádosti	■	■	■	●																																			
Oficiální předložení žádosti					■	■																																	
Plánované vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace (ROPD)					■	■	■																																
Administrativní/technické zpracování zadávací dokumentace							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Výběr vhodných dodavatelů								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Uzavření dodavatelských smluv															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Realizace projektu																																							
Ceremoniální zakončení celého projektu																																							
Zhodnocení průběhu projektu, identifikace všech neplánovaných odchylek																																							
Zkušební provoz																																							
Žádost o provedení platby z operačního programu																																							
Vyhodnocení reálných efektů projektu (a jejich porovnání s efekty plánovanými)																																							
Zajištění publicity projektu																																							
Pravidelný controlling udržitelnosti projektu																																							

Zdroj: Cadle a Yeates, 2008; vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XVIII: ANALÝZA CITLIVOSTI RIZIKA PROJEKTU

Číslo	Skupina rizika	Popis	P	D	V	Proti-riziková opatření
1	Finanční	Neschválení projektové žádosti	3	3	9	Kvalitně a pečlivě zpracovaná projektová žádost
2	Finanční	Nejistota proplacení vzniklých nákladů	3	4	12	Tvorba finanční rezervy, popřípadě zvýšení kladného cash flow
3	Technická	Špatný výběr dodavatele	2	4	8	Důraz na dodavatelské zadávací řízení, smluvní ošetření dodavatelských vazeb, kontrola průběhu, včasná intervence v případě vzniku rizika
4	Personální	Špatně zvolený projektový tým	2	4	8	Pečlivý výběr kvalifikovaných a zkušených pracovníků, zajištění dodatečné kvalifikace, zapojení externích specialistů
5	Ekonomická	Tržní fluktuace	2	3	6	Obtížně říditelná skupina rizik
6	Provozní	Nesplnění monitorovacích indikátorů	2	5	10	Zajištění vyhovující periodičnosti controllingu a monitoringu, nastavení realistických počátečních hodnot
7	Provozní	Nesplnění pravidel udržitelnosti projektových efektů	2	5	10	Detailní plánování provozního, finančního a personálního kontinua projektu po jeho zakončení, pravidelný monitoring
8	Provozní– Administrativní	Nedodržení projektového harmonogramu	2	3	3	Realistické plánování projektu zahrnující časovou rezervu, smluvní opatření proti projektovému skluzu (zejména vzhledem k dodavatelům)
9	Technická– Finanční	Nepředpokládané zvýšení cen vstupních faktorů	2	3	6	Smluvní ošetření dodavatelských vazeb, finanční plánování s dostatečnou rezervou
10	Technická– Administrativní	Nesplnění povinnosti publicity	1	3	3	Pečlivé obeznámení s pravidly dotační publicity, pravidelná kontrola průběhu

Zdroj: Valach, a kol., 2010; vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIX: PŘEDMĚT 1 KAPITÁLOVÉ INVESTICE PROJEKTU



Zdroj: Produktové portfolio podnikového dodavatele

PŘÍLOHA P XX: PŘEDMĚT 2 KAPITÁLOVÉ INVESTICE PROJEKTU



Zdroj: Produktové portfolio podnikového dodavatele