

Rozšíření aktivit vybrané obchodní společnosti s vlivem na zvýšení zisku společnosti

Bc. David Vavřík

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. David Vavřík
Osobní číslo:	M23972
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Rozšíření aktivit vybrané obchodní společnosti s vlivem na zvýšení zisku společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti ekonomické analýzy.

II. Praktická část

- Představte vybranou obchodní společnost, kompletní portfolio produktů, služeb a provedte situační analýzu.
- Na základě zpracovaných analýz vyhodnotte výsledky.
- Vytvořte projektové řešení rozšíření aktivit obchodní společnosti s pozitivním vlivem na zisk.
- Provedte zhodnocení navrhovaného řešení za pomoci rizikové analýzy.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: Planning Shop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6.
HENRY, Anthony. *Understanding Strategic Management*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-966247-0.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9473-5.
VOCHOZKA, Marek; STEHEL, Vojtěch; VRBKA, Jaromír; ROWLAND, Zuzana; ŠULEŘ, Petr et al. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- 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, že

- jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval; v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.
- jsem při tvorbě této práce použil nástroj generativního modelu AI [ChatGPT; <https://chatgpt.com>] zejména za účelem jazykových korekcí, návrhů formulací a ověření struktury textu. Po použití tohoto nástroje jsem provedl kontrolu obsahu a přebírám za něj plnou zodpovědnost.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je návrh projektu rozšíření podnikatelských aktivit společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s., která působí jako dodavatel interiérových komponentů pro automobilový průmysl. Teoretická část se zaměřuje na ekonomickou a situační analýzu, přičemž využívá Porterův model pěti sil, SWOT analýzu a metodu polostrukturovaných rozhovorů. V praktické části je na základě výsledků analytické části navržen projekt vstupu do nového tržního segmentu mimo oblast automotive, a to prostřednictvím zavedení nové technologie laminace poptávané v jiných odvětvích. Součástí návrhu je ekonomické zhodnocení investice a rámcová analýza souvisejících rizik. Práce směřuje k vytvoření návrhu, který může sloužit jako podklad pro rozhodování vedení společnosti v oblasti rozšíření výrobních aktivit.

Klíčová slova: diverzifikace, automobilový průmysl, investiční projekt, ekonomická analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, polostrukturované rozhovory

ABSTRACT

The subject of this diploma thesis is the design of a project to expand the business activities of TOMATEX Otrokovice, a.s., a company operating as a supplier of interior components for the automotive industry. The theoretical part focuses on economic and situational analysis, using Porter's Five Forces model, SWOT analysis, and the method of semi-structured interviews. Based on the results of the analytical section, the practical part proposes a project aimed at entering a new market segment outside the automotive sector through the implementation of a new lamination technology that is in demand in other industries. The proposal includes an economic evaluation of the investment and a general risk analysis. The thesis aims to present a proposal that may serve as a basis for managerial decision making regarding the expansion of production activities.

Keywords: diversification, automotive industry, investment project, economic analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces model, semi-structured interviews

Na tomto místě bych rád vyjádřil upřímné poděkování paní prof. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné metodické rady, věcné připomínky a vstřícný přístup po dobu psaní mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti za poskytnutí důležitých informací, které mi dopomohly ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 PODNIK A EKONOMICKÁ ANALÝZA	16
1.1 PODNIK A PODNIKATELSKÁ ČINNOST.....	16
1.1.1 Cíle a funkce podniku	17
1.1.2 Typologie podniků	18
1.1.3 Základní modely organizačních struktur.....	19
1.2 EKONOMICKÁ ANALÝZA.....	20
1.2.1 Úloha a členění ekonomické analýzy.....	20
1.2.2 Ekonomická analýza jako součást řízení.....	21
1.2.3 Ukazatele ekonomické výkonnosti	21
1.2.4 Význam ekonomické analýzy pro strategická a investiční rozhodování	23
1.3 INVESTIČNÍ ČINNOST PODNIKU	25
1.3.1 Typy investic	25
1.3.2 Význam investic pro růst a konkurenceschopnost	26
1.3.3 Proces přípravy a schvalování investičních projektů	27
1.3.4 Metody hodnocení investic	28
2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	30
2.1 SWOT ANALÝZA	31
2.1.1 Přínosy a limity SWOT	32
2.1.2 Kontext výsledků	32
2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	32
2.2.1 Strategické využití modelu.....	33
2.2.2 Omezení modelu	33
2.3 METODOLOGIE POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	34
2.3.1 Postup realizace.....	34
2.3.2 Kombinace rozhovorů s ostatními metodami	34
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
4 PŘEDSTAVENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	37
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	37
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI A VÝVOJ.....	37
4.3 STRATEGIE A VIZE SPOLEČNOSTI	38
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A POČET ZAMĚSTNANCŮ	39
4.5 SOUČASNÉ VÝROBNÍ TECHNOLOGIE	40
4.5.1 Laminace plamenem	40

4.5.2	Laminace usní.....	40
4.5.3	Alternativní typy laminace/lepení	40
4.5.4	Čalounění.....	41
4.5.5	Řezání	41
4.5.6	Šití	41
5	SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	42
5.1	ZHODNOCENÍ VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	42
5.1.1	Obrat společnosti	42
5.1.2	Tržby společnosti	43
5.1.3	Zisk společnosti	44
5.1.4	Ukazatele rentability.....	45
5.1.5	Podíl tržeb na výrobní střediska	46
5.1.6	Podíl zákazníků na tržbách.....	47
5.1.7	Souhrnné zhodnocení ekonomické situace.....	48
5.2	SOUČASNÁ SITUACE NA EVROPSKÉM TRHU AUTOMOTIVE.....	49
5.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	49
5.3.1	Konkurenční společnosti	49
5.3.2	Nové vstupy na trh	51
5.3.3	Síla dodavatelů	51
5.3.4	Síla odběratelů.....	52
5.3.5	Možné substituty	53
5.3.6	Souhrn Porterova modelu pěti sil	53
5.4	SWOT ANALÝZA.....	55
5.4.1	Silné stránky	56
5.4.2	Slabé stránky	56
5.4.3	Příležitosti.....	57
5.4.4	Hrozby.....	58
5.4.5	Zhodnocení provedené SWOT analýzy	59
5.5	POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S TOP MANAGEMENTEM	59
6	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	61
7	PROJEKTOVÝ PLÁN.....	63
7.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU A JEHO CÍLE	63
7.2	POPIS NOVÝCH AKTIVIT	64
7.2.1	Pořízení a instalace	65
7.2.2	Zaškolení pracovníků	65
7.2.3	Úprava provozních prostor.....	66
7.2.4	Náběh výroby a interní validace procesu	66
7.3	PERSONÁLNÍ PLÁN.....	66
7.4	PROPAGACE NOVÉ TECHNOLOGIE	68
7.5	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU.....	69
7.5.1	Investiční náklady.....	69
7.5.2	Provozní náklady.....	71

7.5.3	Výnosy z nové zakázky.....	72
7.5.4	Dlouhodobý výnosový potenciál.....	74
7.5.5	Kalkulace ekonomických ukazatelů.....	75
7.5.6	Citlivostní analýza.....	76
7.6	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	77
7.7	ANALÝZA RIZIK.....	78
7.7.1	Identifikace hlavních rizik.....	78
7.7.2	Hodnocení rizik	80
7.7.3	Návrhy opatření ke snížení rizik	83
7.7.4	Mapa rizik	85
7.8	ZHODNOCENÍ PROJEKTU NA ZÁKLADĚ RIZIKOVÉ ANALÝZY	86
ZÁVĚR		87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		89
SEZNAM OBRÁZKŮ		92
SEZNAM TABULEK.....		93
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		94
SEZNAM PŘÍLOH.....		95

ÚVOD

Evropský automobilový průmysl v posledních letech prochází obdobím výrazných změn. Výrobci i jejich dodavatelské řetězce čelí neustále novým tlakům souvisejícím s geopolitickou nestabilitou, zpomalující se poptávkou a nákladově náročným přechodem na elektromobilitu. Tyto faktory mají přímý dopad na strukturu zakázek, investiční ochotu automobilek i stabilitu poptávek v jednotlivých segmentech tohoto trhu. Složitá situace se přenáší zejména na dodavatele nižších úrovní, kteří jsou často výrazně závislí na omezeném počtu odběratelů a čelí rostoucímu tlaku na efektivitu, flexibilitu a cenovou konkurenceschopnost. V posledních letech je navíc patrná snaha finálních výrobců přenášet větší podíl odpovědnosti i nákladů právě na tyto nižší články dodavatelského řetězce. To dále zvyšuje jejich zranitelnost a nutnost hledat nové formy stabilizace podnikání, včetně vstupu na jiné trhy či rozšíření produktového portfolia.

Tyto skutečnosti kladou vysoké nároky na schopnost podniků včas reagovat na měnící se tržní realitu a minimalizovat strategická rizika. Jednou z možných cest je diverzifikace výrobního portfolia a rozšíření aktivit mimo tradiční odvětví. Pro společnosti s vysokou závislostí na automobilovém průmyslu se tato otázka stává zásadní nejen z pohledu dalšího růstu, ale především z hlediska zachování stability a dlouhodobé udržitelnosti podnikání.

Diplomová práce se touto problematikou zabývá v kontextu konkrétní výrobní společnosti nacházející se ve Zlínském kraji, která dlouhodobě působí jako dodavatel komponentů pro automobilový průmysl. Vzhledem k výrazné orientaci podniku na jedno odvětví a proměnlivým podmínkám na evropském trhu je zřejmé, že hledání alternativních možností podnikání se stává strategickou výzvou. Práce tedy usiluje o identifikaci takového směru rozvoje, který by umožnil společnosti lépe se adaptovat na měnící se tržní podmínky, snížit závislost na jednom odvětví a zvýšit odolnost vůči výkyvům v poptávce. Samotná pozornost je přitom věnována jak ekonomickým aspektům navrhovaného řešení, tak i jeho realizovatelnosti z hlediska technické, organizační i strategické proveditelnosti. Důraz je kladen nejen na analýzu ekonomických přínosů rozšíření podnikových aktivit, ale i na jejich propojení s reálnými možnostmi implementace.

Ve stále proměnlivějším prostředí je důležité uvažovat o budoucnosti podnikání s větším důrazem na flexibilitu, diverzifikaci a schopnost využít vlastní zázemí i v jiných segmentech trhu. Práce proto nahlíží na rozšíření aktivit jako na nástroj strategického posílení firmy, nikoliv pouze jako reakci na aktuální ekonomické výkyvy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt rozšíření aktivit společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s., jehož účelem je diverzifikovat výrobní portfolio, snížit závislost na dominantním odvětví, kterým je automobilový průmysl, a zároveň zvýšit celkovou ziskovost společnosti. Návrh projektu vychází ze situační analýzy, která zahrnuje hodnocení ekonomické situace podniku, analýzu trhu a konkurence a identifikaci klíčových příležitostí a hrozeb. Součástí projektu je rovněž ekonomické vyhodnocení plánované investice, návrh postupu implementace a vyhodnocení rizik, která mohou v průběhu realizace projektu nastat.

Práce se dále zaměřuje na posouzení potenciálu nové technologie v kontextu diverzifikace a na identifikaci možností, jak posílit postavení společnosti mimo oblast automobilového průmyslu.

Použité metody a postup zpracování

Pro zpracování je využita kombinace analytických a kvalitativních metod. Těmi jsou:

- Analýza vybraných finančních ukazatelů – hodnocení obratu, tržeb, zisku, rentability a posouzení tržeb z pohledu výrobních středisek a zákazníků
- Porterův model pěti sil – analýza vnějšího konkurenčního prostředí společnosti
- SWOT analýza – identifikace silných a slabých stránek zároveň s příležitostmi a hrozbami
- Polostrukturované rozhovory – sběr dat a postojů vedení společnosti k současné situaci společnosti

Zdroje dat a validita výzkumu:

V rámci zpracování budou využita sekundární i primární data. Sekundárními zdroji se rozumí interní podklady získané přímo od společnosti, které budou představovat kvantitativní základ pro zhodnocení podniku. Primární data budou získána prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů realizovaných v období od ledna do března 2025, jejichž cílem bude poskytnout hlubší porozumění strategickým prioritám a souvisejícím otázkám dalšího rozvoje. Pro zajištění validity a spolehlivosti výstupů bude v práci uplatněna metoda triangulace dat.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A EKONOMICKÁ ANALÝZA

Podniky představují klíčový prvek každé ekonomiky a jejich analýza je nezbytným předpokladem pro porozumění fungování tržního prostředí. Cílem této kapitoly je přiblížit základní charakteristiky podnikové činnosti z několika zásadních perspektiv, které jsou stěžejní pro následné hodnocení výkonnosti i strategického směřování konkrétní společnosti.

1.1 Podnik a podnikatelská činnost

Pojem „podnik“ představuje základní stavební jednotku tržní ekonomiky. Jeho komplexní charakter vyžaduje nahlížení z několika vzájemně propojených úhlů, které dohromady umožňují důkladné pochopení fungování a řízení podniku v současném, dynamicky se vyvíjejícím prostředí.

Z ekonomického hlediska je podnik chápán především jako subjekt, jehož hlavní funkcí je transformace vstupů na výstupy (Jones & George, 2019). Vstupy tvoří výrobní faktory, jako jsou kapitál, práce, materiál, energie či informace. Výstupem jsou naopak statky nebo služby určené k uspokojení potřeb zákazníků na trhu. Podnik v tomto pojetí zajišťuje tvorbu nové hodnoty, kdy cílem je, aby hodnota vytvořených výstupů převyšovala náklady na spotřebované vstupy. Tímto způsobem podnik generuje zisk a zajišťuje si dlouhodobou prosperitu (Vochozka et al., 2020). Ekonomický pohled také vyzdvihuje úlohu podniku jako prostředníka alokace omezených zdrojů ve společnosti a jeho roli v systému nabídky a poptávky. Moderní přístupy navíc zdůrazňují adaptabilitu a schopnost inovace. Podnik je vnímán jako dynamický subjekt, který musí neustále reagovat na změny trhu, hledat nové příležitosti a přizpůsobovat se technologickému pokroku (Rodriganez et al., 2023).

Z právního pohledu je podnik chápán jako subjekt práv a povinností, který jedná v rámci platného právního řádu. V České republice se právní vymezení podnikání opírá zejména o občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, jež upravují základní formy podnikání (Černá et al., 2016). Mezi nejčastější patří živnosti, osobní společnosti a kapitálové společnosti. Každá z těchto forem má svá specifika. Liší se např. v míře ručení, požadavcích na základní kapitál nebo možnostech financování (Polák et al., 2022). Právní forma tak významně ovlivňuje praktické fungování i strategické směřování firmy.

Z organizačního hlediska lze podnik vnímat jako systémově uspořádanou jednotku tvořenou lidmi, zdroji a procesy, které směřují k dosažení stanovených cílů (Dědina & Odcházal, 2007). Důležitou roli hraje organizační struktura, která určuje vztahy mezi

jednotlivými částmi podniku, rozdělení pravomocí a odpovědností i tok informací (Cejthamr & Dědina, 2010). Vhodně nastavené vnitřní uspořádání umožňuje podniku efektivně reagovat na změny a optimalizovat své fungování vzhledem ke strategii, velikosti či technologii (Jones & George, 2019).

Jednotlivé přístupy se v praxi navzájem prolínají a ovlivňují. Například ekonomická strategie zaměřená na růst může ovlivnit volbu právní formy kvůli možnostem financování. Ta následně určuje organizační požadavky a systém řízení. Vliv technologického vývoje a digitalizace navíc tyto roviny dále propojuje a zvyšuje nároky na jejich sladění (Rodriganez et al., 2023).

1.1.1 Cíle a funkce podniku

Každý podnik sleduje určité cíle, které ovlivňují jeho směřování, rozhodování i dlouhodobou stabilitu. Jejich konkrétní podoba závisí na velikosti, typu podniku, fázi životního cyklu i preferencích vlastníků a managementu. Jasně definované cíle jsou součástí strategického plánování a napomáhají sladění vizí a operativních kroků (Abrams, 2019).

Za tradiční a stále klíčový cíl podnikání je považován zisk. Ten představuje rozdíl mezi výnosy a náklady a funguje jako měřítko ekonomické výkonnosti (Růčková, 2021). V praxi se sledují různé formy zisku: hrubý, provozní, před zdaněním a čistý, které umožňují podrobnější analýzu hospodaření (Vochozka et al., 2020). Zisk je důležitý nejen pro přežití, ale i pro rozvoj, tvorbu rezerv, výplatu dividend a odměňování zaměstnanců (Vochozka et al., 2021). Mnohé podniky však neusilují o absolutní maximalizaci zisku, ale o jeho dlouhodobou udržitelnost a přiměřenou úroveň (Fridson & Alvarez, 2022).

Druhým zásadním cílem je růst. Ten se může projevovat například zvýšením obrátu, expanzí na nové trhy nebo rozšířením produktového portfolio (Krause et al., 2023). Růst přináší podnikům úspory z rozsahu, posiluje jejich konkurenceschopnost a může zvyšovat atraktivitu pro investory i zaměstnance (Henry, 2018). Je přirozeně propojen s investiční aktivitou.

Stabilita a udržitelnost tvoří další pilíř podnikových cílů. Stabilita zahrnuje finanční rovnováhu, schopnost čelit rizikům a zachovat kontinuitu provozu i v náročnějších podmínkách (Vochozka et al., 2020). Udržitelnost se pak stále více chápe v širším smyslu, který zahrnuje nejen ekonomické, ale také environmentální a sociální aspekty. Rostoucí důraz je kladen na tzv. ESG faktory, které reflektují širší společenskou odpovědnost firem (Neméth, 2024).

Současný přístup upřednostňuje model tzv. stakeholder value, tedy vytváření hodnoty nejen pro vlastníky, ale i pro další zainteresované strany, kterými jsou zaměstnanci, zákazníci, komunita či životní prostředí (Henry, 2018).

Dle Vochozky et al. (2020) podnik vykonává k dosažení svých cílů řadu základních funkcí, které jsou vzájemně provázané:

- Výrobní
- Marketingová
- Finanční
- Personální
- Vývojová
- Zásobovací

Cíle podniku však nemusí být vždy v souladu. Maximalizace zisku může potlačit investice do výzkumu, zatímco agresivní růst může oslabit finanční stabilitu. Úlohou řízení je proto najít rovnováhu mezi jednotlivými cíli, která odpovídá strategii a hodnotám podniku (Hanzelková et al., 2017).

1.1.2 Typologie podniků

Podniky se v praxi vyznačují vysokou mírou rozmanitosti. Aby bylo možné tuto různorodost uchopit a porozumět specifikům jednotlivých typů podniků, využívá se řada třídících hledisek. Cílem typologií je zefektivnit analýzu podnikatelského prostředí a pomoci při formulaci přiměřených strategií.

Jedním z nejčastějších kritérií je velikost podniku, která se obvykle určuje na základě počtu zaměstnanců, ročního obrátu a bilanční sumy. V praxi se rozlišují mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Jak uvádí Vochozka et al. (2020), malé a střední podniky tvoří páteř většiny národních ekonomik, ale zároveň často čelí omezenému přístupu ke kapitálu a nižší vyjednávací síle.

Důležitou roli v typologii hraje i sektor, ve kterém podnik působí. Tradiční členění rozlišuje primární sektor (např. zemědělství a těžba), sekundární sektor (zpracovatelský průmysl a stavebnictví), terciární sektor (služby jako obchod, doprava, finance) a kvartérní sektor (např. výzkum, vývoj a informační technologie). Jones & George (2019) upozorňuje, že právě sektor činnosti ovlivňuje výrobní procesy, technologické nároky i konkurenční

dynamiku. V současnosti navíc dochází ke stírání hranic mezi sektory, což potvrzuje i Rodriganez et al. (2023), podle něhož například výrobní podniky stále častěji rozšiřují své služby.

Dalším třídícím hlediskem je právní forma. Podniky mohou fungovat jako živnosti, osobní nebo kapitálové společnosti. Každá z těchto forem má specifické právní, daňové a organizační důsledky, které ovlivňují fungování podniku (Černá et al., 2016).

Podniky se liší také podle vlastnické struktury. Rozlišujeme soukromé, veřejné a smíšené formy vlastnictví, přičemž každá varianta s sebou nese jiný způsob rozhodování i odlišné cílové hodnoty.

Významné je rovněž členění podle územního rozsahu působnosti od podniků působících lokálně až po globální korporace. Rozsah působnosti má vliv na organizační náročnost, potřebu přizpůsobit se kulturním a legislativním rozdílům či řízení mezinárodních týmů (Krause et al., 2023).

Typologie nejsou cílem samy o sobě, jejich smyslem je pomoci manažerům i analytikům porozumět prostředí, v němž podnik působí. Jak uvádí Hanzelková et al. (2017), právě dobré zařazení podniku v rámci těchto kritérií je základem pro odpovídající strategické rozhodování.

1.1.3 Základní modely organizačních struktur

Organizační struktura představuje základní rámec, který určuje rozdělení pravomocí, odpovědností a vztahů uvnitř podniku. Je nástrojem efektivní koordinace činností a měla by podporovat naplnění strategických cílů organizace. Volba konkrétního modelu závisí mimo jiné na velikosti firmy, zvolené strategii, technologické náročnosti a míře komplexnosti prostředí (Dědina & Odcházal, 2007).

Mezi nejrozšířenější patří funkcionální struktura, která seskupuje pracovníky podle odborných oblastí, kterými jsou výroba, marketing, finance, lidské zdroje apod. Její výhodou je vysoká specializace a efektivita v rámci jednotlivých funkcí. Na druhou stranu může způsobovat problémy v komunikaci mezi odděleními, pomalejší reakce na změny a ztíženou koordinaci mezi útvary (Jones & George, 2019). Tento model bývá vhodný pro menší podniky se stabilním prostředím a užším sortimentem.

V divizionální struktuře jsou činnosti organizovány podle produktových řad, geografických oblastí nebo typů zákazníků. Každá divize bývá samostatnou jednotkou s

vlastními podpůrnými funkcemi. Tento model zajišťuje větší flexibilitu a jasnější odpovědnost, ale zároveň přináší riziko duplicitních činností a náročnější koordinace na celopodnikové úrovni (Jones & George, 2019). Divizionální struktura je typická pro větší firmy s diverzifikovanou činností.

Maticová struktura kombinuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Zaměstnanci mají často dva nadřízené – jeden odpovídá za funkci, druhý za projekt nebo produkt. Tento model podporuje sdílení odborníků napříč projekty, ale přináší komplikace v řízení, potenciální konflikty a vyšší nároky na komunikaci (Cejthamr & Dědina, 2010). Často se používá v projektově orientovaných odvětvích.

Dle Hanzelkové et al. (2017) by měla struktura odpovídat zvolené strategii. Například firma usilující o nákladové vůdcovství může využít centralizovanější model, zatímco inovativní podniky často volí pružnější uspořádání. Jak uvádí Dědina & Odcházal (2007), nevhodná struktura může omezovat strategické možnosti firmy, a proto řada organizací přechází k flexibilnějším formám, které podporují adaptabilitu, inovace a mezioborovou spolupráci.

1.2 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza je nedílnou součástí podnikového řízení. Představuje systematický přístup ke zkoumání hospodářské činnosti podniku, jeho finanční situace i výkonnosti. Jejím cílem je poskytovat vedení podniku spolehlivé a strukturované informace, které usnadňují plánování, rozhodování, kontrolu i hodnocení. Dle Vochozky et al. (2020) umožňuje ekonomická analýza nejen zhodnocení minulého vývoje, ale také odhalení aktuálních problémů a predikci budoucích trendů.

Analýza vychází primárně z účetních dat, finančních výkazů a ukazatelů, ale čím dál více zohledňuje i další interní a externí zdroje informací. Může pracovat s měřitelnými daty i kvalitativními poznatky, což rozšiřuje její využitelnost v rámci celého rozhodovacího procesu podniku.

1.2.1 Úloha a členění ekonomické analýzy

Ekonomická analýza se podílí na všech základních funkcích řízení. V oblasti plánování poskytuje informace o dosavadních výsledcích a identifikuje slabá místa, což umožňuje stanovit reálné cíle pro další období (Knápková, 2017). Při rozhodování napomáhá volit mezi alternativami – ať už v oblasti provozu, cenové politiky, investic nebo vstupu na nové

trhy. V rámci kontroly umožňuje srovnání skutečných výsledků s plánovanými hodnotami, vyhodnocení odchylek a přijetí nápravných opatření (Vochozka et al., 2021). Pro hodnocení výkonnosti pak poskytuje měřítka výkonnosti jak celého podniku, tak jeho jednotlivých útvarů či odpovědných osob (Růčková, 2021).

Ekonomickou analýzu lze členit následujícími způsoby:

- Dle Knápkové (2017) lze členit analýzu podle časového zaměření na Ex.post, která se zaměřuje na minulost a Ex-ante, která je zaměřena na budoucí vývoj.
- Vochozka et al. (2020) dále přichází s členěním podle rozsahu zkoumání na dílčí a komplexní.
- Fridson & Alvarez (2022) dělí ekonomické analýzy podle finálních uživatelů na interní a externí analýzu.
- Podle Knápkové (2017) existuje ještě členění analýzy na kvantitativní a kvalitativní.

1.2.2 Ekonomická analýza jako součást řízení

Ekonomická analýza není jednorázovou aktivitou, ale integrální součástí celého řídicího cyklu. Ex-post analýza vytváří zpětnou vazbu pro budoucí plánování, zatímco průběžné sledování a kontrola umožňují včas reagovat na odchylky a přizpůsobit strategie měnícím se podmínkám (Knápková, 2017).

Ačkoliv číselná data zůstávají jejím jádrem, v podmínkách rostoucí nejistoty a rychlých změn nabývá na významu propojení kvantitativních i kvalitativních přístupů. Jak upozorňují Fridson & Alvarez (2022), finanční ukazatele často odrážejí situaci se zpožděním, zatímco nefinanční ukazatele mohou lépe signalizovat budoucí vývoj. Proto je důležité analyzovat i faktory jako jsou změny v zákaznickém chování, technologické trendy nebo reputace značky na trhu.

1.2.3 Ukazatele ekonomické výkonnosti

Ukazatele ekonomické výkonnosti představují základní nástroj, kterým podnik měří efektivitu svého hospodaření. Tyto kvantifikovatelné veličiny umožňují zjednodušit složité ekonomické jevy a poskytují jasný obraz o různých oblastech fungování podniku. Umožňují sledovat vývoj v čase, porovnávat skutečné výsledky s plánovanými cíli nebo s konkurencí a tím přispívají k řízení výkonnosti (Vochozka et al., 2021).

Jak upozorňuje Růčková (2021), správná interpretace těchto ukazatelů vyžaduje znalost jejich metodiky, souvislostí i specifík daného odvětví. Bez kontextu mají absolutní hodnoty jen omezenou vypovídací schopnost.

Obrat a tržby

Tržby a obrat se často zaměňují, ale v účetním i analytickém smyslu mezi nimi existuje rozdíl. Tržby zpravidla označují výnosy z prodeje vlastních výrobků, zboží nebo služeb za určité období. Obrat je širší pojem a může zahrnovat i další provozní nebo finanční výnosy, v závislosti na definici použití.

Obě veličiny jsou základním ukazatelem objemu podnikatelské činnosti. Slouží k hodnocení velikosti a vývoje podnikání, zejména v oblasti marketingu, prodeje a expanze. Analýza tržeb často sleduje jejich členění podle produktových skupin, teritorií nebo zákaznických segmentů a pomáhá identifikovat hlavní zdroje růstu nebo poklesu výkonnosti (Růčková, 2021).

Formy zisku

Zisk patří mezi klíčové ukazatele celkové ekonomické úspěšnosti podniku. Je důležité rozlišovat několik jeho forem, které poskytují odlišné úhly pohledu na hospodaření společnosti Vochozka et al. (2020) a Růčková (2021) je popisují následovně:

- **Hrubý zisk:** rozdíl mezi tržbami a náklady na prodané zboží nebo výrobky. Ukazuje, jak efektivně podnik realizuje základní obchodní či výrobní činnost.
- **Provozní zisk:** hrubý zisk po odečtení provozních nákladů (např. mzdové, režijní, správní náklady). Ukazuje efektivitu hlavní činnosti bez ohledu na financování a daňové zatížení. Často se sleduje i EBITDA, který vylučuje vliv odpisů a amortizace.
- **Zisk před zdaněním:** provozní výsledek upravený o finanční výnosy a náklady (např. úroky).
- **Čistý zisk:** konečný hospodářský výsledek po zdanění. Ukazuje, kolik prostředků zůstává k dispozici pro vlastníky, reinvestice nebo výplatu dividend.

Rentabilita

Ukazatele rentability umožňují posoudit, jak efektivně podnik využívá své zdroje k tvorbě zisku. Na rozdíl od absolutního zisku poskytují relativní srovnání, které umožňuje lepší benchmark a trendovou analýzu.

- ROE (rentabilita vlastního kapitálu): poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Ukazuje, jakou návratnost poskytuje podnik investorům nebo vlastníkům. Vysoká hodnota ROE může signalizovat efektivní hospodaření, ale i vyšší riziko spojené s finanční pákou (Sedláček, 2009). Pomocí tzv. DuPontova rozkladu lze ROE dále členit na tři složky: ziskovou marži, obrat aktiv a zadlužení (Fridson & Alvarez, 2022).
- ROA (rentabilita aktiv): měří celkovou efektivitu využití majetku. Vypočítává se jako poměr čistého zisku k celkovým aktivům, případně provozního zisku (EBIT) k aktivům. Druhá varianta poskytuje pohled nezatížený daňovými a finančními vlivy a lépe reflektuje provozní výkonnost (Vochozka et al., 2020).
- ROS (rentabilita tržeb): vyjadřuje, kolik zisku podnik dosáhne z každé koruny tržeb. Lze ji vyjádřit jako poměr čistého zisku k tržbám nebo EBIT k tržbám, přičemž druhá varianta se používá jako provozní zisková marže. Tento ukazatel je úzce spojen s efektivitou nákladového řízení a cenovou politikou (Růčková, 2021).

Ukazatele je třeba vždy posuzovat ve vzájemných souvislostech a v kontextu podnikových cílů. Jednotlivé hodnoty je vhodné porovnávat meziročně, s plánem nebo s konkurenčními podniky v daném odvětví (benchmarking). Bez tohoto srovnání nemají hodnoty samy o sobě dostatečnou vypovídací schopnost (Vochozka et al., 2020).

Zároveň je důležité brát v úvahu i omezení těchto ukazatelů. Pracují s historickými daty, která mohou být zkreslena použitými účetními metodami. Nezachycují plně hodnotu nehmotných aktiv, jako je značka, know-how nebo vztahy se zákazníky. Moderní přístupy proto doporučují doplňovat finanční analýzu o kvalitativní a nefinanční ukazatele, například v oblasti ESG (Neméth, 2024).

1.2.4 Význam ekonomické analýzy pro strategická a investiční rozhodování

Ekonomická analýza není v podnikovém řízení cílem sama o sobě. Její klíčová role spočívá v poskytování spolehlivého informačního základu pro manažerské rozhodování, zejména v oblastech strategie, investic, efektivity a řízení rizik. Dle Vochozky et al. (2020) je právě kvalita analytických podkladů určující pro to, zda podnik činí racionální, realistická a méně riziková rozhodnutí.

Strategické rozhodování

V rámci strategického řízení slouží ekonomická analýza jako nástroj pro zhodnocení vnitřního i vnějšího postavení podniku. Analýza rentability, ziskovosti, likvidity nebo zadluženosti poskytuje vstupy pro hodnocení silných a slabých stránek. Tedy pro interní část SWOT analýzy (Hanzelková et al., 2017). Srovnání s odvětvovými průměry nebo s klíčovými konkurenty pak odhaluje relativní výkonnost firmy (benchmarking) a ukazuje potenciální oblasti pro zlepšení.

Na základě těchto dat je možné činit informovaná rozhodnutí o strategickém směřování, například o vstupu na nové trhy, rozšíření produktového portfolia, akvizici jiného podniku nebo reorganizaci struktury (Abrams, 2019). Analýza nákladů, marží a přidané hodnoty navíc podporuje rozhodování o efektivní alokaci zdrojů v rámci podnikových aktivit.

Investiční rozhodování

Ekonomická analýza hraje zásadní roli i při posuzování investic. Předpokladem jakéhokoli investičního rozhodnutí je zhodnocení finanční výkonnosti podniku, jeho likvidity, zadluženosti a schopnosti generovat stabilní peněžní toky (cash flow). Dle Synka et al. (2011) je právě analýza těchto veličin klíčová pro zjištění, zda je podnik schopen investici financovat a zda je schopna generovat očekávaný výnos.

Zvláštní roli zde hraje stanovení diskontní sazby, často na základě průměrných nákladů kapitálu (WACC), která vstupuje do výpočtů metod typu čistá současná hodnota (NPV). Ekonomická analýza tak vytváří rámec pro kvantitativní hodnocení investičních projektů a podporuje jejich objektivní srovnání (Růčková, 2021).

Zvyšování provozní efektivity

Kromě strategického a investičního rozhodování má ekonomická analýza význam i pro zlepšování každodenní provozní efektivity. Analýza nákladů, výnosů, odchylek, produktivity práce nebo využití výrobní kapacity pomáhá odhalovat slabá místa v procesech a identifikovat příležitosti ke zvýšení výkonu nebo ke snižování nákladů (Vochozka et al., 2021). Analýza zásob, doby obratu nebo využití fixních nákladů přispívá k optimalizaci provozu.

Podpora řízení rizik

Významnou oblastí aplikace ekonomické analýzy je také řízení rizik. Poměrové ukazatele (např. likvidita, zadluženost, krytí úroků) umožňují hodnotit finanční zdraví a odolnost

podniku. Dle Rejda a McNamara (2019) mají metody jako analýza bodu zvratu nebo citlivostní analýza schopnost odhalit, jak se podnik přizpůsobí výkyvům vstupních cen, prodeje či úrokových sazeb. Identifikace provozního a finančního rizika je tak nedílnou součástí odpovědného řízení.

Podpora systematického rozhodování

Ekonomická analýza pomáhá překonat intuitivní rozhodování a umožňuje podniku činit volby na základě objektivních dat. Podle Grasseové et al. (2010) slouží jako nástroj snižování nejistoty a posiluje racionální přístup k řízení. Zároveň vytváří základ pro zpětnou vazbu. Výsledky přijatých rozhodnutí jsou znovu analyzovány, což umožňuje podniku učit se a adaptovat své strategie na měnící se podmínky prostředí (Hanzelková et al., 2017).

1.3 Investiční činnost podniku

Investice představují jednu z klíčových oblastí rozhodování podnikového managementu, neboť mají zásadní vliv na budoucí výkonnost, růst i konkurenceschopnost podniku. Investicí se rozumí vynaložení současných prostředků zpravidla ve formě kapitálu s cílem dosáhnout budoucích přínosů, obvykle ve formě peněžních toků, které v souhrnu převýší počáteční výdaj a pokryjí rizika i náklady alternativních příležitostí (Synek et al., 2011). Na rozdíl od běžných provozních výdajů mají investice dlouhodobý charakter a očekává se od nich trvalý pozitivní dopad na hospodaření podniku (Jones & George, 2019).

Svozilová (2016) charakterizuje investiční projekt jako časově a zdrojově omezený proces, jehož cílem je vytvoření, obnova nebo rozšíření majetku. Investice tedy často probíhají formou samostatných projektů s jasně definovaným rozsahem, harmonogramem i cílem.

1.3.1 Typy investic

Investice lze klasifikovat podle různých hledisek. Jedním z nich je charakter pořizovaného majetku:

- Hmotné investice zahrnují pořízení fyzického majetku, jako jsou stroje, budovy, zařízení nebo dopravní prostředky.
- Nehmotné investice se zaměřují na aktiva nemající fyzickou podobu – vývoj nových produktů, software, licence, značky, patenty nebo vzdělávání zaměstnanců (Vochozka et al., 2021).

- Finanční investice zahrnují například nákup akcií nebo podílů v jiných firmách, přičemž v podnikovém kontextu je větší pozornost věnována tzv. reálným investicím – tedy hmotným a nehmotným (Synek et al., 2011).

Z hlediska strategického účelu se dle Svozilové (2016) obvykle rozlišují na:

- Obnovovací investice, které slouží k nahrazení opotřebovaného majetku.
- Rozšiřovací investice, které zvyšují výrobní kapacitu nebo podporují vstup na nové trhy.
- Racionalizační investice, jejichž cílem je zvýšení efektivity, snížení nákladů nebo zlepšení kvality.
- Strategické investice, zaměřené na dlouhodobou transformaci podniku, jako jsou investice do nových technologií či akvizice.
- Mandatorní investice, vyvolané legislativními či regulačními požadavky.

1.3.2 Význam investic pro růst a konkurenceschopnost

Investice jsou klíčovým nástrojem růstu a rozvoje podniku. Jak zmiňuje Abrams (2019), tak umožňují

- Zvyšovat výrobní kapacitu, např. nákupem nových technologií.
- Zvyšovat efektivitu a snižovat náklady, např. automatizací procesů.
- Inovovat produkty a služby, díky investicím do výzkumu a vývoje.
- Expandovat na nové trhy, prostřednictvím investic do marketingu, distribuce nebo akvizic.
- Budovat trvalé konkurenční výhody, např. investicí do značky, lidí nebo unikátních know-how.

Jak uvádí Vochozka et al. (2021), s rostoucím významem znalostní ekonomiky nabývají na důležitosti právě nehmotné investice – tedy ty, které se zaměřují na inovace, dovednosti a vztahy. Tyto investice jsou méně viditelné, často účetně nevykazované, ale zásadně ovlivňují dlouhodobou hodnotu a postavení firmy.

Typ investic, které podnik realizuje, by měl být v souladu s jeho strategickým zaměřením. Správně sestavené investiční portfolio umožňuje podnikům naplňovat dlouhodobé cíle, diverzifikovat rizika a přizpůsobovat se proměnlivým podmínkám trhu. Jak

zdůrazňuje Hanzelková et al. (2017), investiční aktivity nejsou jen operativním rozhodnutím, ale nástrojem strategického řízení, jehož cílem je vytvářet hodnotu v souladu s vizí a dlouhodobým směřováním firmy.

1.3.3 Proces přípravy a schvalování investičních projektů

Investiční rozhodování se v podniku obvykle realizuje prostřednictvím projektů, které procházejí jasně strukturovaným procesem od návrhu po realizaci a vyhodnocení. Cílem je zajistit, aby byly realizovány pouze ty investice, které odpovídají strategii podniku, jsou ekonomicky i technicky proveditelné a přinášejí očekávané přínosy (Svozilová, 2016).

Fáze investičního procesu

- Generování námětů a předběžný výběr: náměty na investice mohou vznikat z různých zdrojů – strategických plánů, provozních potřeb, vývoje na trhu nebo technologií. V první fázi dochází k jejich hrubému posouzení z hlediska strategického přínosu a základní proveditelnosti (Graseová et al., 2010).
- Podrobná analýza a zpracování návrhu: perspektivní záměry jsou podrobeny detailnímu zkoumání z několika hledisek – technického, tržního a finančního. Zpracovává se návrh rozpočtu, plán peněžních toků a hodnotí se efektivnost pomocí kvantitativních metod. Nedílnou součástí je i identifikace a analýza rizik (Rejda & McNamara, 2019). Výsledkem je investiční návrh s projektovou dokumentací.
- Schvalovací proces a kapitálové rozpočtování: investiční návrh je posouzen kompetentním orgánem v rámci stanoveného řízení. Rozsah pravomoci závisí na velikosti a významu investice. Schválené projekty jsou zařazeny do kapitálového rozpočtu, který alokuje finanční prostředky na dané období (Synek et al., 2011).
- Realizace a monitorování: po schválení projektu následuje fáze jeho realizace – např. výstavba, nákup technologií či implementace softwaru. Klíčové je řízení nákladů, času a kvality. Po dokončení je sledováno, zda investice generuje očekávané přínosy. Výsledky se porovnávají s původním plánem, což umožňuje ex-post analýzu a zpětnou vazbu pro budoucí rozhodování (Svozilová, 2016).

Efektivní nastavení investičního procesu by mělo vyvažovat důslednost s potřebnou pružností. Příliš rigidní přístup může zpomalit realizaci inovací, zatímco nedostatečná kontrola zvyšuje riziko neefektivních rozhodnutí. Osvědčenou praxí je přizpůsobení hloubky analýzy velikosti a strategickému významu projektu (Fotr & Souček, 2011).

Zároveň je třeba zohlednit kognitivní zkreslení rozhodovatelů i informační asymetrii mezi předkladateli a schvalovateli. Vochozka et al., (2020) upozorňuje, že robustní systémy řízení investic by měly zahrnovat nezávislé posudky, jednotná kritéria hodnocení a následné audity, které posilují transparentnost a odpovědnost celého procesu.

1.3.4 Metody hodnocení investic

Nedílnou součástí analýzy investičního projektu je kvantitativní hodnocení jeho ekonomické efektivnosti. Cílem je posoudit, zda přínosy, které projekt přinese, převýší vynaložené náklady a odpovídají míře podstupovaného rizika. Pro toto hodnocení se používá několik osvědčených metod, z nichž každá má své výhody, omezení a vhodnost použití (Jones & George, 2019).

Rentabilita investic (ROI)

Rentabilita investice představuje jednoduchý poměrový ukazatel, který vyjadřuje ziskovost projektu ve vztahu k vynaloženým prostředkům. Nejčastěji se ROI vypočítává jako poměr průměrného ročního čistého zisku k počáteční investici, případně jako podíl celkového zisku za dobu životnosti na vstupních nákladech:

$$ROI = \frac{\text{roční čistý zisk}}{\text{počáteční investice}}$$

Hlavní výhodou ROI je jeho jednoduchost a intuitivní srozumitelnost. Nevýhodou je však zanedbání časové hodnoty peněz a nejednoznačnost v definici pojmů „zisk“ a „investice“ (Synek et al., 2011).

Doba návratnosti

Tato metoda určuje, za kolik let se investice vrátí prostřednictvím kumulovaných peněžních příjmů. Pokud například investice ve výši 2 miliony korun generuje ročně čistý příjem 500 tisíc korun, návratnost je čtyři roky:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{počáteční investice}}{\text{roční čistý zisk}}$$

Výhodou je jednoduchost a zaměření na likviditu a riziko. Krátká návratnost může být vnímána jako výhodná, zvláště v nejistém prostředí. Hlavní nevýhodou je opět ignorování časové hodnoty peněz a skutečnosti, že příjmy po době návratnosti nejsou vůbec zohledněny (Fotr & Souček, 2011).

Pro zvýšení přesnosti lze využít variantu diskontované doby návratnosti, která zohledňuje i časovou hodnotu peněz. Ani tato metoda však nezahrnuje přínosy vzniklé po návratnosti (Fotr & Souček, 2011).

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je považována za teoreticky nejkvalitnější metodu hodnocení investic. Výpočet spočívá v odečtení počáteční investice od součtu diskontovaných budoucích čistých peněžních toků generovaných projektem. Používá se diskontní sazba, která odráží rizikovost projektu a náklady kapitálu. Pokud je NPV kladná ($NPV > 0$), projekt zvyšuje hodnotu firmy a měl by být přijat (Růčková & Roubíčková, 2012). Mezi výhody této metody patří zohlednění veškerých relevantních peněžních toků i časové hodnoty peněz. Nevýhodou může být citlivost výsledků na vstupní odhady především diskontní sazbu a výši budoucích toků.

Kombinace metod

V praxi se metody často kombinují. Zatímco NPV je vhodná pro hodnocení celkové hodnoty projektu, ROI a doba návratnosti mohou být užitečné pro rychlé srovnání nebo zhodnocení rizika. Například menší podnik může dát přednost metodě návratnosti kvůli omezené likviditě, zatímco korporace preferuje maximalizaci hodnoty prostřednictvím NPV.

Jak upozorňuje Jones & George (2019), přesnost výsledků všech metod zásadně závisí na kvalitě vstupních dat. Pokud jsou odhady peněžních toků nepřesné nebo přehnaně optimistické, dojde k zkreslení výsledku.

2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza tvoří výchozí bod pro formulaci podnikové strategie. Jejím cílem je systematicky zhodnotit současné postavení podniku z pohledu vnitřních možností a vnějších vlivů. Podle Hanzelkové et al. (2017) umožňuje identifikovat faktory, které ovlivňují výkonnost a konkurenceschopnost, a tím vytváří podklad pro strategická rozhodnutí.

Interní prostředí podniku

Interní analýza se zaměřuje na faktory, které podnik ovlivňuje přímo. Patří sem analýza zdrojů (kapitál, technologie, lidé), kompetencí, organizační struktury, vnitřních procesů nebo stylu řízení. Jejím cílem je identifikace silných stránek, které poskytují konkurenční výhodu, a slabin, které omezují výkonnost (Henry, 2018). Významným vstupem pro hodnocení interní výkonnosti jsou ukazatele z oblasti finanční analýzy (Jones & George, 2019).

Externí prostředí podniku

Vnější prostředí představuje faktory mimo přímou kontrolu podniku, které však zásadně ovlivňují jeho fungování a strategické možnosti. Člení se na dvě úrovně makroprostředí a mikroprostředí (Tyll, 2014). Externí analýza se snaží rozpoznat příležitosti, které může podnik využít, a hrozby, kterým by měl čelit nebo se na ně připravit (Hanzelková et al., 2017).

Strategická role situační analýzy

Dle Abramse (2019) je situační analýza klíčovým nástrojem pro strategické řízení a poskytuje důležité informace pro:

- Identifikaci aktuálních strategických problémů.
- Rozpoznání nevyužitých příležitostí i potenciálních hrozeb.
- Posouzení udržitelnosti současné konkurenční výhody.
- Formulaci realistických strategických cílů a volbu vhodné strategie.
- Sladění strategie s vnitřními možnostmi a podmínkami vnějším prostředím.

Situační analýza by neměla být jednorázovým cvičením. Prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, se neustále mění – ať už jde o nové technologie, změny v chování zákazníků, nové regulační požadavky nebo aktivity konkurence. Proto je nutné relevantní faktory průběžně sledovat a hodnocení aktuální pozice pravidelně aktualizovat (Tyll, 2014).

Zastaralá nebo povrchní analýza může vést k formulaci nevhodné strategie. Naopak kvalitní situační analýza poskytuje rámec nejen pro strategii, ale i pro aplikaci dalších nástrojů – např. SWOT, Porterovu analýzu, scénářové plánování či hodnocení investic, kde pomáhá vytvářet realistické odhady budoucího vývoje (Jones & George, 2019).

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejrozšířenější nástroje strategického řízení a plánování. Jejím hlavním cílem je propojit výsledky situační analýzy do přehledného rámce, který napomáhá identifikovat hlavní faktory ovlivňující pozici podniku. Podle Henryho (2018) slouží SWOT analýza jako základní východisko pro formulaci strategických alternativ.

Zkratka SWOT vychází z anglických výrazů:

- Strengths (silné stránky): vnitřní přednosti podniku, které mu poskytují výhodu oproti konkurenci, například stabilní zákaznická základna, inovativní know-how, kvalifikovaný personál či efektivní procesy (Henry, 2018).
- Weaknesses (slabé stránky): vnitřní omezení nebo nedostatky, které snižují výkonnost firmy nebo jí komplikují dosažení cílů. Může se jednat např. o nedostatečné kapacity, vysoké fixní náklady, závislost na klíčovém dodavateli nebo pomalé rozhodování (Henry, 2018).
- Opportunities (příležitosti): vnější faktory v prostředí, které podnik může využít ke svému rozvoji, jako jsou nové technologie, změny v poptávce, uvolnění regulací nebo oslabení konkurence (Hanzelková et al., 2017).
- Threats (hrozby): vnější jevy, které mohou negativně ovlivnit podnikání, například zprísnění legislativy, vstup nových konkurentů, technologický pokrok, na který firma není připravena, nebo změny v chování zákazníků (Hanzelková et al., 2017).

Základním výstupem SWOT analýzy je čtyřpolní matice, která uspořádává zjištěné faktory do kategorií silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Důležitým krokem je pak propojení těchto poznatků do návrhů strategických variant (Gurel & Tat, 2017).

2.1.1 Přínosy a limity SWOT

Silnou stránkou SWOT analýzy je její jednoduchost, přehlednost a široká použitelnost. Podle Gurela a Tata (2017) podporuje strukturované přemýšlení o strategii a pomáhá zaměřit pozornost na klíčové faktory. Je však třeba upozornit i na její omezení.

Hlavní slabinou je riziko povrchnosti. Pokud SWOT zůstane pouze u výčtu faktorů bez jejich hlubšího rozboru a vzájemných souvislostí, její přínos je velmi omezený. Kvalita SWOT analýzy vždy závisí na důkladnosti předchozí situační analýzy a na objektivitě hodnocení (Henry, 2018).

2.1.2 Kontext výsledků

Zařazení konkrétního faktoru do příslušné kategorie často závisí na úhlu pohledu. Například velká firma může těžit z úspor z rozsahu, ale zároveň ztrácet flexibilitu. Totéž platí pro technologie. Jejich příchod může být příležitostí pro inovativní podniky, ale hrozbou pro ty, které nedokáží rychle reagovat (Tyll, 2014). Z těchto důvodů je vhodné, aby SWOT analýzu zpracovával tým s různými perspektivami a zkušenostmi.

SWOT analýza by neměla být samoúčelnou tabulkou. Skutečný přínos spočívá v přechodu od identifikace faktorů k jejich interpretaci a přetavení do konkrétních strategických rozhodnutí (Hanzelková et al., 2017).

2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je uznávaným nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí a atraktivity odvětví. Jeho cílem je zhodnotit síly, které ovlivňují úroveň ziskovosti v daném trhu, a tím podniku poskytnout rámec pro formulaci strategie. Model vychází z předpokladu, že konkurenci tvoří pouze přímí konkurenti, ale i další vlivy působící z vnějšku (Henry, 2018).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato síla odráží, jak snadné je pro nové hráče vstoupit do odvětví a ohrozit pozici stávajících firem. Pokud jsou bariéry vstupu vysoké např. nutnost vysokých investic, loajalita zákazníků, silná diferenciací produktů nebo omezený přístup k distribučním kanálům. Hrozba vstupu je nízká a stávající firmy si udržují ziskovost. Naopak nízké bariéry vedou k vyššímu konkurenčnímu tlaku (Magretta, 2012).

Vyjednávací síla odběratelů

Síla odběratelů se projevuje v jejich schopnosti ovlivňovat cenu, kvalitu nebo podmínky dodávky. Vysokou mají tehdy, pokud nakupují ve velkých objemech, mají snadný přístup k alternativním dodavatelům nebo mají dobré informace o trhu. Výsledkem je tlak na marže a vyšší nároky na dodavatele (Henry, 2018).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají silnou vyjednávací pozici, pokud jsou na trhu málo zastoupeni, jejich vstupy jsou pro firmu nezbytné a těžko nahraditelné, nebo pokud hrozí jejich dopředná integrace. To jim umožňuje zvyšovat ceny, omezovat kvalitu či měnit podmínky dodávek (Magretta, 2012).

Hrozba substitutů

Substituty představují alternativní produkty nebo služby, které uspokojují stejnou potřebu zákazníka. Jejich existence omezuje cenovou sílu firem a zvyšuje tlak na inovace. Riziko substituce je vysoké zejména tehdy, pokud nabízí vyšší přidanou hodnotu, nižší cenu nebo snadnější dostupnost (Tyll, 2014).

Intenzita konkurence mezi stávajícími firmami

Rivalita mezi firmami je určujícím faktorem pro strukturu a vývoj odvětví. Vysoká bývá v odvětvích s mnoha podobně silnými hráči, nízkým tempem růstu nebo nízkou mírou produktové diferenciaci. Výsledkem jsou cenové války, tlak na inovace a snížení ziskovosti (Magretta, 2012).

2.2.1 Strategické využití modelu

Porterův model umožňuje zhodnotit, jak intenzivní jsou jednotlivé síly v daném odvětví a jaký mají dopad na potenciální ziskovost. Pro podnik slouží jako rámec pro hledání možností zlepšení své konkurenční pozice například budování bariér vstupu, zvýšení zákaznické loajality, snížení závislosti na dodavatelích nebo rozvoj unikátních produktů (Henry, 2018).

2.2.2 Omezení modelu

Porterův model umožňuje zhodnotit, jak intenzivní jsou jednotlivé síly v daném odvětví a jaký mají dopad na potenciální ziskovost. Pro podnik slouží jako rámec pro hledání možností zlepšení své konkurenční pozice – např. budování bariér vstupu, zvýšení zákaznické loajality, snížení závislosti na dodavatelích nebo rozvoj unikátních produktů (Henry, 2018).

2.3 Metodologie polostrukturovaných rozhovorů

Vedle kvantitativních ukazatelů a standardizovaných rámců (např. SWOT nebo Porterův model) sehrávají při analýze podniku významnou roli také kvalitativní metody. Jednou z nejpoužívanějších je polostrukturovaný rozhovor, který umožňuje hloubkově zkoumat komplexní jevy, motivace a postoje jednotlivců (Mišovič, 2019).

Polostrukturovaný rozhovor spojuje výhody strukturovaného a volného rozhovoru. Tazatel pracuje s předem připraveným scénářem obsahujícím tematické okruhy nebo otevřené otázky, ale zároveň má volnost přizpůsobit pořadí otázek, reagovat na odpovědi respondenta a klást doplňující otázky. Tím vzniká prostor pro hlubší porozumění tématům, která by v běžném dotazníku zůstala skrytá (Tracy, 2024).

2.3.1 Postup realizace

Proces rozhovorů obvykle zahrnuje dle Mišoviče (2019) tyto kroky:

- Vymezení cíle výzkumu.
- Vytvoření scénáře s otevřenými, neutrálními otázkami.
- Výběr respondentů na základě účelového výběru.
- Vedení rozhovoru: navázání důvěry, aktivní naslouchání, kladení doplňujících otázek.
- Záznam a přepis.
- Analýza dat: často pomocí tematické analýzy.

2.3.2 Kombinace rozhovorů s ostatními metodami

Tato metoda dosahuje vysoké přidané hodnoty, pokud je součástí smíšeného výzkumného přístupu. Kvalitativní data pomáhají vysvětlovat zjištění z kvantitativních analýz, identifikují nové proměnné pro dotazníkový průzkum nebo ověřují a zpřesňují dříve formulované hypotézy (Henry, 2018).

Polostrukturované rozhovory jsou tak cenným nástrojem pro doplnění a prohloubení situační analýzy podniku – jak v rámci vnitřního pohledu (např. organizační kultura, motivace), tak i externího kontextu (např. vnímání zákazníky, očekávané trendy nebo chování konkurence).

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část nejprve vymezuje podstatu podniku a podnikatelské činnosti. Definuje hlavní cíle a funkce podniku a nabízí přehled různých typologií podniků podle velikosti či vlastnické struktury. Dále popisuje základní modely organizačních struktur, které ovlivňují řízení a fungování firem. Tyto skutečnosti tvoří východisko pro pochopení vnitřního prostředí společnosti a rámec, v němž podnik realizuje své aktivity a strategická rozhodnutí. Znalost těchto aspektů je nezbytná pro posouzení výkonnosti a identifikaci rozvojových možností podniku.

Další část teorie se zaměřuje na ekonomickou analýzu podniku. Vysvětluje úlohu ekonomické analýzy jako nástroje pro hodnocení výkonnosti a finančního zdraví firmy. Představuje klíčové ukazatele ekonomické výkonnosti a zdůrazňuje jejich význam pro manažerské rozhodování. Součástí kapitoly je také přehled metod hodnocení investic, které slouží k posouzení efektivnosti plánovaných rozvojových projektů. Celkově poskytuje ekonomická analýza důležité podklady pro strategická rozhodnutí, kvantitativní zhodnocení zamýšlených investic a odhalení případných finančních slabin či příležitostí ke zlepšení hospodaření.

Třetí okruh teoretických východisek se věnuje situační analýze externího i interního prostředí podniku. Přibližuje využití SWOT analýzy pro identifikaci silných a slabých stránek firmy a propojení s příležitostmi a hrozbami v okolí. Dále popisuje Porterův model pěti sil jako nástroj k posouzení konkurenčních tlaků v odvětví. Zatímco SWOT poskytuje komplexní pohled na vnitřní a vnější faktory, Porterova analýza detailně mapuje sílu konkurence. Kombinace výstupů těchto metod pomáhá odhalit strategické faktory, které mohou ovlivnit úspěch zvažované expanze společnosti.

Teoretickou část uzavírá kapitola věnovaná metodologii polostrukturovaných rozhovorů. Tato kvalitativní metoda sběru dat je představena jako způsob, jak získat hlubší vhled do názorů a zkušeností klíčových aktérů ve firmě. Tento přístup umožňuje odhalit například postoje vedení či skryté problémy, které by čistě kvantitativní analýza nemusela postihnout. Získané poznatky kvalitativního charakteru vhodně doplňují výše zmíněné analýzy. Závěrem lze konstatovat, že takto formulovaná teoretická východiska poslouží jako pevný základ pro tvorbu praktické části práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude popsána vybraná obchodní společnost, kterou je TOMATEX Otrokovice, a.s. Tato společnost se soustřeďuje primárně v odvětví automotive na velmi specifický okruh činností, týkající se zejména interiérových částí motorových vozidel.

4.1 Základní údaje

Datum vzniku a zápisu:	16. prosince 1999
Obchodní název:	TOMATEX Otrokovice, a.s.
Sídlo:	tř. Tomáše Bati 1678, Otrokovice 765 02
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků. Výroba a oprava obuvi, brašnářského a sedlářského zboží. Výroba plastových a pryžových výrobků. Výroba a opravy čalounických výrobků. Zprostředkování obchodu a služeb. Velkoobchod a maloobchod.
Základní kapitál:	50 000 000,- Kč

4.2 Historie společnosti a vývoj

Společnost TOMATEX Otrokovice, a.s. navazuje na silnou baťovskou tradici, která je pro region nejen historickým dědictvím, ale i závazkem k budoucímu rozvoji. Tyto hodnoty se promítají do každodenního fungování firmy důrazem na pracovitost, preciznost, inovace a odpovědný přístup ke všem partnerům.

Jde o dynamickou, flexibilní a inovativní organizaci, která dokáže rychle reagovat na měnící se tržní podmínky. Využívá nejmodernější strojní zařízení a technologické vybavení, čímž zajišťuje vysokou kvalitu produktů i efektivitu výrobních procesů. Vedle výroby a úprav technických textilií se firma v posledních dekáдах specializuje na výrobu interiérových komponentů pro automobilový průmysl. V této oblasti klade důraz na detail, funkčnost, estetiku, odolnost a precizní zpracování. Vlastnosti ceněné zákazníky po celém světě.

Kořeny firmy sahají do období první republiky, kdy se v tehdejší Baťově vyráběly textilní materiály pro obuvnický průmysl. Po znárodnění fungovala pod značkou Svit, přičemž si zachovala své původní zaměření. V roce 1993 proběhla privatizace a vznikla společnost TOMATEX. Již v roce 1994 firma rozšířila výrobu na produkty pro automotive sektor, čímž vstoupila do nové etapy vývoje. V roce 1999 byla transformována na akciovou společnost, čímž deklarovala svou stabilitu, růstové ambice a dlouhodobé směřování k inovacím.

Firemní kultura

Firemní kultura společnosti stojí na čtyřech klíčových hodnotách: důvěře, otevřenosti, zodpovědnosti a spolupráci. Lidský kapitál je vnímán jako hlavní zdroj konkurenceschopnosti, proto je podporován profesní i osobní růst zaměstnanců prostřednictvím školení, vzdělávání a mentoringu. Vedení uplatňuje principy participativního řízení, které zaměstnancům umožňují ovlivňovat dění ve firmě a vnímat smysl své práce.

Společnost aktivně buduje bezpečné a přátelské pracovní prostředí, čímž posiluje mezilidské vztahy a výkonnost pracovníků. Vůči zákazníkům uplatňuje partnerský přístup i při sériové výrobě. Projekty řeší komplexně – od návrhu po technickou podporu – což přispívá k loajalitě klientů. Kvalita je chápána jako filozofie prostupující celou organizací. Každý výrobek prochází důslednou kontrolou, aby byla zajištěna kontinuita dodavatelských řetězců. Kvalita je vnímána jako závazek vůči obchodním partnerům. Společnost se vědomě zaměřuje i na ekologickou odpovědnost. Snižuje spotřebu energií, plánuje instalaci solárních panelů a spolupracuje s udržitelně orientovanými dodavateli. Připravuje ESG report a je držitelem certifikací IATF 16949, ISO 14001:2015 a ISO 27001:2014.

4.3 Strategie a vize společnosti

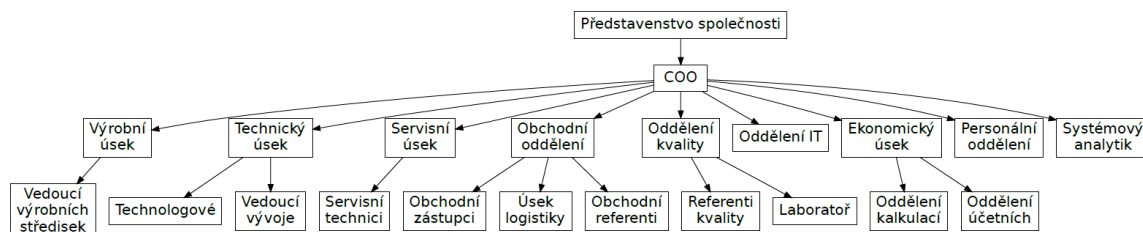
Vizí společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s. je stát se respektovaným partnerem v oblasti výroby interiérových dílů pro automobilový průmysl a zároveň rozšiřovat své produktové portfolio do dalších segmentů mimo automotive. Právě rozšíření mimo tento tradiční sektor je považováno za jeden z klíčových strategických cílů. Společnost propojuje špičkové know-how, moderní technologie a odpovědný přístup s cílem vytvářet hodnotu pro zákazníky, zaměstnance i širší společnost.

Strategie firmy stojí na několika pilířích. Hlavním z nich je cílený růst. Posilování pozice na stávajících trzích a aktivní vyhledávání příležitostí v nových odvětvích. Produktové portfolio je průběžně přizpůsobováno aktuálním trendům a zákaznickým požadavkům. Důraz je kladen i na ziskovost a stabilitu prostřednictvím řízení nákladů, optimalizace procesů a investic do modernizace. Inovace jsou nedílnou součástí strategie. Společnost spolupracuje s vysokými školami, účastní se vývojových projektů a preferuje ekologická a funkční řešení. V oblasti udržitelnosti se zaměřuje na snižování dopadů výroby a spolupracuje s etickými dodavateli. Obchodní přístup staví na individuálním servisu a dlouhodobých vztazích. Zaměstnancům nabízí vzdělávání, zapojení do rozhodování a motivační prostředí. Tato strategie je základem budoucí prosperity.

4.4 Organizační struktura a počet zaměstnanců

Společnost TOMATEX Otrokovice, a.s. uplatňuje jednoduchou a funkční organizační strukturu s jasně stanovenými kompetencemi. Strategické řízení zajišťuje představenstvo, operativní chod má na starosti COO. Pod něj spadá výrobní úsek, technický úsek zaměřený na inovace a servisní úsek pro údržbu strojů. Obchodní oddělení zajišťuje akvizice, nákup a prodej, oddělení kvality kontroluje výstup a laboratorně ověřuje výrobky. Podpůrné činnosti vykonávají oddělení IT, ekonomiky, personalistiky a systémový analytik sledující provozní ukazatele.

Společnost v současnosti zaměstnává 207 osob, z čehož 168 pracuje na dělnických pozicích mimo organizační strukturu. Zbýlých 39 tvoří technickohospodářští pracovníci v řídicích a podpůrných funkcích. V posledních čtyřech letech došlo k poklesu zaměstnanců z přibližně 270 na současný stav, a to v důsledku kombinace poklesu ziskovosti a zároveň snahy o optimalizaci personálních a procesních kapacit. Firma nadále vnímá zaměstnance jako klíčový faktor své stability a rozvoje.



Obrázek 1 Organizační struktura společnosti

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

4.5 Současné výrobní technologie

Společnost je specifická tím, že nemá vlastní výrobek, který by prodávala koncovému zákazníkovi. Z tohoto pohledu je tedy komplikované jednoduše popsat portfolio výrobků a produktů, poněvadž nic takového společnost nemá. Činností společnosti je využívání několika odlišných výrobních technologií, které uspokojují potřeby jednotlivých zákazníků. Těmito výrobními technologiemi se rozumí:

- Laminace plamenem
- Laminace usní
- Alternativní typy laminace/lepení
- Čalounění
- Řezání
- Šití

4.5.1 Laminace plamenem

Výroba plošných vrstvených materiálů spočívá ve spojování jednotlivých vstupních komponent, přičemž klíčovým prvkem je polyuretanová pěna. Ta je zahřívána plamenem do nataveného stavu a mezi válci laminační linky slouží jako aktivní lepicí vrstva. Na základní materiál se z obou stran mohou vrstvit různé materiály, nejčastěji umělá kůže nebo netkaná textilie. Výsledkem je vícevrstvý materiál. Tento produkt dále využívají výrobci v automobilovém průmyslu, zejména na potahy sedadel nebo stropní díly.

4.5.2 Laminace usní

Laminace přírodních usní s dalšími materiály je vysoce specializovaný a procesně náročný postup. Nejčastěji se ke spojování využívá polyuretanová pěna nebo netkaná textilie, které zlepšují výsledné vlastnosti jako měkkost, pružnost a poddajnost. Tento proces zachovává přirozený charakter usně, zvyšuje její mechanickou odolnost a prodlužuje životnost. Laminované usně se využívají v automobilovém průmyslu, zejména pro čalounění interiérových dílů jako jsou loketní opěrky, středové konzole a další komponenty.

4.5.3 Alternativní typy laminace/lepení

Výroba vrstvených materiálů bez polyuretanové pěny představuje samostatnou technologii umožňující spojování různorodých materiálů pomocí tavných prášků, lepicích sítí nebo

speciálních fólií. Tyto nosiče zajišťují rovnoměrné spojení bez použití klasických tekutých lepidel. Možná je i aplikace neaktivního tavného lepidla, které se aktivuje teplem až při finálním zpracování. Výsledný produkt může mít až 10 cm tloušťky. Technologie je vhodná pro spojování v metráži i přířezech, což rozšiřuje její využití. Uplatňuje se zejména v automobilovém průmyslu, kde je kladen důraz na přesnost a variabilitu.

4.5.4 Čalounění

V oblasti povrchových úprav interiérových dílů využívá společnost dva hlavní způsoby čalounění. Těmi jsou ruční a strojní kašírování. Ruční čalounění je určeno pro exkluzivní zakázky v nízkém objemu s důrazem na detail, preciznost a individuální přístup. Používají se přírodní usně nebo luxusní textilie typu Alcantara, přičemž jsou aplikována ekologická lepidla na vodní bázi. Strojní čalounění je určeno pro velkosériovou výrobu, kde je prioritou efektivita, rychlost a konzistentní kvalita. Probíhá v lisovacích zařízeních s využitím tepla a tlaku. Oba postupy se doplňují a zajišťují flexibilitu výroby.

4.5.5 Řezání

Efektivní dělení plošných materiálů je klíčové zejména v automobilovém průmyslu. Společnost TOMATEX Otrokovice, a.s. využívá CNC řezací stroje značky Bullmer pro vícevrstvé materiály a Zund pro dělení přírodních usní. Oba stroje umožňují také současné vrtání otvorů, čímž zvyšují výrobní komplexnost. Zařízení Zund navíc disponuje softwarem pro optimalizaci rozložení dílců, což minimalizuje odpad a snižuje náklady. K doplnění technologie firma využívá i klasické vysekávací stroje, vhodné pro rychlé, nákladově efektivní dělení. Kombinace těchto metod zajišťuje flexibilní reakci na potřeby trhu.

4.5.6 Šití

Součástí výrobního procesu je funkční sešití i ozdobné prošití plošných dílců, které plní konstrukční i estetickou roli. Společnost využívá průmyslové šicí stroje předních výrobců, splňující požadavky automobilového průmyslu. Tyto stroje umožňují pevné a přesné stehy i u materiálů, jako jsou přírodní usně či technické textilie. Parametry šití lze plně přizpůsobit. Pro ozdobné prošití větších ploch slouží CNC automaty s programováním vzorů do velikosti 100 × 60 cm. Kombinace automatizace a ruční práce zajišťuje komplexní řešení na míru.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

V této kapitole budou vyhodnoceny vybrané ekonomické ukazatele, týkající se vybrané obchodní společnosti. Krátce popsána situace, která se v současné době děje na evropském trhu automotive průmyslu a provedena analýza Porterova modelu 5 sil, SWOT analýza a polostrukturované rozhovory. Na závěr proběhne interpretace závěrů a doporučení.

5.1 Zhodnocení vybraných finančních ukazatelů

Ekonomická stránka podniku tvoří základ jeho schopnosti růstu, rozvoje a udržení konkurenceschopnosti v proměnlivém tržním prostředí. V případě společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s., jejíž výrobní a technologické kapacity již byly představeny, je nezbytné věnovat pozornost také finančním ukazatelům. Ty vypovídají nejen o výkonnosti, ale také o stabilitě a dlouhodobé udržitelnosti firmy na trhu.

V následující části budou analyzovány údaje týkající se tržeb a obrátu, které poskytují základní přehled o velikosti a dynamice podniku. Pozornost bude dále věnována dosaženému zisku a rentabilitě, které ukazují, jak efektivně společnost využívá své zdroje a zda její hospodaření vytváří prostor pro budoucí investice. Významným prvkem je také struktura tržeb podle jednotlivých výrobních středisek, což napovídá, které oblasti tvoří hlavní pilíře příjmů a které mají spíše doplňkovou roli. Klíčovým ukazatelem je i rozložení tržeb podle zákazníků, protože nadměrná závislost na několika odběratelích může představovat riziko pro budoucí stabilitu společnosti.

5.1.1 Obrat společnosti

Tabulka 1 Obrat společnosti 2020-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020
Čistý obrat za účetní období v tis. Kč	642 039	666 370	558 700	596 585

(zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ společnosti)

V posledních čtyřech letech vykazovala společnost stabilní vývoj obrátu. Mezi lety 2020 a 2022 došlo k výraznému nárůstu, což dokládá schopnost firmy využít příležitostí v automobilovém průmyslu, který po pandemii zažíval oživení poptávky. Obrat v roce 2022 dosáhl přibližně 666 milionů Kč a reflektoval realizaci objemných zakázek, podpořenou silným technologickým zázemím.

V roce 2023 došlo k mírnému poklesu obrátu na 642 milionů Kč, což lze chápat jako první známku zpomalení. Důvodem bylo částečné ochlazení trhu, ve kterém společnost působí. Současně však došlo k posunu ve struktuře zakázek. Firma se začala více orientovat na menší, individuální projekty. Na hospodaření mají vliv i tlak dodavatelů na růst cen vstupů a současně tlak odběratelů na udržení nízkých cen finálních produktů. Tato kombinace vyžaduje efektivní řízení nákladů a aktivní obchodní strategii.

5.1.2 Tržby společnosti

Tabulka 2 Tržby společnosti 2020-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020
Celkové tržby v tis. Kč	598 501	622 571	519 966	560 837

(zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ společnosti)

Vývoj tržeb ve čtyřech sledovaných obdobích velmi úzce kopíruje trend v obrátu. Tržby společnosti dosáhly svého vrcholu v roce 2022 ve výši 622 milionů Kč, což opět potvrzuje silné postavení zmíněné společnosti na trhu. Je zřejmé, že společnost je schopna obsloužit široké portfolio zákazníků. V roce 2023 došlo ke snížení tržeb na 598 milionů Kč, což správně naznačuje, že firma se v tomto období potýkala s menším počtem velkoobjemových zakázek a zároveň byla nucena čelit vyšší cenové konkurenci v podobě konkurence v zemích třetího světa, kde je především pracovní síla daleko levnější než na území České republiky.

U tržeb nelze také opomenout dvě velmi důležité informace. V současné době tvoří segment automobilového průmyslu v poměru k ostatním aktivitám společnosti hodnotu 95 % což je velmi vysoká míra podílu na celkových tržbách. Společnost je tedy celkově závislá čistě na automobilovém průmyslu. Zároveň nelze opomenout, že zákaznická struktura je silně koncentrovaná na několik velkých odběratelů. Pokles tržeb tedy souvisí i se změnou objemu objednávek od klíčových obchodních partnerů a s tlakem na cenové úpravy v důsledku snahy snížit své náklady. I přes tento pokles však společnost i nadále vykazuje solidní výkonnost a zachovává si pozici respektované společnosti.

5.1.3 Zisk společnosti

Tabulka 3 Hospodářský výsledek společnosti 2020-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020
Provozní výsledek hospodaření v tis. Kč	11 788	53 014	54 378	53 759
Finanční výsledek hospodaření v tis. Kč	13 891	8 034	160	-350
Výsledek hospodaření před zdaněním v tis. Kč	25 679	61 048	54 538	53 409
Výsledek hospodaření po zdanění v tis. Kč	27 746	46 579	42 061	43 389

(zdroj: vlastní zpracování na základě VZZ společnosti)

Vývoj hospodářských výsledků společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s. v posledních čtyřech letech vykazuje značnou dynamiku, která odráží schopnost reagovat na proměnlivé podmínky trhu. V období 2020–2022 dosahoval provozní zisk stabilní úrovně okolo 54 milionů Kč, což dokládá efektivní řízení a výhodnou strukturu zakázek, zejména v oblasti čalounických prací, po nichž byla v tomto období vysoká poptávka.

V roce 2023 však došlo k výraznému poklesu provozního zisku na 11,8 milionu Kč. Tento vývoj je výsledkem souběhu několika faktorů: růstu vstupních a personálních nákladů, zvýšení cen energií a ukončení několika klíčových, vysoce ziskových projektů. Důsledky tohoto vývoje nebyly dostatečně včas řešeny a obava ze ztráty klíčových zákazníků vedla v některých případech ke snížení marží.

Na druhé straně došlo ke zlepšení finančního výsledku hospodaření. Zatímco v letech 2020 a 2021 byl prakticky nulový, v roce 2022 činil 8 milionů Kč a v roce 2023 vzrostl na 13,9 milionu Kč. Tento pozitivní vývoj souvisí s aktivnějším využíváním finančních nástrojů, řízením kurzových rizik a efektivní prací s volnými prostředky.

Výsledek hospodaření po zdanění dosáhl v roce 2023 výše 27,7 milionů Kč, což je sice pokles oproti letům 2020–2022, avšak s ohledem na horší provozní podmínky lze i tento výsledek hodnotit jako pozitivní a svědčící o udržení ekonomické stability firmy.

5.1.4 Ukazatele rentability

Tabulka 4 Rentabilita společnosti 2020-2023

Ukazatel	2023	2022	2021	2020
Rentabilita aktiv (ROA)	8,76 %	18,19 %	14,37 %	14,26 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	15,21 %	27,83 %	27,82 %	28,38 %
Rentabilita tržeb (ROS)	4,64 %	7,48 %	8,09 %	7,74 %

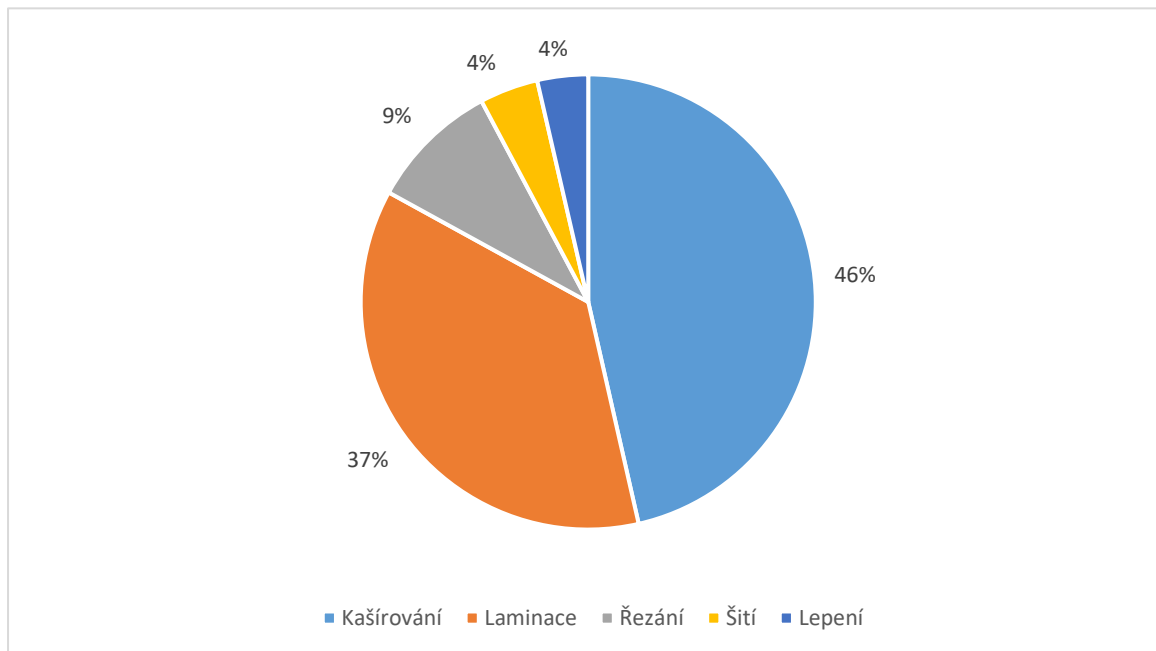
(zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti)

Ukazatele rentability poskytují přehled o efektivitě využití majetku, kapitálu a schopnosti společnosti generovat zisk z tržeb. Ve srovnání s předchozími lety vykazují tyto ukazatele v roce 2023 výrazné oslabení. Rentabilita aktiv (ROA) poklesla z 18,19 % (2022) na 8,76 %, což odráží nižší efektivitu využití aktiv. Tento pokles souvisí s vyššími zásobami, investicemi do údržby a snížením objemu velkosériových zakázek.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) v roce 2023 činila 15,21 %, což znamená výrazný pokles oproti minulým obdobím. Dříve vysoká hodnota ukazovala na efektivní využití vlastních zdrojů, zatímco současný vývoj odráží nejen nižší návratnost, ale i nárůst cizích zdrojů v důsledku rozsáhlé opravy výrobní haly.

Pokles zaznamenala také rentabilita tržeb, a to v důsledku rostoucích nákladů, tlaku na snižování cen a omezené možnosti jejich promítnutí do výstupních cen. Tlak ze strany velkých zákazníků s výraznou vyjednávací silou omezil prostor pro marže. Přesto ukazatele rentability zůstávají na úrovni, která potvrzuje finančně stabilní a zdravé fungování společnosti.

5.1.5 Podíl tržeb na výrobní střediska



Obrázek 2 Podíl tržeb dle výrobních středisek

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Analýza struktury tržeb podle jednotlivých výrobních středisek nabízí důležitý pohled na alokaci kapacit a míru diverzifikace produkční základny společnosti. Z údajů je zřejmé, že dominantní postavení mají dvě oblasti, kterými jsou kašírování (čalounění) s podílem 46 % a laminace s podílem 37 %, dohromady tedy tvoří 83 % celkových tržeb. To potvrzuje silné postavení firmy ve výrobě plošných vícevrstvých materiálů, které nacházejí uplatnění primárně v automobilovém průmyslu, ale částečně i v jiných odvětvích, například při výrobě obalových materiálů pro průmyslové kotle.

Společnost si v oblasti kašírování vybudovala stabilní reputaci a dlouhodobě působí jako uznávaný specialista. Oproti laminaci je zde nižší materiálová náročnost, avšak vyšší nároky na lidské zdroje, neboť se jedná převážně o ruční práci. Laminace je naopak proces s extrémně vysokou materiálovou náročností, kde vstupy tvoří až 90 % prodejní ceny. Prostor pro zvyšování marží je proto omezený. Navíc podíl laminace na tržbách v posledních letech roste, což snižuje průměrnou přidanou hodnotu produkce.

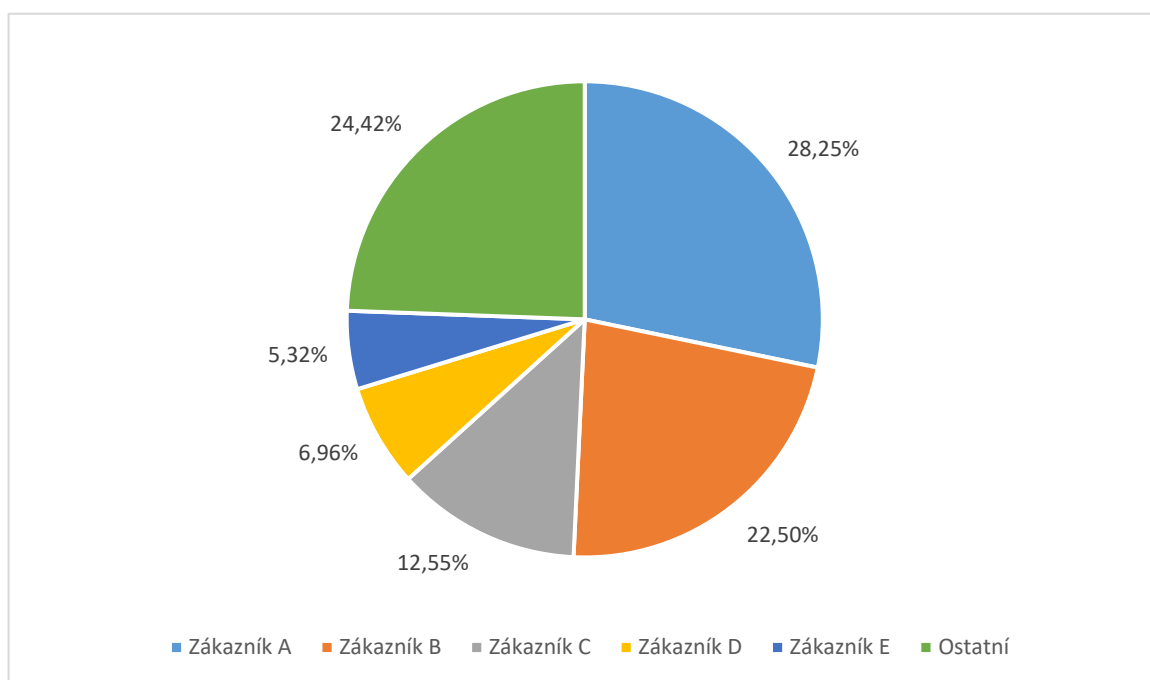
Strategickým cílem je navýšení objemu laminace z aktuálních 1 milionu na 6 milionů běžných metrů ročně. V případě dosažení plánovaného objemu by tento segment mohl

generovat tržby ve výši až 1,2 miliardy Kč ročně. V kontrastu s tím se u kaširování očekává pokles objemu v následujících letech.

Střediska řezání, šití a lepení se na tržbách podílejí menší měrou, avšak jejich význam je strukturální. Umožňují společnosti dodávat zákazníkům komponenty s vyšším stupněm dokončení, které splňují specifické požadavky finálních odběratelů. Zejména šicí středisko, vybavené CNC automatickými stroji, představuje do budoucna oblast s růstovým potenciálem, a to především ve spojení s ručním čalouněním a zakázkami pro prémiový segment vozidel.

Za rizikový faktor lze označit vysokou koncentraci tržeb ve dvou hlavních oblastech. Výpadek poptávky po kaširování či laminaci by mohl mít zásadní dopad na celkovou ekonomickou výkonnost společnosti. Diverzifikace produktového portfolia proto zůstává důležitým cílem dlouhodobé strategie.

5.1.6 Podíl zákazníků na tržbách



Obrázek 3 Podíl jednotlivých zákazníků společnosti na tržbách

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Další klíčovou oblastí, kterou je nutné hodnotit se značnou pečlivostí, je zákaznická struktura společnosti. Zákazníci jsou v grafu označeni písmeny A–E a ostatní z důvodů zachování určité míry anonymity. Z dat vyplývá, že společnost je značně koncentrována na dva klíčové odběratele, kteří dohromady představují více než 50 % všech příjmů společnosti.

Taková koncentrace je sice typická pro dodavatele v automobilovém průmyslu, ale zároveň to představuje významné riziko. Jakákoliv změna v odběrech těchto zákazníků by mohla způsobit okamžitý a velmi značný dopad na výsledky společnosti. Zbytek z celku tvoří z poloviny další tři významní zákazníci v segmentu automotive a z druhé poloviny se jedná o ostatní zákazníky, kteří se pohybují pravidelně v počtu okolo 30 až 50.

Velmi podstatné je zmínit také poměr tržeb v segmentu automotive s tržbami v ostatních kategoriích. V automobilovém průmyslu se v současné době nachází celkem 95 % tržeb společnosti a pouze 5 % je tedy v jiných oblastech. Pro budoucí stabilní vývoj a rozvoj společnosti je nezbytné začít zvyšovat poměr non automotive segmentu, jelikož v současné době stojí podnik pouze na jedné noze, kterou je segment automotive. Doporučení je tedy věnovat se posilování vztahu se středními a menšími zákazníky, diverzifikovat do jiných oborů a snažit se poskytovat služby s vysokou přidanou hodnotou.

5.1.7 Souhrnné zhodnocení ekonomické situace

Společnost v uplynulých čtyřech letech prokázala, že je schopna stabilního růstu a flexibilní reakce na změny na trhu. Mezi lety 2020 a 2021 rostl obrat i celkové tržby společnosti, přičemž vrcholu bylo dosaženo v roce 2022. V tomto období společnost těžila z příznivé situace na trhu, zejména v oblasti automobilového průmyslu a z dobře nastavené struktury zakázek.

Rok 2023 však znamenal první zřetelný zlom. Mírný pokles obratu i tržeb naznačil zhoršení vývoje na trhu, kde se společnost musela vyrovnat nejen s menším počtem zakázek, ale i s rostoucí konkurencí ze zemí s levnější pracovní silou. Stránka zisku přinesla v roce 2023 největší výzvy. Provozní zisk, který se v předchozích letech držel na úrovni kolem 54 milionů Kč, klesl na pouhých 11,8 milionů Kč. Tento propad byl zapříčiněn několika faktory, jak je vysvětleno v příslušné kapitole. Na druhou stranu společnost v tomto období dokázala efektivně pracovat s finančními nástroji, a i díky tomu dosáhla výsledného čistého zisku po zdanění ve výši 27,7 milionů korun. Je nutné podotknout, že společnost zůstala i ve složitém období zisková. Ukazatele rentability mají podobný vývojový trend jako ukazatele zisku.

Struktura tržeb ukazuje výraznou koncentraci na dvě hlavní oblasti, těmi jsou kaširování a laminace a dohromady tvoří 83 % z celkového objemu. Menší výrobní střediska řezání, šití a lepení se podílí zbytkem a tedy 17 %, avšak představují oblasti s potenciálem pro další růst. I z pohledu zákaznické struktury je patrná vysoká koncentrace. Dva hlavní

zákazníci tvoří více než 50 % tržeb a další tři dalších 25 %. Navíc 95 % z celkových tržeb pochází z automobilového průmyslu. Tato jednostranná orientace znamená určité riziko. Do budoucna by proto společnost měla pracovat na větší zákaznické i oborové diverzifikaci.

Celkově lze říct, že společnost i přes tlaky trhu a složitý vývoj roku 2023 zůstává finančně stabilní a má potenciál dále růst. Pro další období bude klíčové vyvážit velkoobjemovou výrobu s nízkou marží s menšími, ale výnosnějšími zakázkami. Stejně tak bude důležité rozšiřovat zákaznické portfolio mimo současné dominantní odběratele a hledat příležitosti mimo automobilový průmysl, který dnes tvoří téměř výhradní zdroj příjmů společnosti.

5.2 Současná situace na evropském trhu automotive

V roce 2024 došlo k významnému poklesu výroby automobilů v Evropské unii, což potvrzuje pokračující strukturální oslabení jednoho z klíčových odvětví evropské ekonomiky. Podle oficiální zprávy Evropského sdružení výrobců automobilů zaznamenal automobilový průmysl v EU meziroční pokles výroby o 6,2 % (ACEA, 2025).

Nejvýraznější propad byl evidován v Německu, tradičním lídrovi v evropské automobilové výrobě. Zde se produkce elektrických vozidel snížila o 27,3 % oproti předchozímu roku (Bekker, 2025). Další důležitou skutečností je oznámení společnosti Volkswagen Group o plánu uzavřít až tři výrobní závody v Německu. Jako hlavní důvod uvádí koncern neefektivní využití výrobních kapacit a zpožděné investice do elektromobility (Cole a Jolly, 2024). Tato strategická rozhodnutí jsou reakcí na narůstající konkurenci, zejména ze strany čínských výrobců, a potřebu restrukturalizace výrobních portfolií.

5.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je v této práci využit zejména pro praktické pochopení konkurenčních tlaků, které ovlivňují fungování společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s. Pomáhá identifikovat konkrétní hrozby i příležitosti, se kterými se podnik reálně potýká. Vzhledem k vysoké míře závislosti na automobilovém průmyslu je klíčové včas rozpoznat směry, odkud tyto vlivy přicházejí a přizpůsobit tomu další strategické kroky firmy.

5.3.1 Konkurenční společnosti

Společnost TOMATEX Otrokovice, a.s. působí v odvětví s vysokou úrovní konkurence, která významně ovlivňuje její tržní postavení a schopnost dlouhodobě se prosazovat. Firma

operuje na úrovni Tier 2 v rámci dodavatelského řetězce automobilového průmyslu, tedy jako dodavatel společností Tier 1, které dále zásobují samotné automobilky. Konkurence na této úrovni je obzvláště silná, neboť zde neplatí nejpřísnější procesní normy jako u Tier 1 dodavatelů a vstupní bariéry jsou nižší.

Společnost se specializuje na výrobu interiérových dílů, kde je konkurence charakteristická nejen cenovým tlakem, ale i požadavky na inovace, technickou podporu, kvalitu a spolehlivost dodávek. Odběratelé často zadávají zakázky s minimem specifikací, a očekávají, že dodavatel převezme odpovědnost za konstrukci i výrobní proces. Důraz je kladen na nulovou toleranci vad, přesnost a časovou přesnost dodávek. Cena však zůstává rozhodujícím faktorem, a proto je schopnost optimalizace nákladů zásadní. Neméně důležitá je i schopnost budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Konkurence se dělí do tří kategorií:

- Velké mezinárodní podniky: mají rozsáhlé technologické zázemí a schopnost pokrýt vývoj i výrobu. Disponují vysokou efektivitou, a díky automatizaci přebírají i procesy, které dříve outsourcovaly, včetně kašírování.
- Střední podniky: zde patří i TOMATEX, jejich předností je flexibilita, rychlá reakce na změny a schopnost realizace menších sérií. Společnost má silnou pozici zejména v ručním kašírování a plamenné laminaci, kde na domácím trhu čelí minimální konkurenci.
- Nové podniky: mimo Evropu, především ze zemí třetího světa, které těží z nízkých mzdových nákladů. Postrádají však schopnost vyhovět technicky náročným požadavkům některých zákazníků.

Na konkurenční prostředí působí také globální trendy. Roste tlak na udržitelnost, což vede k preferenci recyklovaných materiálů, často na úkor přírodních usní (tradičního produktu společnosti), přestože usně představují ekologicky smysluplný materiál, vnímaný jako vedlejší produkt živočišné výroby, zákazníci tento argument často neakceptují. Dalším trendem je digitalizace a automatizace výroby, která vede ke snižování závislosti na lidském kapitálu. Firmy, které nedokážou dostatečně rychle reagovat, ztrácejí konkurenceschopnost. Pro udržení své pozice musí TOMATEX nadále investovat do technologií, zvyšovat přidanou hodnotu svých služeb a posilovat vztahy se zákazníky.

5.3.2 Nové vstupy na trh

Společnost působí v odvětví s vysokými bariérami vstupu, což snižuje pravděpodobnost vzniku nové konkurence. Klíčovým faktorem jsou značné vstupní investice. Vybudování výrobního závodu odpovídajícího požadavkům automobilového průmyslu představuje náklady ve stovkách milionů Kč. Nezbytné jsou také certifikace jako IATF 16949, které zajišťují řízení kvality a dodavatelských procesů.

Další bariérou je odborné know-how a technologické zázemí. Od nových dodavatelů se očekává nejen samotná výroba, ale i spolupráce při návrhu produktů. Pro firmy bez zkušeností v oboru je to výrazná překážka. Navíc zákazníci v segmentu automotive kladou vysoké nároky na přesnost, stabilitu a schopnost dodržet standardy. Přesto existují faktory, které hrozbu vstupu nových hráčů zvyšují. Patří mezi ně globalizace výroby a tlak na snižování nákladů, což motivuje některé zákazníky k hledání levnějších alternativ, často od dodavatelů z rozvojových zemí. Tyto subjekty uplatňují agresivní cenovou politiku, z pravidla však na úkor kvality. Na lokální úrovni je vstup nového hráče do odvětví vzhledem k požadavkům a kapacitám považován za vysoce nepravděpodobný.

Pro společnost z toho vyplývá nutnost neustálého posilování konkurenčních výhod. Zejména investic do výzkumu, vývoje a technologických inovací, ideálně za pomoci dotačních titulů EU. Důležitá je i spolupráce s výzkumnými institucemi a upevňování vztahů se zákazníky, protože důvěru nelze snadno nahradit cenovou výhodou. Společnost by tak měla aktivně sledovat možné hrozby spojené s nástupem nových konkurentů.

5.3.3 Síla dodavatelů

V odvětví automotive, zejména na úrovni Tier 2 má postavení dodavatelů specifická pravidla. Často jsou totiž dodavatelé vstupních materiálů nominováni přímo zákazníkem Tier 1 dodavatelem nebo automobilkou. Společnost si tak ve většině případů nemůže svobodně zvolit své dodavatele, což výrazně omezuje její vyjednávací pozici ohledně cen a podmínek dodávek.

Nominovaní dodavatelé si jsou své silné pozice dobře vědomi a uplatňují tvrdé podmínky. Společnost je tak nucena přizpůsobit se jejich cenové politice, dodacím lhůtám i kvalitativním parametrům bez možnosti hledat efektivnější alternativy. Tento model přenáší na společnost rizika spojená s výkyvy cen, omezenou dostupností nebo zpožděním dodávek, což má přímý dopad na kontinuitu výroby. Vysoká vyjednávací síla dodavatelů se projevuje

i v nízké flexibilitě. Jakékoli problémy na jejich straně se okamžitě promítají do interních procesů.

Sílu dodavatelů dále ovlivňuje unikátnost materiálu, možnost přenášet náklady na odběratele a trend slučování dodavatelů, který zvyšuje jejich tržní sílu. Pro společnost je klíčové zaměřit se na oblasti, které může sama ovlivnit. Patří sem optimalizace interních procesů. Přesné plánování nákupu, řízení zásob a rychlá reakce na změny v dostupnosti. Významnou roli hraje budování kvalitních vztahů s dodavateli, které přispívají k plynulosti dodávek a ochotě řešit problémy. Nezbytná je také proaktivní spolupráce s koncovými zákazníky, která může v krizových situacích otevřít prostor pro výběr alternativních dodavatelů.

5.3.4 Síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je v odvětví automotive na úrovni Tier 2 tradičně velmi vysoká. Odběratele tvoří ve většině případů Tier 1 dodavatelé nebo přímo samotné automobilky, které mají v dodavatelském řetězci absolutně dominantní postavení. Tyto subjekty určují nejen technické specifikace produktů a výběr vstupních materiálů, ale zároveň vyvíjejí velmi silná tlak na cenu, kvalitu a výrobní flexibilitu, jelikož objednávky zákazníků se odvíjejí od poptávky po automobilech, které se v průběhu roku vyvíjí.

Další faktory, které ovlivňují sílu odběratelů:

- Velikost odběratelů (často se jedná o nadnárodní společnosti a přímo automobilky, které disponují výraznou vyjednávací silou).
- Tlak na cenu (odběratelé vyžadují pravidelné snižování cen, a to i v případě průběhu projektu, pokud dojde k naplnění odběru předpokládaného množství za celou dobu fungování projektu).
- Kvalitativní normy (společnost musí dodržovat nejpřísnější kvalitativní předpisy, jelikož i drobné pochybení může vést k reklamacím a v krajním případě dokonce k vyřazení z projektu).
- Kontrola nad dodavatelským řetězcem (z důvodu, že odběratelé často sami nominují dodavatele vstupních materiálů, je společnost závislá na rozhodnutích odběratele, čímž se snižuje manévrovací prostor společnosti).

Odběratelé využívají v tomto odvětví své silné postavení nejen pro vyjednávání lepších cen, ale také se snaží o přenášení některých rizik na společnost. Jedná se o povinnost držet

určitou výši pojistné zásoby a schopnost reagovat na krátkodobé změny poptávky u jednotlivých projektů.

Společnost se může snažit o snižování vlivu odběratelů následujícími činnostmi. Jedná se o co největší diverzifikaci odběratelů, budování důvěry a zaměření se na speciální technologie, které odběratel nemá možnost lehce poptat u konkurenčních společností.

5.3.5 Možné substituty

V segmentu, ve kterém společnost působí vesměs celou svou výrobou existuje hrozba substitutů zejména výskyt nových materiálů. Trh je stále více orientován na ekologičtější výrobu a je kladen tlak na přechod z tradičních plastů, které v současné době tvoří většinu nosičů interiérových dílů na jiné alternativní materiály. Může se jednat o různé kompozity a materiály vyrobeny z recyklovaných materiálů. Pokud společnost nebude schopna v budoucnu nabídnout tyto alternativy včetně jejich zpracování hrozí následná ztráta zakázek. Druhým možným substitutem je změna výrobních technologií. V dnešní době se i při kaširování dílů používají jiné metody. Jedná se o vstřikování plastů do formy přímo na látku nebo povrchu, který by se jinak musel kaširovat ručně. Pořízení takového stroje je však velmi nákladné a společnosti v tomto ohledu začíná konkurence utíkat.

Hrozba substitutů by se dala označit za střední, avšak s růstovou tendencí do budoucna. Celý automobilový průmysl prochází na starém kontinentu proměnou a zároveň dochází ke změnám v chování zákazníků. Společnost by měla investovat do výzkumu a vývoje nových technologických postupů a neustále sledovala trendy v automobilovém průmyslu, který se v poslední době značně vyvíjí. Společnost tedy nesmí začít stagnovat, aby nezačala zaostávat za konkurencí. Zároveň by měla zvážit diverzifikaci svého portfolia více na segment mimo automotive.

5.3.6 Souhrn Porterova modelu pěti sil

Z výsledků analýzy vychází, že společnost působí ve vysoce konkurenčním prostředí a zároveň náročném prostředí automobilového průmyslu. V tomto prostředí zároveň dominuje vysoká vyjednávací síla odběratelů a závislost na nominovaných dodavatelích. Hrozba nových vstupů je sice zatím značně omezena v podobě vysokých nákladů a znalosti know-how. Hrozba substitutů je střední a souvisí předem s příchodem nových materiálů a proměnou požadavků trhu s automobily. Evropský segment automotive navíc čelí stále

silnějšímu tlaku regulací, enviromentálních opatření a snižující se podpoře individuální dopravy.

Na základě této analýzy doporučuji, aby společnost začala intenzivně zvažovat postupnou diverzifikaci svých aktivit mimo oblast automotive, kde se dnes nachází 95 % aktivit společnosti. Tento krok je logický zejména s ohledem na technologické vybavení a know-how společnosti. Diverzifikace by umožnila rozložit rizika plynoucí z nadměrné závislosti na automobilovém průmyslu a zajistit lepší stabilitu v období recese v primárním sektoru.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla do práce zařazena jako vhodné rozšíření předchozí analýzy Porterova modelu pěti sil. Zatímco Porterův model se zaměřuje především na vnější konkurenční tlaky, SWOT umožňuje zachytit i vnitřní charakteristiky podniku. Díky tomu poskytuje ucelenější pohled na aktuální situaci společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s. a pomáhá lépe formulovat strategické doporučení.

Tabulka 5 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• Široké spektrum výrobních technologií • Unikátní know-how v oblasti ručního kaširování • Proaktivní přístup k zákazníkům • Schopnost rychle reagovat na mimořádné požadavky • Precizní kvalita výroby • Certifikace • Orientace v automotive standardech	• Kapacitní omezení • Nedostatečná automatizace • Vysoká závislost na některých zákaznících • Fluktuace dělníků kvůli platovým podmínkám • Vysoké náklady na energie bez možnosti změny dodavatele • Materiálová náročnost výroby snižující marži
Příležitosti	Hrozby
• Diverzifikace výroby mimo automotive • Rostoucí čínský trh v Evropě • Investice do vstřikovače plastů • Posun na úroveň Tier 1 • Hledání nových trhů	• Tlak konkurence s levnější pracovní silou • Ztráta klíčového zákazníka • Expanzní politika čínských automobilek • Upadající evropský automotive sektor • Zvyšující se legislativní zátěž

(zdroj: vlastní zpracování)

5.4.1 Silné stránky

Pro společnost TOMATEX Otrokovice, a.s. se jedná o pozitivní vlivy, které vycházejí z interního prostředí podniku. Je zásadní, aby se společnost na tyto stránky zaměřila, využívala je ke svému prospěchu a nadále se v nich zdokonalovala.

- Technologie – plamenná laminace, laminace nahříváním, lepení, řezání, strojní a ruční čalounění. Tato šíře zajišťuje vysokou flexibilitu při plnění zakázek a umožňuje zákazníkům využívat více operací „pod jednou střechou“.
- Ruční kašírování – představuje konkurenční výhodu, jelikož v době automatizace kvalitní ruční práce mizí z trhu. Je však stále žádaná tam, kde je kladen důraz na preciznost a detail a zákazníci jsou ochotni si za ni připlatit.
- Proaktivní přístup – jde o atributy, které jsou ve výrobním sektoru klíčové a značně ceněné. Tam kde by se jiná společnost otočila a řekla to nevyrobíme, tak se tato firma vždy snaží najít cestu, aby uspokojila potřeby svých zákazníků.
- Mimořádná výroba – klíčovou předností společnosti je schopnost rychle a flexibilně reagovat na mimořádné objednávky. Často dochází k náhlému navýšení požadovaného objemu, který firma ve většině případů zvládne dodat včas. Tím si upevňuje důvěru zákazníků a podporuje budoucí spolupráci.
- Precizní kvalita výroby a certifikace – společnost důsledně dbá na to, aby k zákazníkům neodcházely nekvalitní výrobky. Tuto skutečnost potvrzují i získané certifikace garantující kvalitu procesů i výsledných produktů.
- Automotive standardy – společnost dlouhá léta působí primárně v automobilovém průmyslu. Díky tomu rozumí všem sounáležitostem. Jedná se o kvalitu, procesní kázeň, znalost auditních požadavků, kontrolních postupů a systémového řízení kvality.

5.4.2 Slabé stránky

Představují negativní faktory vycházející z interního prostředí společnosti, které negativně ovlivňují její další rozvoj. Měla by se zaměřit na jejich eliminaci, nebo alespoň snížení jejich celkového efektu.

- Kapacitní omezení – společnost sídlí ve starém průmyslovém areálu s omezenými možnostmi rozšíření výroby. To komplikuje získávání větších

zakázek. Problémem je i rozmístění výroby ve třech nepropojených budovách, což negativně ovlivňuje logistiku a skladování.

- Nedostatečná automatizace – ve výrobě chybí automatizované sklady a podavače materiálu, což zvyšuje mzdové náklady. V administrativě přetrvávají nedostatky v reportingu a vyhodnocování zakázek.
- Závislost na klíčových zákaznících – tento stav činí společnost extrémně zranitelnou. Pokud dojde ke snížení odběrů jedním z těchto klíčových zákazníků, tak společnosti hrozí výrazný propad příjmů.
- Fluktuace dělníků – v regionu působí velcí zaměstnavatelé s atraktivnějšími mzdami, což zvyšuje fluktuaci. Firma ji částečně kompenzuje benefity, např. možností pracovat pouze na ranní směny pro dělníky, kteří to potřebují.
- Vysoké náklady na energie – tento faktor nelze ovlivnit, protože společnost se nachází v průmyslovém areálu a je napojena na vnitřní síť, kterou spravuje majitel celého areálu.
- Materiálová náročnost výroby – přibližně 70 % z celkových tržeb činí pouze materiálové vstupy a na všechny operace spojené s výrobou a pokrytím režii zbývá jenom 30 %.

5.4.3 Příležitosti

Příležitosti představují budoucí pozitivní aspekty, které působí na společnost z vnějšího prostředí. V době, kdy evropský automobilový průmysl zažívá útlum je potřeba tyto příležitosti aktivně vyhledávat a využívat.

- Diverzifikace – klíčová příležitost spočívá v rozšíření portfolia mimo automobilový průmysl, který čelí poklesu a tlaku ekologických norem. Firma již částečně pracuje na armádních materiálech a může se dále orientovat na zdravotnictví, letectví či výrobu domácích potřeb, kde využije své zkušenosti s laminací.
- Čínské automobilky v Evropě – nově vznikající evropské závody čínských automobilek hledají místní dodavatele, což otevírá příležitost pro vstup společnosti do těchto dodavatelských řetězců.

- Vstřikování plastů – pořízení tohoto výrobního zařízení by mělo vést ke zlevnění výroby a zvýšení konkurenceschopnosti.
- Posun na úroveň Tier 1 – přímá dodávka automobilkám by znamenala silnější vyjednávací pozici a možnost účasti na vývoji, ale zároveň by kladla vysoké nároky na kvalitu, řízení procesů a flexibilitu výroby.
- Hledání nových trhů – firma by se měla zaměřit na využití stávajících technologií na nových trzích. Jednalo by se tedy o expanzi do nového nezměřovaného prostředí.

5.4.4 Hrozby

Hrozby, které působí na TOMATEX Otrokovice, a.s. vycházejí z externího prostředí společnosti a mají na ni negativní vliv. Tyto hrozby mohou mít mnoho podob a v následující části jsou nejzávažnější z nich podrobně popsány.

- Tlak konkurence s levnější pracovní silou – společnosti nacházející se na území s levnější pracovní silou jsou schopny nabídnout nižší cenu. Proti tomuto tlaku se nelze bránit cenovou válkou, jelikož by byla pro společnost naprosto devastující.
- Ztráta klíčového zákazníka – odchod jednoho z hlavních odběratelů by způsobil zásadní problémy s cash flow, vytížeností i stabilitou. Řešením je diverzifikace a snaha omezit závislost na jednotlivých zákaznících.
- Expanzní politika čínských automobilek – zde se jedná o komplikovanou problematiku, jelikož na jednu stranu to představuje velkou příležitost, ale na druhé straně se jedná o hrozbu, protože tyto automobilky postupně vytlačují ty evropské. To může v budoucnu vést k zásadním otřesům na trhu, jelikož čínské automobilky budou preferovat své „domácí“ dodavatele, pokud pro ně nebude výhodnější tyto komponenty vyrábět v Evropě.
- Upadající evropský automotive sektor – přechod na elektromobilitu, přísné regulace a přesun výroby mimo EU vedou ke snížení objemu zakázek a zvyšují tlak na inovace i cenovou efektivitu.
- Zvyšující se legislativní zátěž – ESG reporting a environmentální normy přinášejí firmě administrativní nároky bez přímého ekonomického přínosu.

5.4.5 Zhodnocení provedené SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost stojí na pevných základech. Silnou stránkou je schopnost řešit nestandardní požadavky, důraz na kvalitu a stabilní vztahy se zákazníky. Slabiny představují omezené výrobní kapacity dané sídlem v zastaralém areálu, vysoká závislost na klíčových odběratelích a nedostatečná vnitropodniková komunikace. Za naprosto klíčovou strategickou příležitost je nutné považovat diverzifikaci mimo automobilový průmysl. Tento krok je nezbytný kvůli hrozbám, kterými jsou levnější konkurence mimo EU, úpadek evropského automotive sektoru a rostoucí legislativní zátěž.

5.5 Polostrukturované rozhovory s top managementem

V rámci vypracování situační analýzy došlo i na rozhovor s jednotlivými členy top managementu společnosti, aby vyjádřili svůj názor týkající se budoucnosti společnosti a celého segmentu automotive. Kompletní rozhovory se nacházejí v příloze P I.

Vybraní respondenti jsou:

- Výkonný ředitel
- Předseda představenstva
- Obchodní ředitel
- Vedoucí výroby
- Vedoucí technologického úseku

Interpretace výsledků rozhovorů

- Jak hodnotíte budoucnost automotive průmyslu z pohledu dlouhodobé stability a růstu?
Všichni respondenti se shodli, že automobilový průmysl zůstává významným sektorem, jeho stabilita však bude v budoucnu oslabena. Zmiňovali se trendy jako elektromobilita, ekologická udržitelnost a měnící se spotřebitelské chování. Významné bylo upozornění na nutnost omezit orientaci na velkoobjemové zakázky a více se soustředit na menší, prémiové zakázky s vyšší přidanou hodnotou. Všichni vnímají nutnost adaptace na nové podmínky a diverzifikaci jako cestu ke stabilitě.
- Jak velké riziko podle vás pro společnost představuje závislost na jednom odvětví?
Závislost na automobilovém průmyslu označili respondenti za jedno z

nejvýznamnějších strategických rizik. Obchodní ředitel poukázal na nestabilitu poptávky, což komplikuje kalkulace a plánování. Vedoucí výroby zmínil přímý dopad výkyvů na vytíženost strojů, výkonný ředitel pak upozornil na potenciální dopady oslabení trhu, které mohou být až katastrofální. Diverzifikace byla všemi označena za klíčový nástroj ke zvýšení stability.

- Zvažujete strategickou diverzifikaci mimo automotive průmysl? Pokud ano, jaké trhy vnímáte jako perspektivní?

Jako potenciální směry dalšího rozvoje byly zmiňovány zdravotnictví, armádní sektor, nábytkářství, letectví, železniční doprava a výroba domácích potřeb. Tyto oblasti jsou vnímány jako méně cyklické a vhodné pro využití stávajícího know-how. Výkonný ředitel zdůraznil možnost dosažení vyšších marží mimo automotive sektor, kde nejsou běžné požadavky na úplné odhalení kalkulací. Předseda představenstva označil diverzifikaci za strategický nástroj dlouhodobé stability.

- Jaká jsou podle vás největší rizika spojená s případnou změnou směru nebo portfolia?

Respondenti se shodli, že diverzifikace je nezbytná, avšak komplikovaná. Obavy vyjádřili zejména v souvislosti s neznalostí nových trhů, odlišnou obchodní kulturou a nutností získat nové certifikace. Výkonný ředitel poukázal na potřebu změny firemní kultury směrem k otevřenosti a inovacím. Předseda představenstva zdůraznil, že investice spojené s diverzifikací je třeba vnímat strategicky, nikoliv jako okamžité zisky.

- Pokud by společnost rozšířila své aktivity mimo automotive, jaké zdroje by podle vás bylo potřeba posílit jako první?

Mezi nejčastěji zmiňované oblasti patřily obchod, technický vývoj a nové strojní vybavení. Zvláštní důraz byl kladen na posílení obchodního oddělení o pracovníky se zkušenostmi mimo automotive. Diverzifikace byla vnímána jako úkol napříč celou organizací, nikoli pouze jako kompetence jednoho oddělení.

6 VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě vyhodnocení vybraných finančních ukazatelů, analýzy současného stavu na evropském automobilovém trhu, Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a polostrukturovaných rozhovorů s vedením společnosti lze formulovat tyto hlavní závěry.

- Finanční vývoj v roce 2023 ukazuje zhoršení výkonnosti společnosti. Tržby meziročně poklesly o 24 milionů Kč a provozní zisk klesl na 11,8 milionů Kč. Došlo k poklesu také u ukazatelů rentability. Ačkoliv si firma udržela celkovou finanční stabilitu, tak vývoj ukazatelů ukazuje, že dosavadní struktura tržeb je dlouhodobě neudržitelná viz. kapitola 5.1.2 a 5.1.3.
- Automobilový průmysl jako klíčový tržní segment představuje pro společnost vysokou závislost, kdy aktuálně tvoří 95 % celkových tržeb. Tato jednostranná orientace činí firmu značně zranitelnou vůči změnám na trhu viz. kapitola 5.1.6.
- Situace na evropském trhu automotive v roce 2024 potvrzuje strukturální problémy celého odvětví, kdy došlo k meziročnímu poklesu výroby automobilů v EU o 6,2 % viz. kapitola 5.2.
- Porterova analýza potvrzuje, že společnost působí v prostředí s vysokou intenzitou konkurence a výrazně omezenou vyjednávací silou. Odběratelé diktují obchodní podmínky, zatímco dodavatelé jsou často nominováni, čímž dochází k omezení svobody v nákupu a dalšímu tlaku na marži. Prostor pro zvyšování ziskovosti v rámci automotive je minimální viz. kapitola 5.3.
- SWOT analýza potvrdila, že společnost si je dobře vědoma svých silných i slabých stránek. Disponuje širokým technologickým portfoliem, zkušenostmi v oblasti zpracování plastů a flexibilitou výroby. Za klíčovou příležitost byla identifikována diverzifikace portfolia mimo segment automotive viz. kapitola 5.4.
- Výstupy z rozhovorů s vrcholovým vedením potvrdily plnou shodu na tom, že setrvání v dominantní závislosti na automotive segmentu není nadále možné. Vedení společnosti jasně definuje potřebu strukturální změny s cílem rozšíření aktivit viz. kapitola 5.5.
- Zakázky v automotive již neplní dřívější ekonomickou funkci. Jsou nízko maržové, vysoce objemové a silně svázané s požadavky zákazníků. Zisk je často podmíněn

objemem, nikoli efektivitou, a dodavatelský tlak směřuje stále více na cenu, nikoli na kvalitu nebo řešení.

Analýzy potvrzují, že setrvání v současném modelu silné orientace na automobilový průmysl představuje pro TOMATEX Otrokovice, a.s. zásadní strategické riziko. Vývoj finančních výsledků, stav odvětví i tržní prostředí jasně ukazují na nutnost změny. Diverzifikace portfolia není pouze příležitostí, ale nutným předpokladem zachování konkurenceschopnosti a dosažení dlouhodobé stability.

Hlavním cílem společnosti v následujících 24 měsících je snaha o snížení podílu tržeb z automobilového segmentu, který v současnosti tvoří přibližně 95 %, na úroveň kolem 80 %. Zvažována je možnost rozšíření výrobních aktivit do jiných segmentů mimo oblast automotive, přičemž výběr konkrétního směru bude záviset na reálných tržních příležitostech a technologickém rozvoji společnosti. Jednou z variant je využití nové technologie pro výrobu produktů s uplatněním v běžné spotřebě. V případě úspěšné realizace by tento krok mohl přispět ke snížení vnější závislosti firmy, posílení její stability a vytvoření prostoru pro dlouhodobý a udržitelný růst.

7 PROJEKTOVÝ PLÁN

Na základě poznatků získaných ze situační analýzy společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s. je navržen konkrétní projekt rozšíření podnikatelských aktivit. Tento návrh reaguje na identifikované strategické potřeby podniku, mezi které patří zejména snaha o snížení závislosti na automobilovém průmyslu, posílení technologické flexibility, zvýšení ziskovosti a vstup na nové tržní segmenty.

7.1 Představení projektu a jeho cíle

Předmětem navrhovaného projektu je pořízení nové laminační linky, která využívá technologii tepelného nahřívání za pomoci infračerveného záření za účelem spojování formátových ploten z polyuretanové pěny a dalšího vstupního materiálu. Zde je velká škála různých materiálů, které mohou tvořit druhou vrstvu, ale v tomto případě se bude jednat primárně o abrazivum. Technologie funguje na principu ohřevu/natavení polyuretanové pěny, která při dosažení určité teploty získává adhezní vlastnosti, čímž se vytváří možnost vytvořit dostatečně pevný a rovnoměrný spoj s navazujícím materiálem. Významným přínosem této technologie je skutečnost, že nevyužívá žádná hořlavá média ani chemická lepidla, a tím pádem se jedná o ekologicky šetrnější a pro pracovníky bezpečnější variantu laminace.

Na rozdíl od stávajících technologií ve firmě, které využívají kontinuální laminaci s výstupem do rolí, je tato linka koncipována pro kusovou výrobu. To umožňuje zpracovávat i hrubší materiály, které nejsou vhodné pro navíjení, a tím dochází k výraznému rozšíření spektra možných aplikací této technologie mimo současný dominantní segment automotive. Z technologického hlediska jde o významný posun směrem k vyšší automatizaci. Zařízení bude vybaveno podavači na vstupu i výstupu, čímž dojde ke snížení personální náročnosti a vyšší efektivitě celého výrobního cyklu na této nové lince.

Cíli tohoto projektu se rozumí:

- Snížení závislosti na automobilovém průmyslu
- Vstup na nový trh mimo segment automotive
- Realizace nové zakázky s cílem zvýšit ziskovost
- Pořízení nové technologie jako nástroje pro diverzifikaci
- Zlepšení postavení společnosti mimo automotive

Důvod realizace

Impulem k realizaci projektu je identifikace nové podnikatelské příležitosti v oblasti domácích potřeb, konkrétně se bude jednat o výrobu laminovaných ploten pro následnou výrobu kuchyňských houbiček na mytí nádobí. Produkt se skládá z polyuretanové pěny a abrazivní vrstvy. Tyto formátové plotny budou zákazníkem dále děleny a baleny jako finální produkt pro koncového spotřebitele.

O tuto technologii projevil zájem konkrétní zákazník z České republiky, který je v současnosti menším odběratelem společnosti. Zákazník poptává pravidelné dodávky laminovaných ploten v týdenním režimu, přičemž roční objem poptávky činí přibližně 180 000 kusů ploten. Z jeho vyjádření vyplývá, že obdobný typ laminace dosud nenabízí žádný jiný tuzemský dodavatel, což vytváří příležitost pro TOMATEX získat konkurenční výhodu a rozšířit obchodní vztah s tímto odběratelem.

Přestože zakázka zatím není formálně potvrzena, její charakter, pravidelnost a odhadovaný objem představují významný potenciál pro vstup firmy do zcela nového segmentu. Zároveň projekt představuje strategický krok v rámci plánované diverzifikace podnikatelských aktivit mimo automobilový průmysl. Společnost v posledních letech čelí tlaku na ziskovost, rostoucí konkurenci ze zemí s levnější pracovní silou a vysoké závislosti na několika klíčových odběratelích v automotive sektoru. Implementace nové technologie tak reaguje nejen na aktuální tržní příležitost, ale také na dlouhodobou potřebu snížit podnikatelská rizika a zvýšit provozní stabilitu. Využití této linky přesahuje rámec jedné zakázky. Zařízení umožní rovněž výrobu tlumicích vrstev pro domácí spotřebiče, případně dalších technických laminovaných dílců dle budoucí poptávky. Společnost disponuje potřebným výrobním know-how, kvalifikovaným personálem a vhodnými prostorovými kapacitami pro začlenění této technologie do stávajícího provozu. Projekt je tak z hlediska organizační, technické i provozní připravenosti dobře realizovatelný.

7.2 Popis nových aktivit

Realizace projektu pořízení nové laminační linky proběhne v několika navazujících krocích, které zahrnují výběr a instalaci technologie, personální zajištění provozu, úpravy výrobních prostor a kontrolu kvality v rámci náběhu výroby. Cílem je zajistit plynulý přechod od návrhu po stabilní provoz bez negativního dopadu na ostatní výrobní procesy ve společnosti.

7.2.1 Pořízení a instalace

Společnost plánuje pořízení technologie od německého výrobce XYZ, se kterým již v minulosti spolupracovala při instalaci stávající laminační linky. S ohledem na specifické požadavky bude zařízení vyrobeno na míru, neboť se nenachází v běžné produktové nabídce výrobce. Tím je zajištěna plná kompatibilita s interními technologickými a prostorovými požadavky.

Linka bude určena pro formátové plotny o rozměru 1050 × 2050 mm a celkové tloušťce cca 42 mm. Laminace bude probíhat spojením polyuretanové pěny (36 mm) a abrazivní vrstvy (cca 5 mm). Orientační výkon zařízení je stanoven na 824 kusů ploten za jednu výrobní směnu, přičemž délka směny činí 7,5 hodiny. Zařízení bude umístěno do existující výrobní haly, ve které v současné době probíhá jiný typ výroby. Ta bude předem přesunuta do jiné provozní jednotky. Pro umístění nové technologie je k dispozici dostatečná prostorová rezerva a infrastruktura, které nevyžadují zásadní stavební zásahy.

Dodání technologie je plánováno v horizontu 3 až 4 měsíců od závazné objednávky a to v závislosti na aktuální dostupnosti klíčových komponent, zejména infračervených lamp. Příprava prostor a související úpravy tak budou koordinovány s tímto časovým rámcem.

7.2.2 Zaškolení pracovníků

Školení personálu proběhne dvoustupňově. V první fázi zajistí výrobce zařízení školení technologů, kteří budou následně interně školit další zaměstnance. Tento model umožňuje efektivní přenos know-how a flexibilitu při dalším rozšiřování provozu.

Školení obdrží tři klíčové skupiny pracovníků:

- Technologové (školení výrobcem)
- Operátoři výroby (interní zaškolení)
- Pracovníci údržby (interní zaškolení)

Společnost již nyní disponuje odborným personálem, který má zkušenosti s obdobným typem technologie. Zejména technici specializovaní na laminaci a operátoři původní laminační linky, kteří mohou být při snížení poptávky na stávající lince rychle přeškoleni pro obsluhu nové linky.

7.2.3 Úprava provozních prostor

Instalace nové technologie si vyžádá pouze dílčí stavebně-technické úpravy. V rámci přípravy prostoru bude realizováno:

- Přestěhování stávající výroby (cca 50 000 Kč)
- Nová elektroinstalace k lince (cca 100 000 Kč)
- Instalace vzduchotechniky pro odvod spalín (cca 250 000 Kč)

Rozsah úprav odpovídá běžným technologickým požadavkům a bude realizován před samotným dovozem a spuštěním stroje. Výběr konkrétního prostoru v rámci stávajícího areálu umožní minimalizovat časové i logistické nároky na přesun a instalaci zařízení.

7.2.4 Náběh výroby a interní validace procesu

Po instalaci linky a jejím technickém odladění bude následovat zkušební provoz v délce přibližně dvou týdnů. V této fázi dojde k:

- Ověření spolehlivosti a stability zařízení
- Kontrole kvality spoje v interní laboratoři (pevnost spoje, rovnoměrnost laminace, bezchybnost)
- Vizuální kontrole výstupních produktů přímo operátory
- Předání vzorků k validaci zákazníkem

Cílem je zajistit, aby proces laminace odpovídal požadovaným technickým i vizuálním standardům. Interní laboratorní testy budou vycházet z metodiky používané při kontrole laminovaných materiálů pro automobilový průmysl, čímž je garantována vysoká úroveň kontroly. Zákaznická validace je plánována po první sérii, která bude vyrobena za standardních podmínek.

7.3 Personální plán

Zajištění projektu z hlediska personálního obsazení je klíčovým předpokladem pro jeho úspěšnou realizaci a následný provoz. Celý projekt bude řízen vedoucím technického úseku, který ponese odpovědnost za koordinaci technické části, komunikaci s dodavatelem a dohled nad implementací technologie do provozu. Nad celým procesem bude zároveň dohlížet výkonný ředitel společnosti, který zajistí strategické vedení projektu a jeho soulad s dlouhodobými cíli firmy.

V rámci společnosti bude vytvořen projektový tým složený ze zástupců klíčových oddělení. Jeho členy budou:

- Vedoucí technického úseku (technické vedení projektu a dohled nad instalací zařízení)
- Projektový manažer (koordinace průběhu realizace a termínů)
- Vedoucí výroby (zajištění provozních podmínek a pracovníků pro obsluhu)
- Představitel systému kvality (řízení procesu validace a souladu s požadavky na kvalitu)
- Hlavní ekonom společnosti (rozpočtový dohled a finanční řízení projektu)
- Manažer pro klíčové zákazníky (komunikace se zákazníkem a zpětná vazba z trhu)

Role jednotlivých členů vycházejí z jejich běžných kompetencí v rámci organizační struktury, čímž je zajištěna efektivní realizace bez potřeby externích kapacit či zásahů do řízení společnosti.

Z pohledu provozu bude nová laminační linka zpočátku fungovat v jednosměnném režimu od pondělí do pátku. Linku bude obsluhovat tříčlenná stálá posádka, která zajistí všechny klíčové operace. Podávání materiálu, odebrání hotových ploten a jejich balení. Pro zajištění provozní kontinuity budou navíc předem zaškoleni dva záložní zaměstnanci. Bude se jednat o pracovníky, kteří v současnosti obsluhují kontinuální laminační linku, a kteří budou schopni v případě potřeby zastoupit běžnou směnu. Toto řešení přispívá k provozní flexibilitě a snižuje riziko výpadku výroby.

Jak již bylo popsáno v předchozí části práce, školení pracovníků proběhne dvoufázově. Nejprve zajistí dodavatel školení pro technologickou část, následně proběhne interní proškolení obsluhy a údržby. Tento model efektivně využívá stávající kapacity a umožňuje rychlou adaptaci zařízení do praxe. V současné fázi není stanoven detailní plán dalšího rozvoje kompetencí, avšak s ohledem na charakter technologie a potenciál jejího dalšího využití lze očekávat pokračující odborné vzdělávání v návaznosti na potřeby provozu a zákazníků.

7.4 Propagace nové technologie

Přestože projekt pořízení nové laminační linky není primárně marketingovým opatřením, jeho obchodní a strategický potenciál vytváří prostor pro cílenou komunikaci směrem ke klíčovým interním i externím partnerům. Vzhledem k charakteru zákaznického portfolia společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s., které je orientováno především na B2B segment, bude propagace projektu zaměřena na efektivní využití nové technologie v rámci přímých vztahů s odběrateli.

Nově zaváděná technologie laminace formátových ploten představuje z pohledu společnosti zásadní rozšíření výrobního portfolia. Zařízení bude aktivně prezentováno všem stávajícím zákazníkům, přičemž důraz bude kladen především na partnery působící mimo oblast automobilového průmyslu, ať už se jedná o současné odběratele, nebo bývalé zákazníky, u nichž existuje potenciál obnovit spolupráci. Formou individuálních obchodních jednání, prezentací vzorků a technologických možností bude nová technologie představena jako příležitost k navázání či rozšíření kooperačního vztahu.

Součástí propagace bude také veřejná prezentace zařízení. Společnost plánuje zveřejnit informace o nové technologii na svých webových stránkách, kde bude zdůrazněno technické provedení, specifické výstupy i možnost jejich využití v různých segmentech průmyslu. Zároveň bude linka prezentována také v rámci oborových veletrhů, kterých se firma účastní pravidelně jedenkrát až dvakrát ročně. Tyto akce představují vhodnou platformu pro odbornou komunikaci, navazování kontaktů a získávání zpětné vazby z trhu.

Technologie bude rovněž interně představena v rámci porad vedení společnosti, kde budou sdíleny informace o průběhu realizace, očekávaných přínosech a organizačních dopadech. Vzhledem ke střední velikosti firmy a přirozenému způsobu šíření informací napříč útvary se neplánuje formální prezentace nové technologie všem zaměstnancům. Záměr a význam investice však budou známy i mimo přímé účastníky prostřednictvím každodenní provozní komunikace.

Propagace nové technologie tak bude mít především cílený charakter, orientovaný na podporu obchodní spolupráce, posílení technologického image firmy a vytvoření prostoru pro využití výrobního potenciálu nové technologie v širším spektru zakázek.

7.5 Finanční náročnost projektu

Tato kapitola se zaměřuje na celkové finanční zatížení spojené s realizací navrhovaného projektu. Obsahuje přehled investičních nákladů, očekávaných provozních výdajů a kalkulovaných výnosů z nové zakázky. Dále je zde zahrnuto posouzení dlouhodobého výnosového potenciálu technologie a základní ekonomické ukazatele návratnosti investice. Uvedené hodnoty představují odhad na základě dostupných informací a slouží jako rámcové podklady pro posouzení ekonomické efektivity projektu.

7.5.1 Investiční náklady

Investiční náklady projektu zahrnují pořízení nové laminační linky, její technologické příslušenství, nezbytné stavební a instalační úpravy a doplňkové vybavení zajišťující návaznost a efektivitu celého výrobního procesu. Uvedené částky jsou kalkulovány bez DPH.

Hlavní položky investice tvoří následující technologické celky a související náklady:

- Laminační linka: klíčový technologický uzel projektu. Jedná se o zařízení určené pro infračervenou laminaci formátových ploten. Linka je konstruována na míru dle požadavků společnosti a umožňuje kusovou výrobu formátových dílů s vysokou přesností a opakovatelností procesu.
- Automatický podavač pěnových ploten: zařízení umožňující automatizované zakládání vstupního materiálu z palet do laminační linky. Nahrazuje manuální manipulaci, zvyšuje bezpečnost práce a umožňuje plynulý vstup bez prostojů, což má dopad na efektivitu.
- Dvou stanovištní odvíjecí zařízení pro abrazivní netkanou textilii: jedná se o odvíječ určený k automatickému podávání abrazivního materiálu ve formě rolí. Díky dvěma pracovním stanovištím umožňuje výměnu role bez nutnosti přerušit výrobu.
- Automatický systém pro odběr a ukládání hotových ploten: slouží k robotickému odběru laminovaných dílců a jejich přesnému ukládání na palety. Má zajistit jednotné vrstvení a snížit riziko poškození výstupu.
- Ovinovací zařízení: bude instalováno hned za výstupem z výrobního procesu a umožní bezprostřední fixaci hotových palet. Díky tomu zvýší efektivitu balení

- Odsávací digestoř: slouží k odsávání výparů a zajišťuje bezpečnostní pracovní podmínky.
- Doprava a montáž: tyto položky poskytuje dodavatel.

Investice zahrnuje také potřebné úpravy provozních prostor, které budou realizovány v rámci přípravy výrobní haly:

- Instalace vzduchotechniky: odvod kontaminovaného vzduchu, který vzniká během laminace.
- Elektroinstalace: jedná se o nové rozvody pro napájení laminační linky a jejího příslušenství.
- Přestěhování stávající výroby: pro vytvoření prostoru pro novou laminační linku je nutné přestěhovat stávající výrobu, která se v těchto prostorech nachází.

Tabulka 6 Investiční náklady

Laminační linka	2 950 000 Kč
Automatický podavač	1 075 000 Kč
Odvíjecí zařízení	495 000 Kč
Automatický odběr finálu	1 200 000 Kč
Ovinovací zařízení	200 000 Kč
Odsávací digestoř ¹	0 Kč
Doprava a montáž ¹	0 Kč
Vzduchotechnika	250 000 Kč
Elektroinstalace	100 000 Kč
Přestěhování stávající výroby	50 000 Kč
Školení obsluhy ¹	0 Kč
Celkové investiční náklady (bez DPH)	6 320 000 Kč

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

¹ Tyto položky jsou v rámci kompletní dodávky zařízení od výrobce zdarma.

7.5.2 Provozní náklady

Provozní náklady představují souhrn opakujících se výdajů spojených s běžným provozem nově pořizované laminační linky. Patří sem zejména náklady na spotřebu elektrické energie, náklady na údržbu, spotřeba provozního materiálu a drobný servis. Jelikož v době zpracování této práce nejsou k dispozici kompletní technické parametry spotřeby a servisních intervalů zařízení, je pro účely této kapitoly použita metodika výpočtu na základě režijní sazby běžně využívané ve společnosti.

Společnost TOMATEX Otrokovice, a.s. pracuje se standardizovaným výpočtem výkonů výrobních zařízení v sekundách. Každému stroji je na základě historických dat a technické náročnosti přiřazena výrobní režijní sazba, která zahrnuje náklady na energii, údržbu a technický personál. Pro zařízení obdobného typu činí tato sazba 0,019 EUR/s, což při pevně stanoveném kurzu 24,50 Kč/EUR odpovídá částce 0,465 Kč/s.

Na základě dříve stanoveného výkonu laminační linky, který činí 824 ks za jednu směnu trvající 7,5 hodiny lze odvodit výrobní dobu jednoho kusu:

- 7,5 hodiny = 27 000 sekund
- 27 000 sekund/824 ks = 32,75 s/ks

Při plánovaném ročním objemu produkce 180 310 kusů se celková režijní sazba vypočítá následovně:

Tabulka 7 Výpočet výrobní režie

Položka	Výpočet	Roční náklad (Kč)
Výrobní režie	$0,465 \cdot 32,75 \cdot 180\,910$	2 758 894

(zdroj: vlastní zpracování na základě interní metodiky společnosti)

Tato částka zahrnuje spotřebu elektrické energie, náklady na pravidelnou údržbu a servisní úkony, provozní materiály (obalový materiál, maziva) a mzdy nepřímé výrobní podpory (údržba, logistika). Naopak mzdové náklady přímé obsluhy linky (3 osoby na jedné výrobní směně) nejsou v této částce zahrnuty, neboť jsou zohledněny samostatně v rámci výrobní kalkulace na jeden kus finálního produktu, která bude popsána v další kapitole.

Provozní náklady jsou tedy vyčísleny jako modelový odhad, který reflektuje skutečné interní nákladové metodiky společnosti a vychází z aktuálního plánování kapacit a dat o výkonu zařízení.

7.5.3 Výnosy z nové zakázky

Realizace nové technologie laminace formátových ploten je spojena s konkrétní obchodní příležitostí v oblasti domácích potřeb, která představuje významný krok směrem k diverzifikaci podnikatelských aktivit společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s. mimo automobilový průmysl. Současný očekávaný roční objem výroby činí 180 901 kusů finálních výrobků, přičemž produkce bude probíhat v jednosměnném režimu rovnoměrně během celého roku od pondělí do pátku. Bude se tedy jednat o 5 směn týdně.

Na základě detailní kalkulace nákladů a výnosů bylo určeno, že každý kus zahrnuje náklady na materiál, výrobu, mzdové a režijní náklady, amortizaci investice do nové technologie (rozpočítanou do jednotlivých kusů) a vliv inflačního vývoje (indexaci). Zisk je dále kalkulován odděleně ve dvou složkách. Jedná se o 2 % z materiálových nákladů a 60 % z ceny operace.

Výsledná prodejní cena je stanovena ve výši 14,973 EUR za kus, přičemž celková kalkulace nákladů a zisku je uvedena v následujících tabulkách. Kalkulace je vypočítána primárně v EUR, jelikož interně společnost všechny kalkulace počítá v této měně s fixním kurzem 24,50 Kč/EUR.

Tabulka 8 Materiálové náklady na 1 ks výrobku

Materiálové náklady	EUR	Kč
Polyuretanová pěna	8,3131	203,66
Abrázivum	2,6091	63,92
Dřevěná paleta	0,4828	11,83
Strečová fólie	0,0153	0,38
Materiál celkem	11,4203	279,79

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Tabulka 9 Náklady operací na 1 ks výrobku

Výrobní náklady operace	EUR	Kč	Dopl. Informace
Výrobní režie	0,6074	14,88	66,71 EUR/hod
Správní režie	0,6676	16,36	73,38 EUR/hod
Přímé mzdy	0,3673	9,01	3 operátoři
Scrap	0,0162	0,4	1 % navýšení ceny
Celková cena operace	1,6585	40,65	

(zdroj: vlastní zpracování na základě interní metodiky společnosti)

Tabulka 10 Ostatní položky a celkové náklady na 1 ks výrobku

Ostatní kalkulační položky	EUR	Kč	Dopl. informace
Amortizace	0,4753	11,65	Investice rozpuštěná během 3 let
Indexace	0,1956	4,79	Inflační vliv
Celkové náklady na 1ks	13,7497	337,88	

(zdroj: vlastní zpracování na základě interní metodiky společnosti)

Tabulka 11 Zisk a prodejní cena 1 ks výrobku

Zisk	EUR	Kč
2 % z materiálu	0,2284	5,59
60 % z operací	0,9951	24,39
Celkový zisk na 1 ks	1,2235	29,98
Prodejní cena 1ks výrobku	14,9730	366,84

(zdroj: vlastní zpracování na základě interní metodiky společnosti)

Z uvedené kalkulace vyplývá, že plánovaná zakázka generuje zisk ve výši 1,2235 EUR na kus, což odpovídá ziskové marži na úrovni 7,41 %. Roční objem výroby ve výši 180 901 kusů tak přináší následující odhadované výnosy:

- Celkové tržby by měly při prodejní ceně 14,973 EUR a počtu 180 901 kusů za rok dosahovat výše 2 708 765 EUR/rok což v přepočtu představuje tržby ve výši 66 364 753 Kč

- Roční zisk by se poté při této zakázce měl pohybovat následovně. Při zisku 1,2235 EUR a počtu 180 910 kusů by se měl dostat na úroveň 221 343 EUR/rok, což v domácí měně představuje hodnotu 5 422 912 Kč

Uvedená kalkulace vychází z interního plánovacího kurzu 24,50 Kč/EUR, který je ve společnosti standardně využíván pro účely rozpočtování. V době zpracování této práce se však skutečný kurz pohybuje výše, což může v praxi přinést dodatečný kurzový výnos, který v této kalkulaci není zohledněn a může dále zvýšit reálný přínos projektu.

Zakázka je v této fázi kalkulována s tříletým časovým horizontem, který odpovídá plánovanému období plné amortizace nově pořízené technologie. Po uplynutí této doby se předpokládá, že dojde k mírnému přecenění výrobku směrem dolů, a to právě o hodnotu odpisu zařízení, která již nebude součástí nákladové složky. Tento krok bude s největší pravděpodobností iniciován samotným zákazníkem. Společnost s tímto vývojem počítá a je připravena upravit cenovou politiku tak, aby reflektovala aktuální nákladovou realitu, aniž by tím došlo k narušení obchodního vztahu.

7.5.4 Dlouhodobý výnosový potenciál

Zatímco základní kalkulace projektu vychází z tříletého kontraktu na výrobu laminovaných ploten pro konkrétního odběratele z oblasti domácích potřeb, samotné pořízení technologie vytváří výrazně širší potenciál pro další obchodní přínosy.

V první řadě je třeba zmínit, že nová laminační linka je technologicky připravena pro zpracování širšího spektra materiálů a produktových aplikací. S tímto záměrem bude aktivně prezentována i dalším stávajícím či bývalým zákazníkům, kteří by mohli mít zájem o obdobnou službu. V nejbližší době je plánováno obchodní jednání se zákazníkem, který vyrábí tlumicí materiály do domácích spotřebičů (např. myčky, sušičky). Pokud by došlo ke spolupráci, bude technologie využita pro laminaci pěnových tlumicích vrstev, které dosud společnost nerealizovala.

Vedle tohoto potenciálního projektu je strategickým cílem získat i další zakázku na laminaci houbiček pro stávajícího zákazníka, kde je předpokládán dvojnásobný roční objem výroby oproti aktuálně kalkulované zakázce. To by znamenalo plné využití i odpolední směny, případně zahájení třetí (noční) směny, což by zásadním způsobem navýšilo celkový obchodní výnos.

Při plném jednosměnném využití zařízení činí roční tržby přibližně 66,36 mil. Kč. Pokud by byla linka využita rovnoměrně ve všech třech směnech během pracovních dnů, mohl by celkový výnos dosáhnout až trojnásobku této částky, tedy více než 199 mil. Kč ročně. Tento potenciál by byl dosažitelný bez dalších investic do rozšíření technologie, pouze s personálním posílením obsluhujícího personálu a optimalizací logistiky.

Naplnění kapacitního potenciálu technologie by navíc vedlo k významnému snížení podílu tržeb z automotive sektoru, který aktuálně tvoří přibližně 95 % tržeb společnosti. Již realizací základní zakázky dochází k diverzifikaci, nicméně v případě plného třisměnného využití linky by se poměr zakázek mimo automotive zásadně zvýšil, a to bez nutnosti dalších technologických investic.

Z výše uvedeného vyplývá, že navrhovaný projekt má dlouhodobý výnosový potenciál, který se nemusí omezit pouze na jednu zakázku. Schopnost technologie přizpůsobit se různým typům výrobků a možnost škálování kapacity v čase vytváří prostor pro obchodní růst, posílení konkurenceschopnosti a zajištění vyšší stability tržeb v rámci širšího spektra odběratelů.

7.5.5 Kalkulace ekonomických ukazatelů

V této části jsou shrnuty hlavní ukazatele ekonomické efektivity investice do nové laminační linky. Výpočty vycházejí ze vstupní investice ve výši 6 320 000 Kč, ročního provozního zisku z popsané zakázky ve výši 5 422 912 Kč a předpokládané doby životnosti této zakázky, která činí 36 měsíců. Pro výpočet čisté současné hodnoty byla využita standardní podniková diskontní sazba ve výši 8 % ročně.

Uvedený zisk je kalkulován jako rozdíl mezi prodejní cenou a nákladovou cenou a odpovídá tak zvanému provoznímu zisku před zdaněním, tedy zisku před započtením daně z příjmu právnických osob. Tento přístup je v souladu s běžnou podnikatelskou praxí při hodnocení investiční efektivity a reflektuje plánovací charakter využitých vstupů. Veškeré výpočty spojené s jednotlivými ukazateli jsou k dispozici v Příloze P II.

Ekonomické ukazatele:

- Roční čistý zisk: činí přibližně 4,39 milionu Kč. Představuje disponibilní peněžní tok, který bude generován projektem každých 12 měsíců po odečtení zákonné daňové povinnosti. Tato hodnota odpovídá očekávané provozní výkonnosti nové laminační linky při standardním zatížení v rámci jedné směny.

- ROI: vyjádřená jako podíl čistého ročního zisku na výši počáteční investice dosahuje hodnoty 69,50 %. Tento výsledek signalizuje mimořádnou výnosnost vloženého kapitálu. Takto vysoké ROI dokládá schopnost projektu generovat značný roční přínos v poměru k vynaloženým prostředkům a výrazně zvyšuje atraktivitu projektu z pohledu společnosti.
- Doba návratnosti investice: Investiční prostředky budou plně splaceny za přibližně 17 měsíců (1,44 roku) od zahájení provozu, což odpovídá době výrazně kratší než plánovaný tříletý horizont zakázky. Tento výsledek znamená, že zbývající více než 60 % trvání projektu bude sloužit výhradně ke generování čistého zisku. Z pohledu investičního rozhodování se jedná o velmi příznivý ukazatel.
- Čistá současná hodnota (NPV): dosahuje při uvedených parametrech částky 7 648 412 Kč, což představuje součet všech budoucích peněžních toků zakázky přepočtených na současnou hodnotu. Tato hodnota je již očištěna o počáteční investici a ukazuje, o kolik se navýší ekonomická hodnota podniku, pokud dojde k realizaci investičního záměru. Kladná a dostatečně vysoká NPV potvrzuje, že projekt je finančně výhodný i pro konzervativně smýšlející.

Z uvedených hodnot vyplývá, že projekt splňuje všechny požadavky na ekonomicky efektivní a návratnou investici. Krátká doba návratnosti, vysoká ziskovost a pozitivní čistá současná hodnota dokládají, že realizace projektu bude mít pozitivní dopad na hospodářský výsledek společnosti i její stabilitu v delším časovém horizontu.

7.5.6 Citlivostní analýza

Na předchozí výpočty navazuje doplňková citlivostní analýza, která se zaměřuje výhradně na hodnocení rentability investic a doby návratnosti. Jejím cílem je ověřit, jak si projekt povede v případě postupného náběhu výroby, což je v praxi běžné při zavádění nové technologie. Uvažuje se, že v prvním roce bude dosaženo pouze 50 % očekávaného zisku, ve druhém roce 80 % a plné ziskovosti až ve třetím roce. I za těchto podmínek dosahuje rentabilita investice, počítaná za celé tříleté období trvání zakázky hodnoty 159,86 %. Výsledky ukazují, že projekt zůstává i v konzervativně nastaveném scénáři ekonomicky silný a návratný.

Současně byla provedena kalkulace diskontované doby návratnosti při diskontní sazbě 8 %. Zisky z jednotlivých let byly převedeny na současnou hodnotu a následně sčítány, přičemž bylo zjištěno, že investice se vrátí během třetího roku provozu. Na základě tohoto

postupu byla doba návratnosti určena na přibližně 2,37 roku. Výsledek potvrzuje, že i při postupném rozjezdu výroby a zohlednění časové hodnoty peněz si projekt udržuje velmi dobrou návratnost v čase. Podrobné výpočty jsou uvedeny v Příloze P III.

7.6 Časový harmonogram projektu

Zahájení realizace projektu pořízení nové laminační linky je podmíněno finálním potvrzením a smluvním zajištěním první stěžejní zakázky. Ačkoli technické řešení je již specifikováno, dodavatel vybrán a ekonomická kalkulace všech ukazatelů zpracována, samotná instalace bude zahájena až po obchodním dohodnutí směrodatného projektu konkrétní zakázky.

Následná realizace projektu je rozdělena do několika fází, které budou probíhat v časové návaznosti tak, aby bylo možné zařízení uvést do ostrého provozu nejpozději 10. února 2026. Jednotlivé fáze jsou následující:

- Začátek projektu 6. března 2025
- Výběr dodavatele: dokončeno
- Propagace: začne 7/2025 a bude probíhat souběžně s dalšími činnostmi
- Dodání laminační linky: plánováno s dodací lhůtou 3-4 měsíce s doručením nejpozději 31. ledna 2026
- Stavební úpravy: v průběhu října 2025 až ledna 2026
- Instalace a zprovoznění: přelom ledna a února 2026, odhadovaná délka je 1-2 týdny
- Zkušební provoz: 3.-10. února 2026
- Uvedení linky do ostrého provozu: 10. února 2026

Celkový harmonogram je sestaven tak, aby jednotlivé fáze logicky navazovaly, probíhaly paralelně tam, kde je to možné a umožnily bezproblémové uvedení nové technologie do provozu bez zbytečných časových prodlev.

7.7 Analýza rizik

Součástí každého strategického investičního záměru je vedle technického a ekonomického plánování také důkladná analýza rizik, která mohou ovlivnit průběh a výsledky projektu. V případě implementace nové laminační linky ve společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s. hraje analýza rizik zvlášť významnou roli, neboť se jedná nejen o zavedení nové technologie, ale zároveň o první krok k diverzifikaci činnosti firmy mimo dominantní segment automobilového průmyslu.

Specifikem tohoto projektu je mimo jiné i to, že realizace celého záměru je vázána na získání a dlouhodobé udržení spolupráce s klíčovým prvním zákazníkem. Přestože vstupní zájem o službu byl projeven a odběry jsou rámcově garantovány, konečné obchodní podmínky stále podléhají vyjednávání. To znamená, že případný neúspěch v dojednání zakázky by mohl mít zásadní dopad na ekonomiku projektu, zejména v počáteční fázi, kdy bude kapacita zařízení z větší části nevyužita.

Z hlediska povahy projektu lze dále identifikovat celou řadu dalších faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Počínaje technickými výzvami spojenými s novým způsobem laminace, přes organizační nároky na zajištění personálu a školení, až po provozní a tržní nejistoty plynoucí z uvedení technologie na nový segment trhu.

Cílem této kapitoly je provést identifikaci klíčových rizik a posoudit jejich význam prostřednictvím kvalitativně-quantitativního hodnocení, které kombinuje pravděpodobnost výskytu daného rizika s velikostí jeho potenciálního dopadu na projekt. Výsledkem bude přehled prioritních rizikových oblastí a návrh konkrétních opatření, která povedou ke zmírnění jejich negativních důsledků. V závěru kapitoly je uvedena také mapa rizik, znázorňující rozložení rizik z hlediska jejich závažnosti.

7.7.1 Identifikace hlavních rizik

Na základě charakteru projektu, jeho provozních specifik a stavu obchodních jednání byla identifikována následující hlavní rizika. Tyto rizika jsou dále rozdělena do pěti tematických okruhů (technická, organizační, finanční, tržní a strategická) každému riziku je kromě tematického okruhu zařazení přiděleno také pořadové číslo od 1 do 12.

Identifikace rizik vychází z kombinace výsledků situační analýzy, projektové části a odborné diskuse členů projektového týmu, která proběhla formou brainstormingu.

Výstupem této analýzy je výčet konkrétních hrozeb, které budou dále hodnoceny podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Technická rizika

- TR1: nedosažení požadované kvality výstupu (vzhledem k tomu, že se jedná o nový typ laminace se specifickými materiály a vyššími tloušťkami, existuje riziko nedodržení očekávané kvality výstupu).
- TR2: nezkušenost s daným typem technologie (firma s tímto způsobem laminace dosud nepracovala, což může mít za následek chyby při náběhu a zvýšené množství NOK materiálu).
- TR3: riziko nesouladu s technickými a bezpečnostními normami (nový způsob laminace může vyžadovat dodatečné úpravy odsávání, bezpečnostních prvků a provozních parametrů).

Organizační rizika

- OR4: nedostatek kvalifikovaných operátorů (počet dostupných pracovníků pro obsluhu linky je značně omezen a v případě komplikací může být komplikované nalezení nových kvalifikovaných pracovníků).
- OR5: zpoždění zaškolení obsluhy (školení je plánováno během zkušebního provozu a při nedostatečném zaučení je možný výskyt komplikací při náběhu ostrého provozu).
- OR6: nedostatečné zvládnutí technologie předákem linky (zodpovídá za provoz linky a jeho počáteční neznalost může způsobovat problémy s počáteční výrobou).

Finanční rizika

- FR7: překročení investičního rozpočtu (projekt neobsahuje výraznější finanční rezervu a další vícepráce by mohly narušit očekávanou návratnost investice).
- FR8: pokles objemu odběrů (návratnost projektu je citlivá na výši tržeb, první zakázka je sice smluvně fixována na předpokládané objemy, ale jakýkoliv pokles by měl výrazný dopad na ekonomiku projektu).

Obchodní rizika

- BR9: neukončená obchodní jednání (v době zpracování projektu není zakázka finálně potvrzena, výsledek jednání je závislý na ceně produktu, která se může dále vyvíjet).
- BR10: zpoždění dodávky zařízení (dodavatel avizuje 3-4 měsíční lhůtu, avšak reálně může dojít ke zdržení například z důvodu nedostupnosti IR lamp nebo jiných komponent).

Strategická rizika

- SR11: nedosažení plánovaného posunu mimo automotive (i při úspěšné implementaci technologie může být obtížné dlouhodobě udržet objem tržeb mimo současný hlavní segment společnosti).
- SR12: podcenění potenciálu technologie (hrozí, že firma nebude technologii dostatečně aktivně nabízet dalším zákazníkům, čímž dojde k nevyužití plného potenciálu projektu).

7.7.2 Hodnocení rizik

Jednotlivé rizika budou zařazena do kategorií dle průměrného výsledného skóre. To bude určeno na základě průměrů hodnocení jednotlivých rizik všemi členy projektového týmu i výkonného ředitele společnosti. Výsledné skóre je poté určeno jako násobek průměrné pravděpodobnosti a průměrného dopadu. Kategorie jsou následující:

- Bezvýznamné riziko: výsledek 1-4
- Běžné riziko: výsledek 5-9
- Významné riziko: výsledek 10-15
- Kritické riziko: výsledek 16-25

Tabulka 12 Hodnocení jednotlivých rizik

	Členové projektového týmu							Skóre průměrné hodnoty	Ocenění rizika
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	x	x
Pravděpodobnost TR1	3	4	3	4	4	3	2	3,29	13,16
Dopad TR1	4	4	4	4	5	4	3	4	
Pravděpodobnost TR2	4	5	4	5	4	3	3	4	14,28
Dopad TR2	3	4	4	4	4	3	3	3,57	
Pravděpodobnost TR3	2	3	2	3	4	2	2	2,57	6,96
Dopad TR3	2	3	3	3	4	2	2	2,71	
Pravděpodobnost OR4	2	2	2	2	2	1	1	1,71	3,92
Dopad OR4	3	2	2	3	2	2	2	2,29	
Pravděpodobnost OR5	2	3	3	3	2	2	2	2,43	6,59
Dopad OR5	3	3	3	3	3	2	2	2,71	
Pravděpodobnost OR6	3	4	3	4	3	2	2	3	9
Dopad OR6	3	4	3	4	3	2	2	3	
Pravděpodobnost FR7	3	3	3	2	2	2	4	2,71	10,05
Dopad FR7	4	4	4	3	3	3	5	3,71	

Pravděpodobnost FR8	1	1	2	1	1	2	2	1,43	3,27
Dopad FR8	3	2	2	2	1	3	3	2,29	
Pravděpodobnost BR9	5	4	5	4	3	5	5	4,43	20,25
Dopad BR9	5	4	5	4	4	5	5	4,57	
Pravděpodobnost BR10	3	3	3	2	2	2	2	2,43	5,9
Dopad BR10	3	3	3	2	2	2	2	2,43	
Pravděpodobnost SR11	3	3	3	2	1	3	2	2,43	6,95
Dopad SR11	3	3	3	3	2	3	3	2,86	
Pravděpodobnost SR12	1	2	2	1	1	2	1	1,43	2,45
Dopad SR12	2	2	2	2	1	2	1	1,71	

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výsledků plynoucích z tabulky lze tyto rizika jednoduše identifikovat včetně skóre následujícím způsobem:

Kritická rizika

- BR9 Neukončená obchodní jednání (20,25)

Významná rizika

- TR1 Nedosažení požadované kvality výstupu (13,16)
- TR2 Nezkušenost s daným typem technologie (14,28)
- FR7 Překročení investičního rozpočtu (10,05)

Běžná rizika

- TR3 Riziko nesouladu s technickými a bezpečnostními normami (6,96)
- OR5 Zpoždění zaškolení obsluhy (6,59)

- OR6 Nedostatečné zvládnutí technologie předákem linky (9)
- BR10 Zpoždění dodávky zařízení (5,9)
- SR11 Nedosažení plánovaného posunu mimo automotive (6,95)

Bezvýznamná rizika

- OR4 Nedostatek kvalifikovaných operátorů (3,92)
- FR8 Pokles objemu odběrů (3,27)
- SR12 Podcenění potenciálu technologie (2,45)

7.7.3 Návrhy opatření ke snížení rizik

Na základě identifikace a následného vyhodnocení rizik byla navržena opatření, jejichž cílem je snížit pravděpodobnost výskytu jednotlivých hrozeb nebo alespoň zmírnit jejich dopad na projekt. Opatření jsou zaměřena jak na preventivní zajištění, tak na rychlou reakci v případě naplnění rizikového scénáře.

Rizika a navržená opatření jsou v této kapitole členěna sestupně podle celkového rizikového skóre od kritických až po bezvýznamná. Toto pořadí umožňuje projektovému týmu zaměřit svou pozornost prioritně na oblasti s největším potenciálním dopadem na projekt. Každé riziko bude nejdříve pojmenované a hned pod budou uvedena navrhovaná opatření.

BR9 Neukončená obchodní jednání

- Prioritní dokončení obchodního vyjednávání před zahájením investice.
- Zajištění smluvní garance minimálních odběrových objemů.
- Aktivní práce na paralelních obchodních scénářích (plán B).
- Pravidelný reporting postupu jednání směrem k vrcholovému vedení.

TR2 Nezkušenost s daným typem technologie

- Zajištění odborného školení technologů a obsluhy přímo od dodavatele zařízení.
- Zavedení provozních kontrolních seznamů.
- Vedení záznamů o ladění parametrů a optimalizačních zásahů v průběhu zkušebního provozu.

TR1 Nedosažení požadované kvality výstupu

- Provedení testovací výroby na předvýrobní sérii.
- Průběžná úprava procesních parametrů ve spolupráci s dodavatelem.
- Zavedení systému zvýšené výstupní kontroly.

FR7 Překročení investičního rozpočtu

- Zavedení rezervního finančního rámce ve výši 10 %.
- Pravidelné sledování vývoje čerpání prostředků.
- Smluvní fixace ceny zařízení a rozsahu dodávky.

OR6 Nedostatečné zvládnutí technologie předákem linky

- Aktivní zapojení předáka do procesu instalace a zkušebního provozu.
- Zavedení dočasného technického mentoringu.

TR3 Riziko nesouladu s technickými a bezpečnostními normami

- Konzultace s odborníky na BOZP.
- Ověření shody s normami ještě před uvedením do provozu.

SR11 Nedosažení plánovaného posunu mimo automotive

- Zařazení nové technologie do marketingových a obchodních materiálů.
- Účast společnosti na oborových akcích mimo segment automotive.

OR5 Zpoždění zaškolení obsluhy

- Vytvoření detailního časového harmonogramu školení.
- Účast technika dodavatele na první fázi ostrého provozu.

BR10 Zpoždění dodávky zařízení

- Zavedení rezervního časového rámce v harmonogramu projektu.
- Smluvní ošetření sankcí při zpožděném dodání.

OR4 Nedostatek kvalifikovaných operátorů

- Pravidelné vyhodnocování dostupnosti interních zaměstnanců.

FR8 Pokles objemu odběrů

- Vyjednání smluvních garancí minimálních objemů.

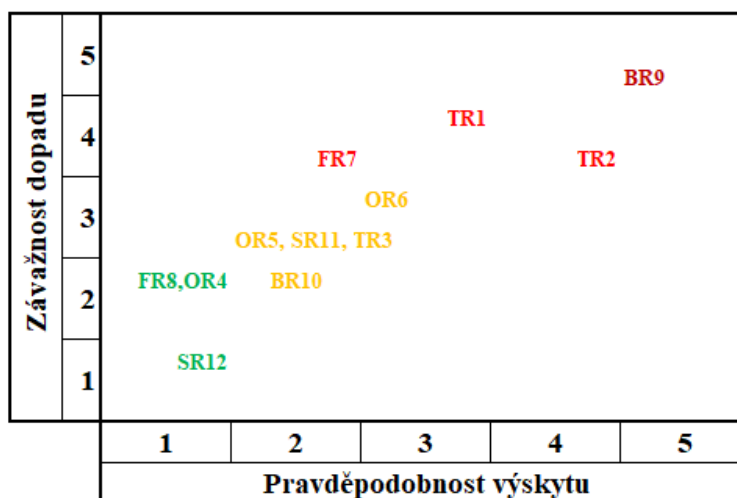
SR12 Podcenění potenciálu technologie

- Zahrnutí technologie do aktivní obchodní strategie firmy.

7.7.4 Mapa rizik

Mapa rizik souvisí s výše uvedenými riziky identifikace a jejich hodnocením. Následující tabulka přehledně vizualizuje rozložení jednotlivých rizik na základě průměrné pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu.

Tabulka 13 Mapa rizik



(zdroj: vlastní zpracování)

Z provedené analýzy vyplývá, že nejzávažnějším rizikem zůstávají neukončená obchodní jednání (BR9), která se nachází v pravém horním kvadrantu a splňuje kritéria kritického rizika. Významně rizikové jsou rovněž oblasti spojené s neznalostí technologie (TR2), kvalitou výstupu (TR1) a překročením rozpočtu (FR7), které se pohybují v rozmezí významných až vyšších běžných rizik.

V oblasti běžných rizik jsou přítomna technická a organizační rizika související s předávkou linky (OR6), nesouladem s normami (TR3) či zpožděním zařízení (BR10). Tato rizika lze relativně dobře řídit pomocí preventivních opatření a vhodného projektového plánování. Naopak za bezvýznamná rizika jsou považována ta, jejichž skóre nepřesahuje hodnotu 4. Konkrétně například podcenění potenciálu technologie (SR12), pokles objemu

odběrů (FR8) či nedostatek pracovníků (OR4). Tato rizika aktuálně nepředstavují zásadní hrozbu, ale doporučuje se jejich pravidelný monitoring.

7.8 Zhodnocení projektu na základě rizikové analýzy

Na základě provedené analýzy rizik lze projekt hodnotit jako realizovatelný, avšak citlivý na určité klíčové faktory. Riziková matice identifikovala jako kritické zejména neukončené obchodní jednání se zákazníkem, bez jehož vyřešení nelze projekt zahájit. Mezi významnými riziky se objevily také technické, organizační a finanční hrozby, kterými jsou například nedostatečná zkušenost s novou technologií laminace, možné problémy s kvalitou výstupu či riziko překročení rozpočtu. Tato rizika však spadají do akceptovatelné úrovně za předpokladu realizace navržených opatření ke snížení jejich pravděpodobnosti a dopadu.

Celkově lze říci, že očekávané přínosy projektu (zvýšení ziskovosti a diverzifikace činnosti firmy) převyšují zbývající rizika. Před zahájením realizace se proto doporučuje prioritně uzavřít potřebné obchodní smlouvy a průběžně monitorovat identifikovaná rizika. Důležité je také důsledně implementovat navržená opatření, tudíž například zajistit důkladné zaškolení personálu k obsluze nové technologie a pečlivě hlídat čerpání rozpočtu. Management by měl udržovat aktualizovaný plán rizik a pružně reagovat na případné nové hrozby. Po úspěšné realizaci je vhodné vyhodnotit dosažené výsledky a využít získané poznatky pro další rozvojové záměry společnosti.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala návrhem konkrétního projektu rozšíření aktivit společnosti TOMATEX Otrokovice, a.s., jehož cílem je diverzifikace výrobního portfolia mimo tradiční oblast automobilového průmyslu a současně zvýšení ziskovosti podniku. V teoretické části byly zpracovány poznatky z oblasti ekonomické analýzy, strategického řízení a situačních metod včetně SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil a metody polostrukturovaných rozhovorů jako nástroje pro získání interního pohledu top managementu. Tyto přístupy vytvořily ucelený rámec pro zhodnocení výchozí situace společnosti a jejího potenciálu pro další strategický rozvoj.

Praktická část práce následně aplikovala tyto teoretické poznatky na konkrétní podnikové prostředí. Byla provedena detailní analýza vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících činnost společnosti, přičemž zvláštní pozornost byla věnována její vysoké závislosti na automobilovém průmyslu, struktuře zakázek a omezeným možnostem růstu ve stávajícím tržním segmentu. Na základě těchto zjištění byl vypracován návrh na pořízení nové technologie laminace s využitím IR nahřívání, která umožní vstup do segmentu domácích potřeb. Tato technologie přináší nejen vyšší přidanou hodnotu, ale také potenciál pro růst v méně cyklickém odvětví.

Součástí návrhu bylo kromě technického a organizačního řešení rovněž podrobné ekonomické zhodnocení investice. Výsledky ukázaly vysokou návratnost projektu, pozitivní čistou současnou hodnotu a schopnost generovat stabilní zisk při zapojení kapacit pouze jedné výrobní směny. Součástí práce byla také analýza a řízení rizik, která identifikovala klíčová rizika a navrhla konkrétní opatření k jejich minimalizaci. Z hlediska strategického plánování se jedná o projekt, který je v souladu s dlouhodobými cíli společnosti a její snahou o stabilizaci příjmů v kontextu klesající dynamiky evropského automobilového trhu.

Lze tedy konstatovat, že hlavní cíl diplomové práce, kterým bylo navržení realizovatelného a ekonomicky přínosného projektu rozšíření podnikových aktivit, byl úspěšně splněn. Navržené řešení má potenciál přispět ke snížení závislosti na dominantním průmyslovém odvětví, posílit stabilitu celkového hospodaření a vytvořit prostor pro další strategické iniciativy společnosti. Výstupy této diplomové práce mohou být využity jako odborně podložený podklad pro manažerské rozhodování v oblasti investičních priorit a směřování podniku.

Z pohledu samotného autora lze práci vnímat nejen jako naplnění akademického zadání, ale také jako příležitost k hlubší reflexi vlastní profesní praxe. Autor měl možnost propojit zkušenosti z manažerské pozice s analytickým přístupem a teoretickými poznatky. Tento proces mu umožnil lépe pochopit souvislosti strategického řízení, význam důsledného plánování a potřebu otevřenosti vůči změně. Práce přinesla autorovi nový pohled na význam diverzifikace jako prostředku ke stabilizaci výkonnosti podniku v podmínkách rostoucí nejistoty. Rovněž potvrdila, že efektivní rozhodování nevychází pouze z intuice, ale z analytického uchopení reality a schopnosti propojit fakta s vizí rozvoje.

Závěrem lze říci, že autor získal nejen cenné odborné poznatky v oblasti ekonomiky podniku a projektového řízení, ale také důležité osobní zkušenosti spojené s kritickým hodnocením vlastní práce a odpovědností za strategická rozhodnutí v praxi. Diplomová práce tak nepředstavuje pouze formální výstup akademického studia, ale stala se součástí jeho profesního zrání a potvrzením, že skutečná síla moderního managementu spočívá v odvaze promýšlet změnu a aktivně ji řídit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ACEA, 2025. *Economic and Market Report Global and EU auto industry: Full year 2024*. Online. ACEA - European Automobile Manufacturers Association. Dostupné z: https://www.acea.auto/files/Economic_and_Market_Report-Full_year-2024.pdf. [cit. 2025-04-08].
- ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: Planning Shop. ISBN 978-1-933895-82-6.
- BEKKER, Henk, 2025. *2024 (Full Year) Germany: Best-Selling Electric Cars by Brand and Model*. Online. Car Sales Statistics Best-selling Cars. Dostupné z: <https://www.best-selling-cars.com/germany/2024-full-year-germany-best-selling-electric-cars-by-brand-and-model/>. [cit. 2025-04-08].
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČERNÁ, Stanislava; ŠTENGLOVÁ, Ivana; PELIKÁNOVÁ, Irena a DĚDIČ, Jan, 2016. *Obchodní právo*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-333-4.
- COLE, Deborah a JOLLY, Jasper, 2024. *Volkswagen to shut three factories, axe jobs and cut pay by 10%, says union*. Online. The Guardian. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/business/2024/oct/28/volkswagen-shut-three-factories-cut-thousands-jobs-union>. [cit. 2025-04-08].
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FRIDSON, Martin a ALVAREZ, Fernando, 2022. *Financial Statement Analysis: A Practitioner's Guide*. 5th Edition. New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-45716-9.
- JONES, Gareth a GEORGE, Jennifer, 2019. *Contemporary Management*. 11th Edition. New York: McGraw Hill. ISBN 978-12-6007-509-0.
- GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David, 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: CPRESS. ISBN 978-80-251-2621-9.

GUREL, Emet a TAT, Merba, 2017. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. Online. *The Journal of International Social Research*. Roč. 10., č. 51., s. 994-1009. ISSN 1307-9581. Dostupné

z: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_Analysis_A_Theoretical_Review. [cit. 2025-03-18].

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HENRY, Anthony, 2018. *Understanding Strategic Management*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966247-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana aj., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRAUSE, Josef; BOUKAL, Petr; ŠPIČKA, Jindřich a ŠTAMFESTOVÁ, Petra, 2023. *Strategická analýza*. Online. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2483-2. Dostupné z: <https://ipac.kvkli.cz/ar1-li/en/csg/?repo=lirepo&key=36045398964>. [cit. 2025-03-18].

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIŠOVIČ, Ján, 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: SLON. ISBN 978-80-7419-285-2.

NÉMETH, Zora, 2024. OD ENVIRONMENTÁLNEHO POVEDOMIA PODNIKOV PO ZODPOVEDNE UDRŽATEĽNÚ KOMUNIKÁCIU. Online. *JOURNAL OF CORPORATE MANAGEMENT AND ECONOMICS*. Roč. 16., č. 2, s. 157-167. ISSN 1338-5127. Dostupné z: https://www.maneko.sk/casopis/pdf/2_2024.pdf. [cit. 2025-03-19].

POLÁK, Josef; DVOŘÁK, Tomáš a ONDŘEJ, Jan, 2022. *Publikace Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-445-3.

REJDA, George a MCNAMARA, Michael, 2019. *Principles of Risk Management and Insurance*. 14th Edition. London: Pearson. ISBN 978-01-3518-086-0.

RODRIGANEZ, Joan; DASI, Angels a ALEGRE, Joaquín, 2023. Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation.

Online. *Technovation*. Roč. 43, č. 134, s. 1-12. ISSN 0166-4972. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497224000774>. [cit. 2025-03-20].

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. Finanční analýza – 7. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3124-2.

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2009. *Finanční analýza podniku*. Brno: CPRESS. ISBN: 978-80-251-1830-6

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9473-5.

SYNEK, Miloslav a KOLEKTIV, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

TRACY, Sarah, 2024. *Qualitative Research Methods*. 3rd edition. New Jersey: Wiley-Blackwell. ISBN 978-11-1998-865-6.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

VOCHOZKA, Marek; STEHEL, Vojtěch; VRBKA, Jaromír; ROWLAND, Zuzana; ŠULEŘ, Petr et al., 2020. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOCHOZKA, Marek, VRBKA, Jaromír, STEHEL, Vojtěch, aj., 2021. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-271-4633-8

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti	39
Obrázek 2 Podíl tržeb dle výrobních středisek	46
Obrázek 3 Podíl jednotlivých zákazníků společnosti na tržbách	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Obrat společnosti 2020-2023	42
Tabulka 2 Tržby společnosti 2020-2023	43
Tabulka 3 Hospodářský výsledek společnosti 2020-2023.....	44
Tabulka 4 Rentabilita společnosti 2020-2023	45
Tabulka 5 SWOT analýza společnosti.....	55
Tabulka 6 Investiční náklady	70
Tabulka 7 Výpočet výrobní režie.....	71
Tabulka 8 Materiálové náklady na 1 ks výrobku.....	72
Tabulka 9 Náklady operací na 1 ks výrobku	73
Tabulka 10 Ostatní položky a celkové náklady na 1 ks výrobku	73
Tabulka 11 Zisk a prodejní cena 1 ks výrobku	73
Tabulka 12 Hodnocení jednotlivých rizik	81
Tabulka 13 Mapa rizik	85

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
B2B	Obchod mezi firmami
CNC	Počítačem řízené obrábění
COO	Provozní ředitel
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESG	Enviromentální, sociální a správní aspekty
EUR	Euro
IR	infračervené
Kč	Česká koruna
NOK	Nevyhovující výrobek
NPV	Čistá současná hodnota
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investic
ROS	Rentabilita tržeb
Tier	Využívá se pro označení úrovně společnosti v dodavatelském řetězci
VZZ	Výkaz zisků a ztrát

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Polostrukturované rozhovory

Příloha P II: Výpočet ekonomických ukazatelů

Příloha P III: Výpočet citlivostní analýzy

PŘÍLOHA P I: POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

Polostrukturovaný rozhovor s výkonným ředitelem společnosti:

Jak hodnotíte budoucnost automotive průmyslu z pohledu dlouhodobé stability a růstu?

Automotive zůstane silným průmyslovým odvětvím, ale rozhodně už ne tak předvídatelným, jako tomu bylo dříve. Mění se typy poptávky, produktové cykly se zkracují, zákazníci více tlačí na cenu. Osobně to vnímám tak, že bychom v automotive měli zůstat, ale pouze jako jeden z pilířů nikoliv jako jediný směr.

Jak velké riziko podle vás pro společnost představuje závislost na jednom dominantním odvětví?

Z mého pohledu jde o zásadní strategické riziko. Pokud se cokoli stane na trhu automotive, dostane se firma pod tlak a není kam ustoupit. Diverzifikace je naprosto klíčová. Už teď vidíme, že když se změní strategie našich odběratelů, může nám to srazit objemy a ziskovost během jednoho kvartálu.

Zvažujete strategickou diverzifikaci mimo automotive? Pokud ano, jaké segmenty trhu vnímáte jako perspektivní?

Ano, a aktivně to podporuji. Mimo automotive vidím potenciál například v luxusním balení, zdravotnictví, designových produktech pro interiéry a letectví. Všechny tyto oblasti umožňují vyšší marže a menší závislost na masových objemech. Diverzifikace nám navíc dá větší stabilitu při kolísání jednoho odvětví.

Jaké jsou podle vás největší rizika spojená s případnou změnou směru nebo rozšířením portfolia?

Rizika jsou zejména ve špatném načasování a nedostatečné přípravě. Musíme si být jisti, že do nových segmentů vstupujeme s odpovídající kompetencí. Další riziko je, že část firmy (zejména výroba nebo obchod) se změn bude bát nebo se jim nebude chtít přizpůsobit. Já osobně budu tláčit na to, aby firma zůstala flexibilní a otevřená změnám.

Pokud by firma diverzifikovala aktivity mimo automotive, jaké zdroje by podle vás bylo potřeba posílit jako první?

První krok vidím v posílení projektového řízení, marketingu a obchodu. Potřebujeme umět nabídnout naši kvalitu na nových trzích. Dále technický rozvoj, testování a vývoj. A

samozřejmě finanční zajištění na pilotní projekty, zkušební série a první zakázky. Pokud bych měl shrnout: musí fungovat celý řetězec od obchodního oslovení až po bezchybnou výrobu a dodání.

Polostrukturovaný rozhovor s předsedou představenstva:

Jak hodnotíte budoucnost automotive průmyslu z pohledu dlouhodobé stability a růstu?

Automotive zůstane významnou součástí evropského průmyslu, ale bude čelit velkým výzvám. Zejména přechodu na elektromobilitu, novým regulacím a tlaku na udržitelnost. Z dlouhodobého hlediska neočekávám pád, spíše zásadní restrukturalizaci. Naší firmě to dává čas i šanci se připravit.

Jak velké riziko podle vás pro společnost představuje závislost na jednom dominantním odvětví?

Je to pro mě strategicky největší riziko, které aktuálně vnímám. Pokud automotive zakolísá, pocítíme to okamžitě. Jako vlastník se na to dívám i z pohledu hodnoty firmy. Její atraktivita a stabilita pro partnery i banky se zvyšuje s tím, jak je odolná vůči výkyvům v jednom oboru.

Zvažujete strategickou diverzifikaci mimo automotive? Pokud ano, jaké segmenty trhu vnímáte jako perspektivní?

Ano, jednoznačně. Můj názor je, že diverzifikace je klíčová pro stabilní budoucnost firmy. Vidím příležitosti v oblasti luxusního balení, prémiového nábytkového průmyslu, zdravotnictví a designových prvků pro jiné dopravní prostředky (letectví, železnice). Tyto segmenty jsou méně závislé na masové výrobě, mají vyšší marže a ocenění kvalitní zpracování.

Jaké jsou podle vás největší rizika spojená s případnou změnou směru nebo rozšířením portfolia?

Z pohledu představenstva vidím riziko v tom, že si firma nebude dostatečně věřit a bude příliš dlouho váhat. Také je tu riziko podcenění finanční náročnosti vstupu na nové trhy. Může se stát, že první projekty nebudou ziskové, a je potřeba to vnímat jako investici do budoucnosti, ne jako neúspěch.

Pokud by firma diverzifikovala aktivity mimo automotive, jaké zdroje by podle vás bylo potřeba posílit jako první?

Z mého pohledu v první řadě know-how. Tedy odborné kapacity v technice a obchodě, které dokážou komunikovat se zákazníky z nových segmentů. Dále marketing a strategické řízení projektů. Samozřejmě je potřeba vytvořit dostatečný finanční polštář na nové investice a být připraveni na návratnost spíše ve střednědobém horizontu.

Polostrukturovaný rozhovor s obchodním ředitelem

Jak hodnotíte budoucnost automotive průmyslu z pohledu dlouhodobé stability a růstu?

Myslím si, že automotive průmysl tady bude i nadále, ale bude procházet významnou transformací. Elektromobilita, nové materiály, tlak na ekologii. To všechno mění požadavky zákazníků. Pro nás to znamená, že musíme být flexibilní. Vidím, že tradiční objemy se možná v budoucnu sníží, ale budou nové příležitosti v menších, specializovaných projektech a prémiových segmentech.

Jak velké riziko podle vás pro společnost představuje závislost na jednom dominantním odvětví?

Je to značné riziko. Pokud by přišly výkyvy na trhu nebo změny strategií u našich klíčových zákazníků, pocítíme to okamžitě. Navíc automotive má dnes velký tlak na ceny a marže. Proto si myslím, že je důležité hledat i jiné segmenty, které nejsou tak závislé na cyklickém vývoji a kde můžeme uplatnit naši kvalitu a flexibilitu.

Zvažujete strategickou diverzifikaci mimo automotive? Pokud ano, jaké segmenty trhu vnímáte jako perspektivní?

Ano, rozhodně o tom přemýšlíme. Já osobně vidím potenciál v oblasti zdravotnictví (výroba komponentů, potahových materiálů), dále v nábytkářském průmyslu nebo i v luxusním balení. Naším cílem je postupně otevřít dveře v těchto oborech. Musím ale říct, že náš tým na to zatím není stoprocentně připraven a potřebujeme na tom víc pracovat, jak směrem ke znalostem trhu, tak i v marketingu.

Jaké jsou podle vás největší rizika spojená s případnou změnou směru nebo rozšířením portfolia?

Největší riziko vidím v tom, že půjdeme do nového segmentu bez důkladné přípravy a znalosti trhu. Obchodníci jsou dnes zvyklí jednat s automotive zákazníky, kteří mají specifické procesy, ale jinde může být kultura a styl jednání jiný. Dalším rizikem je

investiční náročnost a případné nepochopení uvnitř firmy, že to není projekt na měsíc, ale spíš na roky.

Pokud by firma diverzifikovala aktivity mimo automotive, jaké zdroje by podle vás bylo potřeba posílit jako první?

Za mě určitě marketing a obchodní podporu. Potřebujeme silnější prezentaci, kvalitní materiály, web zaměřený i na jiné trhy, účast na veletrzích mimo automotive. Dále bych viděl potřebu posílit obchodní tým o lidi s kontakty a zkušenostmi mimo tento obor. Finančně by to chtělo rozpočet nejen na obchodní cesty, ale i na zkoušení pilotních projektů a vzorkování.

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím výroby:

Jak hodnotíte budoucnost automotive průmyslu z pohledu dlouhodobé stability a růstu?

Automotive bude podle mě pořád důležitý sektor, ale je jasné, že přichází velké změny. Výrobní nároky se mění, zkracují se série, zvyšují požadavky na flexibilitu a kvalitu. Myslím, že stabilita bude čím dál více závislá na schopnosti rychle reagovat a přizpůsobit výrobu. Pokud firma zůstane jen u standardních produktů, nemusí to být do budoucna udržitelné.

Jak velké riziko podle vás pro společnost představuje závislost na jednom dominantním odvětví?

Je to velké riziko hlavně z pohledu výroby. Pokud dojde k poklesu zakázek, máme nevyužitou kapacitu a hrozí problémy s efektivitou a náklady. Proto jsem jednoznačně pro to, aby firma hledala další segmenty, kde bychom mohli technologicky uplatnit to, co umíme, a tím využít stroje i lidi naplno.

Zvažujete strategickou diverzifikaci mimo automotive? Pokud ano, jaké segmenty trhu vnímáte jako perspektivní?

Z mého pohledu bychom mohli dobře fungovat v oblasti designových produktů, potahových materiálů pro nábytek, případně komponentů do luxusního balení nebo produktů pro interiéry letadel či vlaků. Technologicky to zvládneme, ale potřebovali bychom více specifikací a zadání, které by nám obchod přinesl.

Jaké jsou podle vás největší rizika spojená s případnou změnou směru nebo rozšířením portfolia?

Riziko vidím v tom, že se budeme učit nová pravidla za chodu. Jiné normy, jiné tolerance, jiný přístup zákazníků. Budeme potřebovat i jinou kontrolu kvality a možná částečné úpravy zařízení. Také je tu otázka vyšších nároků na školení lidí, což zabere čas i prostředky.

Pokud by firma diverzifikovala aktivity mimo automotive, jaké zdroje by podle vás bylo potřeba posílit jako první?

Jednoznačně technologické zázemí. Hlavně přípravu nových nástrojů a přípravků. Také bych posílil oddělení kvality a kontrolu, protože nové segmenty často znamenají jiné požadavky. A v neposlední řadě školení lidí, aby byli připravení na práci s odlišnými materiály a standardy.

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím technického úseku:

Jak hodnotíte budoucnost automotive průmyslu z pohledu dlouhodobé stability a růstu?

Automotive zůstane významným odvětvím, ale jeho charakter se mění. Roste tlak na nové materiály, lehké konstrukce, recyklovatelnost a menší série. Technologicky to znamená větší nároky na inovace a flexibilitu. Myslím, že firma, která bude inovovat a rychle reagovat, si v automotive stále najde své místo, ale nesmí spoléhat jen na tradiční postupy.

Jak velké riziko podle vás pro společnost představuje závislost na jednom dominantním odvětví?

Z mého pohledu je to riziko zejména proto, že když se změní trendy nebo přijde krize, musíme rychle přeorientovat výrobu na něco jiného. Pokud nebudeme mít připravené alternativy a technologie, může být pozdě. Proto technický úsek už dnes musí přemýšlet i mimo automotive a být připraven zavádět nové výrobní procesy.

Zvažujete strategickou diverzifikaci mimo automotive? Pokud ano, jaké segmenty trhu vnímáte jako perspektivní?

Ano, rozhodně. Já osobně vidím příležitosti v luxusním balení, interiérových prvcích pro prémiové produkty, ve zdravotnickém průmyslu a v oblasti designových výrobků. Všude tam můžeme uplatnit precizní povrchové úpravy, laminaci a šití. Klíčové ale bude adaptovat naše technologie na specifické požadavky těchto odvětví.

Jaké jsou podle vás největší rizika spojená s případnou změnou směru nebo rozšířením portfolia?

Technicky vidím rizika v tom, že vstoupíme na nové trhy bez dostatečného know-how o normách, testovacích metodách a zákaznických standardech. Budeme muset investovat do zkušebních vzorků, kvalifikačních procesů a častých revizí. Velkou výzvou bude také zajistit spolupráci mezi obchodem a technikou, aby sliby dané zákazníkům odpovídaly tomu, co umíme vyrobit.

Pokud by firma diverzifikovala aktivity mimo automotive, jaké zdroje by podle vás bylo potřeba posílit jako první?

Primárně bych posílil technický vývoj, zkušební laboratoř a tým projektových inženýrů. Budeme potřebovat více specialistů na přípravu nových projektů, testování a validace. Z technologického hlediska může být nutné investovat do nových typů strojů nebo softwaru pro simulace. A samozřejmě finance na vývojové vzorky a pilotní série, bez kterých se do nových trhů nepustíme.

PŘÍLOHA P II: VÝPOČET EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ

Roční zisk po zdanění

$$5\,422\,912 * 0,81 = 4\,392\,558,72 \text{ Kč}$$

ROI Rentabilita investic

$$(4\,392\,558,72 / 6\,320\,000) * 100 = 69,50 \%$$

Doba návratnosti investice

$$6\,320\,000 / 4\,392\,558,72 = 1,44$$

Čistá současná hodnota

- $CF = 4\,392\,558,72$ (doba zakázky 36 měsíců, nezáleží na počátku a konci roku, objemy odběrů jsou garantovány smluvně na každých 12 měsíců od počátku)
- $r = 0,08$
- $n = 3$ roky (tři po sobě jdoucí 12 měsíční období bez ohledu na počáteční měsíc)
- Investice = $6\,320\,000 \text{ Kč}$

$$NPV = \frac{4\,392\,558,72}{1,08^1} + \frac{4\,392\,558,72}{1,08^2} + \frac{4\,392\,558,72}{1,08^3} - 6\,320\,000 = 5\,000\,049 \text{ Kč}$$

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET CITLIVOSTNÍ ANALÝZY

ROI Rentabilita investic

S postupným náběhem výše zisku

- 1. rok 50 %: $0,5 * 4\,392\,558,72 = 2\,196\,279,36$ Kč
- 2. rok 80 %: $0,8 * 4\,392\,558,72 = 3\,514\,046,98$ Kč
- 3. rok 100 %: $4\,392\,558,72$ Kč
- Celkový zisk za 3 roky: $10\,102\,885,06$ Kč
- Rentabilita investice: $(10\,102\,885,06 / 6\,320\,000) * 100 = 159,86$ %

Diskontovaná doba návratnosti

Diskontované zisky:

- 1. rok: $2\,196\,279,36 / 1,08 = 2\,033\,592$ Kč
- 2. rok: $3\,514\,046,98 / 1,08^2 = 3\,012\,728,89$ Kč
- 3. rok: $4\,392\,558,72 / 1,08^3 = 3\,486\,954,73$ Kč

Kumulovaný peněžní tok po dvou letech: $5\,046\,320,89$ Kč

Zbývá z investice: $6\,320\,000 - 5\,046\,320,89 = 1\,273\,679,11$ Kč

Podíl na zisku 3. roku: $1\,273\,679,11 / 3\,486\,954,73 = 0,37$

Diskontovaná doba návratnosti: $2 + 0,37 = 2,37$