

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PURPOSE

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

MARTIN MICHALEC

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Michalec Martin**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Purpose**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DRDLA, M., MARTINOVIČOVÁ, D. Bankovníctví a pojišťovnictví, B.I.B.S., Brno 2005, ISBN 80-86575-45-4.

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

HNILICA, J., FOTR, J. Aplikovaná analýza rizika. 1. vyd. Praha GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

HLAVÁČKOVÁ, R. Základy podnikání, B.I.B.S., a.s., Brno 2004, ISBN 80-86575-70-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 24.05.2010

## **Abstrakt**

Předmětem diplomové práce je problematika týkající investic v podobě podnikatelského záměru, jako nástroj sloužící k co neblížšímu zhodnocení skutečné situace v První brněnské strojírně Velká Bíteš, a.s. a v oblastech její činnosti. Teoretická část seznamuje čtenáře se základními pojmy, prezentuje zkoumanou oblast a zabývá se teoretickým popisem podnikatelského záměru. V analytické části je věnována pozornost jak oborovému prostředí firmy a konkurenci, tak i firmě samotné. Návrhová část obsahuje vyhodnocení možných alternativ a doporučené řešení situace v dané investiční činnosti.

## **Abstract**

The goal of submitted thesis relates to investment as business purpose, used to evaluation of real situation in První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. and in the areas of its activities. Theoretic part describes basic terms, present problems in investigated area and deal with theoretical description of business purpose. The analytical part is focused on stakeholders, mainly on competitors and on firm itself too. The proposal part includes interpretation of possible options and recommendation of appropriate solution for given investment choice.

## ***Klíčová slova***

investice, konkurenti, efektivita, analýza, strojírenství

## ***Key words***

investment, competitors, effectiveness, analysis, engineering

**Bibliografická citace:**

MICHALEC, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 78 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. Května 2010

.....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji panu řediteli Divize strojírna a nářadí, Ing. Jaromíru Dvořákovi a celému managementu divize za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
Hlavní cíl práce .....	12
Dílčí cíle .....	12
<b>1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ VE FIRMĚ .....</b>	<b>14</b>
1.1.1. Předinvestiční fáze .....	15
1.1.1.1. Identifikace podnikatelských příležitostí .....	15
1.1.2. Technicko-ekonomická studie projektu.....	16
1.1.2.1. Informace a údaje pro tvorbu technicko-ekonomické studie .....	17
1.1.2.2. Zpracovatelský tým .....	18
1.1.2.3. Charakter a náplň technicko-ekonomické studie.....	18
1.1.2.4. Analýza trhu a marketingová strategie .....	19
1.1.2.5. Volba technologie .....	21
1.1.2.6. Způsob získání technologie .....	24
1.2. ANALÝZA RIZIK .....	24
1.2.1. Identifikace rizik .....	24
1.2.2. Vyhodnocení rizik .....	24
1.2.3. Mapa rizik .....	25
1.2.4. Opatření pro zabezpečení rizik.....	26
1.3. MOŽNOSTI FIRMY PŘI FINANCOVÁNÍ VLASTNÍCH INVESTIC .....	26
1.3.1. Vlastní zdroje .....	26
1.3.1.1. Volně použitelný zisk (nerozdělený zisk) .....	26
1.3.1.2. Odpisy .....	27
1.3.1.3. Tržby z prodeje nepotřebného majetku .....	28
1.3.1.4. Dlouhodobý rezervní fond .....	28
1.3.2. Cizí zdroje .....	28
1.3.2.1. Investiční úvěry .....	29
1.3.2.2. Obligace .....	29
1.3.2.3. Finanční leasing .....	30
1.3.2.4. Rezervy .....	31
1.3.2.5. Dlouhodobé směnky.....	31
1.3.2.6. Forfaiting.....	31
1.3.2.7. Stálá pasiva .....	32
<b>2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>33</b>
2.1. STEP ANALÝZA .....	33
2.1.1. Sociální faktory .....	33
2.1.2. Technologické faktory.....	33
2.1.3. Ekonomické faktory .....	34
2.1.4. Environmentální faktory .....	36
2.1.5. Politické faktory .....	36
2.2. OBOROVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY .....	37
2.2.1. Charakteristika trhů .....	37
2.2.2. Zákazníci .....	37
2.2.3. Dodavatelé.....	38
2.2.4. Distribuční mezičlánky.....	38

2.2.5. Veřejnost .....	39
2.2.6. Konkurence .....	39
2.2.7. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	39
2.2.7.1. Ohrožení ze strany nových konkurentů .....	39
2.2.7.2. Vyjednávací síla dodavatelů.....	40
2.2.7.3. Vyjednávací síla odběratelů .....	41
2.2.7.4. Ohrožení substituty .....	41
2.2.7.5. Hlavní konkurenti.....	41
2.2.8. Mapa konkurence .....	46
2.3. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY .....	47
2.3.1. Stakeholders .....	47
2.3.2. Analýza 7S .....	47
2.3.3. SWOT ANALÝZA .....	48
<b>3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>51</b>
3.1. DŮLEŽITÉ MILNÍKY PBS VELKÁ BÍTEŠ, A.S. ....	51
3.2. IDENTIFIKACE PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	54
3.2.1. Identifikace podnikatelské příležitosti - Skladování.....	54
3.2.2. Identifikace podnikatelské příležitosti - Firemní kultura.....	55
3.2.3. Identifikace podnikatelské příležitosti - Pracovní prostředí .....	55
3.2.4. Identifikace podnikatelské příležitosti - Vozový park.....	56
3.2.5. Identifikace podnikatelské příležitosti - Platy .....	57
3.2.6. Identifikace podnikatelské příležitosti - Obnova strojového parku .....	57
3.2.7. Identifikace podnikatelské příležitosti - Externí investice.....	58
3.2.8. Identifikace podnikatelské příležitosti - Reklama marketing, propagace .....	58
3.2.9. Závěr k identifikaci podnikatelské příležitosti .....	59
3.3. STUDIE PROVEDITELNOSTI .....	60
3.3.1. Zhodnocení poptávky .....	60
3.3.2. Vyhodnocení možnosti dle zákaznické poptávky.....	63
3.3.3. Popis technologie a velikost výrobní jednotky.....	65
3.3.4. Vyhodnocení studie proveditelnosti .....	65
3.4. VÝBĚR VARIANT, JEJICH FINANČNÍ ROZBOR A HODNOCENÍ .....	65
3.4.1. Příjmy z investic .....	66
3.5. NEJVÝZNAMNĚJŠÍ RIZIKA PROJEKTU .....	72
3.6. HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ VHODNÝCH ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ .....	73
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

## Název práce

Podnikatelský záměr pro První brněnskou strojírna Velká Bíteš, a.s.

## ÚVOD

Jako téma diplomové práce jsem zvolil podnikatelský záměr pro První brněnskou strojírna Velká Bíteš, a.s. Společnost je typickým příkladem podniku s totalitní historií. V posledních dvou dekadách společnost prošla mnoha změnami, nicméně bude-li to stačit k prosazení na současných globalizovaných trzích, kdy světová ekonomika je zmítaná krizí a nastává takzvané období „oddělování zrna od plev“ je ve hvězdách. A proto se nyní nabízí jedinečná možnost prozkoumat chování firmy zhodnotit a navrhnout investiční akci, která by nejvíce pomohla posílit postavení akciové společnosti na světových trzích a přispěla i ke zvýšení tvorby zisku.

Při volbě tématu jsem postupoval tak, že jsem si nejprve zvolil podnik, v němž budu diplomovou práci zpracovávat. Díky více jak pětileté praxi na Divizi strojírna a nářadí, která je jednou ze tří divizí První brněnské strojírně Velká Bíteš, a.s., jsem si vybral právě tuto divizi, abych zhodnotil oblasti, v nichž má určité nedostatky a navrhnul jejich řešení. Vzhledem k současné situaci se mi otevřelo poměrně široké pole možně působnosti v oblasti podnikatelských aktivit. Po konzultaci s ředitelem divize jsem se rozhodl zpracovat podnikatelský záměr, který díky zpracování teoretických poznatků a důkladné analýze prostředí firmy, může přinést zajímavé poznatky prostřednictvím návrhové části a to nejen jako nezávislý pohled na současnou situaci. Dále tato práce může sloužit top managementu akciové společnosti jako podklad při investičním rozhodování.

Sestavení návrhu bude předcházet situační analýza. Tu provedu především pomocí analýz STEP, Porterovy pěti konkurenčních sil, 7S, SWOT.

Na základě všech provedených analýz pak zpracuji návrhovou část s tím, že vyhodnotím možné druhy investic a zaměřím se na ty, které se budou jevit jako nejpodstatnější. U těchto variant podrobněji zpracuji ostatní hlavně ekonomické údaje, důležité pro konečný návrh řešení.

PBS je strojírenská společnost s divizionálním uspořádáním. V práci se budu zabývat nejvíce divizí DSN – „Divize strojírna a nářadí“. Tato divize se orientuje na kooperační opracování. Bohužel divize DSN má ve svém sortimentu pouze jeden finální výrobek, což znamená kompletní výrobu a montáž produktu jako takového např. elektromotor. Tímto finálním produktem jsou dekantální odstředivky. Jsou určeny pro oddělování pevných a suspendovaných částic z kapalin. Má široké spektrum využití – komunální a průmyslové kaly, potravinářský a chemický průmysl, zemědělství.

Klasickým obrobkem jsou statory a hřídele do elektromotorů asynchronních i synchronních ať už se jedná o motory do italských lokomotiv, či lodí do severního moře.

Mezi klíčové zákazníky patří světové firmy, jako jsou ABB, GE, EMERSON, Siemens, Honeywell.

## **Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Podstatou diplomové práce je vytvořit takový podnikatelský záměr pro První brněnskou strojírnou Velká Bíteš, a.s., který by pomohl vylepšit její současnou pozici na specifických světových strojírenských trzích, kde v současné době dochází k radikálním změnám v důsledku celosvětové hospodářské krize a s tím spojeným poklesem poptávky, zvýšení nároků na zkrácení dodacích lhůt a snížení cenové hladiny o desítky procent.

Důraz je kladen na ekonomické ukazatele i předpokládaný budoucí vývoj situace ve strojírenském odvětví. Tato práce je zaměřena zejména na zhodnocení možných variant podnikatelského záměru a tomu jsem podřídil i pracovní postupy při zpracování a sběru údajů. Vzhledem k utajení, či nedostupnosti některých strategických informací, byly některé hodnoty pro výpočty odvozeny pouze z dílčích vzorků daných segmentů. Snahou této diplomové práce je poskytnout co možná nejkompaktnější shrnutí souboru informací týkající se případných investičních akcí, které jsou určeny k dalšímu využití a to zejména na Divizi strojírna a náradí.

### ***Hlavní cíl práce***

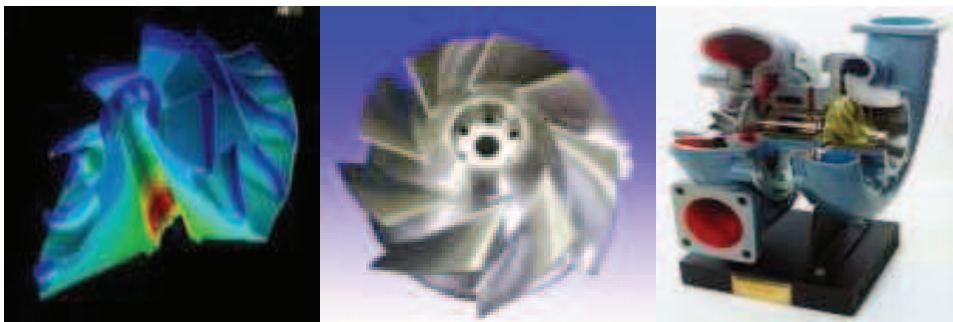
Prvotním cílem diplomové práce je vyhodnotit dané možnosti reálných investic, na jejímž základě lze doporučit či odmítnout nabízenou variantu podnikatelského záměru.

### ***Dílčí cíle***

Prvním z dílčích cílů patří nalezení teoretického východiska a správného postupu při zpracování problematiky.

Dalším z dílčích cílů práce je zanalyzovat současný stav podniku, jeho okolí a konkurence adekvátními metodami jako je analýza makro prostředí (STEP analýza), mikroprostředí (Porterova analýza pěti konkurenčních sil) a samotné firmy (SWOT analýza a 7S).

Mezi dílčí cíle patří i vybrání vhodného okruhu možných a především vhodných variant, jimiž se bude návrhová část nadále věnovat. Dále pak u těchto vybraných variant zhodnotit jejich potenciál a to formou vyhodnocení poptávky a následným propočtem základních ekonomických ukazatelů, na jejichž základě lze již v celku relevantně hodnotit zmíněné varianty.



Obr. 1: Lopatkové kolo turbíny. (Zdroj: [www.pbsvb.cz](http://www.pbsvb.cz))

# 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část je věnována investičnímu rozhodování ve firmě, studii proveditelnosti, analýze rizik a možnostem vlastního financování investice.

## 1.1. Investiční rozhodování ve firmě

Přípravná fáze, vyhodnocení a volba investičních projektů mají vycházet nejen z firemní strategie, ale dodržovat její specifické složky, které jsou tvořeny především strategiemi:

- **výrobní** (jaké produkty a služby, či jejich skupiny chce firma rozvíjet, resp. utlumovat),
- **marketingová** (na jakých trzích se chce firma pohybovat, jakým způsobem se chce tyto trhy dostat a jak bude podporován prodej),
- **inovační** (inovační úsilí bude zaměřeno na které technologie, produkty a procesy),
- **finanční** (jaká je cílová struktura zdrojů financování),
- **personální** (o jaké typy pracovníků, s jakými kompetencemi a znalostmi se chce firma opírat),
- **zásobovací** (zabezpečení základních druhů vstupů).<sup>1</sup>

Samotnou přípravu a uskutečnění projektů od identifikace specifické základní myšlenky záměru, až po dokončení jeho činnosti v provozu a likvidaci můžeme chápat jako sled fází:

- příprava investice,
- investování,
- provoz,
- ukončení provozu a likvidace.

---

<sup>1</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 13.

### ***1.1.1. Předinvestiční fáze***

Předinvestiční fáze mívá většinou tři základní etapy, které jsou tvořeny:

- identifikací podnikatelských příležitosti,
- předběžným výběrem projektů a přípravou projektu zahrnující analýzu jeho variant,
- vyhodnocení projektu a volbou o jeho zamítnutí, či realizaci.

#### **1.1.1.1. Identifikace podnikatelských příležitostí**

Východisko předinvestiční fáze je tvořeno identifikací podnikatelských příležitostí, neboť projekty se většinou vyvíjejí od vyjasnění určitých podnikatelských příležitostí. Tato fáze již může být určitým podkladem pro mobilizaci finančních zdrojů, neboť případní investoři, ať už tuzemští či zahraniční, mají zájem získat informace o nově identifikovaných, životaschopných podnikatelských příležitostech.

Impulsy pro podnikatelské příležitosti je možno získat neustálým sledováním a hodnocením informací podnikatelského okolí obsahující poptávku po určitých produktech a službách, expertní možnosti, objevení zdrojů důležitých surovin, objevení nových produktů a technologií aj.

Většinou lze využít různých studií, jako je např. marketingová studie a studie spotřeby v dané zemi, analýzy oborové a odvětvové struktury průmyslu, rozvojové plány, studie technologického a technického vývoje, studie vyhodnocující dopady rozvoje techniky a technologie na životní prostředí, hodnocení zkušeností ostatních zemí s podobným ekonomickým základem a úrovní rozvoje kapitálu, pracovních sil a přírodních zdrojů aj.

Jak uvádí Fotr se Součkem, takto získané podněty, resp. určité podnikatelské příležitosti je však třeba posoudit a vyhodnotit před jejich podrobným propracováním do podoby investičního projektu. Je třeba si uvědomit, že samotná konstrukce ukazatelů, případně systémů na nich založených, je z hlediska složitosti reality podnikové praxe konstruovaná pomocí velice jednoduchého matematického aparátu, který není schopen tuto realitu popsat algoritmem.<sup>2</sup> Určitou formou vyjasnění jednotlivých příležitostí jsou studie těchto příležitostí (*opportunity studies*), jejichž

---

<sup>2</sup> MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 2008. s. 28.

cílem je zpracování dostupných informací o jednotlivých příležitostech do formy, která by umožnila posoudit, alespoň v hrubé míře, efekty a nadějnost projektů, založených na těchto příležitostech. Tyto studie příležitostí by měly být poměrně stručné, málo nákladné, využívat spíše agregované informace a odhady než detailní analýzy", a měly by umožnit osvětlení podstatných aspektů těchto příležitostí. Hodnocení podnikatelských příležitostí je vždy založeno na srovnání s variantou "nedělat nic", která je základem hodnocení.

Výsledkem vyhodnocení těchto studií je pak první selekce podnikatelských příležitostí, tj. určitý předběžný výběr těch příležitostí, kterým bude věnována další pozornost (v dalším kroku bude zpracována technicko-ekonomická studie, resp. předběžná technicko-ekonomická studie) a naopak vyloučení příležitostí, z jejichž studií vyplynula např. velká rizikovost projektů, které by byly založeny na těchto příležitostech, nedostatečná výše ekonomických efektů, nadměrná finanční.<sup>3</sup>

### ***1.1.2. Technicko-ekonomická studie projektu***

Tento druh studie by měl poskytnout komplexní podklady, požadované pro investiční rozhodování. V rámci této studie je třeba zformulovat a vyšetřit kriticky základní technické, finanční, komerční, a ekonomické požadavky, neboli požadavky související s ochranou životního prostředí, a to na podkladě určitých řešení, které byly sestaveny již v předběžné technicko-ekonomické studii. Výstupem je pak sestavení projektu i s jeho závěry a cíly a primárními charakteristikami, zahrnujícími marketingové strategie, potenciální podíly na trhu, kapacity produkčních jednotek, jejich destinace, vstupní zdroje a materiály, optimální technologii a produkční vybavení a případně i dopad na životní prostředí. Prvotním účelem technicko-ekonomické studie je volba nejlepší varianty projektu, určení časového rámce realizace a jeho rozpočtu.

Pokud feasibility study (tech.-eko. studie) zjistí jisté nedostatky projektu a jeho ekonomická efektivnost není vyhovující, je zapotřebí najít jinou variantu projektu, jako je například změna produkčního programu s tržním zaměřením, využití jiné technologie atd. Pokud se i přesto jeví projekt jako nevhodný, je třeba to zohlednit a také patřičně zdůvodnit.

---

<sup>3</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 17.

### 1.1.2.1. Informace a údaje pro tvorbu technicko-ekonomické studie

I když je možné stanovit určité základní charakteristiky projektu (např. celkové investiční náklady, provozní náklady aj.) s požadovanou přesností, jsou často čas a náklady potřebné na získání a zpracování potřebných údajů takové, že je nutné vycházet z určitých předpokladů. Pokud je tomu tak, je třeba to v technicko-ekonomické studii vždy uvést.

Jestliže budeme věnovat pozornost např. stanovení investičních nákladů projektů, pak pro jejich odhad lze užít:

- vypsání a vyhodnocení nabídkových řízení, vycházejících z kvalitativní specifikace projektu,
- cen z obdobných projektu ke kalkulaci nákladu založené na kvantitativní specifikaci projektu,
- jednotkových nákladových parametru odvozených ze srovnatelných projektů (např. náklady na 1 m<sup>2</sup> zastavěné plochy, resp. na 1 m<sup>2</sup> obestavěného prostoru),
- odhady celkových nákladů pro skupiny výrobních zařízení, resp. určité funkční části projektu s využitím nákladu již realizovaných projektu.

Odhady investičních nákladů, stanovené některým z výše uvedených postupů, je třeba upravit vzhledem k určitým faktorům, mezi něž patří především:

- roční tempo inflace a vývoj směnných kurzů,
- odlišnosti lokálních podmínek, např. klimatických a seismických,
- odlišné zákonné normy týkající se např. technického provedení stavby, bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí aj.,
- přístupnost lokality, kde má být projekt realizován.
- možné chyby vyplývající z nedostatku spolehlivých dat, předběžnosti návrhu projektu, metodologických nedostatku aj.<sup>4</sup>

Odhady výrobních nákladů by měly vycházet z výrobní kapacity dosažitelné za normálních pracovních podmínek, tj. při respektování výkonnosti instalovaných zařízení a pracovního režimu vycházejícího z předpokládané směnnosti, pracovních přestávek na opravy, údržbu, seřizování, dovolených aj.

---

<sup>4</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 26, 27.

Spolehlivost odhadu těchto nákladů bude záležet především na dostupnosti údajů o spotřebě materiálu a energie, počtu pracovníků a výši režijních nákladů (zvláště velikost režijních nákladů je obtížné spolehlivě odhadnout, a to především ve studii podnikatelské příležitosti a předběžné technicko-ekonomické studii).

#### **1.1.2.2. Zpracovatelský tým**

Sestavovat technicko-ekonomickou studii projektu by měl **tým odborníků** z rozličných profesí tak, aby byly všechny významné oblasti projektu odborně pokryty. Z těchto důvodů by měl být zpracovatelský tým tvořit:

- marketingový specialista,
- ekonom,
- strojní, případně podle potřeby i stavební inženýr,
- technolog,
- odborník z oblasti managementu,
- specialista na ochranu životního prostředí.
- specialista z oblasti financování a účetnictví,<sup>5</sup>

#### **1.1.2.3. Charakter a náplň technicko-ekonomické studie**

Hlavním předmětem technicko-ekonomické studie je podrobné rozpracování ekonomických, technických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu. Studie by měla obsahovat veškeré informace, které jsou důležité k celkovému zhodnocení projektu, jež mají vliv na rozhodnutí o uskutečnění projektu, či jeho odmítnutí.

Technicko-ekonomická studie projektu by měla z hlediska náplně obsahovat tyto složky:

- analýza trhu a marketingová strategie,
- popis technologie a velikost výrobní jednotky,
- materiálové vstupy a energie,
- umístění produkční jednotky,

---

<sup>5</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 28.

- lidské zdroje,
- řízení a organizace,
- finanční analýza a hodnocení,
- analýza rizik.<sup>6</sup>

#### 1.1.2.4. Analýza trhu a marketingová strategie

Primárním cílem projektu je buď využití určitých dostupných zdrojů, nebo uspokojení stávající či potenciální poptávky. V obou případech je však klíčová analýza trhu a to jak pro rozhodování o základních parametrech záměru i pro finální úspěch tohoto projektu. Prozkoumání trhu, analýza a předpověď poptávky, stanovení konkurenční situace aj. tvoří také východiska pro sestavování marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, které jsou tvořeny především marketingovým mixem.

Skladba marketingové strategie pouze určitou částí výsledné strategie projektu, respektive podniku, který projekt realizuj. Sestavování celkové strategie projektu, resp. podnikatelské strategie firmy je složitý proces, který je možné rozdělit do těchto fází:

- analýza a hodnocení výchozí situace projektu či firmy (zahrnuje analýzu a hodnocení zdrojů, výrobního programu firmy, finanční a ekonomické situace aj.).
- analýza a hodnocení podnikatelského okolí (ekonomické, technologické, finanční, mezinárodně politické) včetně analýzy trhu,
- stanovení strategických cílů.
- tvorba a hodnocení variant strategie na základě silných i slabých stránek firmy, příležitostí a rizik podnikatelského okolí,
- volba strategie určené k realizaci<sup>7</sup>.

Dále je pak zapotřebí:

- **Určit koncový trh projektu** i s popisem a analýzou jeho struktury; součástí tohoto kroku je definice trhu, definování produktů, cenové hladiny, podpory prodeje a distribučních kanálů, charakteristika producentů i zákazníků, využití

---

<sup>6</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 33.

<sup>7</sup> tamtéž, s. 34.

výrobních kapacit, struktura distribuce (distribuční kanály a geografická struktura), základní druhy konkurence, množstevní charakteristiky trhu, jakostní charakteristiky trhu.

- **Analyzovat zákazníky.** Věnovat pozornost zodpovězení otázek typu: Co se kupuje na trhu? Proč se to kupují? Co k tomu zákazníky vede? Kdo to kupuje? Kdo rozhoduje o nákupu? Kolik se zboží nakupuje a kdy se nakupuje? Kde se provádí nákupy? Pozor je třeba dát na to, že různé trhy mají různé vlastnosti z hlediska chování zákazníků.
- **Definovat segmenty trhu.** Trh lze hodnotit buď jako celek, nebo podle jednotlivých segmentů. Je vhodné však rozdělit trh na určité segmenty na základě diferentního chování zákazníku. Segmentaci trhu je možné postavit na třech primárních faktorech, které tvoří geografické či lingvistické hledisko, sociálně-demografická kritéria pro jednotlivce, či podniky a kritéria psychologická. V návaznosti na segmentaci trhu je potřeba ověřit možnost vstupu na zahraniční trhy, s čímž je spojeno geografické rozčlenění možného exportu. Technicko-ekonomická studie má poskytnout odpověď na otázky, zda podnik získá větším zaměřením na export jisté strategické výhody a jaké to budou výhody, případně jaké ohrožení by pro projekt mohla na druhé straně zahraniční konkurence znamenat.
- **Analyzovat tržní konkurenci;** konkurenční faktory budou značně ovlivňovat vlastní podíl na trhu, a tak je důležité věnovat nemalou pozornost těmto vlivům. Je proto velmi důležité určit naše klíčové konkurenty pro jednotlivé segmenty trhu a jejich sílu, seznámit se s silou těchto konkurentů, jejich počínání, silné a slabé stránky apod. Přínosné je taky zvážit možnou reakci konkurence na náš projekt, případně nebezpečí zapříčiněné vstupem dalších potenciálních konkurentů na trh i hrozby plynoucí z existence či objevení se substitučních výrobků či služeb
- **Analyzovat distribuční kanály,** tzn. kanály propojující producenta s koncovým spotřebitelem. Tyto distribuční kanály jsou tvořeny velkoobchodem,

maloobchodem a přímou distribucí zákazníkům, nebo jejich kombinace. Opodstatněné je určit a vyhodnotit výhody a nevýhody jednotlivých distribučních kanálů.

- **Analyzovat obor**, do kterého projekt svým charakterem náleží; v této souvislosti je třeba především posuzovat životní cyklus tohoto oboru a určit, ve které fázi životního cyklu se tento obor nachází'. Identifikace fáze životního cyklu příslušného oboru je důležitá, neboť ovlivňuje současnou úroveň i budoucí vývoj potenciálu trhu i tržní podíl. Kromě analýzy životního cyklu oboru je významné hodnotit i intenzitu konkurence v oboru (ta je závislá na bariérách vstupu do oboru a výstupu z oboru, tlaku substitučních výrobků a vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů), která ovlivňuje míru ziskovosti oboru.<sup>8</sup>
- **Stanovit budoucí vývoj poptávky**, což s sebou nese finální, stěžejní a také nejobtížnější fázi marketingového výzkumu. Prvním krokem je podrobný odhad reálného celkového objemu trhu a odhad tržního potenciálu, tzn. maximální možné poptávky celkového trhu.

#### 1.1.2.5. Volba technologie

Mnoho faktorů ovlivňuje volbu technologie, z nichž některé (podobně jako u výběru velikosti produkční jednotky) mají povahu omezujících podmínek.

Mezi omezující podmínky mohou patřit:

- **Dostupnost, resp. kvalita základního materiálu**; např. kvalita vápence ovlivňuje v rozhodující míře volbu mokré či suché technologie v případě cementárny. Z hlediska dostupnosti může být vhodnější technologie založená na užití domácích surovin než na importu vzhledem k menší rizikovosti jejich zabezpečení.
- **Disponibilní zdroje finančních prostředků**, které mohou ovlivnit dostupnost získání pokrokových technologií. Zejména v počátečním období po dokončení vývoje "revoluční" technologie jsou za možnost jejího získání požadovány

---

<sup>8</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 34-36.

platby, které by v co nejkratší době uhradily (mnohdy nemalé) prostředky vynaložené na její vývoj.

- **Disponibilita technologie**, jejíž použití sice předpokládá navrhované řešení, ale ne vždy je majitel technologie ochoten ji poskytnout třetím stranám, např. je-li kupec technologie současně konkurentem majitele technologie, který danou technologii vyvinul a aktivně ji využívá.
- **Kvalita vlastního vývoje a technologického know-how**, které mohou zásadně ovlivnit jak zavedení vlastních technologií, tak rozhodnou měrou přispět k výběru "správné" a budoucím požadavkům vyhovující technologie.
- **Legislativní podmínky a předpoklady**, kdy např. ze zákona o integrované prevenci vyplývá povinnost realizovat pouze technologie klasifikované jako tzv. "nejlepší dostupné technologie", jejichž seznam je uveden v příslušné legislativě EU.
- Již zvolené **základní charakteristiky** projektu, které určitým způsobem omezují rozhodovací prostor, pokud jde o volbu technologie. Např. zvolené umístění výrobní jednotky může vylučovat volbu určité technologie, která nadměrně znečišťuje životní prostředí, zvolená velikost výrobní jednotky vylučuje uplatnění určitých technologií buď zcela, nebo by jejich užití bylo velice nákladné a obdobně to může být u základního materiálu, jehož volba někdy jednoznačně vymezuje volbu technologického procesu.<sup>9</sup>

V mnoha případech však existující omezení nevymezují jednoznačně volbu technologie, a proto je třeba posuzovat a hodnotit jednotlivé v úvahu přicházející varianty. Při tomto hodnocení je třeba zvažovat určité faktory, mezi něž patří především:

- **Šíře výrobního sortimentu.** Je třeba daný technologický proces zabezpečit. Případně jeho kvalitu. Se snižujícím se počtem možných produktů, se zvyšuje citlivost projektu s touto technologií a se tím se projekt stává rizikovějším.

---

<sup>9</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 51-53.

- **Výše nákladů**, jež je třeba k pořízení dané technologie pro vybranou velikost produkční jednotky vynaložit. Tyto výdaje tvoří jen investiční náklady na pořízení patřičných výrobních vybavení, jejich montáž, ale též např. licenční poplatky v případě licenční technologie, výdaje na získání průmyslových práv od jejich držitelů aj.
- **Výše výrobních nákladů**, jimiž se mohou některé jednotlivé technologie lišit a které mohou ze značné části ovlivnit vlastní výsledky projektu. Nejedná se tu jen o materiálové náklady a mzdy výrobní obsluhy, ale i o některé režijní nákladové položky, např. náklady na opravy a údržbu aj.
- **Náročnost technologie na pracovní síly**, související se stupněm automatizace a mechanizace produkčního procesu. V tomto případě zde hraje jistou roli jednak dostupnost pracovníků, jednak vztah mzdových nákladů, resp. úspory těchto nákladů vzhledem k nákladům investičním. V případě levné pracovní síly bývá výhodnější zvolit technologický proces investičně méně náročný s nižším stupněm automatizace a mechanizace, avšak náročnější na pracovní sílu. Při dražší pracovní síle to může být naopak.
- **Míra novosti a pokrokovosti technologie**. Je třeba se vyhnout jak zastaralým technologiím, tak si i uvědomit nebezpečí pramenící z volby moderní technologie, která je sice moderní, ale řádně neprověřená. Svoji roli zde může sehrát i schopnost zvládnutí vysoce pokrokové technologie v závislosti na kvalitě disponibilní pracovní síly.
- **Znečištění životního prostředí** (emise škodlivých látek do ovzduší, odpadních vod, poškození půdy), které jednotlivé technologie způsobují. Zpřísnování podmínek ochrany životního prostředí vyvolává rostoucí tlak na zabezpečení čistících zařízení s dopady na růst investičních nákladů, resp. na uplatňování technologií šetrných k životnímu prostředí či technologií bezodpadových.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 51-53.

### **1.1.2.6. Způsob získání technologie**

Mimo možnosti volby technologie je potřeba uvážit v technicko-ekonomické studii také možnosti získání této technologie, a to především v případě, že je technologie specifickým způsobem chráněna. Jako primární možnosti získání technologie se nabízejí především:

- přímý nákup,
- vytvoření společného podniku,
- vlastní výzkum,
- získání licence.

## **1.2. Analýza rizik**

Dalším nezbytným krokem je analýza rizik, jíž je věnována tato kapitola. Základním kamenem procesu snižování rizik je samozřejmě jejich analýza. Analýza rizik se většinou popisuje jako proces definování ohrožení, pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na aktiva, tedy určení rizik a jejich závažnosti.

### **1.2.1. Identifikace rizik**

Identifikace rizik se skládá ze zjištění a strukturované evidenci důležitých potenciálních rizik a jejich ohodnocení do určených klasifikačních skupin.

Předmětem je vytvoření seznamu zjištěných potenciálních rizik, tzv. katalogu rizik. Základní množinu potenciálních rizik můžeme sestavit na bázi upotřebitelných informačních zdrojů, kterými mohou být např. již dříve identifikované soubory rizik, seznamy typických rizik např. při řízení projektů atd.

### **1.2.2. Vyhodnocení rizik**

Vyhodnocení důležitosti (resp. významnosti) nalezených rizik může být provedeno buď kvalifikovaným odborníkem - expertem nebo skupinou odborníků – expertů. Poněvadž se rizika týkají značně rozsáhlé a různorodé věcné problematiky, přichází v úvahu v podstatě pouze skupinové hodnocení těchto rizik.

**Skupinové hodnocení** primárního souboru rizik skupinou, je zpravidla uskutečňováno zpravidla v podobě řízené skupinové diskuse s respondenty a jeho výsledkem je jednak posouzení a popř. upravení základního množiny potenciálních rizik, jednak jejich prvotní vyhodnocení z hlediska jejich významu.

Soubor respondentů je většinou volen způsobem přímé nominace z vhodných osob relevantních z pohledu zaměření analýzy rizik.

Smyslem hodnocení je u každého rizika stanovit míru jeho **dopadu D a pravděpodobnost výskytu P**.

Dopad i pravděpodobnost jsou vyhodnoceny v kvalitativních bodových stupnicích s definovaným významem jednotlivých bodů škály.

**Katalog rizik** je veden v elektronické podobě a zahrnuje řádově desítky rizik. Jednotlivá rizika mají uvedeny podrobnější popisy a další atributy. V katalogu rizik lze rizika běžně třídit dle dalších kritérií do vhodných skupin a kategorií.

### ***1.2.3. Mapa rizik***

Rizika, jež byla zjištěna a hodnocena jako nejnaléhavější, jsou podrobeny dalšímu, podrobnějšímu zkoumání za použití tzv. mapy rizik.

Graficky je pak relativní postavení znázorněno a významnosti hlavních rizik v tzv. **mapě rizik**, což je dvouosý graf poloh rizik v souřadnicích „pravděpodobnost“ a „dopad rizika“

Mapa rizik a skupiny kritických, nejzávažnějších a provozních rizik jsou v pravidelných intervalech aktualizovány s přibližně roční frekvencí.

**Tvorba a aktualizace mapy rizik** je vykonávána obvykle za pomoci skupiny expertů, v podobě řízené týmové diskuse nad mapou. Společný názor může být získán i jako průměrný výstup individuálních názorů, s případným vyloučením a registrací extrémně odlišných tzv. kacírských názorů.

#### ***1.2.4. Opatření pro zabezpečení rizik***

Akce vedoucí k zvládnutí respektive zabezpečení kritických rizik jsou konkretizací uvažovaných taktik a jejich smyslem je posunout „pozici“ kritických rizik v mapě rizik co nejbližší k počátku, tzn. co nejvíce snížit jejich dopad nebo pravděpodobnost.

Těmito akcemi jsou různé postupy a procesy, které jsou postaveny na aktivním ovlivňování rizika – **snižování pravděpodobnosti jejich vzniku a potenciálních dopadů prostřednictvím přijatých opatření** a zajišťovacích systémů. Pro jednotlivá opatření jsou určovány jeho charakteristiky, termín uskutečnění apod. Standardním příkladem opatření pro zajištění rizika je pojištění.

Dále je vhodné dodržovat následující zásady:

- Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.
- Uvažuj o pravděpodobnostech.
- Neriskuj mnoho pro málo.<sup>11</sup>

### **1.3. Možnosti firmy při financování vlastních investic**

Kapitola věnovaná možnostem, které lze použít při financování investic, jejich výhody a nevýhody.

#### ***1.3.1. Vlastní zdroje***

Hlavním kritériem členěním je podle původu zdroje. V tomto případě se jedná o zdroje vlastní.

##### **1.3.1.1. Volně použitelný zisk (nerozdělený zisk)**

Zbývá z bilančního zisku po uhrazení povinných a dohodnutých plateb; příliš vysoký podíl vlastních zdrojů může vést k oslabení vnějšího tlaku na efektivnost

---

<sup>11</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 2010. s 126.

investic a k přechodnému zhoršení majetkové struktury podniku v důsledku přesunu peněžních prostředků z hotovostí na úhradu investic, tj. do dlouhodobého majetku a přírůstku zásob při zavádění investic do provozu.<sup>12</sup>

Pro větší plánovanou investiční akci, má firma možnost zaplatit z volně použitelného zisku, ovšem raději sáhne po kapitálu z cizích zdrojů, protože kapitál v této podobě je za této situace pro podnik výhodnější než jakýkoliv kapitál vlastní. Malou část volně použitelného zisku je proto lepší rozdělit na odměny pro zaměstnance za kvalitní výkony, část si mezi sebou rozdělí management na odměnách, další část podnik převede do dalšího roku, a zbytek uloží do svého fondu.

Většinou je na nerozdělený zisk pohlíženo jako na nejdostupnější finanční zdroj se zdůvodněním, že to firmu nic nestojí na rozdíl od úvěru nebo obligací, ze kterých se platí úrok. Tohle však není správný názor, poněvadž výnosnost nerozděleného zisku musí být srovnatelná s tím, co by majitelé podniku získali, kdyby jim byl vyplacen nerozdělený zisk ve formě dividend nebo podílů na zisku.

#### **1.3.1.2. Odpisy**

Podnik má možnost financovat investice i odpisy. To, že je lze současně považovat za finanční zdroj je dáno tím, že jsou sice nákladem, ne však v daném čase peněžním výdajem. Částky odpisů získává podnik inkasem tržeb, tj. v cenách prodané produkce zpět a jsou součástí jeho peněžních příjmů. Nevýhodou u tohoto druhu financování je určitý časový posun mezi získáním potřebné výše peněžních prostředků z odpisů a potřebou obnovy majetku a také skutečností, že v důsledku inflace zpravidla celková částka získaná prostřednictvím odpisů neodpovídá ceně obdobného majetku nově pořizovaného. Přesto jsou výhodnější než zisk, neboť jsou stabilním zdrojem financování, nepodléhají zdanění a podnik je má k dispozici, i když zisk nevytváří.<sup>13</sup>

Společnost si sama volí způsob odpisování a tím i samotnou výši odpisů a také to, jak celou částku získanou jejich prostřednictvím využije. Jedna z variant je i splácení dluhů nebo financování dlouhodobého rozvoje.

---

<sup>12</sup> HLAVÁČKOVÁ, R. *Základy podnikání* 2004. s. 83.

<sup>13</sup> tamtéž, s. 26.

### **1.3.1.3. Tržby z prodeje nepotřebného majetku**

V tomto případě jde o získání financí z majetku, který je ve firmě nežádoucí, a proto je realizován jeho odprodej za zůstatkovou cenu. Inkasovanými finančními prostředky může podnik pokrýt různé investice. Tento zdroj ovšem podléhá zdanění a nedá se s nimi většinou financovat v takové míře jako odpisy.

Připravované investice, jako je pořízení nových počítačů a softwaru, nábor nových zaměstnanců a rekvalifikace některých svých současných zaměstnanců, budou dozajista potřebovat přísun finančních prostředků po delší dobu. Podnik ví, že cizí kapitál je pro ni výhodnější než její vlastní, ovšem vypůjčení dalšího kapitálu by znamenalo porušení zlatého pravidla, jež hovoří o tom, že poměr mezi vlastním a cizím kapitálem by měl být přibližně dle odvětví 50 – 50.

### **1.3.1.4. Dlouhodobý rezervní fond**

Tento fond může podnik vytvářet jak z čistého zisku, tak i při vzniku společnosti příplatky společníků nad hodnotu vkladu. Pokud není vytvářen při zakládání podniku, je tento povinen začít s jeho tvorbou v roce, kdy čistého zisku dosahuje poprvé. Konkrétně u této firmy ve výši nejméně 10 % z čistého zisku, ne však více než 5 % hodnoty základního kapitálu. Tento fond se pak doplňuje ročně o částku určenou ve společenské smlouvě, nejméně však 5 % z čistého zisku až do dosažení požadované výše rezervního fondu, minimálně však do 10 % základního kapitálu.<sup>14</sup>

Rezervním fondem se podnik rozhodl uhradit možné ztráty z hospodaření nebo opatření, kterými by mohl případné nepříznivé podmínky překonat. Díky svým dobrým hospodářským výsledkům zatím této možnosti nevyužil.

## ***1.3.2. Cizí zdroje***

Kapitola se zabývá cizími zdroji, jako možnou variantou pro financování vlastních investic.

---

<sup>14</sup> HLAVÁČKOVÁ, R. *Základy podnikání* 2004. s. 33.

### 1.3.2.1. Investiční úvěry

Též střednědobé a dlouhodobé úvěry, tyto úvěry jsou pro banku nejrizikovější a odpovídá tomu i vyšší úroková sazba ve srovnání s úvěry krátkodobými. Pokud bude podnik potřebovat tento zdroj, musí nejprve poskytnout podrobnou analýzu celkové ekonomické a zejména finanční situace a úvěrové minulosti žadatele o úvěr. Dá se ale řešit i převodem majetku na banku, nejčastěji nemovitostí, to v případě hypotekárních úvěrů. Úvěry jsou tedy cizím zdrojem a jsou pro podnik levnější než zdroj vlastní. Podnik může využít např. emisní půjčku, kdy by získal peněžní prostředky pomocí emise obligací, anebo hypotekární úvěr, který představuje klasickou formu úvěru oproti zástavě nemovitého majetku. Pokud by podnik nebyl schopen úvěr splácet, zastavený majetek by byl exekučně realizován na trhu a z utržených prostředků je uhrazena pohledávka. Hypotekární úvěr může nabývat různých forem, a to například:<sup>15</sup>

úroková zápůjčka, podnik splácí průběžně pouze úrok a dlužnou splátku zaplatí na konci období s poslední úrokovou splátkou,

splátková zápůjčka, dluh je umořován pevnými splátkami a placením úroku,

anuitní zápůjčka, dluh je splácen pevnou splátkou.

Tato možnost se jeví jako jedna z velmi pravděpodobných možností a v praxi také využívaných v hojné míře. V tomto případě se předpokládá, že tento cizí zdroj podnik zhodnotí lépe, než kolik za něj platí, zvýší jeho použití výnosnost vlastního kapitálu.

### 1.3.2.2. Obligace

Je dlouhodobý cenný papír a také další možný způsob financování z cizích zdrojů. Pokud by podnik zamýšlel emitovat obligace, musel by podstoupit hodnocení své bonity pomocí ratingu pro vyhodnocení vlastní úvěruschopnosti. Čím lepší hodnocení podnik utrží, tím se poté obligace pro případné investory jeví jako méně rizikové a jejich udání na kapitálovém trhu je jednodušší. Jednou z výhod u obligací je, že na pokročilém kapitálovém trhu jsou považovány za méně rizikové cenné papíry, a proto i úroky z nich bývají většinou menší než výnosy z akcií. Mínusem obligace je povinnost první splátky za určitý čas, což s sebou nese riziko při poklesu zisku. Mohou

---

<sup>15</sup> DRDLA, M., MARTINOVIČOVÁ, D. *Bankovnictví a pojišťovnictví*, 2005. s. 111.

je využívat jen velké a známé firmy, které jsou pod drobnohledem přísné účetní a finanční kontroly.

### **1.3.2.3. Finanční leasing**

Je dlouhodobý, servisní služby se při něm neposkytují. Pronájem je nezrušitelný a platby za nájemné musí plně uhradit cenu pronajatého zařízení. Sumu všech úhrad leasingové společnosti tvoří:

- leasingová splátka,
- riziková a obchodní marže,
- zůstatková cena.<sup>16</sup>

Výhodnost leasingu je možno charakterizovat následujícími aspekty:

Podnik nemusí financovat dlouhodobé potřeby vlastním kapitálem. Leasingová splátka je započitatelná do daňově uznatelných nákladů a vzniká úspora na dani. Prostředek získaný leasingem není vykazován mezi dlouhodobým fixním majetkem, zvyšuje se tím likvidnost majetku podniku,

Leasingové financování je pružnějším a rychlejší než financování prostřednictvím úvěru či obligací. Riziko spojené s investováním pro podnik se snižuje a přenáší se na pronajímatele.

Uvedený způsob financování dlouhodobých potřeb přináší však podniku i určité nevýhody. Mezi ně patří zejména:

Vyšší náklady na leasing než při pořízení majetku s využitím bankovního úvěru. Smlouva o pronájmu je stěží vypověditelná. Může to být nevýhodné např. při rychlém zastarávání příslušného majetku či špatném odhadu podnikových potřeb. Po ukončení pronájmu zůstává ve vlastnictví podniku téměř odepsaný majetek, podnik nemůže snižovat své daňové zatížení.

Veškeré zásahy do prostředku je možné provádět se souhlasem leasingové společnosti, tím jsou omezena užívací práva nájemce. V případě bankrotu leasingové společnosti se mohou vyskytnout při jednáních o náhradě zaplacených splátek.

Podnik může využít i jiných druhů leasingu, a to:<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 2005. s. 310.

Nepřímý leasing – liší se od přímého leasingu tím, že do obchodního vztahu vstupuje třetí subjekt – leasingová společnost (přejímá roli financujícího a současně majitele);

Dohodu o prodeji a zpětném pronájmu (sale and lease-back) – spočívá v tom, v že by podnik příslušný majetek prodal leasingové organizaci a současně s ní uzavře smlouvu o pronájmu tohoto majetku;

Operativní leasing – při němž by určitý předmět pronajal na předem určenou dobu. Zrušení tohoto leasingu se sankčně nepostihuje.

#### **1.3.2.4. Rezervy**

Slouží k financování nepředvídatelných výdajů v budoucnosti (např. kursových ztrát, oprav zařízení a budov, nedobytných pohledávek) a pokrývá se jimi riziko, jež podnikání přináší; jsou tvořeny na vrub nákladů, což je odlišuje od rezervních fondů, které jsou tvořeny ze zisku.

#### **1.3.2.5. Dlouhodobé směnky**

Fungují jako převoditelný cenný papír, což spočívá v tom, že místo zaplacení peněžního závazku podepíše podnik směnku, kterou na něho vystavil věřitel s tím, že má usnadněné vymáhání své pohledávky zajištěné směnkou. Směnky jsou pro podnik platebním prostředkem, neboť může svému věřiteli platit svůj finanční závazek tím, že na něj indosuje směnku, kterou získal jako směnečný věřitel.

#### **1.3.2.6. Forfaiting**

Je to zvláštní forma financování, kdy podnik nechá odkoupit střednědobé a dlouhodobé pohledávky související s prodejem zařízení, strojů a investičních celků, dodávaných na dlouhodobý dodavatelský úvěr. Forfaiting je obdobou faktoringu při vývozu investičních celků.<sup>18</sup> Tato forma funguje tak, že dodavatel projedná s forfaiterem odkoupení pohledávky a uzavře s ním dohodu. Forfaiter po realizaci dodávky odkoupí od dodavatele pohledávku, která má nejčastěji formu směnky nebo dlužního úpisu s dlouhodobou splatností. Vzhledem k většímu riziku, které vyplývá z dlouhodobého obchodu požaduje, aby za pohledávku ručil ještě další subjekt.

---

<sup>17</sup> KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 2005. s. 312.

<sup>18</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2007. s. 53.

Předmětem forfaitingu mohou být pohledávky, které splňují některé předpoklady, jako jsou:

Odkupované pohledávky musí být výhradně pohledávky zajištěné,

Splatnost pohledávek nebývá delší než 90 až 180 dní a nebývá delší než 5 až 8 roků.

Pohledávky mohou být ve volně směnitelných měnách.<sup>19</sup>

#### **1.3.2.7. Stálá pasiva**

Poslední z vybraných možností financování investic jsou stálá pasiva, kdy podniku zůstávají finanční prostředky k dispozici z důvodů časově odložených krátkodobých závazků, nebo z dosud nevyplacených mezd, ale i z daní, odvodů, poplatků aj.

Tento zdroj je pro podnik dosti „podezřelý“, protože nevyplacené mzdy zaměstnancům, anebo odložené krátkodobě závazky svědčí o platební neschopnosti podniku a proto by si to kvůli odrazení potencionálních zákazníků a partnerů neměl dovolit.

---

<sup>19</sup> KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 2005. s. 312.

## 2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Úkolem této části je zanalyzovat obecné prostředí firmy, ve kterém působí, její postavení na trzích, konkurenci i interní zázemí společnosti.

### 2.1. STEP Analýza

Analýza zachycující faktory působící z makra prostředí jako jsou sociální, technologické, ekonomické, environmentální a politické faktory.

#### *2.1.1. Sociální faktory*

Česká republika je v zahraničí kritizována především za vysokou míru korupce, což může negativně ovlivnit i vstup ČR do evropských struktur. Korupce se projevuje zhoršením konkurenčního prostředí, ve snížení efektivity investic a v konečném důsledku i snížení výkonnosti celé ekonomiky.

Nižší obraty společnost zaznamenala v letech 1998 a 2009. V obou případech se jednalo o krize hospodářské v národním i celosvětovém měřítku. Poklesem globální poptávky byly poznamenány téměř všechny podniky.

V podmínkách České republiky sehrává toto prostředí důležitou roli. Tato spočívá v téměř neomezených možnostech inovací, které se mohou stát rozhodující konkurenční výhodou.

#### *2.1.2. Technologické faktory*

Postupy, které akciová společnost používá, jsou hospodárné a díky stále zesilujícím tlakům z okolí jsou i více ekologičtější.

Velice důležité postavení mezi prvky makroprostředí zaujímá rozvoj nových informačních a řídicích technologií a především Internetu. Internet se stává standardem, který nastiňuje nové trendy v oblasti obchodování.

Určitý problém, který se může stát brzdou růstu konkurenceschopnosti ekonomiky a jejího dynamického rozvoje, představuje úroveň výzkumu a vědeckotechnického vývoje. Výdaje na něj se pohybují ve výši okolo 1,3 procenta HDP. BISHOP (1)

### 2.1.2. Ekonomické faktory

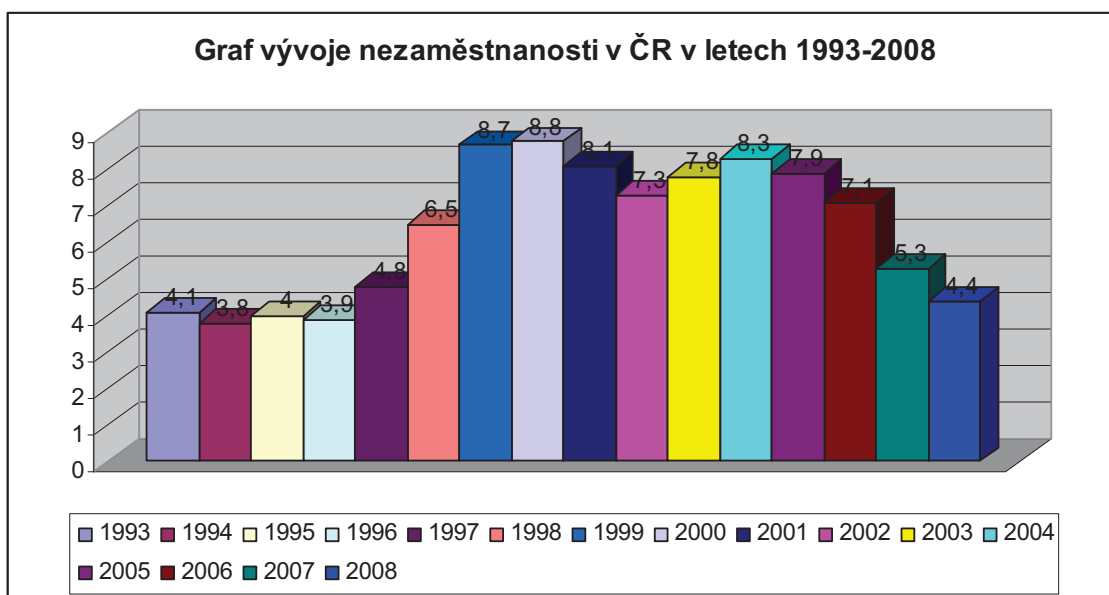
Od vzniku České republiky roku 1993 se trvale zvyšuje hrubý domácí produkt a až do roku 1996 i poptávka po strojním zpracování. V roce 1998 však poklesla nejenom poptávka ve strojírenství v sektorech tvořících hrubý domácí produkt. V následujících letech následoval nejprve pozvolný nicméně gradující růst hrubého domácího produktu. Jež svého vrcholu dosáhl v letech 2007 a 2008. Koncem roku 2008 se dostavil útlum globální poptávky, jež trvá dodnes (2010).

Trh je ovlivněn těmito ekonomickými faktory makroprostředí:

- růst HDP - česká ekonomika se po několika letech recese a stagnace v letech 1997-1999 dostala v roce 2000 do fáze expanze, jež svého vrcholu dosáhla přibližně v roce 2007. Po té ovšem následoval prudký nástup recese na konci roku 2008, která trvá dodnes.
- nezaměstnanost -

Rok	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nezaměstnanost v %	4,1	3,8	4,0	3,9	4,8	6,5	8,7	8,8
Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nezaměstnanost v %	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4

Tab. 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 1993 – 2008. (Zdroj: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz))

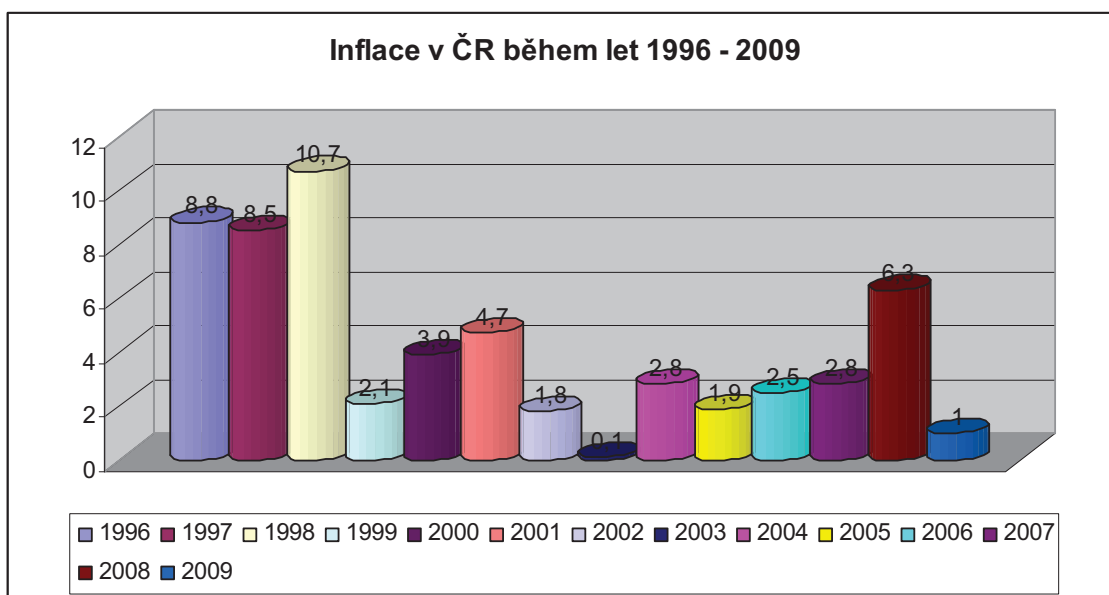


Graf. 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 1993 – 2008. (Zdroj: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz))

- v roce 2008 se zastavil její pokles a ke konci roku se dokonce zvýšila. Velký problém představuje velký rozdíl v míře nezaměstnanosti mezi jednotlivými regiony. Na severní Moravě činila v roce 2006 průměrně 14 procent, což vysoce převyšuje celorepublikový průměr.
- inflace - v letech 1997-2009 se inflace pohybovala v rozmezí téměř od nuly až po 11 %.

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Inflace v %	8,8	8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8
Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inflace v %	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0

Tab. 2: Inflace v letech 1996 – 2009 (Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz))



Graf. 2: Inflace v ČR během let 1996 - 2009. ([Zdroj: www.czso.cz](http://www.czso.cz))

#### **2.1.4. Environmentální faktory**

Péče a ochrana životního prostředí je celosvětový úkol. Tlaky na ochranu životního prostředí jsou stále aktuální. Po vstupu do EU je patrné jejich stupňování. Běžná je certifikace normou ČSN EN ISO 14001.

#### **2.1.5. Politické faktory**

Česká republika je demokratickým státem se systémem kontinentálního práva. Existuje legislativní rámec pro podnikání v strojírenství.

Právní systém spěje postupně k úplné kompatibilitě s právem Evropské unie, do níž stát směřuje. Se změnou právního systému souvisí určité problémy přechodu k novým normám. Tyto jsou způsobené velkým množstvím nových úprav a častou novelizací legislativy v posledních letech.

Za nejdůležitější zákony upravující podnikání obecně, lze považovat:

- Obchodní zákoník 513/91 Sb.,
- Zákon o živnostenském podnikání 455/91 Sb.,
- Zákon o konkurzu a vyrovnání 328/91 Sb.,
- Zákon o ochraně hospodářské soutěže 63/91 Sb.

V některých regionech může stávající situaci ovlivnit také zákon O investičních pobídkách a především Zákon o krajích, který může přinést určité problémy společnostem organizovaným na základě dřívějšího krajského rozdělení.

Evropská unie, ve které je věnována problematice strukturálně postižených regionů velká pozornost. Je řešen finanční pomocí určeným regionům ze strukturálních fondů. Z podobných fondů k nám, jakožto členské zemi, již dnes plynou investice například na rozvoj infrastruktury apod.

## **2.2. Oborové prostředí firmy**

Kapitola věnovaná oborovému prostředí firmy má za úkol zmapovat především trhy, zákazníky, dodavatele, distribuční mezičlánky, konkurenci a veřejnost.

### **2.2.1. Charakteristika trhů**

Ve strojírenství dříve „vyváženou práci“ si nyní většina firem začíná dělat sama z důvodů uvolnění kapacit. Trh kooperačních opravování se zpomaluje, ceny klesají po desítkách procent. Na rozdíl od doby nedávné, kdy směr udávaly slévárny, nyní prim hrají montážní firmy mající finální výrobek nebo státní zakázku.

Slévárenství je globálně v útlumu o čemž vypovídá i pád Čínou vyšroubované ceny vykupovaného železa z červnových 7 Kč/kg na současných 1,7 Kč/kg (11.11.2009). Samozřejmě se krize neprojevuje tak silně na specializovaných trzích zakládajících se na speciálních požadavcích zákazníka (jakost, technologie, konstrukce...).

### **2.2.2. Zákazníci**

Okruh zákazníku tvoří jak malé firmy, tak velké společnosti s dlouholetou tradicí. Mezi důležité zákazníky patří např.:

**EMERSON/Leroy Somer** (ČR, Francie.) Montáž elektromotorů, alternátorů. Dodávky součástí pro tyto montážní linky – hřídele, ložiskové štíty, aj.

**General Electric Medical Systems** (Maďarsko, Francie) Hliníkové dílce pro montáž mamografů.

**Siemens** (ČR, Německo, Rakousko) Energetika, komponenty turbín, hydromotory.

**ABB** (Švédsko, Španělsko, Itálie) Montáž elektromotorů, alternátorů. Dodávky součástí pro tyto montážní linky – hřídele, ložiskové štíty, aj.

Do zákaznického portfolia patří přední světové firmy, což je vskutku dobrý vklad pro budoucí fungování firmy.

### ***2.2.3. Dodavatelé***

Mezi dodavatele jak hutního materiálu, tak odlitků můžeme zařadit například tyto firmy:

- Železárný Štěpánov a.s.
- Feron a. s.
- Moravia Steel a. s.
- Promet Vsetín, s. r. o.
- Metalurg Steel, a.s.
- Vítkovice Steel, a.s.

Standardní dodavatelé, běžně dostupní především na českém trhu. Léty vyzkoušená spolupráce, dobré vztahy, fungující komunikace.

### ***2.2.4. Distribuční mezičlánky***

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. má vlastní přepravní útvar, který ovšem díky izolaci vůči externím zakázkám s sebou přináší vysoké náklady na přepravu, díky nevytíženosti a nepravidelnosti zakázek. Další distribučními mezičlánky firmy jsou dopravní instituce **Toptrans, a. s.**, **PPL**, **DHL** a finančními institucemi firmy je Komerční banka, a. s. přes kterou firma spravuje své finanční prostředky, Česká pojišťovna a. s. , u které je firma pojištěna.

### **2.2.5. Veřejnost**

Firma sponzoruje sportovní aktivity především ve Velké Bíteši – FC Spartak Velká Bíteš, HC Velká Bíteš, ... Za zmínku stojí i to, že logo První brněnské strojírně Velká Bíteš, a.s. před pár lety nosili na hrudi i prvoligoví fotbalisté 1.FC Brno.

### **2.2.6. Konkurence**

První brněnská strojírna Velká Bíteš a.s. operuje, na strojírenských trzích všech kontinentů (vyjma Antarktidy), zejména pak na trzích „západní“ evropy. Jedná se především o kooperace opracování (CNC i klasické frézování, vrtání, soustružení, broušení, vyvažování...) a také přesné slévárenství.

### **2.2.7. Porterův model pěti konkurenčních sil**

Model pěti konkurenční sil je orientovaný na pozici firmy na trhu a její vazby v dodavatelském řetězci, případně na možná ohrožení ze strany substitutů a nově přichozích konkurentů.

#### **2.2.7.1. Ohrožení ze strany nových konkurentů**

Společnost První brněnská strojírna Velká Bíteš a.s. má stabilní pozici na českém i zahraničním trhu, kterou stále upevňuje rozšiřováním zákaznického portfolia a nabízením nových produktů a služeb zákazníkům. Hlavním její konkurentem je společnost Kovokon. Potenciální nová konkurence by musela mít výbornou strategii pronikání na trh a poskytovat levnější a kvalitnější zboží a služby, především co se navazování obchodních kontaktů týče. Se všemi klíčovými zákazníky PBS spolupracuje dlouhodobě a jsou zde nastaveny vskutku silné vazby, tudíž změna dodavatele v případě že by byl „o 5 Eur“ levnější nehrozí.

V případě vstupu nové firmy by mohlo dojít k přesunu určitého procenta produkce u některého ze zákazníků, nicméně se opravdu nedá očekávat skokový odklon zákazníka od PBS. Samozřejmě situace je momentálně díky „krizi“ vyhrocená a všichni počítají každou korunu.

Nová firma by musela mít dostatečné zázemí a to především jak v personálním obsazení, poněvadž získat opravdu kvalifikovaného a loajálního pracovníka je stále stejně obtížné jak bylo v nedávné době „hojnosti“ (2007). Úřady práce jsou samozřejmě plné pracovní síly, jenže pokud chcete konkurovat světové špičce, tak si stěží vyberete. Získat lidi tak i prostředky, které by jí umožnily vytvořit nejen dobré jméno na trhu, není prostě tak jednoduché.

Vstup nových konkurentů do odvětví je složitý kvůli vysoké konkurenci firem se známým know-how, jakou společnost PBS určitě je. Takovéto firmy jsou již dlouhá léta známé svými produkty, službami a profesionalitou. Tyto firmy upřednostňují nejnovější technologie při opracování kovů, mají stálé a spolehlivé dodavatele a co nejkratší distribuční cesty, které zabezpečí stálost přísun zásob a bezchybný chod.

#### **2.2.7.2. Vyjednávací síla dodavatelů**

PBS spolupracuje především se společností Železářny Štěpánov, slévárna jež v poslední době dokázala nejvíce přizpůsobit nabízené služby a produkty potřebám PBS. Zpracování kovů zde podléhá nej přísnějším předpisům, které garantují dodržování standardů nejen kvality, ale i ochrany životního prostředí. Železářny Štěpánov jsou certifikovanou slévárnou, která splňuje současné trendy pro odlitky nejen do všech zemí EU. Jsou a držitelem celé řady certifikátů, které potvrzují dodržování českých a evropských standardů. Železářny rovněž dodržují směrnice o bezpečnosti práce. Dodavatelé hutního materiálu jsou pod stálým dozorem, vstupní suroviny a výstupní produkty jsou pravidelně kontrolovány.

Tento dodavatel má poměrně velkou vyjednávací sílu. V případě změny tohoto dodavatele, by provázeli společnost PBS nejen časové, ale především problémy spojené s náklady vynaložené na získání nového a vhodného dodavatele. Ceny za jednotlivá modelová zařízení, jež ne vždy lze přesunout do jiné slévárny, se často pohybují ve stovkách tisíc. Jejich odběratelsko-dodavatelské vztahy se vyznačují určitými podmínkami, které jsou výhodné pro obě strany. Jak pro společnost PBS formou množstevních slev či zárukou výborné kvality a včasnosti dodávky, ale tak i pro slévárenský závod Železářny Štěpánov a.s. formou záruky pravidelného odběru a dobrého jména na trhu, které mu je prostřednictvím PBS zaručeno.

V případě změny dodavatelů společností PBS na českém trhu existují další potenciální dodavatelé, ale svými podmínkami či rozsahem poskytovaného zboží momentálně neodpovídají požadavkům společnosti PBS.

#### **2.2.7.3. Vyjednávací síla odběratelů**

Společnost PBS se svými provozem poskytuje nejen stravování v podobě rychlé doby žádoucí reakce, ale také různé nabídky a akce pro velkou škálu svých zákazníků. Odběrateli jsou všichni zákazníci, kteří potřebují dodávky součástí do rotačních sestav, především pak elektromotorů.

Zákazníci ovlivňují velmi nabídku, protože jejich potřeby se stále rozvíjejí a čekají na nové variace, které jim PBS může nabídnout.

PBS vymýšlí nové technologie a procesy, kterými by svoje nabízené produkty a služby mohla rozšířit a oživit.

Celkové cenové ohodnocení těchto produktů je přijatelné pro většinu zákazníků. Přičte-li se rychlost přípravy a kvalita nabízených produktů, většina zákazníků bývalo spokojeno se službami firmy.

#### **2.2.7.4. Ohrožení substituty**

Společnost opracovává kovy. Pokud odběratelům těchto dílců pro točivé stroje bude jejich produkce nahrazena zcela odlišným typem blíže nespecifikované substitutu, pak je toto ohrožení reálné. Tuto situaci si nyní momentálně nelze ani představit. A proto samozřejmě k této situaci v dohledné době nedojde.

#### **2.2.7.5. Hlavní konkurenti**

Mezi hlavní byli vybráni konkurenti z řad těch nejvýraznějších (nejvíce viditelní).

#### Čína

Dříve hrozba, nyní obr ležící na zádech. Spousta společností rozjíždějící výrobu v Číně již od svého záměru upustila. Důvodem je, že strojírenství není pěstování rýže a

v horizontu max. pěti let, kdy se ještě se dá předpokládat nákladová úspora, jenže už ne „vychytání much“ při velkosériové produkci (vícenáklady, vysoká zmetkovitost ...) se to prostě nevyplatí.

#### Regionální zaměstnavatelé v příbuzných oborech

Jedná se především o konkurenci personální, tudíž v boji o „kvalitní“ zaměstnance. Sehnat na trhu práce v mikroregionu Velkobítešska dobrého řemeslníka na CNC je docela překerní, samozřejmě za standardní ohodnocení dané profese.

#### Labara

firma nabízející dobrým CNC operátorům astronomické výdělky. Úspěch firmy je postaven na opracování elektroizolačních materiálů.

#### ITW Pronovia

u této společnosti naopak najde uplatnění nekvalifikovaná pracovní síla. Jelikož firma se zabývá zpracováním plastů pro automobilový průmysl, doléhá na ni krize již nyní, což se projevilo ve snížení platů, odprodejem pozemků pro plánovanou výstavbu výrobních prostor a propuštěním lidí.

#### PBS Turbo

odštěpená společnost v areálu PBS spadající do evropského koncernu MAN. Platová hladina nastavena o 40% vyšší než v PBS Velká Bíteš, a.s. „I zde to ovšem již není to, co to bývalo“.

#### *Hypotéční systém ve Spojených státech amerických, globální krize*

Sice se nejedná o konkurenta v pravém slova smyslu, ale je to původce problémů které PBS tlačí ke zdi, více než jakýkoliv jiný konkurent.

### Společnosti se stejnou specializací

Strojírenských společností je celá řada, řekl bych až „mraky“. Nicméně firem s orientací na stejný segment trhu jsou pouze desítky (v ČR). Je to dáno specializací a komplexností nabídky daného sortimentu.

#### **Kovokon Popovice s.r.o.**

– orientace na stejný typ výroby jako PBS. Přímý konkurent co se týče získávání „agenturních zakázek“, poptávky jsou nabízeny Kovokonu i PBS.

#### *Vlastník*

Forma s formou společnosti s ručením omezeným je vlastněna a přímo řízena rodinou Koníčkových – otec a tři synové.

#### *Počet zaměstnanců*

170

#### Technologie

##### *Soustružení*

15x CNC soustruh max. průměr 800 mm, délka 1000 mm

##### *Frézování*

CNC 8x 5os, 5x4 osy, 3x 3 osy, max. rozměr 1600 x 1600 mm

##### *Ostatní technologické možnosti*

Vyjiskřování, řezání drátem, broušení na kulato

##### *Stáří strojového parku*

V rozpětí 0-10 let.

### *Hodnocení*

Firma se vydala cestou co největší míry automatizace. Vzhledem k přímé účasti vlastníku na řízení firmy je zde patrna produktivita a efektivnost. Do budoucna silný konkurent PBS.

### **TES Vsetín, a.s.**

– stejně jako PBS dodavatel firmy Moteurs Leroy Somer (Francie). Typický případ dvou stabilních dodavatelů soupeřících o větší procento dodávaných kusů.

### *Vlastník*

Akciová společnost

### *Počet zaměstnanců*

670

### Technologie

#### *Soustružení*

12x CNC soustruh max. průměr 1200 mm, délka 1400 mm

#### *Frézování*

CNC 8x 5os, 6x4 osy, 8x 3 osy, max. rozměr 2000 x 1800 mm

### *Ostatní technologické možnosti*

Vyjiskřování, řezání drátem, vyvažování, RTG, broušení na plocho i na kulato.

### *Stáří strojového parku*

V rozpětí 0-20 let.

### *Hodnocení*

Společnost má za sebou podobný vývoj jako PBS Velká Bíteš, díky tomu že je řízena managementem nevlastním firmu přímo, neboli najatými manažery. Což s sebou přináší větší míru plýtvání zdroji, ať už se jedná o materiál, pracovní sílu, či produktivitu.

Pro možnost přímého srovnání jsou zde zaznamenány i údaje vlastní společnosti.

### **PBS Velká Bíteš, a.s. /DSN**

více informací o společnosti je možné nalézt v předchozích kapitolách.

#### *Vlastník*

Akciová společnost – Image Group

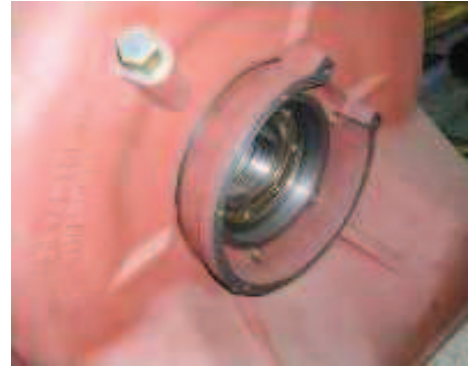
#### *Počet zaměstnanců*

720/175

#### Technologie

##### *Soustružení*

19/10x CNC soustruh max. průměr 2000 mm, délka 8000 mm



Obr 2: Endshield pro ABB Sace. (Zdroj: [www.pbsvb.cz](http://www.pbsvb.cz))

##### *Frézování*

CNC 5/2x 5os, 11/6x4 osy, 7/4x 3 osy, max. rozměr 7000 x 2000 mm

##### *Ostatní technologické možnosti*

Vyjiskřování, řezání drátem, vyvažování, ostření. RTG, laboratoř na mechanické zkoušky, chemická laboratoř, broušení na plocho i na kulato.

##### *Stáří strojového parku*

V rozpětí 1-50 let.

##### *Hodnocení*

U PBS Velká Bíteš, a.s. je zřetelnou slabinou stáří strojového parku, kde průměrně byly „mašiny“ instalovány před 17 lety. To může mít v budoucnu nedozírné následky, zvláště v době, kdy jsou kladeny stále vyšší nároky na přesnost a kvalitu opracování. Jinak se vybavenost firmy jeví velmi univerzální se širokým záběrem nejen technologických možností.

### 2.2.8. Mapa konkurence

Jak jsem již dříve zmínil, tak v oblasti strojního průmyslu je nesmírně silná konkurence. Jsem si vědom, že v nejbližší době nevstaneme na prahu strojírenského nebe v České republice, jako giganti typu Honeywell, TSA a jiné. Budeme se však snažit převálcovat konkurenci, které je nám kvalitou, službami, umístěním a výrobky asi nejbližší.

Pro nejlepší porovnání jsem si vybral srovnání pomocí tabulky. Do tabulky jsem zanesl hodnoty o firmě PBS a o konkurenci. Každé hodnotě jsme poté přiřadili váhu a násobili ji body. Váha je v rozmezí 1-5 a body v rozmezí 1-10 bodů. Výsledek nám může posloužit jako srovnávací ukazatel ku konkurenci - kovokon.

Ukazatel	Váha	Body u naší firmy	Suma u naší firmy	Body u konkur.	Suma u konkur.
Flexibilita dodacích termínů	3	4	7	6	9
Kvalita produkce	5	3	8	5	10
Kvalita služeb	4	5	9	4	8
Kvalita odbornosti	4	6	10	4	8
Obsluha	3	4	7	4	7
Doba reakce ve styku se zák.	3	6	9	4	7
Možnost vzorkování včetně FAI	3	5	8	4	7
Záruka	2	4	6	4	6
Dodací doba	4	3	7	5	8
Cena	5	4	9	6	11
Celkem			80		81

Tab. 3: Srovnání s hlavním konkurentem (Zdroj: Interní materiály PBS).

Z tabulky vyplývá, že si by si naše firma stojí zatím poměrně dobře, nicméně, již v tento moment mohu zodpovědně konstatovat, že investice do obnovy strojového

barku je zcela nevyhnutelná. Kovokon získal v tomto srovnání o bod více, což vzhledem k všeobecnosti testu nemá zas až takovou vypovídací hodnotu.

### 2.3. Analýza vnitřního prostředí firmy

Kapitolka popisuje stakeholdery firmy a analyzuje 7S, kam spadá strategie, organizační struktura, informační systémy, styl řízení, sdílené hodnoty, spolupráce a schopnosti.

#### 2.3.1. Stakeholders

230 bodů bylo rozděleno vybraným skupinám stakeholderů dle vlivu na jednotlivé oblasti přidané hodnoty.

Stakeholder	Produkty	Informace	Finance	Podpůrné technické a administrativní aktivity
Dodavatelé	13	4	14	3
Obchodní partneři	7	4	6	5
Zákazníci	26	16	30	10
Zaměstnanci	27	14	25	10
Veřejnost	2	3	2	0
Média	1	3	1	0

Tab. 4: Stakeholders (Zdroj: Zpracováno autorem).

#### 2.3.2. Analýza 7S

Analyzuje sedm hlavních faktorů, jejichž počáteční písmena v anglickém názvu začínají na písmenu „S“.

Strategie – Heslo vyvěšené na každé nástěnce zní: „Péče o životní prostředí, trvalý cíl PBS Velká Bíteš, a.s.“ Oficiální strategie pak zní:

- pokračovat v realizaci programu technického rozvoje výrobků a technologií
- udržet a rozšířit přítomnost na exportních trzích

- zvýšit dodávky do sítě renomovaných světových finalistů
- udržet a posílit finanční stabilitu společnosti
- stát se společností regionu, v níž každý zaměstnanec bude pracovat s hrdostí

Nicméně osobně soudím, že hlavní motto je: udržet pozici největšího zaměstnavatele v regionu.

Organizační struktura – divizionální upořádání umožňuje optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí.

Informační systémy – v současnosti je zaváděn nový ERP IS – QAD.

Styl řízení – zde se prolínají všechny styly řízení, ať už se jedná o autokratický, demokratický, či liberální styl. Záleží na situaci, okolnostech a na konkrétních osobách.

Sdílené hodnoty (kultura instituce) – atmosféra v podniku vládne o proti období před rokem vcelku uvolněná, i když finanční ukazatele vykazují čím dál větší manko. Chování zaměstnanců je léta neměnné tzn. v rámci místního koloritu. Ráno kantýna, v poledne oběd, po obědě kafe.

Spolupracovníci (lidské zdroje) – Potenciál firmě protéká mezi prsty, kdy na základě dlouhodobé spolupráce se SOU Jana Tyrae má dostatek vzdělaných, mladých zaměstnanců. Nicméně se většinou tyto potenciály nezdaří začlenit do struktury akciové společnosti.

Schopnosti – Existuje zde velmi dobré zákaznické portfolio, jehož nároky lze teoreticky bez problému uspokojit a to nejen po technické stránce.

### **2.3.3. SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza slouží identifikaci silných a slabých stránek společnosti, odhalení hrozeb a nalezení příležitostí.

### **Silné stránky**

Produkce po „silné hráče na světových trzích“.

Tradice – dobré jméno ve světě.

Nezbytnost výrobku.

Provázanost se státními zakázkami.

Finanční stabilita.

Univerzálnost strojového parku.

Kvalifikovaní pracovníci.

### **Slabé stránky**

Stárnoucí strojový park

Nedostatečná dynamičnost.

Finanční náročnost zajištění bezpečného provozu.

Nejakost.

Skladování.

Socialistická firemní kultura.

Nižší produktivita na pracovníka

Málo spokojených zaměstnanců.

### **Příležitosti**

Nové trhy (Latinská Amerika...).

Zvýšení kapacity výkonu, nákup nových technologií.

Vstup na alternativní trhy – dekantační odstředivky.

Vyšší nezaměstnanost - nábor více kvalifikované pracovní síly.

Ztížené podmínky pro konkurenci.

Větší uplatnění v oblasti projektování.

### **Hrozby**

Lobbyování.

Mínění veřejnosti.

Odpovědnost za případné havárie.

Nahrazení produkce alternativními substituty.

Ekologické tlaky.

Náklady na jakost.

Vysoké ceny vlastní produkce.

### Výstup SWOT analýzy

Hned několik bodů SWOT analýzy naznačuje, že situace firmy je v současné pohnuté době v celku přijatelná, nicméně vyhlídky do budoucna nejsou momentálně nijak růžové. Jako klíčové se jeví udržení stávajících zákazníků především pomocí zlepšením kvality a zvýšením produktivity, či jiných služeb a produktů. Dále z analýzy lze usuzovat, že se zde vyskytují nedostatky v interpersonálních vztazích a záležitostech podobného rázu, jež není radno zanedbávat.



Obr. 3: Produkty Divize strojírna a nářadí. (Zdroj: [www.pbsvb.cz](http://www.pbsvb.cz))

### 3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se zabývá vlastními návrhy řešení, přínosy návrhů řešení, které odráží definované cíle. Od okrajového představení společnosti, přes provedení identifikace podnikatelské příležitosti a studie proveditelnosti, analýzu rizik.

#### 3.1. Důležité milníky PBS Velká Bíteš, a.s.

Od roku 1950 se datuje tradice První brněnské strojírny ve Velké Bíteši, jejíž historické kořeny sahají až do roku 1814. V roce 1991 byla založena akciová společnost První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s., která patří k českým firmám úspěšně se prosazujícím i na nejnáročnějších světových trzích, a to díky výsledkům úkolů technického rozvoje.

Roku 1997 byl založen společný podnik První brněnské strojírny Velká Bíteš, a.s. a MAN B & W Diesel A.G. s názvem PBS Turbo, s.r.o., kam přešla výroba plnicích turbomychadel konstrukce PBS a MAN.

Dne 1.5.2006 v akciové společnosti První brněnská strojírna Velká Bíteš došlo ke změně v organizační struktuře. Kooperační část divize turbín a výroba dekantačních odstředivek byla přesunuta na divizi strojírna a náradí. Know-how parních turbín, jejich opravy a náhradní díly byly vloženy do nové společnosti PBS ENERGO, a.s., která je společným podnikem První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. a ČKD Nové Energo, a.s.

Dnes je První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. moderní a prosperující firmou s divizním uspořádáním, jejíž aktivity jsou zaměřeny na služby a výrobky, které mají dobrou technickou úroveň a vynikají jednoduchostí konstrukce, nenáročností na obsluhu a údržbu spojenou s vysokou spolehlivostí. Pružně reaguje na potřeby zákazníků a má spolehlivý servis. V současné době zaměstnává První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. zhruba 700 zaměstnanců.

Mezi základní atributory prezentace podniku na trzích náleží vysoká a trvalá jakost výrobků. V oblasti zvyšování jakosti bylo systematické úsilí završeno získáním certifikačního osvědčení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001, ISO 14001, zahrnující výrobu všech divizí. Certifikáty udělila centrála firmy Lloyd's Register s německou i britskou akreditací.

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s. je moderní a prosperující společností v oboru přesného strojírenství, tradiční výrobce vysokootáčkových strojů pro letectví a energetiku. Dále firma dodává své výrobky do automobilového průmyslu, zdravotnictví, sklářství, ekologie, kryotechnického a jaderného průmyslu. Svou činnost plně orientuje na požadavky zákazníků.

## HLAVNÍ CÍLE PBS

- pokračovat v realizaci programu technického rozvoje výrobků a technologií na vysoké technické úrovni
- udržet a rozšířit přítomnost na exportních trzích
- zvýšit dodávky do sítí renomovaných světových finalistů
- být konkurenceschopní v globálním měřítku
- udržet a posílit finanční stabilitu společnosti<sup>20</sup>

### Divize strojírna a nářadí – DSN

Konkrétně tato divize byla vybrána jako předmět návrhu řešení pro tuto diplomovou práci.

Divize byla založena v roce 1996 jako samostatný celek se zaměřením na výrobu dílů či výrobků dle požadavků a přání zákazníka. Tato služba je řešena komplexně od zajištění výchozích materiálů, jejich schválení, vývoje vhodné technologie i s přípravky, opracováním, montáží, kontrolou, zabalením a dodávkou až do domu.

V současné době má divize 160 zaměstnanců. Výrobky či díly zhotovované na DSN jsou ze sféry zákazníků, kteří vyžadují vysokou opakovanou přesnost především rozměrů, tvaru, polohy a zaručenou kvalitu celého procesu výroby.

Divize strojírna a nářadí vyrábí strojní součásti a sestavy pro tuzemské a zahraniční zákazníky se specializací výroby forem pro přesné lití a lisování plastů, výroby přípravků a speciálního nářadí. Tyto výrobky se uplatňují především při různých výrobních kooperacích. Strojní zařízení a technologické možnosti vysoké úrovně umožňují výrobu rozličných součástí. Plocha Divize strojírna a nářadí má rozlohu 8.620 metrů čtverečních.

---

<sup>20</sup> Webové stránky První brněnské strojírně Velká Bíteš, a.s. 2010. Dostupné z: <[www.pbsvb.cz](http://www.pbsvb.cz)>.

## ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

IČ: 00176109

DIČ: CZ00176109

Generální ředitel společnosti: Ing. Milan Macholán

Kontaktní adresa: Vlkovská 279, 595 12 Velká Bíteš, CZ

Internetové stránky: [www.pbsvb.cz](http://www.pbsvb.cz)

Základní kapitál: 460 540 tis. Kč

Počet zaměstnanců: 692

## STRUKTURA AKCIONÁŘŮ

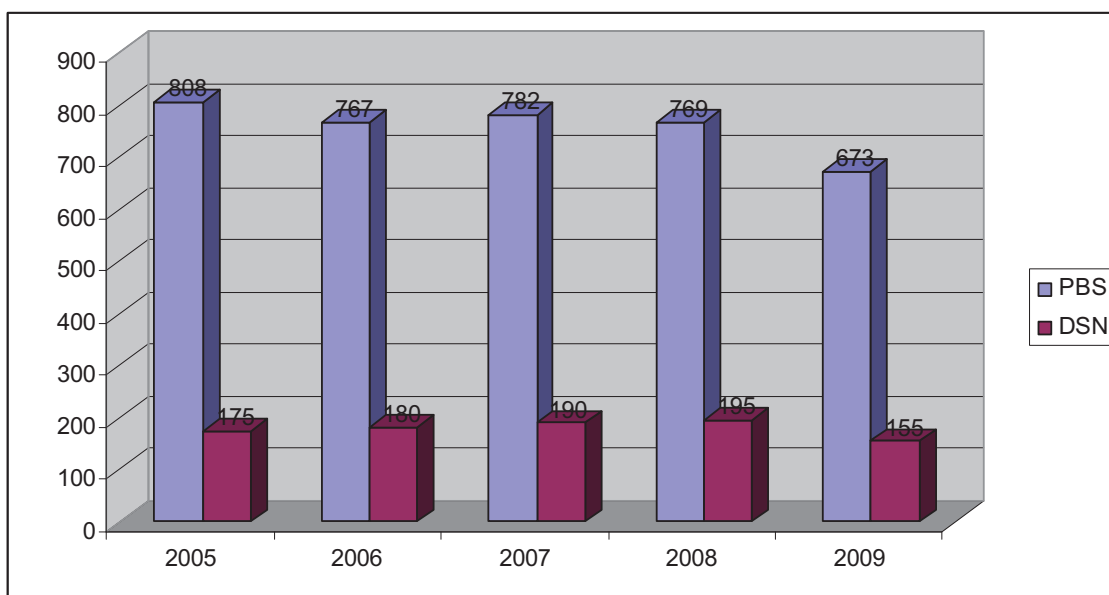
100 % akcionářem společnosti První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. k datu

14. 06. 2010 byla společnost imAGe GROUP, a. s.

Základní statistické údaje o První brněnské strojárně Velká Bíteš, a.s. a její Divizi strojírna a náradí.

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Výdaje na výzkum v tis. Kč	91 435	78 731	68 694	96 540	71 025
Prodej celkem v mil. Kč PBS/DSN	892/364	851/351	1.018/398	1.050/380	697/207
Výsledek hospodaření před zdaněním	20	-17	20	22	3
Přidaná hodnota PBS/DSN	322/95	320/102	341/105	365/103	247/64
Oběžná aktiva PBS	482	550	552	525	430

Tab. 5: Základní účetní údaje PBS/ DSN (Zdroj: Výroční zprávy PBS 2005-2009).



Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2009. (Zdroj: [www.pbsvb.cz](http://www.pbsvb.cz))

### 3.2. Identifikace podnikatelské příležitosti

V následujícím textu je obsaženo zhodnocení možností jako podnikatelských příležitostí. Níže uvedené možnosti byly vybrány na základě nalezených skutečností v předchozí analytické části.

#### 3.2.1. Identifikace podnikatelské příležitosti - Skladování

##### Popis

Vybudování skladu především hotových výrobků.

##### Přínosy

- Vyhovění požadavku některých zákazníků.
- Zamezení možnosti záměny zboží při expedici.
- Možnost vyrábět na sklad.

##### Nevýhody

- Vysoké náklady, jež nepřináší „vyčíslitelný“ zisk.
- Vázání oběžných aktiv v podobě uskladněných hotových výrobků.

##### Finanční náročnost

4 – 10 mil. Kč.

### Závěr

Vzhledem k menšímu přínosu v porovnání s variantou „nedělat nic“. Doporučuji zamítnout tuto variantu.

### **3.2.2. Identifikace podnikatelské příležitosti - Firemní kultura**

#### Popis

Personální audit vykonaný externí společností

#### Přínosy, výhody

- Zvýšení produktivity na pracovníka.
- Snížení mzdových nákladů.
- Zbavení zaměstnanců letitých zlovyků.
- Napřímení interních procesů

#### Nevýhody

- Nepopulární krok především mezi zaměstnanci
- Nebezpečí narušení křehké rovnováhy v případě špatných rozhodnutí auditorů.
- Malá možnost nalezení „hotových“ odborníků na trhu práce, vzhledem k působišti v mikroregionu Velkobíteška.

#### Finanční náročnost

Cca. 1,5 mil. Kč.

### Závěr

Touto, ve srovnání s ostatními levnou investicí bych doporučil odložit na později, až se situace na trzích minimálně stabilizuje. Zásahy toto typu by mohly značně narušit odběratelsko-dodavatelské vztahy, v době kdy se hodnotí každá maličkost. Ovšem v příštích obdobích, by uskutečnění této varianty mohlo přinést výrazné zlepšení a posunutí možností firmy o stupínek výše.

### **3.2.3. Identifikace podnikatelské příležitosti - Pracovní prostředí**

#### Popis

Zkvalitnění pracovního prostředí formou jako je položení nové nepropustné podlahy v provoze, případně nové vybavení do kanceláří, zateplení (spíše ucpání děr než obalení polystyrenem) a pořízení plastových oken.

### Přínosy, výhody

- Úspora za vytápění.
- Vstřícný krok vůči životnímu prostředí.
- Lepší image firmy před návštěvami.
- Pozitivní vliv na vlastní zaměstnance.

### Nevýhody

- Minimální návratnost vložených prostředků

### Finanční náročnost

3 – 7 mil. Kč.

### Závěr

Vzhledem k tomu, že tato varianta není nezbytná, doporučil bych odložit ji na dobu, kdy firmě nebudou hrozit existenční problémy v podobě nejistého odbytu.

### ***3.2.4. Identifikace podnikatelské příležitosti - Vozový park***

#### Popis

Obnovení, respektive rozšíření vozového parku.

#### Přínosy, výhody

- Reprezentativnější image firmy.
- Snížení nákladů na spotřebu.
- Současné nízké ceny vozidel.

#### Nevýhody

- Malý přínos pro firmy
- Investice není nevyhnutelná

#### Finanční náročnost

5 – 15 mil. Kč.

#### Závěr

V tomto případě platí to co u předešlé varianty, tudíž bych tuto možnost doporučil odložit na některé z příštích období.

### ***3.2.5. Identifikace podnikatelské příležitosti - Platy***

#### Popis

Zvýšení platů zaměstnanců

#### Přínosy, výhody

- Nejpopulárnější krok jaký lze směrem k zaměstnancům učinit.
- Zvýšení prestiže v regionu.
- Veškeré výhody, jež spokojenější zaměstnanci přináší.

#### Nevýhody

- Vysoká finanční náročnost.
- Nejistý přínos.

#### Finanční náročnost

15 mil. Kč ročně.

#### Závěr

Tuto možnost bych předem vyloučil. Co se týče úpravy platů směrem nahoru, lze takto uvažovat jen u klíčových zaměstnanců.

### ***3.2.6. Identifikace podnikatelské příležitosti - Obnova strojového parku***

#### Popis

Nahrazení současného, zastarávajícího strojového parku novými modernějšími technologiemi.

#### Přínosy, výhody

- Vyšší produktivita.
- Nižší zmetkovitost.
- Vyšší přesnost produkce.
- Možnost rozšíření nabídky.
- Zlepšení image firmy především před zákazníky.
- Současné nižší pořizovací ceny.
- Větší celková konkurenceschopnost.

### Nevýhody

- Vyšší nárok na financování.

### Finanční náročnost

25 – 50 mil. Kč.

### Závěr

Vzhledem k obrovskému přínosu pro firmu doporučuji tuto variantu jako nosnou investici v rámci této investiční akce. Také doporučuji zde zpracovat technicko-ekonomickou studii.

## ***3.2.7. Identifikace podnikatelské příležitosti - Externí investice***

### Popis

Nákup cenných papírů, či podobně orientované investice

### Přínosy, výhody

- Možnost nechat vydělávat peníze.
- Možnost zajištění proti výkyvu v odvětví.
- Blíží se ideální období pro investice tohoto typu.

### Nevýhody

- Vysoké riziko ztráty.
- Finančně velmi náročné.

### Finanční náročnost

30 - ∞ mil. Kč.

### Závěr

Především v dnešní situaci platí „ševče, drž se svého kopyta“ a tímto rčením bych také doporučil se řídit.

## ***3.2.8. Identifikace podnikatelské příležitosti - Reklama marketing, propagace***

### Popis

Masivní podpora marketingových činností, reklamy a propagace.

### Přínosy, výhody

- Získání více nových zakázek a zákazníků.
- Všeobecné povědomí o podniku.

### Nevýhody

- Specifické možnosti reklamy ve strojírenství (B2B)
- Nejúčinnější reklama na trhu je kvalita, cena a termíny.

### Finanční náročnost

1 – 5 mil. Kč.

### Závěr

Tato varianta by si pravděpodobně více vzala, než přinesla. Jelikož se jedná o specifický obor, je lepší nejdříve investovat do vlastních schopností a teprve potom je nabízet za podpory tohoto typu, tudíž nedoporučuji. Respektive využít v případě dlouhodobého nevyužití kapacit.

#### **3.2.9. Závěr k identifikaci podnikatelské příležitosti**

Na základě získaných informací byla sestavena tabulka důležitosti s jednotlivými podnikatelskými příležitostmi, která má napomoci při volbě konkrétní varianty.

<b>Položka</b>	<b>Akutnost</b>	<b>Riziko</b>	<b>Finanční náročnost</b>	<b>Přínos</b>	<b>Součet</b>
<b>Váha</b>	3	4	2	5	
<b>Skladování</b>	2x3=6	5x4=20	4x2=8	1x5=5	39
<b>Firemní kultura</b>	3x3=9	4x4=16	5x2=10	3x5=15	50
<b>Pracovní prostředí</b>	2x3=6	5x4=20	4x2=8	1x5=5	39
<b>Auta</b>	2x3=6	5x4=20	4x2=8	1x5=5	39
<b>Platy</b>	1x3=3	5x4=20	3x2=6	1x5=5	34
<b>Strojový park</b>	4x3=12	5x4=20	3x2=6	5x5=25	63
<b>Externí investice</b>	1x3=3	1x4=4	1x2=2	2x5=10	19
<b>Reklama</b>	1x3=3	3x4=12	4x2=8	2x5=10	33

Tab. 6: Vyhodnocení podnikatelské příležitosti. (Zdroj: Zpracováno autorem).

Jak nejen z výše uvedené identifikace podnikatelské příležitosti a tabulky, ale i ze SWOT analýzy vyplývá, je třeba zainvestovat do obnovy strojového parku. Proto pro tuto volbu bude v následující části zpracována technicko-ekonomická studie a na jejím základě bude učiněno rozhodnutí, zda je tato varianta vhodná k investici, případně jakých typů strojů by se to mělo týkat.

Výhledově se dá uvažovat i o personálním auditu, nicméně tuto možnost bych zatím doporučoval ponechat otevřenu pro příští období.

### **3.3. Studie proveditelnosti**

Tato kapitola je věnována vybrané podnikatelské příležitosti, kterou je obnova strojového parku. Je zde rozebrána poptávka jak pro jednotlivé hlavní způsoby zpracování, tak i dle jednotlivých zákazníků. Dále je zde uveden popis technologie a velikost výrobní jednotky.

#### ***3.3.1. Zhodnocení poptávky***

Za poslední rok byly obchodním oddělením zpracovány poptávky za cca. 600.000.000,- Kč, z toho objem přibližně 180.000.000,- Kč byl zamítnut z technologických důvodů. Z nedostatečných kapacit na jednotlivých střediscích bylo odmítnuto potenciálních zakázek v objemu zhruba 35.000.000,- Kč.

Ve většině případů cca. 90% nedošlo k objednávce a to buď z důvodu lepší konkurenční nabídky, pozastavení projektu ze strany zákazníka, či pouhé cenové tvorby, kdy si potenciální zákazník nechá udělat kalkulaci na výrobu, jež později nerealizuje a řeší požadavek jiným způsobem.

Jednotlivé druhy zpracovatelských činností byly rozděleny a vyhodnoceny v následujících skupinách. Hodnoty jednotlivých objemů poptávek jsou pouze orientační, poněvadž zde není rozlišeno, zda je zde započítán i materiál, jež může tvořit běžně až 80 % ceny obrobku. Ale vzhledem k tomu že hlavním měřítkem, jež firma používá pro hodnocení finanční situace je obrat (a to nejen před bankami), lze tyto hodnoty brát jako směrodatné.

#### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Karusel***

Jedná se o vertikální soustruhy, na nichž jsou soustruženy větší průměry cca. 600 – 1200 mm. Zde je využití stávající kapacity i vzhledem ke stávající světové hospodářské krizi dlouhodobě na úrovni 85% a vyšší, tudíž se dá hovořit o stabilně vysoké poptávce. Nicméně o stabilizovanosti tohoto druhu opracování hovoří i poměrně malý objem zpracovaných poptávek, vzhledem k velikosti odlitku. Majoritním

odběratelem jsou zde stabilní a dlouholetí zákazníci, produkce je v opakujících se sériích zhruba po 30 kusech. Další problémy v pokrytí poptávky zde působí časté poruchy především starších karuselů. V současné době Divize strojírna a nářadí disponuje pěti vertikálními soustruhy s průměrným stářím 17 let.

### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Soustruh***

Jedná se o horizontální soustruhy, na nichž jsou soustruženy převážně menší průměry, přibližně okolo 100 – 300 mm, ale možno je až 2100 mm.

Momentálně největší potenciál dle poptávek od zákazníků a to především na opracování hřídelí. Vzhledem k tomu, že se jedná převážně o sériovou výrobu, jsou zde kladeny nároky hlavně na cenu obrobku. Dále pak zákazníci vyžadují další opracování hřídelí jako je drážka, ozubení apod. – to je také důvod častého odmítnutí dané poptávky. Dodatečné opracování by muselo být prováděno v kooperaci, čímž se daná produkce značně prodražuje (obrobek je opracován na více upnutí, při kooperaci se navíc započítává cena za přepravu a manipulaci, balení apod.). Dalším důvodem relativně vyšších cen je nepřesnost respektive nekvalita strojního opracování, kdy ve většině případů opracování hřídelí podnik není schopen dosáhnout požadované drsnosti opracovaného povrchu a tudíž by zde muselo docházet k finálnímu broušení na brusce, čímž se samozřejmě produkce značně prodraží. V globálním měřítku poptávka převyšuje kapacity a možnosti firmy o 4000 normohodin za rok.

Ostatní druhy obrobků nejsou tak výrazné, co se poptávky týče. Divize strojírna a nářadí využívá v současnosti 10 CNC soustruhů. Stáří strojů se pohybuje okolo 12 let.

### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Obráběcí centrum***

Na těchto centrech je prováděno především frézování. Dále pak vrtání a vyvrtávání. Zde se poptávka setkává se značnými výkyvy, kdy absolutní přetlak střídá nedostatek práce. Tedy až na výjimky jako je například produkce statorových koster pro firmu Siemens, kde se jedná o stabilního odběratele s minimálními výkyvy v množstevních požadavcích a s mírně rostoucí tendencí. Nevýhodou této stabilní práce je nízká hladina přidané hodnoty.

Co se potenciálních zakázek týče, „forecast“ ze Siemensu hovoří o zdvojnásobení

množství statorových koster s osovou výškou 200mm, po odstavení dosavadního opravovatele – Siemens Frenštát pod Radhoštěm. Dále jsou s touto firmou vedeny jednání o případném přesunutí produkce dalších statorových koster s jinou osovou výškou rovněž do PBS. Ostatní poptávka je především po opracování na pětiosých centrech, kde je vzhledem k nedostatečné kapacitě na zpracovatelském trhu i nastavena vcelku lukrativní cenová hladina a to především u větších rozměru okolo 1000 mm. Celková potenciální poptávka po tomto druhu opracování je přibližně mezi 10 až 12 tisíci normohodinami za rok. Celkem vlastní Divize strojírna a nářadí 16 obráběcích center s průměrným stářím 10 let.

#### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Vrtání***

Do této skupiny byly zařazeny klasické souřadnicové vrtačky. Vrtání jako takové je možno provádět i na ostatních strojových zařízeních.

Na těchto vrtačkách jsou vykonávány pouze dílčí buď přípravné operace, jako je navrtání úchytných děr do polotovaru hřídele, nebo dokončovací práce jako je vyvrtání děr do větších odlitků, kde touto funkcí není předchozí obráběcí stroj vybaven nebo je zde prováděno sražení hran u předepsaných děr. Z těchto důvodů jednoznačně vyplývá, že vrtáním se nemá význam dále zabývat.

#### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Broušení***

Na plocho, na kulato, na závity, nástrojové tvarové plochy. Zde je poptávka v celku slabá, jsou tu prováděny pouze dokončovací operace, tudíž zakázky mají charakter nárazových akcí. Všeobecně se dá konstatovat, že poptávka je vcelku solidně pokryta a to jak kapacitně tak technologicky.

#### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Vyvažování***

Specifický způsob zpracování, kde jako v předchozím případě se bohužel jedná převážně o dokončovací operaci a to jen u některých produktů. Firma se samozřejmě snaží zajistit stabilní zakázkovou náplň, i když zatím marně.

### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Sváření***

Svařování obloukové, plamenem, v ochranné atmosféře. V současné době pouze jako doplňkové, nárazové práce. Samostatná externí poptávka po tomto typu zpracování je velice chabá.

### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Vyjiskřování***

Do této kategorie spadá i drátořez. Díky projektu ve spolupráci s firmou GE Health Care je zde zajištěn pravidelný odbyt zajišťující víc jak padesátiprocentní využití kapacit. Jinak se zde dá hovořit minimální poptávce. Daný typ opracování slouží pouze jako doplňkový, sortiment rozšiřující artikl. Současné stroje splňují požadavky na jakost i produktivitu.

### ***Zhodnocení poptávky pro variantu - Ostření***

Pětiosá ostříčka nástrojů je schopna naostřit frézky, vrtáky i jiné nástroje nejrůznějších tvarů. Poptávka po kvalitním ostření je velmi vysoká. Hlavním úskalím této produkce je v celkovém nedostatku kvalifikované obsluhy všeobecně. To je také hlavním faktorem limitujícím možnost navýšení produkčních kapacit.

### **Závěr k zhodnocení poptávky**

Cílové trhy by především mělo tvořit současné portfolio zákazníků, s tím, že by se díky investicím rozšířeným technologickým možnostem a kapacitám mohlo spolupracovat na více projektech, než tomu doposud bylo. Samozřejmě možnost nových zákazníků nelze vyloučit, ale stěží se dá předpokládat, že by tvořili zásadní podíl na obratu, v krátkém časovém horizontu.

### ***3.3.2. Vyhodnocení možnosti dle zákaznické poptávky***

Důležitým faktorem pro budoucí úspěch investiční akce je zajištění odbytu. Proto také bylo vytvořeno detailnější hodnocení potenciálu jednotlivých zákazníků.

### ***EMERSON/Leroy Somer***

(ČR, Francie.) Tento zákazník má obrovský potenciál pro budoucí obchody. V současné době tvoří obrat produkce pro tuto společnost zhruba 3,5 miliónu Kč měsíčně. Vzhledem k jeho gigantickému tržnímu záběru a typově vhodné produkce pro PBS jako dodavatele, je zde opravdu potenciál obrovský. Lze jen zmínit možnost dodávek pro nově budovanou pobočku v Rumunské Kluži nebo pro ostatní stávající závody a to nejen ve střední a západní Evropě. Jako příklad je možno uvést účast na elektronických aukcích EMERSONU, které se jeví jako obrovský příslib do budoucna s možností získat zakázky v řádech desítek miliónů.

### ***General Electric Medical Systems***

(Maďarsko, Francie) Stabilní zákazník signalizující mírný nárůst poptávky po dodávaných dílech. Současný obrat se pohybuje okolo 2,5 miliónu měsíčně.

### ***Siemens***

(ČR, Německo, Rakousko) Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, je u tohoto relativně nového zákazníka budoucí potenciál obrovský. V současnosti PBS jedná o rozšíření hlavního sortimentu satorových koster o další osově výšky, což by znamenalo nutně rozšířit kapacity pro zpracování! Současný obrat činí pouhý jeden milión korun měsíčně. Tato skutečnost je dána faktem že odlitky dovážené z Indie jsou přímo nakupované Siemensem a tudíž tato hodnota není započítávána do obratu PBS.

### ***ABB***

(Švédsko, Španělsko, Itálie) Švédské divize jsou ve fázi „out“, neboli dodávky pro tyto odběratele jsou oproti obratům z předchozích let, kdy dosahovaly výše pohybující se okolo 150 miliónů Kč nyní sraženy na cca. 2 milióny měsíčně.

Potenciál Barcelonského ABB mírně roste a obrat hřídělí nyní činí více jak milión měsíčně. Další projekty jsou v jednání, nicméně požadavky Španělské strany, jako je například splatnost faktur 120 dní, jsou více než drsné. Další nevýhodou, jež může ohrozit budoucí obchody, je poměrně značná vzdálenost mezi vzájemnou polohou obou podniků.

Italské ABB Sace je stabilní zákazník s dobrými a více než vstřícnými vztahy. Rozjíždí se zde projekt na opracování Endshieldů – nyní ve fázi vzorkování. Nyní mají

Italové obrát okolo 1,5 miliónu měsíčně a v příštích obdobích se dá počítat až s dvojnásobkem této částky.

### ***3.3.3. Popis technologie a velikost výrobní jednotky***

Průměrné stáří soustruhů je 13 let, karuselů 17 let a obráběcích center 9 let. Hodinové sazby jsou následující soustruh 600 – 2050 Kč/hod., karusel 850 – 1400 Kč/hod. a obráběcí centrum 700 – 1400 Kč/hod. Současné měsíční kapacity jsou následující: soustruhy 2200 Nh., karusel 1260 Nh., a obráběcí centra cca 5000 Nh. měsíčně.

Pracovní síly (lidské zdroje), První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. dlouhodobě spolupracuje se SOU Jana Tyrače ve Velké Bíteši a samotná výuka budoucích obráběčů kovů probíhá ve školicím středisku PBS, takže personální zajištění není třeba dále rozebírat. Vezmeme-li v úvahu dvou, maximálně třisměnný pracovní provoz postačí na zajištění obsluhy každého stroje 2-3 operátoři. Samozřejmě dle kolektivní smlouvy akciové společnosti, je třeba nově vzniklá pracovní místa nabídnout v první řadě stávajícím zaměstnancům PBS.

### ***3.3.4. Vyhodnocení studie proveditelnosti***

Na základě výše uvedených skutečností bych doporučil zaměřením se na zvýšení kapacity a produktivity u hlavních produkčních článků, jako je soustružení a frézování. U soustružení se jeví jako přínosné dvě možnosti a to pořízení karuselu a také univerzálního CNC soustruhu, jež by byl schopen plnit požadavky na technologickou náročnost a produktivitu. Dalšími možnostmi připadajícími v úvahu je nákup obráběcích center a to jednoho s otočným stolem na opracování statorových koster, dále jen frézovací centrum a jednoho většího univerzálního centra na zvýšení maximálního rozměru opracovaných dílců.

## **3.4. Výběr variant, jejich finanční rozbor a hodnocení**

Tato kapitola se detailněji zabývá finančním rozbohem jednotlivých vybraných investičních příležitostí.

Na základě zjištěných informací byly vybrány čtyři na sobě nezávislé investiční možnosti – soustruh, karusel, frézovací centrum a obráběcí centrum.

Příprava místa pro instalaci se pro jednotlivé možnosti liší dle náročností úprav, jako je například nutnost úpravy výšky vstupních vrat haly, či potřeba hloubení pod úroveň podlah apod. U všech variant je počítáno s jeřábem, ovšem pokud by byl stroj instalován na místo, kde již jeřáb existuje, pak by se tyto náklady snížili o částku nutnou na úpravu současného jeřábu nebo by se staly nulovými v případě, že by jeřáb byl vyhovující. V ostatních nákladech jsou zahrnuty položky jako nákup nadstandardních prvků mimo základní výbavu strojů, či softwaru aj.

Položka	Investiční výdaje v Kč			
	Soustruh	Karusel	Frézovací centrum	Obráběcí centrum
Příprava místa pro instalaci	25.000,-	50.000,-	40.000,-	70.000,-
Přeprava	25.000,-	27.000,-	32.000,-	44.000,-
Instalace	5.000,-	8.000,-	6.000,-	11.000,-
Strojní zařízení	4.350.000,-	7.150.000,-	12.000.000,-	14.000.000,-
Jeřáb	450.000,-	550.000,-	550.000,-	550.000,-
Ostatní	50.000,-	110.000,-	70.000,-	60.000,-
Celkem	4.905.000,-	7.895.000,-	12.696.000,-	14.735.000,-

Tab. 7: Předpokládané investiční výdaje. (Zdroj: Zpracováno autorem).

Maximální možné náklady investiční akce jsou 40.231.000,-

### **3.4.1. Příjmy z investic**

Pro mzdy je počítáno s pětiprocentním meziročním nárůstem. Náklady na provoz by měly stagnovat, sice během let dojde ke zvýšení vstupů, nicméně je zde počítáno s jejich efektivnějším využíváním, tudíž zde nedochází k růstu. V šestém roce od uvedení do provozu je počítáno s menší generální opravou, případně nákupem

nějakého aditivního zařízení jako je nový typ sondy, či nástrojů apod. Díky této investici se sníží i náklady na provoz v příštích letech. Krytí fixních nákladů počítá s pokrytím nákladů na technický „support“ od „THP“ pracovníků. Výše u jednotlivých variant je odvislá od počtu operátorů, respektive od plánovaného dvou nebo třísměnného provozu. Dále je předpoklad procentního využití kapacit dán i charakterem předpokládané produkce. V kalkulacích je počítáno pro 100% využití kapacit s 230 pracovními dny.

. Současná hodnota byla počítána na základě výpočtu průměrných firemních nákladů na kapitál dle standardního vzorce pro výpočet:

$$WACC = (VK/E) * r_e + (CZ/E) * r_d * (1 - d)$$

VK – Tržní hodnota vlastního kapitálu v Kč

E – Celkový kapitál (celková tržní hodnota firmy) v Kč

$r_e$  – Náklady na vlastní kapitál po zdanění zisku v %

CZ – Tržní hodnota cizího kapitálu (dluhu) v Kč

$r_d$  – Náklady na cizí kapitál před zdaněním zisku v %

d – míra zdanění zisku vyjádřená desetinným číslem <sup>21</sup>

$$WACC = (585/946) * 9,5 + (361/946) * 10,5 * (1 - 0,19) = 5,875 + 3,245 \approx 9\%$$

#### Varianta soustruh

U varianty „soustruh“ je počítáno s dvousměnným provozem. Tato skutečnost je dána umístěním stroje na Strojírň 1, kde je zaveden dvousměnný provoz na všech pracovištích, tudíž by zavedení třísměnného cyklu znamenalo jisté komplikace, i když v budoucnu vyloučit tuto variantu nelze.

Roční přidaná hodnota byla vypočítána na základě informace z nabídky výrobců soustruhů Mori Seiki, jež hovoří o celkovém zpracování hřídele z produkce PBS včetně drážky, jejíž prodejní cena je 33 EUR za 17 minut. Cena materiálu tvoří v tomto případě 35 % z celkové ceny. V ceně materiálu je započítáno nařezání a zarovnání polotovaru tyčoviny. Ve variantě pro soustruh je počítáno s 90% využitím kapacity. Ztráty

---

<sup>21</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2007. 287 s.

v podobě nevyužití všech 100 % kapacity jsou dány možnými prostoji při zavádění nové výroby, poruchami a následnými opravami, výrobou neshodných výrobků, stávkou nebo třeba onemocněním některého z operátorů. Dále je předpoklad procentního využití kapacit dán i charakterem předpokládané produkce

#### Tabulka pro variantu „Soustruh“

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mzdy	680	714	750	787	826	867	911	956	1004	1054
Náklady na provoz	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	3.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Krytí fixních nákladů	500	525	550	575	600	625	650	675	700	725
Roční přidaná hodnota	4.500	4.590	4.681	4.775	4.870	4.968	5.067	5.169	5.272	5.377
Bilance	1.170	1.201	1.231	1.263	1.294	376	1.406	1.438	1.468	1.498
SH	1.073	1.010	950	894	841	226	769	722	675	632

Tab. 8: Varianta soustruh – současná hodnota. (Zdroj: Zpracováno autorem).

Současná hodnota při předpokládané desetileté životnosti je přibližně 2,9 miliónu korun.

#### Varianta karusel

Hodnoty roční přidané hodnoty byly počítány díky vlastním podkladům kalkulace nabídky pro typickou produkci vykonávanou na tomto typu strojů. Cena připadající na toto pracoviště dělena normohodinami potřebnými pro zpracování dílce.

Pro variantu karusel je počítáno s 80% využitím kapacity. Jednak je zde počítáno s různorodějším charakterem produkce, než je tomu u ostatních případů, z čehož pramení častější prostoje z technologických důvodů. Dále je zde nejvíce „nárazová“ zakázkovitost, kdy je absolutní přetlak střídán hluchými místy. Ostatní důvody pro možné nevyužití 100 % kapacit byly uvedeny v předchozí variantě „soustruh“. Stejně jako u předchozí varianty je počítáno se dvěma operátory na středisku Strojárna 1.

Ztráty v podobě nevyužití všech 100 % kapacity jsou dány možnými prostoji při zavádění nové výroby, poruchami a následnými opravami, výrobou neshodných

výrobků, stávkou nebo třeba onemocněním některého z operátorů. Dále je předpoklad procentního využití kapacit dán i charakterem předpokládané produkce.

#### Tabulka pro variantu „Karusel“

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mzdy	700	735	771	810	850	893	938	984	1034	1085
Náklady na provoz	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	3.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Krytí fixních nákladů	500	525	550	575	600	625	650	675	700	725
Roční přidaná hodnota	5.000	5.100	5.202	5.306	5.412	5.520	5.630	5.743	5.858	5.975
Bilance	1.350	1.390	1.431	1.471	1.512	602	1.642	1.684	1.724	1.765
SH	1.238	1.170	1.104	1.042	982	358	898	845	793	745

Tab. 9: Varianta karusel – současná hodnota. (Zdroj: Zpracováno autorem).

Současná hodnota při předpokládané desetileté životnosti je přibližně 1,3 miliónu korun.

#### Varianta frézovací centrum

Ve variantě „frézovací centrum“ bylo využito hodnot stávajících projektu zpracování statorových koster pro firmu Siemens, s jehož obdobou je počítáno i pro případný nově zakoupené frézovací centrum. Cena za opracování statorové kostry o osové výšce 200 mm 550,- Kč za kus. Norma na směnu je 20 kusů. Při změně osové výšky pro podobný projekt se buď úměrně zvýší strojní čas a zároveň cena za kus nebo naopak. Právě z důvodu zajištění zakázek, by nákup tohoto stroje měl být uskutečněn až na základě dohody o spolupráci na tomto typu projektu s firmou Siemens, k níž by mělo dojít v následujících měsících.

Pro variantu frézovací centrum se počítá s 95% využitím kapacity. U tohoto typu výroby by mělo docházet k minimálním prostojům. Charakter produkce je zde vcelku jednotvárný, s tím, že případné volné kapacity lze využít k zpracování dílců, jež jsou

rovněž zavedeny do sériové výroby. Vzhledem k potencionálnímu umístění zařízení na Strojirně 2 je zde plánován třísměnný provoz.

#### Tabulka pro variantu „Frézovací centrum“

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mzdy	1.100	1.155	1.212	1.273	1.337	1.403	1.474	1.547	1.625	1.706
Náklady na provoz	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	4.200	2.600	2.600	2.600	2.600
Krytí fixních nákladů	750	788	825	862	900	937	975	1.012	1.050	1.088
Roční přidaná hodnota	7.200	7.344	7.490	7.640	7.793	7.949	8.109	8.270	8.434	8.605
Bilance	2.700	2.751	2.803	2.855	2.906	1.409	3.060	3.111	3.159	3.211
SH	2.477	2.315	2.164	2.022	1.888	840	1.674	1.561	1.454	1.356

Tab. 10: Varianta frézovací centrum – současná hodnota. (Zdroj: Zpracováno autorem).

Současná hodnota při předpokládané desetileté životnosti je přibližně 5 miliónu korun.

#### Varianta obráběcí centrum

Pro investiční příležitost nazvanou „obráběcí centrum“ je vhodné vzít v úvahu rozšíření technologických možností a to především maximálního obrobitebného rozměru. To znamená více jak 1000 mm. Doporučil bych 1200 mm. Odhadu přidané hodnoty vytvořené za rok bylo dosaženo pomocí vlastních podkladů z obchodního oddělení pro standardní produkci opracovávanou na tomto typu stroje násobeno koeficientem 1,2 vzhledem k větší velikosti zařízení. Cena připadající na toto pracoviště dělena normohodinami potřebnými pro zpracování dílce.

Varianta obráběcí centrum počítá s 85% využitím kapacity. Zde by mělo docházet ke standardním prostojům, typickým pro tento druh zpracování. Klasickou produkcí jsou zde příruby pro Leroy Somer, Pinczolicsch, či Vestas. Bohužel tento charakter produkce podléhá výkyvům a najdou se zde hluchá místa z pohledu plynulosti

návaznosti zakázek. Potenciálně chystané umístění zařízení je na Strojárně 2, i proto je zde uvažován třísměnný provoz.

#### Tabulka pro variantu „Obráběcí centrum“

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mzdy	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	1.531	1.608	1.688	1.688	1.773
Náklady na provoz	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	5.500	3.400	3.400	3.400	3.400
Krytí fixních nákladů	750	788	825	862	900	937	975	1.012	1.050	1.088
Roční přidaná hodnota	9.050	9.231	9.415	9.604	9.796	9.992	10.192	10.396	10.604	10.816
Bilance	3.600	3.683	3.767	3.853	3.937	2.024	4.209	4.296	5.102	4.555
SH	3.303	3.100	2.909	2.729	2.559	1.207	2.302	2.156	2.349	1.924

Tab. 11: Varianta obráběcí centrum – současná hodnota. (Zdroj: Zpracováno autorem).

Současná hodnota při předpokládané desetileté životnosti je přibližně 7,9 miliónu korun.

Následující tabulka ukazuje návratnost jednotlivých investičních příležitostí v závislosti na čase. Varianta „karusel“ se jeví jako nejméně zisková, ovšem při přihlédnutí k faktu, že tento typ stroje bývá méně poruchový a jeho životnost se zachováním požadovaných vlastností, jako je přesnost napomáhá budoucímu přínosu této možnosti.

Rok	Soustruh	Karusel	Frézovací centrum	Obráběcí centrum
2010	-4.905	-7.895	-12.696	-14.735
2011	-3.832	-6.657	-10.219	-11.432
2012	-2822	-5.487	-7.904	-8.332
2013	-1.872	-4.383	-5.740	-5.432
2014	-978	-3.341	-3.718	-2.694
2015	-137	-2.359	-1.830	-135
2016	89	-2.001	-990	1.072
2017	858	-1.103	684	3.374

2018	1.580	-258	2.245	5.530
2019	2.255	535	3.699	7.879
2020	2.887	1.280	5.055	7.880

Tab. 12: návratnost jednotlivých variant. (Zdroj: Zpracováno autorem).

Nejen na základě tabulky č. 12, bych doporučil realizovat všechny čtyři vyhodnocené investiční příležitosti.

### 3.5. Nejvýznamnější rizika projektu

Další důležitou částí je analýza rizik. Veškerá zanalyzovaná rizika lze nalézt v příloze této diplomové práce. Zde je uvedeno jen sedm nejvýznamnějších rizik, u kterých pravděpodobnost jejich vzniku byla hodnocena v průměru hodnotou 1,82, z čehož vyplývá, že rizika jsou hodnocena jako málo nebo až středně pravděpodobná.

Z hlediska dopadu má pouze jedno hodnocení nižší než dvě, z toho vyplývá, že rizika tyto jsou hodnocena vesměs se středním dopadem.

Nejnebezpečnějším rizikem je riziko tržní a to konkrétně světové hospodářské krize. Zde se bohužel nelze přímo pojistit proti jeho dopadu, lze ovšem proti němu úspěšně bojovat právě pomocí adekvátních a efektivních opatření, jakými jsou například zvýšení produktivity a zeštíhlení výroby.

Tabulka největších rizik.

Č.	Oblast	Riziko	P	D	V=P*D
3	Tržní	světová hospodářská krize	2,9	2,5	7,25
4		špatný marketingový plán	1,3	2,8	3,64
5		zpožděná realizace	2	1,8	3,6
6		nevhodná propagace	1,6	2,4	3,84
9	Konkurence	přesycený trh	1,6	3	4,8
13	Dodavatelé	dodavatelé nedodávají kvalitně	1,5	2,6	3,9
19	Vedení	management neschopný adekvátně řídit projekt	1,9	2	3,8

Tab. 13: Nejvýznamnější rizika. (Zdroj: Zpracováno autorem).

### **3.6. Hodnocení a doporučení vhodných zdrojů financování**

Poměr vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům v První brněnské strojírně Velká Bíteš, a.s. je přibližně šedesát ku čtyřiceti, což ve strojírenství není nic výjimečného. Aby nedošlo k markantní změně v tomto poměru, doporučil bych financovat projekt následujícím způsobem. Jednu třetinu investice uhradit z vlastních zdrojů a zbývající dvě třetiny profinancovat pomocí leasingu, který byl vyhodnocen jako levnější varianta cizího zdroje, oproti úvěru viz příloha. Pro výpočet bylo využito úvěrové nabídky z Komerční banky s pevnou úrokovou sazbou 7,5% p.a.

Toto doporučení vychází ze zlatého bilančního pravidla vyrovnání rizik financování, kdy se hodnota cizích zdrojů má pohybovat zhruba do poloviny celkových pasív.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce je věnována podnikatelskému záměru pro První brněnskou strojírnou Velká Bíteš, a.s. Cílem bylo zanalyzovat a vyhodnotit možné podnikatelské příležitosti a navrhnout vhodné možnosti řešení. Protože by bylo velmi obtížné vyhodnotit možnosti pro celou akciovou společnost, rozhodl jsem se zaměřit pozornost pouze na Divizi strojírna a nářadí. Tato divize je také současným zaměstnavatelem autora této práce, jež působí třetím rokem na obchodním oddělení.

První, teoretická část je věnována investičnímu rozhodování ve firmě a identifikaci podnikatelské příležitosti. Nejdůležitější částí této kapitoly je technicko-ekonomická studie, jež je pro podnikatelský záměr klíčová. Uvádí, která informace jakým způsobem vyhodnocovat a jak dále postupovat při jejím zpracování. Další část je věnována analýze rizik a způsobu jejich zpracování. Na závěr jsou zde uvedeny možnosti financování investičního projektu.

V analytické části jsem zkoumal pomocí především analýz SLEPT a SWOT, Porterovy pěti konkurenčních sil externí i interní prostředí firmy. Na základě těchto poznatků lze konstatovat, že pozice firmy je na trzích působnosti poměrně stabilní, nicméně, vzhledem k rostoucí síle konkurence, je třeba učinit opatření, jež by napomohla udržení stávajících pozic i v příštích obdobích.

V návrhové části byl proveden průzkum investičních možností s výsledným rozhodnutím pro obnovu strojového parku. Na základě tohoto rozhodnutí byla vyhodnocena poptávka a navrženy konkrétní návrhy investic. Byly propočítány základní ekonomické vlastnosti pro variantu soustruh, karusel, frézovací a obráběcí centrum, s tím výsledkem, že všechny tyto varianty jsou života schopné a lze je doporučit k realizaci. Dále byla na základě zjištění z teoretické části a propočtu výhodnosti zvolena varianta financování – leasing.

Pokud by došlo k odsouhlasení a následné realizaci některé z variant, bylo by zapotřebí nejprve stanovit časový plán realizace daného projektu a určit odpovědnost za jednotlivé kroky plánu.

Dosažených výsledků lze využít jako podkladu pro investici v Divizi strojírna a nářadí, jež je součástí První brněnské strojírnou Velká Bíteš, a.s. Tyto opatření by bezesporu učinili tuto společnost produktivnější a efektivnější a tím pádem i

konkurenceschopnější a na základě těchto předpokladů i úspěšnější a to nejen vyjádřeno mírou zisku.

Při zpracování diplomové práce jsem se snažil připravit koncepci uspořádání investičních možností, kterou by podnik mohl využít při rozhodování o svých aktivitách. Věřím, že vedení podniku tuto diplomovou práci využije při budoucím rozvoji investiční politiky. Současně jsem si vědom toho, že tato diplomová práce nepostihuje zdaleka všechny možnosti využití investičního potenciálu a jednotlivé návrhy nejsou propracovány do takové hloubky, aby byly bezprostředně použity v praxi, ale s ohledem na omezený rozsah diplomové práce jsem přesvědčen, že cíl práce byl splněn.

## Seznam použitých zdrojů

- (1) BEHRENS, W., HAWRANEK, P.M. *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*. 1. vydání. Vídeň : United Nations Pubns, 1991. 398 s. ISBN 978-92-110-6269-4.
- (2) Český statistický úřad. [on/line]. 2009 [cit. 2009-12-29]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz>>.
- (3) DRDLA M., MARTINOVIČOVÁ, D. *Bankovníctví a pojišťovnictví*. 1. vydání. Brno : B.I.B.S., 2005. 153 s. ISBN 80-86575-45-4.
- (4) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vydání. Praha : GRADA, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (5) FREIBERG, F. *Hodnocení strategických investic*. 1.vydání. Praha : ČVUT, 2003. 173 s. ISBN 80-85943-37-9.
- (6) GROSS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1.vydání. Praha : GRADA, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
- (7) HLAVÁČKOVÁ, R. *Základy podnikání*. 1. vydání. Brno : B.I.B.S, a.s., 2004. 135 s. ISBN 80-86575-70-5.
- (8) HNILICA, J., FOTR, J., *Aplikovaná analýza rizika*. 1. vydání. Praha : GRADA, 2009. 371 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- (9) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Brno : B.I.B.S., a.s., 2005. svazek 3 ze 3, studijní materiál (bez ISBN).
- (10) Kovokon Popovice s.r.o. [on-line]. 2010 [cit. 10.1.2010]. Dostupné z: <<http://www.kovokon.cz>>
- (11) MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha : GRADA, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- (12) Ministerstvo práce a sociálních věcí. [on/line]. 2009 [cit. 2009-12-28]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz>>.
- (13) První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s. [on-line]. 2010 [cit. 11.1.2010]. Dostupné z: <<http://www.pbsvb.cz>>
- (14) SMEJKAL V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2010. 420 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (15) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha : GRADA, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

- (16) TES Vsetín, a.s. [on-line]. 2010 [cit. 12.1.2010].  
Dostupné z: <<http://www.tes.cz>>

### **Seznam obrázků**

- Obr. 1: Lopatkové kolo turbíny.  
Obr. 2: Endshield pro ABB Sace.  
Obr. 3: Produkty Divize strojírna a nářadí.

### **Seznam grafů**

- Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 1993 – 2008.  
Graf 2: Inflace v ČR během let 1996 – 2009.  
Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 - 2009.

### **Seznam tabulek**

- Tab. 1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 1993 – 2008.  
Tab. 2: Inflace v letech 1996 – 2009.  
Tab. 3: Srovnání s hlavním konkurentem.  
Tab. 4: Stakeholders.  
Tab. 5: Základní účetní údaje PBS/ DSN.  
Tab. 6: Vyhodnocení podnikatelské příležitosti.  
Tab. 7: Předpokládané investiční výdaje.  
Tab. 8: Varianta soustruh – současná hodnota.  
Tab. 9: Varianta karusel – současná hodnota.  
Tab. 10: Varianta frézovací centrum – současná hodnota.  
Tab. 11: Varianta obráběcí centrum – současná hodnota.  
Tab. 12: Návratnost jednotlivých variant.  
Tab. 13: Nejvýznamnější rizika.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 ..... Tabulka rizik.

Příloha č. 2 ..... Mapa rizik.

Příloha č. 3 ..... Výpočty pro porovnání variant financování.

Příloha č. 4 ..... Příklad možného zajištění poptávky.

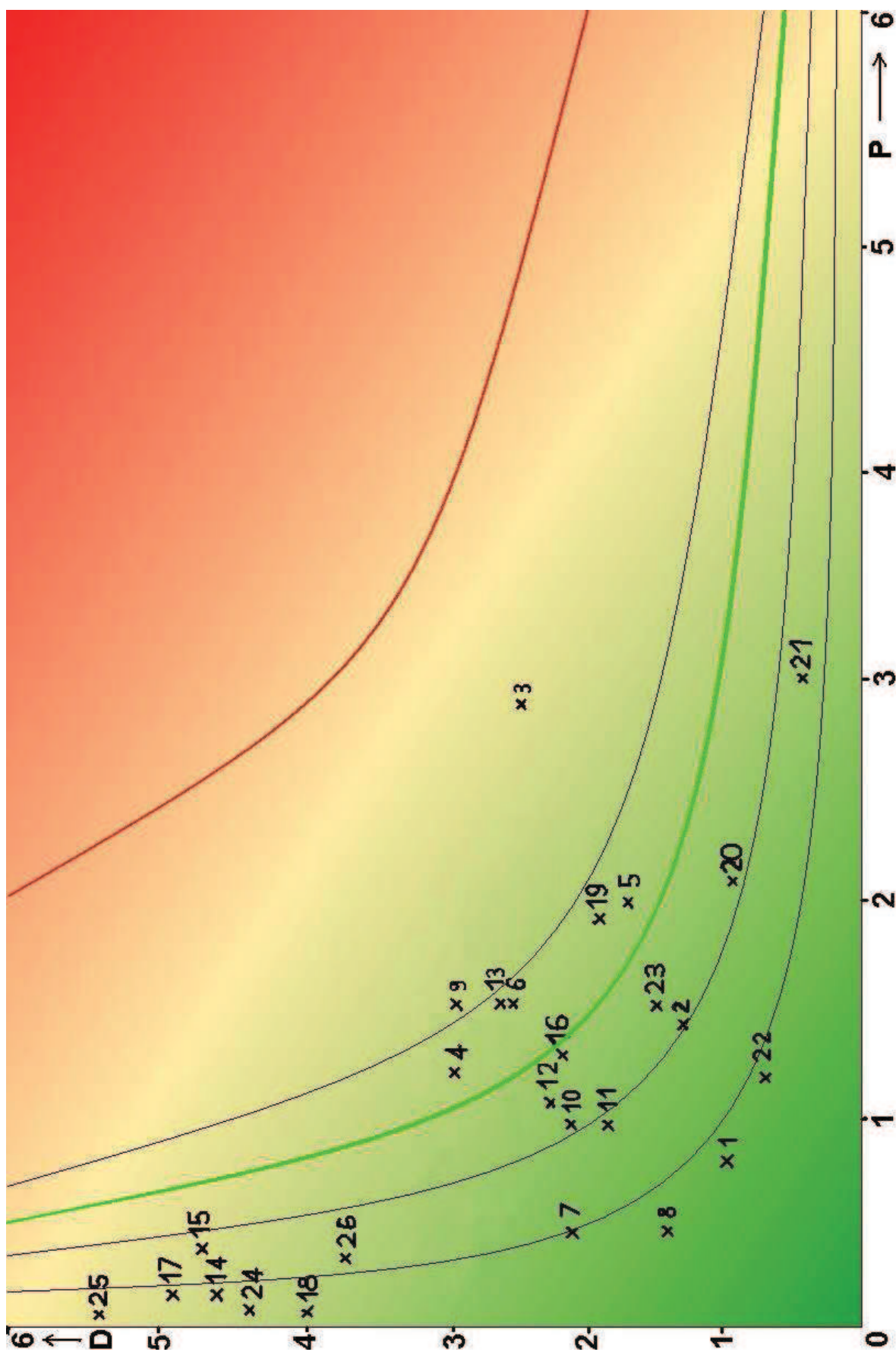
## Přílohy

### Příloha č. 1, Tabulka rizik

Č.	Oblast	Riziko	Příklad možného rizika, příčin, důsledků	P	D	V= P*D
1	Tržní	inflace	Bude vysoká inflace, to co se prodá dnes, než bude zinkasováno, se znehodnotí...	0,8	1	0,8
2		kurzové rozdíly	Záleží především na kurzu CZK vůči Euru. Některé materiály, subdodávky jsou nakupovány v Eurech, potažmo prodej je uskutečňován v rámci ČR a také Evropy.	1,4	1,3	1,82
3		světová hospodářská krize	Dopad následků světové hospodářské krize. Např. bankrot dodavatele, atd.	2,9	2,5	7,25
4		špatný marketingový plán	Nedosažení cílů stanovených marketingovým plánem.	1,3	2,8	3,64
5		zpožděná realizace	Pozdní plnění zakázek. OTD < 98%	2	1,8	3,6
6		nevhodná propagace	Zvolená propagace se mine účinkem. Hodnoty skutečných prodejů budou nižší o více než 20%.	1,6	2,4	3,84
7	Zákazníci	platební insolvence zákazníků	Zákazníci z různých důvodů nebudou platit ve stanovených termínech => nárůst oběžných aktiv, zhoršení provozního CF.	0,5	2,1	1,05
8		špatná komunikace	Tzv. komunikační šum. Zákazník vinou špatné komunikace nedostane včas to, co si původně představoval.	0,5	1,4	0,7
9	Konkurence	přesycený trh	Trh bude obsazen konkurentem.	1,6	3	4,8
10		levnější výrobek konkurence	Ceny konkurence budou značně nižší za stejný produkt.	1	2,1	2,1
11		konkurent získá určitou konkur. výhodu	Některý nebo někteří z konkurentů získají konkurenční výhodu, čímž naruší postavení PBS na klíčových trzích.	1	1,9	1,9
12	Dodavatelé	dodavatelé nedodávají včas	Opožděné plnění objednávek ze strany dodavatelů. Má vliv na celkový průběh zakázky a vlastní dodací termín.	2,2	1,1	2,42
13		dodavatelé nedodávají kvalitně	Nekvalitní dodávky ze strany dodavatele způsobí, zpoždění výsledných dodacích termínů zákazníkům.	1,5	2,6	3,9

14	Environment	zpřísnění podmínek pro ekologii výroby	Blíže nespecifikovaný, ale významný požadavek států, jiné instituce, či zákazníků na nutnost ekologičtější produkci.	0,2	4,6	0,92
15	Vlastníci	vytunelují firmu	Poškození firmy ze strany vlastníků, například tunellingem, či jinými pochybnými transakcemi.	0,4	4,7	1,88
16	Okolí firmy	lepší zaměstnavatel v regionu	Bude-li v regionu lepší zaměstnavatel (více platící, nabízející lepší podmínky), může to ohrozit odliv klíčových zaměstnanců firmy.	1,3	2,2	2,86
17		živelná katastrofa	Dojde-li k požáru, zemětřesení, povodni, uragánu, či jiné živelné katastrofě.	0,2	4,9	0,98
18		Zněny v bezprostředním okolním prostředí firmy.	Davové šílenství, hlad, anarchie...	0,1	4	0,4
19	Vedení	management neschopný adekvátně řídit projekt	Vedení není schopno "zmenežovat" chod projektu, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů.	1,9	2	3,8
20	Zaměstnanci	epidemie	Např. nově zmutovaný vir chřipky, mor, atd.	2,1	1	2,1
21		nezodpovědnost	Laxní přístup zaměstnanců, nedostatečná flexibilita.	3	0,4	1,2
22		ostatní rizika hrozící ze strany zaměstnanců	Častá pracovní neschopnost, pracovní úrazy, fluktuace zaměstnanců, stávky.	1,2	0,7	0,84
23		firemní kultura/týmová práce	Nevhodná firemní kultura, špatná atmosféra na pracovišti. Pracovníci nepracují jako jeden celek, jeden tým. Nepřispívá k vytvoření kýženého synergického efektu.	1,5	1,5	2,25
24	Kvalita	nebude ISO 9001, 14001	Katastrofa. Firma nesplní požadavky auditu při re-certifikaci.	0,1	4,4	0,44
25	Politická situace	"3. světová válka"	No comment.	0,1	5,4	0,54
26		znárodnění, nevhodný zákon	Změna v politické situaci vyvolaná pučem, či schválením nějakého nevhodného zákona.	0,3	3,8	1,14

Příloha č. 2, Mapa rizik



**Příloha č. 3, Výpočty pro porovnání variant financování**  
Leasing

Rok	Daňově uznatelná splátka	Daň úspora	Výdaje na leasing
2011	5.100	969	4.131
2012	5.100	969	4.131
2013	5.100	969	4.131
2014	5.100	969	4.131
2015	5.100	969	4.131
2016	5.100	969	4.131
	30.600	5.814	24.786

Úvěr

Rok	PS úvěru	Platba	Úrok	Úmor	KS úvěru
2011	26.820	5.714	2.011	3.703	23.118
2012	23.118	5.714	1.734	3.980	19.138
2013	19.138	5.714	1.435	4.279	14.859
2014	14.859	5.714	1.114	4.600	10.259
2015	10.259	5.714	768	4.946	5.313
2016	5.313	5.714	399	5.313	0
		34.284	7.461	26.820	

Rok	Platba	Úrok	Odpisy	Sníž. daň základ	Daňová úspora 19%	Výdaj na úvěr
2011	5.714	2.011	4.425	6.436	1.223	4.491
2012	5.714	1.734	8.951	10.685	2.030	3.684
2013	5.714	1.435	8.951	10.386	1.973	3.741
2014	5.714	1.114	8.951	10.065	1.912	3.802
2015	5.714	768	8.951	9.719	1.847	3.867
2016	5.714	399	0	399	76	5.638
	34.284	7.461			9.061	25.223

Rok	Výdaje na leasing	Odúročitel	SH leasing	SH úvěr	Odúročitel	Výdaj na úvěr
2011	4.131	0,925	3.821	4.154	0,925	4.491
2012	4.131	0,855	3.532	3.150	0,855	3.684
2013	4.131	0,792	3.271	2.962	0,792	3.741
2014	4.131	0,732	3.024	2.783	0,732	3.802
2015	4.131	0,667	2.755	2.579	0,667	3.867
2016	4.131	0,626	2.586	3.529	0,626	5.638
	24.786		18.989	19.157		25.223

Příloha č. 4, Příklad možného zajištění poptávky

The screenshot displays the Arriba Spend Management interface in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar shows the URL: <https://sl.ariba.com/Sourcing/Main/aw?awfr=&passwordadapter=SourcingSupplierUser&realm=Emerson>. The page header includes navigation links: Home, Preferences, Help, and Logout. A welcome message reads: "Welcome Dvorak - Emerson".

The main content area features a yellow banner with the text: "Time remaining in review for lot 7.1 00:08:26". Below this, a message states: "The bid shown is your last accepted bid." The bid details are as follows:

- My Bid Rank :** 1
- Ceiling Value:** €320,000.00 EUR
- Reserve Value:** €288,000.00 EUR
- Bid decrement:** €300.00 EUR

The bid item details are shown in a table:

Name	Price	Quantity	Extended Price
7.1 LOT - NPD LSA40 - Machined parts / shaft	€248,900.00 EUR	1 EACH	€248,900.00 EUR (1)✕

Below the table, the parts list includes:

- ABE018AL127
- ABE018AL128
- ABE018AL129
- ABE018AL130
- ABE018AL131
- ABE018AL132

A "Compose Message" button is located at the bottom right of the bid details section.

The left sidebar contains a "Console" section with a checklist:

- Event Messages
- Response History
- ▼ Checklist
  - ✓ 1. Review Event Details
  - ✓ 2. Review and Accept Agreement
  - ✓ 3. Select Lots
  - ✓ 4. Submit Bids

The right sidebar contains "Event Contents" with a list of items:

- ▼ Event Contents
  - All Content
  - 1 Training / Support /...
  - 2 Confidentiality Agre...
  - 3 Généralité/ General ...
  - 4 Commercial Terms
  - 5 Online Market Overview
  - 6 Market Integrity
  - 7 ITEM
  - ▼ Choose Lot
    - 7.1 LOT - NPD LSA40 - Machined parts / Shaft