



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PLÁNU ROZVOJE FIRMY, SE ZAMĚŘENÍM NA ZEFEKTIVNĚNÍ SKLADOVACÍCH PROCESŮ.

PROPOSAL OF THE PLAN FOR FURTHER DEVELOPMENT OF THE COMPANY, WITH A
FOCUS ON THE EFFICIENCY OF STORAGE PROCESSES.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Robert Gonda

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Vladimíra Bayerová, Ph.D.

BRNO 2024/2025

Zadání bakalářské/diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Robert Gonda**
Vedoucí práce: **Ing. Vladimíra Bayerová, Ph.D.**
Akademický rok: 2024/2025
Studijní program: Procesní management

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh plánu rozvoje firmy, se zaměřením na zefektivnění skladovacích procesů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo: Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu za účelem zefektivnění skladovacích procesů pro budoucí rozvoj firmy v oblasti automatizace a digitalizace výrobního procesu.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce. 4. vyd. Osnice: Ekopress, 2021. 257 s. ISBN 978-80-87865-71-2.
FINCH, Brian a FLORIAN, Petr. Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány. Brno: Linge a s.r.o., 2020. 172 s. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020. 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. 227 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku

V Brně dne 9.2. 2025

L. S.

Doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je vytvořit návrh pro rozvoj rodinné firmy PEGAS-GONDA s.r.o., která se zabývá výrobou pásových pil na kov. Práce je strukturována jako podnikatelský záměr pro již existující podnik, s cílem navrhnout plán pro zefektivnění skladovacích procesů firmy. Analýza současného stavu firmy je zdrojem výchozích informací pro rozhodování o zavedení automatizace ve skladových procesech. Návrh bakalářské práce je koncipován tak, aby přispěl k dalšímu rozvoji firmy v oblasti logistiky.

Abstract

The aim of this bachelor's thesis is to develop a proposal for the advancement of the family-owned company PEGAS-GONDA s.r.o., which specializes in the production of metal band saws. The thesis is structured as a business plan for an already established enterprise, with the objective of designing a plan to streamline the company's storage processes. The analysis of the current state of the company serves as a source of initial information for decision-making regarding the implementation of automation in warehouse operations. The proposed thesis is designed to contribute to the further development of the company in the field of logistics.

Klíčová slova

podnikatelský plán, skladování, automatizace, úspora, efektivita

Key words

business plan, storage, automation, savings, efficiency

Bibliografická citace závěrečné práce

GONDA, Robert. *Návrh plánu rozvoje firmy, se zaměřením na zefektivnění skladovacích procesů* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168416>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Bayerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 9. 2. 2025

Robert Gonda

autor

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Vladimíře Bayerové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady a snahu při zpracování závěrečné práce. Dále bych rád poděkoval své rodině, blízkým a přátelům, kteří pro mě byli velkou oporou po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Podnikatelský plán.....	14
1.1.1 Sestavení podnikatelského plánu	14
1.1.2 Struktura podnikatelského plánu	15
1.1.3 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu	16
1.2 Strategické řízení	18
1.2.1 Formulace strategického záměru	18
1.2.2 Tvorba strategického plánu.....	18
1.2.3 Implementace strategie	19
1.3 Projekt.....	19
1.3.1 Životní cyklus projektu.....	20
1.3.2 Cíl projektu	20
1.4 Finanční řízení a rozhodování.....	22
1.4.1 Finanční analýza	22
1.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu	23
1.4.3 Finanční ukazatele	23
1.5 Investiční rozhodování.....	25
1.5.1 Fáze investičního procesu.....	26
1.5.2 Zdroje financování investic	27
1.5.3 Hodnocení investičních projektů	28
1.6 Analýzy.....	29
1.6.1 Analýza 7S.....	29
1.6.2 PESTE.....	29

1.6.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	30
1.6.4	SWOT	32
1.6.5	Analýza rizik.....	32
1.7	Význam logistiky v podnikání.....	33
1.7.1	Technické prvky v logistice a podnikání	33
1.7.2	Řízení zásob.....	34
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
2.1	Charakteristika podniku.....	36
2.1.1	Základní údaje o firmě.....	36
2.1.2	Obchodní program firmy	37
2.1.3	Analýza 7S.....	37
2.2	Analýza trhu.....	42
2.2.1	PESTE analýza	42
2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	50
2.2.3	Finanční zhodnocení současného stavu	54
2.2.4	SWOT analýza.....	59
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
3.1	Výchozí stav a identifikace problému	63
3.1.1	Cíl a účel navrhovaného řešení.....	63
3.2	Popis navrhovaného řešení	64
3.2.1	Vertikální sklad.....	66
3.2.2	Technické specifikace zvoleného zařízení.....	67
3.2.3	Rizika spojená s implementací návrhu	68
3.2.4	Přehled nákladů.....	69
3.2.5	Přehled investičních a provozních nákladů	74
3.2.6	Přehled výnosů.....	74

3.3	Ekonomické zhodnocení.....	76
3.3.1	Hodnocení scénáře A na základě peněžních toků.....	77
3.3.2	Hodnocení scénáře B na základě peněžních toků.....	77
3.3.3	Hospodářský výsledek před zdaněním scénáře A.....	78
3.3.4	Hospodářský výsledek před zdaněním scénáře B.....	80
3.3.5	Shrnutí.....	81
3.4	Analýza rizik.....	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM GRAFŮ	90

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá rozvojem společnosti PEGAS-GONDA s.r.o., která od roku 1993 působí ve Slavkově u Brna v oblasti strojírenské výroby, konkrétně ve výrobě pásových pil na kov. Firma si v průběhu svého působení na trhu vybudovala pevné postavení a systematicky usiluje o zefektivňování výrobních i podpůrných procesů s cílem udržet si technologickou vyspělost a konkurenceschopnost.

V současném průmyslovém prostředí, kde stále více podniků směřuje k automatizaci výrobních a logistických procesů jako cestě k vyšší efektivitě, flexibilitě a snížení provozních nákladů, představuje automatizace klíčový strategický krok. Na tuto tendenci reaguje i návrhová část práce, která se zaměřuje na modernizaci skladového hospodářství společnosti prostřednictvím zavedení automatického vertikálního zakladače jako náhrady za dosavadní statické regály. Navržené řešení směřuje ke zvýšení efektivity skladovacích operací, snížení závislosti na lidské pracovní síle, úspoře prostoru a vytvoření podmínek pro očekávaný růst objemu výroby, související s potenciálním oživením poptávky na domácím i zahraničním trhu.

Realizaci návrhu předchází komplexní analýza současného stavu podniku, zahrnující jak vnější faktory, tak vnitřní podmínky, včetně finanční analýzy podniku zaměřené na posouzení jeho hospodářského vývoje a ekonomické stability. K analýze vnějších a vnitřních faktorů byly využity nástroje strategického řízení: analýza 7S pro zhodnocení vnitropodnikových aspektů, PESTE analýza reflektující makroekonomické prostředí, Porterova analýza pěti sil pro zmapování konkurenčního tlaku a SWOT analýza, která syntetizuje silné a slabé stránky společnosti v kontextu příležitostí a hrozeb. Závěrečné ekonomické zhodnocení návrhu je založeno na kalkulaci nákladů a očekávaných úspor, včetně stanovení doby návratnosti investice, čímž je podpořeno racionální rozhodování o realizaci navrženého opatření.

Celá práce je zakončena zhodnocením realizovatelnosti navrženého řešení, a to na základě technických, organizačních a ekonomických aspektů. Zvláštní důraz je kladen na ekonomické vyhodnocení investice, včetně stanovení doby návratnosti, čímž je posouzena celková efektivita a udržitelnost implementace automatizovaného skladovacího systému v podmínkách daného podniku.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu za účelem zefektivnění skladovacích procesů pro budoucí rozvoj firmy v oblasti automatizace a digitalizace výrobního procesu.

Bakalářská práce je vypracována pro firmu PEGAS-GONDA s.r.o., která se zabývá výrobou pásových pil na kov. Pro zpracování návrhu na zefektivnění skladovacích procesů bylo třeba splnit stanovené dílčí cíle:

1. Zhodnocení aktuálního stavu podniku
2. Analýza podniku z hlediska vnějšího i vnitřního prostředí
3. Zpracování návrhu na realizaci navrhovaného řešení
4. Vyhodnocení výhodnosti návrhu
5. Identifikace a zhodnocení potenciálních rizik spojených s navrhovaným řešením

Metody a postupy zpracování

Teoretická část je založena na prostudování odborných publikací a relevantních článků, které se zaměřují na problematiku podnikání a sestavování podnikatelského plánu. V úvodních kapitolách je pozornost věnována vymezení hlavních součástí podnikatelského plánu, otázkám strategického řízení a projektovému přístupu. Následuje tematika finančního řízení a rozhodovacích procesů souvisejících s investicemi. Součástí teoretického rámce je rovněž přehled analytických nástrojů využívaných k posouzení interních a externích faktorů ovlivňujících podnik. Závěrečná část se věnuje roli logistiky v podnikovém prostředí. Celkově tato část poskytuje teoretické východisko pro následné praktické zpracování návrhové části práce.

Analytická část je zaměřena na podnik PEGAS-GONDA s.r.o., jehož prostředí je podrobno komplexnímu rozboru s cílem vytvořit podklad pro návrhovou část práce. Pro analýzu vnitřního prostředí byla zvolena metoda 7S, která v této práci mapuje prvky jako strategie, struktura, systémy řízení, styl vedení, personální složení, schopnosti a sdílené hodnoty podniku, přičemž odhaluje jejich vzájemnou provázanost a soulad. Makroprostředí firmy je hodnoceno pomocí PESTE analýzy, která identifikuje politické, ekonomické, sociální, technologické a environmentální faktory ovlivňující podnikatelské prostředí. Konkurenční postavení firmy je posouzeno prostřednictvím Porterovy analýzy

pěti konkurenčních sil, jež hodnotí intenzitu konkurence v odvětví, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitucí a vstupu nových konkurentů.

Finanční situace podniku je analyzována prostřednictvím výpočtu základních finančních ukazatelů, přičemž pozornost je věnována ukazatelům rentability, likvidity a zadluženosti v pětiletém vývojovém horizontu. Získané poznatky z jednotlivých analýz jsou syntetizovány pomocí SWOT analýzy, která poskytuje ucelený pohled na silné a slabé stránky podniku, stejně jako na externí příležitosti a hrozby. Výstupy této části slouží jako podklad pro následné sestavení návrhu opatření v oblasti automatizace skladových procesů.

Návrhová část vychází ze zjištění provedených analýz a představuje souhrn získaných poznatků doplněný o informace z primárních i sekundárních zdrojů. Na základě analytického vyhodnocení a uceleného myšlenkového postupu je v této části formulován návrh řešení zaměřený na zvýšení efektivity skladovacích procesů, přičemž důraz je kladen na využití prvků automatizace a digitalizace v souladu s potřebami budoucího rozvoje podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán, známý také jako business plan nebo byznys plán (všechny tyto pojmy mají stejný význam), slouží k uspořádání myšlenek o podnikatelském záměru. Pomáhá jim dát jasnou podobu prostřednictvím slovního vyjádření a zároveň ověřit jejich realizovatelnost pomocí analýzy trhu, produktu a výpočtů návratnosti investovaných prostředků. (Svobodová, 2017, s.69)

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.“ (Svobodová, 2017, s.69)

Podnikatelský plán lze sestavit ještě před zahájením podnikání, stejně jako v případě, kdy se podnikatel rozhodne pro zásadní změnu ve svém podnikání. Jeho hlavním účelem je co nejpřesněji posoudit, zda je daný nápad realizovatelný. Často se však při jeho tvorbě vychází z odhadů a prognóz budoucího vývoje, což znamená, že nelze s jistotou určit, zda se plán skutečně naplní. Smyslem podnikatelského plánu je proto ověřit všechny dostupné a měřitelné skutečnosti a porovnat je s očekávaným vývojem, aby rozhodování nebylo založeno pouze na domněnkách a naději, že projekt uspěje. (Svobodová, 2017, s. 69)

1.1.1 Sestavení podnikatelského plánu

Proč sestavujeme podnikatelský plán:

- Potřebujeme určit, kolik finančních prostředků bude nutné k zahájení a rozvoji podnikání.
- Snažíme se odhadnout budoucí příjmy a porovnat je s předpokládanými výdaji.
- Chceme zjistit naše kapacitní možnosti a zda budou vyžadovány větší investice, než aktuálně plánujeme.
- Je důležité vědět, zda podnik zvládneme řídit sami, nebo zda bude výhodnější zahájit podnikání ve spolupráci s týmem.
- Potřebujeme zjistit, jaké kroky je nutné podniknout před zahájením činnosti a s jakými výzvami se setkáme po jejím spuštění.

- Chceme si ověřit, zda je náš podnikatelský záměr na trhu skutečně žádaný.
 - Usilujeme o zjištění, jaký může být finanční výnos našeho podnikatelského nápadu.
- (Svobodová, 2017, s. 69)

Kdy sestavujeme podnikatelský plán:

- při startu podnikání,
- při úpravě strategie,
- při expanzi podniku,
- při příchodu nového spoluvlastníka,
- v době transformačních změn.

Po koho podnikatelský plán tvoříme:

- pro investora,
- pro banku,
- pro poskytovatele dotací,
- pro sebe. (Svobodová, 2017, s.70)

1.1.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán může mít různé struktury, přičemž neexistuje žádná jednotná závazná verze. Jeho podoba se odvíjí od konkrétního účelu, pro který je sestavován. Podnikatel má možnost plán upravovat a aktualizovat podle svých potřeb. Například podnikatelské plány přikládání k žádosti o úvěr obvykle obsahují podrobnosti o splátkovém kalendáři a zajištění úvěru. Naopak plány určené investorům bývají stručnější a průběžně se doplňují na základě jejich požadavků a výsledků osobních jednání. Z tohoto důvodu existuje často několik verzí podnikatelského plánu. (Svobodová, 2017, s.70)

Struktury podnikatelských plánů, které jsou někdy doporučované a v určitých případech i závazné, lze nalézt například v metodických pokynech pro žádosti o úvěr nebo v projektových manuálech pro získání dotační podpory. (Svobodová, 2017, s. 71)

Nejčastější zpracování struktury podnikatelského plánu:

1. Shrnutí
2. Charakteristika produktu a vlastníka
3. Analýza trhu zákazníků
4. Analýza konkurence
5. Analýza dodavatelů
6. Personální zabezpečení
7. Marketing
8. Finanční plán
9. Analýza rizik
10. Vyhodnocení projektu
11. Přílohy

(Svobodová, 2017, s. 72)

Podnikatel může mít někdy pocit, že sestavení podnikatelského plánu je pouhou ztrátou času a že by se měl raději soustředit na samotné podnikání. Tento názor je do určité míry pochopitelný. Přesto však dobře zpracovaný podnikatelský plán může předejít zbytečným finančním ztrátám, ušetřit čas a zabránit budoucím zklamáním.

Je třeba si uvědomit, že jen malé procento podnikatelských plánů dokáže s naprostou jistotou potvrdit, že daný nápad je realizovatelný, úspěšný a vysoce ziskový. Právě z tohoto důvodu se však podnikatelský plán vytváří. Již na samotném začátku si tímto způsobem můžeme připravit podrobný plán a směr, díky němuž včas zjistíme, zda je cesta, kterou jsme si zvolili, skutečně schůdná, nebo zda bychom se jí raději měli vyhnout. (Svobodová, 2017, s.73)

1.1.3 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu

Jedná se o velmi důležitou část podnikatelského plánu, která pomáhá vyhodnotit, zdali je náš nápad rentabilní, efektivní nebo kdy se finanční prostředky začnou vracet.

V závislosti na povaze projektu je nutné vybrat vhodné ukazatele, které umožní posoudit jeho pravděpodobnou úspěšnost. K dispozici jsou nejčastěji používané ukazatele, ze kterých lze vybírat, avšak pokud některé z nich nevyhovují nebo existují preferované alternativy, je možné použít jiné. Ve všech případech je důležité uvádět

výpočty, tedy vstupní hodnoty dosazované do vzorců, aby byl celý postup jasně srozumitelný. (Svobodová, 2017, s.103)

- **Doba návratnosti**

Ukazatel doby návratnosti patří mezi nejčastěji využívané metriky, které umožňují určit, za jaké období se investované finanční prostředky vrátí. Výpočet lze provádět buď statickou, nebo dynamickou metodou. Přesnější výsledky poskytuje dynamická metoda, protože bere v úvahu faktor času a rizika, avšak její použití je náročnější.

- a) Statická metoda výpočtu doby návratnosti se určuje jako poměr investice k ročnímu příjmu nebo ročnímu peněžnímu toku.
- b) Dynamická metoda výpočtu doby návratnosti se stanovuje jako poměr investice k diskontovanému peněžnímu toku.

- **Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota (net present value) umožňuje odhadnout, jaký finanční přínos lze očekávat z vložené investice během její životnosti. Je samozřejmé, že tato hodnota by neměla být záporná. (Svobodová, 2017, s.103)

Výpočet:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Obrázek 1: Vzorec čisté současné hodnoty
(Zdroj: Svobodová, 2017, s.103)

- **Vnitřní výnosové procento**

Vnitřní výnosové procento poskytuje obdobné informace jako čistá současná hodnota. Udává výnosnost investice vyjádřenou v procentech, což umožňuje její snadnější porovnání s úrokovými sazbami, zejména s požadovanou výnosností daného projektu.

Nejjednodušším způsobem výpočtu výnosového procenta je využití funkce IRR v MS Excelu. (Svobodová, 2017, s.103)

1.2 Strategické řízení

Strategické řízení v současných organizacích představuje souhrn znalostí a zkušeností, jejichž prostřednictvím se v podniku nastoluje rovnováha mezi aktuálními cíli a budoucími potřebami. Na všech úrovních své činnosti organizace přijímá rozhodnutí s cílem efektivně rozdělovat dostupné zdroje a zajistit si prosperitu v konkurenčním prostředí. Jelikož je každá organizace výrazně ovlivňována svým okolím, které zároveň sama aktivně utváří, klade se důraz na teoretickou připravenost manažerů, jejich schopnost předvídat, analyzovat a přijímat správná rozhodnutí. Strategie se významně promítá jak do krátkodobého fungování organizace, které ovlivňuje její aktuální úspěšnost, tak i do jejího dlouhodobého rozvoje směřujícího k růstu hodnoty podniku a přitahování investorů usilujících o zhodnocení svého kapitálu. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 19)

1.2.1 Formulace strategického záměru

Součástí procesu je zpracování strategických východisek, v nichž je definován požadovaný stav podniku na konci plánovacího období a stanoveny předpokládané kroky k jeho dosažení. Analýza prostředí slouží jako nástroj k identifikaci faktorů ovlivňujících strategický záměr, přičemž umožňuje určit externí příležitosti a hrozby i vymežit interní silné a slabé stránky. Pro zpřesnění odhadu budoucího vývoje strategického záměru se vytvářejí varianty strategie, které jsou následně analyzovány a nevyhovující varianty jsou vyřazeny jako nerelevantní pro další tvorbu strategického plánu. Na základě tohoto procesu jsou vybrány optimální strategické varianty, přičemž může dojít k úpravě prvotních předpokladů, jež byly zahrnuty ve výchozím strategickém záměru. (Fotr a kolektiv, 2020, s. 34)

1.2.2 Tvorba strategického plánu

Proces tvorby strategického plánu zahrnuje sérii kroků včetně rozhodovacích procedur, které vedou k formulaci strategického plánu. Tento proces postupně zahrnuje tvorbu strategické mapy, investiční studie s upravenými vstupními analýzami a stanovení funkčních strategií, které slouží k vytvoření konečných variant strategického plánu. Dlouhodobé strategické cíle je nutné rozdělit na cíle krátkodobé, jimž odpovídají funkční strategie, a které zároveň slouží jako základ pro operativní řízení.

Strategický plán zpracovaný tímto způsobem je připraven k implementaci. Na této úrovni se rovněž určují metriky pro controlling strategického plánu. (Fotr a kolektiv, 2020, s. 35)

1.2.3 Implementace strategie

Proces implementace strategie představuje logicky uspořádaný soubor vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je uvedení formulované strategie podniku do praxe. Tento proces se primárně týká taktické a operativní úrovně řízení. Pro úspěšnou realizaci strategie je nezbytné stanovit krátkodobé operativní cíle pro jednotlivé aktivity, které umožní efektivní alokaci dostupných zdrojů, a následně definovat politiky uplatnění strategie. Během implementace dochází k podrobnému rozpracování strategického plánu do podoby podnikatelského plánu, který je dále členěn až na řídicí rozpočty, jež jsou závazné pro jednotlivé složky organizace. Klíčovým faktorem úspěšné implementace strategie je tedy koordinace řídicích a výkonných složek na střední a nižší úrovni řízení. (Fotr a kolektiv, 2020, s. 35)

1.3 Projekt

Odpověď na otázku „co je to projekt?“ není tak jednoznačná, jak by se mohlo na první pohled zdát. Problém spočívá v tom, že v češtině má slovo „projekt“ několik různých významů. Například práce architekta bývá označována jako projekt. Ve stavebnictví se tento termín běžně používá, což dokládá i profese „projektant“, která však obvykle nemá přímou souvislost s projektovým řízením. S pojmem projekt se lze setkat i v dalších oborech, přičemž ve většině případů se jedná o synonymum pro návrh (design). Termín návrh přitom často označuje popis či samotný výstup projektu. V oblasti projektového řízení je však projekt chápán odlišně – nejstručněji řečeno jde o definovanou a jasně vymezenou změnu z výchozího do cílového stavu. (Doležal, 2023, s. 26)

Na projekt lze nahlížet z různých perspektiv a jednotlivé zainteresované strany často vnímají odlišné aspekty projektu, které považují za důležité. Pokud použijeme určitou analogii, která je obecně platná, můžeme projekt chápat jako proces přechodu ze stavu A do stavu B. (Doležal, 2023, s. 27)

1.3.1 Životní cyklus projektu

Obecné popsání projektu podle jeho fází, alespoň v rámci organizace nebo její části, přispívá ke standardizaci procesů mezi jednotlivými subjekty. Tento přístup usnadňuje komunikaci, umožňuje definovat pravidla, procesy a nástroje navázané na daný fázový model a zároveň podporuje lepší porozumění všech zúčastněných ohledně přípravy a realizace projektu, včetně klíčových rozhodovacích okamžiků. V neposlední řadě takový model umožňuje srovnávání a vyhodnocování různých projektů, čímž napomáhá efektivnějšímu řízení projektového portfolia. (Doležal, 2023, s. 40)

Fáze řízení projektu lze obecně rozdělit do tří hlavních etap: předprojektové fáze, která zahrnuje vznik a ověření myšlenky projektu, samotné projektové fáze, jež zahrnuje zahájení, plánování, realizaci a ukončení projektu, a poprojektové fáze, ve které dochází k vyhodnocení, uvedení do provozu a realizaci očekávaných přínosů. (Doležal, 2023, s. 38)

Základní fáze řízení projektu mají jednu zásadní charakteristiku: nenavazují na sebe bezprostředně a mohou být uskutečněny s časovým odstupem. Například po dokončení plánovací fáze lze zahájit realizační fázi až po několika měsících či dokonce letech. (Doležal, 2023, s. 40)

Během realizační fáze projektu se, v závislosti na jeho specifikaci, často uplatňuje členění na jednotlivé etapy. Ty představují skupiny vzájemně propojených činností, které obvykle končí dokončením klíčového výstupu nebo jeho zásadní části. Etapy se zpravidla nepřekrývají a mimo jiné slouží k řízení hlavních rizik projektu, fungují jako kontrolní body ověřující soulad výstupů s plánem a očekávaným postupem realizace. (Doležal, 2023, s. 40)

1.3.2 Cíl projektu

Je důležité správně pochopit, jakým způsobem vnímat stanovený cíl projektu a co je považováno za úspěšnou realizaci projektu. (Doležal, 2023, s. 29)

„Když nevíme, kam jdeme, můžeme tam dojít leda tak náhodou. A i kdybychom tam dorazili, jak poznáme, že tam skutečně jsme?“ (Šafrová, 2019, s. 44)

Správně definovaný cíl udává směr, kterým je třeba se ubírat. Naopak nesprávně stanovený cíl může být zavádějící, snižovat motivaci a způsobovat více problémů než užítku. Cíl funguje jako orientační bod a referenční rámec, který umožňuje sledovat, zda se k němu prováděnými aktivitami přibližujeme, nebo se od něj naopak vzdalujeme. V podstatě konkretizuje motivaci, ať už v podnikání, či v jakékoli jiné oblasti. (Šafrová, 2019, s. 44)

Mezi často používané nástroje pro formulaci cílů patří metoda SMART. Ačkoli existuje mnoho jejích variant, rozšíření a úprav, základní princip zůstává obdobný. Pro správné stanovení cíle je nezbytné, aby byl:

1. **Specifický (specific):** Cíl by měl být jednoznačný, přesně definovaný a snadno pochopitelný. Neměl by umožňovat další jiné interpretace. (Šafrová, 2019, s. 44)
2. **Měřitelný (measurable):** Aby bylo možné s jistotou určit, zda byl cíl splněn, případně do jaké míry. Měl by být formulován tak, aby bylo možné jeho dosažení objektivně změřit. (Šafrová, 2019, s. 44)
3. **Odsouhlasený, akceptovaný (agreed, accepted):** Ať už cíl plní jednotlivci nebo skupina lidí, jejich osobní vztah k výsledku hraje klíčovou roli. I při stanovování cíle pro sebe samotného je důležité s ním být vnitřně ztotožněn. Nikdo se totiž dobrovolně a s odhodláním nevydá směrem, kam ve skutečnosti nechce dojít. (Šafrová, 2019, s. 44)
4. **Realistický (realistic):** Stanovování nedosažitelných cílů je zbytečné a může vést k demotivaci. Pokud je již předem jasné, že cíle nelze dosáhnout, pravděpodobně se o jeho splnění ani nebudeme snažit. (Šafrová, 2019, s. 44)
5. **Termínvaný (timed):** „*Nejlepší zdroj inspirace, motivace i výkonu je deadline.*“ (Šafrová, 2019, s. 44).

Pokud cíl nemá stanovený časový rámec, přirozeně máme sklon jeho splnění odkládat, oddalovat nebo hledat různé výmluvy. (Šafrová, 2019, s. 44)

Zatímco přijetí cíle a jeho dosažitelnost závisí na jednotlivcích a konkrétní situaci, jasnost, měřitelnost a časové vymezení lze rozpoznat již z jeho samotného znění. (Šafrová, 2019, s. 45)

1.4 Finanční řízení a rozhodování

Finanční řízení a rozhodování tvoří nedílnou součást veškerých aktivit podnikového organismu. Zaujímá nezastupitelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodovacích procesů podniku, přičemž vychází ze strategických a dlouhodobých cílů. Finance se vyznačují syntetickou funkcí, neboť prostřednictvím finančních prostředků a kategorií lze převádět různé aktivity a činnosti na společného jmenovatele, což umožňuje jejich hodnocení a vzájemné porovnávání. (Dluhošová, 2021, s. 11)

Finanční řízení a rozhodování zahrnuje dynamické prvky, což vyžaduje koordinaci a regulaci strategických, taktických i operativních aspektů v průběhu času. Konkrétní metody finančního řízení, stanovené cíle, používané nástroje a složení finančních zdrojů se odvíjejí od jednotlivých fází vývoje podniku. Každá fáze rozvoje firmy se vyznačuje specifickými charakteristikami, které ovlivňují strukturu peněžních toků a kapitálové požadavky. (Dluhošová, 2021, s. 11)

1.4.1 Finanční analýza

Finanční analýza tvoří nedílnou součást finančního řízení podniku. K hodnocení finanční situace a výkonnosti společnosti se využívá široké spektrum poměrových ukazatelů. Jejich cílem je posoudit finanční stav podniku a navrhnout doporučení pro jeho další rozvoj. (Dluhošová, 2021, s. 81)

Hlavním cílem finanční analýzy je co nejkomplexněji vyhodnotit aktuální finanční situaci podniku (tzv. finanční zdraví), posoudit jeho budoucí finanční vyhlídky a navrhnout opatření ke zlepšení ekonomické stability, zajištění další prosperity a zkvalitnění rozhodovacích procesů. (Dluhošová, 2021, s. 81)

Finanční údaje představují klíčový zdroj informací o podniku, jelikož odrážejí jeho úroveň i konkurenceschopnost. Vzhledem ke komplexnosti podnikových vztahů o tyto informace projevuje zájem široké spektrum subjektů. (Dluhošová, 2021, s. 81)

1.4.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Základním a primárním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou zejména následující výkazy:

- **Výkazy finančního účetnictví:** Bývají označovány také jako externí výkazy, jelikož poskytují informace především externím uživatelům. Tyto výkazy zahrnují přehled o stavu a struktuře majetku a jeho financování (rozvaha), o tvorbě a využití hospodářského výsledku (výkaz zisku a ztráty) a o pohybu peněžních toků (výkaz Cash Flow). (Dluhošová, 2021, s. 81)
- **Výkazy vnitropodnikového účetnictví:** Tyto výkazy nepodléhají jednotné metodické regulaci a každý podnik si je sestavuje podle vlastních potřeb. Zahrnují zejména výkazy zachycující vynakládání podnikových nákladů v různých strukturách, například podle druhového či kalkulačního členění. Dále sem patří výkazy sledující spotřebu nákladů na konkrétní výkony nebo v jednotlivých střediscích. Tyto výkazy mají interní povahu a nejsou veřejně dostupné. (Dluhošová, 2021, s. 81,82)
- **Finanční informace:** Finanční informace zahrnují účetní výkazy a výroční zprávy, interní podniková data, prognózy finančních analytiků a managementu společnosti, burzovní údaje a zprávy o vývoji měnových kurzů a úrokových sazeb. (Dluhošová, 2021, s. 82)

1.4.3 Finanční ukazatele

Finanční stabilita podniku je určována složením zdrojů, z nichž je jeho činnost financována. Hodnocení finanční stability lze provádět prostřednictvím analýzy vztahu mezi majetkem podniku a způsoby jeho financování, tedy jednotlivými složkami pasív. (Dluhošová, 2021, s. 86)

1.4.3.1 Ukazatele likvidity

- **Běžná likvidita** – Podstata ukazatele spočívá v porovnání výše oběžných aktiv, která představují potenciální zdroj peněžních prostředků, s výší krátkodobých závazků, jež je nutné uhradit v dohledné době. Za optimální hodnotu tohoto ukazatele se obvykle považuje interval mezi 1,5 a 2,5. Klíčovým hlediskem je

však především porovnání s podniky působícími ve stejném odvětví nebo s obdobnou povahou činnosti. (Dluhošová, 2021, s. 92)

- **Pohotová likvidita** – Tento ukazatel odstraňuje nevýhody spojené s běžnou likviditou. Pohotová likvidita je vyjádřena jako poměr rozdílu mezi oběžnými aktivy a zásobami ku krátkodobým závazkům. Za optimální se považuje jeho hodnota pohybující se v rozmezí od 1,0 do 1,5. Důležité je rovněž sledování jeho vývoje v čase – rostoucí trend zpravidla naznačuje zlepšení finanční a platební situace podniku, zatímco pokles může signalizovat její zhoršení. (Dluhošová, 2021, s. 93)
- **Okamžitá likvidita** – Ukazatel okamžité likvidity má klíčový význam především z pohledu krátkodobého časového horizontu. Vypočítá se jako podíl pohotových platebních prostředků a krátkodobých závazků. Mezi hlavní složky pohotových, tedy nejrychleji dostupných finančních prostředků, patří hotovost, peněžní prostředky na bankovních účtech a šeky. Vzhledem k jeho značné kolísavosti je vhodné tento ukazatel využívat spíše jako doplňkové měřítko pro celkové posouzení likvidity podniku. (Dluhošová, 2021, s. 93)

1.4.3.2 Ukazatele rentability

Hlavním měřítkem při posuzování rentability (výnosnosti, ziskovosti) je rentabilita investovaného kapitálu. Tato rentabilita je obecně vymezena jako podíl dosaženého zisku k objemu investovaného kapitálu. Investovaný kapitál je přitom obvykle vyjadřován ve třech odlišných podobách: (Dluhošová, 2021, s. 90)

- **ROA (rentabilita aktiv)** - Ukazatel ROA je často vnímán jako zásadní indikátor rentability, jelikož vyjadřuje vztah mezi dosaženým ziskem a celkovým objemem aktiv použitých v podnikatelské činnosti, přičemž nezohledňuje, zda byla tato aktiva financována z vlastních či cizích zdrojů. (Dluhošová, 2021, s. 90)
- **ROE (rentabilita vlastního kapitálu)** - Tento poměrový ukazatel odráží celkovou výnosnost vlastního kapitálu, a tím i míru jeho zhodnocení prostřednictvím vytvářeného zisku. Výše vlastního kapitálu je přitom úzce spjata s rentabilitou celkových aktiv a s úrokovou sazbou, za kterou je podnik financován cizím kapitálem. (Dluhošová, 2021, s. 91)

- **ROS (rentabilita tržeb)** - Ukazatel rentability tržeb patří mezi standardní nástroje finanční analýzy. Jedná se o vztah mezi ziskem a tržbami, vyjadřující ziskovost vzhledem k dosaženým tržbám, čímž umožňuje posoudit efektivitu podnikání bez ohledu na velikost firmy. Nejčastěji se vypočítá jako zisk (nejčastěji po zdanění) vydělený ročními tržbami. Nízká hodnota tohoto ukazatele může poukazovat na nedostatečně efektivní řízení podniku. Střední hodnota bývá zpravidla interpretována jako známka odpovídající úrovně řízení ze strany managementu a dobrého postavení podniku na trhu. Naopak vysoká hodnota ukazatele zpravidla reflektuje nadprůměrnou výkonnost firmy a její schopnost efektivně generovat zisk z realizovaných tržeb. (Dluhošová, 2021, s. 91)

1.5 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování patří mezi nejdůležitější manažerská rozhodnutí. Jeho význam spočívá především v dlouhodobém dopadu na podnik, přičemž důsledky těchto rozhodnutí se projevují s velkou setrvačností. Zároveň jsou investice spojeny s vysokými finančními náklady, což zvyšuje riziko významných ztrát. Schválení či zamítnutí investičních projektů má zásadní vliv na budoucí vývoj, prosperitu a samotnou existenci podniku. Nevhodně zvolená nebo neefektivní investice může vést k finančním problémům a oslabení konkurenceschopnosti na trhu. (Dluhošová, 2021, s. 142)

Podnikové investice mají stejnou podstatu jako investice z makroekonomického pohledu. Jedná se o statky, které neslouží k okamžité spotřebě, ale jsou určeny k tvorbě dalších statků v budoucnosti. (Dluhošová, 2021, s. 142)

Z finančního hlediska jsou podnikové investice definovány jako jednorázové výdaje, u nichž se předpokládá přeměna na budoucí peněžní příjmy v období přesahujícím jeden rok. (Dluhošová, 2021, s. 142)

Rozhodování o uskutečnění různých investičních záměrů a projektů tvoří nedílnou součást dlouhodobého strategického řízení a vychází primárně ze strategických cílů podniku. Klíčovým dlouhodobým cílem podniku je zvyšování jeho hodnoty, k čemuž může významně přispět efektivní a úspěšná realizace investic. (Dluhošová, 2021, s. 142)

1.5.1 Fáze investičního procesu

Úroveň přípravy a následné realizace investičních projektů představuje klíčový faktor úspěchu v rámci dlouhodobého strategického rozvoje podniku, a proto je nezbytné tomuto procesu věnovat dostatečnou pozornost. Tento proces lze rozčlenit do několika základních fází. (Dluhošová, 2021, s. 145)

1. **Předinvestiční fáze** – Předinvestiční příprava představuje klíčový předpoklad pro úspěšnou realizaci investičního projektu a jeho efektivní fungování. Obvykle zahrnuje několik na sebe navazujících etap.
 - **Identifikace projektů** spočívá ve shromáždění a analýze všech dostupných informací o jednotlivých podnikatelských příležitostech. Na základě jejich vyhodnocení je sestaveno portfolio projektů, které jsou pro podnik perspektivní a efektivní. (Dluhošová, 2021, s. 145)
 - **Předběžný výběr** projektů představuje východisko pro konečné rozhodnutí o jejich realizaci či zamítnutí. V některých případech je výsledkem této fáze vypracování předběžné technicko-ekonomické studie (investičního záměru), která slouží jako mezistupeň před samotným výběrem konkrétního investičního projektu. (Dluhošová, 2021, s. 146)
 - **Technicko-ekonomická studie proveditelnosti (*Feasibility Study*)** představuje detailní zpracování investičního projektu. Jedním z přístupů k jejímu vypracování je metodika UNIDO (United Nations Investment and Development Organization) pro hodnocení projektů. Podle doporučení Organizace OSN pro průmyslový rozvoj by měla studie proveditelnosti poskytovat podklady, informace, výpočtové postupy a hodnotící kritéria odpovídající jednotlivým fázím investičního procesu, se zaměřením na technické a finanční požadavky projektu. (Dluhošová, 2021, s. 146)
2. **Investiční fáze** – **Investiční** fáze zahrnuje veškeré činnosti související s realizací projektu, od jeho zadání až po uvedení do provozu. Klíčovými předpoklady této fáze jsou splnění vstupních požadavků, zajištění finančních prostředků a sestavení projektového týmu. Mezi základní etapy této fáze obvykle patří: vypracování úvodní projektové dokumentace, zpracování realizační projektové dokumentace,

rozhodnutí o zahájení výstavby, samotná realizace výstavby, zkušební provoz a finální uvedení do provozu. (Dluhošová, 2021, s. 146)

3. **Provozní fáze** – Provozní fáze zahrnuje období, během něhož investiční technologický celek slouží k výrobě produktů a poskytování služeb. V této fázi dochází k tvorbě finančních toků, jejichž výše a stabilita ve vztahu k vynaloženým investičním nákladům určují celkovou ekonomickou efektivitu investice. (Dluhošová, 2021, s. 146-147)
4. **Fáze ukončení a likvidace projektu** – Tato fáze představuje závěrečnou etapu životního cyklu projektu a zahrnuje především ukončení výroby a činnosti související s uzavřením investice. Patří sem například prodej likvidovaného majetku a s tím spojené náklady, jako jsou demontáž zařízení, sanace lokality či prodej nadbytečných zásob. (Dluhošová, 2021, s. 148)

1.5.2 Zdroje financování investic

Zajištění finančních zdrojů pro projekt je klíčové pro posouzení jeho investiční efektivity. Struktura financování by měla být navržena tak, aby zajistila stabilitu projektu při co nejnižších nákladech na kapitál. Možnosti financování lze klasifikovat podle různých kritérií. (Dluhošová, s. 148)

Jestliže jsou investice financovány z interních zdrojů, označuje se tento způsob jako samofinancování. Jeho hlavní výhodou je absence nákladů na externí kapitál, nezvyšování zadlužení podniku a tím i snížení finančního rizika. Nevýhodou však může být nestabilita zisku jako ekonomické veličiny a jeho potenciálně vyšší nákladovost jako zdroje financování. (Dluhošová, s. 148)

Vlastní zdroje financování zahrnují zejména vklady vlastníků či společníků a také dotace. Specifickým typem těchto zdrojů je rizikový kapitál, kdy do podniku vstupují investoři ochotní podstoupit značná rizika. (Dluhošová, s. 148)

Cizí zdroje financování zahrnují investiční dlouhodobé úvěry, obligace, krátkodobé provozní úvěry, dlouhodobé rezervy a leasing. Bankovní úvěry obvykle představují hlavní formu cizího kapitálu používanou k financování investic. (Dluhošová, s. 148-149)

Počáteční ztráty by měly být hrazeny prostřednictvím bankovních úvěrů pouze tehdy, pokud nejsou k dispozici žádné jiné alternativy. Náklady spojené se zahájením podnikatelské činnosti nebo realizací projektu je vhodné krýt z vlastního kapitálu, tedy prostřednictvím prostředků poskytnutých investory, které nejsou spojeny s úrokovým zatížením a jejichž splacení je vázáno na úspěšnost podniku. (Finch a Florian, 2020, s. 102)

Hlavní nevýhodou úvěrového financování je skutečnost, že vyžaduje pravidelné splácení jistiny a úroků bez ohledu na aktuální ekonomickou situaci podniku. Banka navíc může požadovat předčasné splacení závazku, a to i v období, které není pro podnik finančně příznivé. Z těchto důvodů by první fáze financování nově vzniklého podniku či projektu měla být zajištěna přednostně z vlastních zdrojů, respektive od externích investorů. (Finch a Florian, 2020, s. 102)

1.5.3 Hodnocení investičních projektů

Při výběru a realizaci investičních projektů se využívá řada hodnotících kritérií. Klíčovým předpokladem pro správné hodnocení je přesné vymezení jeho předmětu, tedy stanovení hranic systému zahrnujícího vstupy, výstupy, prostředky a zdroje investičního celku. (Dluhošová, 2021, s. 150)

Hodnotící kritéria lze rozdělit podle různých hledisek. Mohou být členěna podle časového faktoru na statická a dynamická nebo podle formy ekonomického efektu projektu na účetní a kritéria založená na finančních tocích. (Dluhošová, 2021, s. 150)

Účetní kritéria hodnotí efekt projektu na základě účetních veličin, například údajů z výkazu zisků a ztrát. U kritérií vycházejících z nákladového přístupu je výsledným efektem úspora nákladů. Kritéria založená na zisku využívají různé formy jeho vyjádření, jako jsou EBT, EAT a EBIT. Výhodou tohoto přístupu je snadná dostupnost účetních dat a jejich relativně jednoduchý výpočet. (Dluhošová, 2021, s. 150)

Kritéria založená na finančních tocích hodnotí efekt projektu prostřednictvím příjmů a výdajů. Klíčovým prvkem jsou tedy reálné finanční toky související s realizací projektu. Konkrétní podoba těchto toků se odvíjí od zvoleného kritéria a způsobu financování projektu. (Dluhošová, 2021, s. 150)

Statická a dynamická kritéria se liší v tom, zda berou v úvahu časový faktor. Statická kritéria časový faktor nezohledňují a vycházejí z nominálních hodnot. Naopak dynamická kritéria tento faktor zahrnují, protože jsou založena na principu současné hodnoty, tedy diskontování budoucích příjmů a výdajů investičních projektů. (Dluhošová, 2021, s. 151)

1.6 Analýzy

1.6.1 Analýza 7S

Strategická analytická metoda vyvinutá poradenskou společností McKinsey se soustředí na určení rozhodujících prvků, které podmiňují úspěšnou realizaci strategických cílů organizace. Tento přístup nahlíží na podnik jako na celek tvořený sedmi navzájem propojenými oblastmi, přičemž míra jejich sladění významně ovlivňuje schopnost podniku dosahovat stanovených dlouhodobých záměrů. Klíčovým předpokladem efektivního strategického řízení je právě vzájemná soudržnost těchto faktorů, které společně formují vnitřní strukturu a výkonnost organizace. Model je známý pod označením 7S, podle počátečního písmene jednotlivých komponent. (Červený, 2014, s. 122)

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy řízení (Systems)
- Styl manažerské práce (Style)
- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values) (Červený, 2014, s. 122)

1.6.2 PESTE

Pro každou firmu je klíčové rozpoznat a zhodnotit všechny faktory, které nemůže ovlivnit, ale které mohou mít zásadní vliv na její výsledky. PESTE analýza je nejběžněji využívaný nástroj pro zkoumání makroprostředí. Je to jednoduchý nástroj, který pro většinu firem plně vyhovuje. Dělí vlivy makroprostředí do čtyř hlavních oblastí. (Šafrová, 2019, s. 69)

1. **Politicko-legislativní.** Sem spadají právní předpisy, které musí podnik zohlednit, jejich stabilita, propojení odvětví s politikou, daňové a jiné regulace, v českém kontextu i vliv legislativy EU, místní vyhlášky a normy, míra korupce a lobbistické prostředí, podmínky pro veřejné zakázky, dotační politika, omezení nebo podpora zahraničního obchodu a podobně. (Šafrová, 2019, s. 69)
2. **Ekonomické.** Ekonomické faktory obvykle zahrnují celkovou ekonomickou situaci, která je vyjádřena různými souhrnnými ukazateli, jako jsou HDP, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, úrokové sazby, celkové náklady na pracovní sílu, dostupnost investičních pobídek, specifické dotační programy a podobně. (Šafrová, 2019, s. 69)
3. **Sociokulturní.** Sem patří různé demografické tendence, mezigenerační solidarita, úroveň a typ vzdělání populace, tradice a kulturní odlišnosti, hodnoty, životní priority, životní styl, náboženství a jeho vliv na společnost a podobně. (Šafrová, 2019, s. 69)
4. **Technologické.** Při analýze makroprostředí se obvykle posuzují obecné technologické směry vývoje, úroveň technické vyspělosti dané oblasti, míra ochrany duševního vlastnictví, kvalita energetické, dopravní a komunikační infrastruktury, rychlost zavádění nových technologií z výzkumu do praxe, vládní investice do výzkumu a další podobné faktory. (Šafrová, 2019, s. 70)

„Analýza okolí má na otázky odpovídat, nikoli je vyvolávat.“
(Šafrová, 2019, s. 71)
5. **Ekologické.** Sem patří faktory ovlivňující podnik ze stránky ekologie. (Šafrová, 2019, s. 70)

1.6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti sil je oblíbeným nástrojem pro zkoumání mikroprostředí podniku. Tento model vychází z myšlenky, že úroveň konkurenčního tlaku na trhu je ovlivněna vzájemným působením pěti klíčových skupin. Patří sem současní konkurenti, možní noví hráči na trhu, dodavatelé alternativních produktů, dodavatelé surovin a služeb a konečně zákazníci. (Šafrová, 2019, s. 76)

Porterova analýza posuzuje, jak silný vliv mají jednotlivé skupiny na tržní prostředí a jak velké riziko mohou představovat pro náš podnik. (Šafrová, 2019, s. 77)

1. Současná konkurence. Současní konkurenti už na trhu působí a nabízejí řešení stejného nebo podobného problému. Povaha vztahů mezi těmito firmami výrazně ovlivňuje podobu celého trhu – může se pohybovat od vzájemného respektu a občasných spolupráce až po ostrou soutěživost a tvrdý konkurenční boj. Čím je prostředí mezi konkurenty nepřátelštější, tím větší hrozby a komplikace může podnik očekávat při vstupu na trh. (Šafrová, 2019, s. 77)

2. Potenciální konkurence. Potenciální konkurenti zatím na trhu nepůsobí, ale buď už mají plány na vstup, nebo je může v budoucnu motivovat úspěch stávajících firem. Při zkoumání této skupiny je cenné mít dobré kontakty a široký přehled o odvětví, do kterého se chystáme vstoupit. (Šafrová, 2019, s. 78)

Vysoké zisky firem, které na trhu již působí, představují vždy silnou motivaci pro nové hráče ke vstupu do tohoto odvětví. (Šafrová, 2019, s. 78)

3. Poskytovatelé substitutů. Substitut představuje produkt, který řeší stejnou potřebu zákazníka, ale jiným způsobem, než jaký nabízíme my. Přestože jsou substituty velmi významné, bývají často opomíjené. Podnikatelé se často domnívají, že jejich nabídka je zcela unikátní a bez konkurence, ale přehlížejí skutečnost, že zákazník nehledá konkrétní produkt, nýbrž efektivní řešení svého problému. (Šafrová, 2019, s. 79)

Jestliže poskytujeme odlišným skupinám zákazníků různá řešení jejich problémů, je nutné každou skupinu při určování substitutů posuzovat samostatně. Cílem je identifikovat produkty, které nabízejí alternativní způsob řešení oproti našemu. (Šafrová, 2019, s. 79)

4. Dodavatelé. Každý podnik potřebuje dodavatele. Čím složitější je podnikatelský plán, tím větší bývá obvykle i počet dodavatelů, s nimiž je nutné spolupracovat. Pokud existuje široký výběr dodavatelů, kteří nabízejí podobné produkty, riziko je relativně nízké. (Šafrová, 2019, s. 80)

5. Zákazníci. Porterova analýza se zaměřuje na zákazníky z obecného pohledu, přičemž klade důraz především na jejich vyjednávací sílu. Méně riziková a stabilní situace v oblasti konkurence nastává, když je na trhu velký počet

zákazníků a jejich podíl na celkových tržbách je zanedbatelný. V tomto případě musí zákazníci akceptovat podmínky, za kterých jim produkt nabízíme. Tento model je typický například pro supermarketové řetězce. (Šafrová, 2019, s. 81)

1.6.4 SWOT

SWOT analýza slouží zpravidla ke vzájemnému propojení vnějších a vnitřních aspektů ovlivňujících podnik. Člení se na čtyři základní složky – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Příležitosti a hrozby reflektují externí prostředí, zatímco silné a slabé stránky představují interní charakteristiky podniku, které jsou posuzovány v kontextu odvětvového prostředí. (Šafrová, 2019, s. 85)

Klíčovým prvkem SWOT analýzy je její interpretace. Ta spočívá v propojení silných a slabých stránek s identifikovanými příležitostmi a hrozbami. Vzájemným kombinováním těchto složek SWOT matice vznikají čtyři základní vztahy, které mohou sloužit jako výchozí bod pro další analýzu či strategické rozhodování. (Šafrová, 2019, s. 86)

Prostřednictvím interpretace SWOT matice lze získat jeden či více podnětů, jak efektivně využít silné stránky a eliminovat slabiny v návaznosti na aktuální podmínky a vývoj na trhu. (Šafrová, 2019, s. 87)

1.6.5 Analýza rizik

Poskytovatelé dotací i investoři často požadují, abychom byli schopni prokázat, že si uvědomujeme možná rizika spojená s plánovanou činností a že víme, jak těmto rizikům předcházet nebo je minimalizovat. Často si sice některá rizika uvědomujeme, ale vědomě je odkládáme s nadějí, že k nim nedojde. (Svobodová, 2017, s. 101)

Je proto užitečné sestavit si přehled potenciálních rizik. Tato rizika je vhodné rozdělit do skupin, například podle toho, zda souvisí s poptávkou, zákazníky, zaměstnanci nebo s vnějšími faktory. Každému riziku by měla být přiřazena určitá váha podle závažnosti a rozsahu případných škod, které by mohlo způsobit, a zároveň i pravděpodobnost, s jakou by mohlo nastat. Následně je vhodné promyslet možnosti, jak těmto rizikům předcházet nebo alespoň zmírnit jejich dopad. (Svobodová, 2017, s. 101)

K opatřením, která mohou pomoci rizika snížit, patří například pravidelné sledování aktuální situace, sledování legislativních změn, vývoje trhu nebo výkonu zaměstnanců. K omezení negativních důsledků rizik se také často využívá pojištění.

Rizika se následně přehledně zpracují do tabulky. (Svobodová, 2017, s. 101)

1.7 Význam logistiky v podnikání

Začlenění pracovníků logistického oddělení i logistických manažerů do organizační struktury podniku závisí na rozsahu výrobního programu. Mohou být součástí různých oddělení, přímo podřízeni řízení výroby nebo spadat pod vedení závodu. Vnímání logistiky ovlivňuje nejen způsob zajištění logistických procesů, ale také míra zapojení logistických pracovníků do podnikových činností, jejich účast na projektech a tématech souvisejících s objednáváním, nákupem, zásobováním, interní manipulací a přepravou. Dále se podílejí na prognózování, řízení zásob, distribuci i plánování a správě skladovacích systémů. (Jurová a kolektiv, 2016, s. 190)

1.7.1 Technické prvky v logistice a podnikání

Logistické řízení, manipulace a doprava představují oblast, kde se systematicky uplatňují klíčové principy managementu a logistiky, včetně využití technických prostředků pro manipulaci, skladování a přepravu. (Jurová a kolektiv, 2016, s.200)

- **Aktivní prvky** – Aktivní prvky mají za úkol manipulovat s pasivními prvky, což zahrnuje balení, nakládku, vykládku, přepravu, kontrolu či identifikaci. Tyto operace se zaměřují na změnu polohy nebo na sběr, přenos a uchování informací. Nejvhodnějším způsobem jejich členění je kategorizace podle specifických operací, pro které jsou určeny.

(Sixta a Mačát, 2005 in Jurová a kolektiv, 2016, s.200)

- **Pasivní prvky** – Pasivní prvky zahrnují objekty nebo jednotky, které lze manipulovat, přepravovat či skladovat. Tento termín se vztahuje na materiály, dopravní prostředky, obaly, odpad i informace. (Sixta a Mačát, 2005 in Jurová a kolektiv, 2016, s.208)

1.7.2 Řízení zásob

Hlavním cílem a účelem logistického managementu i celé logistiky bylo původně efektivní řízení hmotné stránky materiálového toku. V podnikovém hospodářství lze tuto oblast sledovat prostřednictvím účetnictví a finančních aspektů spojených s pohybem materiálu, nákladů a rovněž pomocí klíčových ukazatelů finanční analýzy, jako jsou rozvaha či výkaz zisku a ztrát. Přestože význam zásob závisí na specifikách daného podnikání, tato složka oběžných aktiv a její role zůstávají klíčovým faktorem pro každý podnikatelský subjekt. (Jurová, 2016, s.223)

Ekonomické a finanční hledisko, vyjádřené prostřednictvím celkové výše hospodářského výsledku, finančních ukazatelů či souboru analytických měřítek (například návratnost vlastního kapitálu), přispívá nejen k efektivnímu řízení hodnoty podniku, ale také k optimalizaci cash flow. Další významnou oblastí, v níž ekonomické a finanční aspekty hrají roli při tvorbě strategických rozhodovacích dokumentů, je řízení zásob a jejich kvantifikace v rámci logistického plánování. (Jurová a kolektiv, 2016, s.223)

Moderní řízení zásob je závislé na dostupnosti, kvalitě a množství informací. Klíčovým faktorem pro stanovení optimální úrovně zásob v podniku je především odhad budoucí poptávky. Tyto informace lze získat prostřednictvím prognózování budoucího vývoje. Pokud jsou tyto odhady nepřesné, může podnik čelit nadměrným nebo naopak nedostatečným zásobám, což může vést k finančním ztrátám či ztrátě zákazníků. Obecně lze prognózu považovat za základní vstupní údaj pro proces plánování v podniku. (Jurová a kolektiv, 2016, s.225)

Efektivní řízení zásob a rozpracované výroby představuje zásadní aspekt fungování většiny podniků, a to nejen v oblasti výroby a maloobchodu. V sektorech založených na znalostech lze za obdobu zásob považovat čas investovaný do jednotlivých projektů. Ve stavebnictví tuto roli plní například nedokončené nebo již vysoutěžené zakázky, které dosud nebyly fakturovány zákazníkovi. (Finch a Florian, 2020, s.70)

Pro zajištění finanční stability je nezbytné mít přehled o aktuálním stavu zásob, o jejich potřebném množství a o rychlosti, s jakou mohou být přeměněny na peněžní prostředky. Tento proces může významně ovlivnit celkovou životaschopnost podniku.

Z uvedeného důvodu je nutné zavést a udržovat kontrolní mechanismy, které poskytují pravidelné informace o struktuře a využitelnosti zásob. (Finch a Florian, 2020, s.70)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část bakalářské práce se zaměřuje na představení a popis společnosti PEGAS – GONDA s.r.o., která je předmětem zkoumání této práce. Součástí je rovněž znázornění její organizační struktury a provedení základních analýz, jejichž cílem je zjistit aktuální finanční a ekonomickou situaci podniku.

2.1 Charakteristika podniku

Společnost PEGAS – GONDA s.r.o. byla založena v roce 1993 zápisem do obchodního rejstříku. V současnosti zaměstnává přibližně 100 pracovníků a její roční obrat dosahuje přibližně 300 milionů korun. Na základě těchto údajů lze podnik zařadit do kategorie středních podniků dle klasifikace Evropské komise. Firma působí v odvětví strojírenství, přičemž se zaměřuje na výrobu pásových pil určených k dělení hutních polotovary, které nabízí jak na tuzemském trhu, tak i na zahraničních trzích. Podnik působí na trhu B2B i B2C, tedy dodává výrobky jak tuzemským, tak i zahraničním firmám, a stejně tak i jednotlivým spotřebitelům.

2.1.1 Základní údaje o firmě

- Datum vzniku a zápisu – 28. června 1993
- Spisová značka – C 11176 vedená u Krajského soudu v Brně
- Obchodní firma – PEGAS – GONDA s.r.o.
- Sídlo – Československé armády 322, 684 01 Slavkov u Brna
- Identifikační číslo – 489 07 341
- Právní forma – Společnost s ručením omezeným
- Předmět podnikání – Výroba strojů a zařízení,
 - Velkoobchod a maloobchod,
 - Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství,
 - Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- Základní kapitál – 6 720 000,- Kč (JUSTICE, 2025)

2.1.2 Obchodní program firmy

Obchodní program společnosti PEGAS-GONDA s.r.o. je zaměřen na výrobu a prodej pásových pil na kov. Pásové pily jsou vyráběny v několika konstrukčních provedeních, aby bylo možné pokrýt široké spektrum požadavků různých typů zákazníků. Sortiment zahrnuje kloubové pily, dvousloupové pily, gravitační modely, poloautomatické i plně automatické stroje. Díky této variabilitě může firma nabídnout řešení jak pro menší dílny, tak i pro náročné průmyslové provozy s vysokým stupněm automatizace.

Nedílnou součástí obchodního programu je zajištění komplexní servisní podpory. Firma poskytuje svým zákazníkům odborné poradenství při výběru vhodného stroje, také záruční a pozáruční servis. Servisní asistence zahrnuje montáž, pravidelnou údržbu, diagnostiku a opravy.

2.1.3 Analýza 7S

2.1.3.1 Strategie

Strategické směřování analyzovaného podniku spočívá především v orientaci na kontinuální vývoj a inovaci pásových pil na kov, což představuje klíčový předpoklad pro udržení a posilování jeho konkurenceschopnosti na domácím i mezinárodním trhu. Firma se dlouhodobě zaměřuje jak na sériovou, tak na zakázkovou výrobu, což jí umožňuje pružně reagovat na individuální potřeby zákazníků a zároveň optimalizovat výrobní kapacity. Kombinace standardizovaných výrobních procesů a schopnosti technické přizpůsobivosti umožňuje efektivní využívání dostupných zdrojů a rozvoj produktového portfolia.

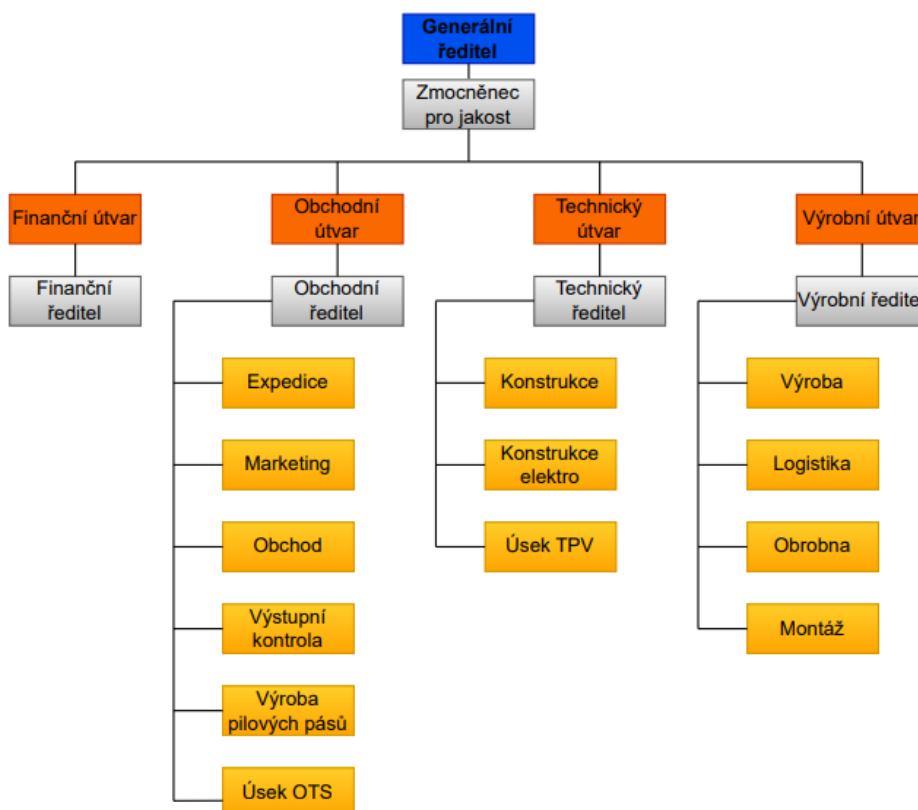
Důležitým prvkem strategie je rovněž vysoká míra vertikální integrace, kdy veškeré fáze výroby probíhají na jednom místě. Tento přístup posiluje interní kontrolu, snižuje závislost na externích dodavatelích a zkracuje rozhodovací procesy. Díky tomu je podnik schopen rychle implementovat technické změny, reagovat na vývoj trhu a zavádět nové technologické řešení do praxe bez výrazných časových ztrát. Strategický důraz na

inovace, technickou soběstačnost a flexibilitu vůči požadavkům trhu vytváří základ pro stabilní růst a udržení pozice v segmentu strojírenské výroby.

2.1.3.2 Struktura

Organizační struktura podniku má charakter liniově-štabního uspořádání, které umožňuje přehledné rozdělení pravomocí a odpovědností mezi jednotlivé útvary. Na vrcholu struktury stojí generální ředitel, pod něhož spadají čtyři klíčové oblasti – finanční, obchodní, technická a výrobní – každá řízená samostatným ředitelem.

Celkově podnik zaměstnává přibližně 100 pracovníků, kteří jsou organizačně začleněni do specializovaných úseků, jako jsou konstrukce, výroba, expedice či logistika. Výroba probíhá v rámci jediného areálu, což usnadňuje koordinaci mezi útvary, urychluje rozhodovací procesy a zvyšuje flexibilitu při řešení operativních úkolů. Současná struktura tak podporuje efektivní tok informací i operativní řízení napříč všemi klíčovými procesy ve firmě.



Obrázek 2: Organizační struktura podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

2.1.3.3 Systémy řízení

Systémy řízení v analyzovaném podniku vycházejí z jasně definované hierarchie a odpovědnostního rozdělení, které odpovídá liniově-štabní organizační struktuře. Klíčová rozhodnutí jsou přijímána na úrovni vrcholového managementu, přičemž důraz je kladen na operativní řízení založené na přímé kontrole výrobních a technických procesů. Díky tomu, že výroba probíhá centralizovaně na jednom místě, je řízení procesů charakteristické krátkými komunikačními cestami a možností okamžité reakce na vzniklé situace, což posiluje operativní flexibilitu firmy.

Podnik se zaměřuje na zajištění plynulosti výroby prostřednictvím koordinace mezi technickým, obchodním a výrobním úsekem. Systém řízení je v tomto ohledu založen na úzké spolupráci mezi útvary a pravidelné kontrole výstupů jednotlivých fází výroby. Kontrola kvality, plánování výroby i zpětná vazba od zákazníků jsou začleněny do procesu řízení jako stabilní nástroje pro udržení technické úrovně výrobků a zlepšování interních procesů. Způsob řízení tak reflektuje potřebu rovnováhy mezi stabilitou a adaptabilitou na požadavky trhu.

Podnik plánuje směřovat k postupné automatizaci výroby, která by měla vést ke zvýšení efektivity, snížení závislosti na lidské práci a minimalizaci chybovosti v rutinních výrobních operacích. Automatizace je vnímána jako strategický krok, který má za cíl posílit konkurenceschopnost podniku a zajistit udržitelnost jeho výrobních kapacit v dlouhodobém horizontu. Tento záměr je rovněž v souladu s aktuálními technologickými trendy a principy Průmyslu 4.0, a bude vyžadovat adaptaci stávajících systémů řízení, zejména v oblasti plánování a analytického vyhodnocování výrobních dat.

2.1.3.4 Styl vedení

Styl vedení v analyzovaném podniku nese charakteristiky rodinného řízení, což je typické pro podniky s historickým vývojem založeným na kontinuitě vlastnické struktury. Klíčové rozhodovací pravomoci jsou soustředěny do rukou generálního ředitele a dvou jednatelů, kteří zároveň patří k rodinným příslušníkům majitelů firmy. Tento model vedení přispívá k vysoké míře stability, rychlosti rozhodování a osobnímu zaujetí pro

směrování podniku. Rodinné vlastnictví se zároveň promítá do udržování hodnot, jako je důraz na kvalitu, dlouhodobou perspektivu a osobní zodpovědnost za výsledky.

V rámci každodenního řízení je patrná snaha o transparentní a průběžnou komunikaci napříč jednotlivými úrovněmi řízení. Každé ráno se konají porady vedoucích pracovníků, jejichž cílem je sdílení aktuálních informací, koordinace mezi útvary a rychlé řešení operativních záležitostí. Vedle toho probíhají i porady vedení, které nejsou pevně termínované, ale slouží k projednávání strategických otázek a klíčových rozhodnutí. Styl vedení lze tedy charakterizovat jako centralizovaný s prvky participace, přičemž rozhodování zůstává pevně v rukou vrcholového vedení, zatímco nižší a střední management se aktivně zapojuje do každodenního řízení a přenosu informací v rámci podniku. Tento přístup vytváří prostředí s jasnou autoritou a současně podporuje týmovou spolupráci a operativní adaptabilitu.

2.1.3.5 Spolupracovníci

Personální struktura analyzovaného podniku je tvořena přibližně stovkou zaměstnanců, přičemž většina z nich působí přímo ve výrobě. Jedná se především o pracovníky zapojené do montáže, obrobny, logistiky a dalších provozních činností souvisejících s výrobou pásových pil na kov. Menší část zaměstnanců je zaměstnána v administrativních, obchodních, technických a podpůrných útvarech, jako jsou konstrukce, technická příprava výroby, marketing, expedice či kontrola kvality. Toto rozložení odpovídá charakteru podniku zaměřeného na průmyslovou výrobu s vysokým podílem vlastní produkce.

Kolektiv pracovníků je stabilní a funkční, přičemž dobré mezilidské vztahy a týmová spolupráce jsou podporovány nejen strukturou organizace, ale i firemní kulturou. K posilování soudržnosti mezi zaměstnanci přispívají pravidelně pořádané firemní akce zaměřené na týmovou pohodu a neformální setkávání všech složek personálu. Tento přístup napomáhá vytváření pozitivního pracovního prostředí, které se promítá do nízké fluktuace, vyšší motivace a dlouhodobé loajality pracovníků. S ohledem na velikost firmy je rovněž výhodou relativně přímý kontakt zaměstnanců s vedením, který umožňuje rychlejší řešení podnětů a podporuje pocit spoluzodpovědnosti za chod podniku.

2.1.3.6 Schopnosti

Mezi klíčové schopnosti podniku patří především hluboce zakořeněné technologické know-how v oblasti vývoje a výroby pásových pil na kov. Tento odborný základ je výsledkem dlouhodobé specializace a systematického vývoje, který podniku umožňuje nejen udržet vysokou technickou úroveň produktů, ale také flexibilně reagovat na individuální požadavky zákazníků v rámci zakázkové výroby.

Významnou schopností podniku je rovněž efektivní meziútvarová koordinace a pružnost v řízení výroby, která je umožněna centralizovaným uspořádáním výroby na jednom místě. Tím dochází ke zkrácení rozhodovacích procesů a k operativnímu zavádění změn do praxe. Z pohledu lidských zdrojů disponuje podnik kvalifikovanými pracovníky ve výrobě i v odborných technických funkcích, jejichž praktické dovednosti jsou podporovány každodenní praxí a sdílením zkušeností mezi pracovníky. Mezi měkké dovednosti, které podnik podporuje, patří týmová spolupráce, operativní komunikace a schopnost samostatně řešit technické i organizační problémy. Kombinace těchto odborných i praktických schopností tvoří základ dlouhodobé výkonnosti a stability podniku.

2.1.3.7 Sdílené hodnoty

Základ sdílených hodnot podniku PEGAS-GONDA s.r.o. tvoří důraz na technickou preciznost, kvalitu a dlouhodobou spolehlivost vyráběných strojů. Tato orientace je podporována jak v každodenním provozu, tak ve strategickém rozhodování. S ohledem na skutečnost, že se jedná o rodinný podnik, se mezi důležité hodnoty řadí i osobní odpovědnost, kontinuita, stabilita a respekt k tradici firmy. V organizaci panuje důvěra mezi zaměstnanci a vedením, která je posilována přímou komunikací a každodenním kontaktem. Podpora týmové spolupráce, důraz na férové mezilidské vztahy a společná orientace na zákaznické potřeby posilují vnitřní soudržnost a přispívají k stabilnímu a funkčnímu pracovnímu prostředí. Tyto hodnoty současně podporují schopnost podniku adaptovat se na technologické změny a udržet si svou konkurenceschopnost i v měnícím se tržním prostředí.

2.2 Analýza trhu

2.2.1 PESTE analýza

2.2.1.1 Politické faktory

Politické prostředí České republiky hraje významnou roli při formování podmínek pro rozvoj malých a středních podniků. Stát zde vystupuje nejen jako regulátor, ale zároveň také jako významný zaměstnavatel a zadavatel veřejných zakázek, což má přímý vliv na podnikatelské prostředí.

- **Podpora rozvoje podniků**

V oblasti politických faktorů hraje významnou roli státní podpora malých a středních podniků. Dne 11. prosince 2024 schválila vláda ČR Výroční zprávu o implementaci Strategie podpory MSP za rok 2023, jejímž cílem je sledování vývoje sektoru malého a středního podnikání, vyhodnocení pokroku v plnění stanovených opatření a případná aktualizace implementačních plánů. Klíčové oblasti podpory zahrnují podnikatelské prostředí, přístup k financím a trhům, pracovní sílu a vzdělávání, výzkum a inovace, digitalizaci, a přechod k nízkouhlíkové ekonomice. (MPO, 2025)

V současnosti Ministerstvo průmyslu a obchodu dokončuje střednědobou evaluaci Strategie podpory MSP na období 2021–2027, jejímž cílem je nezávislé zhodnocení naplňování cílů a formulace doporučení pro další směřování politiky podpory malého a středního podnikání v návaznosti na měnící se globální podmínky. (MPO, 2025)

Celkově lze konstatovat, že politické prostředí v České republice je v současnosti nastaveno tak, aby podporovalo rozvoj technologicky orientovaných podniků. Tento přístup představuje příležitost pro strojírenské firmy, které usilují o posílení své konkurenceschopnosti prostřednictvím zavádění moderních automatizačních a digitalizačních řešení.

- **Dopad americké celní politiky**

V oblasti politických faktorů sehrává významnou roli současná obchodní politika Spojených států, která zásadně ovlivňuje mezinárodní trhy a stabilitu světového hospodářství.

Zavedení plošných dovozních cel americkým prezidentem Donaldem Trumpem vyvolalo silné mezinárodní reakce a hrozby obchodních odvet od klíčových partnerů, včetně Číny, Japonska a Evropské unie. Opatření představují nejvyšší obchodní bariéry za více než jedno století, včetně 10 % cel na veškerý dovoz a výrazně vyšších cel na vybrané země. (Reuters, 2025)

Tento krok vyvolal prudký pokles na světových finančních trzích, narušil očekávání pokračující liberalizace obchodu a zvýšil pravděpodobnost globální recese, kterou investiční banka JP Morgan odhaduje na 60 %. (Reuters, 2025)

Není zároveň jasné, zda jsou nová cla trvalým opatřením, nebo pouze vyjednávací taktikou. To vytváří nejistotu pro mezinárodní obchodní partnery a zvyšuje politické napětí v oblasti globální ekonomické spolupráce. (Reuters, 2025)

Současná americká celní politika představuje pro střední strojírenské podniky v České republice výzvu. Zvýšená cla, zrušení výjimek a nejistota obchodního prostředí mohou ovlivnit exportní aktivity a obchodní strategie podniků.

- **Válečný konflikt na Ukrajině**

Válečný konflikt na Ukrajině, který začal na začátku roku 2022, má zásadní dopady na politické a ekonomické prostředí v Evropě, včetně České republiky. Tyto dopady se projevují v několika klíčových oblastech, které ovlivňují podnikatelské prostředí nejen strojírenských podniků. (HBR, 2022)

Válka na Ukrajině a následné sankce vůči Rusku způsobily významné narušení globálních dodavatelských řetězců. Konflikt způsobil výpadky v dodávkách klíčových surovin, jako je neon (nezbytný pro výrobu čipů), obilí, hnojiva nebo komponenty do automobilového průmyslu, a zároveň omezil využití ruské dopravní infrastruktury pro přesun zboží z Asie do Evropy. Tyto faktory vedly k růstu cen energií, surovin i dopravy. (HBR, 2022)

Důsledkem je urychlení trendu lokalizace výroby, kdy se firmy – často ve spolupráci s vládami – snaží snižovat svou závislost na Asii a Rusku. Tato snaha je patrná např. v rozhodnutí americké společnosti Intel investovat do výstavby čipových továren v USA, nebo v evropské iniciativě Battery Alliance, jejímž cílem je posílit strategickou soběstačnost v oblasti bateriového průmyslu. Průmyslové firmy začínají více

upřednostňovat lokální nebo regionální dodavatele, a to i za cenu vyšších nákladů, aby omezily rizika vyplývající z geopolitické nestability. (HBR, 2022)

Z geopolitického hlediska tak konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou představuje zásadní impuls pro transformaci průmyslových a obchodních strategií, který má dlouhodobé dopady na strukturu světové ekonomiky. (HBR, 2022)

Pro mnoho podniků napříč Českou republikou bylo nuceno přerušit obchodní spojení s Ruskem, což představovalo významný dopad na zisky a odbyt výrobků. Velkým problémem byly také razantně rostoucí ceny surovin, převážně kovů, což představovalo a do jisté míry stále představuje výzvu zejména pro strojírenské podniky.

2.2.1.2 Ekonomické faktory

Současné ekonomické prostředí České republiky vykazuje známky postupného oživení po předchozích obdobích nejistoty. Podniky v ČR tak čelí mnoha příležitostem, ale také výzvám.

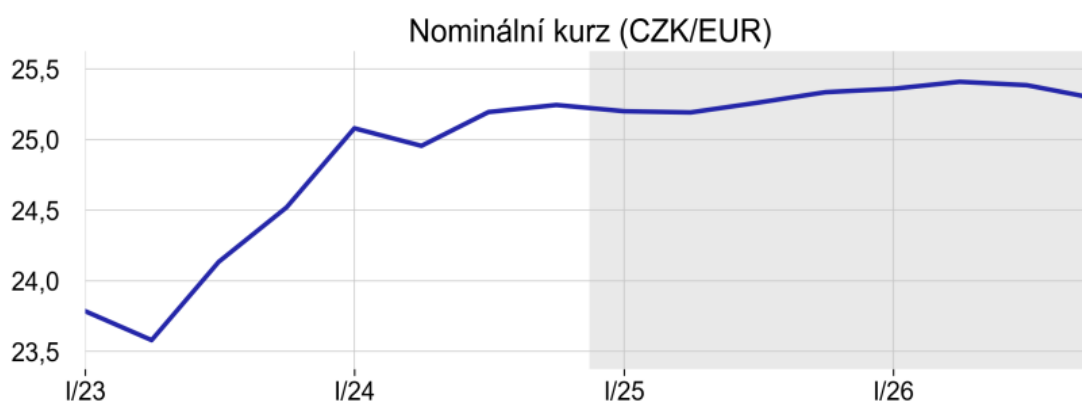
Tento pozitivní trend naznačuje zlepšující se ekonomické podmínky, které mohou mít příznivý dopad na strojírenský sektor.

Ekonomický růst v ČR a eurozóně je v současnosti mírný, ale pozitivní vývoj podporuje slábnoucí inflace, která zvyšuje reálné příjmy domácností a spotřebu. HDP ČR za rok 2024 vzrostl o odhadovaných 1,1 %, v roce 2025 se očekává zrychlení růstu na 2,3 %, tažené hlavně spotřebou a investicemi. Průměrná inflace dosáhla v roce 2024 2,4 %, letos by měla mírně klesnout. Tlumení inflačních tlaků pomáhá měnová politika i silnější koruna, rizikem je naopak růst mezd a cen služeb. (MFCR, 2025)

Investiční aktivitu stále brzdí vysoké reálné úrokové sazby, stejně jako nejistota spojená s geopolitickými a obchodními riziky (např. možná cla ze strany USA). Zlepšení v zahraničním obchodě podpořil růst exportu a nižší dovoz energií, což vedlo k přebytku běžného účtu ve výši 1,0 % HDP v roce 2024. Veřejné finance se postupně konsolidují – rozpočtový deficit klesl na 2,8 % HDP a má dále klesnout na 2,3 % v roce 2025. (MFCR, 2025)

Trh práce zůstává napjatý, nezaměstnanost se drží kolem 2,5 %, což brání výraznějšímu zpomalení růstu mezd. Mezi hlavní ekonomická rizika patří obnovené narušení dodavatelských řetězců, geopolitické napětí, vývoj cen energií a slabý růst v Německu jako klíčovém obchodním partnerovi ČR. (MFCR)

Podle aktuální prognózy České národní banky pro první čtvrtletí roku 2025 se očekává kurz koruny na úrovni 25,2 CZK/EUR, přičemž v následujícím období má zůstat relativně stabilní kolem hodnoty 25,3 CZK/EUR. Tato stabilita je výsledkem utlumeného růstu produktivity práce a poklesu přebytků zahraničního obchodu. Kurzová stabilita je rovněž spojena s očekávaným snižováním krátkodobých tržních úrokových sazeb, které by měly zůstat stabilní přibližně od poloviny roku 2025. Vzhledem k přetrvávajícím inflačním tlakům bude centrální banka nadále postupovat při případném uvolnění měnové politiky obezřetně, což může vést k delšímu období mírně restriktivního nastavení měnových podmínek, než předpokládá základní scénář. (CNB, 2025)

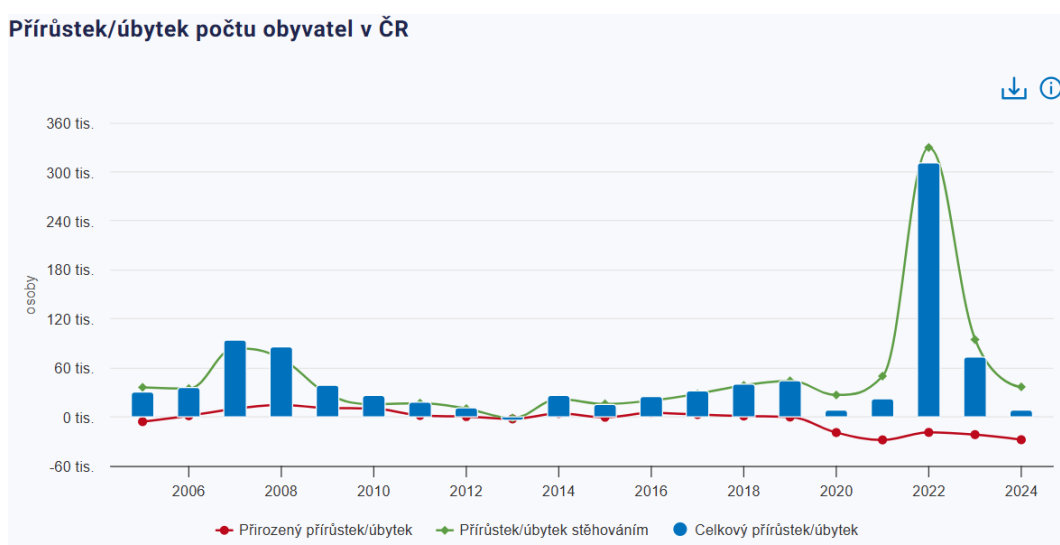


Graf 1: Kurz CZK/EUR
(Zdroj: CNB, 2025)

Z výše uvedených informací zejména pro malé a střední podniky vyplývá, že je klíčové sledovat makroekonomický vývoj a přizpůsobovat mu své strategie. Stabilizace inflace, mírný růst HDP a oživení průmyslu vytvářejí příležitosti pro investice a rozvoj, zejména v oblasti automatizace a digitalizace. Současně je však nutné počítat s rostoucími náklady a nejistotami na zahraničních trzích, které vyžadují pečlivé plánování a flexibilitu. Česká ekonomika v roce 2025 vykazuje známky stabilizace, ale potřeba aktivního přístupu zůstává.

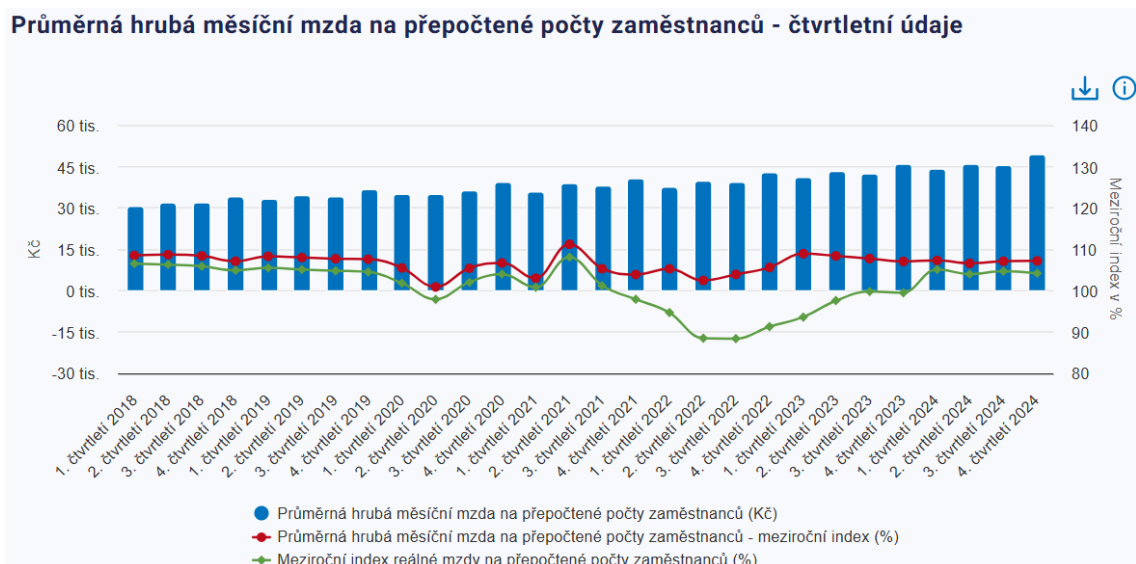
2.2.1.3 Sociální faktory

- Demografické trendy – V roce 2024 došlo v České republice k mírnému nárůstu počtu obyvatel, který dosáhl 10 909 500 osob. Tento růst byl způsoben především kladným migračním saldem (přírůstek 36,8 tisíce osob), zatímco přirozený úbytek obyvatelstva (–27,9 tisíce) nadále pokračoval v důsledku vyššího počtu zemřelých oproti narozeným. Počet zemřelých (112,2 tisíce) meziročně mírně klesl, avšak počet narozených dětí (84,3 tisíce) dosáhl historického minima. Druhým rokem v řadě se rovněž snížil počet uzavřených manželství, zatímco rozvodovost meziročně vzrostla. (CSU.GOV.CZ, 2025)



Graf 2: Přírůstek/úbytek obyvatel v ČR
(Zdroj: CSU, 2025)

- Průměrné mzdy – Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2024 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda v přepočtu na plně zaměstnané osoby v rámci národního hospodářství 49 229 Kč. V porovnání se stejným obdobím roku 2023 se tak zvýšila o 3 322 Kč, což představuje nárůst o 7,2 %. Po zohlednění inflace, která za toto období činila 2,9 %, došlo k reálnému růstu mezd o 4,2 %. Celkový objem vyplacených mezd vzrostl meziročně o 7,4 %, zatímco počet zaměstnanců vzrostl jen nepatrně, a to o 0,1 %. Medián mezd činil 41 739 Kč. (CSU, 2025)



Graf 3: Průměrná hrubá měsíční mzda
(Zdroj: CSU, 2025)

- **Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity**

V lednu dosáhla míra zaměstnanosti populace ve věku 15 až 64 let hodnoty 75,4 %, což představuje meziroční nárůst o 0,2 procentního bodu. Zaměstnanost byla tradičně vyšší u mužů (81,6 %) než u žen (68,8 %). Nejvyšší podíl zaměstnaných vykazovala věková skupina 30 až 49 let (83,5 %), následovaná skupinou 50 až 64 let (81,0 %), zatímco u mladších osob ve věku 15 až 29 let činila zaměstnanost 44,2 %. (CSU, 2024)

Nezaměstnanost se v lednu pohybovala na úrovni 3,0 %, což je nárůst o 0,4 procentního bodu oproti stejnému období předchozího roku. Míra nezaměstnanosti mužů činila 2,5 %, u žen byla vyšší – dosáhla 3,6 %. (CSU, 2024)

Ekonomická aktivita, tedy podíl zaměstnaných a nezaměstnaných na celkové populaci ve věku 15 až 64 let, dosáhla 77,7 %, což představuje meziroční zvýšení o 0,5 procentního bodu. I zde byla aktivita vyšší u mužů (83,7 %) než u žen (71,4 %), přičemž rozdíl činil 12,3 procentního bodu. (CSU, 2024)

- **Duální vzdělávání**

V roce 2023 připravilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy návrh na zákonné zakotvení dobrovolné duální větve odborného vzdělávání. Cílem této iniciativy

je posílit propojení mezi školami a zaměstnavateli a lépe sladit kvalifikaci absolventů s požadavky trhu práce. Zavedení tohoto modelu dlouhodobě podporuje Svaz průmyslu a dopravy ČR, který opakovaně upozorňuje na přetrvávající nesoulad mezi výstupy ze škol a potřebami firem. (SPCR, 2023)

Navržený systém počítá s tím, že firmy se dobrovolně zapojí do odborné přípravy žáků a převezmou odpovědnost za část jejich praktické výuky. Ta by probíhala v souladu se školními vzdělávacími programy přímo na pracovištích zaměstnavatelů, přičemž smlouva o účasti v duálním vzdělávání by byla uzavírána mezi firmou a žákem (u nezletilých i se zákonným zástupcem). (SPCR, 2023)

Firmy zapojené do systému by měly povinnost zajistit vhodné zázemí pro výuku – včetně školících pracovišť, vybavení a odborně vyškolených instruktorů. Zároveň by mohly žákům nabídnout motivační benefity, jako jsou firemní stipendia. Pro částečné krytí nákladů na vzdělávání žáků by podniky mohly čerpat finanční podporu od státu. (SPCR, 2023)

Kvalitu odborné přípravy by měly garantovat zaměstnavatelské svazy a organizace, které by zajišťovaly certifikaci firemních pracovišť a měly pravomoc tuto způsobilost také odebrat. (SPCR, 2023)

2.2.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory představují klíčový prvek vnějšího prostředí, který má zásadní dopad na výkonnost a konkurenceschopnost průmyslových podniků. Neustálý vývoj výrobních technologií, automatizace a digitalizace procesů přináší firmám nové příležitosti k optimalizaci provozu, zvyšování efektivity a snižování provozních nákladů. Právě ve strojírenském sektoru nabývá technologický pokrok specifického významu, neboť přímo ovlivňuje schopnost firem přizpůsobovat se měnícím se požadavkům trhu i tlaku konkurence.

- Umělá inteligence – Rozvoj umělé inteligence (AI) je zásadní pro posílení technologické konkurenceschopnosti ČR. Klíčové je proto investovat do výzkumné infrastruktury, zapojit české odborníky do mezinárodní spolupráce a podpořit přenos znalostí mezi vědou a průmyslem. Vzhledem k proměnám trhu práce, které s sebou AI přináší, je důležité rozvíjet digitální dovednosti obyvatel,

podpořit rekvalifikace a zamezit digitálnímu vyloučení. Cílem těchto opatření je lepší připravenost pracovní síly na nové technologické výzvy a zvýšení celkové digitální gramotnosti společnosti. (MPO, 2024)

- Digitalizace představuje klíčový prvek pro budoucí rozvoj české ekonomiky. Ministerstvo průmyslu a obchodu touto iniciativou vyjadřuje svou snahu aktivně podporovat přechod firem na digitální technologie. Díky cíleným investicím se českým podnikům otevírá možnost efektivněji zavádět moderní řešení, rozšiřovat svou působnost na zahraničních trzích a posilovat svou pozici v mezinárodní konkurenci. (MPO, 2025)

2.2.1.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory představují v současném hospodářském kontextu stále významnější složku makroprostředí, která ovlivňuje strategické rozhodování podniků napříč odvětvími.

- Energetická náročnost české ekonomiky na jednotku HDP zůstává i přes zlepšení v posledních letech nad průměrem EU. Nejvíce energie spotřebovávají průmysl a doprava, zejména odvětví s nižší technologickou úrovní, jako je výroba kovů a surovin. Významný potenciál úspor se nachází napříč sektory – až 70 % u nové výstavby, 25–26 % ve výrobě cementu, uhlí, keramiky a hutnictví a až 98 % v chemickém a petrochemickém průmyslu. Největší efekt lze dosáhnout v energeticky náročných provozech (rafinerie, koksárny) modernizací technologií a řízením procesů. Důraz by měl být kladen na energeticky úsporné materiály, efektivní výrobní metody a využití odpadního tepla. Podstatnou roli sehrávají energetické audity a systémy řízení spotřeby. (MPO, 2017)
- Nařízení (EU) 2024/1735, zveřejněné 28. června 2024, má za cíl posílit výrobu technologií s nulovými čistými emisemi v EU a odstranit překážky, které brání jejich rozšíření. Jeho smyslem je zvýšit konkurenceschopnost tohoto odvětví, přilákat investory a zjednodušit přístup technologií na evropský trh, čímž se podpoří transformace směrem k čisté energetice a posílí energetická soběstačnost Unie. Do roku 2030 má EU v rámci NZIA (Net-Zero Industry Act) pokrývat

alespoň 40 % své roční potřeby těchto technologií vlastní výrobou. Zároveň nařízení stanovuje cíl vytvořit jednotný trh se službami pro ukládání CO₂, přičemž do stejného roku by měla být navýšena kapacita těchto zařízení minimálně na 50 milionů tun ročně. Tyto cíle mají zajistit dlouhodobou stabilitu a předvídatelnost pro výrobce a investory. (MPO, 2024)

- Evropská komise zveřejnila 1. dubna 2025 příručku určenou k podpoře členských států a zainteresovaných subjektů při zavádění omezení záměrně přidávaných mikroplastů podle nařízení REACH. Tato regulace, platná od října 2023, je dosud nejrozsáhlejším omezením svého druhu a má za cíl během 20 let zabránit uvolnění přibližně 500 000 tun mikroplastů do životního prostředí. Odhadované náklady na implementaci činí až 19 miliard eur. Příručka se skládá ze tří částí: úvodu s přehledem cílů nařízení, souboru otázek a odpovědí, a praktických návodů včetně rozhodovacích schémat. Dokument vznikl ve spolupráci s agenturou ECHA, která bude příručku pravidelně aktualizovat na základě zpětné vazby uživatelů. (MPO, 2025)

Ekologické faktory představují pro společnost PEGAS – GONDA s.r.o. významný vnější vliv, který bude stále více ovlivňovat její strategické rozhodování.

2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví výroby pásových pil na kov je charakteristické vysokou mírou technické specializace a potřebou rozsáhlého know-how, což výrazně omezuje vstup nových konkurentů. Ten je podmíněn nejen vysokými počátečními investicemi do vývoje, přesného strojního vybavení a kvalifikovaného personálu, ale také potřebou vybudované značky, stabilních obchodních vztahů a schopnosti poskytovat kvalitní servisní podporu. Dílčí hrozbu však představují asijsí výrobci, kteří v posledních letech převzali evropské technologické know-how a vstupují na evropský trh s cenově konkurenceschopnými a zároveň kvalitními produkty. Jejich pozici posiluje nejen postupná technologická modernizace, ale i státní podpora exportu, což jim usnadňuje získávání podílu na trhu. Další významnou bariérou vstupu je nutnost dodržování evropské legislativy, především

technických norem a bezpečnostních směrnic, jejichž splnění představuje pro nové subjekty další nákladově i organizačně náročný krok. Ačkoliv tedy vstupní překážky v tomto odvětví zůstávají poměrně vysoké, globální konkurence se postupně zvyšuje a přináší nové výzvy i pro zavedené evropské výrobce.

Hrozba substitučních produktů nebo služeb

Výrobky pásových pil na kov mohou být v určitých aplikacích nahrazeny alternativními technologiemi dělení materiálu, které představují potenciální substituty. Mezi hlavní náhradní řešení patří kotoučové pily, laserové a plazmové řezání, vodní paprsek nebo oxyacetylenové dělení, přičemž tyto technologie se liší zejména v přesnosti řezu, rychlosti, nákladech na provoz a rozsahu využití. Laserové a plazmové řezání umožňují vysokou přesnost a automatizaci, avšak vyžadují výrazně vyšší investiční a provozní náklady. Kotoučové pily nabízejí rychlé dělení při sériové výrobě, ale mají omezenější rozsah při dělení větších profilů. Vodní paprsek poskytuje bezkontaktní řez bez tepelného ovlivnění materiálu, což je výhodné u speciálních slitin, ovšem při vyšší ceně a nižší rychlosti. Další alternativou je využívání externích služeb dělení materiálu, které umožňují firmám eliminovat nutnost investic do vlastního zařízení, ale zároveň snižují výrobní flexibilitu. V porovnání s těmito substituty si pásové pily udržují výhodu v univerzálnosti, provozní nenáročnosti a vhodnosti pro kusovou a malosériovou výrobu. Hrozba substituce tak závisí především na typu výroby a specifických požadavcích zákazníků – v segmentu přesného, sériového a plně automatizovaného dělení může být intenzita této hrozby vyšší, zatímco ve flexibilní výrobě s různorodými materiály zůstává pásová pila nadále efektivním řešením.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je jedním z klíčových prvků Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a vyjadřuje míru, s jakou mohou dodavatelé ovlivňovat ceny, kvalitu a další podmínky spojené s dodávkami vstupních materiálů. U firmy vyrábějící pásové pily na kov je tato síla obecně mírná. Společnost spolupracuje s větším množstvím dodavatelů, přičemž většina z nich je z tuzemska. Záměrně se snaží neodebírat komponenty pouze od jednoho dodavatele, ale budovat si alternativní možnosti pro zajištění plynulosti dodávek. Tento přístup snižuje riziko závislosti a zvyšuje její vyjednávací sílu. Navíc dlouhodobá spolupráce s mnohými dodavateli přispívá k lepší komunikaci a vytváří prostor pro

vstřícnější a stabilnější obchodní vztahy. Je však třeba dodat, že firma ve své výrobě využívá i specializované komponenty, které nejsou běžně dostupné a jejichž dodavatelů je jen omezený počet. U těchto specifických dodavatelů je vyjednávací pozice výrazně silnější, protože jejich produkty jsou obtížně nahraditelné. Tento faktor zvyšuje míru vyjednávací síly v určitých oblastech, a firma tak musí tomuto riziku věnovat zvýšenou pozornost. Celkově lze konstatovat, že firma dokáže většinu negativních dopadů silnější vyjednávací pozice účinně eliminovat.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů ve výrobě pásových pil na kov závisí na několika faktorech, jako je velikost odběratelů, rozsah konkurence a schopnost firmy odlišit se od ostatních dodavatelů. Firma dodává své výrobky zákazníkům jak v České republice, tak v zahraničí, především v Evropě a Spojených státech. Struktura odběratelů je poměrně různorodá – od jednotlivců až po velké národní podniky, což má vliv na míru vyjednávací síly. Zatímco větší společnosti mohou díky objemu zakázek vyvíjet tlak na cenu či technické specifikace, menší zákazníci takovou možnost zpravidla nemají. Na tuzemském trhu působí jen omezený počet přímých konkurentů, zejména firmy Bomar a Pilous, což snižuje možnost výběru a tím i vyjednávací sílu domácích odběratelů. V zahraničí je situace konkurenčnější, s přítomností silných hráčů jako jsou německé společnosti Kasto a Behringer, což může naopak posilovat vyjednávací pozici některých zákazníků.

Firma si však udržuje výraznou konkurenční výhodu díky kombinaci sériové výroby menších strojů a schopnosti realizovat vysoce specializovanou zakázkovou či kusovou výrobu, což jí umožňuje lépe reagovat na individuální potřeby odběratelů. Významným faktorem z pohledu vyjednávací síly je také krátká dodací lhůta, která pro mnoho zákazníků představuje klíčové rozhodovací kritérium. Díky těmto aspektům dokáže firma čelit tlaku silnějších odběratelů a udržet si stabilní obchodní pozici. Celkově lze říci, že i když vyjednávací síla některých zákaznických segmentů může být vyšší, firma díky své flexibilitě, rychlosti dodávek a rozmanitosti výrobků úspěšně posiluje svou vlastní vyjednávací pozici.

Pozitivním faktorem je i to, že firma má skupinu stálých zákazníků, kteří pravidelně odebírají produkty. Existence stálé skupiny odběratelů představuje pro podnik významný

stabilizační prvek, který mu umožňuje efektivně plánovat výrobu a minimalizovat tržní nejistoty. Zároveň se však s tímto modelem pojí určitá míra závislosti, která může posilovat vyjednávací sílu zákazníků, zejména pokud tvoří podstatný podíl na celkovém odbytu. Přesto v případě vyvážených vztahů založených na dlouhodobé spolupráci převažují výhody, mezi něž patří snížení nákladů na akvizici nových klientů, vyšší míra předvídatelnosti poptávky a možnost strategického rozvoje v návaznosti na potřeby stabilního odběratelského segmentu.

Rivalita firem

Odvětví výroby pásových pil na kov, ve kterém společnost PEGAS-GONDA s.r.o. působí, se vyznačuje vysokou mírou technické specializace a omezeným počtem přímých konkurentů na českém trhu. Mezi hlavní domácí konkurenty patří především společnosti BOMAR a PILOUS. Rivalita v rámci tohoto trhu není příliš agresivní, což je dáno jak dostatečnou poptávkou, tak i jistou mírou odlišení jednotlivých výrobců. Společnost PEGAS-GONDA si udržuje silnou pozici zejména díky dlouhodobým zkušenostem, komplexnímu výrobnímu procesu na jednom místě a schopnosti nabídnout nejen sériově vyráběné stroje, ale také vysoce individualizovaná zakázková řešení.

Z hlediska zahraniční konkurence se firma setkává zejména s tlakem ze strany německých výrobců, jako jsou KASTO nebo BEHRINGER, kteří disponují silným technologickým zázemím a rozsáhlými obchodními sítěmi. I přesto dokáže firma na těchto trzích úspěšně obstát díky technické odbornosti, flexibilitě a orientaci na zákaznické potřeby. Krátké dodací lhůty a individuální přístup k zákazníkům umožňují efektivně reagovat na konkurenční tlak a odlišit se od ostatních výrobců.

Rivalitu v odvětví proto lze vnímat jako středně silnou – konkurenční boj probíhá především v oblasti technických parametrů, zákaznického servisu a přidané hodnoty, nikoliv výhradně cenou. Díky schopnosti kombinovat vysokou technickou úroveň s pružným přístupem ke každému obchodnímu případu si firma udržuje stabilní pozici jak na domácím, tak i mezinárodním trhu.

2.2.3 Finanční zhodnocení současného stavu

Pro účely finanční analýzy byly využity vybrané finanční ukazatele, mezi které patří ukazatele rentability, likvidity a celkové zadluženosti. Informačním základem pro zpracování analýzy se staly účetní výkazy společnosti PEGAS-GONDA s.r.o., konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztráty za účetní období let 2020 až 2024.

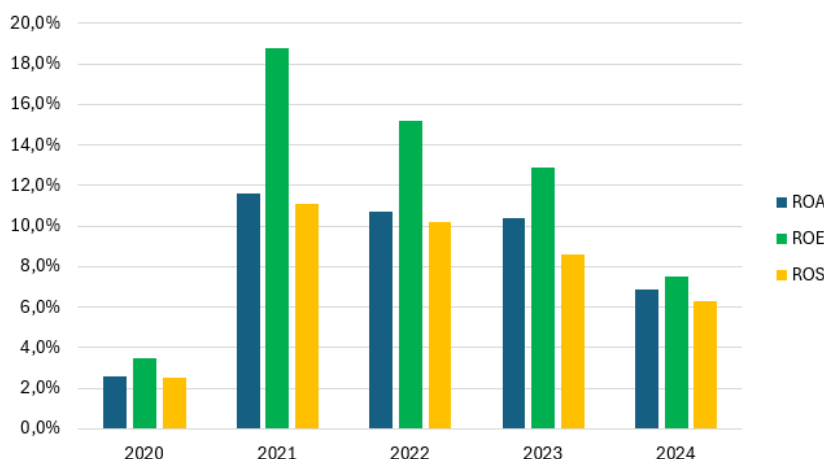
- **Analýza rentability** – Rentabilita podniku byla analyzována prostřednictvím tří klíčových ukazatelů: rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS). Tyto ukazatele poskytují komplexní pohled na schopnost podniku efektivně využívat disponibilní zdroje k tvorbě zisku a zajištění dlouhodobé finanční stability.

Tabulka 1: Rentabilita podniku 2020-2024

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

	2020	2021	2022	2023	2024	Doporučená hodnota
ROA	2,6 %	11,6 %	10,7 %	10,4 %	6,9 %	6-10 %
ROE	3,5 %	18,8 %	15,2 %	12,9 %	7,5 %	10-15 %
ROS	2,5 %	11,1 %	10,2 %	8,6 %	6,3 %	5-10 %

Ukazatele rentability v letech 2020 - 2024



Graf 4: Rentabilita podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Ukazatel rentability aktiv (ROA) v roce 2020 dosáhl pouze 2,6 %, což bylo výrazně pod doporučeným rozmezím 6–10 %. Tento nepříznivý výsledek byl s vysokou pravděpodobností způsoben negativními dopady pandemie COVID-19, která ovlivnila výkon celého odvětví. V následujících letech došlo k významnému zlepšení – ROA v letech 2021 až 2023 překročil horní hranici doporučeného rozmezí, což signalizovalo vysokou efektivitu využívání celkových aktiv. V roce 2024 hodnota ukazatele poklesla na 6,9 %, což odpovídá spodní hranici optimální úrovně. Tento vývoj naznačuje určité zpomalení dynamiky růstu, avšak efektivita hospodaření s majetkem zůstává uspokojivá.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) v roce 2020 činil pouze 3,5 %, což reflektuje oslabenou výnosnost vlastního kapitálu v krizovém období. V následujícím roce došlo k prudkému nárůstu na 18,8 %, a také v letech 2022 a 2023 se podnik pohyboval nad doporučeným minimem 10 %, což potvrzuje vysokou výkonnost a efektivní využití kapitálu vlastníků. V roce 2024 došlo k poklesu na 7,5 %, čímž se podnik dostal pod doporučenou hranici. Přesto je třeba upozornit, že dosažené hodnoty v předchozích letech byly velmi silné a naznačují, že podnik disponuje schopností generovat zisk nad rámec průměru, i když aktuální vývoj naznačuje potřebu sledovat případné zhoršující se trendy.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) v roce 2020 dosáhl pouze 2,5 %, což poukazuje na velmi nízkou maržovou výkonnost. Významné zlepšení nastalo v roce 2021, kdy hodnota vzrostla na 11,1 %, tedy nad doporučené rozmezí 5–10 %, a v roce 2022 činila 10,2 %, což lze rovněž hodnotit jako nadprůměrný výsledek. V letech 2023 a 2024 podnik dosahoval hodnot 8,6 % a 6,3 %, což představuje mírně klesající trend, avšak stále v rámci optimálních hodnot. Tento vývoj může být důsledkem rostoucích vstupních nákladů nebo konkurenčního tlaku na snižování cen. I přesto však zůstává schopnost podniku generovat zisk z provozní činnosti zachována.

Celkově lze konstatovat, že podnik vykazuje silné postavení z hlediska rentability. Po výjimečně slabém roce 2020, způsobeném externími vlivy, došlo k výraznému oživení všech sledovaných ukazatelů. Ačkoli v roce 2024 došlo ke snížení hodnot napříč všemi třemi indikátory, podnik si nadále udržuje stabilní úroveň ziskovosti a schopnost efektivně hospodařit s dostupnými zdroji. Dlouhodobě lze výkonnost podniku hodnotit jako převážně nadprůměrnou, přičemž aktuální vývoj je vhodné dále monitorovat s cílem včas identifikovat případné rizikové faktory.

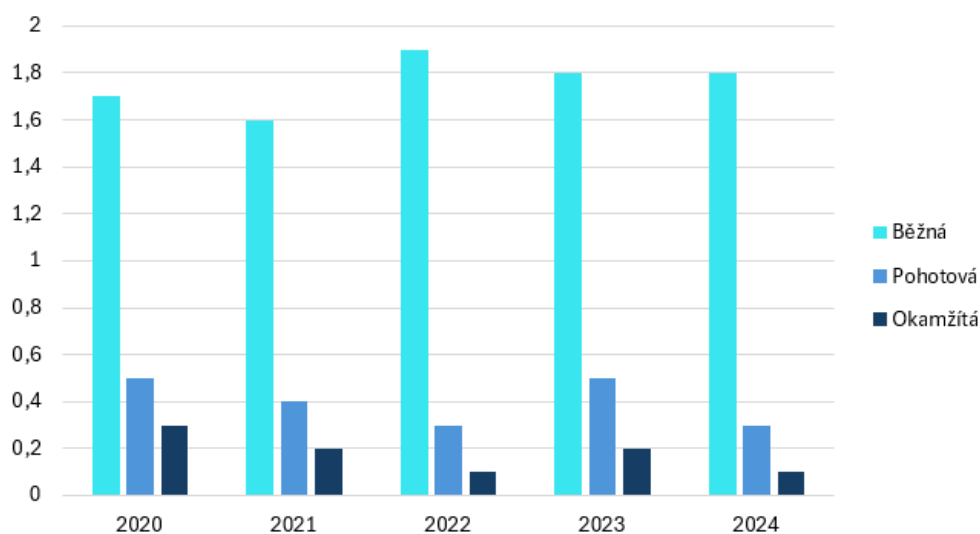
- **Analýza likvidity** – Ukazatele likvidity měří schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky pomocí dostupných oběžných aktiv. Slouží k hodnocení krátkodobé finanční stability a vyjadřují, zda má podnik dostatek prostředků na pokrytí svých běžných platebních povinností. Pro zhodnocení likvidity podniku jsem zvolil tři základní ukazatele: běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu.

Tabulka 2: Likvidita podniku 2020-2024

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

	2020	2021	2022	2023	2024	Doporučená hodnota
Běžná	1,7	1,6	1,9	1,8	1,8	1,5-2,5
Pohotová	0,5	0,4	0,3	0,5	0,3	1-1,5
Okamžitá	0,3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2-0,5

Ukazatele likvidity v letech 2020 - 2024



Graf 5: Likvidita podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Běžná likvidita, která porovnává oběžná aktiva s krátkodobými závazky, se ve sledovaném období pohybovala v doporučeném rozmezí 1,5–2,5. Konkrétně v roce 2020 činila 1,7, v roce 2021 klesla na 1,6, následně v roce 2022 vzrostla na 1,9 a v letech 2023 a 2024 se ustálila na hodnotě 1,8. Tyto výsledky naznačují dlouhodobě stabilní schopnost

podniku pokrývat své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, přičemž nebylo zaznamenáno žádné kritické ohrožení likvidity. Vývoj běžné likvidity tak svědčí o vyvážené struktuře oběžných aktiv a závazků, a to i v období vyšší ekonomické nejistoty.

Naopak pohotová likvidita, která z analýzy vylučuje zásoby a hodnotí schopnost rychlejší přeměny aktiv na hotovost, vykazuje ve sledovaném období hodnoty trvale pod doporučeným intervalem 1–1,5. V roce 2020 dosáhla hodnoty 0,5, v roce 2021 poklesla na 0,4, v roce 2022 dále na 0,3. Krátkodobé zlepšení bylo zaznamenáno v roce 2023 (0,5), ale v roce 2024 se hodnota opět snížila na 0,3. Tyto výsledky naznačují, že podnik se dlouhodobě spoléhá na zásoby při zajišťování své krátkodobé platební schopnosti. Nízká pohotová likvidita může představovat potenciální riziko v případě náhlé potřeby hotovosti, zvláště při zhoršení obchodních podmínek nebo platební morálky odběratelů.

Podobně i okamžitá likvidita, která zohledňuje pouze nejlikvidnější formy aktiv, tedy peněžní prostředky a krátkodobé cenné papíry, dosahovala hodnot na nebo pod dolní hranici doporučeného rozmezí 0,2–0,5. V roce 2020 činila 0,3, v roce 2021 poklesla na 0,2 a v roce 2022 dokonce na 0,1. V roce 2023 se vrátila zpět na 0,2, ale v roce 2024 znovu klesla na 0,1. Tento vývoj naznačuje nízkou úroveň likvidních rezerv a upozorňuje na omezenou schopnost podniku okamžitě uhradit své závazky bez nutnosti prodeje majetku či zásahů do provozního kapitálu. Takto nízké hodnoty mohou v případě neočekávaných finančních výkyvů negativně ovlivnit solventnost podniku.

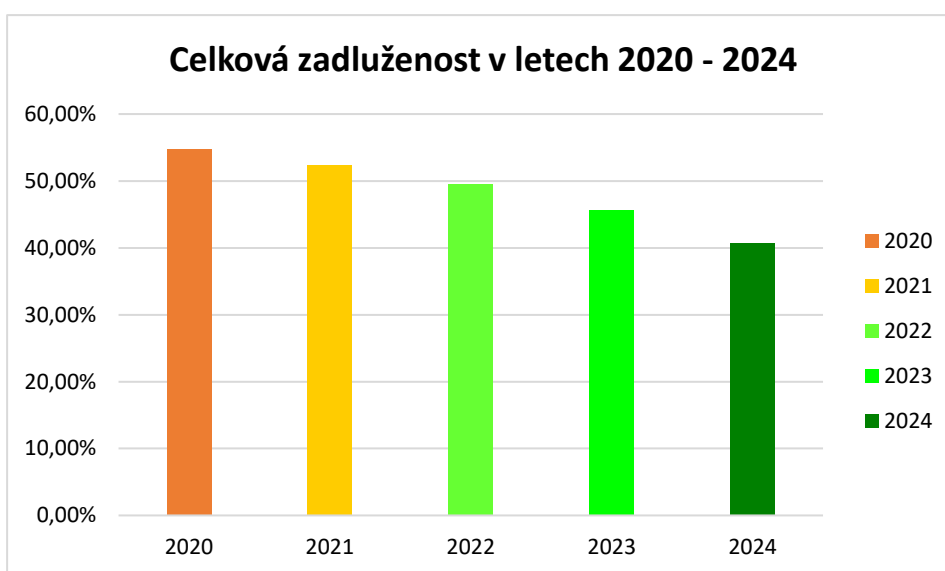
Celkově lze finanční likviditu podniku hodnotit jako uspokojivou, avšak s výhradami. Zatímco běžná likvidita se pohybuje stabilně v doporučeném rozmezí, a svědčí tak o obecné schopnosti krýt krátkodobé závazky, pohotová a zejména okamžitá likvidita vykazují dlouhodobě podprůměrné hodnoty. To naznačuje nižší připravenost podniku reagovat na nenadálé výpadky příjmů či zvýšené nároky na hotovost. Pro posílení finanční stability by bylo vhodné zvážit tvorbu vyšších krátkodobých rezerv nebo efektivnější řízení pohledávek a peněžních toků.

- **Analýza zadluženosti** – Pro analýzu zadluženosti podniku jsem zvolil základní ukazatel celkovou zadluženost. Ke zhodnocení jsem použil data z finančních výkazů z let 2020 až 2024.

Tabulka 3: Celková zadluženost podniku 2020-2024

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

CELKOVÁ ZADLUŽENOST 2020-2024					
2020	2021	2022	2023	2024	DOPORUČENÁ HODNOTA
54,70 %	52,40 %	49,60 %	45,70 %	40,70 %	30-40 %



Graf 6: Celková zadluženost
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

V roce 2020 přesahovala celková zadluženost podniku 54 %, což značí vysokou míru závislosti na cizím kapitálu, přesahující běžně doporučenou hranici pro podniky ve zpracovatelském průmyslu. Tento stav mohl být vnímán jako potenciálně rizikový, zejména z pohledu věřitelů a investorů, jelikož signalizoval nižší finanční soběstačnost a vyšší náklady spojené s obsluhou dluhu.

Od roku 2020 je však patrný trvalý a systematický pokles zadluženosti, který vyústil ve výrazné zlepšení finanční struktury. V roce 2024 již ukazatel klesl pod hranici 41 %, čímž se podnik přiblížil optimálním hodnotám (30–40 %), které jsou považovány za známku zdravého a stabilního financování. Tento vývoj svědčí o aktivním řízení finanční rovnováhy a pravděpodobné snaze managementu o posílení vlastního kapitálu či snižování závazků.

Z dlouhodobého hlediska lze daný trend hodnotit jako vysoce pozitivní, neboť ukazuje na snižování finančního rizika a zvyšování důvěryhodnosti podniku vůči externím subjektům.

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza představuje strategický nástroj, který slouží k identifikaci klíčových vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících postavení podniku. Pomáhá zhodnotit silné a slabé stránky společnosti (interní faktory) a zároveň příležitosti a hrozby, které vyplývají z jejího okolí (externí faktory). Následující analýza poskytuje komplexní pohled na současnou situaci společnosti PEGAS-GONDA s.r.o. a slouží jako východisko pro návrh budoucí strategie firmy.

Silné stránky

Mezi klíčové přednosti patří kompletní výrobní proces soustředěný na jednom místě, což zajišťuje vysokou míru kontroly nad kvalitou a flexibilitu při plnění zakázek. Firma má dlouholetou tradici a zkušenosti v oblasti vývoje a výroby pásových pil na kov, čímž si vybuodovala silné postavení na trhu.

Významnou výhodou je schopnost nabídnout jak standardizovanou sériovou výrobu menších strojů, tak i individuálně řešenou zakázkovou a kusovou výrobu. Tato kombinace umožňuje lépe reagovat na rozmanité požadavky zákazníků. Firma těží i z přátelských a dlouhodobých vztahů s dodavateli, díky čemuž je zajištěna stabilita dodávek a vstřícná obchodní komunikace.

Další silnou stránkou je poměrně krátká dodací doba, která zákazníkům přináší vyšší míru spokojenosti a vnímání firmy jako spolehlivého partnera. V neposlední řadě je třeba zmínit i exportní zkušenosti, zejména na náročné evropské a americké trhy, což svědčí o kvalitě a konkurenceschopnosti produktů.

Mezi silné stránky podniku patří také výrazný důraz na ekologicky odpovědné podnikání, které se promítá do konkrétních investičních a provozních opatření. Firma nedávno instalovala fotovoltaické panely na střechy vybraných výrobních hal, přičemž vyrobená elektrická energie je využívána jak pro vlastní provoz, tak částečně ukládána do bateriových úložišť.

Významným prvkem ekologického přístupu je rovněž systém hospodaření s vodou – dešťová voda je z areálových střech odváděna do retenčních jezírek a následně do zásobní nádrže, odkud je dále využívána ke splachování toalet, čímž dochází k šetření pitné vody. Tato opatření zvyšují energetickou soběstačnost firmy, snižují ekologickou zátěž a posilují její image společensky odpovědného podniku v konkurenčním prostředí.

Jako silnou stránku lze považovat silné postavení z hlediska rentability, což se projevuje stabilní úrovní ziskovosti a efektivním hospodařením s dostupnými zdroji. Po krátkodobém poklesu v roce 2020 vykazují všechny rentabilitní ukazatele dlouhodobě nadprůměrné hodnoty. K dalším silným stránkám patří pozitivní vývoj v oblasti zadluženosti, kdy dochází k postupnému snižování celkové zadluženosti, což snižuje finanční riziko a přispívá k vyšší důvěryhodnosti podniku vůči věřitelům a obchodním partnerům. Stabilní úroveň běžné likvidity rovněž svědčí o dostatečné schopnosti podniku krýt své krátkodobé závazky.

Slabé stránky

Přestože si společnost PEGAS-GONDA s.r.o. udržuje silnou pozici na trhu, existují určité interní slabiny, které mohou ovlivnit její další rozvoj. Jedním z hlavních omezení je relativně nižší marketingová viditelnost značky v porovnání se silnějšími zahraničními konkurenty.

Další slabinou může být závislost na dodavatelích specializovaných komponentů, jejichž počet je omezený. Vyšší vyjednávací síla těchto dodavatelů může ovlivnit jak cenu, tak i dodací lhůty, a tím snížit flexibilitu výroby. Ačkoliv firma udržuje se svými dodavateli dobré vztahy a snaží se o diverzifikaci, u vysoce technických dílů tato možnost není vždy dostupná.

Z finančního hlediska mezi slabé stránky patří dlouhodobě podprůměrné hodnoty pohotové a zejména okamžité likvidity, které poukazují na omezenou schopnost podniku pružně reagovat na nenadálé finanční výkyvy. Nízká úroveň vysoce likvidních aktiv může v případě nepříznivého vývoje negativně ovlivnit solventnost podniku.

Příležitosti

Na trhu se aktuálně otevírá řada příležitostí, které může společnost PEGAS-GONDA s.r.o. efektivně využít ke svému dalšímu rozvoji. Jednou z hlavních možností je rostoucí poptávka po technicky vyspělých a spolehlivých strojích pro dělení kovových materiálů, a to nejen na tradičních trzích v Evropě, ale i v zámoří. Firma má již nyní zkušenosti s exportem do zemí EU i Spojených států, a může tak dále rozvíjet své aktivity na těchto trzích prostřednictvím posílení obchodních vztahů a budováním distribuční sítě.

Další příležitost představuje rozvoj automatizace a digitalizace ve strojírenství. Investice do vývoje chytrých prvků, jako jsou automatické systémy podávání materiálů nebo monitoring provozu stroje, mohou zvýšit atraktivitu produktů a umožnit vstup do segmentu vysoce automatizovaných provozů.

Vzhledem k rostoucím požadavkům na individualizaci strojů lze za další příležitost považovat posílení zakázkové výroby, která je jednou z konkurenčních výhod firmy. Na tuto poptávku lze pružně reagovat právě díky vlastnímu vývoji a výrobní flexibilitě. V neposlední řadě lze vnímat jako příležitost i prohlubování spolupráce s technologickými partnery nebo školami, což může přinést jak inovace, tak i přístup k mladým odborníkům.

Hrozby

Společnost PEGAS-GONDA s.r.o. čelí, stejně jako další podniky ve strojírenském průmyslu, několika vnějším hrozbám, které mohou negativně ovlivnit její stabilitu a další růst. Jednou z nejvýznamnějších je rostoucí konkurence ze strany zahraničních výrobců, zejména z Asie. Tito konkurenti často přicházejí na evropský trh s technologicky srovnatelnými výrobky za nižší cenu, čímž zvyšují tlak na cenovou konkurenceschopnost.

Další hrozbu představuje volatilita cen surovin, komponentů a energií, která může být vyvolána politickým děním ve světě, a může ovlivnit náklady na výrobu a ziskovost zakázek. Tato situace je navíc umocněna závislostí na dodavatelích specifických dílů, u nichž není vždy možné najít rychlou náhradu. Riziko zpoždění dodávek či zdražení vstupů tak může negativně ovlivnit výrobní plynulost.

Významné riziko představují také americké sankce vůči vybraným zahraničním subjektům a technologiím, které mohou nepřímo omezit dostupnost specifických komponent, strojního vybavení nebo obchodních partnerství. Tato opatření mohou vést ke zpoždění dodávek, růstu nákladů nebo ztrátě odbytišť, což by mělo negativní dopad na kontinuitu výroby a celkovou konkurenceschopnost podniku. Vzhledem k tomu, že pro firmu je americký trh jeden z nejvýznamnějších, je třeba tomuto tématu věnovat zvýšenou pozornost.

Další potenciální hrozbu představuje technologický vývoj v oblasti dělení kovových materiálů. Tradičně využívané pásové pily na kov mohou být v budoucnu nahrazeny efektivnějšími nebo přesnějšími technickými řešeními, jako jsou například laserové nebo plazmové technologie.

SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY
Kompletní výroba na jednom místě	Nižší marketingová viditelnost
Kombinace sériové a zakázkové výroby	Závislost na dodavatelích specializovaných komponentů
Dlouholeté zkušenosti a technické know-how	Nízká úroveň vysoce likvidních aktiv
Důraz na ekologické řízení chodu firmy	
Široká tuzemská i zahraniční obchodní síť	
Pozitivní finanční situace z pohledu rentability a zadluženosti	
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	Hrozby
Růst poptávky po kvalitních a spolehlivých pilách	Rostoucí síla asijských konkurentů na evropském trhu
Vývoj a integrace automatizace a digitalizace	Volatilita cen surovin, komponentů a energií
Rozšíření exportu do nových zemí	Omezení americkými sankcemi
Spolupráce s odbornými školami	Hrozba substituce jinými technologiemi

Obrázek 3: Matice SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Výchozí stav a identifikace problému

Ve výchozí analýze současného stavu podniku bylo zjištěno, že se společnost nachází ve stabilní a ekonomicky příznivé situaci. Z dostupných dat a provedených analýzy vyplývá, že firma nevykazuje výrazné známky finančních obtíží a dosahuje dlouhodobě pozitivních výsledků. Tato skutečnost vytváří vhodné podmínky pro realizaci rozvojových investic, které by měly směřovat především do oblasti automatizace a digitalizace, jež představují klíčové faktory budoucí efektivity a konkurenceschopnosti.

Jednou z oblastí, kde se stále uplatňují tradiční a manuálně náročné procesy, je skladování. Současný skladovací systém je založen na klasických regálových sestavách a manuální manipulaci s materiálem, což s sebou přináší omezenou prostorovou kapacitu, vyšší nároky na obsluhu, vyšší riziko úrazu a větší pravděpodobnost chyb. V kontextu postupné transformace výrobních podniků směrem k digitalizovaným a automatizovaným provozům se proto jeví jako strategicky vhodné zaměřit pozornost právě na tuto oblast.

Na základě uvedených skutečností je mým cílem navrhnout projekt modernizace skladovacího systému prostřednictvím implementace automatických věžových zakladačů, jejichž zavedení má za cíl nejen zvýšit efektivitu a úroveň automatizace skladových operací.

3.1.1 Cíl a účel navrhovaného řešení

Hlavním cílem navrhovaného řešení je zásadní zefektivnění skladovacích procesů prostřednictvím implementace automatických věžových zakladačů, které umožní optimalizovat manipulaci s materiálem, zkrátit časové prodlevy a snížit chybovost při skladování a vychystávání. Automatizace těchto operací přispěje ke zvýšení celkové výkonnosti logistiky, snížení závislosti na manuální pracovní síle a k vytvoření transparentního, datově řízeného prostředí pro správu zásob.

S návrhem je zároveň úzce spojeno posílení úrovně digitalizace ve skladových procesech, a to především prostřednictvím integrace navrhovaného systému s podnikovými informačními technologiemi, jako je ERP (Enterprise Resource Planning)

či WMS (Warehouse Management System). Tímto propojením dojde ke zvýšení přehlednosti, zrychlení toku informací a zajištění přesnější evidence pohybu materiálu, čímž se výrazně podpoří procesní integrita v rámci celého dodavatelského řetězce podniku.

Implementací věžových zakladačů bude rovněž dosaženo výrazného prostorového zhuštění skladu, čímž se uvolní podlahová plocha, kterou bude možné využít pro jiné strategické účely – například pro rozšíření výrobních kapacit, zřízení testovacích linek, technického zázemí nebo jiných podpůrných provozů.

Z hlediska výrobního procesu bude mít navržené řešení pozitivní dopad zejména na oddělení příjmu materiálu a expediční logistiku, kde se očekává zrychlení toku zboží a snížení administrativní i fyzické zátěže. Sekundárně může být ovlivněna také plánovací a výrobní operativa, neboť zavedením přesnější evidence zásob a jejich dostupnosti lze efektivněji plánovat výrobní dávky a optimalizovat výrobní toky. Navrhované řešení se tak stává klíčovým krokem směrem k větší provozní efektivitě a vyšší úrovni automatizace v rámci celého podniku.

3.2 Popis navrhovaného řešení

Navrhované řešení spočívá v nahrazení stávajících statických regálových systémů automatickými věžovými zakladači, které představují moderní technologii pro efektivní vertikální skladování. Tyto zakladače fungují na principu automatizovaného zakládání a vyjímání zboží pomocí výtahového mechanismu a řídicí jednotky, která umožňuje přesné určení polohy skladované jednotky a její rychlé zpřístupnění. Zařízení jsou zpravidla uzavřená, čímž přispívají i k vyšší ochraně materiálu proti prachu, vlhkosti či neoprávněné manipulaci.

Z hlediska prostorového uspořádání umožňují věžové zakladače maximální využití dostupné výšky skladu, čímž výrazně zvyšují skladovací kapacitu bez nutnosti rozšiřování půdorysné plochy. Jejich konstrukce navíc umožňuje flexibilní začlenění do stávajících prostor a adaptaci na různé typy skladovaného sortimentu. V rámci návrhu se počítá s instalací zakladačů v bezprostřední blízkosti výrobního prostoru, čímž dojde ke zkrácení manipulačních tras a zefektivnění interní logistiky.

Z provozního hlediska je klíčová také digitalizace řízení celého systému, která bude zajištěna prostřednictvím integrace zakladačů s podnikovým informačním systémem. Skladové operace budou řízeny prostřednictvím WMS, který umožní automatické přidělování skladových pozic, sledování pohybu zboží v reálném čase a generování přehledných reportů. Tím bude dosaženo vysoké úrovně transparentnosti, zpětné dohledatelnosti a minimalizace lidských chyb.

Součástí návrhu je rovněž zohlednění nároků na obsluhu zařízení. Věžové zakladače jsou navrženy tak, aby minimalizovaly potřebu personálního zapojení – jejich provoz si nevyžaduje trvalou přítomnost více pracovníků, což umožňuje snížit počet zaměstnanců potřebných pro manipulaci se zbožím. Tím dochází k úspoře personálních nákladů při zachování plynulosti skladových operací. Ovládání je intuitivní, zpravidla prostřednictvím dotykového rozhraní, a přístup k uloženým položkám je automaticky řízen na základě předem zadaných parametrů. Navržené řešení tak představuje moderní, prostorově nenáročnou a provozně efektivní alternativu ke konvenčním regálovým systémům, s vysokým potenciálem pro další integraci do digitalizovaného prostředí výrobního podniku.

3.2.1 Vertikální sklad

V současnosti disponuje podnik skladovací plochou o rozloze 180 m², která je využívána pro ukládání nakupovaných i vyráběných dílů. S ohledem na plánovaný růst výroby a očekávané oživení poptávky na tuzemském i zahraničním trhu bylo zvoleno řešení, které umožňuje významné rozšíření skladovací kapacity.

Pro realizaci plánu byl zvolen produkt automatický vertikální sklad. Výška skladu je 9 000 mm, ve skladu se nachází 68 polic, které umožňují využití ukládací plochy 240 m² na podlahové ploše 14 m².

Nově navržené automatizované zařízení je schopno nahradit současný regálový systém a zároveň efektivně pokrýt objem odpovídající ploše až 240 m². To představuje nárůst kapacity o 25 % ve srovnání se stávajícím stavem. Tento růstový potenciál je klíčový zejména s ohledem na zajištění provozní připravenosti na zvýšený objem výroby.

Samonosná konstrukce umožňuje instalaci zařízení bez potřeby dodatečných stavebních úprav nosných prvků. Výšková variabilita tohoto zařízení navíc umožňuje přizpůsobení aktuálním podmínkám konkrétního skladu.

Standardní vybavení zařízení zahrnuje technologie, které zajišťují bezpečný a přesný pohyb jednotlivých úložných jednotek, včetně kontroly zatížení polic a měření výšky uloženého materiálu za účelem co nejefektivnějšího využití vnitřního prostoru. Zařízení umožňuje volbu provedení výdejního otvoru v závislosti na prostorových možnostech a typu skladovaných položek. Ovládání je zajištěno prostřednictvím dotykového rozhraní. Součástí zařízení je také softwarové řešení WMS, které podporuje integraci se stávajícím podnikovým informačním systémem a poskytuje široké spektrum funkcí pro správu zásob v intuitivním a uživatelsky přívětivém prostředí.

3.2.2 Technické specifikace zvoleného zařízení

- Rozměry zařízení
 - Výška zařízení: 9000 mm
 - Šířka zařízení: 4500 mm
 - Hloubka zařízení: 3200 mm

- Požadavky na napájení
 - Příkon: 6,50 kW
 - Napájecí napětí: 400 V, 3fázový střídavý proud
 - Frekvence: 50/60 Hz
 - Hlavní jistič: 3x25 A, vypínací charakteristika C

- Hmotnost a nosnost
 - Hmotnost konstrukce včetně polic: 10000 kg
 - Užitečná nosnost zařízení s policemi: 51000 kg
 - Maximální hmotnost zařízení (vč. plně zatížených polic): 61000 kg

- Servisní služby
 - Pravidelná roční údržba: 7000 Kč
 - Cestovní náklady (1 výjezd, 1 technik): 1000 Kč
 - Ceny jsou uvedeny bez příslušné sazby DPH
 - Cena je uvedena za hodinu, a to i započatou

- Cena zařízení
 - Celková cena zařízení: 2 000 000 Kč bez DPH

3.2.3 Rizika spojená s implementací návrhu

- **Stavební úpravy a legislativní požadavky**

Jedním z hlavních technických omezení je nedostatečná výška stropu v současném skladovacím prostoru, která neumožňuje bezproblémovou instalaci věžového zakladače. Pro zajištění plné funkčnosti zařízení bude nezbytné provést stavební úpravy, konkrétně vybourání části stropní konstrukce a vybudování přístavku, který zajistí potřebnou výšku a zároveň ochranu zařízení před povětrnostními vlivy.

Tato stavební činnost spadá pod režim přístavby, a proto bude vyžadovat získání stavebního povolení. Podle § 108 odst. 1 a § 92 odst. 1 zákona č. 183/2006 Sb., stavebního zákona, je pro přístavby nutné nejen stavební povolení, ale také územní rozhodnutí. Proces získání těchto povolení může být časově náročný a vyžaduje předložení kompletní projektové dokumentace, stanoviska dotčených orgánů a souhlas vlastníků sousedních pozemků. V některých případech může být možné spojit územní a stavební řízení do jednoho procesu, což však závisí na posouzení příslušného stavebního úřadu.

- **Technická a provozní rizika**

Implementace nové technologie může přinést technické komplikace, zejména v případě integrace zakladače s existujícími informačními systémy podniku. Nesoulad mezi novým zařízením a stávajícími systémy může vést k provozním výpadkům nebo snížení efektivity. Dále je nutné počítat s možnými technickými poruchami zařízení, které by mohly ovlivnit kontinuitu skladovacích procesů.

- **Závislost na dodavateli technologie a servisu**

Automatické věžové zakladače jsou specializovaná zařízení, jejichž údržba a servis vyžadují odborné znalosti a přístup k originálním náhradním dílům. Tím vzniká závislost na dodavateli technologie, což může představovat riziko v případě ukončení spolupráce, změny obchodních podmínek nebo nedostupnosti servisu.

- **Personální a organizační změny**

Zavedení automatizovaného systému bude vyžadovat změny v organizační struktuře a personálním obsazení skladu. Bude nutné zajistit školení stávajících zaměstnanců pro obsluhu a údržbu zařízení. Tato změna může narazit na odpor ze strany zaměstnanců, kteří se obávají o své pracovní pozice, a může vyžadovat změnu firemní kultury směrem k větší akceptaci technologií.

- **Finanční náklady a návratnost investice**

Realizace projektu bude spojena s významnými investičními náklady, zahrnujícími nejen pořízení samotného zařízení, ale také stavební úpravy, integraci s informačními systémy a školení personálu. Navzdory očekávaným úsporám v dlouhodobém horizontu je nutné pečlivě zvážit finanční zatížení v počáteční fázi projektu a provést analýzu návratnosti investice.

3.2.4 Přehled nákladů

V této části jsou vyčísleny veškeré náklady spojené s náhradou stávajících statických regálů za automatizovaný vertikální zakladač. Kalkulace zahrnuje nejen pořizovací cenu samotného zařízení, ale i náklady na nezbytné stavební úpravy, personální zajištění přechodu na nový systém, servisní náklady a náklady na provoz zařízení.

Veškeré finanční částky uvedené v této práci jsou prezentovány bez daně z přidané hodnoty (DPH). Toto rozhodnutí vychází ze skutečnosti, že analyzovaný podnik je plátcem DPH, a tudíž má možnost uplatnit odpočet DPH na vstupu. Z pohledu ekonomické analýzy proto DPH nepředstavuje reálný náklad, neboť nevstupuje do nákladového zatížení podniku. Z tohoto důvodu byla DPH z kalkulace nákladů i z výpočtu návratnosti investice vědomě vyloučena.

3.2.4.1 Náklady na pořízení zařízení

Pořizovací cena zvoleného automatizovaného skladového zařízení činí **2 000 000 Kč** bez DPH. Tato částka zahrnuje nejen samotné zařízení, ale rovněž jeho dopravu, instalaci a uvedení do provozu. Součástí ceny je také základní propojení integrovaného WMS systému zařízení s podnikovými informačními systémy, které jsou ve firmě aktuálně využívány. Naopak cena nezahrnuje náklady na zaškolení pracovníků, kteří budou zařízení obsluhovat, přičemž tyto náklady jsou kalkulovány samostatně.

Vzhledem k objemu investice a nedostatečné výši vlastního kapitálu se firma rozhodla financovat nákup zařízení formou bankovního úvěru. To znamená, že skutečné náklady na pořízení zařízení budou vyšší z důvodu úrokového zatížení. Přestože rozložení splátek v čase zmírní okamžitý dopad na likviditu firmy, bude nutné počítat s celkovým přeplacením investice v průběhu splácení úvěru.

Měsíční výše splátky byla vypočítána bankou na základě výše pořizovací ceny zařízení (2 000 000 Kč), roční úrokové sazby 6 % a doby splatnosti 5 let, a to principem anuitního splácení. Výsledná měsíční anuitní splátka činí přibližně 38 660 Kč, z čehož vyplývá výše roční splátky 463 920 Kč. Celková výše zaplacených splátek za celé období tak dosáhne přibližně 2 319 600 Kč, z čehož přibližně 349 740 Kč tvoří úrok.

Roční úrok uvedený v následující tabulce nevychází z jednoduchého procenta z počáteční dlužné částky, ale je vypočten jako součet úrokových plateb za jednotlivé měsíce daného roku. Vzhledem k tomu, že anuitní splácení zahrnuje konstantní výši měsíční splátky, přičemž poměr úroku a jistiny se v čase mění, dochází ke každoročnímu poklesu úrokového zatížení. Každý měsíc je totiž úrok počítán z aktuální výše nesplacené jistiny, přičemž měsíční úroková sazba činí 0,5 % (tj. 6 % ročně děleno 12 měsíci). Tento postup zajišťuje rovnoměrné zatížení rozpočtu a zároveň snižuje úrokovou složku v čase.

Na základě dlouhodobé a stabilní spolupráce s bankovní institucí lze předpokládat, že firma nebude mít obtíže se získáním úvěru v plné výši investičních nákladů. Vzhledem k důvěře ze strany banky zároveň nebude vyžadována spoluúčast na financování ze strany firmy.

Následující tabulka znázorňuje roční přehled anuitního splácení při těchto podmínkách:

Tabulka 4: Splátkový kalendář pro zařízení
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok	Zůstatek před splátkou	Roční úrok	Ročně splacená jistina	Roční splátka
1	2 000 000 Kč	113 190 Kč	350 730 Kč	463 920 Kč
2	1 649 270 Kč	93 514 Kč	370 406 Kč	463 920 Kč
3	1 278 864 Kč	72 006 Kč	391 914 Kč	463 920 Kč
4	886 950 Kč	48 436 Kč	415 484 Kč	463 920 Kč
5	471 466 Kč	22 594 Kč	441 326 Kč	463 920 Kč
Celkem		349 740 Kč	1 969 860 Kč	2 319 600 Kč

Tento způsob splácení zajišťuje stabilní zatížení rozpočtu v čase, což je výhodné z hlediska plánování cash flow, a zároveň umožňuje snižování úrokových nákladů v průběhu splácení.

3.2.4.2 Náklady na stavební úpravy

Na základě cenových nabídek stavebních firem a konzultací s projektanty a stavebním úřadem byly celkové náklady na stavební úpravy stanoveny na částku 800 000 Kč bez DPH. Tato investice je nezbytným předpokladem pro instalaci automatického vertikálního skladu a jeho funkční začlenění do stávajícího provozu podniku.

V souladu s financováním samotného zařízení byla i pro stavební úpravy zvolena forma bankovního úvěru ve výši 800 000 Kč, s dobou splatnosti 5 let a roční úrokovou sazbou 6 %. Pro splácení byla zvolena forma anuitních splátek, stejně jako u financování automatického skladovacího zařízení.

Na základě zadaných parametrů činí měsíční splátka úvěru přibližně 15 465 Kč, tedy 185 580 Kč ročně. Celková výše zaplacených splátek za celé období dosahuje přibližně 927 900 Kč, z čehož zhruba 127 900 Kč tvoří úroky.

Následující tabulka poskytuje přehled anuitního splácení úvěru na financování stavebních úprav:

Tabulka 5: Splátkový kalendář stavebních úprav

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok	Zůstatek před splátkou	Roční úrok	Ročně splacená jistina	Roční splátka
1	800 000 Kč	45 276 Kč	140 304 Kč	185 580 Kč
2	659 696 Kč	37 399 Kč	148 181 Kč	185 580 Kč
3	511 515 Kč	28 379 Kč	157 201 Kč	185 580 Kč
4	354 314 Kč	18 064 Kč	167 516 Kč	185 580 Kč
5	186 798 Kč	6 770 Kč	178 810 Kč	185 580 Kč
Celkem		135 888 Kč	792 012 Kč	927 900 Kč

Každoroční splátka úvěru ve výši 185 580 Kč zůstává po celou dobu splatnosti konstantní. Úroková složka postupně klesá – z přibližně 45 000 Kč v prvním roce na necelých 7 000 Kč v roce posledním – zatímco podíl jistiny ve splátce se v čase zvyšuje. Celková částka zaplacená včetně úroků činí přibližně 927 900 Kč, což znamená, že úvěrové financování stavebních úprav přináší přeplacení ve výši zhruba 127 900 Kč. Tento způsob splácení přináší stabilní roční zatížení rozpočtu a zjednodušuje dlouhodobé plánování peněžních toků.

3.2.4.3 Zaškolení pracovníků a personální adaptace

Školení se zaměřuje na praktické seznámení s obsluhou zařízení, pochopení principu fungování výdejního systému, zadávání operací pomocí dotykového rozhraní a práci s integrovaným WMS systémem. Součástí zaškolení je rovněž výklad bezpečnostních pravidel a standardních provozních postupů.

Na základě informací poskytnutých dodavatelem zařízení činí celkové náklady na školení 30 000 Kč bez DPH. Tato částka zahrnuje úvodní školení pro šest zaměstnanců – čtyři skladníky, pracovníka IT/technické přípravy výroby a výrobního ředitele – přímo na místě instalace.

Investice do odborné přípravy personálu je nezbytným krokem pro efektivní zvládnutí přechodu na nový systém, neboť přispívá k plynulému začlenění zařízení do provozu a omezuje riziko provozních chyb v rané fázi jeho využívání.

3.2.4.4 Náklady na servisní podporu

S provozem automatizovaného skladového systému jsou spojeny pravidelné servisní a údržbové náklady, které jsou nezbytné pro zajištění jeho dlouhodobé spolehlivosti a bezpečného fungování. Podle údajů dodavatele zařízení, činí roční náklady na standardní údržbu bez výměny náhradních dílů 7 000 Kč bez DPH. K této částce je nutno připočítat 1 000 Kč bez DPH za cestovní náklady technika, což představuje celkové základní roční výdaje ve výši 8 000 Kč bez DPH.

Je však třeba upozornit, že skutečné náklady na servisní asistenci se mohou lišit v závislosti na rozsahu prováděných úkonů, a to zejména v případech, kdy je nutná výměna opotřebovaných nebo poškozených komponent. Ceny náhradních dílů se určují individuálně podle typu zařízení a charakteru závady. Tyto výdaje je proto vhodné zohlednit v rámci rezervy na provozní náklady, aby byl zabezpečen bezproblémový a plynulý chod zařízení i v případě neplánovaných servisních zásahů.

S ohledem na tyto možné dodatečné výdaje a zkušenosti z provozu obdobných zařízení se v rámci ekonomického zhodnocení uvažuje s průměrnými ročními náklady na údržbu ve výši 35 000 Kč, které zahrnují jak standardní servis, tak potenciální náklady spojené s výměnou dílů a dalšími technickými zásahy. Pravidelná údržba přitom přispívá k prodloužení životnosti zařízení a minimalizaci rizika závažnějších technických poruch.

3.2.4.5 Provozní náklady (spotřeba energie)

Jednou z významných složek provozních nákladů automatizovaného skladového zařízení je spotřeba elektrické energie. Na základě technických parametrů zařízení a předpokládaného provozního zatížení byla provedena orientační kalkulace roční spotřeby energie. Příkon zařízení činí 6,50 kW, přičemž při průměrném denním využití v délce 8 hodin a standardním provozním režimu v rozsahu 250 pracovních dnů ročně dosahuje roční spotřeba elektrické energie hodnoty 13 000 kWh.

Při zohlednění aktuální průměrné ceny silové elektřiny v České republice, která činí přibližně 5 Kč/kWh bez DPH, lze roční náklady na spotřebu elektřiny vyčíslit na **65 000 Kč bez DPH**. Tyto náklady představují fixní položku, která bude pravidelně zatěžovat provozní rozpočet podniku, a je proto nezbytné s nimi kalkulovat při celkovém vyhodnocení ekonomické návratnosti investice.

3.2.5 Přehled investičních a provozních nákladů

Celková výše počáteční investice do automatizovaného vertikálního skladu činí 2 830 000 Kč. Tato částka zahrnuje nákup skladovacího zařízení ve výši 2 000 000 Kč, stavební úpravy v hodnotě 800 000 Kč a náklady na zaškolení pracovníků ve výši 30 000 Kč.

V rámci provozní fáze projektu je nutné počítat s pravidelnými ročními náklady, které zahrnují především spotřebu elektrické energie ve výši 39 000 Kč a servisní a údržbové výdaje ve výši 35 000 Kč. Celkové roční provozní náklady tedy činí 74 000 Kč.

Je důležité upozornit, že uvedené částky nezahrnují úroky z bankovních úvěrů, které byly využity k financování počáteční investice. Tyto úroky jsou zohledněny samostatně v rámci výpočtu ročních peněžních toků projektu.

Tabulka 6: Výchozí investice
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Položka	Cena [Kč]
Skladovací zařízení	2 000 000 Kč
Stavební úpravy	800 000 Kč
Zaškolení pracovníků	30 000 Kč
Celkem	2 830 000 Kč

Tabulka 7: Roční náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Položka	Cena [Kč/rok]
Energie	65 000 Kč
Údržba	35 000 Kč
Celkem	100 000 Kč

3.2.6 Přehled výnosů

Vertikální skladovací zařízení nepatří mezi typ investic, které by přinášely přímé výnosy v podobě prodeje výrobků či služeb. Jeho ekonomická návratnost se proto neodvíjí od generování výnosů v tradičním smyslu, ale především od úspor v provozních nákladech, zejména v oblasti personálního zajištění skladovacích činností. Tyto úspory představují hlavní finanční přínos, na jehož základě lze hodnotit efektivitu a návratnost celé investice.

Na základě konzultací s odborníky z provozu se v souvislosti se zavedením automatizovaného vertikálního skladovacího systému očekává snížení potřeby pracovních sil ve skladu. Automatizace přinese zefektivnění skladových procesů, sníží závislost na manuální manipulaci se zbožím a přispěje ke zvýšení provozní spolehlivosti.

Kromě přímých úspor v oblasti personálního obsazení lze očekávat také zrychlení procesů naskladňování a vychystávání dílů, a také zkrácení navazujících výrobních cyklů. To může v delším horizontu vést ke zvýšení celkové produkce, lepší využitelnosti kapacit, a tedy i k potenciálnímu růstu výnosů. Tyto přínosy jsou hlavními faktory pro zavádění automatizace, neboť přispívají k celkovému zvýšení výkonnosti podniku a podporují následnou automatizaci výroby.

Je však třeba poznamenat, že přínosy spojené se zkrácením výrobního procesu či růstem produkční kapacity jsou obtížně kvantifikovatelné, a proto nebyly v rámci finanční kalkulace návratnosti investice explicitně zohledněny. Přesto představují významný faktor při celkovém strategickém rozhodování o investici.

Pro účely ekonomického zhodnocení byly definovány dva scénáře možného snížení počtu zaměstnanců:

- **Scénář A:** úspora 2 pracovníků
- **Scénář B:** úspora 1 pracovníka

Základem výpočtu jsou následující mzdové náklady na jednoho zaměstnance:

- **Hrubá měsíční mzda:** 37 500 Kč
- **Odvody zaměstnavatele** (sociální a zdravotní pojištění): 34%

Z toho vyplývá celkový roční náklad na jednoho zaměstnance ve výši: **603 000 Kč**

Tabulka 8: Roční úspora při scénářích
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Scénář	Počet uspořených pracovníků	Roční úspora
A	2	1 206 000 Kč
B	1	603 000 Kč

Tyto scénáře tvoří základ pro další analýzu návratnosti projektu a hodnocení celkových přínosů investice.

3.3 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení se zaměřuje na posouzení efektivity návrhu na zavedení automatizovaného vertikálního skladovacího systému jako náhrady za stávající regálový sklad. Hlavním předmětem hodnocení ekonomické návratnosti je dosažení úspor v oblasti mzdových nákladů. Zahájení nákupu automatizovaného skladovacího zařízení a jeho následné uvedení do provozu je plánováno k 1.1. 2026. Od tohoto data se předpokládá plná funkčnost systému a zahájení jeho provozního využívání. Ekonomické hodnocení navrhovaného plánu je proto počítáno právě od tohoto okamžiku, kdy zařízení začne generovat provozní přínosy i související náklady.

Analýza vychází z podrobného rozboru investičních i provozních nákladů a zároveň z předpokládaných úspor vzniklých snížením počtu skladových pracovníků. Na základě konzultací s vnitropodnikovými odborníky byly definovány dva možné scénáře – buď dojde k úspoře dvou pracovníků (scénář A), nebo jednoho pracovníka (scénář B).

Pro vyhodnocení návrhu byla zvolena metoda peněžních toků (cash-flow), která sleduje průběžné roční výdaje a příjmy z investice, a zároveň doba návratnosti investice, tedy čas, za který se vložené prostředky vrátí zpět díky vzniklým úsporám. Výpočty zohledňují nejen přímé investiční náklady (nákup zařízení, stavební úpravy, zaškolení), ale i pravidelné roční provozní výdaje (energie, údržba). Financování investice je řešeno prostřednictvím bankovního úvěru, přičemž úroky jsou zahrnuty do ročních výdajů, nikoliv do výchozí hodnoty investice.

Výsledkem je porovnání obou scénářů z hlediska ekonomické návratnosti a efektivity v čase, které poskytuje podklad pro rozhodnutí o realizaci návrhu.

3.3.1 Hodnocení scénáře A na základě peněžních toků

Tabulka 9: Cash-flow scénáře A

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok	Úspora 2 pracovníků	Úroky (sečteno)	Provozní náklady	Investice	Čistý tok A	Kumulovaný tok A
2026	1 206 000 Kč	158 466 Kč	100 000 Kč	-2 830 000 Kč	-1 882 466 Kč	-1 882 466 Kč
2027	1 206 000 Kč	130 913 Kč	100 000 Kč	0 Kč	975 087 Kč	-907 379 Kč
2028	1 206 000 Kč	100 385 Kč	100 000 Kč	0 Kč	1 005 615 Kč	98 236 Kč
2029	1 206 000 Kč	66 500 Kč	100 000 Kč	0 Kč	1 039 500 Kč	1 137 736 Kč
2030	1 206 000 Kč	29 364 Kč	100 000 Kč	0 Kč	1 076 636 Kč	2 214 372 Kč
2031	1 206 000 Kč	0 Kč	100 000 Kč	0 Kč	1 106 000 Kč	3 320 372 Kč
2032	1 206 000 Kč	0 Kč	100 000 Kč	0 Kč	1 106 000 Kč	4 426 372 Kč

Tabulka znázorňuje vývoj čistého peněžního toku (cash-flow) po zavedení automatického vertikálního skladu při úspoře dvou pracovníků.

V tomto případě je investice plně splacena v průběhu roku 2028, kdy kumulovaný peněžní tok dosahuje kladné hodnoty 98 236 Kč. Investice se tak vrací na začátku 3. provozního roku od implementace zařízení.

To znamená, že doba návratnosti je přibližně 3 roky, což je z investičního hlediska velmi příznivý výsledek, zejména u projektu s dlouhodobým přínosem v oblasti úspor pracovních nákladů a zvýšení efektivity.

3.3.2 Hodnocení scénáře B na základě peněžních toků

Tabulka 10: Cash-flow scénáře B

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok	Úspora B (1 pracovníka)	Úroky (sečteno)	Provozní náklady	Investice	Čistý tok B	Kumulovaný tok B
2026	603 000 Kč	158 466 Kč	100 000 Kč	-2 830 000 Kč	-2 485 466 Kč	-2 485 466 Kč
2027	603 000 Kč	130 913 Kč	100 000 Kč	0 Kč	372 087 Kč	-2 113 379 Kč
2028	603 000 Kč	100 385 Kč	100 000 Kč	0 Kč	402 615 Kč	-1 710 764 Kč
2029	603 000 Kč	66 500 Kč	100 000 Kč	0 Kč	436 500 Kč	-1 274 264 Kč
2030	603 000 Kč	29 364 Kč	100 000 Kč	0 Kč	473 636 Kč	-800 628 Kč
2031	603 000 Kč	0 Kč	100 000 Kč	0 Kč	503 000 Kč	-297 628 Kč
2032	603 000 Kč	0 Kč	100 000 Kč	0 Kč	503 000 Kč	205 372 Kč

Tabulka zobrazuje vývoj čistého peněžního toku a kumulovaného cash-flow po implementaci automatického vertikálního skladu v případě, že dojde pouze k úspoře jednoho pracovníka.

Zde se investice vrací až v průběhu roku 2032, kdy kumulovaný peněžní tok překračuje nulovou hranici a dosahuje hodnoty 205 372 Kč. Investice se tedy vrací v 7. provozním roce.

Doba návratnosti tak činí přibližně 7 roků, což je podstatně delší doba než ve scénáři A. Tahle hodnota doby návratnosti by v některých případech již mohla být na hranici akceptovatelnosti, záleží však na dalších strategických cílů podniku je však tento scénář stále akceptovatelný.

3.3.3 Hospodářský výsledek před zdaněním scénáře A

Pro účely komplexního ekonomického posouzení investice do automatizovaného skladovacího systému bude v této části práce zjišťován hospodářský výsledek před zdaněním. Výpočet vychází z hodnot čistého cash-flow uvedených v předchozích kapitolách, přičemž zohledňuje nepeněžní nákladovou položku – odpisy.

Odpisy slouží k systematickému rozložení pořizovací ceny dlouhodobého majetku (v tomto případě skladovacího zařízení a stavebních úprav) do více účetních období podle předpokládané doby jeho užívání.

Způsob odpisování závisí na typu majetku:

- Strojní zařízení (automatický sklad) – je zařazeno do 3. odpisové skupiny podle české legislativy, což znamená dobu odpisu 10 let. Při rovnoměrném odepisování činí odpis (dle zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., § 31) v prvním roce 5,5 % z pořizovací ceny a v následujících letech 10,5 % ročně, až do úplného odepsání majetku.
- Stavební úpravy – patří do 5. odpisové skupiny, kde se majetek odepisuje po dobu 30 let. Při rovnoměrném odepisování činí odpis (dle zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., § 31) v prvním roce 1,4 % z pořizovací ceny a v následujících letech 3,4 % ročně, až do úplného odepsání hodnoty majetku.

- **Výpočet odpisů:**

Tabulka 11: Výpočet odpisů stavby

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Stavební úpravy	
Cena	800 000 Kč
Odpis pro 1. rok	1,4 %
Odpis pro další roky	3,4 %
Hodnota odpisu 1. rok	11 200 Kč
Hodnota odpisu další roky	27 200 Kč

Tabulka 12: Výpočet odpisů stroje

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Strojní zařízení	
Cena	2 000 000 Kč
Odpis pro 1. rok	5,5 %
Odpis pro další roky	10,5 %
Hodnota odpisu 1. rok	110 000 Kč
Hodnota odpisu další roky	210 000 Kč

Z těchto dvou tabulek je zřejmé, že celková roční hodnota odpisů bude v prvním roce ve výši 121 200 Kč a v letech ostatních ve výši 237 200 Kč. Obě tyto hodnoty budou stejné jak pro scénář A, tak i pro scénář B.

Tabulka 13: VH scénáře A

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok	Čistý tok A	Odpisy	Úroky	VH před zdaněním
2026	-1 882 466 Kč	121 200 Kč	158 466 Kč	-2 162 132 Kč
2027	975 087 Kč	237 200 Kč	130 913 Kč	606 974 Kč
2028	1 005 615 Kč	237 200 Kč	100 385 Kč	668 030 Kč
2029	1 039 500 Kč	237 200 Kč	66 500 Kč	735 800 Kč
2030	1 076 636 Kč	237 200 Kč	29 364 Kč	810 072 Kč
2031	1 106 000 Kč	237 200 Kč	0 Kč	868 800 Kč
2032	1 106 000 Kč	237 200 Kč	0 Kč	868 800 Kč

Z tabulky je zřejmé, že v prvním roce provozu systému (2026) vykazuje podnik záporný výsledek hospodaření před zdaněním ve výši –2 162 132 Kč. Tento stav je způsoben kombinací vysokých počátečních investičních nákladů, zahájením účetních odpisů a úrokovým zatížením, které v tomto roce činí 158 466 Kč.

Od roku 2027 již podnik dosahuje kladného výsledku hospodaření, a to ve výši 606 974 Kč, přičemž úrokové náklady stále představují významnou část výdajů (130 913 Kč). V následujících letech se výsledek dále zlepšuje díky každoročnímu poklesu úrokových nákladů a stabilní výši daňově uznatelných odpisů.

Od roku 2031, kdy úroky zcela odpadají, se výsledek hospodaření před zdaněním ustaluje na úrovni 868 800 Kč ročně.

Tento vývoj potvrzuje ekonomickou životaschopnost investice již krátce po jejím zavedení a podtrhuje význam scénáře A z hlediska dosažení vyšší návratnosti.

3.3.4 Hospodářský výsledek před zdaněním scénáře B

Tabulka 14: Výpočet VH scénáře B
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok	Čistý tok B	Odpisy	Úroky	VH před zdaněním
2026	-2 485 466 Kč	121 200 Kč	158 466 Kč	-2 765 132 Kč
2027	372 087 Kč	237 200 Kč	130 913 Kč	3 974 Kč
2028	402 615 Kč	237 200 Kč	100 385 Kč	65 030 Kč
2029	436 500 Kč	237 200 Kč	66 500 Kč	132 800 Kč
2030	473 636 Kč	237 200 Kč	29 364 Kč	207 072 Kč
2031	503 000 Kč	237 200 Kč	0 Kč	265 800 Kč
2032	503 000 Kč	237 200 Kč	0 Kč	265 800 Kč

Z tabulky je patrné, že v prvním roce provozu zařízení (2026) podnik vykazuje výrazně záporný výsledek hospodaření před zdaněním ve výši -2 765 132 Kč. Tento výsledek je způsoben souběhem vysokých počátečních investičních výdajů, zahájením odpisování a zároveň výrazným úrokovým zatížením v prvním roce (158 466 Kč).

V následujícím roce (2027) se situace výrazně zlepšuje a podnik již vykazuje mírně kladný výsledek ve výši 3 974 Kč, přestože úroky stále představují významný náklad (130 913 Kč). Od roku 2028 dochází k postupnému růstu výsledku hospodaření před zdaněním, který je tažen každoročním snižováním úrokových nákladů a stabilní výši odpisů. Od roku 2031, kdy úrokové zatížení zcela končí, se výsledek stabilizuje na úrovni 265 800 Kč ročně.

Tento vývoj potvrzuje očekávanou finanční stabilizaci investice po překonání počátečního období vyššího zatížení.

Celkově lze říci, že investice má po počátečním ztrátovém období potenciál generovat pozitivní hospodářské výsledky, které se v průběhu času zvyšují.

Hodnoty VH jsou u scénáře B značně nižší, než u scénáře A, nicméně i zde bude podnik schopen efektivně transformovat úspory nákladů do čistého zisku.

3.3.5 Shrnutí

Při posuzování realizovatelnosti investice byly vyhodnoceny dva scénáře, které se liší především v rozsahu úspory personálních nákladů. Scénář A uvažuje úsporu dvou pracovníků, zatímco scénář B pouze jednoho.

Z pohledu čistého cash flow a doby návratnosti je scénář A výrazně výhodnější. Investice se v tomto scénáři vrátí již přibližně během roku 2028, tedy ve 3. roce od implementace zařízení. Oproti tomu ve scénáři B je doba návratnosti delší, což představuje zvýšené investiční riziko a pomalejší návrat vložených prostředků.

Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním potvrzuje ekonomickou efektivitu obou scénářů, neboť již ve druhém roce od implementace zařízení vykazují oba modely kladné výsledky. Zřetelný rozdíl je však patrný v jejich výši – scénář A dosahuje podstatně vyšších hodnot, což naznačuje vyšší přínos z hlediska úspor i celkové finanční stability.

Přestože se ze srovnání obou variant jeví scénář A jako výrazně výhodnější, scénář B nelze z hlediska realizovatelnosti zcela vyloučit. Tento scénář pracuje s konzervativnějším odhadem úspory pouze jednoho pracovníka, což se promítá do nižšího čistého peněžního toku, pozdější doby návratnosti a méně výrazných hodnot výsledku hospodaření před zdaněním.

Pro celkové hodnocení investice je důležité nezaměřovat se pouze na přímé finanční ukazatele, jako jsou úspory na mzdových nákladech nebo doba návratnosti. Investice do automatizovaného skladovacího zařízení přináší i další významné přínosy, které se do číselných výpočtů promítají obtížněji, avšak mají zásadní vliv na provozní efektivitu a strategický rozvoj firmy.

Jedním z těchto přínosů je značná úspora prostoru, kterou zařízení umožní. Uvolněná plocha ve skladu může být využita například pro rozšíření výroby, zavedení nových výrobních linek či zlepšení logistiky, čímž se zvyšuje celková produktivita podniku.

Dalším důležitým aspektem je skutečnost, že zavedení zařízení posiluje míru automatizace ve firmě. Vyšší míra automatizace nejenže snižuje závislost na lidské práci, ale také přispívá ke zvýšení výrobní přesnosti, zkrácení dodacích lhůt a zlepšení kvality výstupu. V dlouhodobém horizontu tak investice podporuje konkurenceschopnost podniku na trhu a otevírá prostor pro další technologický rozvoj.

Z pohledu strategického řízení představuje investice krok správným směrem, a to nejen ve scénáři A, který vykazuje výraznější ekonomické přínosy, ale i ve scénáři B, který sice nevykazuje tak vysokou míru úspor, nicméně zůstává finančně efektivní.

3.4 Analýza rizik

Zavedení automatizovaného skladovacího systému s sebou nese kromě očekávaných přínosů také určitá rizika, která mohou ohrozit jeho realizaci, provozní stabilitu nebo ekonomickou efektivnost. Cílem analýzy rizik je identifikovat potenciálně problematické oblasti, vyhodnotit jejich pravděpodobnost a dopad na podnik a navrhnout vhodná opatření pro jejich minimalizaci či eliminaci. V této práci byla uvažována rizika jak technického a provozního charakteru, tak i rizika legislativní, personální a finanční. Jejich přehled uvádí následující tabulka:

Tabulka 14: Přehled rizik realizace návrhu

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost	Navržené opatření
Neudělení stavebního povolení	Nízká	Vysoký	Vysoká	Konzultace s úřady před podáním žádosti, kvalitní projektová dokumentace
Technická nekompatibilita zařízení s IS podniku	Nízká až střední	Vysoký	Střední	Předimplementační testování, spolupráce IT s dodavatelem systému
Poruchy zařízení a pozastavení skladových a výrobních operací	Střední	Vysoký	Vysoká	Uzavření servisní smlouvy, pravidelná údržba, krizová skladová rezerva
Nedostupnost servisní podpory	Nízká	Vysoký	Střední	Zajištění smluvně garantované reakční doby, školení interní obsluhy
Problémy s adaptací personálu (odpor ke změně, stres)	Střední	Střední	Střední	Kvalitní školení, zapojení zaměstnanců do přechodu, dostatečný adaptační čas
Poškození v důsledku neodborné manipulace	Střední	Vysoký	Vysoká	Odborné zaškolení pracovníků, průběžné kontroly
Zvýšené finanční zatížení, negativní dopad na likviditu	Střední až vysoká	Vysoký	Vysoká	Realistické plánování cash-flow, tvorba finanční rezervy
Riziko neposkytnutí úvěru bankou	Nízká	Kritický	Vysoká	Předběžná komunikace s bankou, více nabídek, příprava finančního plánu

Analýza prokázala, že nejvýznamnější rizika souvisejí s poruchovostí zařízení, finančním zatížením podniku. Tato i ostatní rizika jsou však říditelná při včasném plánování, kvalitní přípravě implementace a spolupráci s dodavatelem zařízení i veřejnou správou. Důsledné dodržování doporučených opatření tak významně snižuje pravděpodobnost negativního dopadu na průběh investice i její ekonomickou návratnost.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na možnosti rozvoje společnosti PEGAS-GONDA s.r.o. prostřednictvím modernizace skladovacích procesů. Cílem návrhu bylo zvýšit efektivitu manipulace se skladovaným materiálem, snížit nároky na pracovní sílu a optimalizovat prostorové využití pomocí implementace automatického vertikálního zakladače. Toto řešení odpovídá strategickému směřování firmy k vyšší míře automatizace, digitalizace a celkové připravenosti na budoucí růst výrobní kapacity.

Podnik byl podroben důkladné analýze z hlediska vnějšího i vnitřního prostředí, konkurenceschopnosti a finanční stability. Výsledky ukázaly, že se jedná o stabilní a efektivně řízenou společnost s dlouhodobě příznivým vývojem klíčových ukazatelů rentability a zadluženosti. Nižší hodnoty některých ukazatelů likvidity však naznačují potřebu obezřetnosti při plánování nových investic, zejména z pohledu krátkodobého financování. Přesto technické zázemí, personální kapacity i dosavadní vývoj firmy naznačují, že podnik disponuje vhodnými předpoklady pro realizaci navrhovaných změn.

Ekonomické hodnocení návrhu proběhlo na základě výpočtu nákladů a očekávaných úspor, přičemž byly porovnány dva investiční scénáře. Výhodněji vyšel scénář A, který nabízí rychlejší návratnost investice i vyšší přínos v podobě výsledku hospodaření. Přesto i scénář B je za určitých podmínek realizovatelný – zejména v případě stabilního vývoje trhu, dostatečné volné kapacity a ochoty podniku investovat do dlouhodobého efektu na úkor okamžité návratnosti.

Při celkovém zhodnocení je třeba zohlednit i nepřímé přínosy navrženého řešení – výraznou úsporu skladovacích prostor, které bude možné dále využít pro nové výrobní či logistické aktivity, a tím zvýšit celkovou produktivitu. Implementace zařízení zároveň podpoří růst automatizace, sníží závislost na lidské pracovní síle a zvýší konkurenceschopnost firmy na trhu. Navrhované opatření tak představuje logický krok v rozvojové strategii podniku PEGAS-GONDA s.r.o. a je z technického, organizačního i ekonomického hlediska proveditelné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2025. *Zpráva o měnové politice – jaro 2025* [online]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-menove-politice/Zprava-o-menove-politice-jaro-2025/> [cit. 12.4. 2025].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2024* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2024> [cit. 8.4. 2025].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – březen 2025* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-brezen-2025> [cit. 8.4. 2025].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2024* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2024> [cit. 8.4. 2025].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Základní údaje – přehled statistik* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zakladni-udaje?pocet=10&start=0&podskupiny=131&razeni=-datumVydani> [cit. 9.4. 2025].
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.
- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů, 2. vydání*. Grada, 2023. ISBN 9788027136193.
- FINCH, Brian a FLORIAN, Petr. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. V Brně: Lingea s.r.o, 2020. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

HARVARD BUSINESS REVIEW, 2022. *How the War in Ukraine Is Further Disrupting Global Supply Chains* [online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains> [cit. 9.4. 2025].

JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

JUSTIČNÍ PORTÁL, 2025. *Obchodní rejstřík – subjekt ID 713484* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713484&typ=UPLNY> [cit. 12.4. 2025].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2025. *Makroekonomická predikce – leden 2025* [online]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2025/makroekonomicka-predikce-leden-2025-58624> [cit. 12.4. 2025].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2017. *Aktualizace Národního akčního plánu energetické účinnosti 2016* [online]. Dostupné z: https://mpo.gov.cz/assets/cz/energetika/energeticka-ucinnost/strategicke-dokumenty/2017/11/_17_III_Aktualizace-NAPEE-2016_vlada_final.pdf [cit. 10.4. 2025].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2024. *Narizení o průmyslu pro nulové čisté emise (NZIA)* [online]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/prumysl/ciste-technologie-nzia/narizeni-o-prumyslu-pro-nulove-ciste-emise-nzia-urychleni-prechodu-na-klimatickou-neutralitu--284747/> [cit. 12.4. 2025].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2025. *Česko jako technologický lídr – vláda schválila Národní strategii AI ČR 2030* [online]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/cesko-jako-technologicky-lidr--vlada-schvalila-narodni-strategii-umele-inteligence-cr-2030--282255/> [cit. 12.4. 2025].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2025. *První zasedání Výboru pro digitální transformaci – klíčový krok k digitalizaci ČR* [online]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/digitalni-ekonomika/prvni-zasedani-vyboru-pro-digitalni-transformaci-klicovy-krok-k-digitalizaci-ceske-republiky--286554/> [cit. 10.4. 2025].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2025. *Uživatelská příručka k omezení mikroplastů podle nařízení REACH* [online]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/prumysl/chemicke-latky-a-smesi/reach-povinnosti-a-informace/uzivatelska-prirucka-k-omezeni-mikroplastu-podle-narizeni-reach--286974/> [cit. 12.4 2025].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, 2025. *Výroční zpráva o implementaci strategie podpory MSP v ČR za rok 2023* [online]. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/vlada-schvalila-vyrocnizpravu-o-implementaci-strategie-podpory-malych-a-strednich-podniku-v-cr-za-rok-2023--285439/> [cit. 10.4. 2025].

REUTERS, 2025. *Trump stokes trade war as world reels from tariff shock* [online]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/world/trump-stokes-trade-war-world-reels-tariff-shock-2025-04-03/> [cit. 14.4. 2025].

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR, 2023. *Duální vzdělávání v Česku možná už brzy* [online]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/dualni-vzdelavani-v-cesku-mozna-uz-brzy> [cit. 14.4. 2025].

SVOBODOVÁ, Ivana. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada, 2017. ISBN 8027104076.

ŠAFROVÁ, Drážilová. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Grada, 2019. ISBN 8027121825.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vzorec čisté současné hodnoty	17
Obrázek 2: Organizační struktura podniku	38
Obrázek 3: Matice SWOT analýzy	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rentabilita podniku 2020-2024	54
Tabulka 2: Likvidita podniku 2020-2024	56
Tabulka 3: Celková zadluženost podniku 2020-2024.....	58
Tabulka 4: Splátkový kalendář pro zařízení	71
Tabulka 5: Splátkový kalendář stavebních úprav	72
Tabulka 6: Výchozí investice	74
Tabulka 7: Roční náklady	74
Tabulka 8: Roční úspora při scénářích	75
Tabulka 9: Cash-flow scénáře A.....	77
Tabulka 10: Cash-flow scénáře B.....	77
Tabulka 11: Výpočet odpisů stavby.....	79
Tabulka 12: Výpočet odpisů stroje	79
Tabulka 13: VH scénáře A.....	79
Tabulka 14: Výpočet VH scénáře B	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Kurz CZK/EUR	45
Graf 2: Přírůstek/úbytek obyvatel v ČR	46
Graf 3: Průměrná hrubá měsíční mzda	47
Graf 4: Rentabilita podniku	54
Graf 5: Likvidita podniku	56
Graf 6: Celková zadluženost.....	58