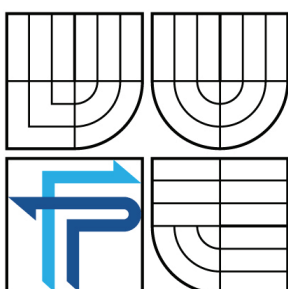


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

ENTREPRENEURIAL INTENTION OF BUSINESS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVEL BAŠO

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bašo Pavel, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

v anglickém jazyce:

Entrepreneurial Intention of Business Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský plán. Praha: Europia. 1992. ISBN 80-85424-83-5
- KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 4. vyd. Brno: PC-DIR, 1999. 64 s. ISBN 80-214-1279-8.
- PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 18.04.2009

Anotace

Diplomová práce se zabývá vypracováním podnikatelského záměru investičního projektu „Nákup technologie na výrobu elastických textilií“. První část práce tvoří teoretický úvod do problematiky, definice základních pojmů a použitých metod. Druhá část analyzuje stávající situaci ve společnosti a její okolí, navrhuje možnosti financování, posuzuje reálnost projektu a navrhuje řešení.

Klíčová slova:

podnikatelský záměr, analýza, strategie, rozvoj firmy

Annotation

The thesis develops a business plan of investment project called “The Purchase of Equipment for Production of Elastic Textile Fabrics“. The first part of the thesis covers a theoretical introduction, key definitions and applied methods. The other part provides an analysis of the current conditions in the company and its environment, suggests financing options, evaluates feasibility of the project and provides solutions.

Key words:

business plan, analysis, strategy, enterprise development

Bibliografická citace

BAŠO, P. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Prohlášení autora o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Podnikatelský záměr rozvoje firmy“ vypracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího projektu Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph.D.

V Brně dne 15. 5. 2009

Pavel Bašo

Poděkování

Děkuji Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., z Ústavu financí Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně za poskytnutí odborného vedení, potřebných rad a připomínek pro vypracování této práce. Zároveň mé poděkování patří finančnímu řediteli společnosti za poskytnuté podnikové materiály a za rady při tvorbě diplomové práce a také všem ostatním lidem, kteří mi pomohli zdárně dokončit tuto práci.

OBSAH:

ÚVOD	11
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	13
1.2 CÍL PRÁCE.....	14
1.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	14
Předmět podnikání	16
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	19
2.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....	19
Podnikatelský záměr	19
Struktura podnikatelského záměru	20
Podnikání.....	21
2.2 NÁSTROJE ANALÝZY	22
SLEPT analýza.....	22
Finanční analýza.....	22
Porterův model konkurenčního prostředí.....	32
SWOT analýza	35
2.3 FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU.....	36
Bankovní úvěry	36
Leasing	38
Jiné zdroje	39
2.4 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE	40
Doba návratnosti	40
Metoda čisté současné hodnoty.....	42
Index rentability	42
Vnitřní výnosové procento.....	43
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	44
3.1 SLEPT ANALÝZA.....	44
Legislativní oblast	47
Ekonomická oblast	48

Politická oblast - regionální a krajská politika.....	50
Technologická oblast	51
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA	52
Horizontální analýza peněžních toků – cash-flow	52
Analýza rozdílových ukazatelů	53
Ukazatele likvidity	54
Ukazatele řízení dluhu.....	55
Ukazatele aktivity.....	56
Ukazatele rentability	57
Provozní ukazatele	58
3.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	59
Hrozby vstupů nových konkurentů	59
Dodavatelé a jejich vyjednávací síla	59
Kupující a jejich vyjednávací síla	59
Hrozby substitutů	60
Konkurenční boj uvnitř odvětví	60
3.4 SWOT ANALÝZA	61
4. N Á V R H Ř E Š E N Í	65
4.1 INVESTIČNÍ ZÁMĚR	65
4.1.1 Současný stav	65
Navrhované řešení.....	66
Koncepce	67
Postup a termíny realizace.....	68
4.1.2 Specifikace přínosů a ztrát	69
Vyčíslitelné přínosy.....	69
4.1.3 Investiční náklady	71
4.1.4 Financování investičního záměru.....	72
Způsob financování	72
Vztah k finančnímu rozpočtu na příslušný rok	73
4.1.5 Riziková analýza	73
4.2 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU	75
Způsoby financování - Komerční banka	75

Úvěr na investice v Kč a cizí měně	75
Podnikatelské úvěry na financování projektů s podporou ze SF EU Program Ponte II.....	76
Způsoby financování - Česká spořitelna	76
Investiční úvěr	76
Globální úvěr Evropské investiční banky	76
EU program business	77
Czechinvest - Dotační program Inovace	77
ČMzrb – S-záruka	78
4.4 VÝBĚR VARIANTY FINANCOVÁNÍ PROJEKTU.....	79
4.4 VYHODNOCENÍ VYBRANÉHO ZPŮSOBU FINANCOVÁNÍ	80
5. Z Á V Ě R	84
Seznam použitých zdrojů	86
Literatura	86
Zákony.....	87
Podnikové materiály.....	88
Internetové stránky.....	88
Ostatní	89
Seznam tabulek	90
Seznam grafů.....	91
Seznam příloh.....	91
Příloha č. 1: Způsoby financování - Komerční banka.....	92
Úvěr na investice v Kč a cizí měně	92
Podnikatelské úvěry na financování projektů s podporou ze SF EU Program Ponte II.....	92
Příloha č. 2: Způsoby financování - Česká spořitelna.....	94
Investiční úvěr	94
Globální úvěr Evropské investiční banky	94
EU program business	95
Příloha č. 3: Dotační program Inovace	96
Příloha č. 4: Metodika hodnocení investice	98

ÚVOD

Rychlý ekonomický rozvoj hospodářství nejen v Evropě, ale v celém světě, zapříčinil vznik nových konkurenčních podniků, které měly za cíl získat určitý podíl na trhu. Nicméně ekonomická krize tento vývoj pozastavila a rozhodne, který podnik na trhu zůstane, a který ukončí svoji činnost. Ovlivnit toto rozhodování může jen management podniku a je jen na něm, jakou taktiku pro toto období zvolí. Jeho rozhodování bude ovlivňovat celá řada faktorů. Jednou z možností je nabízet výrobky nebo služby, které konkurenční firma nenabízí a tím získat konkurenční výhodu před ostatními. Konkurenční výhody může firma dosáhnout jedině inovací, soustavným sledováním konkurence a vývoje trhu.

Zabezpečení úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky, zvláště v období nejistoty a ekonomické recese, není snadnou záležitostí a má řadu nepředvídatelných úskalí. V této době je velmi důležité správně vyhodnotit rizika, přehodnotit své strategické cíle a na jejich základě si stanovit podnikatelský plán, který je zakončen jeho realizací pomocí podnikatelského záměru.

Současná začínající ekonomická krize, jež pozastavila růst výkonnosti všech firem, nesmí zastavit proces inovací, protože i za této situace je nutné inovovat a provádět změny, aby firma byla konkurenceschopná, a aby ekonomickou krizi „ustála“ a nedostala se do existenčních potíží. Společnost nebo firma musí myslet do budoucna a musí se připravit na nový start ještě před ukončením stagnace ekonomiky a tím si vytvořit výhodnější podmínky na trhu.

Touto cestou se vydala i společnost TYLEX Letovice, která nabízí široký sortiment domácího textilu a textilií v České republice. Poptávka po tomto zboží je stále atraktivní, ale konkurence z Turecka a Polska je natolik silná, že boj s ní může vést k ekonomické vyčerpanosti a zániku společnosti. Tohoto si je společnost vědoma a nechce dopustit, aby firma s dlouholetou tradicí, s vybudovaným zázemím a kvalitním (vyškoleným) personálem zanikla.

Taktika firmy je ponechat tomuto konkurenčnímu boji volný, možná lehce kontrolovatelný, průběh a mezitím se připravit na výrobu nových výrobků, jimiž chce získat stanovenou část trhu. Kvalitní příprava nových výrobků bude předpokladem úspěšného rozvoje podniku.

Mezi připravovanými výrobky pro následující období jsou elastické úplety. Jejich využití je široké, například pro výrobu plavek a sportovního oblečení. Zavedení elastických úpletů do výroby je založeno na myšlence: „Po období finančního omezení přijde touha odpočinout si po těžké době.“ a lze předpokládat, že poptávka po tomto zboží vzroste.

Úkolem diplomové práce je provést požadované analýzy, na jejich základě vypracovat podnikatelský záměr na zavedení tohoto výrobku do výroby a posoudit jeho konkurenceschopnost.

Současná situace na trhu s textiliemi v České republice má stagnující charakter. To znamená, že nevzniká nová konkurence, ale spíš „nahrává“ dovozu substitutů z Polska, Turecka a dále z východu. Jen v oblasti technických textilií lze předpokládat určitý pozitivní vývoj, který bude z velké míry ovlivněn vývojem poptávky. Předpokládá se, že obdobný vývoj zaznamenají i textilie používané k výrobě volnočasových aktivit, jelikož i cestovní ruch patří do dynamicky se rozvíjejících oborů.

Základní předpoklad pro získání konkurenční výhody nebo udržitelný rozvoj podniku je soustavná inovace, proto byla zvolena strategie inovace technologie a inovace výrobního programu. Jedná se o rozšíření výrobků a služeb, zvýšení kvality materiálu. Současně proběhne také inovace procesů, a tím se sníží náklady a zvýší efektivita výroby.

Pro zavedení úspěšné inovace je zapotřebí vypracovat podnikatelský záměr, který je cílem této práce. Implementace výše uvedených inovací pozitivně ovlivní řadu faktorů, jako je zvýšení tržeb, rozšíření trhů; inovaci výrobků i výrobních procesů se zvýší kvalita výrobků a služeb a současně se sníží náklady na provoz a mzdy. Dalším přínosem bude modernizace strojového vybavení, které je na pokraji doby životnosti.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Společnost Tylex Letovice, a.s. má dlouholetou tradici ve výrobě tkaných materiálů a textilních bytových doplňků, má bohaté zkušenosti a znalosti v tomto oboru a navíc disponuje širokým spektrem výrobních i nevýrobních činností souvisejících s jejich výrobou. Výroba záclon, tylů a krajk a jiného bytového textilu zde probíhá dodnes.

Ovšem dnešní doba nepřeje tradičnímu bytovému textilu a je postupně nahrazována modernějším zařízením a doplňky. Záclony, závěsy a tyly jsou nahrazeny žaluziemi, ubrusy sklem, výšivky, prošívky a bytová konfekce je nahrazována levným, i když ne moc kvalitním, ale dostupným zbožím z Polska a Turecka. Z toho důvodu je nutné inovovat výrobní program dle požadavků zákazníku a udržovat si konkurenční výhodu. Doc. Bartes ve skriptech *Inovace v podniku* uvádí (2, str. 9)¹: „Má-li si firma zabezpečit určitou potřebnou úroveň konkurenční schopnosti na trhu, musí zcela nutně na potřeby blížících i vznikajících změn včas reagovat. Aby toho byla schopna, musí si zajistit určitou „potenci“ v oblasti myšlení, tj. určitou úroveň tvorby nových myšlenek – nových řešení – tedy invenci.“

Nutnost neustálé inovace si uvědomují i ve společnosti Tylex Letovice a proto zavádějí do výroby nové produkty, které mají zajistit další rozvoj společnosti. V nedávné době zavedli výrobu technických textilií a 3D tkanin. Jedním z řady připravovaných nových výrobků jsou i elastické úplety.

Cílem diplomové práce je analyzovat vnitřní a vnější okolí firmy a na základě analýz a vyhodnocení návratnosti investic vypracovat návrhy řešení.

¹ BARTES F. *Inovace v podniku*. 1. vydání. 2005. 133 s. CERM Brno. ISBN 80-214-3086-9.

1.2 CÍL PRÁCE

Hlavní cíl

Vypracovat podnikatelský záměr modernizace strojního zařízení a inovaci výrobního programu.

Dílčí cíle

Vyhodnotit současný stav společnosti pomocí analýzy vnitřního a vnějšího okolí:

- SLEPT analýza,
- Porterův model konkurenčního prostředí,
- SWOT analýzy,
- Finanční analýza.

Navrhnout varianty financování.

Zvolit nejoptimálnější variantu financování podnikatelského záměru.

Zvolenou variantu vyhodnotit a posoudit z hlediska reálnosti a konkurenceschopnosti.

1.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Společnost Tylex Letovice, a.s. má dlouholetou tradici ve výrobě tkaných materiálů a textilních bytových doplňků. Výroba textilu v Letovicích se datuje od roku 1769, kdy hrabě Blümegen zakládal svou první textilní manufakturu v těsné blízkosti obce Letovice. Rozvoj textilní výroby zde úspěšně pokračoval i v průběhu následujících tří staletí. Základ současného výrobního programu byl založen již v roce 1832, kdy byly tajně přivezeny z Anglie první bobinetové stroje, na kterých se začaly vyrábět záclony, tyly a krajky v Letovicích. Výroba záclon, tylů a krajek probíhá dodnes, jen vlastnictví a jméno továrny se časem měnily do současné podoby (39).

Společnost Tylex Letovice, a.s. byla založena rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu České republiky č. 481/1990 a vznikla 14. března 1991 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Okresního soudu Brno-venkov, oddíl B, číslo 391.

Společnost má ve Slovenské republice založenou dceřinou společnost se 100 % podílem na základním kapitálu, Tylex Slovensko, s.r.o. Předmětem činnosti je koupě zboží za účelem prodeje jeho konečnému spotřebiteli (maloobchod) a koupě zboží za účelem jeho prodeje jiným provozovatelům živností (velkoobchod).

Tylex Letovice, a.s. je společností s většinovým vlastníkem a je osobou ovládanou. Výroba v akciové společnosti je dislokována do závodu v Letovicích, kde je zároveň i správa společnosti. Společnost patří do konsolidované skupiny Sindat Group, jejíž součástí jsou průmyslově orientované výrobní podniky se zaměřením na chemii, stavební prvky a textilní speciality. Do této skupiny patří také společnosti z oblasti služeb, které jsou řízeny jako finanční investice (40).

Informace o ovládané osobě:

Obchodní jméno:	Tylex Letovice, akciová společnost
Ulice:	Brněnská 3
Obec:	Letovice
PSČ:	679 61
IČ:	00013366
DIČ:	CZ00013366
Zápis v obchodním rejstříku:	Krajský soud Brno, oddíl B, vložka č. 391
Základní kapitál:	320 369 tis. Kč
Vlastní kapitál:	351 567 tis. Kč
Právní řád:	České republiky
Právní předpis:	Zákon č. 104/1990 Sb., o akciových společnostech
Právní forma:	akciová společnost

Tabulka 1: Informace o ovládané osobě

Informace o ovládající osobě:

Obchodní jméno:	SINDAT spol s.r.o.
Ulice:	Ukrajinská 1488/10
Obec:	Praha 10
IČ:	00255092
Základní kapitál:	18 582 tis. Kč

Tabulka 2: Informace o ovládající osobě

PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmětem podnikání společnosti je výroba textilního zboží (kromě oděvů a oděvních doplňků), výroba pletených a háčkových výrobků, řemeslné zpracování textilií, výroba textilních vláken a tkanin, barvení a chemická úprava textilií, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Společnost vyrábí pletařské výrobky s uzavřeným technologickým procesem včetně zušlechťování a dokončování. Z toho důvodu má společnost vlastní pracoviště designu, kde jsou vyvíjeny nové vzory záclon za použití nových moderních materiálů. Náklady na inovaci a vývoj nejsou samostatně evidovány. Předmětem další činnosti této společnosti je koupě zboží za účelem prodeje jiným provozovatelům živností.

Hlavní činností je výroba a prodej záclon, ubrusů, tylů, síťovin, krajek, krajkovin, výšivek, prošívek a konfekce.

Společnost vyváží asi třetinu produkce do zahraničí. Ze zdroje dat není možné přesně zjistit, kam je zboží vyváženo, ale dle poskytnutých informací společnost převážně exportuje své zboží hlavně na Slovensko, Polsko a Rusko. Dále je to Anglie, Španělsko a některé jiné západní země, kde je export a import silně ovlivněn ochrannou politikou státu, proto je export do těchto zemí omezený.

Současný výrobní program společnosti je nahrazován na trhu v České republice výrobky z asijských zemí, které běžně používají vzory a některý design této společnosti.

Proti tomuto plagiátorství se nedá skoro vůbec bojovat. Další důležitý faktor ovlivňující ekonomické výsledky společnosti jsou levné základní polotovary nutné k výrobě bytových textilií dovážené z Polska a Turecka. Tento fakt přináší společnosti velké ztráty. Každý „západní“ stát si chrání svoji tradiční výrobu a své trhy. Je politování hodné, že v České republice je ustanovena velmi slabá ochranná politika tuzemských výrobců. Dalším faktorem, jenž nepříznivě ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti je blížící se hospodářská krize a nestabilní kurz dolaru. Nestabilní ekonomie, dovoz levných polotovarů z Polska a Turecka a dovoz levných výrobků z Asie představují velké nebezpečí, protože významně ovlivňují změny na českém trhu.

Společnost je několik let ve ztrátě, jelikož před několika lety požádala o celkem vysoký úvěr na realizaci nového projektu a jeho splácení vycházelo z tehdejší situace. Výše popsané události ji nedovolily naplnit stanovené kvóty prodeje, a to bylo důvodem k propadu do finanční ztráty. I když byly realizovány ozdravné programy, jako prodej nerentabilních závodů a technologií, nepodařilo se tento negativní trend zvrátit. Došlo zde pravděpodobně k nečekanému neúspěchu, který popisuje doc. Bartes (1)². Je zřejmé, že tato skutečnost negativně ovlivnila další ekonomický vývoj společnosti. Jelikož nejsou k dispozici informace o další analýze nečekaného neúspěchu, proto zde nejsou uvedeny závěry či komentáře k tomuto problému.

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli, prodejci a zákazníky.

Tylex Letovice, a.s. nemá v České republice přímého konkurenta, protože žádná jiná společnost nebo firma nevlastní technologie na výrobu a úpravu textilií v takovém rozsahu ani nevyrábí takové spektrum výrobků. Mezi menší konkurenty patří firmy, které se zaměřují pouze na jeden nebo několik druhů výrobků nebo vyrábějí bytový textil z materiálů, které dováží z Polska a Turecka. Tito konkurenti mají sice obdobné problémy, jako byly uvedeny ve výše uvedeném odstavci, ale levný dovoz polotovarů k výrobě jim dává určitou výhodu. Mezi „nepřímého“ konkurenta patří společnost

² BARTES F. *Inovace v podniku*. 1. vydání. 2005. 133 s. CERM Brno. ISBN 80-214-3086-9.

Českomoravská textilní s.r.o. Letovice, která sama nevyrábí základní textilie pro výrobu bytového textilu, ale dováží levnější ze zahraničí.

Analýzou zákaznického sektoru bylo zjištěno, že většina zákazníků v poslední době preferuje hlavně cenu, poté design a nakonec kvalitu použitých materiálů. Tato zjištěná skutečnost neplatí pro zákazníky s vyššími příjmy. Pokud sledujeme vývoj poptávky po bytovém textilu, musíme konstatovat, že poptávka po něm stále klesá. To může být ovlivněno životním stylem, módou a také konkurenční produkcí z Polska a Turecka, která ovšem nedosahuje takových kvalit, jako tuzemské výrobky. Ovšem pracovní síla je zde velmi levná, což snižuje náklady na výrobu i cenu výrobků.

Ochranařská politika státu není pro tento sektor dobrá. Ani další sektory primární i sekundární výroby, zejména malé a střední podniky s tuzemským kapitálem, mají velmi slabou podporu nebo ochranu státu. Naopak velké podniky nebo zahraniční investoři jsou od našeho státu štědře dotované a významně podporované. Je politování hodné, že západní země dovedou export a import alespoň ochránit.

Pro tuto analýzu se mi nepodařilo získat informace:

- o stavu movitého i nemovitého majetku,
- o strategických cílech,
- o plánech prodeje a dalším rozvoji.

Tyto informace by velmi pomohly k zjištění skutečného důvodu problému a tím i navržení vhodného řešení, proto budu vycházet z poskytnutých informací, které jsou již historické, což se projeví i v navrhovaných opatření.

Vzhledem k zjištěné situaci a současnému stavu ve společnosti je nejvhodnější možnost řešení problému inovace výrobního programu.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Podnikatelský záměr, někdy nazývaný též podnikatelský plán, je základní dokument podnikání pro zavedení nového výrobku nebo služeb, anebo také k založení nové firmy. Vychází ze strategického plánu firmy, definuje cíle a strategii, pomocí níž bude dosaženo stanovených cílů.

Tento dokument určuje postup realizace podnikatelského záměru, zdroje financování, potřeby lidských zdrojů, definuje podmínky pro dosažení cíle a popisuje jiné důležité údaje pro úspěšnou realizaci záměru.

Podnikatelský záměr je důležitý dokument plánování ve firmě a jeho kvalita ovlivňuje budoucí vývoj firmy. Funguje také jako významný komunikační prostředek, jehož prostřednictvím se prezentují přednosti i kritická místa plánu zainteresovaným stranám (10).

Podnikatelský záměr musí vycházet z kvalitně provedených analýz vnějšího i vnitřního okolí firmy. Nejčastěji se používá - Porterův model konkurenčního prostředí, metoda 7S, analýzy trhů a zákazníků, SLEPT analýza, SWOT analýzy, finanční analýza, analýzy příležitostí a hrozeb a analýza životního cyklu výrobku.

Podnikatelské plány mají externí a interní účely a ty by měly vyjadřovat společné cíle a metody jejich dosažení.

Podnikatelský plán pro interní účel slouží jako nástroj plánování a kontroly, popisuje cíle, a jak jsou tyto cíle technologicky a ekonomicky uskutečnitelné během určitého časového období.

U externího účelu je zaměřen především k prezentaci záměrů organizace pro vnější subjekty z důvodu hledání kapitálu pro investiční akci.

STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Před vypracováním podnikatelského záměru je nutné nejdříve zvolit vhodnou strukturu, podle níž budeme postupovat. V literatuře nalezneme řadu vzorových struktur, ale žádná z nich nebude přesně řešit naše zadání. Osnovu záměru je proto nutné upravit podle podmínek firmy a výrobku, ale za podmínky, že se dodrží určité závazné body osnovy.

Osnova podnikatelského plánu od autorů Koráb, Peterka a Režňáková (13):

- titulní strana (úvod a „povinný obsah“)
- exekutivní souhrn (výťah z podnikatelského plánu)
- popis podniku (základní informace o podniku a výrobku, aj.)
- externí prostředí (makropodmínky, konkurence, trh, zákazníci)
- marketingový plán (cíle, strategie, marketingový mix, atd.)
- operační plán (zdroje, organizace, výroba, technologie)
- personální zdroje (management, klíčový zaměstnanci apod.)
- finanční plán (výnosy, fondy, zdroje)
- hodnocení rizik (limitující a kritické faktory, scénáře, atd.)
- přílohy

Strukturu podnikatelského plánu uvádí také Hirsh (6). Jedná se o podrobný obsah těchto bodů:

- titulní strana (druh podnikání, název a sídlo podniku, atd.)
- exekutivní souhrn (vysvětlení klíčových bodů plánu)
- analýza odvětví (analýza konkurence, vyhlídky do budoucna, atd.)
- popis podniku (velikost podniku, výrobky, kancelářské vybavení, atd.)
- marketingový plán (distribuce, propagace, ceny, odhad odbytu, atd.)
- organizační plán (společníci, pravomoci, forma vlastnictví, atd.)

- hodnocení rizik (hodnocení slabých stránek podniku, atd.)
- finanční plán (odhady hotovostních toků, výkazu příjmů a ztrát, atd.)
- příloha (korespondence, tabulky, smlouvy, atd.)

Další možná struktura může být použita dle Vebera (22):

- popis podnikatelského záměru – tato část představuje základní fakta o podniku, hodnocení současné situace, stručný vývoj, plánované aktivity, strategie k dosažení plánovaných cílů, hodnocení a odhady rizika. Nezbytnou součástí jsou také informace o vnitropodnikové organizaci a rozdělení práce
- ekonomické propočty – v této části jsou podpořena tvrzení předchozího popisu detailními kalkulacemi. Výsledky jsou pak představeny ve formě standardních účetních výkazů
- přílohy – např. smlouvy, nákresy, tabulky, certifikáty atd.

Diplomová práce bude vypracována podle poslední popsané struktury od Vebera s drobnými změnami.

PODNIKÁNÍ

Podnikání je soustavná samostatná činnost určité osoby za účelem dosažení zisku. Obchodní zákoník (24) definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem může být podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník § 2 odst. 2 osoba zapsaná v obchodním rejstříku nebo která podniká na základě živnostenského oprávnění nebo podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů nebo provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. Ve smyslu zákona se tedy podnikatelem rozumí jak právnická, tak fyzická osoba.

2.2 NÁSTROJE ANALÝZY

SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza je analýza vnějšího okolí a jejím cílem je zjistit informace z jednotlivých oblastí okolí firmy; tyto informace zkoumat ve dvou rovinách – v současné a budoucí (zjistit možné trendy) a získané výstupy vyhodnocovat ve vztahu na současný stav i budoucí vývoj firmy.

SLEPT analýza, neboli analýza obecného okolí, je nástroj k získání základních informací o prostředí kolem firmy, které může významně ovlivnit její další vývoj. Analýza obecného okolí se zaměřuje na pět základních oblastí - sociální, legislativní, ekonomickou, politickou a technologickou.

Sociální oblast zkoumá demografické a geografické údaje, mapuje občanskou vybavenost, zjišťuje kulturní vzdělávací, oddychové a jiné možnosti obce nebo regionu.

Legislativní oblast sleduje zákony, jejich využitelnost, zjišťuje změny v zákonech a vyhláškách. Může se jednat i o vyhlášky vydané obcí.

Ekonomická oblast je zaměřena na makroekonomické ukazatele, nezaměstnanost, vývojové trendy a na faktory ovlivňující ekonomiku oblasti.

Oblast politická sleduje změny v přístupu a rozhodování politiků po volbách, trendy a postoje politiků pro určité odvětví.

Technologická oblast sleduje technologický vývoj materiálů, zařízení na výrobu, distribuci a jeho možnosti.

FINANČNÍ ANALÝZA

Za úspěchem společnosti je třeba hledat kvalitní management, který rozhoduje o struktuře majetku a zajišťuje zdroje jeho krytí. Dále rozhoduje o budoucích podnikatelských aktivitách tak, aby společnost vykazovala vyšší výnosnost a rentabilitu

využití majetku a vytvářela zisk. Dosažení vysokých hodnot čistého zisku není v současné době jediným hlavním cílem společnosti, ale je to především zvyšování tržní hodnoty v delším časovém období. Nástrojem k realizaci strategických rozhodnutí je právě finanční analýza, jejímž úkolem je získat rozhodující informace potřebné pro posouzení zdraví společnosti a odhalení jeho slabých a silných stránek. Ty jsou dále využity pro přípravu podkladů pro rozhodnutí o budoucích podnikatelských aktivitách tak, aby společnost vykazovala vyšší výnosnost a rentabilitu využití majetku, jak uvádí Z. Blaha ve své knize Jak posoudit finanční zdraví podniku (1).

Finanční analýza, jako důležitá součást finančního řízení, má za úkol pomocí soustav ukazatelů pokud možno komplexně vyhodnotit úroveň současné finanční situace společnosti a posoudit její vyhlídky na finanční situaci v budoucnosti. Současně připravuje podklady pro zlepšení ekonomické situace a k zajištění další prosperity, a tím pomáhá ke zkvalitnění řídicích a rozhodovacích procesů toku kapitálu.

Veškeré aktivity jsou zachyceny v účetnictví, které je schopno poskytnout prvotní ekonomická data, která jsou finanční analýzou vyhodnocena a poskytují subjektům informace o stavu ekonomiky společnosti. Toto hodnocení nezajímá jenom management, ale také vlastníky, banky, věřitele, dodavatele, konkurenci, zaměstnance, orgány státní správy, analytiku, burzovní makléře, veřejnost, odborové svazy, novináře, univerzity a mnoho dalších osob.

Všechny výše uvedené osoby hledají odpověď na otázky: „Je společnost finančně zdravá? Má dostatek kapitálu a umí s ním dobře hospodařit? Je dlouhodobě konkurenceschopná?“ Odpověď na tyto otázky není jednoduchá, jelikož se nacházíme v dynamicky se rozvíjející době, založené na informacích. Každý subjekt nebo osoba si může tyto informace vykládat jinak a vytvářet různé výstupy. U analýzy ekonomických dat je tomu obdobně; vyskytují se zde tři základní problémy, které analýzu ovlivňují:

- v ekonomii neexistují teoretické modely „vzorových firem“,
- neexistují ani obecně platné hodnoty ukazatelů,
- některé využitelné metody zpracování dat v ekonomii selhávají.

Proto je nutné tyto skutečnosti brát v úvahu a na všechny závěry, které vzejdou z analýzy, musíme pohlížet jako na výsledek subjektivního vyhodnocení dosažených výsledků. Ve své diplomové práci vycházím z teorie, kterou jsem popsal ve své bakalářské práci (3).

Finanční analýza vychází z časem ověřených a v současné době používaných metod, jež můžeme rozdělit podle profesora Konečného (11) na dvě základní skupiny: *metody elementární a metody vyšší*. Metody vyšší vyžadují náročnější matematické úvahy a postupy, a proto nebudou použity.

Vertikální analýza peněžních toků - cash-flow

Peněžní tok je zobrazením přílivu a odlivu peněz v daném období a dlouhodobě by neměl být záporný. Analýza vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásoby. Cash-flow je současně východiskem pro řízení likvidity společnosti, neboť existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením. Tento způsob umožňuje sledovat tvorbu finančních zdrojů odděleně ve třech oblastech:

- a) z provozní (hlavní) činnosti,
- b) z investiční činnosti,
- c) z finanční činnosti.

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou označovány jako finanční fondy a jsou chápány jako agregace určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, resp. rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv – tzv. čistý fond. Nejčastěji je zjišťována hodnota čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

Čistý pracovní kapitál

Nejčastěji používaný je ukazatel vypočtený jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (OA) a celkovými krátkodobými dluhy (CK_{KR}).

$$\check{C}PK = OA - CK_{KR}$$

Čisté pohotové prostředky

Jelikož oběžná aktiva v sobě zahrnují i položky málo likvidní nebo dokonce dlouhodobě nelikvidní (nedobytné pohledávky, nedokončená výroba, neprodejné výrobky apod.), používáme při sledování okamžité likvidity čisté pohotové prostředky.

$$\check{C}PP = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

Čistý peněžní majetek

Je určitým kompromisem mezi výše uvedenými rozdílovými ukazateli, jelikož hodnotu oběžných aktiv (OA) snižuje o hodnotu zásob (Z) a od takto dosažené hodnoty se odečítají krátkodobé závazky (KZ).

$$\check{C}PM = (OA - Z) - KZ$$

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomoci jejich podílu. Mají oproti absolutním ukazatelům určité výhody:

- jsou to bezrozměrová čísla, takže se dají použít pro srovnání velkých a malých podniků,
- tím, že je v čitateli i ve jmenovateli totéž ocenění a údaje vyšly ze stejné organizační struktury, můžeme říci, že se v podílových ukazatelích částečně vyruší jak vliv inflace, tak organizačních změn.

Poměrové ukazatele můžeme rozčlenit na šest podskupin:

- ukazatele likvidity
- ukazatele řízení dluhu
- ukazatele aktivity
- ukazatele rentability
- provozní ukazatele

Níže uvedené vzorce nám určují pouze základní vztahy při výpočtu poměrových ukazatelů.

Ukazatele likvidity

Vyjadřují schopnost společnosti dostát svým závazkům. Tyto ukazatele vyjadřují vzájemný poměrový vztah mezi tím, čím je možné platit, a tím, co je nutné zaplatit. Likvidita je schopnost přeměnit majetek v peníze, kterými může uhradit všechny své závazky. Likvidita je podmínkou solventnosti, tj. schopnost uhradit dluhy v požadované výši a k stanovenému datu.

Okamžitá likvidita

Je to likvidita prvního stupně a je to „nejpřísnější“ ukazatel. Vyjadřuje schopnost společnosti hradit okamžitě všechny splatné závazky. Doporučená hodnota je od 0,2 až 0,5, přičemž vyšší hodnoty se považují za špatné hospodaření s kapitálem.

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = \frac{\text{Finanční krátkodobý majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Jedná se o likviditu druhého stupně. Odstraňuje nevýhody vypovídací schopnosti ukazatele okamžité likvidity. V hodnotě aktiv nejsou započteny zásoby, které jsou

většinou nejméně likvidní (to neplatí u obchodních firem, kde se zásoby rychle obměňují). Tím se tento ukazatel stává věrohodnějším, co se týče vyjádření schopnosti podniku v krátké době splatit své závazky. Doporučená hodnota je 1 – 1,5.

$$\text{Ukazatel pohotov\acute{e} likvidity} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva - z\acute{a}sob y}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Běžná likvidita

Likvidita třetího stupně vyjadřuje, kolikrát převyšuje hodnota oběžných aktiv krátkodobé závazky. Většinou by hodnota ukazatele měla být vyšší než jedna. V opačném případě má společnost záporný čistý pracovní kapitál, což je většinou nezdravé.

Problémem tohoto ukazatele je velká různorodost likvidity jednotlivých složek oběžných aktiv. Důležitou úlohu hraje struktura zásob a jejich reálné ocenění v závislosti na jejich prodejnosti a struktura pohledávek v závislosti na době splatnosti a jejich vymahatelnosti. Optimální hodnota je 2 - 3.

$$\text{Ukazatel běžné likvidity} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Ukazatele řízení dluhu

Ukazatele zadluženosti informují o finanční struktuře podniku, vyjadřují dlouhodobou schopnost podniku dostát svým závazkům. V podstatě vyjadřují vztah mezi cizími zdroji, jež podnik využívá, a vlastními zdroji financování.

Ukazatel celkové zadluženosti

Vyjadřuje, kolik procent z celkových aktiv je financováno pomocí dluhu, často je uváděn celkový dluh jako hodnota čitatele. Vždy je však výhodnější počítat jen s dlouhodobým dluhem a ve jmenovateli pracovat s hodnotou celkové kapitalizace (dlouhodobý dluh + vlastní jmění) místo celkových aktiv.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel nám vyjadřuje dobu, za kterou je podnik schopen za současných podmínek splatit své dluhy. Doporučené hodnoty jsou rozdílné podle druhu podnikání (3 – 8 let).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}{\text{Provozní Cash flow}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně společnost využívá aktiv (vložených prostředků) k tvorbě tržeb (realizaci prodejů). Měří celkovou rychlost obratu aktiv, nebo rychlost obratu jednotlivých složek aktiv a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv. Udávají, kolikrát se obrátí určitý druh majetku za stanovený časový interval.

Obrat celkových aktiv

Udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval (zpravidla za rok). Doporučená hodnota 1,6 – 3.

Pokud je hodnota ukazatele $< 1,5$, je nutno prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Obrat stálých aktiv

Měří využití stálých aktiv. Požadované hodnoty by měly být vyšší než u ukazatele využití celkových aktiv.

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

Čím je ukazatel vyšší, tím lépe. Znamená, že společnost vytváří vyšší tržby s danou úrovní stálých aktiv (expanduje i bez dalších investic). Ukazatel je závislý na způsobu odpisování (lineární, zrychlené). Dále je koeficient ovlivněn historickou cenou aktiv a inflací (starší podniky budou mít tento koeficient lepší než podnik po investici do stálých aktiv), proto je potřeba brát při hodnocení tyto vlivy do úvahy.

Obrat pohledávek a doba obratu

Obrat pohledávek udává počet dnů, po které je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách při vyšší hodnotě, než je běžná doba splatnosti.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Obchodní pohledávky}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{360 * \text{Pohledávky}}{\text{Tržby}}$$

Ukazatele rentability

Pod pojmem rentabilita se rozumí tzv. míra rentability (poměr zisku k základně, s jejíž pomocí bylo zisku dosaženo). Udává nám tedy vztah mezi efektem činnosti a prostředky vynaloženými na tuto činnost (neboli jak se nám vklad vyplatil a co přinesl), kde se z pravidla efektem rozumí vyprodukovaný zisk. Ukazatele rentability řadíme k ukazatelům efektivnosti. Všichni ukazatele rentability jsou bezrozměrné (někdy se udávají v procentech).

Ukazatel rentability vloženého kapitálu - ROI

Vypovídá o účinnosti celkového kapitálu bez ohledu na zdroje jeho financování. Jelikož nezohledňuje daň ani úroky, je vhodný pro srovnání různě zdanitelných a zadlužených podniků. Vyjadřuje vztah mezi ziskem dosaženým v podnikání a výší zdrojů společnosti, v které byly využity k jeho dosažení. Hodnoty v rozmezí 0,12 – 0,15 se považuje za dobrou a nad 0,15 se považuje za velmi dobrou.

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

Ukazatel rentability celkových aktiv - ROA

Porovnává hospodářský výsledek po zdanění s celkovými aktivy a srovnává se s oborovým průměrem.

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu - ROE

Tento ukazatel zjišťuje, zda kapitál přináší dostatečný výnos a jestli výnos odpovídá velikosti investičního rizika.

Proto je důležité, aby ROE byl vyšší než úroky, které lze získat jinou formou investování.

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Provozní ukazatele

Umožňují managementu sledovat efektivnost provozních aktivit společnosti. Nejčastěji se vyhodnocují tyto ukazatele:

- produktivita z přidané hodnoty,
- mzdová produktivita a další.

Produktivita přidané hodnoty

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

Mzdová produktivita

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Mzdové náklady}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Často používaným konceptem analýzy odvětví je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Slouží ke klasifikaci a analýze faktorů, působících na cílovém trhu. Každá z pěti sil je tím větší, čím silnější je daný rozhodující faktor.

Těchto pět sil je reprezentováno:

- Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Vyjednávací silou kupujících
- Hrozbou substitutů produktů
- Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví

Porterův model primárně slouží k určení atraktivnosti a tím ziskovosti cílového trhu, nicméně musíme počítat s tím, že trhy jsou natolik dynamické, že závěry, které učiníme na základě tohoto modelu, obsahují značnou míru nejistoty a to i v krátkodobém horizontu. (12, 23),

Teorie M. E. Portera (17) vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje „zavedené“ (běžně chápané) hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.

Nově vstupující firmy – rivalita (soupeření) začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Nebezpečí substitučních výrobků – tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu.

Vyjednávací síla zákazníků – síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

1. počet zákazníků – zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn., mohou se operativněji „zorganizovat“ v prosazování svých zájmů,
2. stupeň koncentrace zákazníka – jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší,
3. nebezpečí zpětné integrace – ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá – vznikají tzv. cenové nůžky,
4. stupeň diferenciací produktu – jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání,
5. citlivost na kvalitu produktu – pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby (uplatňuje systémy řízení jakosti apod.).

Vyjednávací síla dodavatelů – všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit.

Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,

- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

Konkurence v odvětví – je to soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

1. Stupeň koncentrace – ten se vztahuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence.
2. Diferenciace výrobků – konkurence roste tehdy, jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky.
3. Změna velikosti trhu – jakmile se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence.
4. Struktura nákladů – když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu.
5. Rostoucí výrobní kapacita – jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
6. Bariéra vstupu – jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje.

Dimenze, které se projevují v konkurenční soutěži firem na trhu v různých podobách:

- celkový design firmy,
- kultura firmy a její vnitřní klima,
- celkové chování firmy nebo seskupení firem,
- komunikace firmy vně a uvnitř firmy,
- produkty firmy a dynamismus jejich inovací,
- image firmy atd.

Soudobé formy konkurence ve světle výše uvedených nových dimenzí, zejména s ohledem na mobilitu a suverenitu, přinášejí zřetelné selektování firem na trhu. Malé

firmy jsou povětšinou lokálního charakteru s minimální mobilitou a suverenitou, naopak transnacionální firmy a jejich seskupení jsou globálně mobilní a jejich hlavním nástrojem konkurenčního boje je ovládnutí času a prostoru, rychlost změn, budování sítí a řetězců jak reálných, tak virtuálních dat (14).

SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nepoužívanější metoda při tvorbě podnikových strategií. Je založena na detailním a objektivním popisu čtyř faktorů, které mají vliv na činnost firmy. Dva faktory popisují vnitřní stránky organizace a druhé dva popisují vnější vlivy. Faktory vyjadřující vnitřní stránky organizace jsou silné a slabé stránky a vnější prostředí popisují i příležitosti a hrozby.

SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy ovlivňující firmu. Po jejich prvotní identifikaci by měla být uplatněna redukce, po níž se provede analýza, která se musí zaměřit na podstatné vlastnosti analyzovaného objektu nebo prostředí. Je třeba si uvědomit, že kvalitní SWOT analýza bude vypracována jen z kvalitních dat. Pokud ve SWOT analýze uvedeme málo faktorů, může se stát, že nepodchytíme ty nejdůležitější a pokud faktorů nalezneme příliš mnoho, můžeme analyzovat nepodstatné jevy. Z toho plyne, že jeden z nejdůležitějších kroků je výběr relevantních faktorů a vlivů.

Silné a slabé stránky může firma snadno ovlivnit nebo změnit, kdežto příležitosti a hrozby patří k vlivům, které firma může ovlivnit jen v malé míře a proto je nutné je neustále sledovat a průběžně vyhodnocovat.

Podle výsledků SWOT analýzy management nebo podnikatel volí strategii. Dobrá strategie neutralizuje hrozby přicházející z vnějšího prostředí. Využívá příležitostí, těží ze silných stránek podniku a odstraňuje, případně neutralizuje jeho slabé stránky.

SWOT analýza může být provedena v tabulce, ale i po řádcích nebo v odstavcích. Na formě analýzy tolik nezáleží, jako na informacích, které v ní jsou uvedeny, a proto je nejdůležitější vybrat a vyhodnotit ty nejpodstatnější vlivy.

2.3 FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Nedílnou součástí podnikatelského záměru je definice všech potřebných zdrojů včetně finančních, proto je nutné v dokumentu analyzovat finanční situaci podniku a na základě analýzy navrhnout vhodnou formu financování, která bude přijatelná pro investora i pro poskytovatele finančních prostředků. V první řadě si musíme uvědomit, jaký přístup si zvolíme, jestli konzervativní nebo ofenzivní. Dále musíme určit, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít a jakým způsobem budou spláceny. Dále při řešení tohoto problému je nutné dodržovat určité zásady a pravidla financování investice.

Dlouhodobě vázaný majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek, tzn. majetek okamžitě spotřebováváný, může být financován zdroji s krátkodobou splatností. Na základě tohoto pravidla je zřejmé, že k financování investičních projektů používáme zejména dlouhodobé zdroje financování. V úvahu přichází vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, Ventura capital, obchodní anděle, prvotní emise cenných papírů a dotace (13).

Rozhodujícím zdrojem financování by měly být vnitřně vytvořené zdroje financování, tj. interní vlastní kapitál. Představují jej nerozdělený zisk minulých let, fondy ze zisku a odpisy. Financování interními zdroji je jeden ze způsobů financování podnikových investic, ale ve většině případů nemusí postačovat. V tomto případě je vhodné použít podnikatelský záměr jako nástroj k získání cizího kapitálu u nového investora (13).

BANKOVNÍ ÚVĚRY

Bankovní úvěr je z hlediska podniku cizím zdrojem financování a z hlediska času jej dělíme na dlouhodobý a krátkodobý bankovní úvěr. I zde platí výše uvedené pravidlo, že dlouhodobý majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek krátkodobými zdroji. Dlouhodobé bankovní úvěry poskytují banky ve formě termínované půjčky, označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. V případě

investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou, u hypotečního úvěru je přípustné ručení pouze nemovitým majetkem.

Krátkodobé úvěry lze použít k financování investičních projektů, ale jen po krátkou dobu jako překlenovací úvěr před vyřízením dlouhodobého úvěru nebo při expanzi podniku. Jinak se nedoporučuje jejich využití k tomuto financování. Krátkodobé bankovní úvěry mohou mít různé pojmenování, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr, ale podstatné jsou podmínky jejich použití. Zpravidla jsou omezeny na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů. K jejich získání není zpravidla požadovaný podnikatelský plán, banka se spokojí s výhledem peněžních toků na období jednoho roku (13).

Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je:

Návratnost - příjemce úvěru jej musí ve stanovené lhůtě splatit. Ke splácení úvěru dochází na základě odsouhlaseného splátkového kalendáře, zpravidla postupně v pravidelných intervalech.

Úročení - představuje cenu za zapůjčení peněz. Úrok je stanovený formou fixní nebo variabilní úrokové sazby a vypočítává se jako procent z nesplacené části poskytnutého úvěru.

Zajištění návratnosti úvěru se provádí pro případ nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru a zaplacení jeho ceny. Banky zpravidla požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků. Tyto podmínky se sjednávají zcela individuálně a záleží na mnoho faktorech, které banky zkoumají. Jeden z nich je reálnost předloženého podnikatelského záměru. Banku bude také zajímat zejména plán peněžních toků, který ji přesvědčí, že podnik bude schopen zaplatit úroky i splatit úvěr a také, zda je podnik dlouhodobě ziskový, i když s nižší tvorbou zisku (13).

Je zřejmé, že čím vyšší bude velikost úvěru a úroková sazba a čím delší bude odklad splátek, tím budou vyšší i úroky. Velikost úroků i časové rozložení dluhové služby je závislé na způsobu splácení. V úvahu přicházejí tři základní způsoby splácení:

1. Individuální splátkový plán – je výsledkem jednání žadatele o úvěr s poskytovatelem úvěru (bankou). Jeho součástí jsou výše a termíny splátek, které pak určují (společně s celkovou výší úvěru a jeho úrokovou sazbou) velikost úroku v jednotlivých letech.

2. Rovnoměrné splácení úvěru vychází z toho, že úvěr je splácen částkami stejné velikosti v pravidelných termínech (například roční, pololetní, čtvrtletní apod.) a to vždy na počátku nebo konci zvoleného období.

3. Splácení anuitou – platí, že součet splátek a úroků za každé období je konstantní veličina, tzv. anuita. Velikost anuity lze určit dle vztahu (18):

$$A = \frac{i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1} * U$$

Kde: A – roční anuita

U – velikost úvěru

i – úroková sazba

n – doba splácení v letech

LEASING

Financování pořízení dlouhodobého majetku prostřednictvím leasingu je velmi blízké financování formou bankovního úvěru, proto se označuje jako alternativní forma financování. Leasing umožňuje firmě užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje, přičemž poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti a podnik (nájemce) jej využívá k plnění podnikatelského plánu. Leasing se může vyskytovat ve formě provozního a finančního leasingu (13).

Finanční leasing představuje skutečnou alternativu bankovnímu úvěru. Podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. Formálně se nezvyšuje míra zadlužení podniku, a tím se opticky zvyšuje rentabilita podniku a zlepšuje se jeho likvidita. Po ukončení pronájmu však přechází do vlastnictví nájemce téměř odepsaný majetek, čímž se ztrácí výhoda odpisů ve vztahu ke

cash-flow a daně z příjmů. Využití provozního leasingu je pro nájemce vhodné v případě, když použití stroje, který je předmětem pronájmu, je dočasné tzn., podnik nedokáže zabezpečit jeho využití po celou dobu a zakoupením by došlo k zbytečnému vázání finančních zdrojů (13).

JINÉ ZDROJE

Financování podnikatelského záměru nemusí být realizováno pouze z vlastních zdrojů nebo prostřednictvím úvěru. Do projektu můžeme zapojit také jiný subjekt – externího investora, který se tímto stane spoluvlastníkem a ponese společně podnikatelské riziko. Za tato rizika ale požaduje přiměřenou kompenzaci. Investor většinou nepožaduje splacení vkladu, ale požaduje podíl ze zisku a současně může investované prostředky do podílu na projektu prodat. Od toho se vyvíjí i jeho chování při poskytnutí finančních zdrojů. Investor požaduje záruky za zhodnocení své investice ve formě: stanovení podílu na podniku; účasti v dozorčích případně správních orgánech firmy, která mu zabezpečí informovanost o výsledcích, ale také umožní ovlivňovat rozhodování majitelů a vedení firmy; záruky na možnost odprodeje svého podílu při výstupu z firmy; loajality vedení firmy, která může být řešena požadavkem na uzavření manažerských smluv, motivujících vedení firmy, ale určujících i sankce za nedodržení dohodnutých podmínek (13).

2.4 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTICE

Obecně platí, že investice je obětování současného důchodu za příslib budoucího důchodu s příslibem zisku. Podstatou hodnocení investic je proto porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese (roční výnosy za období živnosti). Výnosem je přírůstek zisku (zisku po zdanění) a přírůstek odpisů, které se vrací podniku v ceně prodaných výrobků. Konečným výsledkem je pak rozhodnutí, zda investici uskutečnit, nebo v případě více variant, kterou zvolit.

Základem rozhodnutí, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, je propočtení určitých ukazatelů ekonomické efektivity. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návratnost) zdrojů vynaložených na realizaci projektu, bezpečnost či likviditu.

Ukazatele ekonomické efektivity můžeme členit podle hledisek uváděných profesorem Fotrem (5).

Nejčastěji se používají tyto ukazatele:

- Rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita celkového kapitálu
- Doba návratnosti
- Kritéria vycházející z peněžního toku
 - ČSH (Čistá současná hodnota)
 - Index rentability
 - VVP (Vnitřní výnosové procento)

DOBA NÁVRATNOSTI

Výpočtem získaná hodnota vyjadřuje dobu, za kterou se kapitálové výdaje spojené s variantou investičního projektu splatí ze zisku po zdanění. Znamená to, že za tuto dobu se investorovi vrátí zpět prostředky vložené do projektu (18).

Dobu návratnosti lze vypočítat:

$$DN = \frac{KV}{Zr}$$

Kde: DN – doba návratnosti
 KV – kapitálové výdaje
 Zr – roční zisk po zdanění

Ukazatel doby návratnosti je pro svoji jednoduchost značně rozšířený. Má jeden nedostatek - nebere v úvahu příjmy z investičního projektu, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti. Současně neposkytuje informace o možné výnosnosti investičních prostředků a příspěvku daného projektu k tržní hodnotě.

Pro odstranění nedostatků tohoto ukazatele můžeme za příjem investic považovat také odpisy a nepočítat s průměrnými hodnotami, ale s hodnotami plánovanými v jednotlivých letech. Potom můžeme dobu návratnosti počítat pomocí kumulačního součtu předpokládaných příjmů za jednotlivá léta životnosti investice dle vztahu:

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} (Zr + Ot) = \sum_{t=1}^{DN} CF$$

Kde: CF – cash-flow

Návratnost je dána rokem životnosti investičního projektu, v němž platí uvedená rovnost. Vzorec výpočtu v tomto tvaru ještě pořád nezohledňuje časovou hodnotu peněz. Tento nedostatek lze odstranit, pokud budeme ve výpočtu v jednotlivých letech používat diskontované cash-flow. Vzhledem k těmto nedostatkům není doba návratnosti příliš vhodným kritériem pro hodnocení a výběr projektu. Může však posloužit jako doplňkový ukazatel (13).

METODA ČISTÉ SOUČASNÉ HODNOTY

Jedná se o nejpřesnější metodu investičního rozhodování, založenou na respektování faktoru času pomocí diskontování. Čistá současná hodnota (ČSH) vyjadřuje rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a hodnotou kapitálových výdajů na investici. Aktualizovaná hodnota peněžních příjmů a kapitálových výdajů je také nazývána „diskontovaný peněžní tok“. Rozhodujeme se vždy pro variantu s vyšší aktualizovanou hodnotou. Všechny varianty s čistou současnou hodnotou vyšší než 0 ($ČSH > 0$) jsou přípustné – přinášejí příjem alespoň ve výši úroků (18).

Čistou současnou hodnotu lze vyjádřit:

$$ČSH = \sum_{t=1}^N \frac{Pt}{(1+i)^t} - KV$$

Kde: N – celková doba pořízení a životnosti

t – jednotlivá léta existence životnosti

i – úroková míra

Pt – očekávané peněžní příjmy v n -tém roce existence

KV – kapitálový výdaj

Ukazatel čisté současné hodnoty investice závisí na kvalitě plánu peněžních toků a požadované míře výnosnosti. Míra požadované výnosnosti může být závislá na riziku projektu. V tomto případě je možné zamítnout projekt s vyšší mírou rizika při stejném peněžním toku (13).

INDEX RENTABILITY

Index rentability (IR) je doplňkovým poměrovým ukazatelem efektivnosti investičního projektu. Představuje poměr (podíl) očekávaných diskontovaných peněžních příjmů z investice k vynaloženým kapitálovým výdajům. Investici je možné přijmout, když je uvedený podíl vyšší než 1 (19).

Index rentability se vypočítá:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{Pt}{(1+i)^t}}{KV}$$

Kde: Pt – příjem z investice v jednotlivých letech

I – diskontní sazba investičního projektu

Kv – kapitálový výdaj v Kč

N – doba životnosti investice

t – roky životnosti investice

Index rentability je doporučováno používat jako kritérium výběru investičních variant projektů tehdy, když se má rozhodovat mezi několika projekty s omezenými kapitálovými zdroji. V tomto případě lze přijmout jen ty projekty, které mají nejvyšší zhodnocení na jednotku investovaných prostředků (19).

VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Vnitřní výnosové procento (VVP) lze označit jako úrokovou míru výnosnosti projektu, při které se dosáhne plánovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Pro výpočet lze použít několik postupů. V diplomové práci uvádím výpočet uvedený v knize *Podnikatelský plán* od doc. Korába a kol. (13, str. 176).

Vnitřní výnosové procento se vypočítá následovně:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} * (i_v - i_n)$$

Kde: i_v – vyšší úroková míra

i_n – nižší úroková míra

$\check{C}SH_v$ – čistá současná hodnota při vyšším úroku (záporná)

$\check{C}SH_n$ – čistá současná hodnota při nižším úroku (kladná)

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza je důležitým nástrojem poznání vnějšího ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou firmu nejen v přítomnosti, ale i v budoucnosti.

Cílem je získat základní důležité informace, které by mohly mít vliv na současný stav nebo na další vývoj firmy, proto nerozebírá dopodrobna všechny oblasti a faktory, jenž působí na toto okolí firmy. Je důležité, aby byly zjištěny pouze ty faktory, které mohou být pro firmu zásadní, ať v pozitivním nebo negativním směru. Většina informací použitých ve SLEPT analýze je použita z oficiálních stránek Města Letovice (39), Úřadu práce Blansko, Českého statistického úřadu (35), z tiskových zpráv a jiných zdrojů (36).

Sociální oblast

Správní územní členění obce: Jihomoravský kraj, obec s rozšířenou působností je Blansko, správní obvod obce s rozšířenou působností je obec Boskovice.

Město Letovice leží přibližně 40 km severně od Brna na soutoku řek Křetíny a Svitavy mezi svahy okrajových výběžků Dražanské a Českomoravské vysočiny. Nadmořská výška města se pohybuje kolem 340 m. n. m. Městem se Letovice staly v roce 1936. V současnosti má město kolem 6600 obyvatel.

Letovice jsou přirozeným hospodářským, vzdělávacím a kulturním centrem širokého okolí. Nacházejí se zde velké firmy – Tylex Letovice, KOVO Letovice, BM masná výroba Letovice a řada menších firem i řemeslníků. V obci jsou mateřské školky, základní škola, učiliště, střední školy, zařízení pro volný čas dětí i dospělých, kulturní památky včetně ubytovacích a stravovacích kapacit.

Letovicemi už v minulosti procházely obchodní cesty z Brna na sever k Litomyšli a druhá z Olomouce přes Jevíčko Letovicemi na západ. I v dnešní době jimi vede důležitá silniční dopravní tepna ze Svitav do Brna a železniční koridor Brno – Česká Třebová. V budoucnu má být vystavena nedaleko obce dálnice, která usnadní silniční dopravu z Brna (Vídňě) do Hradce Králové a Prahy a také směrem na Mohelnici a Olomouc.

Obec je součástí Mikroregionu Letovisko, který byl založen v roce 2001 ke zmnožení sil a prostředků k prosazování záměrů zúčastněných obcí. Předmětem činnosti je také sociální a ekonomický rozvoj obcí, včetně využívání místních hmotných zdrojů a zaměstnanosti místního obyvatelstva (39).

Dopravní obslužnost hromadnou dopravou okolních obcí byla zjišťována na internetových stránkách <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusy/> (37). Ukázka dopravní obslužnosti je uvedena v tabulce (kriteria pro vyhledání spojů: pondělí 23. 2. 2009 od 5:00 do 7:15 hod.).

Z obce	Do	Frekvence jízd, odjezdy	Doba h/min	Vzdálenost km
Kunštát	Letovice	5:04, 6:04, 7:04	0/14	10
Kunštát	Letovice, přes Sulíkov	5:16, 6:15, 7:15	0/24	13
Svitávka	Letovice	5:18, 5:32, 6:18, 6:24, 6:43, 6:49, 6:58, 7:08	0/10	6
Svitávka	Letovice, přes Skalici n.S.	5:10, 7:10	0/16	11
Boskovice	Letovice	5:08, 5:28, 6:08, 6:33, 6:48, 2x 6:58	0/20	12
Boskovice	Letovice, přes Skalici n.S.	5:03, 5:15, 6:03, 6:29, 7:03	0/23	14
V. Opatovice	Letovice	12 spojení s různými přestupními stanicemi		

Tabulka 3: Ukázka dopravní obslužnosti

V souladu s ustanovením § 14 odst. 5 písm. d) zákona č. 106/1999 Sb. Městský úřad Letovice poskytl informace (42):

Bytová výstavba

Město Letovice nemá rozestavěné byty, v lokalitě Třebětín II je plánovaná výstavba šestnácti rodinných domků – zahájení výstavby asi v letech 2009-2010. V současné době nejsou volné obecní byty, informace o volných soukromých bytech nemáme k dispozici.

Rozvoj služeb pro občany vykazuje mírný vzestup - v brzké době bude zahájena výstavba obchodního centra, víceúčelového sportovního areálu, nového přestupního uzlu Letovice.

O konkrétních možnostech ubytování nových zaměstnanců by bylo nutné vést samostatná jednání. V současné době žádný z dokumentů města tuto problematiku neřeší.

Podpora podnikání

Město Letovice má od roku 1997 schválený územní plán s rozvojovými plochami pro bydlení, podnikání a průmysl.

Změnou ÚP SÚ Letovice byla vyčleněna nová průmyslová zóna o rozloze cca 10 ha, ke které byla v rámci Evropských fondů zrekonstruována přístupová dokumentace z hlavní dopravní tepny I/43. V současné době se v této lokalitě nachází průmyslová hala společnosti Letokov s.r.o.Letovice

Na podporu podnikání a bydlení město nečerpá finanční prostředky z fondů Evropské Unie.

Doprava

Rychlostní komunikace R 52 je plánovaná mimo katastrální území města Letovice, od stávající průmyslové zóny je vzdálena cca 9 km.

LEGISLATIVNÍ OBLAST

Firma se řídí velkým množstvím zákonů a vyhlášek, z nichž nejdůležitější jsou například zákony:

- č. 575/2006 Sb., o spotřební dani,
- č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- č. 443/2006 Sb., občanský zákoník,
- č. 264/2006 Sb., o účetnictví.

Nejdůležitější změny v roce 2009 dle informací z Finance.cz (36) jsou v zákoně o daních z příjmů, o dani z přidané hodnoty, o pojistném na sociální zabezpečení a o silniční dani.

Zákon o daních z příjmů

Umožňuje daňově použít i dary poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám se sídlem nebo bydlištěm na území jiného členského státu Evropské unie, Norska nebo Islandu. Mění se také pravidlo nízké kapitalizace (test nízké kapitalizace). Do výdajů k dosažení, zajištění a udržení příjmů nelze zahrnout finanční výdaje (náklady) z částky, o kterou úhrn úvěrů a půjček od spojených osob a úvěrů a půjček, které spojené osoby zajišťují, přesahuje dvojnásobek výše vlastního kapitálu u ostatních příjemců úvěrů a půjček.

Další důležitou změnou je poskytování nemocenských náhrad. Za prvních 14 dnů pracovní neschopnosti bude zaměstnavatel poskytovat náhradu mzdy, přičemž za první tři dny se náhrada nevyplácí. Výše náhrady mzdy od čtvrtého dne se bude poskytovat ve výši 60 % upraveného (redukovaného) průměrného výdělku. Zaměstnavatelům se bude v roce 2009 refundovat náhrada mzdy formou odpočtu od odváděného pojistného, a to jedna polovina z této náhrady mzdy. Od 15-tého dne vyplácí náhradu stát. Dále došlo ke změně procentní sazby pojistného na nemocenském pojištění – zaměstnavatel 2,3 % v roce 2009 a 1,4 % od roku 2010 a zaměstnanec 1 %.

Základní změny zákona o dani z přidané hodnoty:

- upřesnění místa podnikání pro fyzické osoby povinné k dani
- obrat se definuje jako tzv. úplata
- plátce DPH musí vždy vystavit daňový doklad
- částka uvedená na daňovém dokladu se zaokrouhluje na nejbližší měnovou jednotku v oběhu
- odstranění přeúčtování tepla, chladu, elektřiny, plynu a vody, které plátce pořídil od jiné osoby jako nadbytečné
- majetkový vklad v nepeněžitě podobě bude zdaňován DPH v každém případě
- technické zhodnocení bude považováno za samostatný majetek
- bude možné opravit chybnou výši DPH
- změna leasingu

Zákon o silniční dani

Silniční daň budou platit vozidla nad 3,5 tuny. Rozšířil se okruh vozidel osvobozených od daně (vozidla šetrnější k životnímu prostředí).

Zákon o pojistném na sociální zabezpečení

Pojistné na zdravotní pojištění zůstává stejné jako v minulém roce. Mění se procentní sazby za sociální pojištění - zaměstnavatel bude odvádět za zaměstnance o jedno procento méně z hrubé mzdy.

EKONOMICKÁ OBLAST

Nejdůležitější ukazatel je míra nezaměstnanosti v obci a okolí a rozbor uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadu práce. Míra nezaměstnanosti v mikroregionech okresu Blansko za měsíc listopad činila 5,7 % a za prosinec 6,5 %.

Informace o míře nezaměstnanosti (v %) dle členění uvedeného v tabulkách.

Obec	2008												2009
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
Letovice	6,54	6,83	6,57	6,05	6,18	5,99	5,99	6,12	6,38	6,12	6,5	7,44	9,19
Kunštát	7,38	6,97	6,56	6,07	5,82	5,99	6,73	7,38	7,88	8,04	7,47	7,71	9,02
Svitávka	8,37	7,21	6,69	6,56	7,34	7,72	7,72	8,11	7,98	7,98	8,24	10	10,7
Boskovice	6,28	6,16	5,81	5,62	5,51	5,46	6,09	6,33	6,4	5,79	6,21	7,4	8,85
V. Opatovice	5,73	5,94	5,53	5,13	5,08	5,03	5,23	5,43	5,78	5,43	6,24	7,24	10,1

Tabulka 4: Nezaměstnanost dle obcí

Mikroregion Letovice

	IQ 2008	IIQ 2008	IIIQ 2008	IVQ 2008
Muži	129	101	114	132
Ženy	184	163	188	194
základní	69	58	60	73
SOU	154	127	141	156
SŠ	79	69	82	86
VŠ	11	10	19	11

Tabulka 5: Nezaměstnanost dle pohlaví a vzdělání

Export ČR byl dříve oslabován sílící korunou a v současné době je ovlivněn celosvětovým poklesem ekonomiky.

Zavedení eura (36) se podle vyjádření některých politiků zdá být reálné k 1. 1. 2013. Finanční krize ale může termín zavedení eura oddálit. Český průmysl úpěnlivě volá po alespoň stanovení závazného termínu. Po slovenském vstupu do eurozóny od začátku letošního roku, plánuje stejnou změnu i Polsko. Český průmysl se tak dostane do těžké situace, kdy bude obklopen eurozónou, ale mzdy a další náklady bude muset vyplácet v českých korunách.

ČNB v důsledku světové zahraniční krize snížila stejně jako většina ostatních centrálních bank základní úrokovou sazbu z úrovně 3,50 (změna 8. 8. 2008) až na současnou úroveň 2,25 %. Tento pokles ale nenásledovaly úrokové sazby hypotečních úvěrů. I když ČNB snižuje úrokové sazby, banky nejsou ochotny následovat ČNB, ale paradoxně zpřísňují podmínky poskytování úvěrů za nezměněných úrokových sazeb. To negativně postihuje firmy, které ekonomická krize zasáhla, a nutně potřebují získat finanční prostředky na další provoz.

Index zakázek v průmyslu, listopad 2008

Vybrané oddíly OKEČ		září 2008		říjen 2008		listopad 2008		prosinec 2007 až listopad 2008	
		celkem	z toho: ze zahraničí	celkem	z toho: ze zahraničí	celkem	z toho: ze zahraničí	celkem	z toho: ze zahraničí
Zakázky celkem	a)	98,7	93,3	75,8	78,9	69,8	66,2	96,0	93,6
	b)	113,7	109,3	91,5	91,1	82,5	80,8	x	x
17 Výroba textilií a textilních výrobků	a)	89,7	90,6	74,0	72,0	68,4	65,6	84,6	81,7
	b)	124,2	127,4	96,5	95,5	81,8	81,0	x	x
18 Výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin	a)	103,8	91,4	57,5	47,3	73,6	69,8	76,6	70,4
	b)	121,8	112,1	76,6	70,0	112,3	131,5	x	x
a) meziroční měsíční index (stejný měsíc předchozího roku =100)									
b) meziměsíční index (předchozí měsíc = 100) v b.c.									

Tabulka 6: Vybrané ukazatele indexu zakázek v průmyslu

POLITICKÁ OBLAST - REGIONÁLNÍ A KRAJSKÁ POLITIKA

Zastupitelstvo obce je složeno z širokého spektra politických stran v rozložení: Občanská iniciativa - 5, ČSSD - 4, KSČM - 3, ODS - 4, KDU-ČSL - 3, Nezaníci - 1, Sdružení neznaníků - 1; Rada města má 7 členů - starosta - OI, 2x místostarosta - ODS a KDU-ČSL, členové - OI, KDU- ČSL a 2x ODS. Široké spektrum politických stran v orgánech obce bude mít rovněž široké spektrum názorů na možné podpory, proto nelze předpokládat politickou nebo dokonce finanční pomoc z obce. Pomoc od zastupitelů z obce by mohla směřovat hlavně k podpoře stabilizace zaměstnanců, rozvoj

služeb a bydlení, rozvoj podnikatelské zóny a pokud možno i v ovlivnění zahájení výstavby rychlostní komunikace R 52.

Daleko významnější roli hrají krajsí politikové, kteří budou rozhodovat o výstavbě rychlostní komunikace R 43 z Brna do Svitav a R 52 z Brna do Vídně. Dopravní obslužnost je pro tuto obec velmi důležitá. Výstavba této komunikace velmi zatraktivní tuto oblast a taky může přivést nové investory, a to je důležitá podmínka pro další ekonomický rozvoj regionu. Volby v tomto případě vyhrála ČSSD, jenž uzavřela koalici s ODS. Nelze s jistotou říci, jak se krajsí politikové budou věnovat severu území kraje, protože v době ekonomické krize bude kraj řešit řadu jiných důležitějších úkolů.

TECHNOLOGICKÁ OBLAST

Rozvoj a vývoj nových technologií v textilním průmyslu, popřípadě chemický výzkum (ve vztahu k výrobě textilií a textilních výrobků), se neprovádí na brněnských vysokých školách, což se určitě negativně odráží na technologickém pokroku firmy. V ČR existují pouze dvě vysoké školy zaměřené na textilní výrobu, a to: Technická universita v Liberci, fakulta textilní a Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická. Případná spolupráce s těmito vysokými školami by byla určitě velmi přínosná.

3.2 FINANČNÍ ANALÝZA

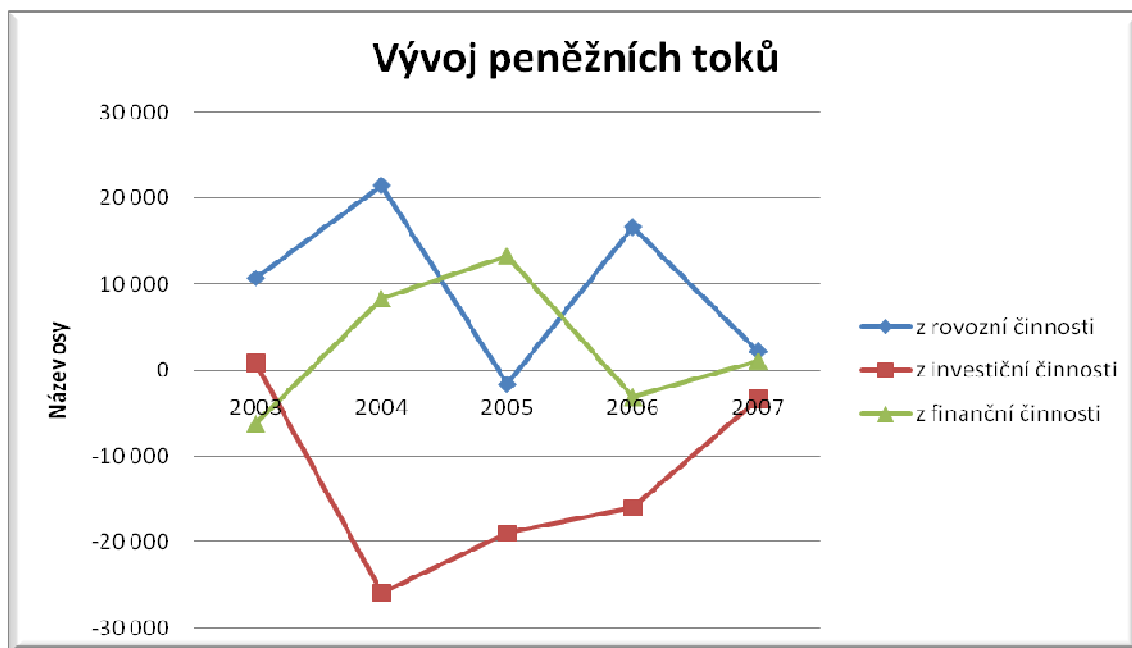
Finanční analýza vychází ze standardní elementární metody a byly u ní provedeny všechny běžné výpočty. Pro účely diplomové práce a pro řešení projektu byly vybrány nejpodstatnější body analýzy.

Horizontální analýza peněžních toků – cash-flow

Vývoj cash-flow z provozní, investiční i z finanční činnosti uvádím na začátek analýz, a to z důvodu zobrazení reálného vývoje cash-flow; údaje jsou uvedeny v tabulce.

	2003	2004	2005	2006	2007
z provozní činnosti	10 769	21 550	-1 572	16 709	2 258
z investiční činnosti	884	-25 866	-18 920	-15 962	-3 309
z finanční činnosti	-6 124	8 344	13 316	-3 103	1 092

Tabulka 7: Vývoj peněžních toků (tis. Kč)



Graf 1: Vývoj cash-flow

V tomto případě je patrné, že čistý peněžní tok z provozní činnosti v roce 2003 měl velmi velké výkyvy. Obdobně můžeme charakterizovat i vývoj peněžního toku z finanční činnosti.

Peněžní tok z investiční činnosti je stále v záporných hodnotách, ale každý rok se snižuje.

	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006
z provozní činnosti	10 781	-23 122	18 281	-14 451
z investiční činnosti	-26 750	6 946	2 958	12 653
z finanční činnosti	14 468	4 972	-16 419	4 195

Tabulka 8: Čistý peněžní tok (absolutní hodnoty)

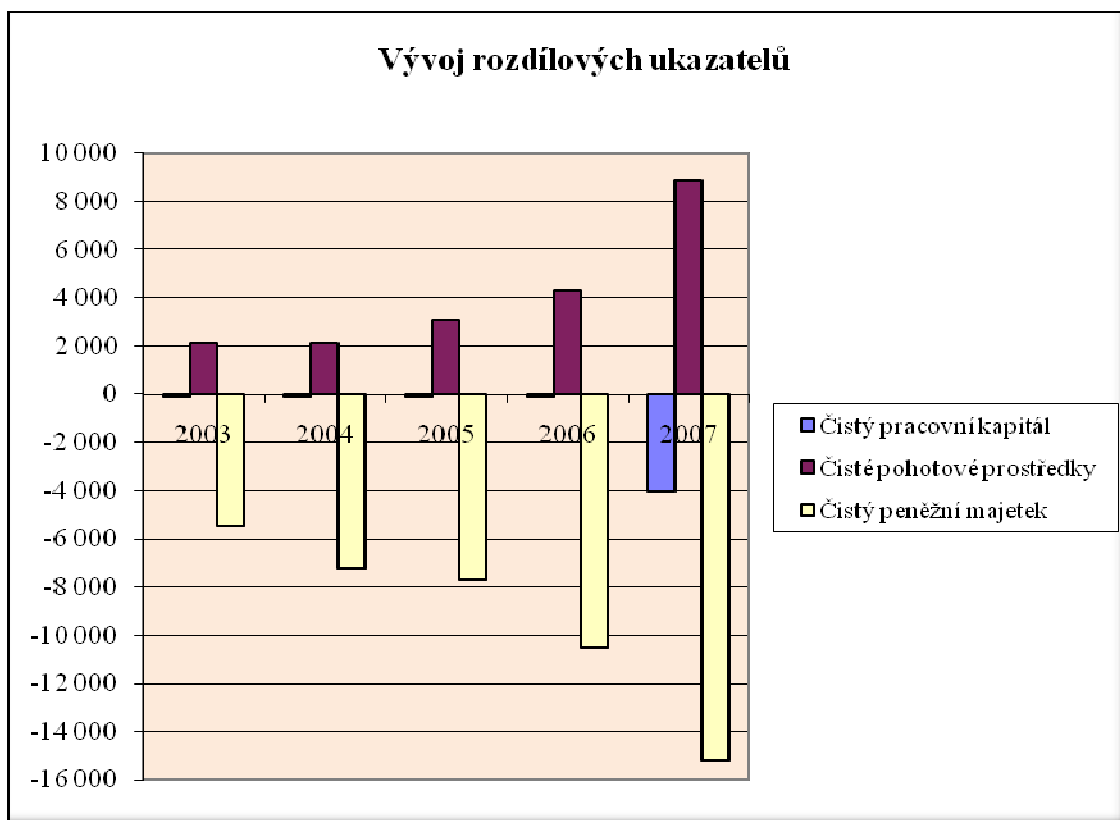
Analýza rozdílových ukazatelů

	2003	2004	2005	2006	2007
Čistý pracovní kapitál	-107	-101	-96	-91	-4 054
Čisté pohotové prostředky	2 133	2 116	3 071	4 307	8 854
Čistý peněžní majetek	-5 494	-7 210	-7 688	-10 528	-15 202

Tabulka 9: Rozdílové ukazatele

Vázanost kapitálu na velikost zásob a pohledávek má vliv na čistý pracovní kapitál, který se stále zmenšuje řádově o statisíce, což vnímám negativně ve smyslu neustálého snižování „finančního polštáře“. Ukazuje to i na stálé zvyšování stavu zásob a nedostatečné vymáhání pohledávek a pravděpodobně i problémy s prodejem zboží. Snižováním stavu zásob a tím uvolnění vázaného kapitálu by společnosti jistě velmi prospělo a odrazilo by se to i na zlepšení ukazatelů hospodaření.

Čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek budou podrobně popsány v kapitole „Ukazatele likvidity“.



Graf 2: Vývoj rozdílových ukazatelů

Ukazatele likvidity

	2003	2004	2005	2006	2007
Běžná likvidita	3,24	3,36	2,71	2,24	1,93
Pohotová likvidita	1,65	1,58	1,23	1,04	0,64
Okamžitá likvidita	0,24	0,31	0,12	0,08	0,07

Tabulka 10: Ukazatele likvidity

Okamžitá likvidita (doporučená hodnota je 0,2–0,5) se pohybuje do roku 2004 v doporučených hodnotách. Od roku 2005 stále klesá, i když poslední sledovaný rok byl pokles nepatrný. Kladný vývoj na začátku sledovaného období způsobila změna majitele a zavedení ozdravných programů, mezi nimiž bylo i rozšíření výroby a zakoupení nových strojů. Ale naopak pokles ukazatelů ke konci období ovlivnily

vysoké investice, špatné vymáhání pohledávek a v neposlední řadě nesplnění očekávaných tržeb, čímž došlo k zadlužení společnosti.

Pohotová likvidita (doporučená hodnota je 1–1,5) neustále mírně klesá, od hodnoty 1,65 až po 0,64 v posledním roce; tzn. oběžná aktiva (po vyloučení zásob) rostou pomaleji než krátkodobé závazky. Z toho lze usuzovat, že se společnost nepotýká s prvotní platební neschopností, ale její schopnost plnit své závazky neustále klesá. Proto je nutné tento trend zastavit. Pokud by k tomu došlo, společnosti by se snížila možnost získávat další úvěry.

Běžná likvidita (doporučená hodnota je 2–3) má také mírně sestupnou tendenci, ale její hodnoty jsou v intervalu doporučených hodnot, kromě posledního sledovaného roku. Vzhledem k neustálému poklesu hodnot můžeme usuzovat, že celková likvidita společnosti se začíná výrazně zhoršovat, což snižuje možnost poskytnutí bankovního úvěru.

Je zapotřebí zastavit klesající trend ukazatelů, což naznačuje, že společnosti neustále ubývá finančního majetku. Společnost jinak disponuje velkými zásobami, které výrazně ovlivňují výši oběžných aktiv, a proto by bylo vhodné prověřit možnost pracovat s nižšími zásobami. Zvyšování zásob hlavně u nedokončené výroby a výrobků potvrzuje výše uvedené skutečnosti: společnost chtěla zlepšit svoji ekonomickou situaci, nakoupila stroje, rozjela výrobu, ale nepodařilo se jí výrobky prodat podle plánu a to teď zhoršuje všechny výsledky hospodaření.

Ukazatele řízení dluhu

	2003	2004	2005	2006	2007
Celková zadluženost	0,10197	0,134913	0,177373	0,195325	0,219313
Doba splácení dluhu	2,705637	1,854385	-41,292	4,257346	32,84367

Tabulka 11: Ukazatele řízení dluhu

Celková zadluženost se pohybuje mezi 1,8 až 22,0 %, což značí, že společnost je financována převážně z vlastních zdrojů. V posledních dvou letech tato zadluženost mírně roste. Společnost má rezervy ve využití cizího kapitálu. Ukazatele vykazují malé hodnoty, proto by společnost neměla mít problém se získáním úvěru.

Doba splácení dluhu ve sledovaném období nejdříve prudce klesala do záporných hodnot a poté od roku 2005 zase rychle roste.

Z těchto výsledků je zřejmé, že společnost má neuspokojivé výsledky v řízení dluhu. Tomu nasvědčují i hodnoty ukazatele doby splácení dluhu, které nám říkají, že společnost by měla při své výkonnosti velké potíže splatit své dluhy, jelikož hodnoty vykazují velikou nestabilitu a dostávají se i do záporných hodnot.

Ukazatele aktivity

	2003	2004	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv	0,56	0,56	0,58	0,59	0,57
Obrat stálých aktiv	0,91	0,93	1,01	1,01	1,00
Obrat pohledávek	3,77	4,65	3,77	3,82	4,89

Tabulka 12: Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv je menší než doporučená hodnota. Společnost stále neefektivně hospodaří se svým majetkem, i když v předchozích letech provedla značné snížení celkových aktiv. Pokud by chtěla společnost tento ukazatel navýšit, musela by ještě efektivně snížit množství celkových aktiv.

Hodnoty ukazatelů obratu stálých aktiv jsou vyšší než obrat celkových aktiv v souladu s požadovanými standardy, ale stále pod doporučenými hodnotami.

Získané hodnoty jsou ovlivněny výší stálých aktiv, což je do jisté míry ovlivněno relativně nízkými tržbami.

	2003	2004	2005	2006	2007
Doba obratu aktiv	639,60	645,81	620,20	610,98	634,14
Doba inkasa pohledávek	106,08	97,95	107,36	106,04	74,99
Doba splatnosti krátk. závazků	32,57	32,51	45,47	57,60	67,90

Tabulka 13: Ukazatele aktivity

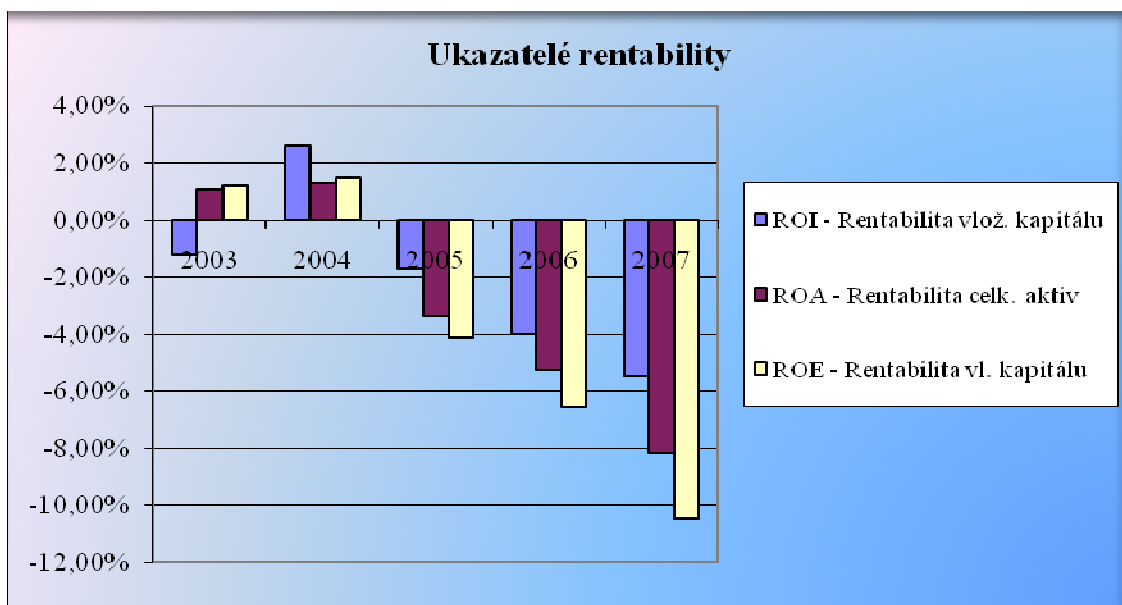
Všechny uvedené doby obratu jsou velmi vysoké. To potvrzuje výše uvedené konstatování o špatném řízení zásob a pohledávek. V tabulce je také vidět zhoršující se situaci ve splatnosti krátkodobých závazků, která se za pět let více než zdvojnásobila.

Ukazatele rentability

	2003	2004	2005	2006	2007
ROI - Rentabilita vlož. kapitálu	-0,0123	0,02603	-0,017	-0,0402	-0,055
ROA - Rentabilita celk. aktiv	0,01096	0,01283	-0,0338	-0,0527	-0,0818
ROE - Rentabilita vl. kapitálu	0,01221	0,01484	-0,0411	-0,0656	-0,1048

Tabulka 14: Ukazatele rentability

Finanční zdraví společnosti z pohledu ukazatelů rentability je velice neuspokojivé. Příčinou těchto výsledků je nepříliš vysoký provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření po zdanění v poměru k objemu celkových aktiv či kapitálu během sledovaných let.



Graf 3: Ukazatele rentability

Provozní ukazatele

	2003	2004	2005	2006	2007
Produktivita práce z přidané hodnoty	343,0	392,6	315,1	280,3	311,8
Produktivita práce z tržeb	936,0	998,7	990,6	1012,4	980,9

Tabulka 15: Ukazatele produktivity práce

Produktivita práce z přidané hodnoty od roku 2004 až do roku 2006 stále klesala až k hranici 280 Kč. V roce 2007 překročila hranici 300 Kč. Hodnoty produktivity jsou nízké, ale přibližují se k průměrným hodnotám v daném oboru.

3.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Hrozby vstupů nových konkurentů

Vznik nových konkurentů z řad výrobců v ČR je nepravděpodobný. Ani v obchodě není předpoklad vzniku nové konkurence. Spíš se očekává změna obchodních organizací (jejich zánik a vznik), které dovážejí zboží z Polska, Německa, Turecka a dále z východu.

Ani v barvení a zušlechťování není velká pravděpodobnost vzniku nových výrobců. Současná situace na trhu spíš zredukuje konkurenci, takže se dá říct: „kdo ze stávajících se na trhu udrží, má příležitost posílit“.

Jen v oblasti technických textilií lze předpokládat, že pokud by některý z výrobků našel širší použití a zvýšení poptávky, dojde zcela určitě ke vzniku nových konkurenčních podniků, jelikož tento výrobek má budoucnost a je na začátku životního cyklu výrobku.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Rozhodující většina dodavatelů materiálů a chemikálií je zahraničních. Jsou to středně velké, ale spíš velké evropské či světové firmy, které jsou dobře chráněné státní politikou. Tento fakt velmi zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Množství odebíraného zboží společností je minimální, proto si obchodní podmínky dodavatelé diktují sami. Vyjednávací síla je vysoká. Obdobná je situace i u tuzemských dodavatelů, u kterých společnost nakupuje: uhlí, el. energie, spoje, bílicí materiály, likvidace odpadů, dopravci a jiní, kteří mají své obchodní podmínky a jen ojediněle se podaří získat vyšší výhodu proti nim.

Kupující a jejich vyjednávací síla

Společnost může rozdělit kupující na dva druhy: další zpracovatelé a koncoví spotřebitelé. Další zpracovatelé nemají silnou pozici jako dodavatelé. Těží z velké

nabídky na trhu. Významné faktory jsou cena, servis a dlouhodobost dodávek. Na tuzemsku je pozice příznivější. V zahraničí, zejména v Západní Evropě, jsou upřednostňováni domácí výrobci nebo historicky bližší partneři (např. v Německu a Rakousku), a přitom ceny, za které společnost nabízí, jsou velmi konkurenceschopné. Dovozům z východu konkurovat nelze, pokud se jedná o zboží nižší kategorie pro další zpracování.

Koncoví spotřebitelé mají velkou sílu. Buď si zboží koupí, nebo dají přednost konkurenci. Zde záleží na majitelích obchodních článků distribuce. V tuzemsku mám společnost dobré postavení.

Hrozby substitutů

Hrozby substitutů jsou velké a reálné. V bytovém textilu jsou to tkané záclony (voály) nebo žaluzie. V textilní galanterii se „přelévá“ poptávka s módou. Konkurencí jsou výšivky na tylu.

Konkurenční boj uvnitř odvětví

Ve výrobě bytového textilu, zejména záclon, se jedná o jediného výrobce. Textilních firem s barevnou a úpravnou je málo. Jedná se asi jen o tři konkurenční podniky, ale ty nemohou konkurovat v objemu výroby. Celkový trend odvětví textilu v České republice je neustále klesající a můžeme konstatovat, že tento sortiment v ČR zaniká tak jako sklářství, hodinářství a jiné obory, které před dvaceti byly chloubou tehdy Československé republiky. Tento negativní vývoj je zapříčiněn nečinností politiků, velmi špatnou ochrannářskou politikou státu a velmi špatnou vymahatelností práva v ČR. Konkurenční boj je dost založen právě na porušování zákonů nebo na nekalé konkurenci. Nápady zejména líbivosti vzorů se „kradou“, přímo v obchodech, firmy si vzájemně kopírují desény a přetahují si schopné odborníky, kterých rovněž ubývá. Proti těmto nekalým způsobům se nelze bránit, pokud nezasáhne stát.

3.4 SWOT ANALÝZA

Jedná se o metodu vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování společnosti (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Silné a slabé stránky nejsou seřazeny podle důležitosti. Toho hodnocení je provedeno pouze z mých znalostí a informací; je tedy hodně nezávislé.

Silné stránky	Slabé stránky
dlouholetá tradice výroby a známé jméno značky v celé Evropě	výroba je závislá na nákladných technologiích
široký sortiment výroby	nedodržení limitů prodeje
dobrá dopravní dostupnost v rámci EU	vysoké náklady
společnost leží blízko univerzitního a veletržního města	nedostatečný marketing, absence reklamy
vlastní designéřské pracoviště	zaměření na mnoho druhů výroby
	nevyhovující informační systém
Příležitosti	Hrozby
zaměřit se na perspektivní výrobu, i za cenu zrušení dlouholeté tradiční výroby, která je problematická	vysoká konkurence
zpřísnit ochranu zboží (pokud jsou výrobky patentově chráněny)	zvyšování nákladů
navázat spolupracovat s výrobcí oken a zboží nabízet jako součást jiného výrobku	udržení vysoce odborného týmu
	nedostatečná ochrana místního trhu
	nedostatečná angažovanost, přirozená odpovědnost a přátelský duch spolupráce na všech úrovních
	nekvalitní výroba, vysoký počet reklamací, vysoké skladové zásoby

Tabulka 16: Souhrnná SWOT analýza

SWOT analýza pro jednotlivé produktové skupiny

SWOT analýza pro textilní aplikace do interiérů

Silné stránky:	Slabé stránky:
tradice	nízká marketingová činnost firmy
značka	nedostatečná znalost konkurence
kvalita	nízká míra agresivity
široká nabídka	zastaralý strojový park
kreativita, vlastní vývoj	vysoká nákladovost výroby
flexibilita, rychlost	problematické využití plné pracovní šíře strojů
vybudovaná distribuční síť	
Příležitosti:	Hrozby:
na českém trhu:	na českém trhu:
rostoucí kupní síla	vytlačování konkurencí z trhu
posílení postavení na českém trhu rozšířením služeb a palety výrobků	změna kupního chování zákazníků z důvodu změny módních trendů
zacílení na segmenty, které doposud nebyly obhospodařovány	změna životního stylu (generační výměna)
zvýšení podílu na trhu na úkor konkurence	
v zahraničí:	v zahraničí:
rostoucí kupní síla v zemích EU	vytlačování konkurencí z trhu
poptávka po flexibilních firmách poskytujících dobrý poměr kvality a ceny, se zajištěním dokonalého servisu	změna kupního chování zákazníků z důvodu změny módních trendů
	změna životního stylu (generační výměna)

Tabulka 17: SWOT analýza - textilní aplikace do interiérů

SWOT analýza pro komponenty pro oděvní průmysl

Silné stránky:	Slabé stránky:
spolehlivost	nízká marketingová činnost firmy
rychlost reakce	neznalost konkurence
kvalita	nízká míra agresivity
partnerství s dodavateli	zastaralý strojový park
zvyšování podílu inovovaných výrobků a očekávaného sortimentu	vysoká nákladovost výroby elastických osnovních úpletů
Příležitosti:	Hrozby:
rostoucí kupní síla	vytlačování konkurencí z trhu
přetrvávající módnost krajek a krajkovin	vyšší ceny vstupů
zaujetí budoucího volného místa na trhu po firmách, které trh opustí po jeho zúžení	změna chování zákazníků z důvodu změny módních trendů a životního stylu
zvýšení podílu na trhu na úkor konkurence	snížení cenových úrovní v důsledku snížené poptávky
	dovoz levného textilu

Tabulka 18: SWOT analýza - komponenty pro oděvní průmysl

SWOT analýza pro barevna a úpravna

Silné stránky:	Slabé stránky:
vyřešená ekologie	nedostatečné personální obsazení
dostatečné prostory pro další zvyšování kapacity	nedořešená technologie barvení elastických úpletů
fixační zařízení širší jak 3m	technicky zastaralé strojní vybavení
dlouhodobé zkušenosti se zušlechťováním	nedostatečné zavedení výrobních procesů, které by zajistily reprodukovatelnost
Příležitosti:	Hrozby:
využití potřeby barvení v rámci skupiny	úbytek kapacit v důsledku zavírání textilních firem
získání mzdové práce od firem, které nemají vlastní zušlechťovnu	v případě poklesu výroby záclon nevyužitá výrobní kapacita rámů
možnost rozšíření kapacit a technologie na barvení distančních úpletů	

Tabulka 19: SWOT analýza - barevna a úpravna

SWOT analýza pro technické textilie

Silné stránky:	Slabé stránky:
dlouholeté zkušenosti ve výrobě technických síťovin	dosavadní teritoriální koncentrace prodeje výhradně na tuzemsko a jediného významného odběratele v zahraničí
výhodná geografická poloha ve střední Evropě, bezprostřední kontakt s vyspělými zeměmi EU včetně nových členů	omezená schopnost konkurovat mimoevropským producentům, nízká produktivita
podpora rozvoje produkce technických síťovin ze strany vlastníků	nedostatek vlastních investičních prostředků, prostředků pro inovace
technická a technologická úroveň a know-how	nedostatečná provázanost s externími institucemi výzkumu a vývoje
system podpory prodeje s akcentem na export – vyhledávání nových příležitostí, odborně zdatný a zkušený obchodní tým	nedostatek informací o trzích a zákaznících, jejich nesystematické zpracování a vyhodnocování
	relativně nízká hodnota výrobků, vysoké obchodní a režijní náklady
	poměrně vysoká chybovost výroby a nedostatečná kontrola kvality výrobků
	poměrně zastaralý strojový park
	nedostatečná propagace a podpora prodeje a marketingu
	relativně vysoké ceny vstupních materiálů
Příležitosti:	Hrozby:
pestrý sortiment produktů dává možnost rozšíření okruhu zákazníků – rozvoj odbytových možností hlavně v exportu	z hlediska image je oblast českých technických síťovin vnímána jako práce ve mzdě bez inovačního potenciálu
velký výběr aplikačních možností v celé řadě segmentů (např. stavebnictví, oděvní průmysl, bižuterie, automotive) – rozšíření produktové palety výrobků	možný pokles spotřeby síťovin v určitých segmentech v důsledku transferu výroby mimo Evropu
pokračující zájem o stávající sortiment, ale i o nové TS – vývoj nových vzorů	růst konkurence v teritoriích jako např. Polsko a Turecko
získání nejen většího prodejního objemu, ale i cenových výhod – zvýšení konkurence-schopnosti produktů	početná skupina zákazníků s relativně malými odběry – vysoká pracnost, riziko pohledávek

Tabulka 20: SWOT analýza - technické textilie

4. NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1 INVESTIČNÍ ZÁMĚR

Základní informace o realizaci projektu PEGA vychází z podnikových materiálů a dokumentů společnosti Tylex Letovice, a.s. V investičním záměru jsou shrnuty základní charakteristiky celého projektu PEGA – popis navrhovaného řešení, koncepce realizace, termín realizace akce, rozbor přínosů a ztrát včetně popisu rizik, které mohou nastat. Popis investičního záměru slouží jako podklad pro rozhodování o realizaci projektu a podklad pro jednání s bankou o poskytnutí úvěru. Pro banky je zapotřebí doložit také jiné podklady a doklady, které si banka stanoví sama. Jedná se vždy o individuální přístup, proto seznam potřebných dokladů pro poskytnutí úvěru zde neuvádím.

4.1.1 SOUČASNÝ STAV

Společnost nemá v oblasti pletené výroby k dispozici potřebné stroje a zařízení pro výrobu hladkých osnovních elastických úpletů. V současné době probíhá realizace projektu - barvení, zušlechťování finalizace produktů. V rámci tohoto projektu nebyla realizována investice do úpravy stávajícího rámu s tím, že společnost instaluje nový rám a barvicí aparáty z projektu PEGA.

Cílem transferu technologie je:

- modernizace strojního zařízení,
- inovace výrobního programu – rozšíření výrobků a služeb,
- inovace stávajícího produktu – zvýšení kvality materiálu,
- inovace procesů – snížení nákladů, zvýšený efektivity výroby.

Investiční akce je v souladu se strategií společnosti: zavedení nové produktové skupiny váže na konkrétní cíl rozvoje barevny a zušlechťovny závodu, rozšíření nabídky v oblasti služeb – barvení zušlechťování, dokončování, modernizací stávající a doplnění chybějící technologie - fixačních komorových rámu a barvicích aparátů, jakožto rozhodujících výrobních strojů.

Navrhované řešení

Zavedení nové technologie způsobem převedení veškerých práv k užívání, převodu výroby osnovních úpletů z jiné firmy a předání a převzetí obchodních aktivit včetně veškeré agendy a dokumentace s touto výrobou souvisejících.

Součástí je i převod nezbytného výrobního zařízení, převzetí technologických postupů, výrobních a obchodních znalostí, dovedností a zkušeností, trhů a dodavatelsko-odběratelských vztahů – transfer technologie.

Za tímto účelem bude provedena montáž technologie ve volných výrobních prostorách barevny a zušlechťovny. Pletací stroje budou umístěny zčásti do volných prostor a dále místo málo využívaných strojů typu MRS.

Seznam strojů a zařízení pořizovaných formou investičního úvěru.

Pletárna

Osnovní pletací stroje Karl Mayer:

- RE 4N, jemnost E – 28, 105“ – 1 ks,
- RE 4N, jemnost E – 28, 110“ – 1 ks,
- RE 4N, jemnost E – 24, 105“ – 1 ks,
- RE 4N - 1, jemnost E – 32, 130“ – 1 ks,
- RSE 4N – 2, jemnost E – 32, 130“ – 1 ks,
- RSE H11 E/H-4K, jemnost E – 28, 130“ – 1 ks.

Další potřebné stroje a zařízení, které nejsou součástí investice.

Zušlechťovna

- Fixační rám (na vstupu rámu je instalováno odvíjecí zařízení Strojtex - počet komor v rámu je celkem 7, předsoušení, následují fixační komory a poslední komora je dochlazovací; na rámu jsou umístěny 2 ořezávací kotouče krajů a zařízení pro tužení okrajů).

Zušlechťovna – barevna

- Napařovací zařízení Eheman,
- Rozvírač úpletů Erhardt Leimer SDM,
- Horizontální tlakový aparát THIES,
- Tlakový aparát SCHOLL MINIPLUS.

Dokončování - adjustace, klasifikace zboží

- Prohlížeč stroj Menchner, včetně hydraulického odvíjení z vozíku a certifikovaného měření délky zboží.

Dále je zapotřebí provést přípravné práce: připravit výrobní prostory, přívody médií - pára, voda, el. energie, odpady, demontovat současné diskontinuální linky, odprodat celého zařízení nebo jej ekologicky zlikvidovat.

Koncepce

Inovace výrobního sortimentu zboží o novou produktovou skupinu osnovních elastických úpletů, převzetí trhu, převzetí výrobní, technologické a technické dokumentace. Jedná se o převzetí celého dodavatelského systému, které je založeno na nákupu nových strojů a rozšíření nabídky u této produktové skupiny.

Realizace investičního záměru umožní zároveň rozšíření nabídky poskytovaných služeb v oblasti - barvení, zušlechťování, finalizace produktů. Akce je plně v souladu se strategickými cíly společnosti.

Instalací a uvedením zařízení do trvalého provozu dojde k nahrazení stávajících zastaralých a opotřebovaných zušlechťovacích zařízení, doplnění o nové výrobní stroje a barvicí aparáty.

Předpokládaná životnost je minimálně 10 - 15 let.

Pletací stroje budou umístěny do klimatizovaných prostor stávající pletárny. Barvicí aparáty včetně rozvírače úpletů budou umístěny do volných prostor barevny. Kompletní fixační rám je situován do přízemí zušlechťovny pod podestu stávajícího rámu.

Součástí projektu je potřeba provést zaškolení pracovníků, zabezpečit součinnost při náběhu technologie a uvedení do trvalého provozu.

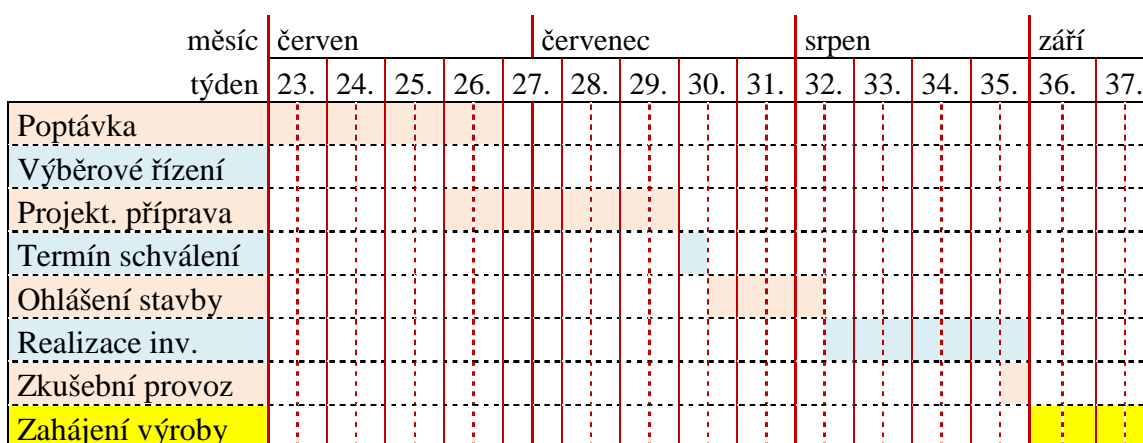
Postup a termíny realizace

Investiční akce realizována formou vyšší dodávky. Za tímto účelem uzavře společnost smlouvu o transferu technologie z PEGA, a.s. s firmou SINDAT Engineering, s.r.o. Tato firma provede a garantuje řádnou demontáž strojního vybavení v PEGA, a.s., přepravu a následnou montáž technologie včetně stavební připravenosti a ohlášení stavby. Zajistí pojištění strojů a zařízení, dodržení stanoveného časového harmonogramu, převezme odpovědnost za dodávky jednotlivých subdodavatelů, funkčnost zařízení a technologických celků. Investorem akce bude Tylex Letovice, a.s. Průběh prací bude dále konzultován na dílčích kontrolních dnech, které se uskuteční dle dohody.

Uvedení do trvalého provozu bude podmíněno řádným ukončením zkušebního provozu a dosažení předepsaných parametrů. Zkušební provoz bude sjednán minimálně v délce trvání 48 hodin. Závěry zkušebního provozu budou zaznamenány a vyhodnoceny v samostatném protokolu.

Termíny realizace:

Realizační stupeň	týden/rok
Poptávka	23. – 26./2009
Výběrové řízení	neprovádí se
Projektová příprava	26. – 29./2009
Termín schválení	½ 30./2009
Ohlášení stavby	30. – 32./2009
Realizace investice	32. – 35./2009
Zkušební provoz	konec 35./2009
Zahájení výroby	1. 9. 2009



Graf 4: Časový harmonogram realizace investiční akce

4.1.2 SPECIFIKACE PŘÍNOSŮ A ZTRÁT

Vyčíslitelné přínosy

Rozšíření trhu přinese zvýšení objemu tržeb.

Předpokládané tržby

Výše předpokládaných tržeb byla stanovena na základě dosažených skutečných hodnot v minulých letech společností PEGA, a.s. Pořízením investice dochází také k převzetí celého trhu, což minimalizuje riziko stanovení nereálných hodnot tržeb a tím provedení zavádějícího výpočtu návratnosti investice. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že

stanovené tržby budou dosaženy i po převedení výroby a investiční akce bude mít vliv na zvýšení objemu tržeb v roce pořízení i v dalším období.

Reálný trh PEGA před pořízením investice činil:

vybraní zákazníci – 28,6 mil. Kč ročně

ostatní zákazníci – 6 mil. Kč ročně

celkem – 34,6 mil. Kč ročně.

Předpokládané tržby v prvním roce realizace budou 7 - 12 mil. Kč. V dalších letech asi 30 - 37 mil. Kč (pesimistická a optimistická varianta).

Rozšíření nabídky služeb v oblasti barvení, zušlechťování a finalizace bude mít pozitivní přínos až po zavedení výroby elastických tkanin. Konkrétní hodnoty budou stanoveny až provedení marketingového průzkumu. Současný odborný odhad činí 3,85 mil. Kč.

Modernizace strojního vybavení povede k snížení energetických vstupů a snížení nákladů.

Odprodej stávajícího zařízení – to bude nabídnuto k odprodeji buď jako celek, nebo po jednotlivých částech - rám TEXTIMA, pletací stroje Karl Mayer, typ MRS, a další nepotřebné stroje a zařízení. Pokud nebude možné zařízení, nebo jeho části odprodat případným zájemcům, budou sešrotovány. Výtěžnost z prodeje strojů se předpokládá ve výši cca 800 tis. Kč. Tento předpoklad vychází z tržního odhadu firmy, která se prodejem starších strojů zabývá.

Úspory nákladů

Rozklad fixních nákladů zejména správních režii vlivem příspěvku hrubého rozpětí.

Úspora mzdových a osobních nákladů - snížení počtu pracovníků o dvě osoby při obsluze linky v dané směně. Celkem se jedná asi o 540 tis. Kč za rok.

Nákup nového fixačního rámu pro stávající výrobu. Nákup tohoto rámu předpokládá nutnost dovybavení stávajícího rámu Textima v hodnotě investice cca 700 tis. Kč. Tento investiční náklad nebude třeba realizovat.

Nevyčíslitelné přínosy

Zvýšení potenciálu a rozšíření nabídky v oblasti služeb barvení, zušlechťování a dokončování.

Instalací nového zařízení dojde ke zvýšení kvality při zušlechťování, dosažení nižší křivosti na zboží.

Vyčíslitelné a nevyčíslitelné ztráty

Možné ztráty:

- ve výrobě při náběhu technologie a zkušebním provozu,
- části trhu z důvodu změny dodavatele,
- z poklesu poptávky vyvolaný současnou ekonomickou krizí.

4.1.3 INVESTIČNÍ NÁKLADY

Investiční náklady v tis. Kč (bez DPH)	Termín realizace	Vyčíslitelné přínosy v tis. Kč/rok
		Tržby
22 500	1. 6. – 31. 8. 2009	30 000 – 37 000

Tabulka 21: Souhrnné informace

Stroje a zařízení	Projekční a inž. práce	Stavební práce	Montáž	Montáž ELA a MAR	Uvedení do provozu	Rezerva
19 500	570	550	1 200	300	20	360
CELKEM				22 500		

Tabulka 22: Rozdělení investičních nákladů v tis. Kč

Měsíc	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Celkem
Tis. Kč	1 500	3 300	6 400	8 000	0	3 300	0	22 500

Tabulka 23: Předpoklad čerpání investičních nákladů po měsících roku 2009



Graf 5: Předpoklad čerpání investičních prostředků

4.1.4 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

Způsob financování

Financování projektu musí být zajištěno investičním úvěrem a současně finanční podporou ze strukturálních fondů EU nebo jinou dotací. Společnost stanovila seznam možností a variant financování projektu, který je seřazen podle stanovených priorit:

1. Dotace a investiční úvěr – zde je kladen důraz na výši dotace, která by měla činit podstatnou část finančních zdrojů.
2. Investiční úvěr a dotace – v tomto případě je dotace brána jako doplněk k bankovnímu produktu.
3. Investiční úvěr – by byl použit pouze za výjimečných podmínek výhodných pro společnost.

Financování bude časově rozloženo dle uvedené tabulky č. 24.

Částečně bude investiční akce zajištěna vlastními investičními prostředky, a to na zajištění podpůrných a jiných činností, které nemohou být uznané jako oprávněné náklady. Vlastní finanční prostředky by byly zajištěny ze zpětného leasingu z čističky odpadních vod.

Vztah k finančnímu rozpočtu na příslušný rok

Plánované náklady na realizaci investičního záměru jsou součástí rámcového plánu investic na rok 2009. Zahrnují náklady na strojní zařízení i náklady vyvolané investiční akcí - stavební úpravy (odpady, odvody vzduchu z fixačních komor, přípojky elektrické energie, vody, úpravy ocelových konstrukcí).

4.1.5 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Rozsah trhu

Po převedení výroby bude nutno vyhodnotit skutečný potenciál trhu, který je ohrožen nezbytným přechodným obdobím a současnou ekonomickou krizí.

Předání technologických a výrobních znalostí a zkušeností

Součástí transferu technologie musí být i předání technologických a výrobních postupů (pletení, praní, barvení, zušlechťování, adjustace, balení, skladování) včetně zaškolení pracovníků.

Reorganizace procesu zušlechťování, změny v technologických postupech

Po instalaci nového rámu bude veškeré zboží v šíři 205cm a výše zušlechťováno na rámu Brückner a to jak bílé, tak barevné zboží.

Zajištění finančních zdrojů

Po odsouhlasení a zahájení investiční akce bude nutno zajistit finanční zdroje dle stanoveného časového harmonogramu.

Garance dodavatelského způsobu realizace, vyšší dodávka

Vzhledem k náročnosti investiční akce je nutno řešit realizaci formou vyšší dodávky a uzavřít smlouvu s autorizovanou dodavatelskou firmou, která bude garantovat správnou montáž včetně pojištění a včasné zajištění úpravy prostor.

Garance dosažení požadovaných parametrů

K tomuto účelu se sjednává zkušební provoz v délce trvání minimálně 48 hodin. Dosažení předepsaných parametrů musí být specifikováno ve smlouvě o transferu technologie s firmou, zajišťující vyšší dodávku u předmětné akce.

4.2 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

Způsob financování tohoto projektu vychází z požadavku společnosti, která stanovila seznam možností a variant financování projektu, který je uveden v kapitole č. 4.1.4 Financování investičního záměru.

Diplomová práce řešila také možnosti využití leasingu, ale vzhledem k současné ekonomické situaci ve světě a situaci ve společnosti, nebyla tato možnost financování ze strany společnosti akceptována, proto není ani dále popisována.

Velmi významná podpora je poskytnutí záruky Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a.s. Pokud tato banka poskytne záruku, zvýší tím pravděpodobnost poskytnutí investičního úvěru z jiné banky, proto byla zjištěna i tato možnost podpory.

Bankovní instituce nabízí celou řadu produktů vhodných pro financování investičních projektů. Jedná se o investiční úvěry, úvěry kombinované s podporou ze SF EU nebo slouží k předfinancování před poskytnutím dotace. Další produkt finanční podpory jsou dotace, které lze získat ze státního rozpočtu nebo prostřednictvím státem zřízené agentury. Pro financování projektů malých a středních podniků jsou poskytovány dotace prostřednictvím agentury Czechinvest, která poskytuje také poradenskou činnost. Podrobnější informace o vybraných produktech jsou uvedeny v přílohách nebo na internetových stránkách agentury pro podporu podnikání a investic Czechinvest (32), Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s. (30), České spořitelny (31a Komerční banky (38).

ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ - KOMERČNÍ BANKA

Úvěr na investice v Kč a cizí měně

Jedná se krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý úvěr na pořízení hmotného, případně nehmotného investičního majetku (staveb včetně projektů, strojů a zařízení nebo jejich souborů apod.), a to až do výše smluvní ceny.

Podnikatelské úvěry na financování projektů s podporou ze SF EU Program Ponte II

Na financování projektů podporovaných ze Strukturálních fondů EU lze získat dva základní typy úvěrů: Úvěr na předfinancování grantu EU a Standardní úvěr na spolufinancování projektu.

Úvěr na předfinancování grantu EU

Jedná se o krátkodobý až střednědobý úvěr na řešení časového nesouladu mezi potřebou hradit uznatelné výdaje projektu a čerpáním dotace ze Strukturálních fondů EU. Patří sem zejména tyto druhy úvěrů investiční úvěr a úvěr na provozní a investiční potřeby

Standardní úvěr na spolufinancování projektu

Jde o střednědobý až dlouhodobý úvěr na financování těch výdajů projektu, které nejsou kryty dotací ze Strukturálních fondů EU. Zejména se jedná o tyto druhy úvěrů - investiční úvěr, úvěr na provozní a investiční potřeby, municipální úvěr, úvěr na oběžné prostředky.

ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ - ČESKÁ SPOŘITELNA

Investiční úvěr

Využívá se k financování středně a dlouhodobých investičních potřeb klienta (nemovitosti, stroje, technologie a další investice). Jedná se o účelový termínovaný úvěr v české nebo cizí měně se stanoveným plánem čerpání a splácení.

Globální úvěr Evropské investiční banky

Je určen malým a středním firmám dle definice Evropské investiční banky (EIB) - firma s maximálně 250 zaměstnanci a vlastnická struktura firmy musí splňovat podmínky EIB

EU program business

Je určen pro podnikatele a firmy s ročním obratem 30 mil. – 1 mld. Kč nebo pro firmy s ročním obratem nad 1 mld. Kč.

Úvěrový příslib

Jedna z možností, jak při žádosti o dotaci prokázat finanční připravenost projekt realizovat v celém rozsahu. Je vystaven doklad o zajištění zdrojů na financování projektu, který budou implementační agentury všeobecně akceptovat.

Předfinancování dotace

Financování tzv. „dotovaných“ výdajů (výdajů, které budou pokryty dotací) v době mezi termíny plateb a obdržetím dotace je možné realizovat prostřednictvím investičního úvěru s možností předčasné splátky.

Financování nedotované části projektu se provádí prostřednictvím investičního úvěru (viz výše).

CZECHINVEST - DOTAČNÍ PROGRAM INOVACE

Program Inovace pomáhá podnikům, které na základě vlastní výzkumné a vývojové činnosti či prostřednictvím transferu technologie uvádí inovované produkty do výroby a na trh nebo zavádějí inovovaný výrobní proces.

Podporu lze využít na:

- a) inovace produktu - zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb,
- b) inovace procesu - zvýšení efektivnosti procesů výroby a poskytování služeb,
- c) organizační inovace - zavedení nových metod organizace firemních procesů a spolupráce s firmami a veřejnými institucemi,
- d) marketingová inovace - zavedení nových prodejních kanálů.

ČMZRB – S-ZÁRUKA

Jedná se poskytnutí záruky investičního úvěru do investorem požadované výše. Jedná se pouze o formu zajištění úvěru například v případech, kdy není možné úvěr zajistit jiným způsobem nebo nastane i situace, kdy poskytnutí záruky bude potřebné. Opět se zde jedná o individuální přístup, proto podrobné podmínky poskytnutí záruky zde nebudou uvedeny.

4.4 VÝBĚR VARIANTY FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Výběr varianty vychází ze stanovených priorit uvedených v bodě 4.2 Možnosti financování investičního záměru, z doporučení Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s., agentury pro podporu podnikání a investic Czechinvest a také z výsledků analýz provedených v bodě 3.

Pokud má společnost využít některého dotačního programu ze strukturálních fondů EU, musí se investice pořídit formou investičního úvěru. Nejvhodnější způsob financování podnikatelského záměru je kombinace investičního úvěru, dotace ze strukturálních fondů EU programu Rozvoj a poskytnuté záruky prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky.

Na základě výše uvedených skutečností bych doporučoval kombinaci úvěru na investice v Kč a cizí měně a úvěry programu PONTE II od Komerční banky. Vzhledem k tomu, že finanční situace společnosti se zlepšila a předložený podnikatelský záměr splňoval podmínky poskytnutí dotace z programu Rozvoj – Inovace a současně by bylo možné poskytnout kromě standardních záruk také záruku ČMZRB, a.s. je velmi pravděpodobné, že oslovená banka poskytne investiční úvěr na předložený podnikatelský záměr.

Je nutné upozornit na některé důležité okolnosti, jež mohou poskytnutí úvěru bránit.

Současná ekonomická situace způsobuje značnou nedůvěru bank k jakémukoliv rozsáhlejšímu podnikatelskému záměru a proto poskytnutí investiční dotace je velmi obtížné, i když všechny podmínky jsou splněny. Tuto skutečnost potvrdili osoby, s kterými byl projednáván tento podnikatelský záměr. Nejvíce rizikové faktory jsou čas, vysoká míra nejistoty a nepřipravenost odborníků (ekonomové, analytici, státní orgány, apod.) na tak rozsáhlou ekonomickou krizi, v které se v současné době nacházíme. Další negativní faktor, který by mohl ovlivnit poskytnutí investičního úvěru, je obor podnikání. Textilní průmysl v České republice nepatří mezi tak zvané leadry ekonomiky. Spíše naopak, a to může zásadně ovlivnit rozhodnutí banky.

4.4 VYHODNOCENÍ VYBRANÉHO ZPŮSOBU FINANCOVÁNÍ

Vyhodnocení vybraného způsobu financování vychází z metodiky a pokynů agentury Czechinvest, která je pověřena Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky vyhodnocováním žádostí o dotaci a poskytováním dotací. Na internetových stránkách jsou poskytnuty všechny potřebné unifikované formuláře včetně metodických pokynů a interaktivních tabulek, které jsou spojeny v jeden celek, takže žadatel po vyplnění všech souborů nejenže zjistí, zda mu bude poskytnuta podpora, ale také může ihned soubory uložit a vytisknout. Ty pak slouží jako kompletní podaná žádost o poskytnutí podpory. Tento postup usnadňuje podání žádosti o poskytnutí podpory pro obě strany.

Z výše uvedeného důvodu byl využit nástroj pro předběžné hodnocení projektu „Finanční kalkulačka“(33). Tento nástroj využívá základní metody pro výpočet a vyhodnocení investičního záměru, které se shodují s teorií uvedené v bodě 2.4 Hodnocení efektivnosti investice. Metodika výpočtu hodnocení efektivnosti investice (34) vydaná agenturou Czechinvest je uvedena v příloze č. 4.

Vyhodnocení záměru metodou diskontované současné hodnoty (NPV), výpočtu míry výnosnosti včetně doby návratnosti a je uvedeno v tabulce č. 25.

Výpočet vychází z pesimistické varianty, která je pro současnou světovou ekonomickou situaci vhodnější.

V tabulce je uvedena návratnost investice v letech, která činí necelé čtyři roky. Ta je vypočtena na nediskontovaných hodnotách cash flow. Finanční míra výnosnosti činí 18,2% a čistá současná hodnota činí 10 821,38 tis. Kč.

Z uvedených výpočtů vyplývá, že tento investiční záměr má reálný potenciál návratnosti vložené investice. Riziko poklesu trhu je reálné a je třeba jej brát v úvahu.

Pokud by banka zaručila úvěr ve výši 11,25 mil. Kč s pětiletou splatností produktem S-záruka s 50% jištěním nesplaceného zůstatku úvěru, zaplatil by klient za tuto záruku při jejím vystavení cca 37 tis. Kč a veřejná podpora poskytnutá (která by se odečítala od maximální možné dotace) by činila cca 1,04 mil. Kč. Další výdaje spojené

s vedením účtu po dobu existence bankovní záruky jsou zanedbatelné, proto nejsou uvedeny.

V níže uvedené tabulce je provedeno vyhodnocení investičního záměru, dle metodiky Czechinvestu. Tabulka je zde vypsána ve zjednodušené podobě.

Finanční plán investičního projektu						
Název projektu:	Projekt PEGA					
Celkové náklady projektu (v tis. Kč):	26 775					
Celkové náklady projektu (v tis. Kč) bez DPH:	22 500					
Požadovaná dotace (v tis. Kč):	7 875					
Předpokládaný datum zahájení provozování investice (rok)	2009					
Předpokládaný datum ukončení provozování investice (rok)	2014					
<i>Cash flow projektu (tis. Kč)</i>						
Výsledky provozu projektu v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby provozní (cena služby)	7 000	27 000	30 000	30 900	31 518	32 148,4
Ostatní výnosy	800	1 400	1 470	1 543,5	1 620,7	1 701,7
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní	7 800	28 400	31 470	32 443	33 138,7	33 850
Spotřeba materiálu	3 500	13 500	15 000	15 450	15 759	16 074,18
Spotřeba energie	700	4 700	4 700	4 700	4 700	4 700
Náklady na opravy a údržbu	50	50	50	50	150	300
Náklady na služby	350	800	1 000	1 000	1 000	1 000
PŘIDANÁ HODNOTA	2 400	7 950	9 250	9 700	9 909	10 074,18
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	500	2 200	2 266	2 333,98	2 404	2 476,12
Pojištění majetku, silniční daň, atd	60	60	60	60	60	60
Odpisy investice (bez DPH a bez dotace)	2 925	2 925	2 925	2 925	2 925	
Ostatní náklady	500	500	500	500	500	500
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM provozní	8 585	24 735	26 501	27 018,98	27 498	25 110,3
HV provozní	-785	3 665	4 969	5 424,52	5 640,68	8 739,77
Úroky přijaté	0					
Ostatní finanční výnosy	0					
VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	
Ostatní finanční náklady	0					
NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	0
HV finanční	-1 100	-1 100	-1 100	-1 100	-1 100	0
Daňová sazba (uved'te jako desetinné číslo)	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	487,35	735,11	821,66	862,73	1 660,56
HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)	-1 885	2 077,65	3 133,89	3 502,86	3 677,95	7 079,22
Potřebný oběžný kapitál k provozování projektu v tis.Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zásoby provozní	1 200	1 224	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,9
Pohledávky za odběrateli	4 500	4 635	4 774,05	4 917,27	5 064,79	5 216,73
Závazky k dodavatelům	2 600	2 678	2 758,34	2 841,09	2 926,33	3 014,11
Změna čistého pracovního kapitálu	0	0	0	0	0	0
Zdroje financování projektu v tis.Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dotace	7 875					
Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	14 625					
Splátky nově přijatých úvěrů a půjček	2 925	2 925	2 925	2 925	2 925	
Vlastní zdroje žadatele	3 500					

Pořízení dlouh. investic projektu (bez DPH)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové náklady projektu (tj. pořizovaný dlouhodobý majetek) (bez DPH)	26 000					
VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN						
CASH FLOW	2009	2010	2011	2012	2013	2014
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	1 040	5 002,65	6 058,89	6 427,86	6 602,95	7 079,22
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	1 040	5 002,65	6 058,89	6 427,86	6 602,95	7 079,22
Dotace	7 875	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	8 915	5 002,65	6 058,89	6 427,86	6 602,95	7 079,22
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	14 625	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	2 925	2 925	2 925	2 925	2 925	0
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	3 500	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ	15 200	-2 925	-2 925	-2 925	-2 925	0
Nákup investic	26 000	0	0			
CASH FLOW INVESTIČNÍ	-26 000	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	-4 985	1 996,65	3 050,7	3 417,42	3 590,2	7 079,22
FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	-4 985	-2 988,35	62,35	3 479,77	7 069,97	17 586,56
Diskontní sazba	Výsledná	Bezriziková	Za riziko			
Diskontní sazba – v %,	3,07%	3,07%	0,00%			
CASH FLOW DISKONTOVANÉ	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nakupovaný majetek (investice)	26 000	0	0			
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	0	0	0	0	0	0
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	6 681,094	0	0	0	0	0
CASH FLOW pro výpočet IRR	0	0	0	0	0	0
DISKONTNÍ FAKTOR (při DS : 3,07%)	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Nakupovaný majetek (investice) (diskontováno)	26 000	0	0			
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	0	0	0	0	0	0
Celková investice, tj. součet investic	26 000					
Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)	36 821,38					
VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		Body	Doporučení			
NPV čistá současná hodnota	10 821,38	3	DOPORUČENO !			
IRR finanční míra výnosnosti	18,19%	3				
DN doba návratnosti	3,89	1				
Průměrná doba odpisování investice PDOI	5,00					

Tabulka 24: Finanční plán investičního projektu

5. ZÁVĚR

Podnikatelský záměr řeší změnu stávajících výrobních prostor pro montáž nových strojů, které budou zakoupeny formou dotace a investičního úvěru. Dále se provede reorganizace výroby, kdy nový fixační rám bude využíván současně k úpravě dvou druhů tkanin, čímž se ušetří finanční prostředky za nákup jednoho rámu a zefektivní se výroba. Výměna starých strojů za nové přinese společnosti úsporu nákladů za energie a mzdy, která bude činit minimálně 700 tisíc korun. Staré zařízení se odprodá a nepotřebné stroje nebo jejich součásti se prodají jako druhotné suroviny. Zisk z tohoto odprodeje se odhaduje asi na 800 tis. Kč. Tyto finanční prostředky budou použity jako rezerva.

Součástí podnikatelského záměru rozvoje firmy je také výběr vhodné varianty financování, vyhodnocení efektivnosti investice a také posouzení její reálnosti a konkurenceschopnosti. Bankovní trh disponuje řadou vhodných produktů, kdy se kombinuje dotace a investiční úvěr, ale každý záměr se posuzuje velmi individuálně. Bankovní sektor do tohoto odvětví „nerad“ poskytuje finanční úvěry a je velmi obezřetný při vyřizování úvěru. Obecně zde platí přísnější podmínky než v jiných oborech, např. ve stavebnictví nebo v automobilovém průmyslu.

Jako jediná možnost financování se ukázala kombinace investičního úvěru, dotace z programu z Operačního programu podnikání a inovace prostřednictvím Czechinvestu a finanční záruky z Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s.

Pokud by společnost žádala pouze o investiční úvěr, nebyl by jí poskytnut. Je velmi pravděpodobné, že by nebyl poskytnut ani v případě získání dotací z Operačního programu podnikání a inovace, protože banky si stanovují v některých oborech velmi přísná kritéria. Důležitým předpokladem pro získání finančního úvěru na tento projekt je záruka z Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s., která zvyšuje bonitu projektu.

Při vyhodnocení efektivnosti investice byl použit nástroj finanční kalkulačka, který je k dispozici na internetových stránkách agentury Czechinvest a současně slouží jako podklad k žádosti o poskytnutí dotace. Také je částečně akceptovatelný i Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a.s.

Podle použité metodiky vychází návratnost investice na necelé čtyři roky, finanční míra výnosnosti je 18,2% a čistá současná hodnota činí 10 821,38 tis. Kč. Hodnota návratnosti investice i finanční míry výnosnosti vychází velmi dobře a proto lze tento projekt doporučit k realizaci.

Závěrem lze konstatovat, že předložený podnikatelský záměr je realizovatelný, konkurence schopný a je na něj možné za současné situace získat investiční úvěr. Tím byly naplněny stanovené cíle diplomové práce. Ovšem je nutné počítat s rizikem vývoje celosvětové ekonomické situace, která se neustále mění, a tím se stále mění i pohled bank na žádost o poskytnutí investičního úvěru a finančních podpor.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

- 1) BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví podniku*. 2. vyd. 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
- 2) BARTES, F. *Inovace v podniku*. 1. vydání. 2005. 133 s. CERM Brno. ISBN 80-214-3086-9.
- 3) BAŠO, P. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 73 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
- 4) CZECHINVEST. *Jak napsat podnikatelský plán ... aneb kudy vede cesta k úspěchu*. 97 s. Praha, 2005.
- 5) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský plán*. Praha: Europa. 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- 6) HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 7) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 3. Brno: PC-DIR Real, 2000. 157 s. ISBN 80-214-1538-X.
- 8) KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 9) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 10) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 11) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 10. vydání. 2005. 83 s. ISBN 80-7355-033-4.

- 12) KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. 1.vydání. 2007, Computer Press, ISBN 978-80-251- 1605-0.
- 13) KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 14) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010.
- 15) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6.
- 16) MPO ČR. *Průvodce podnikatele operačním programem podnikání a inovace*. Praha. 2007. 96 s.
- 17) PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- 18) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management I. část*. 2. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- 19) REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management II. část*. 2. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- 20) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 21) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- 22) VEBER, J; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- 23) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Management Press. Praha, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9.

Zákony

- 24) zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Podnikové materiály

- 25) Tylex Letovice, a.s. Výroční zpráva 2003.
- 26) Tylex Letovice, a.s. Výroční zpráva 2004.
- 27) Tylex Letovice, a.s. Výroční zpráva 2005.
- 28) Tylex Letovice, a.s. Výroční zpráva 2006.
- 29) Tylex Letovice, a.s. Výroční zpráva 2007.

Internetové stránky

- 30) /online/ Dostupné z [http:// www.cmzrb.cz](http://www.cmzrb.cz). Poslední úprava neuvedena.
- 31) /online/ Dostupné z [http:// www.csas.cz.cz](http://www.csas.cz.cz). Poslední úprava neuvedena.
- 32) /online/ Dostupné z [http:// www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) . Poslední úprava neuvedena.
- 33) /online/ Dostupné z <http://www.czechinvest.org/financni-realizovatelnost>. Finanční kalkulačka.xls.
- 34) /online/ Dostupné z <http://www.czechinvest.org/financni-realizovatelnost>. Pokyny pro předběžný nástroj hodnocení – program Rozvoj.doc.
- 35) /online/ Dostupné z [http:// www.czso.cz](http://www.czso.cz). Poslední úprava neuvedena.
- 36) /online/ Dostupné z [http:// www.finance.cz](http://www.finance.cz). Poslední úprava neuvedena.
- 37) /online/ Dostupné z [http:// www.jizdnirady.idnes.cz](http://www.jizdnirady.idnes.cz). Poslední úprava neuvedena.
- 38) /online/ Dostupné z [http:// www.kb.cz](http://www.kb.cz). Poslední úprava neuvedena.
- 39) /online/ Dostupné z [http:// www.letovice.eu](http://www.letovice.eu). Poslední úprava neuvedena.
- 40) /online/ Dostupné z [http:// www.sindatgroup.cz](http://www.sindatgroup.cz). Poslední úprava neuvedena.
- 41) /online/ Dostupné z [http:// www.tylex.cz](http://www.tylex.cz). Poslední úprava neuvedena.

Ostatní

- 42) MÚ Letovice. Informace k diplomové práci - poskytnutí informací. 3. 3. 2009.
SpZn.: MLE/01518/08/STAR.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Informace o ovládané osobě	15
Tabulka 2: Informace o ovládající osobě.....	16
Tabulka 3: Ukázka dopravní obslužnosti.....	45
Tabulka 4: Nezaměstnanost dle obcí	49
Tabulka 5: Nezaměstnanost dle pohlaví a vzdělání.....	49
Tabulka 6: Vybrané ukazatele indexu zakázek v průmyslu.....	50
Tabulka 7: Vývoj peněžních toků (tis. Kč).....	52
Tabulka 8: Čistý peněžní tok (absolutní hodnoty).....	53
Tabulka 9: Rozdílové ukazatele.....	53
Tabulka 10: Ukazatele likvidity.....	54
Tabulka 11: Ukazatele řízení dluhu	55
Tabulka 12: Ukazatele aktivity	56
Tabulka 13: Ukazatele aktivity	57
Tabulka 14: Ukazatele rentability.....	57
Tabulka 15: Ukazatele produktivity práce.....	58
Tabulka 16: Souhrnná SWOT analýza	61
Tabulka 17: SWOT analýza - textilní aplikace do interiérů	62
Tabulka 18: SWOT analýza - komponenty pro oděvní průmysl	63
Tabulka 19: SWOT analýza - barevna a úpravna	63
Tabulka 20: SWOT analýza - technické textilie.....	64
Tabulka 22: Souhrnné informace.....	71
Tabulka 23: Rozdělení investičních nákladů v tis. Kč.....	71
Tabulka 24: Předpoklad čerpání investičních nákladů po měsících roku 2009.....	71
Tabulka 25: Finanční plán investičního projektu.....	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj cash-flow	52
Graf 2: Vývoj rozdílových ukazatelů.....	54
Graf 3: Ukazatele rentability.....	58
Graf 4: Časový harmonogram realizace investiční akce.....	69
Graf 5: Předpoklad čerpání investičních prostředků.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Způsoby financování - Komerční banka	92
Příloha č. 2: Způsoby financování - Česká spořitelna	94
Příloha č. 3: Dotační program Inovace	96
Příloha č. 4: Metodika hodnocení investice	98

PŘÍLOHA Č. 1: ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ - KOMERČNÍ BANKA

Úvěr na investice v Kč a cizí měně

Úvěr na investice je určen právnickým osobám podnikajícím na území ČR a fyzickým osobám podnikatelům podnikajícím na území ČR. Úvěr v cizí měně je určen především klientům, kteří mají dostatečné inkaso v cizí měně na účtu u Komerční banky.

Jedná se krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý úvěr na pořízení hmotného, případně nehmotného investičního majetku (staveb včetně projektů, strojů a zařízení nebo jejich souborů apod.), a to až do výše smluvní ceny.

Úvěr lze čerpat jednorázově nebo postupně, a to k přímým platbám na účet dodavatele nebo prodávajícího na základě předložených dokladů (faktur, kupních smluv apod.). Účelovost pak banka ověřuje následně. Čerpání úvěru je omezeno skutečně vynaloženými náklady na pořízení investičního majetku.

U tohoto typu úvěru se používá pevná nebo pohyblivá úroková sazba. Úroky klient hradí měsíčně nebo čtvrtletně – v termínech dohodnutých ve smlouvě o úvěru. Metoda úročení se rovněž sjednává v této smlouvě. Úvěr na investice se poskytuje v korunách nebo vybrané cizí měně (EUR, USD a CHF), případně v několika měnách zároveň.

Podnikatelské úvěry na financování projektů s podporou ze SF EU Program Ponte II

Úvěry programu PONTE II jsou určeny právnickým osobám (tuzemcům) podnikajícím na území ČR a fyzickým osobám-podnikatelům (tuzemcům) podnikajícím na území ČR, městům, obcím a krajům. Úvěry v cizí měně jsou určeny především klientům, kteří mají dostatečné inkaso v cizí měně na účtu u Komerční banky.

Na financování projektů podporovaných ze Strukturálních fondů EU lze získat dva základní typy úvěrů: Úvěr na předfinancování grantu EU a Standardní úvěr na spolufinancování projektu.

Úvěr na předfinancování grantu EU

Jedná se o krátkodobý až střednědobý úvěr na řešení časového nesouladu mezi potřebou hradit uznatelné výdaje projektu a čerpáním dotace ze Strukturálních fondů EU. Patří sem zejména tyto druhy úvěrů investiční úvěr a úvěr na provozní a investiční potřeby

Úvěr na předfinancování grantu EU se poskytuje v českých korunách, v odůvodněných případech i v cizí měně. U tohoto úvěru se používá především pohyblivá úroková sazba. Úroky klient hradí měsíčně nebo čtvrtletně, v termínech sjednaných v úvěrové smlouvě. Jistina se splácí zejména z dotace čerpané ze Strukturálních fondů EU.

Standardní úvěr na spolufinancování projektu

Jde o střednědobý až dlouhodobý úvěr na financování těch výdajů projektu, které nejsou kryty dotací ze Strukturálních fondů EU. Zejména se jedná o tyto druhy úvěrů - investiční úvěr, úvěr na provozní a investiční potřeby, municipální úvěr, úvěr na oběžné prostředky.

Standardní úvěr na spolufinancování projektu se poskytuje v korunách a vybraných cizích měnách (EUR, USD nebo CHF). Použít lze pevnou i pohyblivou úrokovou sazbu. Úroky klient hradí měsíčně nebo čtvrtletně, v termínech sjednaných v úvěrové smlouvě. Jistina se splácí podle splátkového kalendáře smluvně stanoveného mezi klientem a KB.

Oba základní typy úvěrů lze čerpat jednorázově nebo postupně, a to k přímým platbám na účet dodavatele nebo prodávajícího na základě předložených dokladů. V odůvodněných případech mohou být výjimečně převedeny i na běžný účet klienta.

U úvěru na spolufinancování projektu je jistina splácena dle splátkového kalendáře smluvně stanoveného mezi klientem a Komerční bankou.

PŘÍLOHA Č. 2: ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ - ČESKÁ SPOŘITELNA

Investiční úvěr

Využívá se k financování středně a dlouhodobých investičních potřeb klienta (nemovitosti, stroje, technologie a další investice). Jedná se o účelový termínovaný úvěr v české nebo cizí měně se stanoveným plánem čerpání a splácení.

Podmínkou financování je provedení a kladné vyhodnocení finanční a právní analýzy, získání souhlasu příslušných orgánů České spořitelny a podepsání odpovídající úvěrové a zajišťovací dokumentace. Podmínky konkrétního úvěrového obchodu, zejména úroková sazba (pevná, proměnná nebo plovoucí), úrokové období, způsob a podmínky čerpání, způsob a termíny splácení úvěru, termíny placení úroků, zajištění a další podmínky se sjednávají individuálně.

Úroky klient hradí měsíčně nebo čtvrtletně – v termínech dohodnutých ve smlouvě o úvěru. Metoda úročení se rovněž sjednává v této smlouvě. Úvěr na investice se poskytuje v korunách. Úroková sazba 6 až 8,5 % p.a., doba čerpání úvěru až 8 let.

Zajištění úvěru se provádí dle dohody, nejčastěji zástavou nemovitosti nebo nakoupené technologie.

Globální úvěr Evropské investiční banky

Je určen malým a středním firmám dle definice Evropské investiční banky (EIB) - firma s maximálně 250 zaměstnanci a vlastnická struktura firmy musí splňovat podmínky EIB

Globální úvěr je jedním z nástrojů podpory malého a středního podnikání poskytovaných EIB. Zdroje EIB lze využít na realizaci projektů financovaných Českou spořitelnou formou investičního úvěru nebo programu TOP Podnik a splňujících kritéria EIB.

Základní požadavky na projekt - náklady na projekt v rozmezí 40 tis. až 25 mil. EUR a realizace projektu do 5 let. Zahrnutí projektu do financování posuzuje EIB individuálně na základě žádosti o přidělení zdrojů.

EU program business

Je určen pro podnikatele a firmy s ročním obratem 30 mil. – 1 mld. Kč nebo pro firmy s ročním obratem nad 1 mld. Kč.

Návrh optimální struktury zdrojů pro financování projektu provádí pracovníci obchodních míst. Při financování tohoto typu projektů je nutné přihlédnout k jejich specifickým rysům:

- při podání žádosti o dotaci musí podnikatel nebo firma obvykle prokázat finanční zajištění realizace celého projektu, případně adekvátní části po ukončení etapy projektu
- dotace bude podnikateli nebo firmě vyplacena až po realizaci projektu a kontrole výdajů
- dotace nepokryje 100 % nákladů projektu.

Úvěrový příslib

Jedna z možností, jak při žádosti o dotaci prokázat finanční připravenost projekt realizovat v celém rozsahu. Je vystaven doklad o zajištění zdrojů na financování projektu, který budou implementační agentury všeobecně akceptovat.

Předfinancování dotace

Financování tzv. „dotovaných“ výdajů (výdajů, které budou pokryty dotací) v době mezi termíny plateb a obdržení dotace je možné realizovat prostřednictvím investičního úvěru s možností předčasné splátky.

Financování nedotované části projektu se provádí prostřednictvím investičního úvěru (viz výše).

PŘÍLOHA Č. 3: DOTAČNÍ PROGRAM INOVACE

Program Inovace pomáhá podnikům, které na základě vlastní výzkumné a vývojové činnosti či prostřednictvím transferu technologie uvádí inovované produkty do výroby a na trh nebo zavádějí inovovaný výrobní proces.

Dne 2. 3. 2009 došlo k uveřejnění 3. výzvy k programu Inovace - Inovační projekt, která je určena malým, středním i velkým podnikům. Žádosti o dotace podávají žadatelé ve dvou krocích (registrační a plná žádost) přes internetovou aplikaci eAccount. Všechny podstatné informace týkající se 3. výzvy najdou žadatelé v připojených souborech dole na této stránce, důležitý je především dokument Výzva III a její přílohy o způsobilých výdajích a výběrových kritériích. Zahájení příjmu registračních žádostí se předpokládá od 15. 4. 2009.

Základní charakteristiky programu:

Žádat může (příjemci podpory) podnikatelský subjekt zapsaný v obchodním rejstříku působící především ve zpracovatelském průmyslu - podporovaná odvětví CZ-NACE jsou uvedena v textu Výzvy (odkaz: <http://www.czechinvest.org/data/files/inovace-inovacni-projekt-vyzva-iii-1382-cz.pdf>):

- malý a střední podnik, velký podnik,
- podnik musí mít alespoň 2 uzavřená po sobě jdoucí daňová období,
- projekt musí být realizován v České republice mimo hl. m. Praha.

Na co lze získat podporu:

- a) inovace produktu - zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb,
- b) inovace procesu - zvýšení efektivity procesů výroby a poskytování služeb,
- c) organizační inovace - zavedení nových metod organizace firemních procesů a spolupráce s firmami a veřejnými institucemi*,
- d) marketingová inovace - zavedení nových prodejních kanálů*,

*poznámka: bod c) a d) je pouze pro malé a střední podniky (MSP), které současně realizují body a) nebo b).

Kolik lze získat na jeden projekt:

- (forma a výše podpory) dotace ve výši 1 - 75 mil. Kč pro projekty uvedené v bodě a), b),

- dotace ve výši 1 – 150 mil Kč pro projekty uvedené v bodě a), b) realizovaných v regionech se soustředěnou podporou státu,

(odkaz: <http://www.czechinvest.org/data/files/inovace-projekt-iii-vyzva-regiony-se-soustredunou-podporou-statu-1386-cz.pdf>),

- dotace ve výši do 2 mil. Kč pro projekty uvedené v bodě c), d),

- procentuální výše podpory se řídí regionální mapou platnou pro období 2007-2013.

Jaké výdaje je možné podpořit:

- (způsobilé výdaje) dlouhodobý hmotný majetek – např. stroje a zařízení, hardware a sítě, novostavby pouze pro MSP, technické zhodnocení staveb (% omezeny),

- dlouhodobý nehmotný majetek – software a data, práva k užívání duševního vlastnictví,

- provozní náklady pouze pro MSP – služby poradců a expertů, zvláštní školení, mzdy a pojistné,

- náklady na publicitu projektu,

(odkaz: <http://www.czechinvest.org/data/files/inovace-projekt-iii-vyzva-prirucka-zpusobilych-vydaju-1389-cz.pdf>).

Způsobilé výdaje projektu mohou být vynaloženy nejdříve ke dni schválení registrační žádosti. Před tímto datem není možné například vystavovat objednávky ani uzavírat smlouvy s dodavateli, je možné provést pouze výběrové řízení.

PŘÍLOHA Č. 4: METODIKA HODNOCENÍ INVESTICE

Popis metodiky hodnocení investice (34):

„Průměrná doba odepisování investice:

Průměrná doba odepisování investice je počítána jako vážený průměr z jednotlivých dílčích investic. Jako váha je použita počáteční hodnota každé dílčí investice bez DPH.

$$\text{PDOI} = \sum_{i=1}^N \text{vaha}_i \times \text{DO}_i$$
$$\text{vaha}_i = \text{INV}_i / \sum_{k=1}^N \text{INV}_k$$

kde:

DO_i je doba odpisování i-té investice (dle zákona o...)

vaha_i je váha i-té investice

INV_i je vstupní hodnota i-té investice bez DPH

PDOI je výsledný vážený průměr doby odpisování celkové investice

Diskontní sazba DS

Diskontní sazba DS je součtem dvou diskontních sazeb: bezriziková DS a DS za riziko. Do dalších výpočtů bude vstupovat výsledná diskontní sazba DS, tj. součet obou diskontních sazeb.

Diskontované Cash - flow

Algoritmy výpočtu jsou uvedeny přímo v příloženém funkčním vzorku nástroje souboru Excel. Algoritmy jsou složeny jednak z jednoduchých operací sčítání a odčítání, ale i ze složitých numerických výpočtů. Nejsložitější je výpočet vnitřního výnosového procenta (IRR). Tento výpočet je možné realizovat známými numerickými algoritmy hledání kořenů polynomiální funkce. V příloženém souboru Excel je pro výpočet IRR použita standardní funkce „Míra výnosnosti“ z knihovny rutin Excel. Známou skutečností z teorie výpočtu IRR je, že při některých profilech cash-flow může algoritmus výpočtu IRR selhat.

Numericky se jedná o hledání kořenu následující polynomiální rovnice

$$(1) \quad 0 = \sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+x)^{i-1}}$$

kde CF_i je Cash-Flow v i -tém období, N je celkový počet období a x je hledaný kořen rovnice (1)“.