

# **Projekt investice do založení nové pobočky vybrané společnosti a propočet ekonomické návratnosti této investice**

Bc. Hynek Kovář





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

Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Hynek Kovář  
Osobní číslo: M23273  
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání  
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Projekt investice do založení nové pobočky vybrané společnosti a propočet ekonomické návratnosti této investice

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku strategického plánování, expanze podniků a hodnocení návratnosti investic.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost, její historii, organizační strukturu a produktové portfolio.
- Provedte analýzu příležitostí a rizik založení nové pobočky v Číně a analyzujte tržní podmínky a konkurenci.
- Navrhněte projekt založení nové pobočky v Číně, zpracujte finanční a ekonomickou analýzu projektu včetně hodnocení návratnosti investice.
- Vytvořte implementační plán včetně časového harmonogramu, řízení rizik a měření úspěšnosti plánu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BARNEY, Jay B. a HESTERLY, William S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 6. vyd. Boston: Pearson Education Inc., 2018. ISBN 9780134741147.  
HILL, Charles W. L. *Global Business Today*. 12. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2024. ISBN 9781264943944.  
MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy*. 4. vyd. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 9788087865282.  
MEYER, Klaus E. a PENG, Mike W. *International Business*. 2. vyd. London: Cengage Learning, 2016. ISBN 9781473722644.  
PÁSTOROVÁ, Marcela. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024755727.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

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

L.S.

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne .....

.....

podpis autora



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na návrh investičního projektu založení nové zahraniční výrobní pobočky společnosti Ferrit s.r.o. v Číně a na posouzení její ekonomické návratnosti. Teoretická část práce se opírá o odborné poznatky v oblasti strategického plánování, metod hodnocení investic a specifík podnikání v čínském prostředí. V praktické části je představena analyzovaná společnost a navržen konkrétní projekt nové pobočky s důrazem na využití stávajících kapacit po ukončení společného podniku. Součástí práce je strategická analýza prostředí (SWOT, PESTLE), návrh implementačního plánu a kvantitativní hodnocení investice pomocí ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřní míry výnosnosti. Zvláštní pozornost je věnována specifickým podmínkám čínského trhu, legislativním požadavkům a řízení rizik. Hlavním přínosem práce je zhodnocení ekonomické realizovatelnosti expanze včetně identifikace klíčových předpokladů úspěchu.

Klíčová slova: investice, ekonomická návratnost, strategické plánování, expanze podniku, zahraniční výrobní pobočka, Čína, projektové řízení, SWOT analýza, PESTLE analýza

## **ABSTRACT**

This diploma thesis focuses on the proposal of an investment project to establish a new foreign manufacturing branch of Ferrit s.r.o. in China and on evaluating the economic return of this expansion. The theoretical part is based on expert literature on strategic business planning, investment appraisal methods, and the specifics of doing business in China. The practical part presents the selected company and a specific project plan for a new subsidiary that builds on the capacities of a former joint venture. It includes strategic environment analyses (SWOT, PESTLE), an implementation plan, and quantitative investment evaluation using indicators such as payback period, net present value, and internal rate of return. Particular emphasis is placed on the specific regulatory and cultural conditions of the Chinese market and on risk management. The main contribution of the thesis lies in assessing the economic feasibility of the expansion and identifying key conditions for its success.

Keywords: investment, economic return, strategic planning, business expansion, foreign manufacturing branch, China, project management, SWOT analysis, PESTLE analysis

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady a konstruktivní připomínky, které významně přispěly ke zpracování této práce.

Zvláštní poděkování patří také Ing. Jindřichu Kovářovi, CSc., mému dědečkovi, za cenné životní rady, podporu a inspiraci nejen během psaní této práce, ale i v osobním životě.

Velmi si vážím svého strýce, Ing. Petra Kováře, za umožnění zpracování této diplomové práce, za příležitosti k profesnímu růstu a za rady, které mi poskytl nejen během mé dosavadní kariéry, ale i do života.

Mé srdečné poděkování patří rovněž mé mamince, Haně Kovářové, která ve mne nikdy nepřestala věřit a svou důvěrou mě podporovala v každém kroku.

Na závěr bych chtěl poděkovat své manželce Kristýně Kovářové a našim dcerám Sofii a Natálii za jejich bezmeznou podporu, trpělivost a pochopení během celého mého studia. Bez nich by tato práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                                  | <b>13</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>                                                        | <b>14</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                                                     | <b>15</b> |
| <b>1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY.....</b>                                       | <b>16</b> |
| 1.1    DEFINICE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....                                                      | 16        |
| 1.2    TYPY EXPANZE PODNIKŮ.....                                                                  | 17        |
| 1.2.1    Akvizice a fúze.....                                                                     | 17        |
| 1.2.2    Joint ventures a strategická partnerství.....                                            | 18        |
| 1.2.3    Založení nové výrobní pobočky v zahraničí.....                                           | 19        |
| 1.3    VÝZNAM ROZŠÍŘENÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT.....                                              | 20        |
| <b>2 EKONOMICKÁ TEORIE NÁVRATNOSTI INVESTICE.....</b>                                             | <b>22</b> |
| 2.1    TEORIE A ROZDĚLENÍ NÁSTROJŮ POUŽÍVANÝCH PŘI HODNOCENÍ<br>NÁVRATNOSTI INVESTIC.....         | 22        |
| 2.2    STATICKE METODY HODNOCENÍ INVESTICE.....                                                   | 23        |
| 2.2.1    Doba návratnosti.....                                                                    | 23        |
| 2.2.2    Průměrná roční výnosnost.....                                                            | 24        |
| 2.3    DYNAMICKÉ METODY HODNOCENÍ INVESTICE.....                                                  | 24        |
| 2.3.1    Čistá současná hodnota.....                                                              | 24        |
| 2.3.2    Vnitřní míra návratnosti.....                                                            | 25        |
| 2.4    ZOHLEDNĚNÍ RIZIKA PŘI HODNOCENÍ INVESTIC.....                                              | 25        |
| 2.4.1    Analýza citlivosti.....                                                                  | 26        |
| 2.4.2    Scénářová analýza.....                                                                   | 26        |
| <b>3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE PRO ZALOŽENÍ POBOČKY<br/>    V ZAHRANIČÍ.....</b>                        | <b>28</b> |
| 3.1    SWOT ANALÝZA.....                                                                          | 28        |
| 3.2    PESTLE ANALÝZA.....                                                                        | 29        |
| 3.3    PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....                                                               | 29        |
| <b>4 SPECIFIKA ZALOŽENÍ POBOČKY V ČÍNĚ.....</b>                                                   | <b>31</b> |
| 4.1    KULTURNÍ A EKONOMICKÉ ODLIŠNOSTI.....                                                      | 31        |
| 4.1.1    Přístup k jednání a vyjednávání.....                                                     | 31        |
| 4.1.2    Význam guanxi (vztahů) v podnikání.....                                                  | 32        |
| 4.1.3    Hofstedeho dimenze a jejich dopad na řízení společností v Číně a<br>České republice..... | 34        |
| 4.2    SPECIFIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ V ČÍNĚ.....                                            | 37        |
| 4.2.1    Právní požadavky pro zahraniční firmy.....                                               | 37        |
| 4.2.2    Daňová politika a pobídky.....                                                           | 38        |
| <b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>                                                             | <b>39</b> |

|           |                                                              |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                                  | <b>41</b> |
| <b>6</b>  | <b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY .....</b>                       | <b>42</b> |
| 6.1       | ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY .....                               | 42        |
| 6.2       | HISTORIE SPOLEČNOSTI A POSTAVENÍ NA TRHU .....               | 43        |
| 6.3       | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....                                   | 45        |
| 6.4       | PRODUKTOVÉ PORTFOLIO .....                                   | 49        |
| 6.4.1     | Závěsná doprava (Monorail) .....                             | 50        |
| 6.4.2     | Pozemní kolejová doprava (Rail) .....                        | 54        |
| 6.4.3     | Stroje s kolovým a pásovým podvozkem (Trackless).....        | 54        |
| <b>7</b>  | <b>ANALÝZA ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY V ČÍNĚ.....</b>             | <b>56</b> |
| 7.1       | SWOT A PESTLE ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A RIZIK.....              | 56        |
| 7.1.1     | SWOT analýza .....                                           | 56        |
| 7.1.2     | PESTLE analýza.....                                          | 61        |
| 7.2       | ZOHLEDNĚNÍ LEGISLATIVNÍCH POŽADAVKŮ A REGULACÍ .....         | 64        |
| 7.3       | ANALÝZA KONKURENCE A TRŽNÍCH TRENDŮ .....                    | 66        |
| <b>8</b>  | <b>FINANČNÍ PLÁN PROJEKTOVÉHO NÁVRHU .....</b>               | <b>70</b> |
| 8.1       | ODHAD POČÁTEČNÍCH INVESTIC .....                             | 70        |
| 8.1.1     | Stavební úpravy haly a testovacího polygonu .....            | 71        |
| 8.1.2     | Instalace specifického výrobního zařízení .....              | 71        |
| 8.1.3     | Aktualizace IT infrastruktury .....                          | 72        |
| 8.1.4     | Certifikace .....                                            | 72        |
| 8.1.5     | Administrativní náklady .....                                | 72        |
| 8.2       | PROJEKCE TRŽEB A NÁKLADŮ.....                                | 73        |
| 8.2.1     | Prognóza tržeb a růstový potenciál .....                     | 74        |
| 8.2.2     | Odhad provozních nákladů.....                                | 75        |
| 8.2.3     | Provozní cash flow v počáteční fázi realizace projektu ..... | 77        |
| 8.3       | HODNOCENÍ NÁVRATNOSTI INVESTICE .....                        | 79        |
| 8.3.1     | Výpočet doby návratnosti, IRR a NPV .....                    | 80        |
| 8.3.2     | Scénáře návratnosti.....                                     | 82        |
| 8.4       | ZHODNOCENÍ PROJEKTU A DOPORUČENÍ K JEHO REALIZACI.....       | 84        |
| <b>9</b>  | <b>PLÁN IMPLEMENTACE.....</b>                                | <b>86</b> |
| 9.1       | FÁZE IMPLEMENTACE A ČASOVÝ HARMONOGRAM.....                  | 86        |
| 9.1.1     | Předimplementační fáze projektu .....                        | 86        |
| 9.1.2     | Realizační fáze projektu .....                               | 88        |
| 9.1.3     | Postimplementační fáze projektu .....                        | 89        |
| 9.2       | ŘÍZENÍ RIZIK SPOJENÝCH SE ZALOŽENÍM POBOČKY .....            | 89        |
| 9.2.1     | Identifikace hlavních rizik.....                             | 90        |
| 9.2.2     | Plán mitigace rizik.....                                     | 91        |
| 9.2.3     | Sledování a řízení rizik.....                                | 92        |

|                                                |                                                   |            |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------|
| 9.3                                            | MĚŘENÍ ÚSPĚCHU A KONTROLA PLÁNU .....             | 93         |
| 9.3.1                                          | Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti .....    | 94         |
| 9.3.2                                          | Zpětná vazba a kontrolní mechanismy .....         | 95         |
| 9.3.3                                          | Úpravy plánu na základě dosažených výsledků ..... | 96         |
| <b>ZÁVĚR .....</b>                             |                                                   | <b>98</b>  |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>         |                                                   | <b>101</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                    |                                                   | <b>108</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                     |                                                   | <b>109</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b> |                                                   | <b>110</b> |



## ÚVOD

Investice představují klíčový nástroj rozvoje a dlouhodobého růstu podniků v podmínkách současné dynamické ekonomiky. Každý podnik, který usiluje o udržení konkurenceschopnosti a expanzi, musí efektivně investovat do nových projektů, technologií či trhů. Investiční rozhodování patří k nejvýznamnějším strategickým úlohám vrcholového managementu, neboť správně zvolené investice mohou podniku zajistit významné zisky a posílení tržní pozice. Naopak neúspěšné investice mohou vést k finančním ztrátám a ohrožení stability firmy. Z tohoto důvodu je nezbytné věnovat procesu plánování a hodnocení investic náležitou pozornost, počínaje analýzou prostředí a pečlivou přípravou podnikatelského záměru a konče důkladným propočtem očekávané ekonomické návratnosti.

V éře globalizace se stále více českých společností rozhoduje expandovat za hranice domácího trhu s cílem využít nové podnikatelské příležitosti. Založení pobočky v zahraničí umožňuje získat přístup k novým zákazníkům, rozložit podnikatelská rizika a posílit mezinárodní image podniku. Expanze na vzdálené trhy, jako je například asijský region, však přináší celou řadu výzev. Podnik musí čelit odlišným kulturním normám, specifickému legislativnímu prostředí a konkurenčním podmínkám, které se mohou výrazně lišit od tuzemských. Úspěšná realizace zahraniční investice proto vyžaduje důkladnou strategickou přípravu, která zahrnuje detailní průzkum cílového trhu, posouzení ekonomických a provozních aspektů projektu i plán řízení rizik spojených se vstupem na nový trh.

Tato diplomová práce se zaměřuje na investiční projekt založení nové pobočky vybrané české společnosti v zahraničí a na vyčíslení očekávané ekonomické návratnosti této expanze. Práce je strukturována do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vymezena teoretická východiska k dané problematice, včetně strategického plánování expanze podniku, forem mezinárodní expanze a metod hodnocení efektivnosti investic. Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. V praktické části je představena vybraná společnost a provedena analýza jejího vnitřního a vnějšího prostředí ve vztahu k zamýšlené expanzi, včetně finanční analýzy a strategických nástrojů jako SWOT a PESTLE. Následně projektová část obsahuje konkrétní návrh realizace nové zahraniční pobočky, počínaje identifikací potřebné investice a sestavením finančního plánu a konče výpočtem ekonomické návratnosti investice pomocí statických a dynamických metod. Závěrem práce jsou zhodnoceny dosažené poznatky a formulována doporučení pro manažerské rozhodování, přičemž výstupy poslouží jako podklad pro posouzení, zda a za jakých podmínek danou investici realizovat.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout investiční projekt na založení nové výrobní pobočky vybrané společnosti v zahraničí, konkrétně v Číně, a vyhodnotit ekonomickou návratnost této investice. Cílem je rovněž posoudit, zda a za jakých podmínek je investice realizovatelná a ekonomicky efektivní. Cíl je formulován v souladu s principy SMART, tedy je specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově ohraničený.

Dílčí cíle směřují k naplnění cíle hlavního a zahrnují následující oblasti:

- provedení literární rešerše dostupných odborných zdrojů k dané problematice,
- analýzu externího prostředí v místě zamýšlené investice (město Tchaj-an, provincie Šan-tung, Čína),
- sestavení projektového plánu realizace nové pobočky včetně odhadu nákladů a prognózy výnosů,
- zhodnocení ekonomické efektivnosti investice pomocí vhodných metod,
- identifikaci rizik spojených s projektem a návrh doporučení pro vedení společnosti.

Projekt byl řešen v období od ledna 2024 do dubna 2025. Výzkumná část se zaměřuje na společnost Ferrit s.r.o. jako cílový subjekt, přičemž analýzy a závěry vycházejí z jejich interních podkladů, účetních výkazů a plánovací dokumentace. Cílovou lokalitou zkoumání je čínský trh s důrazem na konkrétní podmínky v lokalitě plánované investice.

K dosažení stanovených cílů byly využity metody odpovídající povaze zkoumaného problému. Teoretická část je zpracována formou kritické literární rešerše dostupných českých a zahraničních zdrojů zaměřených na investiční rozhodování, mezinárodní expanzi podniků a ekonomické hodnocení investic. V praktické části jsou aplikovány metody situační analýzy podniku a jeho okolí, včetně finanční analýzy založené na účetních datech společnosti, analýzy makroprostředí metodou PESTLE a analýzy mikroprostředí prostřednictvím SWOT. Pro kvantifikaci plánované investice a jejího očekávaného výnosu jsou využity výpočtové metody hodnocení efektivnosti, zejména statická doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní míra výnosnosti. Rizikovost projektu je vyhodnocena pomocí identifikace klíčových rizik a návrhů na jejich řízení. Výsledky analýz jsou syntetizovány a slouží jako podklad pro závěrečná doporučení, která managementu poskytují návrh dalšího postupu.

## **I    TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY

Strategické plánování je nezbytným základem každé expanze. Jeho porozumění proto tvoří klíčový výchozí bod pro analýzu procesu zakládání nové zahraniční pobočky.

### 1.1 Definice strategického plánování

Strategické plánování představuje základní manažerský nástroj, který organizacím umožňuje efektivně definovat své dlouhodobé cíle a optimalizovat využití dostupných zdrojů. V podmínkách globalizované a rychle se měnící ekonomiky hraje zásadní roli při adaptaci podniků na vnější změny a při zajištění udržitelného růstu. Jak upozorňují Barney a Hesterly (2018), strategické plánování vytváří rámec, jenž propojuje vize podniku s konkrétními rozhodovacími procesy. Podle Velikikh (2021) zároveň posiluje schopnost organizace čelit konkurenčním tlakům prostřednictvím systematického řízení změn.

Strategické plánování zahrnuje řadu propojených fází, z nichž mezi klíčové patří analýza prostředí, formulace strategických cílů, výběr vhodné strategie, její implementace a průběžná kontrola výsledků (Hill, 2024). Tento cyklus umožňuje organizaci kontinuálně vyhodnocovat své postavení a pružně upravovat směr svého rozvoje. Důraz je kladen zejména na schopnost organizace propojit interní kapacity s výzvami vnějšího prostředí.

V úvodní fázi plánování dochází k analýze vnějších a vnitřních faktorů, která se běžně realizuje prostřednictvím PESTLE a SWOT analýz. Externí analýza identifikuje příležitosti a hrozby plynoucí z makroprostředí, zatímco interní hodnocení se zaměřuje na silné a slabé stránky organizace. Kombinace obou přístupů poskytuje základ pro formulaci realistických a konkurenceschopných strategií (Meyer a Peng, 2016).

Formulace cílů je zpravidla vedena zásadou SMART, přičemž cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. To umožňuje podniku sledovat svůj pokrok a efektivně reagovat na odchylky od plánu. Jak zdůrazňuje Velikikh (2021), vhodně nastavené cíle vytvářejí nejen motivační rámec, ale slouží i jako nástroj zpětné vazby pro vedení podniku.

Úspěšná implementace strategie předpokládá efektivní přidělení zdrojů, funkční komunikační kanály a zapojení zaměstnanců do plnění strategických záměrů. Monitoring realizace strategie zajišťuje, že organizace dokáže pružně reagovat na vzniklé odchylky a upravovat svůj směr. Tento přístup je mimořádně důležitý při zakládání nové pobočky

v zahraničí, kde dochází ke konfrontaci se zcela odlišnými legislativními, kulturními a tržními podmínkami (Pástorová, 2016).

## 1.2 Typy expanze podniků

Expanze podnikatelských aktivit představuje klíčový nástroj strategického růstu, který umožňuje firmám zvýšit svou konkurenceschopnost, získat nové zákazníky a diverzifikovat rizika. Jak uvádějí Meyer a Peng (2016), vstup na nové trhy firmám otevírá přístup k dodatečným zdrojům, technologiím a kvalifikované pracovní síle. Z hlediska dlouhodobé stability je expanze nezbytná zejména v prostředí s vysokou mírou konkurence a dynamickými tržními změnami.

Různé typy expanze se dělí na dva základní přístupy, mezi něž patří anorganický a organický růst. Mezi formy anorganické expanze patří především akvizice a fúze, dále joint ventures a strategická partnerství. Oproti tomu organická expanze zahrnuje zakládání nových poboček, které firmě umožňují zachovat plnou kontrolu nad operacemi. Výběr konkrétní strategie závisí na charakteristikách cílového trhu, dostupnosti zdrojů a strategickém zaměření podniku (Wang et al., 2023; Blackburn et al., 2017).

### 1.2.1 Akvizice a fúze

Akvizice a fúze představují významné formy anorganického růstu, které umožňují podnikům rychle vstoupit na nové trhy, rozšířit kapacity nebo získat strategické zdroje, jako jsou technologie, patenty či kvalifikovaná pracovní síla. Akvizice zahrnuje přímé převzetí společnosti, zatímco fúze znamená spojení dvou podniků s cílem vytvořit silnější a efektivnější celek. Jak uvádí Blackburn, De Clercq a Heinonen (2017), tyto strategie jsou atraktivní především tehdy, pokud podnik usiluje o rychlé rozšíření svého dosahu bez nutnosti budovat nové struktury od základu. V současném konkurenčním prostředí hrají akvizice a fúze stále větší roli, protože umožňují rychlou reakci na změny v tržní dynamice a technologickém vývoji.

Jednou z hlavních výhod akvizičních a fúzních strategií je jejich schopnost generovat synergické efekty, které vedou ke snížení nákladů, zvýšení efektivity a posílení tržní pozice. Například akvizice zavedené společnosti umožňuje okamžitý přístup k jejím zákazníkům, obchodní značce i výrobním kapacitám. Wang et al. (2023) zdůrazňují, že akvizice mohou výrazně zkrátit dobu potřebnou k dosažení strategických cílů, zejména pokud je cílový podnik vhodně zvolen z hlediska oborového zaměření a organizační kompatibility. Fúze jsou

pak účinné při konsolidaci odvětví a posilování vyjednávací síly vůči dodavatelům i odběratelům. K dosažení pozitivního efektu je ovšem nutné, aby byla očekávaná synergie realisticky odhadnuta a efektivně řízena.

Na druhé straně tyto strategie představují i závažné výzvy, zejména v oblasti integrace organizačních struktur, kultur a systémů řízení. Nezládnutá integrace může vést ke ztrátě klíčových zaměstnanců, poklesu morálky nebo narušení provozní efektivity. Panchenko a Kiblyk (2022) upozorňují, že důležitým faktorem úspěšnosti akvizic a fúzí je strategické sladění obou subjektů. Pokud se jejich cíle a hodnoty výrazně liší, dochází často k selhání. Významnou roli hraje také schopnost komunikovat změny uvnitř organizace a zapojit zaměstnance do transformačního procesu. Finanční náklady na realizaci akvizic a fúzí bývají značné, a proto je nezbytné důkladné předinvestiční hodnocení a plánování návratnosti.

K úspěšnému provedení akvizice či fúze je klíčové provést komplexní proces due diligence, který zahrnuje analýzu finanční situace, provozních rizik, právních závazků a strategického potenciálu cílového podniku. Výsledkem tohoto procesu by mělo být realistické zhodnocení přínosů a rizik, na jejichž základě je možné optimalizovat strukturu transakce a připravit plán integrace. V podmínkách čínského trhu, který je charakteristický přísnými regulačními opatřeními a ochranou domácích firem, bývají tyto transakce obzvláště komplikované. Přesto, jak uvádějí Wang et al. (2023), správně navržená a řízená akvizice může být velmi efektivní cestou, jak vstoupit na regulovaný trh a zároveň získat konkurenční výhodu. Strategické plánování je tak nepostradatelným rámcem pro maximalizaci přínosů z těchto forem růstu a dlouhodobé sladění s cíli organizace.

### **1.2.2 Joint ventures a strategická partnerství**

Joint ventures a strategická partnerství jsou důležitými nástroji podnikové expanze, zejména při vstupu na zahraniční trhy s vysokými bariérami vstupu nebo regulatorními omezeními. Podstatou těchto forem spolupráce je sdílení zdrojů, znalostí, kompetencí a rizik mezi dvěma či více podniky. Podle Blackburna, De Clercq a Heinonen (2017) je taková spolupráce výhodná zejména pro malé a střední podniky, které chtějí získat přístup k cizím trhům nebo technologiím, aniž by podstupovaly plné riziko samostatné investice. V prostředích jako je Čína bývá tento přístup nejen strategický, ale v mnoha případech i regulatorně vyžadovaný. Lokální partner zde přispívá znalostí trhu, vztahy na úřady a kulturním kontextem.

Joint venture (JV) představuje právní formu spolupráce, kdy partneři zakládají společný subjekt, do něhož vkládají kapitál, know-how a další aktiva. Cílem je dosáhnout

synergických efektů prostřednictvím sdílených kapacit, technologií a kompetencí. Wang et al. (2023) upozorňují, že správně strukturovaný JV projekt umožňuje optimalizaci nákladů, flexibilitu v dodavatelském řetězci a efektivnější vstup na specifické trhy. Tento model je preferován zejména v sektorech s vysokou specializací a náročnými regulačními podmínkami. V Číně jsou společné podniky časté například v oblasti automobilového průmyslu, důlní techniky či zdravotnického vybavení. Důležitou výhodou je také sdílení rizik spojených se vstupem na neznámý trh.

Strategická partnerství se odlišují od JV tým, že nevyžadují vznik nové právnické osoby. Jedná se o smluvně upravenou spolupráci, která může být časově omezená nebo dlouhodobá a zaměřená na konkrétní oblasti, jako je například výzkum a vývoj, marketing nebo distribuce. Podle Panchenka a Kiblyka (2022) je tento model výhodný tam, kde podniky sledují rozdílné, ale komplementární cíle. Například technologická firma může uzavřít partnerství s výrobcem za účelem integrace nové technologie do hotového produktu. Partnerství jsou rovněž oblíbená tam, kde firmy chtějí rychle testovat nové trhy bez větších kapitálových výdajů, a zároveň si ponechat strategickou nezávislost.

Navzdory výhodám přinášejí obě formy spolupráce i výzvy. Patří mezi ně rozdílné organizační kultury, očekávání partnerů, nejasné rozdělení zodpovědnosti nebo nedostatečná ochrana duševního vlastnictví. V prostředích jako je Čína je navíc třeba pečlivě ošetřit smluvní rámec, včetně rozdělení zisku, odpovědnosti a mechanismů pro řešení sporů. Blackburn et al. (2017) zdůrazňují význam transparentní komunikace a pravidelného vyhodnocování cílů spolupráce. Pokud jsou partnerství správně strukturována, mohou vytvářet trvalou konkurenční výhodu díky propojení komplementárních schopností, snížení nákladů a zajištění rychlé adaptace na měnící se podmínky cílového trhu.

### **1.2.3 Založení nové výrobní pobočky v zahraničí**

Založení nové výrobní pobočky v zahraničí je považováno za jednu z nejkomplexnějších, ale zároveň nejúčinnějších forem organické expanze. Tento přístup umožňuje firmě plnou kontrolu nad provozem, strategiemi i dodržováním vlastních standardů, což je výhodné především při budování silné pozice na novém trhu. Podle Blackburna, De Clercq a Heinonena (2017) přináší vlastní výrobní základna dlouhodobé konkurenční výhody, a to zejména v odvětvích, kde je klíčové udržet vysokou kvalitu produkce a schopnost reagovat na specifické požadavky lokálních zákazníků. Založení pobočky je navíc strategickým

krokem pro posílení globální konkurenceschopnosti a efektivní využití růstového potenciálu rozvíjejících se trhů.

Klíčovým prvním krokem je výběr vhodné lokality, který vyžaduje podrobnou analýzu politických, ekonomických, právních i kulturních faktorů. Wang et al. (2023) zdůrazňují, že rozhodnutí o umístění výrobní pobočky by mělo být podloženo komplexní analýzou nákladů, dostupnosti kvalifikované pracovní síly, kvality infrastruktury a přístupu k distribučním kanálům. V praxi se zahraniční firmy často rozhodují pro průmyslové zóny a ekonomické klustery, které poskytují pobídky, například v podobě daňových úlev. V případě Číny jsou výhodné lokality například v oblastech Šanghaj, Su-čou nebo Tchaj-an, které nabízejí jak infrastrukturu, tak institucionální podporu. Výběr nesprávné lokality může výrazně snížit návratnost celé investice.

Následuje vypracování podnikatelského plánu, jenž definuje rozsah investice, strukturu nákladů, očekávané výnosy, harmonogram návratnosti a predikci možných rizik. Panchenko a Kiblyk (2022) upozorňují, že podnikatelský plán by měl být také zaměřen na lokální institucionální prostředí, kulturní specifika a regulatorní požadavky. Zkušenosti ukazují, že nepochopení místních norem a odlišností v řízení lidských zdrojů může vést k neefektivnímu fungování pobočky. Kromě ekonomických faktorů je třeba věnovat pozornost i právním otázkám, mezi něž patří například ochrana duševního vlastnictví, certifikace výrobků a závazky spojené s environmentální legislativou, které se mohou regionálně lišit a vyžadují odbornou přípravu.

Založení pobočky v zahraničí představuje také provozní výzvy, jako je výstavba nebo adaptace výrobních prostor, tvorba lokálních dodavatelských řetězců, nábor a zaškolení pracovníků či nastavení systémů řízení. Podle Blackburna et al. (2017) je nezbytné zajistit efektivní tok informací mezi centrálou a zahraniční pobočkou, aby bylo dosaženo sladění cílů, standardizace kvality a minimalizace provozních rizik. V čínském prostředí je navíc nutné počítat s vysokou složitostí regulačního rámce, který může zahrnovat sektorová omezení, místní požadavky na reporting nebo povinnost spolupracovat s místními subjekty. Z toho důvodu bývá doporučováno spolupracovat s odborníky na místní právo a s poradenskými firmami specializovanými na zahraniční investice.

### **1.3 Význam rozšíření podnikatelských aktivit**

Rozšíření podnikatelských aktivit je jedním ze strategicky nejvýznamnějších nástrojů pro zajištění dlouhodobého růstu, stability a adaptability organizace. Jak uvádějí Wang et al.

(2023), podniky čelící dynamickému prostředí často přistupují k expanzi nikoli jako k volbě, ale jako k nezbytnosti přežití a růstu. Vstup na nové trhy umožňuje firmám diverzifikovat svá podnikatelská rizika, reagovat na globální změny v nabídce a poptávce a zároveň posílit svou značku. Úspěšné podniky využívají expanzi k rozšíření zákaznické základny, získání přístupu k novým technologiím, lidskému kapitálu či levnějším vstupním nákladům. V globalizovaném prostředí se tak rozšiřování aktivit stává klíčem ke konkurenceschopnosti.

Jedním z hlavních přínosů mezinárodní expanze je schopnost podniků lépe zvládat tržní rizika a zvýšit efektivitu skrze úspory z rozsahu. Singh et al. (2024) upozorňují, že globalizace umožňuje firmám optimalizovat výrobní a logistické procesy, využít výhod regionálních trhů a přizpůsobit se poptávkovým výkyvům v jednotlivých zemích. Díky geografické diverzifikaci mohou firmy vyrovnávat výpadky poptávky v jedné oblasti vyššími příjmy v jiné. Tím nejen zvyšují provozní stabilitu, ale také vytvářejí prostor pro dlouhodobější plánování a investiční rozhodování. Rozšířením podnikatelských aktivit rovněž dochází k růstu tržního vlivu a lepším podmínkám při vyjednávání s klíčovými partnery.

Expanze má rovněž zásadní dopad na podporu inovací, růst znalostní báze a rozvoj lidského kapitálu. Podniky operující na více trzích získávají různorodé podněty, které inspirují k vývoji nových produktů, služeb i provozních modelů. Interakce s lokálními zákazníky a dodavateli posiluje schopnost přizpůsobit se kulturním odlišnostem, což je nezbytné pro budování dlouhodobých vztahů. Wang et al. (2023) dodávají, že právě tato různorodost zkušeností z různých tržních prostředí podporuje tvorbu inovativních řešení a zvyšuje organizační flexibilitu. Firmy tak nejsou pouze expanzivně orientované, ale stávají se adaptabilními a proaktivními hráči v globálním konkurenčním prostředí.

I přes tyto přínosy je nutné zdůraznit, že rozšíření podnikatelských aktivit s sebou přináší řadu strategických a provozních výzev. Singh et al. (2024) upozorňují na kulturní a právní odlišnosti, rizika regulatorních omezení, měnových výkyvů a rozdílů v daňových systémech. Úspěšná expanze vyžaduje pečlivou přípravu, kvalitní průzkum trhu, strategické plánování a schopnost pružně řídit mezinárodní provoz. Bez těchto předpokladů může být expanze nejen nákladná, ale i kontraproduktivní. Efektivní využití příležitostí spojených s globálním rozšířením proto závisí na schopnosti podniků sladit mezinárodní růst s dlouhodobou vizí, hodnotami a interními kapacitami.

## 2 EKONOMICKÁ TEORIE NÁVRATNOSTI INVESTICE

Investiční rozhodování tvoří jednu z klíčových oblastí strategického řízení podniku, jelikož zásadně ovlivňuje jeho budoucí výkonnost a stabilitu. V případě zakládání nové výrobní pobočky se jedná o dlouhodobý projekt s vysokým rozsahem kapitálových výdajů, u něhož je nezbytné předem posoudit, zda očekávané výnosy převýší náklady a zda návratnost investice odpovídá rizikovému profilu podniku. Ekonomická teorie návratnosti investice představuje soubor metod a analytických přístupů, které umožňují kvantifikovaně zhodnotit efektivnost vynaložených prostředků a rozhodnout, zda je investice ekonomicky oprávněná.

Teoretický rámec zahrnuje nejen klasické ukazatele jako ROI, NPV nebo IRR, ale také metody pro zohlednění rizik a nejistot. S ohledem na specifika projektů expanze na zahraniční trhy, jako je případ založení nové pobočky společnosti Ferrit, je nezbytné chápat hodnocení návratnosti investice jako vícevrstvý proces, který propojuje finanční výpočty s kvalitativní analýzou prostředí a strategických cílů. Tato kapitola proto přináší přehled hlavních metodických přístupů k ekonomickému hodnocení investic a zároveň klade důraz na jejich uplatnitelnost v praxi podnikových expanzí.

### 2.1 Teorie a rozdělení nástrojů používaných při hodnocení návratnosti investic

Hodnocení návratnosti investic vychází z teoretických základů finančního rozhodování, které zdůrazňují potřebu zohlednit časovou hodnotu peněz, rizikovost projektů a přínos investice v kontextu strategických cílů firmy. Klíčovým předpokladem je, že investice by měla generovat přínosy převyšující náklady a zároveň respektovat požadovanou míru výnosnosti kapitálu (Mařík, 2016). V literatuře je návratnost investice chápána nejen jako statický poměr výnosu k nákladu, ale také jako komplexní proces zahrnující predikci peněžních toků, diskontování, analýzu rizik a srovnání s alternativními projekty. Z teoretického hlediska je hodnocení investic součástí širší disciplíny kapitálového rozpočtování (capital budgeting), jejímž cílem je maximalizace hodnoty podniku (Senthilnathan, 2020).

Jednotlivé metody hodnocení investic se obvykle dělí na dvě základní skupiny: statické a dynamické. Statické metody, jako je doba návratnosti nebo průměrná roční výnosnost, neberou v úvahu časovou hodnotu peněz a jsou vhodné především pro orientační rozhodování nebo projekty s krátkou dobou životnosti. Naproti tomu dynamické metody,

zejména čistá současná hodnota, vnitřní míra návratnosti nebo index rentability, pracují s diskontováním peněžních toků a reflektují faktor času, a tedy i riziko spojené s investičními rozhodnutími (Magni, Marchioni, 2020). Rozdíl mezi oběma skupinami spočívá v jejich schopnosti přiblížit reálný ekonomický efekt projektu, přičemž dynamické přístupy jsou v současnosti preferovány jak v akademické sféře, tak v praxi podnikových financí (Liu, 2024).

Další dimenzí rozdělení investičních metod je hledisko použitého hodnoticího kritéria. Podle tohoto kritéria lze rozlišit metody založené na nákladech, na zisku a na peněžních tocích. Současná literatura preferuje přístup založený na cash flow, protože tento ukazatel poskytuje realističtější obraz ekonomické efektivity investice a je méně náchylný ke zkreslení způsobenému účetními praktikami (Mařík, 2016; Marchioni, Magni, 2018). Zvláště v případech projektů s delším časovým horizontem, jako je expanze výrobních kapacit v zahraničí, je volba metody klíčová pro objektivní posouzení návratnosti. Právě metody založené na cash flow umožňují simulaci různých scénářů vývoje investice a tím i robustnější rozhodování.

## **2.2 Statické metody hodnocení investice**

Statické metody představují jednodušší nástroje hodnocení investic, které nepracují s časovou hodnotou peněz a slouží zejména k základní orientaci v ekonomické efektivitě projektu.

### **2.2.1 Doba návratnosti**

Doba návratnosti je jedním z nejčastěji používaných ukazatelů ve fázi předběžného posouzení investičních záměrů. Vyjadřuje počet let, za který se kumulované peněžní příjmy z investice vyrovnají počátečnímu kapitálovému výdaji. Tato metoda je vhodná zejména v počátečním rozhodovacím procesu, kdy je kladen důraz na rychlost návratu vložených prostředků a likviditu projektu. V případě zakládání nové výrobní pobočky může doba návratnosti sloužit jako ukazatel schopnosti projektu generovat dostatečné cash flow již v krátkodobém horizontu, což je důležité pro řízení provozní likvidity a splácení případného externího financování. Metoda však nezohledňuje příjmy po dosažení bodu zvratu ani rizikovost nebo časovou hodnotu peněz, a je tedy vhodná pouze jako doplňkový nástroj (Mařík, 2016; Senthilnathan, 2020).

### 2.2.2 Průměrná roční výnosnost

Průměrná roční výnosnost (Average Rate of Return – ARR) představuje další statický ukazatel, který měří poměr průměrného ročního zisku po zdanění k průměrné účetní hodnotě investovaného kapitálu. Výhodou této metody je jednoduchost výpočtu a její srozumitelnost i pro nefinanční manažery. ARR se v praxi často využívá při srovnávání projektů s obdobným investičním objemem a životností. V kontextu investice do nové pobočky však tato metoda vykazuje značná omezení, protože nezohledňuje peněžní toky, pracuje s účetními hodnotami majetku a nevypovídá o časové distribuci zisků. Navíc v některých případech může vést k chybnému rozhodnutí, pokud projekt s vyšší účetní výnosností zároveň vykazuje horší peněžní výkonnost (Magni, Marchioni, 2020; Poggensee, Poggensee, 2021). Přesto ARR může sloužit jako podpůrný indikátor v situacích, kdy nejsou k dispozici přesné údaje o očekávaných cash flow.

## 2.3 Dynamické metody hodnocení investice

Na rozdíl od statických metod reflektují dynamické metody časovou hodnotu peněz a umožňují komplexnější hodnocení investičních projektů včetně dopadů rizika a dlouhodobého plánování.

### 2.3.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV) představuje základní a nejuznávanější metodu hodnocení ekonomické efektivity investic. Je založena na principu diskontování budoucích peněžních toků spojených s investicí na jejich současnou hodnotu, přičemž výsledný ukazatel je rozdílem mezi současnou hodnotou příjmů a výdajů. Pokud je výsledná NPV kladná, projekt přináší přebytek nad požadovanou výnosnost kapitálu a je tedy ekonomicky přijatelný (Mařík, 2016). V kontextu zakládání nové výrobní pobočky společnosti, jak je řešeno v této práci, slouží NPV jako primární kritérium pro výběr vhodné investiční alternativy s ohledem na očekávané výnosy a kapitálovou náročnost.

Metoda NPV je považována za metodologicky konzistentní nástroj, který umožňuje porovnávat i různé projekty s odlišným časovým rozvržením výnosů. Výhodou je možnost přímého zapracování rizik prostřednictvím diskontní sazby, což výrazně zvyšuje její vypovídací schopnost. V odborné literatuře je NPV vnímána jako metoda, která nejlépe reflektuje dopady ekonomického rozhodnutí na hodnotu podniku (Marchioni, Magni, 2018). U projektů, jako je investice do nové pobočky s delší dobou návratnosti a vysokou

kapitálovou intenzitou, je právě NPV nezbytným nástrojem pro objektivní finanční posouzení variant vývoje a plánovaných výnosů.

### 2.3.2 Vnitřní míra návratnosti

Vnitřní míra návratnosti (Internal Rate of Return – IRR) je další významnou dynamickou metodou, která udává diskontní sazbu, při níž je NPV projektu rovna nule. Tato míra je interpretována jako efektivní výnosnost investice a její výhodou je především srozumitelnost, neboť umožňuje přímé porovnání s požadovanou výnosností či s alternativními formami investování (Sun, 2022). Pokud IRR převyšuje náklady kapitálu, je investice považována za výhodnou. V případě zakládání nové pobočky může být IRR důležitým doplňkem při rozhodování o způsobu financování a posuzování atraktivity projektu ve srovnání s jinými investičními příležitostmi.

Přestože IRR patří mezi populární ukazatele v podnikové praxi, odborná literatura upozorňuje na její metodologická omezení. Zejména při výskytu více změn ve znaménku peněžních toků může dojít ke vzniku více hodnot IRR, což komplikuje interpretaci (Liu, 2024). Dále IRR předpokládá reinvestici peněžních toků za stejnou míru výnosnosti, což není vždy realistické. Proto se doporučuje používat IRR vždy v kombinaci s NPV, která lépe odráží absolutní přínos investice (Mařík, 2016). V praxi tak IRR slouží jako doplňkový indikátor v rozhodovacím procesu, jehož hlavním kritériem by měla zůstat NPV.

## 2.4 Zohlednění rizika při hodnocení investic

Při posuzování efektivnosti investičních projektů, zejména v mezinárodním kontextu, je nezbytné věnovat zvláštní pozornost riziku, které představuje odchylku mezi očekávaným a skutečně dosaženým výnosem. Riziko může nabývat různých forem, od tržního, měnového a legislativního až po technologické či provozní, a jeho míra významně roste v případě přímých zahraničních investic, jako je založení nové výrobní pobočky ve specifickém právním a kulturním prostředí (Mařík, 2016). Kvalifikované rozhodnutí o realizaci investice proto vyžaduje systematické zohlednění nejistoty, která ovlivňuje predikovatelnost peněžních toků a návratnost investice.

Mezi osvědčené kvantitativní metody pro hodnocení rizik patří analýza citlivosti, scénářová analýza a simulace pomocí metody Monte Carlo, které pomáhají identifikovat a kvantifikovat dopad změn vstupních proměnných na výstupní ukazatele, jako jsou čistá současná hodnota a vnitřní míra návratnosti (Marchioni, Magni, 2018; Magni, Marchioni,

2020). Zatímco analýza citlivosti umožňuje zkoumat dopad změn jednotlivých proměnných při fixních hodnotách ostatních faktorů, scénářová analýza modeluje reálnější kombinace více faktorů najednou a poskytuje ucelenější obraz možného vývoje. Volba konkrétní metody závisí na dostupnosti vstupních dat, analytických kapacitách firmy a složitosti investičního záměru (Sun, 2022; Liu, 2024). V rámci hodnocení investice do nové pobočky společnosti Ferrit s.r.o. v zahraničí představuje integrované řízení rizik zásadní pilíř finanční analýzy, který umožňuje předvídat odchylky od plánovaného scénáře, navrhopvat adaptační opatření a přijímat informovaná rozhodnutí o alokaci kapitálu.

#### **2.4.1 Analýza citlivosti**

Analýza citlivosti je metodou kvantitativního hodnocení investičního rizika, která umožňuje zjistit, jakým způsobem se změna jednotlivých vstupních parametrů promítá do výstupních ukazatelů investice, zejména čisté současné hodnoty nebo vnitřní míry návratnosti. Typicky se analyzují klíčové proměnné, jako jsou prodejní ceny, objem produkce, investiční náklady nebo diskontní sazba, a jejich dopad na ekonomický výsledek projektu při zachování ostatních veličin neměnných. Jak uvádí Senthilnathan (2020), tato metoda je široce využívána právě pro svou jednoduchost, rychlost a vysokou vypovídací schopnost v rané fázi investičního rozhodování.

Výsledkem je často tzv. tornado diagram, který vizuálně zachycuje relativní dopad jednotlivých proměnných na ekonomickou návratnost projektu. Tímto způsobem lze identifikovat nejrizikovější faktory, které si zaslouží zvýšenou pozornost v rámci dalšího řízení rizik. U zahraničních investic, jako je zakládání nové pobočky, se jako klíčové faktory často ukazují kurzová rizika, proměnlivost nákladů práce nebo nejistota v oblasti lokální legislativy (Shevchenko, Shcherbinina, 2021). Ačkoliv analýza citlivosti nepracuje s pravděpodobnostmi scénářů, může sloužit jako výchozí bod pro hlubší metody, například simulaci Monte Carlo či scénářové modelování, a je proto běžnou součástí investičních studií (Nesticò, 2016).

#### **2.4.2 Scénářová analýza**

Scénářová analýza rozšiřuje spektrum hodnocení rizika tím, že zohledňuje souběžné změny více vstupních proměnných v rámci komplexních variant vývoje projektu. Obvykle se sestavují tři základní scénáře: optimistický, realistický a pesimistický, které kombinují předpoklady o tržním vývoji, nákladech, právním prostředí či technologických podmínkách. Podle Muzyko (2021) tato metoda poskytuje realistický rámec pro vyhodnocení možných

dopadů v různých ekonomických podmínkách a přispívá k odhadu rozptylu návratnosti investice v čase. Její význam roste zejména v prostředí vysoké volatility, kde historická data nejsou dostatečným základem pro predikce.

Významným přínosem scénářové analýzy je schopnost podpořit strategické rozhodování o investici, včetně stanovení tzv. hranic přijatelnosti projektu. Pokud například pesimistický scénář ukáže zápornou NPV, může být projekt podmíněn dodatečným kapitálovým zajištěním, změnou rozsahu či odložením realizace. Jak uvádí Kononova (2022), kvalitní scénářová analýza předpokládá nejen kvantifikaci dopadů, ale i systematické sledování externích faktorů včetně legislativního a daňového rámce. V kontextu projektu nové výrobní pobočky v zahraničí tak tato metoda umožňuje investorům připravit se na měnící se podmínky prostředí a flexibilně upravovat strategii podle vývoje klíčových ukazatelů.

### 3 ANALYTICKÉ NÁSTROJE PRO ZALOŽENÍ POBOČKY V ZAHRANIČÍ

Před rozhodnutím o založení nové pobočky v zahraničí je nezbytné využít sadu analytických nástrojů, které umožní komplexně vyhodnotit vnější i vnitřní faktory ovlivňující úspěšnost projektu. Mezi nejčastěji používané nástroje strategické analýzy patří SWOT analýza, PESTLE analýza a Porterův model pěti sil. Tyto přístupy pomáhají firmám identifikovat příležitosti a hrozby v cílové zemi, stejně jako silné a slabé stránky samotného podniku. Jejich kombinované využití přináší synergický efekt, jenž je klíčový zejména při rozhodování o rozsáhlých investicích, jakými je založení nové výrobní pobočky (Wu, 2020; Kreutzer, 2019).

#### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem strategické analýzy, který umožňuje systematické posouzení vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Zkratka SWOT vychází z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Vnitřní faktory (S a W) se týkají specifických charakteristik firmy, zatímco vnější faktory (O a T) reflektují prostředí, ve kterém podnik působí nebo hodlá působit (Arar et al., 2017).

Proces tvorby SWOT analýzy začíná sběrem dat o podniku i cílovém trhu. U interních faktorů se zaměřujeme na zdroje a kompetence firmy, například na technologické vybavení, zkušenosti managementu, inovační schopnosti či značkové povědomí. Tyto aspekty hodnotíme z pohledu jejich potenciálu generovat konkurenční výhodu, nebo naopak představovat bariéru při vstupu na nový trh. Vnější prostředí je analyzováno z pohledu makroekonomického a odvětvového kontextu, například z hlediska politické stability, legislativy, dostupnosti surovin, velikosti trhu či přítomnosti konkurence (Klimova a Aksinina, 2023).

Ve třetím kroku se provádí syntéza poznatků, kdy se identifikované faktory kombinují do SWOT matice. Ta slouží jako základ pro návrh strategií, jako jsou například strategie SO (využití silných stránek k využití příležitostí), ST (využití silných stránek k eliminaci hrozeb), WO (překonání slabin využitím příležitostí) či WT (minimalizace slabin a eliminace hrozeb). SWOT analýza by neměla být statickým dokumentem, ale živým nástrojem, který se aktualizuje v reakci na vývoj prostředí (Wu, 2020).

### 3.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza představuje strukturovaný přístup k hodnocení makroprostředí a zahrnuje šest základních dimenzí: politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a environmentální faktory. Tento nástroj slouží k identifikaci vnějších vlivů, které mohou ovlivnit strategická rozhodnutí podniku při vstupu na nový trh (Kreutzer, 2019).

Základním krokem při sestavení PESTLE analýzy je systematické shromáždění informací o dané zemi nebo regionu. Politické faktory zahrnují stabilitu vlády, vztah k zahraničním investorům nebo daňovou politiku. Ekonomické faktory pokrývají růst HDP, úroveň inflace, míru nezaměstnanosti nebo měnový kurz. Sociokulturní faktory se vztahují k demografii, vzdělání, hodnotám či spotřebitelskému chování. Technologická oblast zohledňuje úroveň digitalizace, inovační infrastrukturu nebo dostupnost technologií (Wu, 2020).

Legislativní a environmentální faktory, často posuzované ve specifických segmentech jako je výroba nebo důlní činnost, se zabývají například normami pro ochranu zaměstnanců, environmentální regulací či energetickou politikou. Každý ze segmentů PESTLE analýzy je hodnocen z hlediska pravděpodobnosti dopadu na projekt a jeho významnosti. Výsledkem je přehledný rámec, který slouží jako podklad pro predikci rizik a příležitostí v daném regionu (Klimova a Aksinina, 2023).

### 3.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je analytickým nástrojem, který slouží k hodnocení konkurenčního prostředí v konkrétním odvětví. Jeho účelem je zjistit, do jaké míry může firma v daném odvětví dosáhnout nadprůměrné ziskovosti. Model se skládá z pěti základních sil: intenzita konkurence mezi stávajícími firmami, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů (Arar et al., 2017).

V první fázi tvorby analýzy je třeba definovat hranice odvětví, které bude posuzováno, například trh důlních lokomotiv v Číně. Následně se každá síla modelu vyhodnocuje z hlediska své intenzity. U konkurence mezi existujícími firmami je hodnocen počet konkurentů, jejich síla, strategie či tempo růstu odvětví. Vstup nových hráčů je podmíněn bariérami vstupu, například technologickými nároky, kapitálovou náročností nebo legislativou (Wu, 2020).

Dalšími klíčovými silami jsou zákazníci a dodavatelé, jejichž vyjednávací síla závisí na koncentraci trhu, objemu odběru či unikátnosti nabídky. Poslední silou jsou substituty, které představují alternativní způsoby uspokojení stejné potřeby. Syntéza těchto pěti sil vytváří obraz konkurenční atraktivity daného trhu. Tento model je často kombinován se SWOT analýzou, čímž se dosahuje hlubšího pochopení strategického postavení firmy (Arar et al., 2017; Kreutzer, 2019).

## 4 SPECIFIKA ZALOŽENÍ POBOČKY V ČÍNĚ

Úspěch investice v Číně závisí nejen na ekonomických parametrech, ale i na hlubším porozumění kulturním a institucionálním specifikům, které zásadně ovlivňují podnikatelské prostředí.

### 4.1 Kulturní a ekonomické odlišnosti

Rozhodnutí o realizaci přímé investice do zahraničí je v dnešním globalizovaném světě nejen ekonomickým, ale i strategicko-kulturním aktem. Při vstupu na nový trh, zejména v případě tak specifického prostředí, jakým je Čínská lidová republika, nestačí analyzovat pouze tržní potenciál, provozní náklady či právní rámec. Klíčovým faktorem úspěšné mezinárodní expanze je schopnost pochopit a adekvátně reagovat na kulturní a ekonomické odlišnosti cílové země. Tyto faktory ovlivňují nejen způsob řízení firmy, ale i každodenní operativní fungování, komunikaci se zaměstnanci, spolupráci s místními partnery i efektivitu vyjednávání. Právě nepochopení kulturních specifik bývá častým důvodem selhání jinak ekonomicky dobře připravených projektů.

V kontextu této práce, která se zaměřuje na založení nové výrobní pobočky v Číně prostřednictvím využití kapacit a zkušeností ze zanikajícího společného podniku Taian Ferrit Machinery Co., Ltd. (označovaný jako JVC), je důsledná analýza kulturních a ekonomických rozdílů mezi evropským a čínským prostředím zásadní. Zatímco evropské podnikatelské prostředí bývá charakterizováno relativně nízkou mocenskou vzdáleností, vysokou mírou individualismu a standardizovanými právními normami, čínská podniková kultura je výrazněji ovlivněna konfuciánskou tradicí, preferencí vztahového kapitálu (guanxi) a hierarchickým modelem řízení. Tyto rozdíly se promítají do oblasti komunikace, rozhodovacích procesů, přístupu k autoritě, motivace zaměstnanců i očekávání v rámci obchodních interakcí. Následující podkapitoly proto představují kulturní i ekonomické aspekty čínského prostředí, které je nutné zohlednit pro efektivní plánování a dlouhodobě udržitelnou správu nové pobočky.

#### 4.1.1 Přístup k jednání a vyjednávání

Jednání v čínském podnikatelském prostředí je výrazně ovlivněno kulturními hodnotami konfucianismu a konceptem „tváře“ (mianzi), který určuje nejen způsob, jakým se partneři vzájemně respektují, ale i strategii samotného vyjednávání. Na rozdíl od západního přístupu, kde je preferována přímá komunikace a rychlé dosažení dohody, čínští vyjednavatelé často

volí nepřímý a časově náročnější styl, který zdůrazňuje harmonii, respekt a vztahy mezi partnery (Zhao, Chen a Li, 2020). Konflikty bývají řešeny prostřednictvím taktické nejasnosti a snahy o udržení tváře všech zúčastněných. Vyjednávání tak nelze chápat pouze jako transakční akt, ale spíše jako proces budování důvěry a dlouhodobého vztahu, což má zásadní význam při vstupu na čínský trh.

V obchodní praxi je rovněž patrný silný vliv filozofie Yin-Yang, podle níž je rovnováha protikladů, například mezi asertivitou a skromností nebo logikou a intuicí, základní podmínkou efektivního rozhodování. Tento přístup se promítá i do vedení čínských firem. Leadership je v čínském prostředí často kolektivnější a hierarchičtější než v Evropě. Vůdčí osobnost je vnímána jako ochránce celku, nikoliv jako individualistický inovátor (Pfajfar a Maľecka, 2020). Rozhodovací proces je proto zdouhavější a více závislý na konsenzu v rámci organizační struktury, přičemž autorita vychází spíše z osobních vztahů než z formálních pozic.

V oblasti obchodu hrají mezilidské vztahy a reciprocita klíčovou roli. Spolupráce s čínským partnerem často začíná neformálními schůzkami, jejichž cílem není primárně uzavřít smlouvu, ale vybudovat důvěru a zjistit, zda spolupráce bude oboustranně výhodná. Významný je také postoj k času: čínští partneři mají tendenci rozhodovat opatrně a preferují dlouhodobou stabilitu před krátkodobým ziskem (Chen, Ding a Liu, 2023). To může být v kontrastu s evropskými či českými očekáváními, která vycházejí z orientace na výkon, transparentnost a standardizované smluvní rámce (Liu, Lu a Zhan, 2021).

Při porovnání s českým podnikatelským prostředím vyplývá, že klíčovým rozdílem je míra formálnosti a přístup k budování obchodních vztahů. Zatímco české firmy často očekávají efektivitu, věcnost a rychlý přenos informací, čínská strana klade důraz na trpělivost, respekt k hierarchii a neformální interakce jako základ pro navazování spolupráce. V kontextu založení nové pobočky v Číně je proto nutné přizpůsobit komunikační i vyjednávací strategii místním zvyklostem. Zkušenost z ruského trhu, na kterém již společnost působí, může být částečně přínosná, nicméně čínské kulturní odlišnosti jsou natolik zásadní, že vyžadují specifický přístup k obchodním partnerům i zaměstnancům.

#### **4.1.2 Význam guanxi (vztahů) v podnikání**

Pojem guanxi (关系) označuje specifický systém osobních vztahů, reciprocitu a důvěry, který je jedním z nejvýznamnějších kulturních rysů čínské společnosti. V doslovném překladu znamená „vztah“ nebo „spojení“, avšak jeho význam přesahuje běžné mezilidské

vazby. Guanxi představuje neformální síť kontaktů, kterou jednotlivci a firmy využívají k dosažení cílů, obejití byrokratických překážek nebo získání konkurenční výhody. V čínském podnikatelském prostředí má guanxi charakter sociálního kapitálu, který je budován dlouhodobě a na základě osobních interakcí, sdílených zkušeností a principu vzájemného prospěchu (Ding a Wei, 2020).

Vliv guanxi na fungování čínského obchodu je zásadní. Obchodní interakce nejsou v Číně vnímány pouze jako formální výměna zboží nebo služeb, ale jako proces, který se odehrává v rámci širšího kontextu mezilidských vztahů. Osobní důvěra a loajalita často převažují nad smluvními ujednáními a právními zárukami. Guanxi pomáhá podnikům získat přístup ke klíčovým informacím, rozhodovacím strukturám nebo zakázkám, a to často rychleji a efektivněji než formálními cestami (Sornoza-Parrales et al., 2018). Pro zahraniční firmy to znamená nutnost přizpůsobit se prostředí, kde tradiční obchodní strategie nemusí být samy o sobě účinné bez paralelního budování mezilidských vazeb.

Budování guanxi vyžaduje značné úsilí a čas. Zahrnuje nejen obchodní komunikaci, ale také neformální interakce, jako jsou společné večere, výměna darů či účast na osobních nebo rodinných událostech. Tyto aktivity jsou vnímány jako prostředky ke kultivaci vztahů a posílení důvěry. Jednou vytvořené guanxi se stává morálním závazkem, který vyžaduje reciprocitu, jež nemusí být okamžitá, ale je vždy závazná. V některých případech je přátelský vztah nebo silná osobní vazba rozhodujícím faktorem při výběru obchodního partnera, bez ohledu na formální parametry nabídky (Chang et al., 2016).

S guanxi úzce souvisí i koncept mianzi (面子), který lze přeložit jako „tvář“ nebo „společenská prestiž“. Mianzi je kulturním mechanismem udržujícím sociální rovnováhu a respekt ve vztazích. V obchodním kontextu se projevuje zejména důrazem na zachování důstojnosti všech zúčastněných, protože přímá kritika, odmítnutí nebo konfrontace se často vnímají jako urážka, která může vést k poškození vztahů. Ztráta mianzi může znamenat ztrátu důvěry i reputace, zatímco její posilování přispívá ke stabilitě a kontinuitě vztahů (Chang et al., 2016). Zahraniční podnikatelé by proto měli jednat s taktem, empatií a diplomatickým přístupem, zejména při vyjednávání či řešení problémů.

V porovnání s českým prostředím představuje guanxi výrazný kulturní kontrast. Česká podnikatelská kultura je založena spíše na formálních strukturách, právních normách a transparentních procesech. Obchodní vztahy jsou do velké míry institucionalizované a klíčovou roli hraje smluvní rámec, zatímco osobní vztahy jsou považovány za doplňkové.

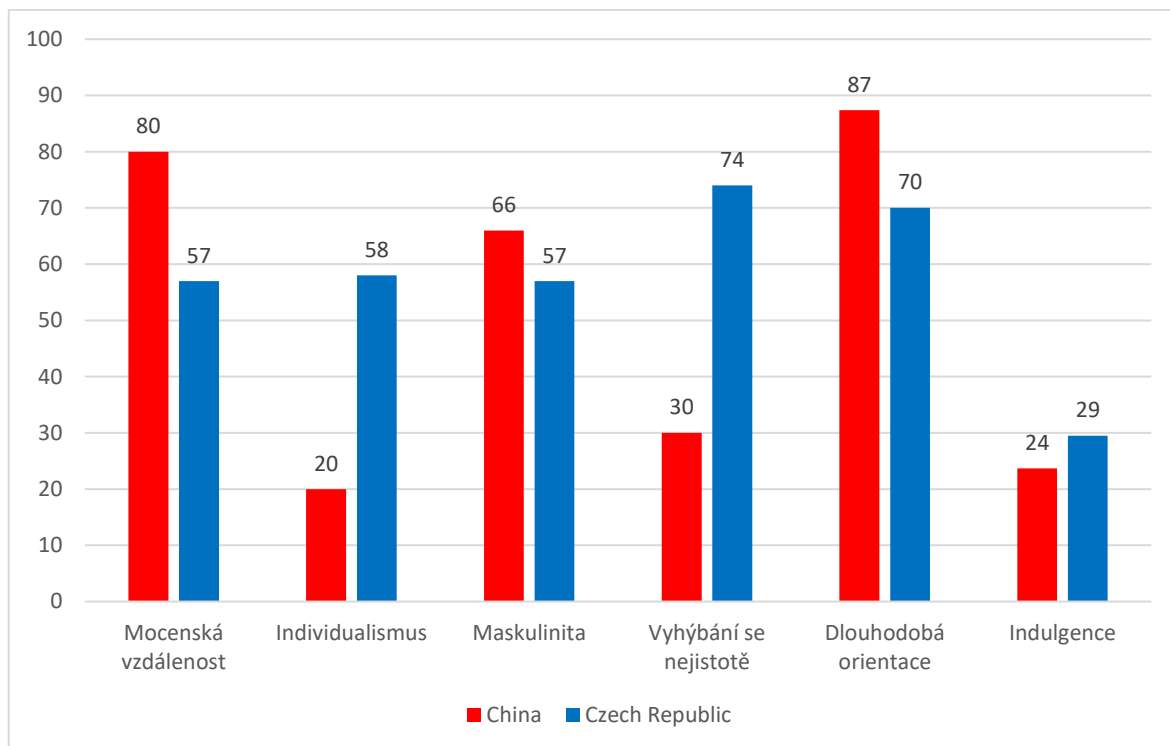
V České republice se běžně očekává rovný přístup ke všem aktérům, kdežto v Číně se důležitost jednotlivce odvíjí i od jeho postavení v síti guanxi (Chen, 2017). To znamená, že metody navazování obchodních partnerství, vedení jednání či budování důvěry mohou v obou kulturách nabývat zcela odlišných forem.

Tato kulturní specifika nabývají zásadního významu zejména v případech, kdy se zahraniční subjekt rozhodne založit výrobní pobočku v Číně. Zkušenosti ukazují, že úspěšné navázání vztahů s místními úřady, dodavateli či obchodními partnery výrazně zvyšuje pravděpodobnost hladkého a efektivního vstupu na trh. V případě, že je investice realizována ve spolupráci s místními partnery (např. prostřednictvím převodu personálu a infrastruktury ze společného podniku), může kvalitní guanxi urychlit proces přechodu a eliminovat řadu administrativních překážek (Zhao a Castka, 2021). Navíc osobní vazby napomáhají stabilizaci provozu v počáteční fázi a umožňují pružnější adaptaci na lokální podmínky.

V kontextu projektu investice do založení nové pobočky je tedy guanxi nejen kulturním fenoménem, ale i strategickým nástrojem. Dobře vybudovaná síť vztahů může pozitivně ovlivnit ekonomickou návratnost projektu, snížit transakční náklady a zvýšit pravděpodobnost dlouhodobé udržitelnosti podnikání v čínském prostředí. Proto by podnikatelské subjekty měly věnovat budování guanxi systematickou pozornost již ve fázi přípravy vstupu na trh.

#### **4.1.3 Hofstedeho dimenze a jejich dopad na řízení společností v Číně a České republice**

Hofstedeho dimenze představují model kulturních rozdílů mezi národy, který vychází z rozsáhlých empirických studií Geerta Hofstedeho. Tento model identifikuje šest klíčových dimenzí, které charakterizují národní kultury: mocenskou vzdálenost, individualismus versus kolektivismus, maskulinitu versus femininitu, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobou orientaci a indulgenci (Hofstede, 2011). Dimenze slouží jako nástroj pro pochopení hodnotových systémů, sociálních norem a způsobů chování napříč zeměmi a mají významný dopad na organizaci a řízení podniků v mezinárodním prostředí. Interpretace v této práci vychází nejen z dostupných dat publikovaných Hofstedem, ale i z autorových dlouholetých praktických zkušeností s řízením obchodních aktivit v Číně a interakcí s tamním podnikatelským i kulturním prostředím. Pro investici do nové pobočky v Číně je pochopení těchto kulturních odlišností nezbytné, neboť zásadně ovlivňují manažerské rozhodování, styl vedení, motivační systémy i celkové strategické plánování.



Obrázek 1 – Srovnání Hofstedeho dimenzí pro Českou republiku a Čínu

(zdroj: vlastní zpracování dat z <https://geerthofstede.com/>)<sup>1</sup>

### Mocenská vzdálenost

Mocenská vzdálenost měří míru, do jaké je v dané společnosti akceptována nerovnost mezi lidmi v hierarchii. Čína dosahuje vysokého skóre (přes 80 bodů)<sup>1</sup>, což znamená, že hierarchické rozdíly jsou vnímány jako přirozené a legitimní. Naopak Česká republika má nižší skóre (kolem 57 bodů)<sup>1</sup>, což odráží menší toleranci k autoritativnímu stylu řízení a vyšší důraz na participativní rozhodování. Pro řízení čínské pobočky to znamená nutnost respektovat formální hierarchii, kde podřízení nebudou přímo zpochybňovat rozhodnutí nadřízených. Manažerská komunikace musí být jasná, formální a autoritativní, zatímco v ČR je běžnější otevřená diskuse a kolektivní rozhodování.

### Individualismus vs. Kolektivismus

Česká republika je spíše individualistická společnost (60 bodů)<sup>1</sup>, což se projevuje v důrazu na osobní odpovědnost, autonomii a osobní úspěch. Naopak Čína je silně kolektivistická (20 bodů)<sup>1</sup>, což znamená, že lidé dávají přednost skupinovým cílům před individuálními ambicemi. V čínském pracovním prostředí je loajalita k firmě a vztahy mezi zaměstnanci

<sup>1</sup> Country comparison bar charts. Online. Geert Hofstede. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>. [cit. 2025-03-31].

klíčové. Vedení české pobočky bude muset při expanzi do Číny přizpůsobit systém odměn a motivace tak, aby zahrnoval nejen individuální, ale i týmové cíle a podporoval firemní soudržnost.

### **Maskulinita vs. feminita**

Maskulinita odráží míru preference tvrdých, výkonově orientovaných hodnot oproti pečujícím a harmonizačním aspektům. Čína i Česká republika mají relativně vysoké skóre (Čína 66, ČR 57)<sup>1</sup>, což naznačuje orientaci na výkon, úspěch a materiální cíle. V obou zemích bude tedy důležité nastavit motivační mechanismy založené na výsledcích. V čínském prostředí je však důraz na hierarchii a úspěch ještě silnější, což znamená, že manažeři musí zdůrazňovat pracovní nasazení a růst v rámci firemní struktury.

### **Vyhýbání se nejistotě**

Čína má relativně nízké skóre v dimenzi vyhýbání se nejistotě (30 bodů)<sup>1</sup>, což znamená, že čínské podniky jsou flexibilnější a ochotné přijímat změny. Česká republika má naopak vyšší skóre (74 bodů)<sup>1</sup>, což znamená vyšší potřebu stability, regulací a detailního plánování. To může ovlivnit řízení projektu nové pobočky, protože zatímco český management bude upřednostňovat jasné struktury a dlouhodobé plánování, čínské prostředí vyžaduje vyšší míru adaptace a schopnost rychlého rozhodování na základě aktuální situace.

### **Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace**

Čína dosahuje velmi vysokého skóre (87 bodů)<sup>1</sup>, což znamená silnou orientaci na budoucnost, investice do inovací a trpělivost v dosahování cílů. Česká republika je v této dimenzi více vyvážená (70 bodů)<sup>1</sup>, přičemž kombinuje pragmatický přístup s určitou mírou krátkodobého plánování. V čínském kontextu to znamená, že úspěšná expanze bude vyžadovat dlouhodobé budování vztahů s obchodními partnery a strategické plánování s horizontem několika let.

### **Indulgence vs. restriktce**

Indulgence (dovolená míra svobody a radosti) je v Číně poměrně nízká (24 bodů)<sup>1</sup>, což znamená, že společnost klade důraz na sebekontrolu a disciplínu. V České republice je naopak skóre vyšší (29 bodů)<sup>1</sup>, což ukazuje na větší míru volnosti v osobním a pracovním životě. Při řízení čínské pobočky bude proto důležité přizpůsobit firemní kulturu tak, aby odpovídala očekáváním místních zaměstnanců, kteří preferují jasně definované pracovní povinnosti a méně neformální atmosféru než v českém prostředí.

## **Shrnutí**

Kulturní rozdíly mezi Čínou a Českou republikou mají zásadní dopad na řízení společnosti a expanzi na čínský trh. Zatímco český přístup klade důraz na menší mocenskou vzdálenost, vyšší individualismus a nižší toleranci nejistoty, čínská kultura upřednostňuje hierarchii, kolektivismus a dlouhodobé plánování. Pro úspěšné založení nové výrobní pobočky je proto nezbytné přizpůsobit manažerské strategie místním podmínkám, zejména v oblasti řízení vztahů, rozhodovacích procesů a motivace zaměstnanců.

## **4.2 Specifika podnikatelského prostředí v Číně**

Podnikatelské prostředí v Číně je charakterizováno složitou kombinací centrálně plánované ekonomiky, postupující liberalizace tržních vztahů a důrazu na strategické řízení vztahů mezi státem a soukromým sektorem. Zahraniční investoři v Číně čelí jedinečným výzvám, které se týkají nejen kulturní adaptace a institucionální nejistoty, ale také regulatorních rámců, které se často mění v reakci na domácí i mezinárodní dynamiku. Zvláštní pozornost si zasluhuje právní rámec, daňová politika a systém investičních pobídek, které se v mnohém liší od evropského kontextu a mají přímý vliv na ekonomickou návratnost zahraničních projektů (Froese et al., 2019; Kenneth-Southworth et al., 2018).

### **4.2.1 Právní požadavky pro zahraniční firmy**

Zahraniční firmy působící v Číně musí při vstupu na trh splnit celou řadu právních požadavků. V první řadě jde o registraci společnosti, která probíhá u místních orgánů státní správy, přičemž důraz je kladen na specifikaci formy podnikání. Mezi nejčastější právní formy patří tzv. Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE), Joint Venture (JV) a Representative Office (RO). Každá z těchto forem je spojena s odlišnou úrovní právní autonomie, možnostmi podnikání a mírou zapojení čínských partnerů (Chen, 2022).

Dále je nezbytné dodržet legislativu upravující přístup k určitým odvětvím ekonomiky, která jsou klasifikována jako povolená, omezená nebo zakázaná pro zahraniční investice. Tato kategorizace je definována prostřednictvím tzv. „Negative List“, který určuje, do jaké míry je možné podnikat bez čínského partnera (Kenneth-Southworth et al., 2018). Významné změny v tomto seznamu probíhají pravidelně a jejich znalost je pro zahraničního investora klíčová.

Čínský právní rámec se rovněž vyznačuje vysokou mírou normativních dokumentů, které slouží jako vodítka pro správní orgány a podnikatele. I když nejsou formálně závazné,

jejich nedodržení může vést k problémům při získávání licencí či certifikací. Tento systém přispívá k institucionální nejednoznačnosti a vyžaduje od firem aktivní monitoring regulatorních změn a kvalitní právní zastoupení (Kenneth-Southworth et al., 2018).

Ve srovnání s Českou republikou je právní prostředí v Číně mnohem méně předvídatelné a postavené na vyšší míře diskrečních pravomocí místních úředníků. Zatímco český systém je stabilnější a více kodifikovaný, čínský právní rámec je dynamický a často podléhá politickým prioritám vládnoucí strany. Tato skutečnost klade zvýšené nároky na podniky v oblasti compliance a adaptace (Chen, 2022).

#### 4.2.2 Daňová politika a pobídky

Daňový systém v Číně prošel v posledních dekáдах významnou modernizací, přičemž hlavní daní pro podniky je daň z příjmu právnických osob (Corporate Income Tax – CIT), jejíž základní sazba činí 25 %. Vedle toho existují i regionální daně, DPH (13–17 %) a další odvody, které se liší v závislosti na lokalitě a odvětví podnikání (Hsu et al., 2018). Čínský daňový systém je centralizovaný, ale zároveň umožňuje místním vládám aplikovat specifické úlevy a pobídky s cílem přilákat investice.

Ve srovnání s Českou republikou je daňové zatížení v Číně srovnatelné nominálně, avšak v praxi nabízí Čína širší možnosti daňových úlev pro zahraniční investory. Česká republika poskytuje stabilnější a přehlednější daňový rámec, ale menší flexibilitu v přizpůsobování podmínek konkrétním investorům. Z pohledu investorů je čínský systém atraktivní zejména díky možnostem regionální diferenciaci daňových pobídek, což však zároveň vyžaduje pečlivou analýzu a znalost místních podmínek (Xing et al., 2018).

Pro zahraniční výrobní firmy, zejména v oblasti strojírenství, nabízí Čína zajímavé daňové pobídky při splnění určitých podmínek. Mezi hlavní nástroje podpory patří například snížené sazby CIT na 15 % pro podniky působící ve vybraných high-tech oblastech, nebo v rozvojových regionech (Hsu et al., 2018). Dále je možné uplatnit daňové úlevy na investice do výzkumu a vývoje, které hrají významnou roli při posilování inovační kapacity podniků.

Zahraniční strojírenské podniky mohou rovněž využít investičních pobídek na úrovni volných obchodních zón (Free Trade Zones – FTZs), které poskytují nejen daňové úlevy, ale také zjednodušené celní procedury, vyšší míru autonomie v řízení kapitálu a zrychlený proces schvalování investic (Froese et al., 2019). Při rozhodování o lokalitě nové výrobní pobočky je proto klíčové posoudit nejen výši daňového zatížení, ale i přístup k těmto formám podpory a jejich reálnou dostupnost v daném regionu.

## 5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce poskytla ucelený přehled klíčových konceptů souvisejících se strategickým plánováním v kontextu zakládání nové výrobní pobočky v zahraničí. Úvodní kapitola se věnovala definici strategického plánování jakožto systematickému procesu, který umožňuje organizacím efektivně směřovat k dosažení dlouhodobých cílů a přizpůsobovat se dynamickému podnikatelskému prostředí. V rámci této části byly popsány fáze plánovacího cyklu, včetně analýzy prostředí, formulace cílů, výběru strategie, její implementace a kontroly. Zvláštní důraz byl kladen na význam tohoto procesu při rozhodování o zahraničních investicích, zejména v prostředí s vysokou mírou regulatorních, kulturních a tržních odlišností, jaké představuje Čínská lidová republika.

Druhá část teoretického rámce se soustředila na různé typy podnikové expanze s důrazem na přímé zahraniční investice. Byly představeny organické a anorganické přístupy včetně akvizic, fúzí, strategických partnerství a joint ventures. Zásadním bodem se stalo podrobné rozebrání výhod a rizik spojených se zakládáním nové výrobní pobočky, což představuje formu organické expanze. Tato strategie je relevantní zejména tehdy, pokud si podnik přeje zachovat plnou kontrolu nad provozem a dlouhodobě budovat své postavení na specifickém trhu. V návaznosti na to byly identifikovány rozhodující faktory pro výběr lokality, tvorbu podnikatelského plánu a organizační zajištění provozu pobočky.

V další části byla věnována pozornost ekonomické teorii návratnosti investic, která tvoří nezbytný podklad pro finanční hodnocení efektivnosti zakládané pobočky. Byly vysvětleny základní metody hodnocení, včetně ukazatelů ROI, NPV a IRR, přičemž každá z těchto metod nabízí odlišný pohled na investiční výhodnost. Dále byly popsány nástroje pro analýzu rizik, jako je analýza citlivosti a scénářová analýza, které umožňují lépe predikovat dopad nejistot na budoucí výkonnost projektu. Tyto metodologické přístupy budou v praktické části aplikovány při modelování různých variant vývoje investičního projektu, jeho výnosů a nákladů.

Čtvrtá kapitola teoretické části představila analytické nástroje, které se využívají při hodnocení externího a interního prostředí firmy. Mezi ně patří SWOT analýza, PESTLE analýza a Porterův model pěti sil, které společně poskytují komplexní rámec pro posouzení tržních příležitostí, konkurence, regulatorních podmínek i makroekonomických vlivů. Vzhledem k zaměření práce na čínské prostředí byly tyto nástroje doplněny o specifika daného trhu, která budou dále aplikována v praktické části práce. Analytické přístupy tak

vytvářejí základ pro strategické rozhodnutí o lokalizaci pobočky a předpokládaném provozním modelu.

Závěrečná část teoretického rámce se zaměřila na kulturní, institucionální a regulatorní specifika čínského podnikatelského prostředí. Byly představeny rozdíly v řízení, komunikaci a vyjednávání, zejména na základě Hofstedeho dimenzí a konceptů jako guanxi či mianzi. V této souvislosti bylo poukázáno na nutnost přizpůsobení západního manažerského stylu specifikům čínské kultury. Teoretický rámec tak poskytl nejen návod, jak optimalizovat expanzní strategii z hlediska ekonomického, ale také jak předcházet interkulturním nedorozuměním, která by mohla ohrozit úspěšnost investice. Praktická část práce bude na tyto poznatky navazovat a ilustrovat jejich využití v reálných podmínkách podniku.

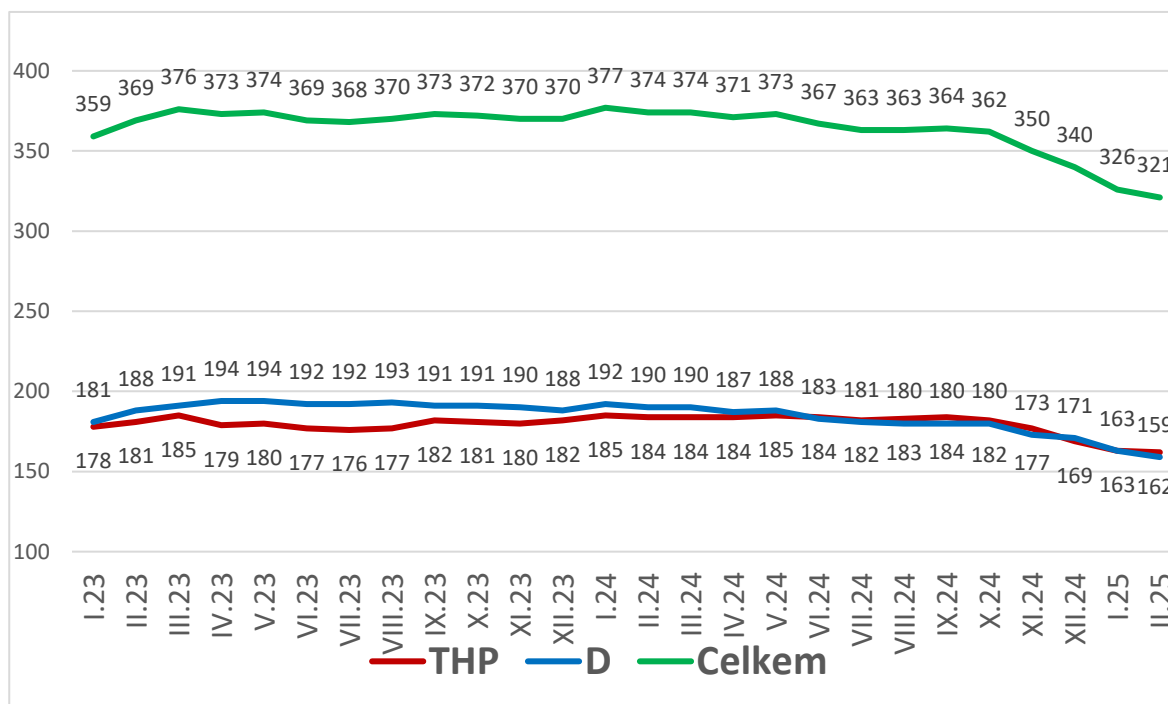
## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Pro posouzení ekonomické návratnosti investice je nezbytné nejprve porozumět základním charakteristikám vybrané společnosti, jejímu fungování a pozici na trhu.

### 6.1 Základní charakteristiky

Ferrit s.r.o. je soukromá česká společnost se sídlem ve Frýdlantu nad Ostravicí, která působí v oblasti důlní dopravy a podzemních technologických řešení. Byla založena v roce 1993 a od počátků svého působení prošla výraznou transformací z čistě obchodní firmy ve výrobní a vývojově orientovaný podnik. Základním předmětem činnosti je návrh a dodávka technických řešení pro přepravu osob, materiálu a těživa v důlních dílech, tunelech a jiných podzemních provozech. Své know-how uplatňuje zejména v náročných podmínkách hlubinné těžby, kde je kladen důraz na bezpečnost, efektivitu a modularitu dopravních systémů.



Obrázek 2 – Stav zaměstnanců na HPP, bez MD a RD ke konci měsíce

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Společnost zaměstnává k 28.2.2025 321 pracovníků a působí prostřednictvím poboček a servisních center v desítkách zemí. Většina zaměstnanců je soustředěna ve výrobním a vývojovém závodě ve Starém Městě u Frýdku-Místku, kde probíhá montáž, testování i administrativní řízení projektů. Firemní struktura se soustředí na propojení technického,

výrobního a obchodního úseku, čímž podporuje integraci činností napříč vývojem, výrobou a realizací zakázek.

Ferrit je známý schopností rychle reagovat na změny v legislativních požadavcích jednotlivých trhů a přizpůsobit tomu své výrobky. Díky úzké spolupráci s těžebními firmami se společnosti daří rozvíjet technická řešení na míru, včetně vývoje specializovaných prototypů, autonomních systémů a zařízení do prostředí s vysokým rizikem výbuchu. Významnou součástí zázemí je interní polygon, na němž se provádí ověřování technických parametrů a provozní způsobilosti vyráběných strojů.

Vzhledem k povaze produktů je pro Ferrit typická důsledná orientace na certifikaci a plnění standardů bezpečnosti. Stroje a zařízení splňují evropské směrnice, a to včetně nejvyšších kategorií určených do prostředí s nebezpečím výbuchu. Právě tento důraz na kvalitu a bezpečnost přispěl k tomu, že společnost získala důvěru velkých globálních hráčů v oblasti těžby uhlí, rud i podzemního inženýrství.

## 6.2 Historie společnosti a postavení na trhu



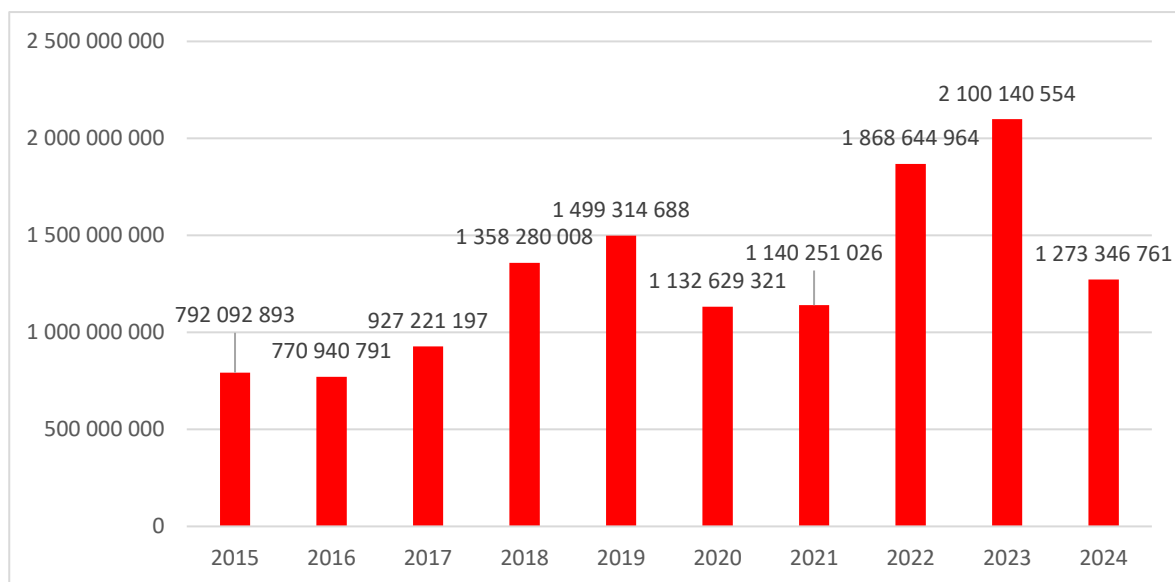
Obrázek 3 – Výrobní areál firmy

*(zdroj: interní materiály společnosti)*

Založení společnosti Ferrit v roce 1993 bylo reakcí na potřebu obnovy dodavatelské infrastruktury pro důlní podniky po transformaci hospodářství ve střední Evropě. Z původně obchodní organizace se firma v roce 1996 přesunula do areálu ve Starém Městě, kde zahájila

vlastní výrobu. Následné roky byly ve znamení technologických investic, vývoje produktů a rozšiřování kompetencí v oblasti vlastního inženýrství. Strategickým milníkem se stala orientace na závěsné dopravní systémy, díky nimž si společnost vybudovala globální reputaci.

Klíčovým rysem růstu firmy bylo postupné pronikání na zahraniční trhy. Zatímco v prvních letech tvořily hlavní odbytiště země východní Evropy, od počátku 21. století se Ferrit zaměřil i na mimoevropské trhy, zejména do Asie, Latinské Ameriky a v posledních letech také do Afriky. Tato internacionalizace byla doprovázena zakládáním dceřiných společností a servisních center, která umožnila zefektivnit dodávky, posílit servisní kapacity a zkrátit reakční dobu při řešení technických problémů.



Obrázek 4 – Vývoj tržeb firmy, CZK

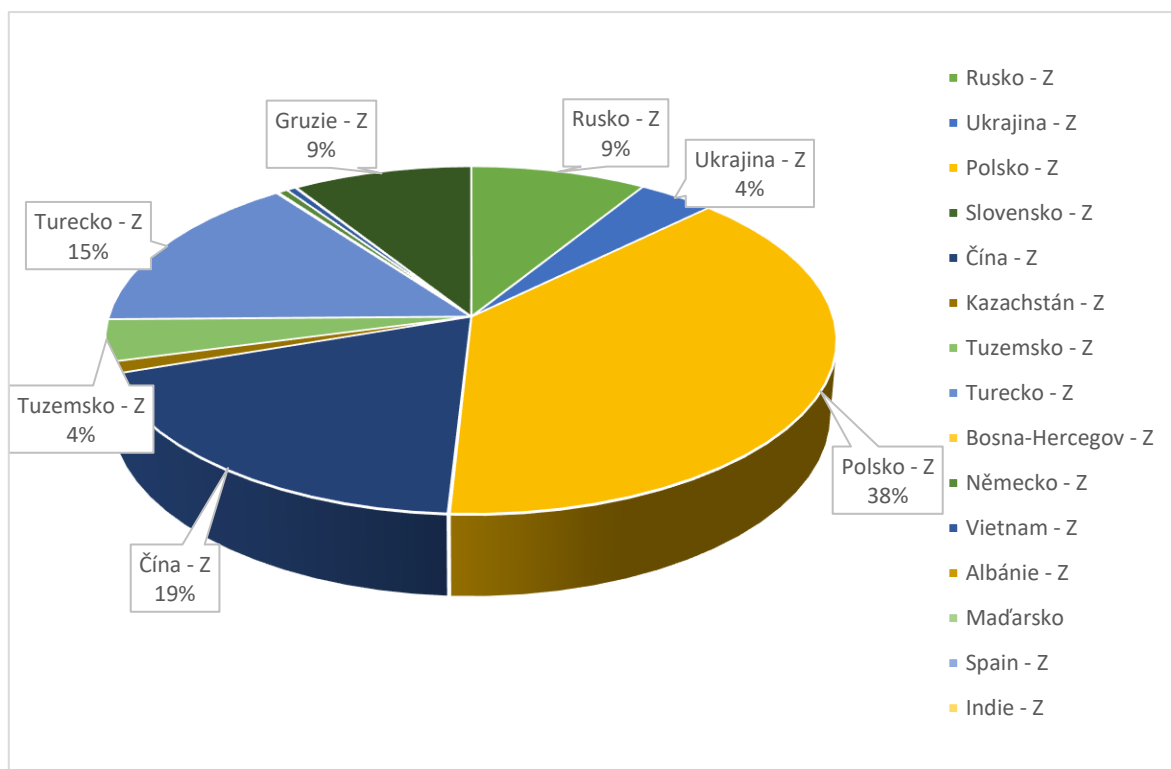
*(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)*

Jak je patrné z Obrázku 4, v roce 2024 došlo k poklesu tržeb společnosti oproti předchozím dvěma letům. Tento výkyv lze přičíst pokračujícím globálním nejistotám a zhoršené geopolitické situaci, včetně dopadů války na Ukrajině, která ovlivnila některé odběratele ve východní Evropě a způsobila narušení dodavatelských řetězců. Přesto zůstává úroveň tržeb nad úrovní z let před rokem 2022, což svědčí o celkové stabilitě růstového trendu. Plán na rok 2025 navíc opět počítá s růstem tržeb, což naznačuje obnovu dynamiky a potvrzuje schopnost firmy přizpůsobit se vnějším výzvám.

Postavení společnosti na trhu je dnes výsledkem systematické práce v oblasti vývoje, obchodu a zákaznické podpory. Ferrit je v současnosti vnímán jako jeden z technologických

lídrů v segmentu důlní dopravy. Jeho konkurenční výhodou je kombinace inženýrské flexibility, vysoké provozní spolehlivosti strojů a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Firma se pravidelně účastní odborných soutěží a veletrhů, přičemž získala např. ocenění v kategorii Transport v rámci Mining Technology Excellence Awards.

Důležitou charakteristikou aktuální tržní pozice je diverzifikace produktového portfolia podle typů dopravy, tedy závěsné, kolejové i kolové, a snaha o snížení závislosti na energetickém uhlí. V posledních letech společnost zvýšila podíl dodávek do sektoru rud a rozvíjí zakázky v oblasti autonomních a bezemisních pohonů. Tržní pozice Ferritu tak spočívá nejen na vysoké technické úrovni výrobků, ale i na strategickém řízení a orientaci na budoucí trendy v důlním průmyslu.



Obrázek 5 – Struktura tržeb 2024 podle teritorií

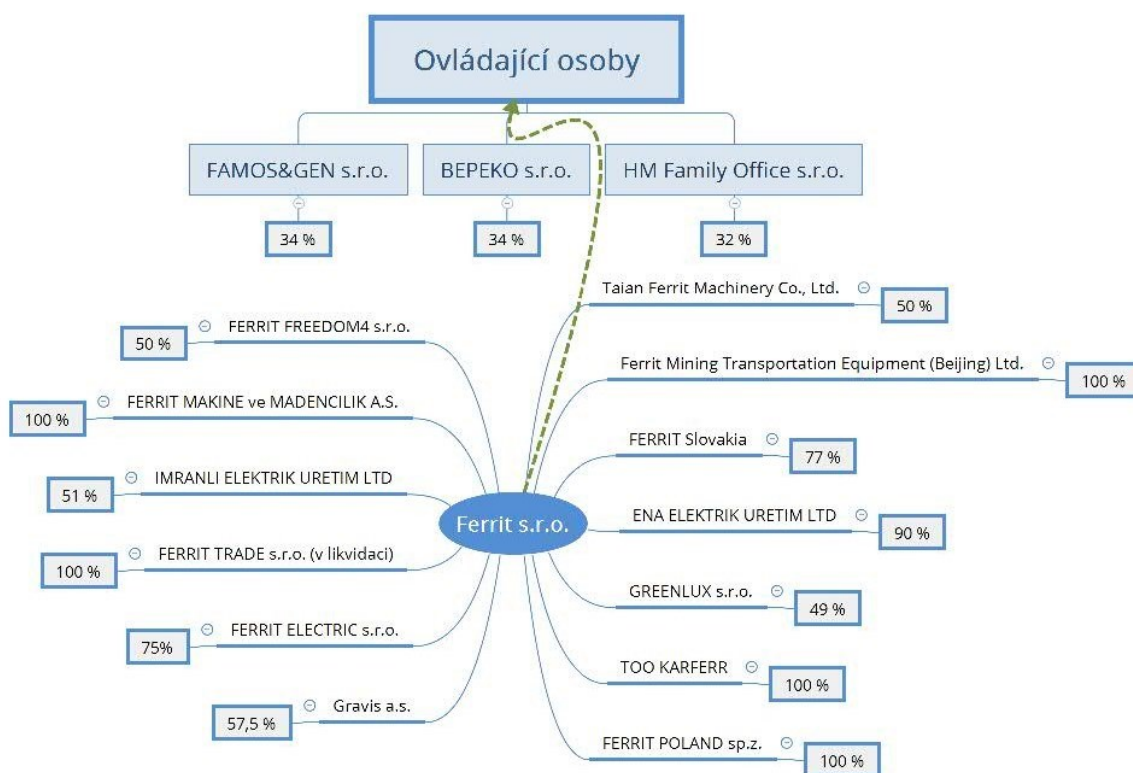
(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

### 6.3 Organizační struktura

Společnost FERRIT s.r.o. je soukromou českou společností s ručením omezeným, jejíž základní kapitál ve výši 10 050 000 CZK je rozdělen mezi tři právnické osoby: BEPEKO s.r.o., FAMOS GEN s.r.o. a HM Family Office s.r.o., z nichž každá drží přibližně jednu třetinu podílu na základním kapitálu společnosti. Společnost sídlí ve Frýdlantu nad Ostravicí

a jejím statutárním orgánem jsou tři jednatele – Ing. Petr Mohelník, Ing. Petr Kovář a Miroslav Heczko (Výpis z obchodního rejstříku, 2025). Tento model řízení umožňuje pružné rozhodování a zároveň přináší vysokou míru odpovědnosti v rámci vedení firmy.

Ferrit s.r.o. disponuje sítí dceřiných a přidružených společností, jejichž existence je důsledkem dlouhodobé strategie internacionalizace a přímého přístupu ke klíčovým těžebním trhům. Mezi nejvýznamnější zahraniční pobočky patří společnosti v Číně, Polsku, Turecku, Kazachstánu a na Ukrajině, které slouží jak jako prodejní zastoupení, tak servisní centra s vyškoleným personálem. Tato síť umožňuje společnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků, efektivně provádět servisní zásahy a udržovat blízký kontakt s trhem. Z hlediska investičního plánování pak tato síť přináší synergické efekty v oblasti logistiky, marketingu a technické podpory.



Obrázek 6 – Struktura vztahů

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

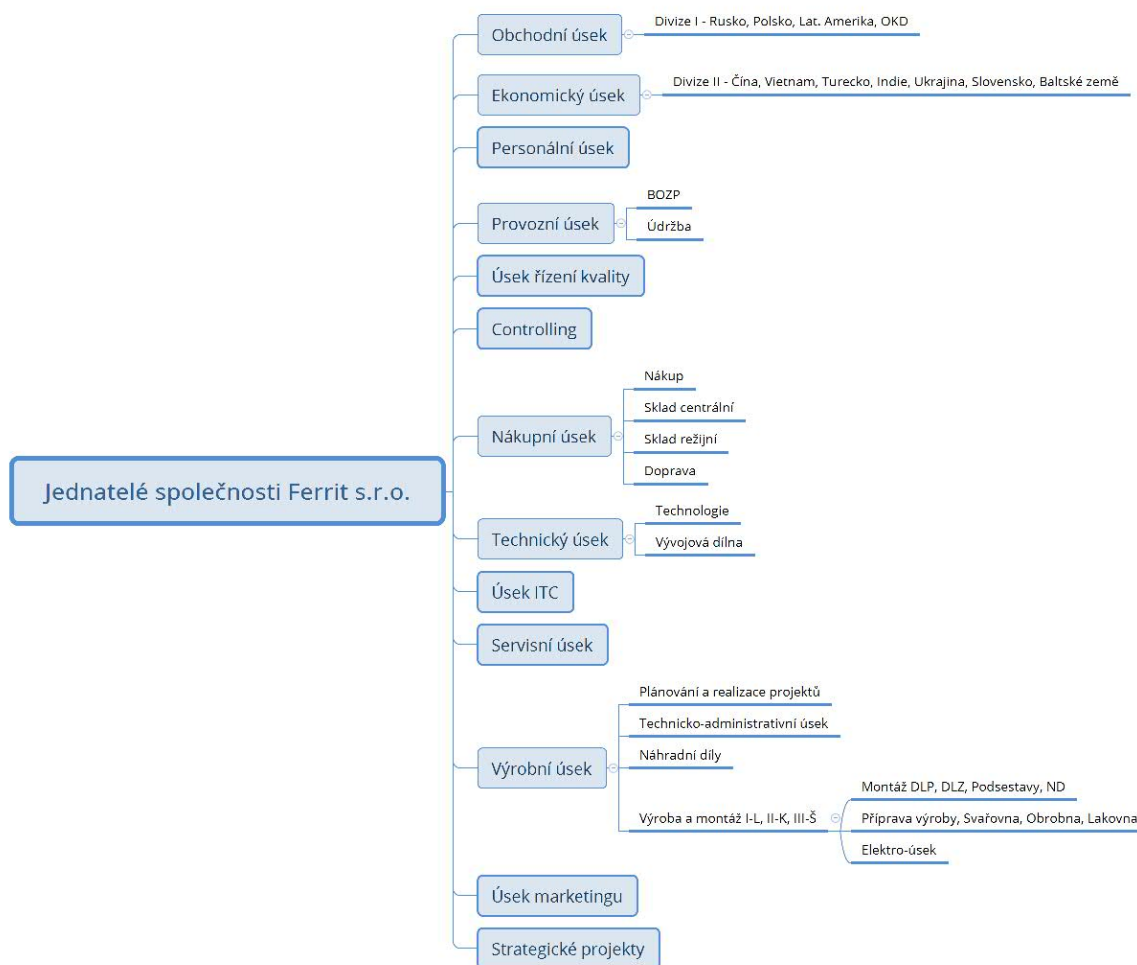
Společnost Ferrit působí na čínském trhu dlouhodobě, a to prostřednictvím dvou klíčových entit. První z nich je společnost Ferrit Mining Transportation Equipment (Beijing) Ltd., založená v roce 2010, která je 100 % vlastněna společností Ferrit s.r.o. a plní funkci obchodního a servisního zastoupení na území Čínské lidové republiky. V roce 2011 pak byl

založen společný podnik Taian Ferrit Machinery Co., Ltd., jehož hlavním účelem bylo mimo jiné provádění generálních oprav důlních lokomotiv v provincii Šan-tung. V rámci aktuální strategické transformace a s cílem posílení přímého řízení operací se plánuje založení nové výrobní pobočky, která bude 100 % vlastněna Ferrit Mining Transportation Equipment (Beijing) Ltd.. Tím bude zajištěno splnění regulačních požadavků pro status lokálního podniku v souladu s čínskou legislativou. Tato majetková kontinuita a více než desetiletá přítomnost společnosti na čínském trhu představují významný základ pro efektivní implementaci nového investičního projektu.

Vedle dceřiných společností byla v rámci rozšíření produktového portfolia založena také společnost Ferrit Electric s.r.o., která se specializuje na vývoj elektronických komponent a řídicích systémů pro důlní stroje. Výsledkem této spolupráce jsou produkty jako Datalogger a systém Service 4.0, které výrazně přispívají k digitalizaci a prediktivní údržbě technologií. Tato technologická integrace představuje významný kvalitativní skok v oblasti nabídky společnosti Ferrit a je příkladem úspěšného interního rozvoje, který přináší nejen inovační potenciál, ale i nové investiční příležitosti.

Stávající organizační struktura společnosti Ferrit s.r.o. je funkcionalisticky uspořádaná a orientována na tradiční vertikální řízení. V čele stojí jednatelé, pod nimiž jsou samostatně řízené úseky jako obchodní, technický, provozní, personální, IT, marketingový či výrobní. Každý z těchto úseků je dále členěn na specializovaná oddělení, například nákupní úsek zahrnuje BOZP, údržbu, dopravu nebo sklady, zatímco výrobní úsek pokrývá jednotlivé fáze produkce a montáže. Tento model přináší vysokou míru specializace, avšak omezuje flexibilitu při řízení komplexních projektů přesahujících hranice jednotlivých útvarů.

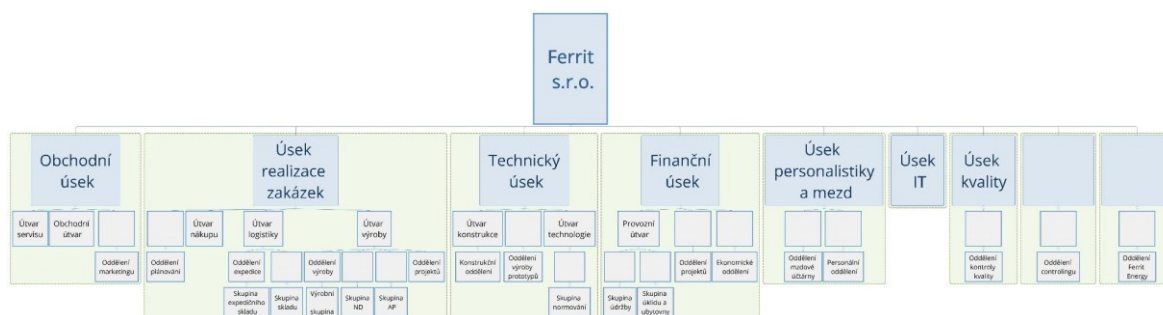
Součástí organizační struktury jsou rovněž dvě geograficky orientované obchodní divize – Divize I a Divize II. Divize I odpovídá za trhy Ruska, Polska, Latinské Ameriky a OKD, zatímco Divize II spravuje klíčové trhy jako Čína, Vietnam, Turecko, Indie, Ukrajina, Slovensko a pobaltské státy. Toto územní rozdělení reflektuje strategickou orientaci firmy na těžební regiony a zároveň zajišťuje geografickou diverzifikaci obchodních rizik. Vzhledem k plánované nové pobočce v Číně lze očekávat posílení významu Divize II v rámci celkové struktury a řízení obchodních operací.



Obrázek 7 – Stávající organizační struktura firmy

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Na základě interní SWOT analýzy zpracované vrcholovým managementem byl v roce 2024 navržen nový model organizační struktury s cílem transformace společnosti na tzv. „procesně řízenou firmu“. Nový návrh organizačního schématu reflektuje potřebu zefektivnění meziútvarové spolupráce, zjednodušení komunikačních toků a zajištění vyšší odpovědnosti jednotlivých útvarů za klíčové výstupy. V návrhu je posílena role liniových manažerů, zavedena jasná hierarchie řízení (od 0. do 4. úrovně) a zřetelně vymezeny kompetence mezi útvary výroby, logistiky, kvality, plánování a realizace projektů.



Obrázek 8 – Nově navržená organizační struktura firmy

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Součástí nové struktury je rovněž vznik tzv. výrobních skupin, které jsou nově definovány dle typologie strojů – závěsné, kolové, pásové a kolejové techniky. Tento přístup umožňuje lepší kontrolu nad jednotlivými segmenty výroby, vyšší efektivitu plánování kapacit a optimalizaci nákladových struktur. Zároveň se posiluje role útvaru kvality a kontrolních mechanismů napříč celou organizační strukturou, což odpovídá rostoucím požadavkům zákazníků na certifikaci, dokumentaci a sledovatelnost výroby. Nová struktura tak vytváří stabilní základ pro další expanzi společnosti, včetně investičního projektu nové výrobní pobočky v Číně.

## 6.4 Produktové portfolio

Společnost Ferrit s.r.o. disponuje rozsáhlým produktovým portfoliem určeným pro náročné podmínky hlubinné i povrchové těžby. V současnosti zahrnuje nabídka více než šest desítek specifických strojů a zařízení, které jsou konstruovány s ohledem na bezpečnost, modularitu a provozní spolehlivost. Produkty jsou dodávány zákazníkům nejen ve standardizovaných konfiguracích, ale rovněž ve variantách přizpůsobených konkrétním požadavkům těžebních podniků. Společnost klade důraz na flexibilitu, a proto je schopna konstruovat zařízení dle individuálních zadání, specifikovaných podmínek provozu a účelu nasazení.

V rámci čínského trhu jsou významně zastoupeny zejména produkty z řady důlních závěsných lokomotiv DLZ130F, DLZ210 a DLZA, jejichž technické parametry a provozní vlastnosti odpovídají požadavkům lokálních provozovatelů. Vzhledem k pokračujícímu rozšiřování trhu v Číně tvoří tyto produkty základní pilíř lokálního portfolia. V rámci této kapitoly budou detailně analyzovány vybrané klíčové produkty, zatímco ostatní výrobní řady budou uvedeny pouze orientačně, a to s cílem poskytnout ucelený přehled o širí produktového portfolia společnosti Ferrit.

#### 6.4.1 Závěsná doprava (Monorail)

##### Důlní lokomotiva závěsná DLZ130F-CR



Obrázek 9 – Důlní lokomotiva závěsná DLZ130F-CR

*(zdroj: interní materiály společnosti)*

Model DLZ130F-CR je moderní důlní diesellová závěsná lokomotiva, která reprezentuje novou generaci strojů vyvinutých s důrazem na ekologické a legislativní požadavky čínského trhu. Lokomotiva je vybavena technologií Commonrail, což znamená, že disponuje pokročilým systémem vstřikování paliva, který výrazně snižuje emise a přispívá k úspornějšímu provozu. Je navržena pro provoz na závěsné jednokolejové dráze profilu I155, a to jak v horizontálním směru, tak i ve sklonech do 35°. Typická konfigurace zahrnuje dvě kabiny obsluhy, středovou motorovou jednotku a volitelně až pět přídavných hnacích jednotek, čímž je zajištěna potřebná trakční síla i ve ztížených provozních podmínkách.

Technické řešení lokomotivy DLZ130F-CR zohledňuje vysoké nároky na provozní bezpečnost, spolehlivost a zároveň i na komfort a ergonomii ovládání. Kabiny obsluhy jsou navrženy tak, aby poskytovaly dostatečný výhled, ochranu před vnějšími vlivy a snadnou dostupnost všech ovládacích prvků. Hydraulický pohon umožňuje plynulé zrychlování i při práci s těžkými soupravami v nerovném terénu. Díky modulárnímu konceptu lze lokomotivu

doplnit o různé typy připojitelných zařízení z portfolia Ferrit, což umožňuje její využití v rámci širokého spektra důlních operací od přepravy materiálu až po speciální úkoly spojené s obsluhou technologických zařízení v podzemí.

DLZ130F-CR byla kompletně navržena a vyvinuta v rámci společnosti Ferrit jako přímá reakce na specifické požadavky čínské legislativy a technických standardů v oblasti důlní dopravy, které společnost identifikovala díky svému dlouhodobému působení na místním trhu. Právě čínský trh byl impulsem k vývoji této konstrukční řady (Commonrail, CR), která je přizpůsobena místním normám týkajícím se emisí a provozní účinnosti. Lokomotiva si rychle našla pevné místo v portfoliu produktů dodávaných na čínský trh, kde je v současnosti vnímána jako preferované řešení pro přepravu osob a materiálu v závěsných dopravních systémech.

#### **Důlní lokomotiva závěsná DLZ210F-CR**



Obrázek 10 – Důlní lokomotiva závěsná DLZ210F-CR

*(zdroj: interní materiály společnosti)*

DLZ210F-CR je výkonnější verzí důlní závěsné lokomotivy navrženou pro přepravu náročnějších souprav a těžších nákladů ve složitějších provozních podmínkách. I tento model je osazen dieslovým motorem s technologií Commonrail, čímž se zajišťuje nižší

produkce emisí a lepší palivová účinnost při zachování vysokého výkonu. Konstrukčně je DLZ210F-CR určena pro závěsné jednokolejové dráhy profilu I155 a je schopna provozu ve sklonech až do 35°. Lokomotiva je optimalizována pro dlouhé trasy a intenzivní provoz, při kterém je důraz kladen na provozní stabilitu, vysokou tažnou sílu a minimalizaci odstávek.

Tento model využívá osvědčenou modulární platformu Ferrit, která umožňuje snadnou konfiguraci dle konkrétních požadavků zákazníka. Zesílený rám a robustní konstrukce podvozku zajišťují stabilitu při provozu se zvýšeným zatížením, a to i v dlouhodobém nasazení. DLZ210F-CR je vybavena pokročilými bezpečnostními a kontrolními systémy, které umožňují efektivní řízení a sledování provozních veličin. Lokomotiva může být rovněž provozována prostřednictvím dálkového ovládání a připojena na nadřazené systémy řízení důlní dopravy, čímž se zvyšuje její využitelnost ve vysoce automatizovaných provozech.

DLZ210F-CR byla společností Ferrit vyvinuta s ohledem na specifické potřeby čínského trhu, přičemž hlavní motivací byly rostoucí požadavky na přepravní kapacitu a přísnější ekologické předpisy. Díky své výkonnosti a konstrukční flexibilitě si lokomotiva rychle našla své místo v nabídce určené pro zákazníky, kteří hledají spolehlivé a výkonné řešení pro náročné dopravní operace v hlubinných dolech. Využití DLZ210F-CR se předpokládá zejména v provozech, kde je kladen důraz na minimalizaci prostojů, efektivní údržbu a celkovou dlouhodobou provozní efektivitu.

### **Důlní lokomotiva závěsná akumulátorová DLZA**

Lokomotiva DLZA je moderním zástupcem akumulátorových závěsných důlních lokomotiv, vyvinutým s důrazem na bezemisní provoz a maximální bezpečnost v prostředí s nebezpečím výbuchu. Její hlavní výhodou je elektrický pohon napájený z akumulátorových baterií, což umožňuje provoz bez produkce výfukových plynů a hluku, které jsou typické pro dieselové agregáty. Tento stroj byl navržen zejména pro použití v dolech s výskytem metanu nebo tam, kde je obtížné zajistit dostatečné větrání. Lokomotiva DLZA tak nabízí ideální řešení pro provozy, které musí splňovat přísné bezpečnostní a ekologické normy. Akumulátorový provoz rovněž přináší výhody v oblasti údržby a celkové provozní náročnosti.

Z konstrukčního hlediska je DLZA navržena jako modulární platforma, která umožňuje různé konfigurace dle specifických požadavků zákazníka. K dispozici jsou tři základní typy této lokomotivy: DLZA30F, DLZA60F a DLZA90F, které se odlišují výkonem, konstrukční délkou a kapacitou přepravního zatížení. Každý z těchto typů lze osadit jedním ze čtyř

dostupných typů lithiových bateriových bloků, které se liší svou kapacitou a umožňují optimalizaci dojezdu, provozní doby a celkové hmotnosti lokomotivy podle provozních podmínek. Právě možnost volby mezi bateriovými variantami zajišťuje vysokou míru přizpůsobitelnosti a efektivity v rámci daného provozu, aniž by bylo nutné měnit konstrukční základ stroje.



Obrázek 11 – Důlní lokomotiva závěsná akumulátorová DLZA30F

*(zdroj: interní materiály společnosti)*

Z hlediska provozního nasazení je lokomotiva DLZA optimální volbou pro důlní provozy, které směřují k ekologizaci a automatizaci dopravy. Lokomotivu lze napojit na nadřazené dispečerské systémy řízení dopravy, a díky integrované diagnostice je možné sledovat klíčové provozní parametry v reálném čase. Kromě nulových emisí se DLZA vyznačuje tichým chodem, sníženou vibrací a možností provozu i v uzavřených nebo špatně odvětrávaných důlních úsecích. Ferrit touto řadou reaguje na zvyšující se tlak na udržitelnost a bezpečnost provozu, zejména v Číně, kde nachází uplatnění v rámci nově budovaných či modernizovaných důlních komplexů. Kombinace výkonu, bezpečnosti, modularity a bezemisního pohonu činí z DLZA jeden z technologicky nejvyspělejších modelů ve svém segmentu.

#### 6.4.2 Pozemní kolejová doprava (Rail)

Produktová řada RAIL společnosti Ferrit představuje komplexní systém důlní dopravy využívající kolejnicové vedení s přímým kontaktem vozidel na traťovém svršku. Tento systém je založen na robustní infrastruktuře s rozchodem kolejí typicky 600, 750 nebo 900 mm, který umožňuje nasazení širokého spektra lokomotiv, vozíků a specializovaných přepravních zařízení. Využití pozemních kolejových systémů je výhodné především v horizontálních a mírně šikmých profilech důlních děl, kde je kladen důraz na vysokou přepravní kapacitu a efektivní rozdělení hmotnosti vozidla na trať. Typická nasazení zahrnují dopravu technologických celků, těženého materiálu i personálu v pravidelných cyklech.

RAIL systémy firmy Ferrit jsou koncipovány jako modulární a plně škálovatelné, což umožňuje jejich přizpůsobení specifickým požadavkům těžebních provozů různé velikosti i geologických podmínek. Významnou výhodou těchto systémů je jejich vysoká provozní spolehlivost a snadná údržba díky osvědčeným technickým řešením a široké základně kompatibilních komponent. Kromě samotných dopravních prostředků zahrnuje řada RAIL také sofistikovaná řešení pro výhybky, nakládací body, brzdové systémy i napojení na povrchové provozy. Firma Ferrit díky této řadě poskytuje zákazníkům možnost efektivní přepravy na delší vzdálenosti s důrazem na bezpečnost, výkon a integraci do širšího logistického systému dolu.

#### 6.4.3 Stroje s kolovým a pásovým podvozkem (Trackless)

Produktová řada TRACKLESS je odpovědí společnosti Ferrit na rostoucí poptávku po mobilní a flexibilní důlní technice, která není vázána na pevnou kolejnicovou infrastrukturu. Tyto stroje se pohybují volně po důlních komunikacích a jsou vybaveny buď dieselovým, nebo elektrickým pohonem, přičemž důraz je kladen na výkonnost, obratnost a odolnost vůči obtížným podmínkám podzemí. Mezi typické zástupce této řady patří nakladače, manipulátory, osobní vozidla či servisní vozy, které slouží pro přepravu osob, materiálu, náradí nebo pro speciální zásahy přímo na pracovišti. Samostatnost těchto strojů významně zvyšuje provozní flexibilitu dolu a umožňuje rychlou reakci na měnící se podmínky těžby.

Stroje TRACKLESS jsou navrženy s ohledem na jednoduché manévrování v úzkých chodbách a zajišťují vysokou úroveň bezpečnosti díky pokročilým brzdovým systémům, kamerám, senzorům a možnostem dálkového monitoringu. Všechny komponenty jsou dimenzovány pro extrémní zátěž a provoz v prostředí s výskytem prachu, vlhkosti nebo

výbušných plynů. Konstrukce těchto strojů umožňuje snadný servis a výměnu klíčových částí, čímž se minimalizují prostoje a snižují náklady na údržbu. Řada TRACKLESS rozšiřuje možnosti dopravní logistiky tam, kde by byl provoz kolejové dopravy omezený nebo neefektivní, a stává se tak nezbytným doplňkem tradičních systémů zejména v moderních důlních komplexech s proměnlivou těžební geometrií.

## 7 ANALÝZA ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY V ČÍNĚ

Za účelem zhodnocení investičního záměru je nezbytné analyzovat strategické příležitosti a rizika spojená s plánovaným založením nové pobočky společnosti Ferrit v Číně.

### 7.1 SWOT a PESTLE analýza příležitostí a rizik

Pro podrobné posouzení relevantních faktorů byly použity dvě komplementární metody, a to SWOT analýza zaměřená na vnitřní a vnější aspekty a PESTLE analýza širšího makroprostředí.

#### 7.1.1 SWOT analýza

Tabulka 1 – SWOT analýza společnosti

|                 | Pozitivní                                                                                                                                                                                                                                                                    | Negativní                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interní faktory | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30+ let zkušeností a tradice</li> <li>• Vlastní vývoj, flexibilita</li> <li>• Vybudovaná servisní síť</li> <li>• Strategická poloha, český kapitál</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabá firemní kultura a chybějící plánování</li> <li>• Problémy v interní komunikaci a přenosu know-how</li> <li>• Neefektivní mzdový systém a fluktuace zaměstnanců</li> <li>• Slabá úroveň středního managementu</li> </ul>                                                     |
| Externí faktory | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výroba v zemích s nižšími náklady</li> <li>• Rozšiřování na nové trhy</li> <li>• Technologické inovace a vlastní know-how</li> <li>• Strategická partnerství s těžebními firmami</li> <li>• Dotační a investiční pobídky</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabilita dodavatelů, výkyvy cen surovin</li> <li>• Cenově i technologicky silná konkurence</li> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> <li>• Politická a ekonomická rizika, vývozní omezení</li> <li>• Kopírování produktů a ztráta duševního vlastnictví</li> </ul> |

*(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)*

SWOT analýza představuje klíčový nástroj pro posouzení interních a externích faktorů, které ovlivňují podnikatelské rozhodování. V této práci vychází z materiálu zpracovaného top managementem společnosti Ferrit s.r.o., přičemž je doplněna o kontext investičního záměru založení nové výrobní pobočky v zahraničí. Identifikace silných a slabých stránek podniku

spolu s příležitostmi a hrozbami umožňuje formulovat strategii, která podporuje maximalizaci návratnosti investice a omezení potenciálních rizik spojených s expanzí.

### **Silné stránky (Strengths)**

Silné stránky reflektují vnitřní kapacity a předpoklady firmy, které poskytují konkurenční výhodu. U společnosti Ferrit s.r.o. se jedná zejména o technologickou vybavenost, dlouholeté know-how a vztahy s klíčovými zákazníky, což je zásadní při vstupu na nové trhy a při plánování návratnosti investic.

- Dlouholetá tradice a zkušenosti z oboru – Společnost Ferrit s.r.o. disponuje více než třicetiletou tradicí, během níž získala rozsáhlé zkušenosti v oblasti důlní dopravy. Historická kontinuita a odborná expertiza pracovníků představují významnou konkurenční výhodu, která podporuje důvěryhodnost u partnerů a zákazníků na zahraničních trzích. Z pohledu návratnosti investice do nové pobočky znamená tato skutečnost vyšší pravděpodobnost úspěchu při vyjednávání kontraktů i při stabilizaci provozních procesů.
- Vlastní vývoj a flexibilita – Schopnost samostatného vývoje a improvizace je dlouhodobým atributem společnosti. V kontextu zakládání nové pobočky to umožňuje rychle reagovat na specifické technické požadavky cílového trhu. Možnost přizpůsobit výrobky podle lokálních norem a podmínek zvyšuje šanci na obchodní úspěch a současně snižuje závislost na externích dodavatelských technologiích.
- Vybudovaná servisní síť a orientace na zákazníka – Ferrit s.r.o. se může opřít o již existující servisní strukturu v několika zemích, což výrazně snižuje náklady na budování důvěry a technické podpory v novém teritoriu. Tato skutečnost má přímý dopad na urychlení návratnosti investice, neboť zajištění servisu je v oblasti důlní dopravy často klíčovým rozhodovacím kritériem zákazníka.
- Geografická poloha a český kapitál – Strategická poloha v rámci střední Evropy umožňuje efektivní logistické propojení s ostatními trhy. Skutečnost, že se jedná o ryze českou firmu s loajálními zaměstnanci, podporuje vnímání spolehlivého partnera i v zemích, kde hraje původ firmy roli v rozhodovacím procesu. Tato výhoda se může příznivě odrazit i při získávání dotačních titulů nebo výhodnějších úvěrových podmínek.

### **Slabé stránky (Weaknesses)**

Slabé stránky jsou interní faktory, které mohou snížit efektivitu expanze nebo prodloužit dobu návratnosti investice. Identifikace těchto slabin umožňuje již v plánovací fázi zohlednit rizika a navrhnout odpovídající opatření.

- Nízká úroveň firemní kultury a absence finančního plánování – I přes technickou vyspělost firma čelí nedostatkům v oblasti řízení, zejména v podobě chybějící kultury systematického finančního plánování. To může negativně ovlivnit cash flow nové pobočky a celkovou kontrolu nad investičním projektem. Bez implementace efektivních kontrolních mechanismů hrozí opožděná identifikace problémů a tím i zhoršení návratnosti investice.
- Problémy v interní komunikaci a kompetencích – Nejasné vymezení kompetencí a slabá komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení představují riziko pro přenos know-how do nové lokace. V kontextu zakládání nové pobočky to může znamenat zpoždění při nastavování výrobních a servisních procesů, což prodlužuje období, než bude investice přinášet očekávaný výnos.
- Neefektivní mzdový systém a fluktuace – Nevhodně nastavený mzdový systém a s tím související fluktuace zaměstnanců negativně ovlivňují stabilitu týmu. V nově zakládané pobočce, kde je klíčová kontinuita a přenos odbornosti, může taková slabina znamenat zvýšené náklady na zaškolování a prodloužení doby k dosažení plné provozní efektivity.
- Slabá řídicí úroveň středního managementu – Výrazná slabina ve schopnostech středního managementu se může projevit zejména v zahraniční pobočce, kde je nezbytné mít samostatné a schopné vedoucí pracovníky. Nedostatečné řízení na této úrovni zvyšuje nároky na intervenci ze strany centrály, čímž dochází k přetížení vedení a k narušení operativní flexibility.

### **Příležitosti (Opportunities)**

Příležitosti představují vnější faktory, které může podnik využít k rozšíření své působnosti, zlepšení konkurenceschopnosti a posílení tržního postavení. U společnosti Ferrit s.r.o. vyplývají zejména z vývoje globálního těžebního průmyslu, technologického pokroku a možnosti hlubší integrace s klíčovými zákazníky a partnery. Jedna z příležitostí však úzce souvisí i s investičním projektem založení nové pobočky, a to výroba v levnějších zemích.

- Výroba v levnějších zemích – Založení výrobní pobočky v zemi s nižšími mzdovými a provozními náklady představuje strategickou příležitost pro zvýšení hospodárnosti a optimalizaci nákladové struktury. Tento krok je přímo v souladu s investičním záměrem a může významně zlepšit ukazatele ekonomické návratnosti – zkrátit dobu návratnosti investice (payback period), zvýšit čistou současnou hodnotu projektu a zlepšit poměr přínosů k nákladům (Benefit-cost ratio – BCR). Nižší režie výroby může zároveň umožnit nabídku konkurenceschopnějších cen na cílových trzích, což přináší potenciál pro zvýšení tržního podílu a rychlejší dosažení provozní soběstačnosti nové pobočky.
- Rozšiřování na nová teritoria a trhy – Ferrit s.r.o. má za sebou úspěšnou historii expanze do zahraničí, zejména v oblasti východní Evropy a Asie. Další potenciál růstu spočívá ve vstupu na nové geografické trhy, kde existuje poptávka po důlní dopravě a souvisejících technologiích. Přítomnost na více trzích diverzifikuje rizika a stabilizuje příjmy, čímž zvyšuje odolnost celého podniku vůči ekonomickým výkyvům.
- Rozvoj vlastního know-how a technologické inovace – Ferrit disponuje vlastním vývojem, který umožňuje pružně reagovat na specifické požadavky zákazníků a vytvářet technicky unikátní řešení. Příležitost spočívá v dalším prohlubování inovačních kapacit, například v oblasti elektromobility v podzemních prostorech nebo automatizace provozu, čímž lze zvýšit technologickou prestiž značky a otevřít cestu k prémiovým zakázkám.
- Navázání strategické spolupráce s těžebními firmami – Díky své odbornosti a stabilitě je Ferrit přirozeným partnerem pro těžební společnosti, které hledají nejen dodavatele zařízení, ale i dlouhodobé servisní a vývojové partnery. Prohlubování těchto vztahů otevírá prostor pro společné projekty, sdílení rizik a stabilní kontrakty s vysokou přidanou hodnotou.
- Využití dotačních a investičních pobídek – Firma má možnost čerpat z domácích i zahraničních dotačních titulů zaměřených na rozvoj průmyslu, digitalizaci nebo výzkum a vývoj. Správně cílené využití těchto prostředků může urychlit realizaci strategických projektů, snížit investiční náklady a tím zvýšit ekonomickou efektivitu provozu.

## Hrozby (Threats)

Hrozby tvoří externí faktory, které mohou negativně ovlivnit realizaci investičního projektu nebo jeho návratnost. Jejich včasná identifikace je podmínkou úspěšného řízení rizik, zejména při expanzi do geograficky a ekonomicky odlišného prostředí.

- Nestabilita dodavatelů a výkyvy v cenách surovin – Spolehlivost a náklady na vstupy jsou kritickými faktory pro jakoukoliv výrobní pobočku. Zvláště v zahraničí může firma čelit nečekaným výpadkům v dodávkách nebo skokovým nárůstům cen komponent. To může vést k prodloužení výrobních lhůt a negativně ovlivnit cash flow, čímž se zvyšuje riziko prodloužení návratnosti investice.
- Konkurence – zejména z hlediska ceny a inovací – Na zahraničních trzích, zejména v Asii nebo Latinské Americe, je běžné setkat se s agresivní cenovou politikou místních výrobců. Kromě ceny může být konkurence silná i z hlediska technologické úrovně či schopnosti přizpůsobit se místním normám. Firma musí nabídnout přidanou hodnotu, jinak bude návratnost investice ohrožena slabším odbytem.
- Trh práce – Nedostatek kvalifikovaných pracovníků a tlak na mzdy. V některých regionech může být nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo vysoká fluktuace závažnou komplikací pro rozjezd výrobního provozu. Vyšší náklady na adaptaci či nábor nových pracovníků mohou vést ke zvýšení provozních nákladů a oddálení návratu investovaných prostředků.
- Politicko-ekonomická rizika a vývozní restrikce – Změny politického klimatu, celní bariéry nebo regulace vývozu technologií mohou negativně ovlivnit provoz nově založené pobočky. Významným rizikem je také možné zhoršení vztahů mezi Českou republikou a cílovou zemí. Takové události se obtížně predikují, ale mají zásadní dopad na investiční jistotu.
- Kopírování výrobků a černý trh s náhradními díly – V méně regulovaných trzích je běžné nelegální napodobování technických řešení a prodej neautorizovaných dílů. Tyto praktiky mohou poškodit pověst značky a ovlivnit servisní model pobočky, který je důležitým zdrojem příjmů. Významná je i hrozba ztráty duševního vlastnictví a know-how, které tvoří základ konkurenční výhody.

### 7.1.2 PESTLE analýza

#### Politické faktory

Čínské politické prostředí je stabilní, s dominantní rolí komunistické strany, která centralizuje rozhodovací procesy. Stát má silný vliv v těžebním sektoru, který je z velké části pod jeho kontrolou (Kirsanov, 2023). To přináší určitou míru predikovatelnosti a podpory, ale zároveň i riziko rychlých a zásadních změn vlivem politických rozhodnutí. Zahraniční investoři čelí politickým rizikům, včetně regulatorních zásahů nebo možného plíživého vyvlastnění prostřednictvím zpřísněné legislativy (Campisi a Caprioni, 2017).

Čína zároveň podporuje rozvoj průmyslu skrze aktivní politiku, například prostřednictvím programu „Made in China 2025“<sup>2</sup>, který zvýhodňuje mimo jiné i domácí výrobce důležitých technologií. Na druhé straně nový zákon o zahraničních investicích přinesl sjednocení pravidel a posílil právní jistotu. Lokální vlády soutěží o investory skrze tzv. „ekonomiku starostů“, nabízejí pobídky včetně daňových úlev či levných pozemků (Jin, 2023). Zahraniční firmy musí chápat význam vztahů s vládními činiteli a zapojení do regionálních rozvojových plánů.

#### Ekonomické faktory

Čína jako druhá největší ekonomika světa vykazuje stabilní, byť mírně zpomalující růst HDP. Trh nabízí vysokou poptávku, zejména v těžebním průmyslu, kde je Čína světovým lídrem v produkci až 31 surovin včetně uhlí, železa a vzácných kovů (Kirsanov, 2023). Investice do infrastruktury a rozsáhlé projekty, jako Pás a stezka, stimulují poptávku po těžebních technologiích. Stabilní měnová politika a dohled nad jüanem snižují kurzová rizika pro zahraniční investory.

Ekonomické prostředí je zároveň ovlivněno cenovými cykly komodit, kdy v době vysokých cen roste ochota investovat do strojů, zatímco při poklesu jsou investice utlumeny. Čína disponuje rozsáhlou pracovní silou a nižšími mzdovými náklady oproti Západu, avšak dochází k růstu mezd a kvalifikace pracovníků. V odvětví těžebního strojírenství je dostupný vyšší počet inženýrů a techniků, což přispívá k růstu produktivity. Pro zahraniční firmy to znamená jak konkurenční tlak, tak i příležitost pro uplatnění technicky vyspělých řešení.

---

<sup>2</sup> Strategický program čínské vlády pro modernizaci domácího průmyslu do roku 2025.

### **Sociální faktory**

Sociálně-kulturní prostředí Číny přináší řadu specifík ovlivňujících podnikání v těžebním průmyslu. Ačkoli čínská populace stárne a růst pracovní síly zpomaluje, v průmyslu zůstává dostupné velké množství pracovníků, včetně migrujících z venkova. Zahraniční firmy těží z rostoucí kvalifikace, protože technické obory každoročně produkují tisíce odborníků. Vláda podporuje vzdělávání a investuje do rozvoje lidského kapitálu (Kirsanov, 2023). Významně roste důraz na bezpečnost práce, což nutí firmy investovat do školení a zajištění pracovních podmínek.

Zvýšené požadavky na bezpečnost reflektují i společenské očekávání a tlak médií. Podnikatelské prostředí formují kulturní hodnoty, přičemž v Číně je zásadní budování osobních vztahů a důvěry, takzvané guanxi. Pro zahraniční investory to znamená nutnost časově náročného navazování partnerství s místními subjekty. Silné lokální sítě ale mohou výrazně usnadnit provoz a expanzi. Kromě toho Čína klade stále větší důraz na společenskou odpovědnost firem, přičemž se očekává jejich přínos pro místní komunity i udržitelnost podnikání.

### **Technologické faktory**

Technologická úroveň Číny výrazně vzrostla, a to zejména v oblasti výzkumu a vývoje, do nějž země investuje 2–3 % HDP. Čína se transformovala z levné výrobní základny na globálního lídra v inovacích. V těžebním sektoru se prosazuje automatizace a digitalizace, přičemž vznikají takzvané chytré doly s autonomními stroji, senzory a umělou inteligencí. Sítě 5G umožňují vzdálené řízení a monitoring, což zvyšuje bezpečnost i efektivitu. Vláda technologický pokrok aktivně podporuje a vytváří tak prostředí náročné na technickou vyspělost dodavatelů.

Zahraniční firmy musí konkurovat nejen cenou, ale zejména technologiemi. Výhodou je existence rozsáhlého průmyslového a dodavatelského ekosystému. Častá je i spolupráce s místními výzkumnými institucemi. Vyspělá infrastruktura (logistická i energetická) a digitalizace podnikání usnadňují provoz. Na druhé straně je nutné dbát na ochranu duševního vlastnictví, protože rychlé tempo inovací a vysoká konkurence zvyšují riziko zneužití know-how. Technologické prostředí tedy nabízí silné příležitosti, ale vyžaduje vysokou úroveň adaptability a zabezpečení.

### **Právní faktory**

Právní prostředí v Číně prošlo významnými změnami, přičemž nový zákon o zahraničních investicích, účinný od roku 2020, sjednotil právní úpravu a odstranil nutnost čínských partnerů v řadě odvětví. Výroba důlních strojů je dnes otevřená zahraničním subjektům i ve formě plně vlastněných poboček. Právní systém je však složitý, protože kombinuje centrální a lokální normy a zahraniční investoři se musejí orientovat v různých kompetencích úřadů. Pozitivní trend představuje posilování ochrany investorů, například zřizováním obchodních soudů.

Stále je však třeba počítat s regulatorní nejistotou, zejména v oblasti ochrany duševního vlastnictví. Změny patentového zákona sice situaci zlepšují, ale firmy musí svá řešení aktivně chránit. V těžebním sektoru je klíčové dodržování pracovního a bezpečnostního práva, jelikož zaměstnanci mají zákonná práva, stroje musí splňovat přísné normy a výrobce nese odpovědnost i za bezpečnost zařízení v provozu. Environmentální a bezpečnostní předpisy jsou přísné a jejich porušení může znamenat vysoké sankce či zastavení provozu.

### **Environmentální faktory**

Environmentální aspekty mají v Číně rostoucí význam, zejména v souvislosti s přísnějšími regulacemi zavedenými po roce 2014. Hospodářský růst minulých dekád vedl ke znečištění ovzduší, půdy i vody, což si vynutilo reformy, jako je například povinné posuzování vlivu na životní prostředí (Environmental Impact Assessment – EIA), rekultivace a kontrola emisí. Úřady aktivně uzavírají zastaralé provozy a od těžařů vyžadují ekologičtější přístup. Zahraniční firmy tak musí nejen plnit přísné normy, ale i nabízet technologie s nižšími emisemi a menší ekologickou zátěží.

Zároveň se zde otevírají nové příležitosti, protože těžaři poptávají ekologicky šetrná řešení, která minimalizují dopady těžby. Čína směřuje ke klimatickým cílům (uhlíková neutralita do 2060) a investuje do technologií pro zelené hornictví. Stroje s vyšší palivovou účinností, nižší hlučností a možností rekuperace energie mají konkurenční výhodu. Nedodržení předpisů ale může znamenat nejen pokuty, ale i zastavení provozu. Environmentální faktory jsou proto klíčové z pohledu rizik i příležitostí a firma by měla jít nad rámec zákonných požadavků.

## 7.2 Zohlednění legislativních požadavků a regulací

Společnost Ferrit s.r.o. plánuje přechod ze současného modelu společného na formu plně vlastněné zahraniční společnosti, která bude realizována v již využívaných prostorách v high-tech zóně města Tchaj-an v provincii Šan-tung. Tento krok představuje zásadní změnu v přístupu k řízení výroby a provoznímu rozhodování. Převzetí plné kontroly umožní společnosti efektivněji implementovat technologické změny, optimalizovat logistiku a posílit vlastní pozici v rámci dodavatelského řetězce. Lokalita v podporované high-tech zóně navíc umožňuje jednat s místní samosprávou o využití dostupných investičních pobídek, daňových úlev či zrychleného schvalovacího procesu, což může pozitivně ovlivnit návratnost celé investice.

V rámci legislativního rámce Čínské lidové republiky bude nutné zajistit kompletní registraci nové právnické osoby u příslušných orgánů, zejména Ministerstva obchodu (MOFCOM) a místního úřadu pro tržní regulaci (AMR). Založení společnosti bude probíhat jako tzv. encouraged investment dle katalogu vydaného Národní komisí pro rozvoj a reformu (NDRC), přičemž činnost v oblasti důlní techniky a výroby mechanických zařízení spadá mezi podporované obory. V rámci příprav bude využito know-how dceřiné společnosti Ferrit China a spolupráce s lokální poradenskou kanceláří, která disponuje zkušenostmi s obdobnými projekty v rámci provincie Šan-tung.

Z hlediska fiskálních aspektů zůstává základní sazba daně z příjmu právnických osob ve výši 25 %. Místní daňová podpora v high-tech zóně města Tchaj-an spočívá ve vrácení 100 % podílu daní zůstávajících na úrovni okresní samosprávy po dobu tří let. Například v případě, že městský rozpočet obdrží 20 % z celkové daně zaplacené společností, tato část bude každoročně zpětně vyplacena firmě formou přímé finanční podpory. Tento mechanismus nezmění nominální sazbu daně, ale efektivně sníží daňové zatížení. Žádost o podporu bude podávána na základě roční uzávěrky a daňového přiznání spolu s potvrzením o zaplacení daně. Součástí vyjednávání s místní samosprávou je rovněž možnost podpory při náboru pracovníků, projektovém schválení, environmentálním posouzení a technickém rozvoji.

Výrobní program nové pobočky je zaměřen na montáž závěsných důlních lokomotiv DLZ130F, DLZ210 a DLZA, které musí splňovat platné čínské technické normy a bezpečnostní předpisy. Klíčovým standardem je v tomto ohledu norma CHINA IV, která definuje emisní limity a bezpečnostní opatření při provozu zařízení v podzemních dolech,

zejména v prostředí s nebezpečím výbuchu. Součástí procesu bude zajištění certifikace MA (Mining Approval) a spolupráce s čínskými certifikačními autoritami. Ferrit s.r.o. má v této oblasti opakovanou zkušenost díky předchozím projektům realizovaným v souladu s normami CHINA III a CHINA IV, což výrazně urychluje celý schvalovací proces a snižuje regulatorní rizika.

Významným kontextem, v němž se nová investice realizuje, je zařazení společnosti Ferrit s.r.o. do mezivládní iniciativy „One Belt, One Road“<sup>3</sup> mezi Českou republikou a Čínskou lidovou republikou. Dosavadní projekt, který byl v rámci této spolupráce veden, představoval společný výzkum a vývoj realizovaný ve formě společného podniku Taian Ferrit Machinery Co., Ltd. Vzhledem k tomu, že tato spolupráce bude ukončena a nová výrobní jednotka vznikne jako samostatný subjekt pod plnou kontrolou mateřské společnosti, bude Ferrit s.r.o. usilovat o opětovné zařazení nové investice na seznam projektů vedených v rámci této iniciativy. Výhody tohoto zařazení spočívají především ve zviditelnění firmy vůči státním institucím, zjednodušeném přístupu k podpoře a posílení vyjednávací pozice při jednání s místními úřady. Součástí závazků je každoroční podávání zpráv o průběhu projektu a spolupráci s příslušnými kontaktními místy v rámci česko-čínského mechanismu.

V oblasti externí podpory bude v rámci realizace projektu využita zejména podpora agentury CzechTrade. Tato instituce poskytuje asistenci při vyhledávání zaměstnanců a kvalifikovaných lokálních kooperantů, podporuje účast na oborových veletrzích a zprostředkovává kontakty v rámci prověřeného dodavatelského řetězce. Díky své přítomnosti v regionu Šan-tung CzechTrade disponuje znalostí lokálního prostředí a vazbami na municipální samosprávy, což může významně usnadnit operativní řešení vzniklých otázek. V případě potřeby bude projekt dále konzultován s ekonomickým úsekem Velvyslanectví České republiky v Pekingu, který může napomoci řešit regulatorní, celní či investiční otázky prostřednictvím diplomatických kanálů.

---

<sup>3</sup> Iniciativa „Jedno pásmo, jedna stezka“ (One Belt One Road) – čínský globální infrastrukturní program.

### 7.3 Analýza konkurence a tržních trendů

Kromě analýzy prostředí a legislativy je pro úspěšné založení nové pobočky klíčové pochopení konkurenčního prostředí a aktuálních vývojových trendů v cílovém odvětví.

#### 7.3.1 Identifikace hlavních konkurentů

Na čínském trhu s důlními závěsnými lokomotivami dominují především domácí výrobci, kteří těží z blízkosti k zákazníkovi, schopnosti rychlé reakce na změny v požadavcích a cenové agresivity. Mezi významné lokální konkurenty patří například Xinwen Scharf (Shandong), provozující několik typů certifikovaných lokomotiv, jako jsou DC125/105Y nebo DC200/105Y s maximální tažnou silou až 200 kN a výkonem 105 kW. Firma kombinuje částečné státní vlastnictví s německou spoluprací (JVC Scharf). Mezi další výrobce patří Yuxin Heavy Industry, Shandong China Coal Group, Jiangxi Siton, nebo Xiangtan Electric Manufacturing Group, jejichž nabídky pokrývají širokou škálu výkonnostních kategorií. Většina těchto společností má platné certifikace China III s platností do roku 2026, což jim umožňuje působit na největších projektech v rámci těžby uhlí a rud.

Vedle tradičních státních nebo polostátních podniků je možné sledovat i rostoucí vliv soukromých čínských výrobců, kteří často kombinují flexibilní výrobu s inženýrským přístupem a cíleným zaměřením na specializované požadavky zákazníků. Společnosti jako Jiangsu Jinsanli, Shanghai Shenchuan, či Henan Pingdingshan Tianlong se zaměřují na výrobu specifických typů závěsných lokomotiv s nižším nebo středním výkonem a rychlou dobou dodání. Například výrobce Shenchuan nabízí modely jako DL60/148Y nebo DL208/296Y s certifikací do roku 2024, což svědčí o jejich pravidelné certifikační aktivitě a udržování souladu s aktuální legislativou. Tito producenti disponují výhodou v podobě nižších nákladů na výrobu a schopnosti efektivně pokrýt poptávku v regionech s méně náročnými provozními podmínkami.

Mezi zahraničními dodavateli působícími na čínském trhu hraje nejvýznamnější roli německá společnost Scharf SMT, která na trhu figuruje s celou řadou výkonných modelů jako DC250/150Y (max. tažná síla 250 kN, výkon 150 kW). Tato značka je vnímána jako standard kvality a technologické spolehlivosti, což ji předurčuje pro použití v náročnějších aplikacích a projektech řízených zahraničním kapitálem. Kromě Scharfu se v databázi objevují i zmínky o dalších importérech či licencovaných dodavateli, kteří se často specializují na dílčí technologie nebo působí v rámci joint-venture struktur. Výzvou pro

zahraniční firmy zůstává nutnost splnit místní certifikace (např. China III), dodržovat předpisy ATEX/MA a zároveň obstát v cenovém tlaku místních konkurentů, kteří disponují levnější výrobní základnou.

Samostatnou kategorií na trhu tvoří výrobci specializovaných akumulátorových lokomotiv, rozdělených podle typu použité baterie na olověné a lithiové systémy. Mezi nejvýznamnější výrobce lithium-bateriových lokomotiv patří např. Shenchuan (Shanghai), který nabízí několik modelů včetně DL208/296Y. Tato zařízení se vyznačují nižšími emisemi, tichým provozem a možností nasazení v prostředí s přísnými bezpečnostními požadavky. U olověných baterií se prosazuje například Anhui Degao Mining Technology, jehož stroje jako DX100/60P nebo DX160/96P mají platné certifikace do roku 2027. Bateriové lokomotivy jsou často využívány v provozech se zákazem použití dieselových motorů, například v dolech s vysokým obsahem metanu. Z hlediska konkurenceschopnosti se jedná o rostoucí segment s důrazem na ekologii, bezpečnost a nízké provozní náklady.

### 7.3.2 Tržní podmínky a trendy v odvětví

V posledních letech dochází k významným posunům v oblasti důlní dopravy směrem k automatizaci a digitalizaci. Klíčovým trendem je vývoj autonomních dopravních systémů, které zvyšují provozní bezpečnost, efektivitu a umožňují provoz v náročných podmínkách. Jak uvádí Wang et al. (2022), implementace bezpilotního řízení v uhelných dolech vede k redukci lidských chyb a zvyšuje produktivitu v podzemním transportu. Ge et al. (2022) dále upozorňují na potřebu standardizace inteligentních vozidel v dolech, která je předpokladem širšího uplatnění těchto technologií. Současné výzkumy ukazují, že kombinace pokročilých senzorických systémů, umělé inteligence a dálkového řízení umožňuje vytvořit komplexní dopravní řešení s vysokou mírou adaptivity a autonomie.

Vývoj důlní dopravy je úzce spojen také s otázkami bezpečnosti a udržitelnosti. Yang et al. (2021) zdůrazňují, že pokročilé informační technologie, včetně real-time monitoringu a systémů preventivní údržby, výrazně přispívají ke snížení rizika pracovních úrazů. Cucuzza (2021) potvrzuje, že budoucnost těžebního sektoru spočívá v propojení mechanizace, automatizace a digitalizace, což reflektují i investice do systémů snižujících environmentální dopady, například stroje s nulovými emisemi. Long et al. (2024) přitom upozorňují na rostoucí význam modularity a flexibilních systémů schopných přizpůsobit se specifickým provozním podmínkám. Trendem je rovněž vývoj hybridních a vodíkových

pohonů, což lze sledovat na příkladu firmy Ferrit, která vyvíjí vodíkový nakladač DNKH14F.

Tržní prostředí v Číně je charakterizováno kombinací státní intervence a tržních mechanismů. Rastyannikova (2022) upozorňuje, že Čína si systematicky buduje postavení nejen jako dominantní spotřebitel, ale také jako výrobce těžební techniky a metalurgických zařízení. V důsledku geopolitických napětí a sankcí v některých regionech (např. Rusko) se zvyšuje závislost na čínských dodavatelích. To z Číny činí klíčového hráče na trhu důlních technologií, ale zároveň zvyšuje nároky na kvalitu, konkurenceschopnost a kapacitní dostupnost výrobců. Wang et al. (2024) zároveň uvádějí, že čínská vláda aktivně podporuje inovace v oblasti těžby a zpracování strategických surovin, což zahrnuje i podporu výzkumu v oblasti těžební logistiky a dopravy.

Ekonomická a regionální analýza důlního průmyslu v Číně podle Chena et al. (2022) ukazuje výrazné prostorové rozdíly v efektivitě provozů. Rozvinuté regiony těžby, zejména provincie jako Šan-si a Vnitřní Mongolsko, profitují z modernizovaných provozů, zatímco jiné oblasti zaostávají. To má vliv na poptávku po důlní technice s vysokou mírou automatizace a přizpůsobitelnosti. Liu et al. (2022) dále upozorňují na zvyšující se význam efektivního řízení životního cyklu zařízení, včetně prediktivní údržby, správy náhradních dílů a optimalizace provozních nákladů. V rámci globalizovaného trhu se proto jako konkurenční výhoda jeví schopnost nabídnout nejen technické řešení, ale také poprodejní servis a systémovou podporu včetně digitálních nástrojů pro řízení dopravních systémů v těžbě.

### 7.3.3 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost na trhu

Konkurenceschopnost v oblasti důlní dopravy v Číně je výrazně ovlivňována kombinací cenové politiky a technických parametrů nabízeného zařízení. Trh je extrémně citlivý na poměr výkon/cena, přičemž nízká cena bývá často prioritním kritériem při rozhodování zákazníků. Přestože kvalita zůstává klíčovým faktorem, je vnímána především prizmatem bezpečnosti, neboť zákazníci požadují, aby stroje splňovaly přísné normy a byly bezpečné pro obsluhu i prostředí. Tlak na co nejnižší náklady však nutí dodavatele hledat rovnováhu mezi dosažením vysoké bezpečnostní úrovně a minimalizací výrobních výdajů. Zákazníci často očekávají, že i bezpečnost bude zajištěna „levněji“, což vytváří napětí mezi kvalitou, certifikací a tržní cenou.

Vedle technicko-ekonomických parametrů hrají v Číně klíčovou roli obchodní vztahy a schopnost pružně reagovat na specifické požadavky zákazníků. Společnosti, které investují do budování dlouhodobých vztahů, pravidelné přítomnosti v terénu a otevřené komunikace, mají na trhu výraznou výhodu. Flexibilita v úpravách strojů na míru a ochota přizpůsobit výrobky specifickým provozním nebo bezpečnostním normám bývají vnímány jako známky důvěryhodného partnera. Ferrit v tomto směru čelí konkurenci lokálních výrobců, kteří díky jazykové a kulturní blízkosti dokážou rychleji přizpůsobit své výrobky aktuálním požadavkům odběratelů, čímž posilují svou pozici zejména v segmentu standardizovaných dodávek.

Významným faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost na čínském trhu je i dostupnost lokálních servisních center a technické podpory. Pro zákazníky je zásadní nejen kvalita zařízení při uvedení do provozu, ale i zajištění následné údržby, dostupnosti náhradních dílů a schopnosti rychlého zásahu při poruše. Firmy, které nedisponují lokálním zázemím, bývají oproti domácím hráčům v nevýhodě, a to i přes vyšší kvalitu nebo technické inovace. V tomto kontextu je pro Ferrit klíčové nejen udržení, ale i rozšíření kapacity stávajících servisních jednotek a systémů technické podpory, ideálně v rámci nově zakládané pobočky. Silná servisní infrastruktura zároveň podporuje loajalitu zákazníků a umožňuje pružně reagovat na neplánované výpadky provozu.

Neméně důležitým aspektem je splnění požadovaných certifikací, které jsou v čínském prostředí nejen technickým, ale i politickým nástrojem pro regulaci trhu. Certifikace zařízení pro provoz v prostředí s nebezpečím výbuchu, schválení pro použití v dolech či přístup na tzv. whitelisty národních těžařských konsorcií patří mezi standardní vstupní požadavky. Vzhledem k častým změnám v legislativě a technických normách je nutné mít v Číně stabilní tým, který je schopen sledovat a implementovat nové požadavky v reálném čase. V této oblasti je výhodou navázání spolupráce s místními odborníky a institucemi, které celý proces urychlují a snižují riziko zdržení při uvádění nových produktů na trh.

## 8 FINANČNÍ PLÁN PROJEKTOVÉHO NÁVRHU

Finanční a ekonomické posouzení představuje klíčový nástroj pro zhodnocení efektivnosti podnikatelských záměrů, zejména v případě expanze do zahraničí spojené s významnými kapitálovými výdaji. V rámci této diplomové práce je pozornost zaměřena na konkrétní situaci přechodu ze zanikajícího společného podniku v Číně na nově zakládanou plně vlastněnou dceřinou společnost. Tento nový subjekt bude umístěn ve stávajících prostorách původního JVC v high-tech zóně města Tchaj-an a bude plně vlastněn čínskou pobočkou mateřské firmy. Takto koncipované řešení umožní nejen splnění požadavků na právní status domácího subjektu, ale především zásadní úsporu počátečních investic díky využití existující infrastruktury, zařízení i lidských zdrojů.

Likvidací JVC a převodem vybraných aktiv a zaměstnanců do nové struktury dochází k zachování výrobního zařízení, testovacího polygonu a klíčového personálu. Tento přístup výrazně zkracuje dobu potřebnou k zahájení provozu a minimalizuje náklady spojené s výstavbou, pořízením nového vybavení či nábořem a zaškolením pracovníků. V kombinaci s lokalizovanou strategií finální montáže a testování lokomotiv v rámci nové pobočky je vytvořen základ pro dlouhodobě udržitelný provoz s vysokou nákladovou efektivitou.

Tato kapitola poskytuje systematický přehled finančního rámce projektu, přičemž důraz je kladen na čtyři klíčové oblasti: odhad počátečních výdajů, projekci tržeb a nákladů, časové rozložení provozních peněžních toků a vyhodnocení návratnosti vložených prostředků. Každá z uvedených částí je zpracována tak, aby podpořila kvalifikované rozhodování a strategické řízení projektu na základě věcně podložených údajů.

### 8.1 Odhad počátečních investic

Odhad počátečních investic vychází z kombinace reálných cenových údajů a interních podkladů, které byly získány z účetních a provozních výsledků jak zanikajícího společného podniku, tak stávající čínské dceřiné společnosti, jež se stane vlastníkem nové výrobní jednotky. Každá z nákladových položek byla podrobena individuální analýze z hlediska své nezbytnosti, výše a časového rozložení. Výsledný rozpočet tak reflektuje nejen účetní realitu, ale i strategický záměr minimalizace vstupních nákladů díky zachování již existující infrastruktury, vybavení a zkušeného personálu.

Náklady byly přepočteny v souladu s aktuálními nabídkami dodavatelů, interními kalkulacemi a historickými daty, přičemž důraz byl kladen na validitu vstupů a eliminaci

duplicit. Ve všech částech této diplomové práce byl pro přepočet měn mezi čínským jüanem (CNY) a českou korunou (CZK) použit kurz 3,32 CZK za 1 CNY dle kurzu České národní banky k 1. 1. 2025 (Kurzy devizového trhu, 2025). Tato část kapitoly slouží jako výchozí rámec pro další ekonomické hodnocení návratnosti projektu v navazujících kapitolách.

Tabulka 2 – Přehled počátečních investic

| Položka                                   | Náklady (CNY)  |
|-------------------------------------------|----------------|
| Instalace specifického výrobního zařízení | 300 000        |
| Aktualizace IT infrastruktury             | 150 000        |
| Certifikace                               | 100 000        |
| Administrativní náklady                   | 10 000         |
| <b>Celkem</b>                             | <b>560 000</b> |

*(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)*

### 8.1.1 Stavební úpravy haly a testovacího polygonu

Volba výrobních prostor v areálu původního JVC byla strategickým rozhodnutím, jehož cílem bylo minimalizovat investiční náklady spojené se zahájením provozu. Klíčovou výhodou tohoto řešení je možnost zachovat a dále využívat stávající infrastrukturu včetně testovacího polygonu, což eliminuje potřebu výstavby nových objektů. Původní kalkulace nákladů na výstavbu polygonu v České republice činily přibližně 12 milionů CNY, přičemž nejvýhodnější nabídka z Číny dosahovala hodnoty 9 milionů CNY. Díky dohodě s pronajímatelem, který plně uhradí stavební úpravy i propojení polygonu s výrobní halou, se tyto náklady promítají do nulového zatížení investičního rozpočtu. Tato úspora vytváří prostor pro efektivnější alokaci kapitálu na další klíčové oblasti projektu.

### 8.1.2 Instalace specifického výrobního zařízení

V rámci optimalizace investičních výdajů je významnou položkou instalace specifického výrobního zařízení, které bylo zachováno z předchozího provozu JVC. Jedná se o plně funkční a již odepsané vybavení, včetně lakovacích boxů, testovacích stolic a armovacích pracovišť, které bylo prověřeno z hlediska technického stavu a připravenosti k okamžitému využití. Vzhledem k tomu, že zařízení nevyžaduje nákup nových technologií, byly investice omezeny pouze na montážní práce, napojení na stávající infrastrukturu a drobné úpravy dle

nového layoutu výroby. Tyto náklady byly na základě interního rozpočtu a cenových nabídek stanoveny na 300 000 CNY.

### **8.1.3 Aktualizace IT infrastruktury**

Zajištění digitální návaznosti mezi novou pobočkou a mateřskou společností je nezbytným předpokladem efektivního řízení výroby a logistiky. V této souvislosti bylo rozhodnuto o rozšíření stávajícího systému SAP o moduly zaměřené na řízení zásob, plánování výroby, správu nákupu a sledování dodavatelských řetězců. Náklady na samotné licencování a implementaci těchto modulů, včetně přístupu pro pět klíčových uživatelů, činí dle dodavatelské nabídky 120 000 CNY. Nedílnou součástí investice je i odborné školení zaměstnanců, které zahrnuje jak technické aspekty systému, tak jeho každodenní provozní využití. Školení je rozpočtováno na 30 000 CNY. Celková výše investice do IT infrastruktury tedy dosahuje 150 000 CNY.

### **8.1.4 Certifikace**

Vzhledem k požadavkům čínské legislativy a technickým normám je nezbytné zajistit certifikaci výrobních procesů i finálních produktů. Tento krok je klíčový pro získání oprávnění k výrobě a prodeji lokomotiv na čínském trhu. Náklady na certifikaci byly stanoveny na základě předchozích zkušeností a aktuálních poplatků za zkušební procesy a administraci, a činí 100 000 CNY. Do této částky je zahrnuta příprava dokumentace, interní audity, poplatky za certifikační řízení a ověřovací zkoušky výrobků. Certifikace je plánována na třetí čtvrtletí roku 2025, v návaznosti na expiraci certifikace mateřské společnosti.

### **8.1.5 Administrativní náklady**

Založení nové společnosti v Číně vyžaduje splnění formálních podmínek včetně registrace subjektu, zápisu do relevantních databází a úhrady souvisejících správních poplatků. Tyto administrativní výdaje byly stanoveny na 10 000 CNY, přičemž zahrnují nejen náklady na samotnou registraci, ale také úhradu části základního kapitálu dle platné legislativy. Zbývající část základního kapitálu bude využita na krytí dalších investičních výdajů v souladu s potřebami rozpočtu. Tento přístup umožní flexibilnější nakládání s prostředky během prvních měsíců provozu.

## 8.2 Projekce tržeb a nákladů

Tabulka 3 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát na rok 2025

| CNY                           |                  |  | 2025              |               |
|-------------------------------|------------------|--|-------------------|---------------|
| Tržby                         | 收入               |  | 160 000 000       |               |
| Změna stavu zásob             | 库存变化             |  | -62 700 000       |               |
| <b>VÝNOSY</b>                 | <b>收入</b>        |  | <b>97 300 000</b> | <b>100,0%</b> |
| Doprava a balení              | 运输和包装            |  | 400 000           | 0,4%          |
| Certifikace                   | 认证               |  | 100 000           | 0,1%          |
| Marketing                     | 营销               |  | 40 000            | 0,0%          |
| Provize a ostatní služby      | 佣金和其他服务          |  | 0                 | 0,0%          |
| <b>Prodejní náklady</b>       | <b>销售成本</b>      |  | <b>540 000</b>    | <b>0,6%</b>   |
| Materiál                      | 材料               |  | 29 700 000        | 30,5%         |
| Energie                       | 能源               |  | 80 000            | 0,1%          |
| Ostatní spotřeba              | 其他消耗             |  | 0                 | 0,0%          |
| Údržba a opravy               | 维护和修理            |  | 0                 | 0,0%          |
| <b>Spotřeba</b>               | <b>消耗</b>        |  | <b>29 780 000</b> | <b>30,6%</b>  |
| Přímá pracovní síla           | 直接人工             |  | 4 000 000         | 4,1%          |
| <b>Mzdové náklady</b>         | <b>劳动力成本</b>     |  | <b>4 000 000</b>  | <b>4,1%</b>   |
| Kooperace                     | 合作               |  | 38 000 000        | 39,1%         |
| <b>CONTRIBUTION MARGIN</b>    | <b>贡献率</b>       |  | <b>24 980 000</b> | <b>25,7%</b>  |
| Mzdy THP + MNG                | 技术和经济人员工资 + 管理   |  | 16 360 000        | 16,8%         |
| Ostatní režijní náklady       | 其他间接费用           |  | 2 400 000         | 2,5%          |
| Leasingy, nájmy               | 租赁、租金            |  | 1 905 600         | 2,0%          |
| Ostatní výnosy                | 其他收入             |  | 0                 | 0,0%          |
| Ostatní náklady               | 其他支出             |  | 0                 | 0,0%          |
| <b>Ostatní náklady celkem</b> | <b>其他费用共计</b>    |  | <b>20 665 600</b> | <b>21,2%</b>  |
| <b>EBITDA</b>                 | <b>息税折旧摊销前利润</b> |  | <b>4 314 400</b>  | <b>4,4%</b>   |
| Odpisy                        | 折旧和摊销            |  | 0                 | 0,0%          |
| <b>EBIT</b>                   | <b>息税前利润</b>     |  | <b>4 314 400</b>  | <b>4,4%</b>   |
| Finanční náklady              | 财务成本             |  | 0                 | 0,0%          |
| Finanční výnosy               | 财务收入             |  | 0                 | 0,0%          |
| Kurzové ztráty                | 汇兑损失             |  | 0                 | 0,0%          |
| <b>FINANČNÍ NÁKLADY</b>       | <b>财务费用</b>      |  | <b>0</b>          | <b>0,0%</b>   |
| <b>EBT</b>                    | <b>税前利润</b>      |  | <b>4 314 400</b>  | <b>4,4%</b>   |

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Projekce tržeb a nákladů vycházejí z detailní manažerské výsledovky pro rok 2025, která reflektuje reálnou provozní kapacitu nové výrobní pobočky při plánované produkci 40 závěsných lokomotiv. Předpokládané tržby ve výši 160 milionů CNY zahrnují výhradně zakázky z čínského trhu, přičemž jejich struktura odpovídá přímému prodeji finálních produktů včetně základních podpůrných služeb. Vzhledem k přechodu ze zanikajícího JVC

a převodu aktiv na nově založenou entitu bylo možné výrazně snížit nákladovou základnu, zejména v oblasti kapitálových výdajů a režijních nákladů, což pozitivně ovlivňuje celkový hospodářský výsledek. Provozní model je postaven na lokalizované montáži a testování, zatímco klíčové komponenty budou zajišťovány prostřednictvím kooperace s čínskými dodavateli.

V rámci plánovaného hospodaření na rok 2025 je klíčovým aspektem efektivní struktura nákladů, která čerpá z dostupných vnitropodnikových zdrojů. Kromě provozních nákladů plynoucích z běžné činnosti bude v prvním roce významným faktorem také spotřeba skladových zásob, které budou převedeny z likvidované jednotky JVC a současně optimalizovány ve spolupráci s mateřskou společností. Tato změna stavu zásob ve výši -62,7 milionu CNY má přímý dopad na výslednou úroveň nákladů a výnosů, čímž zvyšuje vypovídací hodnotu výsledku hospodaření. Díky kombinaci lokalizace výroby, optimalizace stávajících kapacit a strategického plánování zásobování lze v prvním roce očekávat stabilní provoz s pozitivním hospodářským výsledkem, který vytvoří předpoklady pro budoucí růst.

### 8.2.1 Prognóza tržeb a růstový potenciál

Tabulka 4 – Plánované tržby

| Rok  | Počet lokomotiv | Cena za ks (CNY) | Tržby za lokomotivy (CNY) | Tržby za náhradní díly (CNY) | Tržby celkem (CNY) |
|------|-----------------|------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------|
| 2025 | 44              | 2 500 000        | 110 000 000               | 50 000 000                   | 160 000 000        |
| 2026 | 60              | 2 500 000        | 150 000 000               | 68 181 818                   | 218 181 818        |
| 2027 | 80              | 2 400 000        | 192 000 000               | 87 272 727                   | 279 272 727        |
| 2028 | 100             | 2 300 000        | 230 000 000               | 104 545 455                  | 334 545 455        |
| 2029 | 100             | 2 300 000        | 230 000 000               | 104 545 455                  | 334 545 455        |
| 2030 | 100             | 2 300 000        | 230 000 000               | 104 545 455                  | 334 545 455        |
| 2031 | 100             | 2 300 000        | 230 000 000               | 104 545 455                  | 334 545 455        |
| 2032 | 100             | 2 300 000        | 230 000 000               | 104 545 455                  | 334 545 455        |
| 2033 | 100             | 2 300 000        | 230 000 000               | 104 545 455                  | 334 545 455        |
| 2034 | 100             | 2 300 000        | 230 000 000               | 104 545 455                  | 334 545 455        |

*(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)*

Prognóza tržeb nové výrobní pobočky vychází z plánovaného meziročního navyšování produkce závěsných lokomotiv při současné optimalizaci jednotkových nákladů. V roce 2025 je plánováno vyrobit 44 lokomotiv, přičemž 40 z nich spadá přímo pod tento investiční projekt a zbývajících čtyři kusy představují dříve uzavřené kontrakty, jejichž plnění se promítne do tržeb daného roku. Jednotková cena ve výši 2,5 milionu CNY odpovídá tržní realitě na čínském trhu. Od roku 2027 je plánováno její postupné snižování až na 2,3 milionu

CNY, a to v důsledku technické standardizace, lokalizace výroby a zavedení úspor z rozsahu. Kromě samotných lokomotiv tvoří významnou složku tržeb i prodej náhradních dílů, jejichž hodnota je kalkulována jako stabilní procentuální podíl z obrátu a vychází z historických dat mateřské společnosti.

Postupné navyšování objemu výroby je navrženo tak, aby byla zachována kontinuita produkce po celý kalendářní rok. Společnost neplánuje přerušovanou výrobu závislou na jednotlivých zakázkách, ale kontinuální tok s částečnou výrobou na sklad. Tento výrobní režim umožní pružně reagovat na výkyvy v poptávce, které mohou být způsobeny sezónními investičními cykly nebo rozpočtovými omezeními zákazníků. Takový přístup významně snižuje tlak na dodací lhůty a zároveň posiluje vyjednávací pozici firmy v obchodních jednáních. Z dlouhodobého hlediska je strategickým cílem diverzifikace trhů, především směrem k regionům, jako jsou Kazachstán, Mongolsko, Vietnam, Indie, Turecko a Ukrajina. V těchto oblastech se předpokládá rostoucí poptávka po důlních dopravních prostředcích s vyšší přidanou hodnotou.

Zároveň probíhají přípravná jednání o vývoji bateriových lokomotiv jako reakce na rostoucí tlak na automatizaci a ekologizaci důlní dopravy. Tento inovační segment bude financován z reinvestice 20 % zisku mateřské společnosti. Tyto prostředky nebudou čerpány z rozpočtu nové pobočky, a tudíž nejsou zahrnuty v tomto finančním modelu. S ohledem na současnou fázi vývoje a absenci validovaných technicko-ekonomických parametrů nejsou bateriové lokomotivy zohledněny ani v prognóze tržeb. Přesto představují střednědobou růstovou příležitost, jejíž realizace by mohla posílit exportní potenciál pobočky a zároveň přispět k technologickému odlišení v rámci globální konkurence.

### **8.2.2 Odhad provozních nákladů**

Provozní náklady v roce 2025 byly stanoveny na základě detailní analýzy plánovaného výkazu zisků a ztrát (Tabulka 3 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát na rok 2025), která reflektuje produkci 44 lokomotiv. Tato struktura vychází z historických dat provozu JVC i dceřiné společnosti a byla upravena s ohledem na přechod výroby do nového režimu. Kalkulace zahrnuje jak fixní výdaje, tak variabilní náklady přímo navázané na objem výroby. Veškeré položky byly modelovány s výhledem na budoucí růst, přičemž se počítá s pravidelnou indexací dle inflace a očekávaného nárůstu objemu produkce v dalších letech.

Nejvýznamnější položkou jsou materiálové náklady, které byly upraveny o změnu stavu zásob ve výši -62 700 000 CNY, vycházející z plánovaného čerpání existujících

skladových zásob obou předchozích subjektů. Výsledná čistá spotřeba materiálu činí 29 700 000 CNY a zahrnuje široké spektrum vstupů od základních konstrukčních celků (rámy, svařence, kabiny) až po pohonné a elektronické systémy (motory, chlazení, řídicí jednotky). Do budoucna bude tato struktura nahrazena cílovým poměrem 80 % lokálních kooperací a nákupů v Číně a 20 % dovozem z České republiky, a to v návaznosti na dostupnost certifikovaných komponent.

Mzdové náklady činí 20 920 000 CNY, z čehož 4 000 000 CNY připadá na 27 pracovníků přímé výroby. Tito zaměstnanci, částečně převzatí z bývalého JVC, budou pracovat v systému střídavé montáže a servisu, s důrazem na zastupitelnost. Zbývajících 16 360 000 CNY zahrnuje mzdy technickohospodářských pracovníků a vedení, přičemž dominantní podíl představuje obchodní složka s variabilní složkou odměny ve výši 6 % z fakturovaných tržeb (počítáno konzervativně). Fixní část pak pokrývá funkce plánování, nákupu, ekonomiky, logistiky, kvality a HR.

Náklady na energie byly kalkulovány ve výši 80 000 CNY. Zahrnují provozní spotřebu elektřiny pro technologická zařízení (lakovna, kompresory), osvětlení hal a kanceláří. Hodnota byla navýšena s ohledem na očekávaný růst výrobních kapacit a inflaci. Fakturace energií probíhá jednorázově ročně v rámci nájemní smlouvy.

Fixní nájemné činí 1 905 600 CNY a skládá se ze dvou složek: výrobní hala v Tchaj-anu (1 500 000 CNY ročně, fakturace v březnu) a administrativní prostory v Pekingu (33 800 CNY měsíčně). Obě složky jsou smluvně zafixovány minimálně na pětileté období.

Ostatní provozní náklady činí 2 400 000 CNY a zahrnují:

- Servisní podporu, výjezdy, školení a montážní dohled: cca 1 200 000 CNY.
- Obchodní cesty, marketingové aktivity, náklady na ubytování a dopravu: cca 700 000 CNY.
- Administrativní a provozní režie (kancelářské vybavení, telefonní služby, drobný spotřební materiál): cca 500 000 CNY.

Specifické provozní náklady tvoří tři menší, avšak významné položky:

- Doprava a balení (400 000 CNY): Tato položka je variabilní a přímo navázaná na počet vyrobených a expedovaných lokomotiv, přičemž cena zahrnuje i přípravu na přepravu včetně dokumentace.

- Certifikace (100 000 CNY): Provádí se jednou ročně, přibližně na začátku třetího čtvrtletí. Zajišťuje soulad s čínskými technickými normami a platí se stabilní poplatek nezávislý na objemu výroby.
- Marketing (40 000 CNY): Zaměřen na správu oficiálních firemních účtů na platformách WeChat (微信) a TikTok, kde probíhá aktivní komunikace se zákazníky a partnery. Tato platforma tvoří v Číně primární nástroj online B2B prezentace.

Celková struktura provozních nákladů je nastavena tak, aby byla dlouhodobě udržitelná, transparentní a reflektovala reálné potřeby nově vzniklé pobočky. V návaznosti na budoucí rozšiřování výroby je plánována pravidelná aktualizace modelu, a to jak z pohledu změn v jednotkových nákladech, tak dle externích faktorů ovlivňujících vstupní ceny a provozní režii.

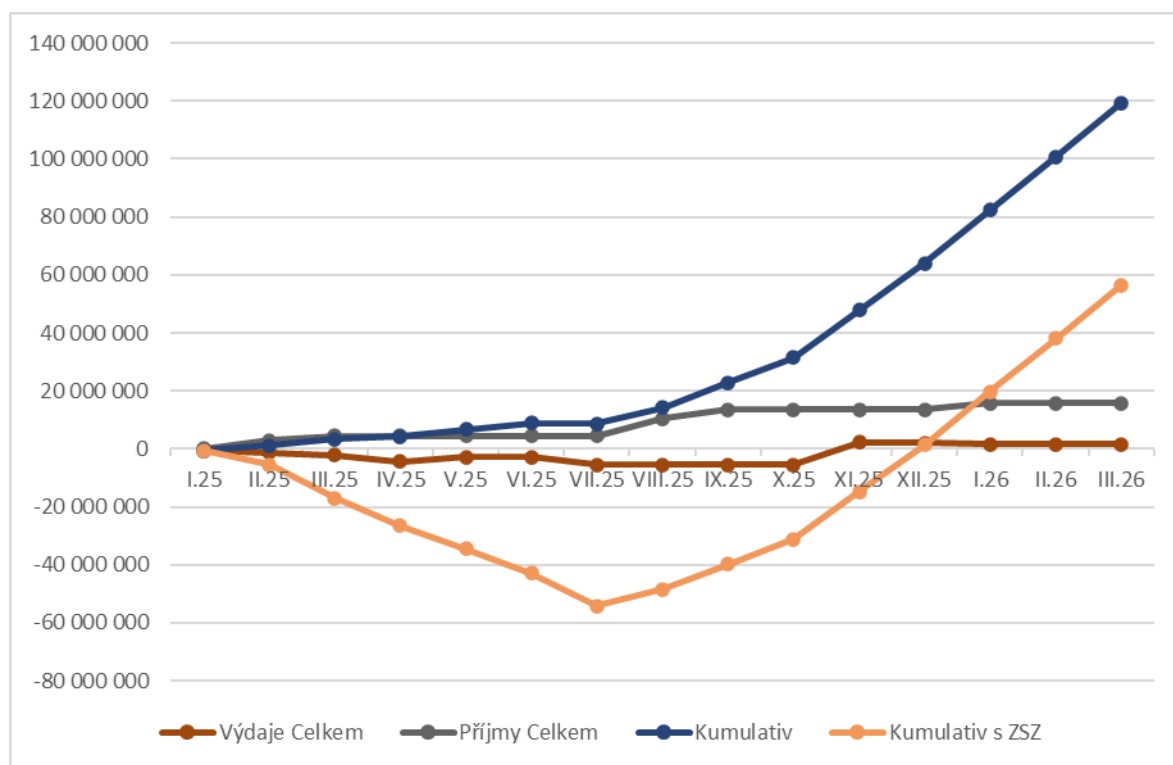
### 8.2.3 Provozní cash flow v počáteční fázi realizace projektu

Plánovaná měsíční struktura peněžních toků nové pobočky reflektuje specifika obchodního modelu, který je kombinací dovozu komponent z České republiky, místních kooperací v Číně a odložených příjmů od zákazníků. Cílem této kapitoly je stanovit výši potřebného provozního financování v čase a určit bod, kdy je pobočka schopna samostatného provozu bez vnějších vstupů.

Výdajová stránka obchodního modelu vychází z kombinace přímého dovozu komponent z České republiky a lokálních subdodávek v Číně. Veškerý materiál je pořizován od mateřské společnosti a je dovážen přímo na výrobní pobočku. Platby za tento materiál probíhají ve dvou časových krocích. První část, zahrnující clo (8 %), daň z přidané hodnoty (13 %) a poplatky za celní odbavení a manipulaci (2 %), je hrazena ihned při naskladnění, tedy ve stejném měsíci, kdy je zaznamenána změna stavu zásob. Tato okamžitá částka činí přibližně 24,15 % z pořizovací hodnoty. Zbývající část ceny za materiál je uhrazena s odloženou splatností přibližně 90 dnů po fyzickém dodání zboží, čímž je reflektována reálná délka přepravy z České republiky do Číny a snaha společnosti udržovat platební disciplínu v rámci 180 dnů od vystavení faktury, přestože formální splatnost faktur činí 360 dní. Výdaje za kooperace, které zajišťují finální montáž, lakování a kompletaci lokomotiv v Číně, jsou fakturovány samostatně a splatné rovněž se zpožděním 90 dní po skutečném zapojení těchto vstupů do výroby.

Pravidelné měsíční náklady jsou tvořeny zejména mzdami, nájemným, administrativními a režijními náklady a certifikací. Všechny tyto výdaje jsou kalkulovány jako náklady v daném měsíci realizace. Certifikace probíhá jednorázově ve třetím čtvrtletí a reflektuje legislativní požadavky na uvedení výrobků na trh. Marketingové výdaje směřují na cílenou propagaci prostřednictvím čínské platformy WeChat, která je hlavním komunikačním nástrojem na lokálním trhu.

Příjmová stránka modelu vychází z praxe běžně aplikované u dodávek důlní techniky, kdy 30 % z ceny lokomotivy je zákazníkem hrazeno předem, obvykle v měsíci předání stroje. Dalších 60 % tvoří hlavní platba, která je realizována až 180 dní po dodání lokomotivy, čímž vzniká časový nesoulad mezi realizací tržeb a přítokem hotovosti. Zbýlých 10 % je zadrženo jako tzv. „guarantee money“ a je zákazníkem uvolněno po uplynutí záruční lhůty, tedy 360 dní po vystavení faktury. Tento model významně ovlivňuje strukturu cash flow a klade důraz na důsledné řízení likvidity v prvních měsících provozu.



Obrázek 12 – Plánované cash flow v prvních 15 měsících, CNY

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Simulace měsíčního vývoje peněžních toků v roce 2025 ukazuje, že největší tlak na likviditu společnosti nastává mezi březnem a červencem. V tomto období kumulativní výdaje převyšují přijaté platby od zákazníků, což je důsledkem nutnosti předfinancovat výrobní

režii a náklady na dovoz komponent z České republiky. Vzhledem k nastavení obchodních podmínek s odběrateli přichází většina příjmů až se zpožděním několika měsíců po dodání zboží, což zvyšuje význam správně nastaveného pracovního kapitálu. Jako klíčový stabilizační prvek slouží spotřeba skladových zásob z minulých období, která je ve výkazu zachycena jako změna stavu zásob v objemu -62,7 milionu CNY. Tato hodnota významně snižuje potřebu okamžitého nákupu materiálu v prvním pololetí roku 2025 a zmírňuje tlak na cash flow v úvodních měsících provozu.

Porovnání dvou scénářů ukazuje, že bez zohlednění čerpání skladových zásob (tedy při zachování pouze reálných platebních toků) přechází kumulativní cash flow do kladných hodnot již v únoru 2025. Tento vývoj potvrzuje vysokou efektivitu obchodního modelu a správné načasování příjmů a výdajů. Konzervativnější scénář, ve kterém je spotřeba zásob započítána jako faktický výdaj, ukazuje dosažení samofinancování až v prosinci 2025. Přesto i tento vývoj lze považovat za pozitivní s ohledem na rozsah a povahu projektu. Grafické znázornění obou přístupů ukazuje modrou linii „Kumulativ“, která sleduje čistý vývoj provozních toků, a oranžovou linii „Kumulativ s ZSZ“, která započítává i hodnotu odebraných zásob jako ekvivalent nového nákupu. Výsledky jednoznačně potvrzují životaschopnost projektu v jeho úvodní fázi.

### 8.3 Hodnocení návratnosti investice

Před samotným výpočtem návratnosti investice bylo nutné revidovat původní výši počátečních investičních nákladů. K částce 560 000 CNY uvedené v tabulce 2 byly dodatečně připočteny historicky vynaložené výdaje související s přípravnou fází projektu, které zahrnovaly především náklady na služby CzechTrade (analýza trhu, dodavatelů a dostupné pracovní síly), interní mzdy, cestovné a relokační náklady při přesunu skladu do Tchaj-anu. Tyto výdaje ve výši 2 300 000 CNY byly vyhodnoceny jako relevantní z pohledu celkového investičního rámce a jsou proto zahrnuty do kalkulace ekonomické návratnosti.

Současně byla provedena detailní analýza zdanění a rozdělení zisku plynoucího z nové pobočky. Vzhledem k aktuálním daňovým a devizovým pravidlům je nejvýhodnějším způsobem repatriace kapitálu ponechání zisku v Číně, jeho zdanění dle lokální sazby daně z příjmů právnických osob (25 %) a následná distribuce ve formě dividend do České republiky. Pro účely výpočtu návratnosti je proto vycházeno z čistého zisku po zdanění (tj. po odečtení 25% daňové povinnosti z EBT). V dalších scénářích bude zohledněna možnost částečné vratky regionální daně dle podpory projektu ze strany místních samospráv.

Další úprava počátečních investičních nákladů souvisela se způsobem pořízení materiálu a likvidací zásob z bývalého společného podniku. Celková spotřeba materiálu byla ohodnocena na 62 700 000 CNY, z čehož 25 200 000 CNY připadala na mateřskou čínskou společnost a 37 500 000 CNY na JVC. Vzhledem k tomu, že společnost vlastnila v JVC pouze 50 %, náleželo ji z tohoto objemu pouze 18 750 000 CNY. V jednotlivých variantách byly předpoklady ohledně naložení s materiálem odlišné:

- V normálním scénáři se předpokládá, že bude využit veškerý dostupný materiál z FEIC i z JVC, kdy zásoby z JVC budou odkoupeny za 80 % jejich skladové hodnoty, tedy za 15 000 000 CNY.
- V optimistickém scénáři se uvažuje, že bude tento materiál pořízen za 50 % jeho skladové hodnoty, tedy za 9 375 000 CNY.
- V pesimistickém scénáři se předpokládá, že z materiálu ve FEIC bude využito pouze 80 % (tj. 20 160 000 CNY), zatímco materiál z JVC bude zpeněžen třetím stranám za 80 % skladové hodnoty, z čehož pouze 50 % náleží nové pobočce (tj. 15 000 000 CNY). Zbývající objem materiálu je tedy pořizován v čisté skladové hodnotě za 27 540 000 CNY.

### 8.3.1 Výpočet doby návratnosti, IRR a NPV

Hodnocení ekonomické návratnosti investice probíhá prostřednictvím tří klíčových ukazatelů: čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti. Výpočty byly provedeny na základě predikovaného cash flow po zdanění v horizontu osmi let, přičemž byla použita konzervativní diskontní míra ve výši 10 %. Vstupní data vycházela z aktualizovaného výkazu peněžních toků, který počítá se zvyšující se výrobní kapacitou (např. 60 kusů v roce 2026, 80 kusů v roce 2027 atd.) a stabilním růstem výnosů odpovídajícím tržnímu vývoji. Počáteční investice ( $I_0$ ) byla stanovena na 17 860 000 CNY, a zahrnuje jak historické náklady na zařízení a certifikaci, tak náklady na pořízení zásob z bývalého společného podniku. Výpočet čisté současné hodnoty vychází ze standardního vzorce:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

kde  $CF_t$  je očekávaný peněžní tok po zdanění ve t-tém roce,  $r$  je diskontní míra (10 %) a  $n$  je délka projektu (8 let). Na základě tohoto výpočtu činí výsledná čistá současná hodnota

12 598 333 CNY, což potvrzuje schopnost projektu generovat významný přebytek nad požadovanou výnosností kapitálu.

Výpočet vnitřního výnosového procenta vychází z nalezení takové diskontní sazby, při níž se čistá současná hodnota projektu rovná nule, tj.:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0$$

Výsledkem je hodnota IRR ve výši 26 %, která značí velmi slušnou úroveň návratnosti. Tato úroveň výnosnosti poskytuje dostatečnou rezervu vůči použité diskontní sazbě a potvrzuje, že projekt by zůstal výhodný i při případném růstu kapitálových nákladů. K dosaženému IRR přispívá především efektivní využití existující infrastruktury bývalého JVC a zajištěné dodávky komponent bez potřeby externího financování v úvodní fázi.

Tabulka 5 – Výpočet NPV, IRR a Payback period, CNY

|                           | Hodnota      | Rok | Diskontované CF | Kumulované CF |
|---------------------------|--------------|-----|-----------------|---------------|
| Roční diskontní míra      | 0,1          |     |                 |               |
| Pořizovací cena investice | - 17 860 000 |     |                 |               |
| Výnos v R1                | 3 235 800    | 1   | 2 941 636       | 2 941 636     |
| Výnos v R2                | 4 853 700    | 2   | 4 011 322       | 6 952 959     |
| Výnos v R3                | 4 853 700    | 3   | 3 646 657       | 10 599 615    |
| Výnos v R4                | 6 471 600    | 4   | 4 420 190       | 15 019 805    |
| Výnos v R5                | 6 471 600    | 5   | 4 018 354       | 19 038 160    |
| Výnos v R6                | 8 089 500    | 6   | 4 566 312       | 23 604 471    |
| Výnos v R7                | 8 089 500    | 7   | 4 151 193       | 27 755 664    |
| Výnos v R8                | 8 493 975    | 8   | 3 962 502       | 31 718 166    |
| NPV                       | 12 598 333   |     |                 |               |
| IRR                       | 26%          |     |                 |               |
| Payback                   | 5,52         |     | Discounted PB   | 4,71          |

(zdroj: vlastní)

Třetím sledovaným ukazatelem je doba návratnosti, tedy období, za které kumulativní cash flow pokryje počáteční investici. Běžná doba návratnosti činí 5,52 roku, zatímco diskontovaná doba návratnosti (Discounted Payback Period), vypočtena dle vzorce:

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

kde  $CF_t$  je hotovostní příjem v roce  $t$ ,  $r$  je diskontní míra (10 %) a  $t$  je pořadí roků, která bere v úvahu časovou hodnotu peněz, byla stanovena na 4,71 roku. Tyto výsledky naznačují,

že projekt je z pohledu návratnosti v relativně stabilní poloze, protože návratnost je dosažena zhruba v polovině sledovaného období, přičemž hodnota NPV zůstává výrazně pozitivní.

### 8.3.2 Scénáře návratnosti

Pro zajištění robustního posouzení investičního projektu byl kromě výchozího základního scénáře připraven také přehled alternativních scénářů, které ilustrují dopady různých vývojových možností na návratnost investice. Tyto scénáře pomáhají identifikovat vliv změn v provozních podmínkách, cenové dynamice a strategických rozhodnutích. Konkrétně byly definovány tři hlavní scénáře: pesimistický, realistický a optimistický. Každý z nich vychází z odlišných předpokladů v oblasti objemu produkce, úrovně marží, výše provozních nákladů a míry reinvestic do výzkumu a vývoje.

Realistický scénář, který slouží jako východisko pro finanční výpočty, předpokládá výrobu 40 lokomotiv v roce 2025, s postupným nárůstem na 60, 80 a 100 kusů v následujících letech. Tento vývoj vychází z aktuální poptávky na čínském trhu, z efektivního využití výrobních a personálních kapacit bývalého JVC a ze stabilních nákladových vstupů. V uvedeném scénáři dosahuje čistá současná hodnota 12,59 mil. CNY, vnitřní výnosové procento činí 26 % a návratnost investice je dosažena po 4,71 letech.

Tabulka 6 – Výpočet NPV, IRR a Payback period – optimistický scénář, CNY

|                           | Hodnota      | Rok | Diskontované CF | Kumulované CF |
|---------------------------|--------------|-----|-----------------|---------------|
| Roční diskontní míra      | 0,1          |     |                 |               |
| Pořizovací cena investice | - 12 235 000 |     |                 |               |
| Výnos v R1                | 3 235 800    | 1   | 2 941 636       | 2 941 636     |
| Výnos v R2                | 4 853 700    | 2   | 4 011 322       | 6 952 959     |
| Výnos v R3                | 4 853 700    | 3   | 3 646 657       | 10 599 615    |
| Výnos v R4                | 6 471 600    | 4   | 4 420 190       | 15 019 805    |
| Výnos v R5                | 6 471 600    | 5   | 4 018 354       | 19 038 160    |
| Výnos v R6                | 8 089 500    | 6   | 4 566 312       | 23 604 471    |
| Výnos v R7                | 8 089 500    | 7   | 4 151 193       | 27 755 664    |
| Výnos v R8                | 8 493 975    | 8   | 3 962 502       | 31 718 166    |
| NPV                       | 17 711 969   |     |                 |               |
| IRR                       | 39%          |     |                 |               |
| Payback                   | 3,78         |     | Discounted PB   | 3,37          |

(zdroj: vlastní)

Optimistický scénář vychází z předpokladu příznivějšího vývoje klíčových ekonomických a provozních parametrů, který je podpořen jak konkrétní nabídkou výhod ze strany Free Trade Zone, tak vyšší provozní efektivitou. V tomto scénáři je počítáno s rychlejší akcelerací

výroby a dosažením produkce až 120 kusů lokomotiv již v pátém roce provozu, což umožňuje plnější využití kapacit a přináší výhody z úspor z rozsahu.

Významnou roli sehrává nabídka FTZ, která umožňuje v prvních třech letech uplatnit snížení základu daně o 10 %, což se příznivě promítá do čistého provozního zisku. Kromě toho je v tomto scénáři předpokládáno zvýšení efektivity výroby o 5 % již ve čtvrtém roce (oproti šestému a osmému roku v původním modelu), což odráží úspěšné zaškolení pracovníků a včasné zavedení optimalizačních opatření.

Na základě těchto parametrů bylo dosaženo mimořádně příznivých výsledků: čistá současná hodnota dosahuje 17 711 969 CNY, vnitřní výnosové procento činí 39 % a doba návratnosti je pouhých 3,78 roku. Diskontovaná doba návratnosti pak dosahuje 3,37 roku, což potvrzuje velmi silnou výnosnost i při zohlednění časové hodnoty peněz. Tyto výsledky jasně dokládají, že při příznivém vývoji vstupních proměnných je projekt vysoce efektivní a generuje značný ekonomický přínos v krátkém časovém horizontu.

Tabulka 7 – Výpočet NPV, IRR a Payback period – pesimistický scénář, CNY

|                           | Hodnota      | Rok | Diskontované CF | Kumulované CF |
|---------------------------|--------------|-----|-----------------|---------------|
| Roční diskontní míra      | 0,1          |     |                 |               |
| Pořizovací cena investice | - 30 400 000 |     |                 |               |
| Výnos v R1                | 3 235 800    | 1   | 2 941 636       | 2 941 636     |
| Výnos v R2                | 4 853 700    | 2   | 4 011 322       | 6 952 959     |
| Výnos v R3                | 4 853 700    | 3   | 3 646 657       | 10 599 615    |
| Výnos v R4                | 6 471 600    | 4   | 4 420 190       | 15 019 805    |
| Výnos v R5                | 6 471 600    | 5   | 4 018 354       | 19 038 160    |
| Výnos v R6                | 8 089 500    | 6   | 4 566 312       | 23 604 471    |
| Výnos v R7                | 8 089 500    | 7   | 4 151 193       | 27 755 664    |
| Výnos v R8                | 8 493 975    | 8   | 3 962 502       | 31 718 166    |
| NPV                       | 1 198 333    |     |                 |               |
| IRR                       | 11%          |     |                 |               |
| Payback                   | 9,39         |     | Discounted PB   | 7,67          |

(zdroj: vlastní)

Pesimistický scénář vychází z předpokladu méně příznivého vývoje jak v oblasti poptávky, tak provozní efektivity. Počítá s postupným náběhem výroby v režimu 40–60–60–80–80–100–100–100 vyrobených lokomotiv ročně. Tento vývoj reflektuje pomalejší uzavírání obchodních kontraktů, nižší míru akceptace produktů na trhu a delší dobu potřebnou pro adaptaci výrobního týmu. Zvýšení provozní efektivity o 5 % je v tomto scénáři dosaženo až od šestého roku provozu, kdy je poprvé dosažen objem 100 vyrobených kusů. Tím se

oddaluje nástup úspor z rozsahu a negativně ovlivňuje výkonnost projektu zejména v prvních letech.

Na základě těchto předpokladů činí čistá současná hodnota pouze 1 198 333 CNY, což představuje minimální, avšak stále kladný výsledek. Vnitřní výnosové procento dosahuje 11 %, tedy prakticky na úrovni diskontní míry, což ukazuje na výrazně sníženou atraktivitu projektu v tomto scénáři. Běžná doba návratnosti byla vypočtena na 9,39 roku, což znamená, že investice se nevrací v rámci plánovaného osmiletého horizontu. Diskontovaná doba návratnosti činí 7,67 roku, což sice ukazuje na návratnost před koncem sledovaného období, nicméně s minimální rezervou.

Navzdory výrazně snížené výnosnosti projekt nevykazuje ztrátovost a zůstává ekonomicky návratný. Tento vývoj však poukazuje na omezenou odolnost investice vůči nepříznivému vývoji klíčových provozních a tržních faktorů, jako je pomalejší náběh výroby, omezené využití materiálových zásob nebo opožděné dosažení provozní efektivity. Pesimistický scénář tak slouží jako varování o citlivosti návratnosti na dílčí změny vstupních parametrů a podtrhuje nutnost systematického řízení rizik, zahrnujícího včasnou identifikaci slabých míst, práci s rezervami a flexibilní přizpůsobení obchodní a výrobní strategie aktuálnímu vývoji trhu.

## 8.4 Zhodnocení projektu a doporučení k jeho realizaci

Na základě komplexního posouzení ekonomických ukazatelů, včetně výpočtů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta, běžné i diskontované doby návratnosti a porovnání vývoje ve třech scénářích, lze konstatovat, že investice do založení nové výrobní pobočky společnosti Ferrit s.r.o. v Číně je ekonomicky odůvodněná a doporučeníhodná. Ve výchozím scénáři projekt vykazuje velmi příznivé výsledky – čistá současná hodnota dosahuje 12,6 mil. CNY, vnitřní výnosové procento činí 26 %, běžná doba návratnosti je 5,52 roku a diskontovaná 4,71 roku. Tyto hodnoty potvrzují efektivní využití kapitálu, stabilní výnosnost projektu a jeho schopnost generovat pozitivní peněžní toky ve střednědobém horizontu.

Porovnání scénářů ukázalo, že i při výrazně nepříznivém vývoji vstupních podmínek zůstává projekt ekonomicky návratný. V pesimistickém scénáři s vyššími pořizovacími náklady (30,4 mil. CNY), nižším využitím materiálových zásob a opožděným nárůstem efektivity dosahuje projekt stále kladné NPV (1,2 mil. CNY) a IRR zůstává nad úrovní diskontní sazby (11 %). Diskontovaná doba návratnosti 7,67 roku navíc potvrzuje, že projekt

je návratný i za konzervativních předpokladů, byť s výrazně nižší marží. Optimistický scénář naopak potvrzuje vysoký potenciál výnosnosti – při nižších pořizovacích nákladech a rychlejším dosažení efektivity dosahuje NPV hodnoty 17,7 mil. CNY a IRR činí 39 %, přičemž návratnost kapitálu je dosažena již ve třetím roce provozu.

Výsledky všech tří scénářů ukazují, že projekt je robustní, přičemž hlavní rozdíly mezi nimi vycházejí z různých přístupů k využití stávajících materiálových zásob, míry efektivity výroby a výše nákladových vstupů. Významným kvalitativním přínosem projektu je možnost využít infrastrukturu, personální zázemí a know-how z bývalého společného podniku, čímž se významně snižují nároky na čas i kapitál v implementační fázi. Nová pobočka navíc přispěje k posílení strategické nezávislosti Ferritu, zvýší konkurenceschopnost a rozšíří exportní potenciál firmy v klíčových teritoriích, včetně Indie, Turecka a Kazachstánu.

S ohledem na pozitivní výsledky základního i alternativních scénářů, identifikované synergie a strategické cíle společnosti je doporučeno v implementaci investičního záměru pokračovat podle navrženého harmonogramu. Důraz by měl být kladen na aktivní řízení rizik, pečlivé sledování cash flow a flexibilní přizpůsobení výrobních kapacit vývoji poptávky.

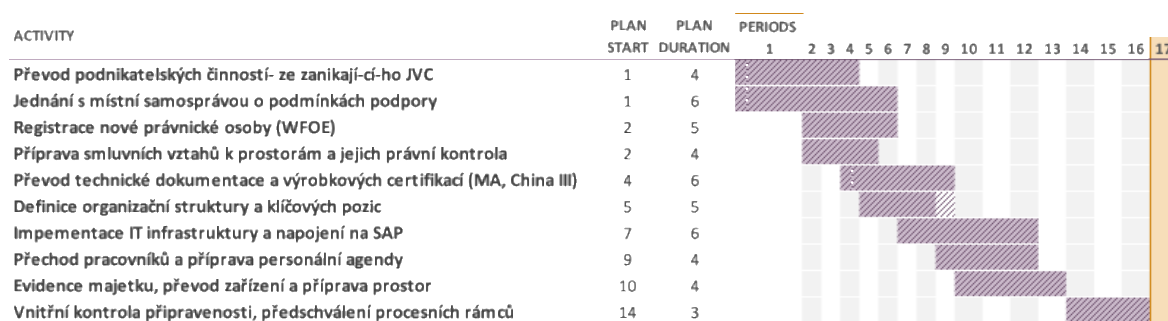
## 9 PLÁN IMPLEMENTACE

Tato kapitola shrnuje konkrétní kroky, které povedou k realizaci nové výrobní pobočky. Implementace je rozdělena do tří fází a zahrnuje časový harmonogram, rizika i kontrolní mechanismy.

### 9.1 Fáze implementace a časový harmonogram

Pro realizaci investice do nové výrobní pobočky společnosti Ferrit s.r.o. v Číně zpracoval autor této práce podrobný implementační plán na základě interních podkladů společnosti. Jeho cílem je zajistit plynulý průběh všech etap projektu, od přípravné fáze přes zahájení provozu až po stabilizaci činností. Na základě interní projektové přípravy vznikl detailní Ganttův diagram, který zahrnuje konkrétní činnosti, jejich časové návaznosti, odpovědnosti a milníky. Vzhledem k rozsahu a struktuře diplomové práce je v této kapitole prezentována zjednodušená (agregovaná) verze harmonogramu, která rozděluje implementaci do tří hlavních fází: předimplementační, realizační a postimplementační. Každá fáze odráží praktický průběh projektu tak, jak byl naplánován vedením společnosti, s přímou vazbou na dostupné kapacity, technické vybavení a personální zajištění, přičemž počáteční datum realizační fáze projektu bylo stanoveno na 1. ledna 2025.

#### 9.1.1 Předimplementační fáze projektu



Obrázek 13 – Agregovaný Ganttův diagram předimplementační fáze projektu

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

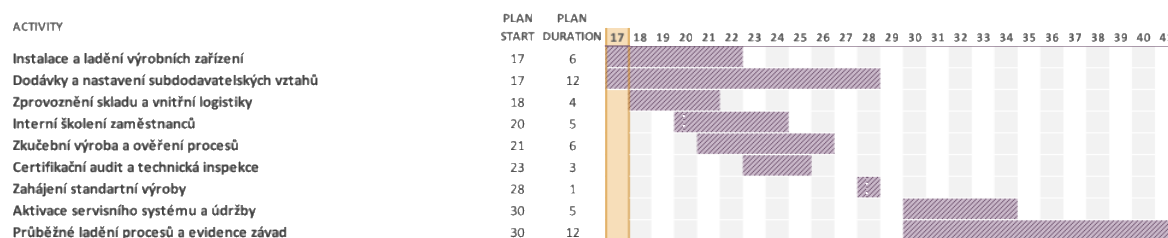
Předimplementační fáze projektu byla ve skutečnosti zahájena již v září 2024, přičemž na jejím řízení a realizaci se autor této diplomové práce podílel od samého počátku. Práce na projektu byly zahájeny paralelně s tvorbou samotné diplomové práce, a to v úzké součinnosti s vedením společnosti a dalšími klíčovými pracovníky. Vzhledem k tomu, že autor zastával roli garanta celého projektu a aktivně koordinoval jednotlivé kroky přípravy nové pobočky,

je v následujícím textu zachován budoucí čas. Tento stylistický přístup byl zvolen pro udržení konzistence výkladu napříč všemi částmi projektového plánu, které se vztahují k implementaci, bez ohledu na to, že některé aktivity již reálně proběhly.

Předimplementační fáze bude rozložena do období od projektového týdne 1 (září 2024) až po projektový týden 17 (konec prosince 2024). V úvodní části projektu proběhne převod podnikatelských činností ze zanikajícího společného podniku na novou právnickou osobu. Tato aktivita bude zahájena v prvním projektovém týdnu a potrvá čtyři týdny. Současně se od počátku rozběhnou jednání s místní samosprávou o konkrétních formách podpory, které se budou týkat daňových návratností, nájmu prostor v high-tech zóně a přímé asistence při přechodu pod novou strukturu. V projektovém týdnu 2 bude zahájena registrace nové právnické osoby (WFOE), včetně příslušných kroků vůči správě trhu, daňovým orgánům a systému MOFCOM. Tato fáze bude trvat pět týdnů a umožní formální právní existenci nové jednotky. Z časových důvodů bude klíčové, aby se úvodní aktivity překrývaly, čímž projektový tým zkrátí celkovou dobu trvání a eliminuje možná zpoždění v dalších fázích.

Na výše uvedené kroky budou navazovat činnosti zaměřené na přípravu prostor, technickou dokumentaci a personální strukturu. Od projektového týdne 4 do týdne 9 bude probíhat převod výrobních certifikací MA a China III, včetně technické dokumentace. Souběžně s tím bude od týdne 2 do týdne 5 řešena příprava a právní kontrola nájemních a provozních smluv. V týdnu 5 projektový tým zahájí návrh organizační struktury nové pobočky, včetně definice klíčových rolí, vazeb na mateřskou firmu a systému interního řízení. V šestém týdnu bude spuštěna implementace IT infrastruktury a napojení na SAP, která potrvá šest týdnů. Personální zajištění provozu, tedy převod zaměstnanců z JVC a vytvoření pracovních smluv, bude zahájeno v devátém týdnu. Závěrečnou fázi předimplementace budou tvořit aktivity od týdne 14, kdy dojde k předání výrobních prostředků, evidenci majetku a finální kontrole připravenosti. Celkově tato fáze zajistí, že pobočka bude k projektovému týdnu 18 plně připravena na zahájení ostrého provozu.

### 9.1.2 Realizační fáze projektu



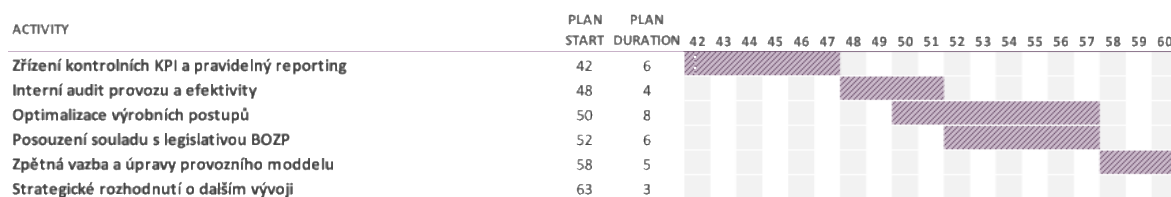
Obrázek 14 – Agregovaný Ganttův diagram realizační fáze projektu

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Realizační fáze bude zahájena v projektovém týdnu 17, tedy počátkem ledna 2025, a potrvá do projektového týdne 41. Prvním krokem bude instalace a ladění výrobních zařízení, která bude probíhat po dobu šesti týdnů a naváže přímo na dokončenou předimplementační fázi. Současně budou od počátku probíhat dodávky a nastavování vztahů se subdodavateli z České republiky i Číny, což je klíčové pro zajištění plynulosti výroby a dostupnosti komponent. V návaznosti na instalaci zařízení dojde k aktivaci skladového hospodářství a vnitřní logistiky (PT 18–21), čímž bude vytvořen prostor pro zahájení zkušební výroby od PT 22. Ta potrvá šest týdnů a bude zahrnovat také testování technologických postupů a prvních kusových sérií. Interní školení zaměstnanců, zaměřené na obsluhu zařízení, bezpečnostní standardy a pracovní postupy, bude zahájeno ve 20. týdnu a potrvá pět týdnů.

Na zkušební výrobu naváže v projektovém týdnu 28 certifikační audit a technická inspekce, která bude probíhat tři týdny. Cílem bude potvrdit, že výrobní procesy odpovídají požadavkům legislativy i specifikacím odběratelů, zejména v oblasti důlní bezpečnosti. Po úspěšném absolvování auditu dojde ve 31. týdnu ke spuštění standardní výroby. Následně proběhne během pěti týdnů (PT 32–36) aktivace systému údržby a servisu. Od projektového týdne 31 do konce realizační fáze (PT 41) pak bude probíhat průběžné ladění procesů a evidence případných technických a organizačních nedostatků. Tato část bude klíčová pro nastavení rutinních operací a dosažení stabilního výkonu pobočky před zahájením postimplementační fáze. Celková délka realizační fáze v rozsahu 25 projektových týdnů odráží záměr maximálně urychlit přechod do běžného provozu při současném zachování kontrolních mechanismů.

### 9.1.3 Postimplementační fáze projektu



Obrázek 15 – Agregovaný Ganttův diagram postimplementační fáze projektu

(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

Postimplementační fáze bude zahájena v projektovém týdnu 42 a bude představovat klíčové období pro konsolidaci, vyhodnocení a optimalizaci provozu nové pobočky. Prvním krokem bude zřízení kontrolních ukazatelů výkonnosti a nastavení pravidelného reportingu, a to v rozsahu šesti týdnů. Tato aktivita umožní sledovat dosažené provozní výsledky a vytvoří základ pro další rozhodování. Následně bude v týdnu 48 zahájen interní audit provozu, který se zaměří na identifikaci odchylek od plánovaného stavu, analýzu efektivity využití zdrojů a funkčnosti procesů. Tento audit bude trvat čtyři týdny a jeho výstupy poslouží jako vstup pro navazující optimalizaci výrobních postupů. Ta bude probíhat od týdne 50 po dobu osmi týdnů a zahrne úpravy v oblasti výrobních standardů, technologických toků i pracovních návyků, které se ukážou jako neefektivní nebo rizikové.

Součástí této fáze bude rovněž systematické posouzení souladu provozu s legislativními požadavky a bezpečnostními normami, které bude probíhat v týdnech 52 až 57. Aktivita bude zahrnovat pravidelné bezpečnostní kontroly, aktualizaci BOZP dokumentace a případné revize zařízení. V návaznosti na zjištěné poznatky proběhne od týdne 58 pětitýdenní etapa zaměřená na získání zpětné vazby od zaměstnanců i vedení, analýzu provozního modelu a návrh úprav v organizační či rozhodovací struktuře. Na závěr bude ve týdnu 63 zahájena tří týdenní fáze strategického rozhodování, která vyhodnotí naplnění cílů projektu, ekonomickou výkonnost a rozhodne o dalším směřování čínské pobočky. Výstupem postimplementační fáze tak bude stabilní, prověřený a optimalizovaný provoz, připravený na další rozvoj či případné rozšíření kapacit

## 9.2 Řízení rizik spojených se založením pobočky

Efektivní řízení rizik je klíčovou součástí úspěšné realizace projektu nové pobočky. Na základě výsledků analytické části a finančních scénářů byl zpracován komplexní plán řízení rizik, který zahrnuje identifikaci hlavních rizik, návrh opatření k jejich mitigaci a systém

průběžného sledování a řízení. Už předimplementační analýzy indikují, že při nepříznivém vývoji, například podle scénáře pesimistického vývoje, by mohlo dojít k významnému poklesu ekonomické návratnosti projektu. Z toho důvodu je důraz na řízení rizik opodstatněný a tato kapitola detailně rozpracovává postup, jak minimalizovat dopady rizik spojených se založením nové pobočky a zajistit splnění plánovaných cílů projektu.

### 9.2.1 Identifikace hlavních rizik

Analýzy provedené v předchozích kapitolách identifikovaly pět hlavních okruhů rizik, které mohou ovlivnit úspěch projektu nové pobočky. Jedná se o:

- Tržní riziko.
- Legislativní a regulační riziko.
- Kurzové riziko.
- Personální riziko.
- Konkurenční riziko.

Tržní riziko spočívá v možných výkyvech poptávky po produktech pobočky v důsledku vnějších vlivů, jako jsou kolísání cen surovin (např. uhlí), změny ekonomických podmínek či geopolitické tenze ovlivňující cílový sektor. Legislativní a certifikační riziko zahrnuje možnost zpoždění či komplikací při získávání potřebných povolení a certifikací pro provoz v Číně (např. udělení certifikace MA) nebo nečekané změny regulatorních požadavků (např. zpřísnění emisní normy CHINA IV). Tyto změny by mohly oddálit uvedení nových produktů na trh a ovlivnit tak plánovaný harmonogram expanze. Kurzové riziko vyplývá z faktu, že finanční toky nové pobočky budou více-měnové, přičemž tržby jsou plánovány v čínských jüanech, zatímco část vstupů (materiálů či zařízení) je dovážena v eurech nebo českých korunách. Výrazné výkyvy v kurzu CNY/EUR či CNY/CZK tak mohou negativně ovlivnit marže a cash flow projektu, zvláště pokud by čínská měna oslabila. Možnost takového vývoje dokládá například aktuální celní konflikt mezi USA a Čínou, který ukazuje, jak rychle mohou globální obchodní spory ovlivnit tržní a měnové podmínky.

Kromě výše uvedených rizik byly identifikovány i podstatné rizikové faktory spojené s interním fungováním nové pobočky. Mezi personální rizika patří zejména nejistota spojená s udržením a získáním kvalifikovaných zaměstnanců pro novou pobočku. Hrozbou je odchod klíčových pracovníků dosavadního společného podniku či nedostatek zkušených expertů na lokálním trhu, což by mohlo ohrozit plynulost provozu a kvalitu servisní podpory.

Neméně důležité jsou interní procesní nedostatky, na něž upozornila SWOT analýza. Jedná se zejména o zjištěné slabiny, jako je nízká úroveň procesního řízení, absence metodiky LEAN v provozu a nedostatečná motivace zaměstnanců. Tyto interní slabé stránky by mohly nepřímo snižovat výkonnost nově založené pobočky a ohrozit dosažení plánovaných ukazatelů. Celkově tedy firma čelí kombinaci externích i interních rizik, které je nutné v dalším kroku systematicky ošetřit.

### 9.2.2 Plán mitigace rizik

Pro každou z výše identifikovaných rizikových oblastí byl navržen soubor opatření ke zmírnění (mitigaci) rizik tak, aby se minimalizoval jejich dopad na projekt. Tržní riziko bude adresováno strategií diverzifikace a flexibilního marketingu: společnost rozšíří odbyt i mimo segment energetického uhlí (např. na jiné průmyslové sektory), aby nebyla závislá na úzkém okruhu odběratelů. Zároveň bude udržována určitá zásoba hotových výrobků na skladě, což umožní rychle reagovat na výkyvy poptávky a udržet plynulé dodávky i v období zvýšené nejistoty.

Legislativní riziko se management rozhodl mitigovat důkladnou přípravou a proaktivním přístupem k regulacím: již v předstihu budou navázány kontakty s místními úřady a certifikačními orgány v Číně. Plán projektu počítá s časovou rezervou pro splnění administrativních náležitostí a firma využije služeb právních a regulačních konzultantů, aby minimalizovala riziko zpoždění certifikace MA či jiné byrokratické prodlevy.

Kurzové riziko bude zmírněno finančními nástroji a vhodným nastavením platebních podmínek. Společnost plánuje využít měnové zajištění (hedging) formou forwardových smluv nebo opcí na CNY, případně přirozeně zajišťovat měnové toky tak, že co největší část provozních nákladů nové pobočky bude hrazena v místní měně. Tím se omezí citlivost projektu na neočekávané pohyby kurzů.

Konkurenční riziko bude mitigováno strategií diferenciací a důrazu na kvalitu: nová pobočka se nebude snažit soutěžit s lokálními výrobci pouze cenou, ale nabídne výraznou přidanou hodnotu v podobě technologicky vyspělých a spolehlivých produktů. Podnik klade důraz na vysokou technologickou kvalitu, zvýšenou bezpečnost provozu a vybudování silného servisního zázemí dostupného zákazníkům v regionu. Současně pokračuje ve vlastním vývoji inovativních řešení (např. zmíněná spolupráce na nové akumulátorové lokomotivě), která firmě pomohou udržet technologický náskok před konkurencí. Tato

opatření by měla kompenzovat případné konkurenční tlaky a oslabit výhody místních rivalů, pramenící z jejich znalosti prostředí nebo vztahů na trhu.

Nemalá pozornost je věnována také rizikům interního charakteru, zejména v oblasti personální a procesní, aby se nové pobočce podařilo rychle dosáhnout efektivního provozu. Pro personální rizika bude připraven plán udržení klíčových zaměstnanců a nábory nových talentů. Všichni stávající odborní pracovníci z bývalého joint venture dostanou nabídku pokračování v nově založené pobočce za transparentních podmínek, včetně motivačního bonusového systému a garance dalšího profesního růstu, čímž se sníží pravděpodobnost jejich odchodu ke konkurenci. Současně firma navázala spolupráci s agenturami typu CzechTrade a lokálními personálními agenturami s cílem zajistit dostatek kvalifikovaných místních pracovníků pro výrobu i servis.

V oblasti procesních nedostatků se počítá se zavedením moderních metod řízení a zlepšením vnitřních procesů již v rané fázi fungování pobočky. Konkrétně bude implementována metodika LEAN managementu ke zvýšení efektivity provozu a odstranění plýtvání, a také budou nastaveny jasné procesy kontroly kvality a reportování výkonnosti. Top management hodlá investovat do školení a rozvoje zaměstnanců, aby zvýšil jejich kompetence i motivaci, například prostřednictvím tréninků zaměřených na nové technologie a průběžného hodnocení spojeného s odměnami za dosahování stanovených cílů. Tato interní opatření by měla eliminovat identifikované slabiny v procesním řízení a vytvořit silný tým schopný plnit strategické cíle expanze

### 9.2.3 Sledování a řízení rizik

Identifikace a mitigace rizik jsou účinné pouze tehdy, pokud je zajištěno jejich průběžné sledování a přizpůsobování opatření aktuálnímu vývoji. Proto bude zaveden systematický proces monitoringu, který umožní včas odhalit změny v rizikovém profilu projektu nové pobočky. Již v přípravné fázi projektu bude vytvořen rejstřík rizik obsahující všechny klíčové rizikové položky spolu s odpovědnými osobami a měřitelnými indikátory rizika.

Pravidelně budou sledovány externí faktory, jako je vývoj poptávky na cílovém trhu, ceny surovin (např. uhlí), změny legislativy či kurzové pohyby, a to v kontextu předem definovaných mezí. Scénáře návratnosti zde najdou praktické využití, protože budou stanoveny takzvané spouštěcí události odvozené od pesimistického scénáře, například pokles prodejů o určité procento pod plán nebo překročení stanoveného kurzu CNY/CZK. Pokud některý z ukazatelů dosáhne kritické úrovně dle scénáře pesimistického vývoje,

management bude na tuto skutečnost neprodleně reagovat aktivací odpovídajících opatření (např. marketingové kampaně, úprava cenové politiky, posílení hedgingu či dočasné snížení nákladů).

Stejně důsledně se budou monitorovat i interní ukazatele, například fluktuace zaměstnanců, produktivita výrobního procesu nebo plnění interních kvalitativních standardů. Tato data budou průběžně vyhodnocována a porovnávána s očekáváními, aby bylo možné identifikovat případné odchylky co nejdříve. Proces řízení rizik bude integrován do celkového řízení projektu a bude probíhat po celou dobu životního cyklu nové pobočky.

Pravidelné porady projektového týmu budou zahrnovat bod programu věnovaný zhodnocení aktuální rizikové situace. Na těchto setkáních se bude aktualizovat stav jednotlivých rizik v rejstříku, kontrolovat účinnost přijatých mitigací a případně navrhnout nové akce, pokud by se některé riziko vyvíjelo nepříznivým směrem. Důležité je, že plán řízení rizik zůstane živým dokumentem, který bude upravován a doplňován na základě získané zpětné vazby a měnících se podmínek.

V rámci řízení rizik budou také jasně definovány role a odpovědnosti: konkrétní členové projektového týmu či managementu ponesou zodpovědnost za sledování určitého rizika a realizaci mitigace. Tento přístup zajistí, že se na žádné podstatné riziko nezapomene a že případné problémy budou řešeny včas a systematicky. Celkově tak kombinace průběžného monitoringu a aktivního řízení rizik poskytne projektu dostatečnou odolnost i v nejistých podmínkách a zvýší pravděpodobnost, že se nová pobočka úspěšně etabluje na trhu dle plánovaných cílů.

### 9.3 Měření úspěchu a kontrola plánu

V této závěrečné kapitole praktické části je popsán způsob měření úspěšnosti investičního projektu a kontroly plnění stanoveného plánu. Nejprve jsou definovány klíčové ukazatele výkonnosti, které umožní hodnotit pokrok projektu otevření nové pobočky z různých hledisek. Následně jsou popsány mechanismy průběžné zpětné vazby a kontroly, zejména nastavení pravidelných čtvrtletních kontrol a průběžného monitoringu prostřednictvím reportů a dashboardů. Poslední podkapitola se věnuje procesu úprav plánu na základě dosažených výsledků, tedy tomu, jak bude projektový plán revidován a aktualizován v reakci na případné odchylky KPI od cílových hodnot. Cílem je zajistit, že projekt zůstane na správné trajektorii k naplnění svých cílů a v případě potřeby dojde včas k nápravným opatřením.

### 9.3.1 Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti

Prvním krokem při hodnocení úspěšnosti nové výrobní pobočky je určení vhodných klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI), které reflektují komplexní charakter projektového řízení. V souladu s modelem Balanced Scorecard, jenž je v rámci mateřské společnosti již zavedeným nástrojem pro strategické řízení, je vhodné výkonnost sledovat prostřednictvím čtyř vzájemně provázaných perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a rozvoje lidských zdrojů a organizačního učení. Jak uvádí Silalahi (2023), tento přístup umožňuje organizaci nejen retrospektivně měřit dosažené výsledky, ale zároveň i prediktivně řídit její dlouhodobou strategii.

V každé ze čtyř perspektiv by měly být definovány konkrétní ukazatele, které odpovídají cílům projektu a napomáhají průběžnému sledování vývoje. Optimální počet KPI je podle odborné literatury přibližně dva na každou dimenzi, čímž se dosáhne potřebné rovnováhy mezi komplexností a přehledností měření. Kromě toho je nezbytné, aby byly ukazatele konstruovány dle principu SMART, tedy aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ukotvené. Jak zdůrazňuje Silalahi (2023), pouze takto nastavené ukazatele skutečně podporují strategické rozhodování, zvyšují odpovědnost jednotlivých složek organizace a umožňují efektivní kontrolu pokroku projektu v čase.

- **Finanční perspektiva:** Hlavním cílem investice je ekonomická návratnost, proto mezi finanční KPI bude patřit například návratnost investice dosažená pobočkou nebo doba návratnosti projektu ve srovnání s plánem. Dále lze sledovat odchylku skutečných nákladů od rozpočtu či plnění plánovaného zisku nové pobočky. Tyto ukazatele poskytnou vedení přehled, zda se investice vyvíjí podle ekonomických očekávání.
- **Zákaznická perspektiva:** Pro posouzení úspěšnosti na trhu se stanoví ukazatele zaměřené na zákazníky. Klíčovým měřítkem bude spokojenost lokálních zákazníků, například hodnocená prostřednictvím průzkumů spokojenost. Dalším KPI může být počet nově získaných zákazníků v regionu či míra udržení stávajících zákazníků. Tyto ukazatele ukážou, jak dobře si nová pobočka vede z pohledu zkušenosti zákazníků a budování zákaznické základny.
- **Perspektiva interních procesů:** Tato oblast zahrnuje provozní efektivitu a realizaci projektu. Důležitým KPI bude dodržení investičního harmonogramu, tedy zda projekt výstavby a spuštění pobočky probíhá dle plánu (měřeno například podílem

splněných milníků k danému datu). Neméně podstatné je také využití kapacit pobočky, například vytíženost výrobní linky či prodejní plochy ve srovnání s kapacitním plánem. Dalšími ukazateli mohou být kvalita a rychlost obsluhy (např. průměrná doba vyřízení zakázky). Tyto interní metriky pomohou odhalit případná úzká místa v provozu nové pobočky a zhodnotit efektivitu vnitřních procesů.

- **Perspektiva učení se a růstu:** Poslední rovina Balanced Scorecard se soustředí na rozvoj a zdroje, zejména lidské. Zde bude klíčovým ukazatelem úspěšnost náboru pracovníků, například počet obsazených pozic ve vztahu k plánovanému stavu a dodržení termínů náboru. Navazujícím KPI může být zaškolení a rozvoj zaměstnanců, měřené třeba počtem absolvovaných školení či dosaženou kvalifikací personálu pobočky. Vhodné je sledovat i míru fluktuace nově přijatých zaměstnanců a jejich spokojenost, což indikuje, zda se podařilo vybudovat stabilní tým. Ukazatele v perspektivě učení a růstu tak zajistí, že projekt neopomíjí dlouhodobou udržitelnost, tedy že pobočka disponuje kompetentními a motivovanými zaměstnanci, kteří přispějí k naplnění strategických cílů.

### 9.3.2 Zpětná vazba a kontrolní mechanismy

Aby stanovené KPI plnily svůj účel, je nutné nastavit efektivní mechanismus jejich sledování a pravidelného vyhodnocování. Sledování bude průběžné, k dispozici budou online nástroje pro monitorování aktuálních dat, zatímco formální vyhodnocení proběhne v předem definovaných intervalech. Běžnou praxí je měsíční reporting KPI, často se však u strategických projektů volí i čtvrtletní hodnocení. V rámci tohoto projektu bude zaveden systém čtvrtletních kontrolních schůzek, na nichž management zhodnotí vývoj jednotlivých ukazatelů za uplynulé období. Zároveň budou některé kritické ukazatele (např. čerpání rozpočtu, plnění harmonogramu) sledovány na týdenní či měsíční bázi, aby bylo možné včas zachytit případné problémy.

Pro efektivní zpětnou vazbu budou využity moderní kontrolní nástroje. Především se počítá s nasazením dashboardu KPI v softwarovém řešení Power Bi od společnosti Microsoft, který bude odpovědným manažerům poskytovat přehled o aktuálních hodnotách všech klíčových ukazatelů v reálném čase. Vizualizace dat formou grafů a ukazatelů na dashboardu umožní rychle identifikovat odchylky, například pokles spokojenosti zákazníků či překročení nákladů oproti plánu, a reagovat na ně ještě před formální čtvrtletní revizí. Pravidelný reporting pak zajistí formální dokumentaci a komunikaci výsledků: bude zaveden

měsíční a čtvrtletní report KPI, který shrne hodnoty ukazatelů, porovná je s cílovými hodnotami a okomentuje případné odchylky. Tyto zprávy budou distribuovány vedení společnosti a dalším zainteresovaným stranám projektu.

Nedílnou součástí kontrolního mechanismu je také jasné určení odpovědností za jednotlivé ukazatele. Každý KPI bude mít přiděleného vlastníka, tedy konkrétního člena managementu nebo vedoucího pracovníka pobočky, který bude odpovědný za průběžné sledování daného ukazatele a za navrhování opatření při negativním vývoji. Například oblast finančních ukazatelů bude v gesci finančního manažera projektu, zatímco za zákaznické metriky (např. spokojenost) ponese zodpovědnost vedoucí pobočky. Tento princip zajišťuje, že zpětná vazba nebude anonymní, protože každý ví, které cíle má hlídat, a případné problémy tak nezůstanou bez povšimnutí. Management projektu bude na pravidelných poradách vyhodnocovat reporty KPI, čímž se zajistí transparentnost a možnost včasného zásahu v případě, že některý z ukazatelů signalizuje odchylku od plánu.

### 9.3.3 Úpravy plánu na základě dosažených výsledků

Na základě pravidelného sledování KPI a čtvrtletních kontrolních schůzek je možné přistupovat k řízení investičního projektu adaptivním způsobem. V případech, kdy hodnoty ukazatelů vykazují významné odchylky od plánovaných hodnot, ať už směrem pozitivním nebo negativním, je spuštěn mechanismus podrobného vyhodnocení. Projektový manažer ve spolupráci s vlastníky příslušných KPI provede analýzu příčin vzniklé odchylky. Následně jsou navržena odpovídající opatření, od drobných operativních změn v harmonogramu či přerozdělení kapacit až po eskalaci problému na úroveň vrcholového vedení, pokud je zjištěna zásadní hrozba pro plnění klíčových milníků či rozpočtu. V případě zásadních rozhodnutí jsou vypracovány scénáře návratnosti navrhuující alternativy řešení včetně odhadu jejich dopadu na ekonomickou návratnost a časový rámeček projektu. Scénáře (např. optimistický, realistický a pesimistický) jsou doplněny o predikce vývoje cash flow a ukazatelů návratnosti, což umožňuje rozlišit mezi krátkodobou výkyvovou odchylkou a dlouhodobým negativním trendem.

Na základě vyhodnocení těchto podkladů rozhoduje vedení společnosti o konkrétních úpravách plánu. Ty mohou zahrnovat změny v harmonogramu, revizi rozpočtu, případně úpravu definice a cílových hodnot jednotlivých KPI. Veškeré změny jsou řádně zdokumentovány, formálně schváleny a komunikovány zainteresovaným stranám, aby byla zajištěna kontinuita řízení a transparentnost. Upravený plán je následně implementován

a projekt pokračuje podle aktualizovaného harmonogramu. Zavedený cyklus „monitoring – vyhodnocení – úprava“ zůstává aktivní po celou dobu realizace projektu a tvoří základní nástroj pro řízení investice v dynamickém prostředí. Jak potvrzují i odborné zdroje, propojení měření výkonnosti s mechanismy rychlé nápravné akce významně zvyšuje pravděpodobnost dosažení plánovaných přínosů a zajištění ekonomické návratnosti projektu i při proměnlivých vnějších podmínkách.

## ZÁVĚR

Diplomová práce splnila stanovené cíle a poskytla ucelené zhodnocení investičního záměru založení nové zahraniční pobočky vybrané společnosti. V průběhu zpracování byly postupně analyzovány teoretické poznatky i praktické informace o podniku a cílovém trhu, na jejichž základě byl sestaven podrobný investiční projekt expanze. Celkové výsledky potvrzují, že důkladná příprava a komplexní posouzení investice jsou nezbytné pro kvalifikované rozhodování managementu. Kombinace strategických analýz, finančního modelování a hodnocení rizik umožnila nahlédnout na zamýšlenou expanzi z více úhlů pohledu a vyhodnotit její realizovatelnost v kontextu dlouhodobé strategie podniku.

Provedené analýzy vnějšího prostředí a interních předpokladů podniku ukázaly, že zvažovaná expanze na vybraný zahraniční trh je za určitých podmínek perspektivní. Podnik disponuje konkurenčními výhodami a know-how, které může na novém trhu uplatnit, zároveň však musí respektovat odlišnosti místního prostředí. Finanční propočty investičního projektu naznačují, že projekt nové pobočky má potenciál dosáhnout požadované rentability. V modelových scénářích dosahuje investice návratnosti v přijatelném časovém horizontu a generuje kladnou čistou současnou hodnotu, což svědčí o ekonomické opodstatněnosti projektu z dlouhodobého hlediska. Neméně důležité jsou i nefinanční přínosy expanze, jako je rozšíření zákaznické základny, posílení pozice značky na mezinárodním trhu a diverzifikace podnikatelských rizik.

Hlavním přínosem práce je vypracování komplexního investičního projektu doplněného detailním hodnocením efektivnosti a rizikovosti. Výstupy práce poskytují vedení společnosti podložené informace pro rozhodování o realizaci zvažované investice. Diplomová práce tak přispívá k lepšímu porozumění ekonomickým dopadům expanze do zahraničí a nabízí konkrétní podklad pro manažerskou praxi. Díky propojení teoretických východisek s praktickými daty získanými o společnosti a trhu byla ověřena použitelnost metod hodnocení investic v reálném podnikatelském kontextu. Práce rovněž zdůraznila význam systematického plánování, přičemž se ukázalo, že pečlivě připravený projekt může výrazně zvýšit šance na úspěšnou expanzi a minimalizovat možná negativa.

Během zpracování projektu byly identifikovány také potenciální komplikace a rizikové faktory, které mohou realizaci investice ovlivnit. Jednou z hlavních výzev je specifické legislativní a regulační prostředí cílové země, které může způsobit neočekávané zdržení či dodatečné náklady. Neméně podstatné jsou kulturní odlišnosti a odlišné obchodní zvyklosti,

jež mohou komplikovat navazování vztahů se zákazníky a partnery. Finanční citlivostní výpočty naznačily, že ekonomická úspěšnost projektu nejvíce závisí na dosažení plánovaných tržeb a udržení provozních nákladů v mezích předpokladů. Jakýkoli výraznější výkyv v poptávce na novém trhu či růst nákladů by mohl návratnost investice zhoršit. Tyto poznatky potvrzují důležitost obezřetného řízení rizik a průběžného monitoringu klíčových parametrů během realizace expanze.

Na základě získaných poznatků lze formulovat několik doporučení pro management vybrané společnosti. Předně je vhodné přistupovat k expanzi s realistickými očekáváními a připravenými alternativními scénáři vývoje. Doporučuje se zajistit dostatečné rezervy či přístup k dodatečnému financování pro případ neočekávaných výdajů nebo pomalejšího náběhu tržeb. Dále je žádoucí pokračovat ve sledování a analýze cílového trhu i po založení pobočky, aby mohl podnik pružně reagovat na nové informace a trendy. V neposlední řadě by měl management věnovat zvýšenou pozornost implementační fázi, například výběru spolehlivých místních dodavatelů, zaškolení personálu a nastavení efektivních kontrolních mechanismů. Pokud budou tato doporučení zohledněna a předpoklady projektu naplněny, má investice do nové zahraniční pobočky vysokou šanci na úspěšnou realizaci a dlouhodobý přínos pro vybranou společnost.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARAR, Tayfun; YURDAKUL, Gülsen a ÖNÖREN, Melhat, 2017. Developing Competitive Strategies Based on SWOT Analysis in Porter s Five Forces Model by DANP. Online. *Journal of Business Research-Turk*. Č. 9, s. 511-528. Dostupné z: <https://doi.org/10.20491/ISARDER.2017.282>. [cit. 2025-03-30].
- BARNEY, Jay B. a HESTERLY, William S., 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5. vyd. Boston: Pearson Education. ISBN 9780133127409.
- BLACKBURN, Robert A.; HEINONEN, Jarna a DE CLERCQ, Dirk, 2018. *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. Sage. ISBN 9781473925236.
- CAMPISI, Julian M. a CAPRIONI, Elena, 2017. Social and Political Risks: Factors Affecting FDI in China's Mining Sector. Online. *Thunderbird International Business Review*. Č. 59, s. 709-724. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/TIE.21830>. [cit. 2025-04-05].
- CUCUZZA, Joe, 2021. The Status and Future of Mining Automation: An Overview. Online. *IEEE Industrial Electronics Magazine*. Roč. 15, č. 3, s. 6-12. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/MIE.2020.3039736>. [cit. 2025-04-07].
- DING, Zhu a WEI, Haoqiang, 2020. Study of the Characteristics of Chinese Guanxi and Its Influence on Business Development. Online. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research: Proceedings of the 6th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2020)*. S. 1-4. ISSN 2352-5398. Dostupné z: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200428.001>. [cit. 2025-03-31].
- FROESE, Fabian Jintae; SUTHERLAND, Dylan; LEE, Jeoung Yul; LIU, Yipeng a PAN, Yuan, 2019. Challenges for foreign companies in China: implications for research and practice. Online. *Asian Business & Management*. Č. 18, s. 249-262. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00084-0>. [cit. 2025-03-31].
- GE, Shirong; WANG, Fei-Yue; YANG, Jianjian; DING, Zhen; WANG, Xiao et al., 2022. Making Standards for Smart Mining Operations: Intelligent Vehicles for Autonomous Mining Transportation. Online. *IEEE Transactions on Intelligent Vehicles*. Roč. 7, č. 3, s. 413-416. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/TIV.2022.3197820>. [cit. 2025-04-05].
- HILL, Charles W. L., 2024. *Global Business Today*. 12. vyd. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781264943944.

HOFSTEDE, Geert, 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online. *Online Readings in Psychology and Culture*. Roč. 2, č. 1. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. [cit. 2025-03-31].

HSU, Minchung; LEE, Junsang; LEON-GONZALEZ, Roberto a ZHAO, Yanqing, 2018. Tax incentives and foreign direct investment in China. Online. *Applied Economics Letters*. Roč. 26, č. 9, s. 777-780. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1495817>. [cit. 2025-03-31].

CHANG, En-Chung; CHOU, Ting-Jui; HUANG, Chungming a WANG, Xun, 2016. The Categories, Rules, and Demonstrations of Guanxi in Chinese Society. Online. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Roč. 4, č. 23, s. 311-325. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2016.1250596>. [cit. 2025-03-31].

CHEN, Fang, 2022. *Essential Knowledge and Legal Practices for Establishing and Operating Companies in China*. Springer Singapore. ISBN 978-981-19-2238-1.

CHEN, Jiabin; WEN, Shaobo a LIU, Yuchen, 2022. Research on the efficiency of the mining industry in China from the perspective of time and space. Online *Resources Policy*. Č. 75. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102475>. [cit. 2025-04-05].

CHEN, Jonathan H., 2017. Internationalization of Chinese Firms: What Role Does Guanxi Play for Overcoming Their Liability of Outsidership in Developed Markets? Online. *Thunderbird International Business Review*. Č. 59, s. 367-383. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/tie.21877>. [cit. 2025-03-31].

CHEN, Shiyun; DING, Dong a LIU, Yazhi, 2023. The Impact of Cultural Differences and Countermeasures in Business Negotiations. Online. *Highlights in Business, Economics and Management*. Č. 10, s. 196-205. Dostupné z: <https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8039>. [cit. 2025-03-31].

JIN, Haifeng, 2023. Analyzing factors and resource policymaking options for sustainable resource management and carbon neutrality in mining industry: Empirical study in China. Online. *Resources Policy*. Č. 86. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104185>. [cit. 2025-04-05].

KENNETH-SOUTHWORT, Ernest; WATTERS, Casey a GU, Chuning, 2018. Entrepreneurship in China: A Review of the Role of Normative Documents in China's Legal Framework for Encouraging Entrepreneurship. Online. *Foreign Entrepreneurs in China*.

Roč. 6, č. 4, s. 71-85. Dostupné z: <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060404>. [cit. 2025-03-31].

KIRSANOV, Aleksandr Konstantinovich, 2023. Chinese mining industry: state of the art review. Online. *Mining Science and Technology (Russia)*. Roč. 8, č. 2, s. 115-127. Dostupné z: <https://doi.org/10.17073/2500-0632-2022-11-35>. [cit. 2025-04-05].

KLIMOVA, N.I. a AKSININA, O.C., 2023. Analytical tools for determining the company's strategic opportunities and points of growth. Online. *Economy and Entrepreneurship*. Č. 11, s. 829-835. Dostupné z: <https://doi.org/10.34925/eip.2023.160.11.156>. [cit. 2025-03-30].

KONONOVA, Ekaterina, 2022. Methods of assessing the efficiency of investment projects. Online *Research and practice in the socio-economic and humanitarian sphere*. S. 37-43. Dostupné z: <https://doi.org/10.37539/ipgs324.2022.48.42.004>. [cit. 2025-03-29].

KREUTZER, Ralf Thomas, 2019. Tools for the Strategic Analysis. Online *Management for Professionals*. S. 89-142. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13823-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13823-3_4). [cit. 2025-03-30].

*Kurzy devizového trhu*, 2025. Online. Česká národní banka. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/index.html?date=01.01.2025>. [cit. 2025-04-01].

LIU, Chuan; LU, Jiahao a ZHAN, Yuxin, 2021. Cultural Differences in Business Negotiations Between China and the UK. Online. *Proceedings of the 2021 6th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2021)*. S. 433-437. Dostupné z: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211011.079>. [cit. 2025-03-31].

LIU, Mingjun, 2024. Research on investment project evaluation: Comparative analysis based on NPV and IRR. Online. *Highlights in Business, Economics and Management*. Č. 24, s. 1133-1138. Dostupné z: <https://doi.org/10.54097/k1xfx426>. [cit. 2025-03-29].

LIU, Shi Qiang; LIN, Zhaoyun; LI, Debiao; LI, Xiangong; KOZAN, Erhan et al., 2022. Recent Research Agendas in Mining Equipment Management: A Review. Online *Mining*. Roč. 2, č. 4, s. 769-790. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/mining2040043>. [cit. 2025-04-07].

LONG, Michael; SCHAFRIK, Steven; KOLAPO, Peter; AGIOUTANTIS, Zach a SOTTILE, Joseph, 2024. Equipment and Operations Automation in Mining: A Review.

Online. *Machines*. Roč. 12, č. 10. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/machines12100713>. [cit. 2025-04-07].

MAGNI, Carlo Alberto a MARCHIONI, Andrea, 2020. Average rates of return, working capital, and NPV-consistency in project appraisal: A sensitivity analysis approach. Online. *International Journal of Production Economics*. Č. 229, s. 1-39. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107769>. [cit. 2025-03-29].

MARCHIONI, Andrea a MAGNI, Carlo Alberto, 2018. Investment decisions and sensitivity analysis: NPV-consistency of rates of return. Online. *European Journal of Operational Research*. Č. 268, s. 361-372. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.01.007>. [cit. 2025-03-29].

MAŘÍK, Miloš, 2016. Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy. 4. vyd. Praha: Ekopress, ISBN 9788087865282.

MEYER, Klaus E. a PENG, Mike W., 2016. International Business. 2. vyd. London: Cengage Learning, ISBN 9781473722644.

MUZYKO, Elena, 2020. Assessment of the efficiency of investment projects: origins and modernity. Online. *Economy and Entrepreneurship*. Roč. 12, č. 125, s. 786-791. Dostupné z: <https://doi.org/10.34925/eip.2021.125.12.157>. [cit. 2025-03-29].

NESTICÒ, Antonio, 2016. Risk-Analysis Techniques for the Economic Evaluation of Investment Projects. Online. *Integrated Evaluation for the Management of Contemporary Cities*. S. 617-629. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-78271-3\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78271-3_49). [cit. 2025-03-29].

PÁSTOROVÁ, Marcela, 2016. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, ISBN 9788024755727.

PANCHENKO, Volodymyr a KIBLYK, Andriy, 2022. Competition strategies and their role in the expansion of enterprises in industry markets. Online. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Roč. 6, č. 2, s. 184-188. Dostupné z: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-31). [cit. 2025-03-28].

PFAJFAR, Gregor a MALECKA, Agnieszka, 2020. Evaluating the role of Confucian virtues in Chinese negotiation strategies using a Yin Yang cultural perspective. Online. *European Journal of International Management*. Roč. 17, č. 2/3, s. 290-323. Dostupné z: <https://doi.org/10.1504/ejim.2020.10025786>. [cit. 2025-03-31].

POGGENSEE, Kay a POGGENSEE, Jannis, 2021. Static Investment Calculation Methods. Online. *Investment Valuation and Appraisal: Theory and Practice*. S. 31-84. Dostupné z: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-62440-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-62440-8_2). [cit. 2025-03-29].

RASTYANNIKOVA, Elizaveta, 2022. Global Market of Special Machinery and Mining Equipment in 2022: Will China Be Able to Provide Supplies to Russia? Online. *Eastern Analytics*. Roč. 12, č. 4, s. 156-172. Dostupné z: <https://doi.org/10.31696/2227-5568-2022-04-156-172>. [cit. 2025-04-07].

RASTYANNIKOVA, Elizaveta, 2022. China in the global market of metallurgy resources and equipment for the mining. Online *Orientalistica*. Roč. 5, č. 4, s. 915-926. Dostupné z: <https://doi.org/10.31696/2618-7043-2022-5-4-915-926>. [cit. 2025-04-07].

SENTHILNATHAN, Samithamby, 2020. Capital Budgeting – The Tools for Project Evaluation. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3748067>. [cit. 2025-03-28].

SHEVCHENKO, Olena a SHCHERBININA, Svitlana, 2021. Using methods for assessing economic risks to make investment decisions. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.32843/INFRASTRUCT53-33>. [cit. 2025-03-28].

SILALAH, Edward Efendi, 2023. The Balanced Scorecard Model for Strategic Business Management. Online. *International Journal of Current Science Research and Review*. Roč. 6, č. 5, s. 3014-3019. Dostupné z: <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i5-40>. [cit. 2025-04-09].

SINGH, Amit Kumar; VAIBHAV; KUMARI, V. Purna; SARGADE, Shailesh B a PILLI, Daniel, 2024. Examine Opportunities and Challenges for Global Business Expansion. Online. *Journal of Informatics Education and Research*. Roč. 4, č. 2, s. 734-741. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.833>. [cit. 2025-04-24].

SORNOZA-PARRALES, Gema I.; MACÍAS-LOOR, Adrián O.; CASTILLO-MERINO, Adriana; TOALA-BOZADA, Sandra P.; DEL PILAR QUINÓNEZ-CERCADO, Mónica et al., 2018. Guanxi, Social Capital and Networking. *Polo del conocimiento*. Roč. 3, č. 6, s. 226-241. ISSN 2550-682X. Dostupné z: <https://doi.org/10.23857/pc.v3i6.518>. [cit. 2025-03-31].

SUN, Qixiang, 2022. Application Analysis of Internal Rate of Return Capital Budgeting Method in Project Investment Decision-Making. Online. *BCP Business & Management*. Č. 35, s. 6-10. Dostupné z: <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v35i.3219>. [cit. 2025-03-28].

VELIKIKH, K., 2021. Strategic planning as a management tool: Array. Online. *Municipal Economy of Cities*. Roč. 7, č. 167, s. 34-39. Dostupné z: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2021-7-167-34-39>. [cit. 2025-03-28].

Výpis z obchodního rejstříku: FERRIT s.r.o., C 10590 vedená u Krajského soudu v Ostravě, 2025. Online. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=156745&typ=PLATNY>. [cit. 2025-04-07].

WANG, Ling; CHEN, Kexin; CHIU, Mei Choi a WONG, Hoi Ying, 2023. Optimal expansion of business opportunity. Online. *European Journal of Operational Research*. Č. 309, s. 432-445. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.12.041>. [cit. 2025-03-28].

WANG, Maosen; BAO, Jiusheng; YUAN, Xiaoming; YIN, Yan a KHALID, Shah, 2022. Research Status and Development Trend of Unmanned Driving Technology in Coal Mine Transportation. Online. *Energies*. Roč. 15, č. 23. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/en15239133>. [cit. 2025-03-29].

WANG, Yunming; CHEN, Qiusong; DAI, Bibo a WANG, Daolin, 2024. Guidance and review: Advancing mining technology for enhanced production and supply of strategic minerals in China. Online. *Green and Smart Mining Engineering*. Roč. 1, č. 1, s. 2-11. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.gsme.2024.03.005>. [cit. 2025-04-07].

WU, Yiqiong, 2020. The Marketing Strategies of IKEA in China Using Tools of PESTEL, Five Forces Model and SWOT Analysis. Online. *Proceedings of the International Academic Conference on Frontiers in Social Sciences and Management Innovation (IAFSM 2019)*. S. 348-355. Dostupné z: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200207.054>. [cit. 2025-03-30].

XING, Jing; CUI, Wei a QI, Xi, 2018. Local tax incentives and behavior of foreign enterprises: evidence from a large developing country. Online. *Singapore Management University School of Accountancy Research Paper*. Roč. 6, č. 1, s. 1-32. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3104973>. [cit. 2025-03-31].

YANG, Li; BIRHANE, Getnet Engeda; ZHU, Junqi a GENG, Jichao, 2021. Mining Employees Safety and the Application of Information Technology in Coal Mining: Review. Online. *Frontiers in Public Health*. Roč. 9, s. 1-11. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.709987>. [cit. 2025-04-07].

ZHAO, Xiaoli a CASTKA, Pavel, 2021. Unravelling the role of guanxi in the formation and management of international joint ventures – a systematic review of the literature. Online.

*Review of international business and strategy*. Roč. 31, č. 1, s. 103-126. ISSN 20596014. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2020-0068>. [cit. 2025-03-31].

ZHAO, Zhuo-Jia; CHEN, Hung-Hsin a LI, Kevin W., 2020. Management of Interpersonal Conflict in Negotiation with Chinese: A Perceived Face Threat Perspective. Online. *Group Decision and Negotiation*. Č. 29, s. 75-102. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10726-019-09645-2>. [cit. 2025-03-31].

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 – Srovnání Hofstedeho dimenzí pro Českou republiku a Čínu .....     | 35 |
| Obrázek 2 – Stav zaměstnanců na HPP, bez MD a RD ke konci měsíce .....        | 42 |
| Obrázek 3 – Výrobní areál firmy .....                                         | 43 |
| Obrázek 4 – Vývoj tržeb firmy, CZK .....                                      | 44 |
| Obrázek 5 – Struktura tržeb 2024 podle teritorií .....                        | 45 |
| Obrázek 6 – Struktura vztahů.....                                             | 46 |
| Obrázek 7 – Stávající organizační struktura firmy .....                       | 48 |
| Obrázek 8 – Nově navržená organizační struktura firmy .....                   | 49 |
| Obrázek 9 – Důlní lokomotiva závěsná DLZ130F-CR .....                         | 50 |
| Obrázek 10 – Důlní lokomotiva závěsná DLZ210F-CR .....                        | 51 |
| Obrázek 11 – Důlní lokomotiva závěsná akumulátorová DLZA30F .....             | 53 |
| Obrázek 12 – Plánované cash flow v prvních 15 měsících, CNY .....             | 78 |
| Obrázek 13 – Agregovaný Ganttův diagram předimplementační fáze projektu ..... | 86 |
| Obrázek 14 – Agregovaný Ganttův diagram realizační fáze projektu.....         | 88 |
| Obrázek 15 – Agregovaný Ganttův diagram postimplementační fáze projektu.....  | 89 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 – SWOT analýza společnosti.....                                      | 56 |
| Tabulka 2 – Přehled počátečních investic.....                                  | 71 |
| Tabulka 3 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát na rok 2025 .....                    | 73 |
| Tabulka 4 – Plánované tržby .....                                              | 74 |
| Tabulka 5 – Výpočet NPV, IRR a Payback period, CNY .....                       | 81 |
| Tabulka 6 – Výpočet NPV, IRR a Payback period – optimistický scénář, CNY ..... | 82 |
| Tabulka 7 – Výpočet NPV, IRR a Payback period – pesimistický scénář, CNY ..... | 83 |

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |                                                                                                                 |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AI   | Artificial Intelligence (umělá inteligence)                                                                     |
| ARR  | Average Rate of Return (průměrná roční výnosnost)                                                               |
| ATEX | Appareils destinés à être utilisés en ATmosphères EXplosibles (směrnice EU pro zařízení do výbušného prostředí) |
| BCR  | Benefit-Cost Ratio (poměr přínosů a nákladů)                                                                    |
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci                                                                           |
| CIT  | Corporate Income Tax (daň z příjmu právnických osob)                                                            |
| CO.  | Company (společnost, obvykle v anglické zkratce LTD CO.)                                                        |
| CR   | Common Rail (typ vstřikování paliva)                                                                            |
| CNY  | Čínský jüan (měna)                                                                                              |
| CZK  | Koruna česká                                                                                                    |
| DLZ  | Důlní lokomotiva závěsná                                                                                        |
| DLZA | Důlní lokomotiva závěsná akumulátorová                                                                          |
| DNKH | Důlní nakladač kolový Hydrogen                                                                                  |
| DPH  | Daň z přidané hodnoty                                                                                           |
| EIA  | Environmental Impact Assessment (posouzení vlivu na životní prostředí)                                          |
| FEIC | Ferrit Mining Transportation Equipment (Beijing) Ltd.                                                           |
| FTZ  | Free Trade Zone (zóna volného obchodu)                                                                          |
| HDP  | Hrubý domácí produkt                                                                                            |
| HPP  | Hlavní pracovní poměr                                                                                           |
| IRR  | Internal Rate of Return (vnitřní míra výnosnosti)                                                               |
| JVC  | Joint Venture Company (společný podnik), v práci používáno pro Taian Ferrit Machinery Co., Ltd.                 |
| JV   | Joint Venture (společný podnik)                                                                                 |
| KPI  | Key Performance Indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)                                                         |
| LTD  | Limited Company (společnost s ručením omezeným, anglicky)                                                       |

|        |                                                                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MA     | Mining Approval (schválení pro důlní zařízení v Číně)                                                  |
| MD     | Mateřská dovolená                                                                                      |
| MOFCOM | Ministry of Commerce of the People's Republic of China                                                 |
| NDRC   | National Development and Reform Commission (čínská komise pro rozvoj)                                  |
| NPV    | Net Present Value (čistá současná hodnota)                                                             |
| OKD    | Ostravsko-karvinské doly                                                                               |
| PESTLE | Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental analysis                           |
| PT     | Projektový týden                                                                                       |
| RD     | Rodičovská dovolená                                                                                    |
| RO     | Representative Office (zastoupení společnosti)                                                         |
| ROI    | Return on Investment (návratnost investice)                                                            |
| SAP    | Systems, Applications and Products in Data Processing (podnikový informační systém)                    |
| SMART  | Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (kritéria pro stanovení cílů)                   |
| Sp.z.  | Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – polská obdoba české „společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným                                                                          |
| SWOT   | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats                                                          |
| Tzv.   | Takzvaný                                                                                               |
| WFOE   | Wholly Foreign-Owned Enterprise (plně zahraniční podnik v Číně)                                        |
| ZSZ    | Změna stavu zásob                                                                                      |