

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy Z s využitím dotačních programů EU

Bc. Šárka Burešová

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Šárka BUREŠOVÁ
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing

Téma práce: Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy Z s využitím dotačních programů EU

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury a z internetových zdrojů zpracujte teoretické poznatky týkající se malého a středního podnikání, a možnosti dotačních programů EU.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční postavení firmy Z na trhu.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy Z s využitím dotačních programů EU.
- Vypracujte konkrétní žádost o dotaci z EU.
- Prezentujte rizika a omezení implementace projektu do praxe.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽÍŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.


VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

www.mpo.cz

www.czechinvest.org

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
vedoucí katedry

ABSTRAKT

Diplomová práce „Zvýšení konkurenceschopnosti firmy Z s využitím dotačních programů EU“ se zabývá problematikou zvýšení konkurenceschopnosti firmy působící v sektoru středního a malého podnikání, prostřednictvím programů podpory podnikání.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy malého a středního podnikání, význam malých a středních podniků protržní ekonomiku a seznámení s možnostmi jejich podpory podnikání z evropských zdrojů.

V druhé, analytické části, diplomové práce je provedena analýza současného stavu firmy Z, s.r.o. na základě jejich výsledků a navržen vhodné opatření.

V poslední, projektové části, jsou zpracovány oběžná žádost o podporu, podnikatelský záměr (plán) a záměr analýza možných rizik spojených s realizací projektu.

Klíčová slova: malé a střední podniky, programy podpory, podpora malého a středního podnikání, PEST analýzy, Matice GE, SWOT analýza, konkurenceschopnost, podnikatelský záměr, žádost o dotaci, rizika projektu

ABSTRACT

The thesis „Increases in competitiveness project of the company Z usage endowment programmes of EU“ deals with competitiveness in company Zs.r.o. which effects on share of business small and medium-sized enterprises.

In the theoretical part, there are specified notions small and medium-sized enterprise and its significance for aggregate economics. The next point of theoretical part includes short description of business support possibilities.

In the second part, analytical part, there are made analyses of actual situation company Zs.r.o. From the result of analyses there is offered the best solution.

In the last, project part, there is drawn up application form of grant-in-aid, business plan and as a last step there is elaborated analysis of entrepreneurial risks which are linked to project.

Keywords: small and medium-sized enterprise, Programs of support, PEST analysis, GEModel, SWOT analysis, competitiveness, business plan, application form of grant-in-aid, entrepreneurial risk

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavle Staňkové Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady a připomínky, které mi byly přínosem při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat konzultantce Regionální agentury pro rozvoj Střední Moravy Bc. Petře Pochmanové za cenné rady při vyplňování registrační i plné žádosti o dotaci.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ POJMŮ MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ	12
1.1 V ZNIKAVÝVOJ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	12
1.2 V ÝZNAM A FUNKCE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	12
1.3 V ÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	13
1.4 DEFINICE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	14
1.4.1 Kvantitativní kritéria	14
1.4.2 Kvalitativní kritéria	16
1.5 MANAGEMENT MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	16
1.5.1 Plánovací proces malých a středních podniků	17
1.5.2 Marketingové řízení malých a středních podniků	18
1.5.3 Strategické řízení a strategie malých a středních podniků	18
1.6 STRATEGICKÉ ANALÝZY	21
1.6.1 Analýza obecného (vnějšního) prostředí podniku	21
1.6.2 Analýza oborového prostředí podniku	22
1.6.3 Model GE	23
1.6.4 SWOT analýzy	24
2 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	26
2.1 V ZNIKAVÝVOJ PODPORY PODNIKÁNÍ	26
2.2 SOUČASNÝ STAV PODPORY PODNIKÁNÍ	26
2.3 CÍLE PODPORY PODNIKÁNÍ	27
2.4 SYSTÉM PODPORY PODNIKÁNÍ	27
2.4.1 Nepřímé podpory	27
2.4.2 Přímé podpory	27
2.5 RÁMCOVÝ PŘEHLED PROGRAMŮ PODPORY PODNIKÁNÍ	29
2.5.1 Národní programy podpory	29
2.5.2 Operační programy podle vazby jednotlivých cílů	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
3.2 SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	35
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	35
3.4 VÝROBNÍ PROGRAM PODNIKU	36
3.5 TŘÍBNÍ ÚSOBNÍ PODNIKU	36
4 STRATEGICKÉ ANALÝZY	38
4.1 ANALÝZA OBECNÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	38
4.1.1 Politické vlivy	38
4.1.2 Ekonomické vlivy	39
4.1.3 Sociální vlivy	40
4.1.4 Technicko-technologické vlivy	41

4.2	ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	42
4.3	MODEL GE	46
4.3.1	Konkurenční postavení na trhu	47
4.3.2	Atraktivita trhu	48
4.4	SWOT ANALÝZA	51
4.4.1	Silné a slabé stránky podniku	51
4.4.2	Příležitosti a hrozby podniku	53
4.5	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	56
5	NÁVRH OPATŘENÍ	57
5.1	I. VARIANTA ŘEŠENÍ – FINANCOVÁNÍ KUP STROJEBANKOVNÍM ÚVĚREM	57
5.2	II. VARIANTA ŘEŠENÍ – FINANCOVÁNÍ KUP STROJE PROSTŘEDNICTVÍM DOTACE Z PROGRAMU PODPORY	60
5.3	SROVNÁNÍ VARIANT	62
6	PROJEKT ZVYŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY PROSTŘEDNICTVÍM K UPNOVÉHO STROJNÍHO VYBAVENÍ	64
6.1	CÍL PROJEKTU	64
6.2	PŘEDMĚT PROJEKTU	64
6.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	64
6.4	PŘEDBĚŽNÁ KALKULACE NÁKLADŮ PROJEKTU	64
6.5	PUBLICITA PROJEKTU	65
6.6	PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	66
6.6.1	Identifikační údaje žadatele o podporu	66
6.6.2	Podrobný popis projektu	69
6.6.3	Technická specifikace projektu	71
6.6.4	Časový harmonogram projektu	72
6.6.5	Marketingová analýza	73
6.6.6	Finanční analýza projektu	80
7	ZPRACOVÁNÍ A PODÁNÍ ŽÁDOSTÍ O DOTACI	81
7.1	VYŘÍZENÍ ELEKTRONICKÉHO PODPISU	81
7.2	ZALOŽENÍ MASTER ÚČTU	82
7.3	PODÁNÍ REGISTRAČNÍ ŽÁDOSTI	82
7.4	PODÁNÍ PLNÉ ŽÁDOSTI	84
8	ČASOVÁ ANALÝZA PŘÍPRAVNÉ A REALIZAČNÍ ČÁSTI PROJEKTU	85
8.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	85
8.2	ŘEŠENÍ POMOCÍ WINQSB	86
9	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	88
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH	99

ÚVOD

Podnikání malých a středních podniků (dále jen MSP) má mimořádný význam pro rozvoj národního hospodářství, pro vytváření nových pracovních míst a pro rozvoj jednotlivých obcí, měst i regionů. Proto je rozvoj sektoru MSP považován za hlavní faktor ekonomického rozvoje.

Bohužel dříve byly MSP uváděny na okraji světových ekonomických učebnic jako subjekty existující v hospodářském prostředí a plnící svou ekonomickou roli, a leně stály zahlubší analýzy, koncepce a příklady. Později se začaly stále častěji objevovat ekonomické, marketingové a manažerské teorie, které se věnovaly zkoumání jednotlivých oblastí života a zejména úgování malých a středních podniků. Jednoduše řečeno se MSP dostávaly do popředí ekonomických zájmů.

Tuto skutečnost si uvědomila i vláda ČR a začala po čátku 90. let rozvoj MSP aktivně řešit prostřednictvím podpory podnikání. Původně byla podpora podnikání zaměřena na tvorbu lepšího podnikatelského prostředí, ale postupem času se zaměřila na konkrétní aktivity podnikatelské činnosti.

Dalším krokem pro rozvoj podnikání byl vstup ČR do EU dne 1. května 2004. Členstvím v EU si zajistila postupné zlepšování a kultivaci podnikatelského prostředí. Zlepšování se projevuje především významným rozšířením odbytových možností českého hospodářství a možnosti čerpání finančních prostředků z evropských strukturálních fondů.

Díky těmto možnostem může mnoho českých firem zvýšit svou konkurenceschopnost na lokálních, regionálních ale i zahraničních trzích. Bez pomoci Operačních programů EU a Národních programů podpory ČR by mnoho firem nemohlo uskutečnit projekty, které posvě realizaci zajistí firmě nejen požadovanou konkurenceschopnost, ale i požadovaný rozvoj hospodářství celým země.

Stejně jako ostatní firmy, i firma Z, s. r. o., která spadá do sektoru MSP může uvažovat o této alternativě v případě řešení aktuální situace, kterou je nutnost zvýšit její konkurenceschopnost z důvodu hrozby vstupu nových, zahraničních konkurentů.

Firma Z, s. r. o. na trhu zpracovatelského průmyslu působí již několik let a od počátku své existence si drží vedoucí postavení. Hlavní činnost působení firmy spadá do oblasti kovovýroby a konkrétním produktem je bezpečnostní kování různých typů a stupňů zabezpečení.

Vstupem nových konkurentů a modernějších technologií vzniká pro firmu velká hrozba, v podobě ohrožení její pozice na trhu. Musí tedy uvažovat o zvyšování své konkurenční schopnosti, aby si získala svou pozici na trhu udržela.

Aprávě konkurenční schopnost, udržení tržního podílu firmy Z, s. r. o. je hlavním zájmem mé diplomové práce.

Celá práce bude rozdělena do tří částí. První část bude věnována teoretickým znalostem o problematice MSP, jejich řízení, významu a funkcích v tržní ekonomice. Součástí teoretické části bude i seznámení s možnostmi podpory MSP v ČR.

V druhé, analytické části, bude firma Z, s. r. o. představena a podrobena řadě analýz. Konkrétně analýze obecného prostředí podniku (PEST analýza), oborového prostředí podniku (Porterova analýza konkurenčního prostředí), analýze atraktivity trhu, konkurenčního postavení (Model GE) a v neposlední řadě SWOT analýze. Na základě zjištěných informací budou navržena možná řešení aktuální situace směřující ke zvýšení konkurenční schopnosti firmy a udržení jejího tržního podílu.

Poslední část bude věnována samotnému vypracování projektu s podporou programů z Evropské unie.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

Na základě ekonomického zpravodajství v médiích se může zdát, že pro hospodářství každé země jsou nejduležitější velké podniky, ale opak je pravdou.

Páteří každé ekonomiky jsou malé a střední podniky a výsledky jejich podnikání. Svou činností podnikují konkurenční dynamiku ekonomiky a přímo či nepřímo působí na velké podniky, korporace, zejména v oblasti zvyšování efektivností a inovací. Malé a střední podniky nehrají tak významnou roli jen v naší ekonomice, ale i Evropská unie považuje tento sektor za páteř celoevropské ekonomiky a hybnou silou inovací, zaměstnanosti a sociální integrace.

1.1 Vznik a vývoj malých a středních podniků

Kořeny drobného a středního podnikání sahají až do středověku, kde byla základem drobného podnikání řemesla, která nahradila uzavřenou výrobu v rámci rodinného hospodářství. V průběhu let se vlivem průmyslové revoluce jejich podoba změnila. Samostatní řemeslníci se spojovali a působili vtržní ekonomice jako družstva. Jejich podnikatelské podmínky byly změněny vydáním Živnostenského řádu v roce 1859, čímž se ještě více otevřeli dveře do podnikání pro mnoho dalších malých řemeslníků.

Po velkém boomu rozvoje malého a středního podnikání v ČR, nastal útlum v roce 1945 v podobě znárodnování soukromých podniků. K prolomení a opětovnému oživení podnikání došlo až na přelomu let 1989 a 1990, kdy se oživil zájem o podnikání v sektoru malých a středních podniků a zajistil postupný rozvoj ekonomiky. [1], [9], [32]

1.2 Význam a funkce malých a středních podniků

Zmnohým výzkumům v ČR i v jiných státech nasvědčuje zejména, že pozice MSP je z hlediska ekonomických ukazatelů nezastupitelná. V národním hospodářství plní MSP mnoho funkcí, z nichž jsou za nejdůležitější považovány - protipól monopolu, udržování zaměstnanosti, regionální rozvoj a zdroj inovací.

Protipól monopolu – MSP jsou vzhledem ke své schopnosti pružně reagovat na požadavky trhu obvykle lépe připraveny vyhovět rychle se měnícím potřebám zákazníků, čímž zajišťují konkurenci jak velkým podnikům tak samostatně navzájem.

Udržování zaměstnanosti – MSP vytvářejí podstatně více pracovních míst než velké podniky naší republiky. Díky úvodem této skutečnosti je větší odolnost MSP proti hospodářské recesi.

Regionální rozvoj – Důležitou úlohu hrají MSP také z regionálního hlediska, protože vytvářejí pracovní místa v oblastech, které nejsou ukřivatelné pro větší podniky. V místech závislých na jednom nebo několika velkých podnicích zmírňují dopad potenciálních krizí a snadno absorbují pracovníky propuštěné z těchto firem. Svým způsobem lze říci, že malá zaměstnanost podniků v regionech decentralizují podnikatelské aktivity a přispívají tak rozvoji regionu, menším městům a obcím.

Zdroje inovací – MSP, které potřebují pro své přežití inovovat své výrobky, často hledají nová originální řešení na rozdíl od velkých firem, které zpravidla mění svůj produkt postupným zlepšováním starého nebo změnou technologie. Díky této skutečnosti byly v devacátém století MSP autory až 60% všech vynálezů.

Další funkce jsou:

- vyplňují tržní mezeru tam, kde to pro velké podniky není efektivní, působí v takových teritoriích, které jsou pro velké podniky nezájímavé a tím napomáhají rozvoji i zaostalejších regionů,
 - posilují významným způsobem platební bilanci státu svým podílem na exportu, zejména služeb,
 - skrývají vsobě velký potenciál ženského podnikání, který není dosud plně využit.
- [3],[4]

1.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky vzhledem ke své menší ekonomické síle, mají vůči velkým firmám značné výhody. Tyto výhody spočívají především v:

- obtížném přístupu k potřebnému disponibilnímu kapitálu pro vlastní provoz a rozvoj (čímž se myslí především záůjčnický kapitál),
- slabé pozici v rámci soutěže o zakázky (jak státní, tak veřejné),
- ohrožení výkyvy ve ekonomice, vnějšími vlivy a odbytovými krizemi odlišného charakteru (omezené možnosti tvorby potřebných zdrojů rezervy),

- obtížnějším přístupem k aktuálním výsledkům výzkumu a vývoje,
- problémy s přístupem k informacím (většinou z důvodu nedostatku zaměstnanců, kteří by mohli informace vyhledávat a vyhodnocovat),
- slabší úroveň managementu (MSP jsou zaměřeny spíše na produktovou stránku podnikání než manažerskou),
- obtížnějším přístupem k dobytým výchýzám, zejména k exportu.

Natop přirozené nevýhody by měly stát se kulturně i ekonomicky reagovat a postupně vytvářet určitý systém, který by vedl ke efektivnímu podnikání.

Ipřes existenci výhod tohoto sektoru, má řada nesporných výhod:

- vhodně doplňují větší celky svou strukturou a produkcí zaplňují mezery trhu, kam větší firmy nevstupují,
- jsou adaptabilnější na změny poptávky,
- vytvářejí významnou úlohu při tvorbě nových pracovních příležitostí (především z regionálního a mikroregionálního pohledu), současně působí jako faktor sociální stability,
- přizpůsobivější a obětavější pracovní síla, díky vysoké motivaci kvýkonům u vlastníků firmy – „rodinné firmy“.

Samotný termín malého a středního podnikatele (resp. drobný, malý a střední podnikatel) je tak často automaticky používán, že se mnohdy vytrácí povědomí jeho podstaty, respektive je tento pojem používán nepřesně. Proto je důležité jej pro konkrétní účely co nejvíce vymezit [9], [10]

1.4 Definice malého a středního podnikání

Podle různých zdrojů a pro různé účely podniku lze MSP rozdělit nejprve podle dvou základních kritérií, a to na kvantitativní a kvalitativní.

1.4.1 Kvantitativní kritéria

Za kvantitativní kritéria jsou považována: počet zaměstnanců, obrát společnosti, celková hodnota aktiv a závislost podniku.

Zahlavní kvantitativní kritérium je považováno počet zaměstnanců, další kritéria se odlišují podle typu instituce.

Český statistický úřad – dělí podniky na mikropodniky, malé, střední a velké, ale nikoli podle počtu zaměstnanců, ale podle počtu zaměstnaných osob. V tomto případě jsou zaměstnané osoby považovány i aktivní podnikatelé (pracující majitelé firmy a spolupracující členové domácnosti, pro něž je práce ve firmě hlavní ekonomickou činností). [25]

Evropská komise – zde je dělení složitější a řídí se právě zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, zákonem č. 218/2000 Sb., a zákonem č. 59/2000 Sb., v platném znění.

V případě žádosti o dotaci ať národních operačních programů nebo z operačních programů financovaných ze strukturálních fondů, se Evropská komise musí řídit podle platných předpisů, které jsou vymezeny nejen počtem zaměstnanců, ale důležitou roli hrají další kvantitativní hlediska, kterými jsou roční obrát, bilanční suma roční rozvahy a nezávislost.

Nezávislostí v tomto případě znamená, že podnik není více než 25% kapitálu ve vlastnictví jiného subjektu. [20], [21]

Tab. 1 Rozdělení podniků podle kritérií EU

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát (mil. EURO)	Bilanční suma rozvahy (mil. EURO)	podmínka nezávislosti
Mikropodnik	<10	≤2	≤2	
Malý podnik	<50	≤10	≤10	
Střední podnik	<250	≤50	≤43	

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Českomoravské záruční a rozvojové banky – definují segment malých a středních podniků stejně jako Evropská komise podle ročního obrátu firmy, počtu zaměstnanců a hodnoty aktiv. [26]

Svaz průmyslu a dopravy České republiky – rozlišuje pouze dva typy podniků. Malý podnik, který má méně než 100 zaměstnanců a roční obrát nepřesahuje 30 mil. Kč. Střední podnik jsou považovány podniky s počtem zaměstnanců menším než 500 a ročním obrátem nepřesahujícím 100 mil. Kč.

Vedle kvantitativních charakteristik vymezujících pojem malého a středního podnikání existuje samozřejmě i kvalitatívni rovina.

1.4.2 Kvalitativní kritéria

Role vlastníka ve firmě - u malých firem je typické, že vlastníci sehrávají i roli v podobě uplatňování vlastnických práv, celkového řízení firmy a profesního vedení firmy. U středních firem se tyto role začínají vydělovat, zejména, jde-li o roli profesního vedení firmy. Ve velkých firmách jsou tyto role zcela odděleny.

Substituce produktivních faktorů v podniku - u malých firem převažuje pracovní sociální substituce. U středních začíná působit kritérium efektivity technologické kapitálové substituce, která je u velkých firem rozhodující.

Finanční optimalizace - pro malou firmu si realita vynucuje věnovat hlavní pozornost peněžním tokům, u středních firem dohry vstupuje vhodnost finanční struktury, u velkých firem jen o sním pílí řemeslo optimalizace kapitálové struktury aktiv, pasiva jejich vzájemných vztahů.

Zvýštu vymezených definic MSP vychází za nejvhodnější definice EU. Tajeně komplexnější a pro další pokračování mediální diplomové práce je vhodnější.

1.5 Management malých a středních podniků

Management lze chápat jako proces plánování, řízení a realizace celého podnikání.

U malých a středních podniků je management většinou realizován samotným majitelem firmy. Majitel v této funkci odpovídá za podnikatelské procesy, které zahrnují především plánování, marketingové řízení, strategické řízení, volbu cílů, strategií a další neméně důležité činnosti potřebné pro správný chod podniku.

Bohužel ne v každé době management MSP fungoval tak, jako dnes. V minulosti i malé a některé střední podniky plánování, marketingové řízení a strategické řízení zcela zanedbávali. Většina MSP je nepovažovala za nutnou pro jejich fungování a kromě tohoto důvodu měly MSP nedostatek finančních prostředků, času a pracovních sil.

Takové jednání MSP se odrazilo v krátké době především v obchodní a výrobní sféře a to slabou znalostí vnějšího prostředí podniku, konkurence a změn tržních trendů, což mělo za následek ztrátu zákazníků a neprodejnost produktů.

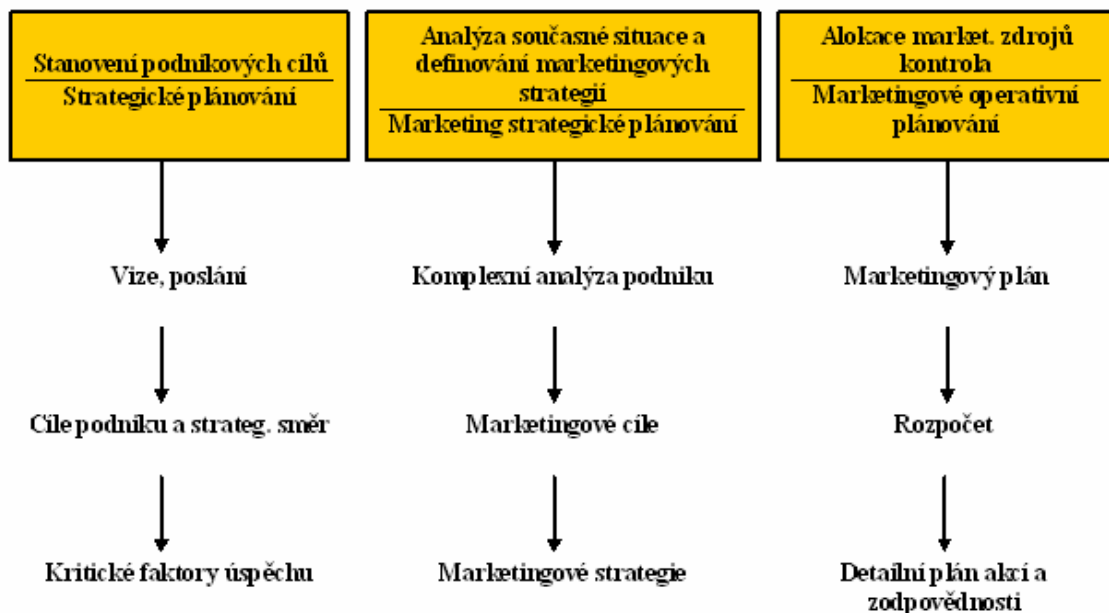
Postupem času se pohled MSP na plánování, marketingové a strategické řízení zcela změnil. Mnoho z nich si uvědomilo, že řízení a plánování hrají rozhodující roli při dosahování vytyčených cílů společnosti a zajišťují firmě její konkurenceschopnost, rychlou návratnost vložených investic a současně schopnost uspokojit rychle se měnící požadavky zákazníků.

Vlivem těchto skutečností se MSP začal pomalu, ale jistě zapojovat do procesu plánování a řízení výchspolečností. [1], [2]

1.5.1 Plánovací proces malých a středních podniků

Jak již bylo dříve uvedeno, i MSP se zminulosti poučily, že ať se jedná o firmu velkou či malou, každá z nich musí své aktivity předem naplánovat, aby nedošlo k situaci, kdy nebude o jejich výrobky či služby na trhu zájem v důsledku špatně zvoleného segmentu či použité strategie.

Plánování ovšem není stejné u všech firem. Rozsah jednotlivých aktivit, selišívzávislosti na velikosti firmy, počtu zaměstnanců a formě prodeje. Konkrétní aktivity, které jsou součástí plánovacího procesu jsou uvedeny na obrázku.



Obr. 1 Proces plánování

Zdroj: [2]

V případě MSP se plánovací proces skládá ze stejných aktivit, jako u velkých firem. Samozřejmě jsou výjimky, které stále plánování ani řízení nerealizují. Mezi tyto výjimky

patří mikrofirmy, s maximálním počtem zaměstnanců do 10 osob, kde řídicí osoba nepovažuje v důsledku jejich velikosti a minimálnímu pokrytí trhu plánování nebo řízení firmy za nutné. Takové firmy více nežna plánování a řízení kládou důraz na přežití.

Naopak v případě středních a malých firem management chápe důležitost řízení a plánování pro správný chod podniku a jeho konkurenční schopnost. [2]

1.5.2 Marketingové řízení malých a středních podniků

Marketingové řízení je proces směřující ke stanovení a dosažení marketingových cílů na základě poznání vnitřních podmínek a vnějších příležitostí podniku.

Ve většině MSP je marketingové řízení realizováno prostřednictvím klíčových úkolů a aktivit příslušného oddělení.

UMSP, kde je malé množství zaměstnanců, jsou oddělení většinou pospojována a vedena jedním člověkem. Nejčastěji jde o spojení marketingového a obchodního útvarů. Spojení těchto oddělení přináší určité výhody, jako jsou úspora nákladů, lepší přehled o navazujících obchodních a marketingových činnostech, měřitelná odpovědnost za navazující obchodní a marketingové aktivity a vysoká flexibilita.

Na druhé straně spojení obou běžně oddělených útvarů sebou nese i určité problémy personálního charakteru, kterými jsou například: vysoká kvalifikace ředitele v obou oborech, je-li veden větší nárok na obchodníky a často dochází k potlačení marketingových aktivit na úkor čistého obchodu.

Jednou částí marketingového řízení je strategické řízení, které prostřednictvím zvolených strategií zajišťuje dosažení zvolených cílů podniku. [2], [5]

1.5.3 Strategické řízení a strategie malých a středních podniků

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři, popřípadě vlastníci firmy formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.

Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Zpravidla se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií, které formulují cíle podniku a kroky jejich dosažení.

Pro MSP je strategické řízení mírně upraveno. Proces strategického řízení, jak je uvedeno v předcházejícím odstavci, je dlouhodobého charakteru, což pro MSP není nutné. Většina MSP preferuje spíše definování krátkodobého až střednědobého výhledu, ne více než 5 let dopředu.

Proces strategického řízení resp. tvorby strategie MSP, zahrnuje obvykle následující 4 fáze:

- **popis současného stavu podniku** - analýzy makroprostředí, mikroprostředí, konkurence v odvětví, SWOT a další,
- **formulaci strategie** - spočívá ve zpracování získaných dat z analýz, zjištění možných variant a výběr nejvhodnější strategie,
- **implementaci strategie** - spočívá v uvedení zvolené strategie do života, volbě vhodné organizační struktury podniku a volbě řídicího systému,
- **strategickou kontrolu** - kontrola se zabývá hodnocením výsledků realizované strategie; současně představuje zpětnou vazbu pro posouzení správnosti průběhu všech předchozích fází. [11]

Strategie MSP je ekonomická řešení v množství, ale ne všechny jsou vhodné pro malou část firem. Při studiu jednotlivých literatur, jsem narazil na několik možných strategií pro MSP.

Například podle M. Synka a kolektivů jsou běžně využívané strategie MSP klasifikovány takto:

- **inovační** - využívání vlastní znalostní báze,
- **informační technologií** - umožňují snížení nákladů a růst produktivity práce,
- **využívání nik, tj. zaplňování mezer** - umožňuje být sofistikovaným globálním hráčem s úzkou produktovou linií,
- **síť** - spolupracuje se s jinými podniky, malými i velkými, s cílem získání a zavedení informací,
- **skupin (shluků, clusters)** - dostat se do blízkosti konkurentů s cílem získat výhody rychlejších znalostí zvláště v raných stádiích životního cyklu (využívá tzv. výzkumný odpad, tj. poznatky spojené s řešením základního problému, ale tímto problémem bezprostředně nevyužívané),

- **přímých zahraničních investic** – využívají se specifické výhody MSP v zahraničí. [11]

Další možnou variantu uvedly autorky D. Bednářová a D. Parmová, podle nichž jsou strategie používané MSP zaměřeny na specializaci nebo diverzifikaci podniku.

Specializace podniku je založena na výrobku a pronikání na trhu. K tomu to účelu je využívána ofenzivní strategie, vhodná pro jednoduchou a sériovou výrobu založenou na nové technologii.

Na druhé straně **diverzifikace podniku** je podle autorky založena na modifikaci výrobku nebo trhu, popřípadě na současných modifikacích jak výrobku, tak trhu. Zde je využívána Diversifikační strategie. [1]

Jinak vymezuje strategie používané sektorem MSP Michael Porter. Ten uvádí, že v případě MSP lze vyzorovat pouze dvě základní konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciaci. Na tomto základě vznikají tyto druhy strategií:

- **strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech** (cost leadership strategy),
- **strategie diferenciaci** (differentiation strategy),
- **fokus strategie** (focus strategy) – cílená diferenciaci nebo nákladů podniku

Jako poslední bych ráda uvedla autorky M. Blažkové, která ve své knize Marketingové řízení a plánování uvádí, že: „V většině případů malé podniky volí pouze jednu z těchto strategií, která bude nejlépe vystihovat podstatu jejich snahy, zatímco střední firmy se zaměřují na více typů, neboť jejich výrobové portfolio a šíře služeb je rozsáhlejší a komplexnější než u malých firem.“ V případě M. Blažkové jsou MSP nejvíce využívány dvě zcela protikladné strategie, které se shodují se strategiemi uvedenými autorkami Bednářová a Parmová.

Ofenzivní strategie, která spočívá v útocích na slabé stránky konkurence nebo naopak **defenzivní strategie**, kdy se firma brání konkurenci svou cenou, kvalitou nebo exkluzivní distribucí. [2]

Rozhodnout, která z možných teorií je správná a pro sektor MSP nejvhodnější je velmi těžké a bez souvislostí a konkrétních informací o firmách nemožné. Přesto se mi jako nejvhodnější jeví poslední varianta vyslovená Michaelem Porterem. Stejně jako autor i já jsem přesvědčená, že právě zmíněné dvě konkurenční výhody (nízké náklady

adiferenciace) dovedou malému nebo střednímu podniku zajistit žádanou konkurenceschopnost na trhu.

Samozřejmě strategie není závislá jen na velikosti firmy, ale především vychází ze strategických analýz. Tyto analýzy, pokud jsou správně provedené, by měly jasně definovat, jakým směrem by se firma měla dávat, čeho by měla využít (silné stránky a příležitosti) a naopak na co by si měla dát pozor (slabé stránky a hrozby).

Současně tak umí zhodnotit atraktivitu vybraného trhu a pomůže najít místo v odvětví, které firmě zajistí vysokou konkurenceschopnost.

1.6 Strategické analýzy

Mezi nejznámější a nejpoužívanější a současně i neefektivnější analýzy patří: analýza obecného okolí podniku, oborového okolí podniku, analýza atraktivnosti trhu a SWOT analýza.

1.6.1 Analýza obecného (vnějšního) prostředí podniku

Pro analýzu vnějšního prostředí se používá ve většině podniků PEST analýza. Tato analýza slouží k hodnocení vnějšního (makroekonomického) prostředí podniku, které je tvořeno čtyřmi základními skupinami faktorů: politicko-legislativními (P), Ekonomickými (E), kulturně sociálními (S), technickými a technologickými (T). Analýza prostředí je velmi důležitá pro poznání externího okolí podniku, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí a mohou mít na podnik vliv. Díky této analýze bude podnik připraven na sebemenší změny.

Politicko-legislativní faktory

Za politicko-legislativní faktory lze považovat zákony a nařízení vlády, a celá politická situace dané země, popřípadě změny, kterými podnik obchoduje.

Špatná ekonomická situace dané země může ohrozit další obchody, popřípadě způsobit úplný úpadek podniku z důvodu nedostatku investorů a zvyšování nákladů častými změnami legislativy.

Ekonomické faktory

Je jedním z nejdůležitějších faktorů, který představuje souvislosti v makroekonomických a mikroekonomických vztazích. Tyto vztahy jsou realizovány v tržní ekonomice prostřednictvím trhů výrobků, výrobních faktorů, finančních a kapitálových trhů.

Kulturně sociální faktory

Mezi kulturně sociální faktory patří především vzdělání, tradice, náboženství, životní styl, pohlaví, touhy, zájmy, očekávání a další důležité prvky, které ovlivňují chování zákazníků, zaměstnanců a obchodních partnerů.

Technologické faktory

Tyto faktory hrají významnou roli, ale často jsou zanedbávány pro jejich přílišnou kapitálovou náročnost (hlavně v případě MSP). Vliv technologií se odráží především v nových výrobcích a službách, produktivité práce, vyšší životní úrovni a podobně. V neposlední řadě technologické faktory značně ovlivňují rozvoj a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů.

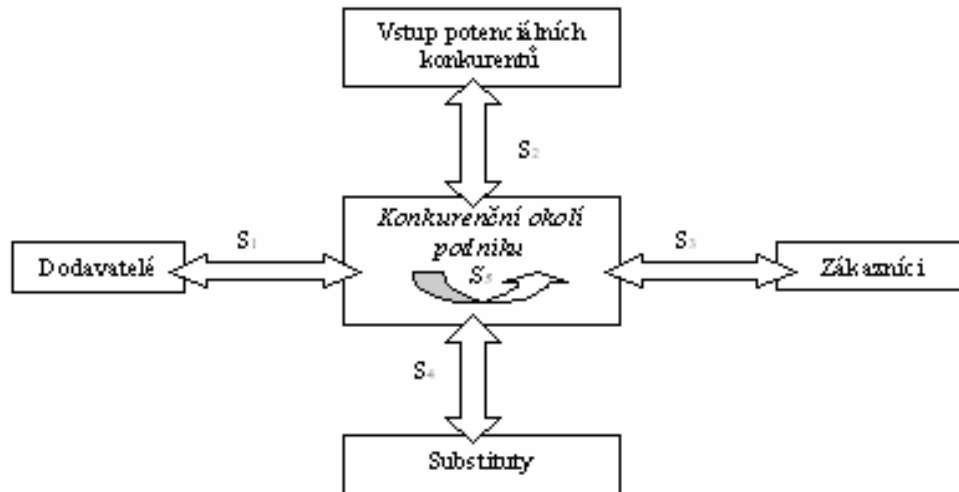
Ekologické faktory

Tyto faktory nejsou součástí PEST analýzy, ale v poslední době se jim věnuje velká pozornost. Důvodem jsou zvyšující se normy a požadavky na podnikatele. Stejně tak se pozornost věnuje i faktorům, které lze řadit mezi možné příležitosti. Vzhledem k rostoucímu zájmu o životní prostředí. [2], [7]

1.6.2 Analýza oborového prostředí podniku

Analýza oborového prostředí, tzv. **Porterova analýza konkurenčního prostředí**, představuje průzkum vnějšího oborového okolí podniku s cílem najít v odvětví takové místo, kde se může společnost nejlépe bránit konkurujícím silám.

Autorem této analýzy je Michael Porter, který díky tomuto modelu jako první zobrazil příležitost každé odvětví a určil jejich pozici v odvětví. Model konkurenčního prostředí vyjadřuje vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů a hrozby vstupu nových konkurentů, hrozbu existenci substituce a rivalitu.



Obr.2 Model 5 konkurenčních sil podle M. Portera

Zdroj: [10]

S1 Vyjednávací síla dodavatelů – Závisí na velikosti dodavatelů na trhu a jejich potenciálu diktovat podmínky (velikost dodávek, četnost dodávek, ...). Velká vyjednávací síla je dána omezeným počtem dodavatelů a důležitostí jejich produkce.

S2 Hrozba vstupu nové konkurence – Vyjadřuje existující bariéry vstupu na trh. Čím nižší jsou náklady vstupu a výstupu z odvětví, tím je hrozba vstupu nové konkurence menší.

S3 Vyjednávací síla zákazníků – Pro firmu je důležité zjistit strukturu koncentrace kupujících na trhu. Vysoká je v případě, kdy na trhu existuje jen několik málo zákazníků, kteří nakupují ve velkém objemu.

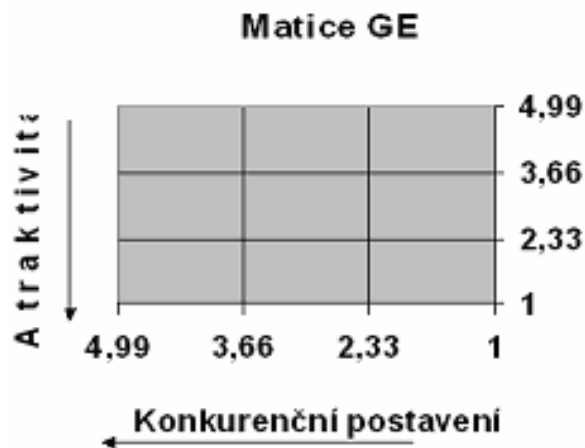
S4 Hrozba substitutů – Představuje existenci alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu.

S5 Rivalita mezi konkurenty na trhu – Bývá ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami a úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. [2],[7],[10]

1.6.3 Model GE

Model GE zkoumá dvě hlavní dimenze firmy – příležitost trhu a konkurenční postavení.

Obě tyto dimenze jsou jasně znázorněny na obrázku matice GE.



Obr.3 Model matice GE

Zdroj:[2]

Horizontální osapředstavujeKonkurenčnípostavení,vertikálníznázorňujeatraktivitutrhu.

Konkurenční postavení firmy ovlivňují interní faktory, kterými jsou například: tržní podíl, kvalita výrobků, loajalita zákazníků, náklady v porovnání s konkurencí, relativní zisk (v porovnání s konkurencí, a další.

Mezi faktory, které ovlivňují **atraktivitu trhu** lze řadit například: velikost trhu, tempo růstu, intenzita konkurence, technologická inovativnost, cenové trendy a další.

Matice GE je rozdělena do 9 polí, které znázorňují možné strategie, které by podnik v dané situaci měl použít. Tabulka strategií v rozdělení podle jednotlivých polí je uvedena v příloze (PVII). [2]

1.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je asi nejznámější analýzou ze všech a je také velmi účinná. Analýza umožňuje identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí, prostřednictvím slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Označení „SWOT“ vyjadřuje zkratky anglických slov STRONG (silné stránky – interní faktor), WEAKNESS (slabé stránky – interní faktor), OPPORTUNITIES (příležitosti- externí faktor), THREATS (hrozby – externí faktor).

SWOT analýza je velmi účinnou a oblíbenou formou zjištění aktuálního stavu podniku, i když je z druhé strany kritizována pro svou subjektivnost, konzervativnost a statickost. [10]

Pro účely praktické části mé diplomové práce je důležité nejen vysvětlení pojmu MSP a strategického řízení MSP, ale též vysvětlení a přiblížení problematiky podpory malého a středního podnikání.

2 PODPORA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

Pokud bychom řekli, že podpora podnikání, do značné míry se tím vždy míní podpora drobných, tzn. malých a středních podniků. Drobní podnikatelé tvoří důležitou a především početnou část podnikatelské sféry. V každé vyspělé zemi vytvářejí podstatnou část pracovních míst samy pro sebe, ale i pro poměrně velkou část populace. Velmi často se jako subdávatelé produktů či služeb shromažďují kolem větších firem a často také navazují na jejich aktivity a doplňují je.

2.1 Vznik a vývoj podpory podnikání

Z dnešního pohledu se dá konstatovat, že konkrétní podpora malého a středního podnikání má v rámci ČR již svou historii a tradici. Začala v podstatě na počátku 90. let, tzn. již na počátku transformace (daleko dříve než podpora investování a státem podporovaný vstup zahraničních investorů). Původně byl v podpoře sektoru MSP kladen důraz na kvantitativní aspekty jejího rozvoje. Ovšem postupem času a vstupem ČR do Evropské unie se pohled na podporu podnikání změnil a byl kladen větší důraz na kvalitu nežli na kvantitu podnikání MSP.

Kvalita v sektoru MSP se vyjadřovala především růstem konkurenční schopnosti MSP nejen na lokálních a národních trzích, ale i na trzích mezinárodních.

Postupem času se podařilo zdokonalit systém, který se původně opíral pouze o státní zdroje a rozšířit jeho působení i na zdroje fondů EU. [8], [28]

2.2 Současný stav podpory podnikání

V současné době je podpora podnikání řešena v rámci různých politik, a to především národních nebo evropských.

V případě podpory z EU, jsou Evropskou komisí schváleny a vyhlášeny operační programy, které jsou dále rozděleny podle jednotlivých cílů politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU.

Národní politiky pro střednictví vlády České republiky, obdobně jako v minulém období, podporují rozvoj podnikání v oblasti malých a středních podniků schválením následným vyhlášením národních programů podpory. Podpora a navrhované programy se řídí zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a na posledný zákon č. 59/2000 Sb., o veřejné podpoře.

Úkolem všech jmenovaných zákonů je zabezpečení sjednocení definice MSP s definicí EU pro tento sektor a jejich harmonizací s dalšími platnými právními předpisy a pokyny pro poskytování finančních prostředků, stejně jako cíli. [4]

2.3 Cíle podpory podnikání

Dlouhodobým cílem podpory MSP je umožnit fungování tohoto sektoru tak, aby přispíval ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství a jeho konkurenceschopnosti. Dále jsou za dlouhodobé cíle považovány snižování nezaměstnanosti, regionální, sociální a ekonomická diferenciací jako základní předpoklad ekonomického rozvoje společnosti.

Střednědobými cíli podpory MSP jsou hospodářské oživení ekonomicky slabých regionů, vytváření předpokladu úspěšnosti MSP a jejich stabilní začlenění do trhu EU. Dále mezi cíle patří tvorba motivátorů a stimulatorů podnikání v MSP a rozvoj lidských zdrojů cestou podpory vytváření infrastruktury respektující požadavky trhu.

Měřítkem naplňování těchto cílů jsou v první řadě vývoj podílu MSP na výstupech ekonomiky a na pohybu zaměstnanosti. Pro dosažení vymezených cílů je důležité stanovit takový systém podpor, který bude možno realizovat v podmínkách dané ekonomiky.

2.4 Systém podpory podnikání

Podpora podnikání a rozvoje podnikatelského prostředí v České republice je založena na systému nepřímých a přímých podpor.

2.4.1 Nepřímé podpory

Nepřímé podpory se v obecné rovině týkají zejména oblasti daňového zatížení (např. snižování daně z příjmů právnických osob, či sblížení snížené základní sazby DPH). Pro další „zprůjemňování“ podnikatelského prostředí je významná snaha o zjednodušení administrativní zátěže a rozvoj kvalifikací na trhu práce spolu se kvalitním expertním a poradenským služebním prostředím podnikatele.

2.4.2 Přímé podpory

K zajištění přímé podpory jsou preferovány nástroje zabezpečující přístup MSP ke kapitálu, využívající zejména principu plné nebo částečné návratnosti a principu rozložení rizika, přičemž nástroj snižující míru pouze finančního zatížení.

Tento typ podpory se osvědčil již v minulém programovacím období 2004 - 2006, proto by měla být řízená finanční podpora MSP pro druhé programovací období měla vycházet ze zachování čelné kontinuity napříč předchozími programy.

Z finančního hlediska jsou na podporu podnikání běžně využívány 2 zdroje – státní rozpočet/strukturální fondy EU. Jejich volba je vázána na typ programu a jeho vyhlášovatele.

Operační programy - budou financovány s využitím zejména prostředků strukturálních fondů a státního rozpočtu.

Programy realizované regiony - budou financovány z prostředků strukturálních fondů území.

Národní programy – jsou financovány výhradně z prostředků státního rozpočtu a to formou bezúročných úvěrů, záruk a dotací.

Samozřejmě, kromě prostředků státního rozpočtu a strukturálních fondů, jsou významným zdrojem dalšího rozvoje malého a středního podnikání soukromé prostředky, a to zejména komerčních bank a soukromých investorů.

Typy řízených podpor

Mezi přímé podpory, které se vyznačují poskytováním adresné finanční podpory na projektův konkrétní podnikatelský zájem, patří:

- **programové podpory ze státního rozpočtu,**
- **programové podpory ze strukturálních fondů EU.**

V menší míře se využívají i další možnosti, a to programy na podporu exportu a samostatné podnikání v některých komerčních bankách.

Každá z těchto forem podpory využívá vhodný nástroj financování. [16], [28]

Hlavními *nástroji pro řízení finanční podpory* rozvoje malých a středních podniků jsou *cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry, úvěry se sníženou úrokovou sazbou, podřízené úvěry, dotace a kapitálové vstupny*. Jednotlivé nástroje podpory jsou určeny vždy podle typu podpory, zdroje financování a charakteru programu.

Veškerá podpora MSP je poskytována na projekty realizované na celém území ČR s tím, že výše podpory se řídí Regionální mapou intenzity veřejné podpory platnou pro období 2007–2013 a nařízením Evropské komise (PI).

2.5 Rámcový přehled programů podpory podnikání

Programy podporující podnikání lze rozlišit, podle zdroje financování, do dvou skupin. Nejprve jsou to programy financované z českého státního rozpočtu, tzv. „Národní programy“ a za druhé jsou to „Operační (v některých případech evropské) programy“ financované z fondů EU.

2.5.1 Národní programy podpory

V současné době existuje pouze 5 národních programů. Jejich množství postupem času markantně ubývá z důvodů základních úvodů.

Prvním z nich je možnost přenést těžiště financování jednotlivých programů určených pro podporu podnikání z domácích zdrojů na zdroje, které je možné čerpat z fondů EU. Druhým důvodem, který logicky navazuje na předchozí, je snaha vlády optimalizovat výdajovou stránku státního rozpočtu a eliminovat z něj takové výdaje, které lze pokrýt z jiných zdrojů nebo které je možné výrazně redukovat.

Současné programy jsou specifické tím, že se některé z nich vztahují k území hlavního města Prahy, u něhož podle unijních pravidel nelze nárokovat běžné podpory (vyjma speciálních operačních programů pro Prahu.) z fondů EU.

Kromě jejich hlavního cíle, podpory MSP, také doplňují OPPI v oblastech, které tyto programy „zatím“ nepokrývají. Jako příklad lze uvést zavádění certifikací v MSP, tvorba špičkového designu, podporu příprav projektů pro výzkum a vývoj v rámci programů EU, investiční projekty MSP na území ČR, které nejsou podporovány z strukturálních fondů EU.

Pro aktuální období bylo vládou schváleno a ministrem průmyslu a obchodu vyhlášeno celkem 5 národních programů:

- *Trh*
- *Certifikace*
- *Design*
- *Aliance*
- *Vývoj*

Každý z těchto programů má hlavní záměr podporu MSP, alesou časně každý z nich plní specifické cíle, které jsou podrobně uvedeny v příloze (PII). [8], [28], [32]

Jak již bylo konstatováno, po vstupu do EU nastává zásadní obrát ve zdrojovém zajištění programů podpory podnikání. Již neexistují pouze národní programy, ale i programy založené na financování z fondů EU, které začaly hrát rozhodující roli v podpoře podnikání.

Stěžejní politikou, která se zabývá tvorbou programů je politika hospodářské a sociální soudržnosti EU. Tato politika stanovila programovací období 2007-2013 celkem tři cíle určené na vyrovnávání rozdílů rozvoje mezi různými regiony členských států, podporu ekonomických změn a podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní.

Po stanovení cílů Evropskou komisí si, podobně jako v uplynulém programovacím období, každý členský stát vytvořil v Národním rozvojovém plánu. Tento dokument je založen na příslušných prioritách situace regionů, jež musí být v souladu s legislativou ES.

Na základě navrženého plánu je vypracován Národní strategický referenční rámec, který představuje základní programový dokument České republiky pro využívání fondů Evropské unie.

Na základě obou těchto dokumentů je Českou republikou vypracován systém již zmíněných „operačních programů“. Pro programovací období (2007-2013) je to konkrétně 24 operačních programů. [8], [32]

2.5.2 Operační programy podle vazby jednotlivými cíli

Jak již bylo uvedeno v jednom z předchozích odstavců, v politice EU existují tři cíle, které jsou realizovány prostřednictvím operačních programů. Každý z těchto cílů má své specifické zaměření a obsahuje patřičný počet typů programů.

Cíl 1, „Konvergence“

Cíl konvergence je zaměřen na podporu růstu hospodářského a sociálního rozvoje méně rozvinutých regionů členských zemí. Orientuje se na modernizaci a diverzifikaci ekonomické struktury a zlepšení podmínek pro růst zaměstnanosti díky vloženým investicím do materiálních a lidských zdrojů. V neposlední řadě se cíl orientuje i na podporu inovací, rozvoje znalostní ekonomiky a ochranu životního prostředí.

V případě ČR, která i přes nesporný a prokazatelný pokrok dosažený v hospodářském vývoji, nevykazuje hospodářskou výkonnost 75% průměrného HDPEv Evropské unie, spadají do tohoto cíle všechny její regiony (NUTS II) svůj imkouhl.m ěsta Prahy.

NatentocílbyloEKproúzemí ČRvymezenocelkem25,89mld.EURO(cca730mld.Kč) a je financován konkrétně zEvropského fondu pro regionální rozvoj a Evropského sociálního fondu.

V rámci cíle jedna je v programovacím období 2007 - 2013 vyhlášeno 7 Sektorových (tématických) operačních programů a 7 Regionálních operačních programů.

Tématické operační programy

21,23 mld. Euro (cca 598,62 mld. Kč)

OP Doprava

OP Životní prostředí

OP Podnikání a inovace

OP Výzkum a vývoj pro inovace

OP Lidské zdroje a zaměstnanost

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

OP Technická pomoc

Regionální operační programy

4,66 mld. euro (cca 131,38 mld. Kč)

ROP NUTS II severozápadní

ROP NUTS II Moravskoslezsko

ROP NUTS II Jihovýchod

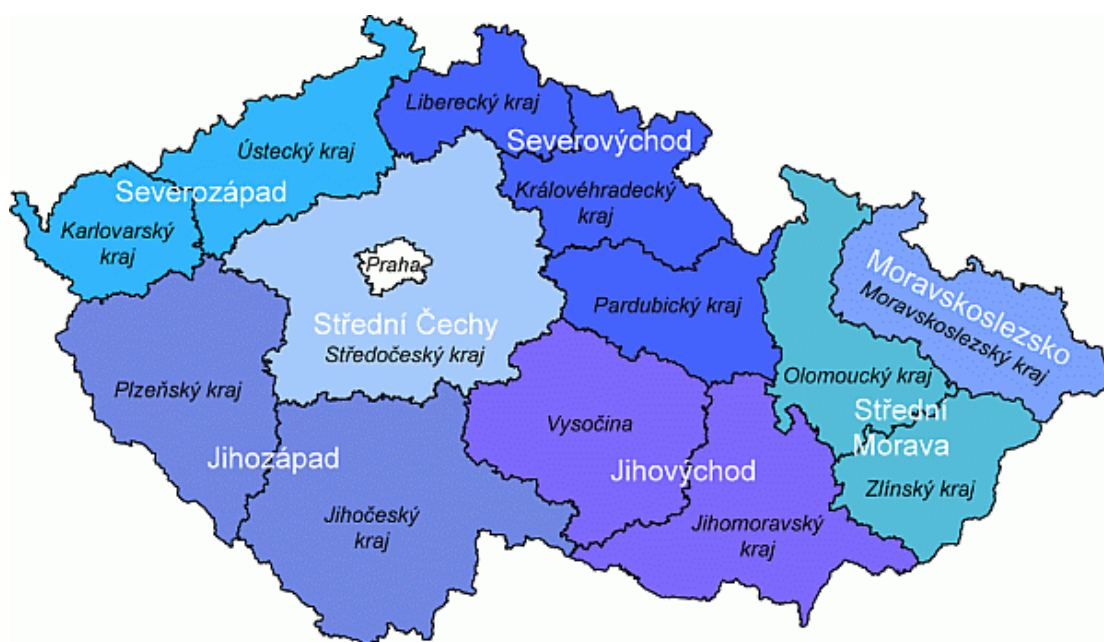
ROP NUTS II Severovýchod

ROP NUTS II Střední Morava

ROP NUTS II Jihozápad

ROP NUTS II Střední Čechy

Pro lepší orientaci a přehlednost v jednotlivých regionech soudržnosti jsou jednotlivé regiony zobrazeny na mapce. [17], [32]



Obr. 4 Mapa řazení regionů NUTS II dle cíle politiky soudržnosti 2007-2013

Zdroj: [29]

Cíl 2, „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“

Tento cíl se orientuje na podporu ekonomických změn v průmyslových, městských a venkovských oblastech, dále orgány regionální správy se zaměřením na inovace a ekonomiku založenou na znalostech. Dalším záměrem, stejně jako v minulém cíli, je podpora životní prostředí.

Cíl dva je v ČR zastoupen pouze hlavním městem Praha, protože jako jediný region ČR dosahuje HDP vyššího než 75 % průměru EU a je zastoupen pouze 2 operačními programy.

Evropskou unií bylo pro ČR, konkrétně pro tento cíl, vymezeno 0,42 mld. Euro (cca 11,73 mld. Kč). Stejně jako cíl 1 je cíl 2 financován z ERDF a SEF.

V rámci druhého cíle „Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost“ jsou prohlášená města Praha a Schváleny a vyhlášeny operační programy.

OP Praha Konkurenceschopnost***OP Praha Adaptabilita [17]*****Cíl 3, „Evropská pozemní spolupráce“**

Posledním třetím cílem je „Evropská pozemní spolupráce“. Tento cíl svým záměrem přispívá k harmonickému a vyváženému rozvoji na území EU sdílením hranic, mezi regionální a nadnárodní spolupráci regionů.

V rámci České republiky do tohoto cíle spadají všechny regiony. V případě tohoto cíle je možno čerpat podporu pouze z Evropského fondu pro regionální rozvoj, a to do výše 0,39 mld. Euro (cca 10,89 mld. Kč).

Cílem je, jako poslední cíl, realizován prostřednictvím 9 operačních programů

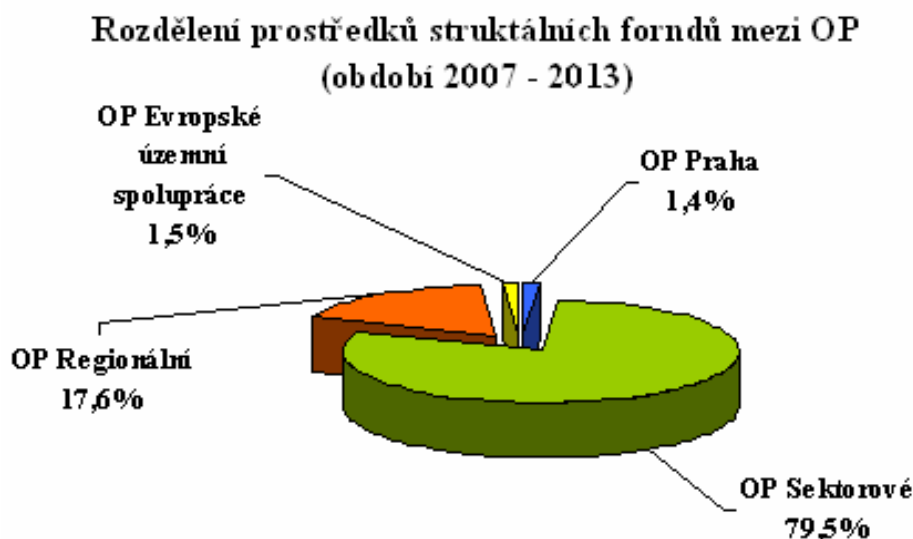
OP přeshraniční spolupráce ČR–Bavorsko***OP přeshraniční spolupráce ČR–Polsko******OP přeshraniční spolupráce ČR–Rakousko******OP přeshraniční spolupráce ČR–Sasko******OP přeshraniční spolupráce ČR–Slovensko***

OP Meziregionální spolupráce**OP Nadnárodní spolupráce**

advěmipokračujícímiprogramypodpory **INTERACTII a ESPON2013**.

Podrobnější popis Operačních programů a finanční příspěvek určených konkrétně na podporu MSP je uveden v přílohách (PIII, PIV, PVI a PVI). [17], [32]

Celkově bylo na programovací období 2007 – 2013 pro Českou republiku vymezeno 26,69 mld. eur, což tvoří přibližně 752,70 mld. Kč, kterém už reálně čerpat z fondů EU. Konkrétní rozdělení podle jednotlivých typů programů.



Obr. 5 Rozdělení prostředků strukturálních fondů mezi

Zdroj: [8]

Jen nutné podotknout, že pro úspěšné čerpání musí náš stát přispět částkou 132,83 mld. Kč z národních zdrojů, protože EU financuje maximálně do výše 85 % z ušobílych výdajů. Zbýlých 15 % z ušobílych výdajů je pokryto právě z příspěvku členského státu.

Pro lepší přehlednost, jak byly finance rozděleny do jednotlivých typů programů, ukazuje obrázek (Obr. 5). [8], [32]

Problematika podpory podnikání je velmi zajímavá a v současné době hodně rozšířená. O odborných materiálech pro tuto problematiku je dostatek, ale v některých případech je pro laika špatně pochopitelná.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

3.1 Historie společnosti

Firma Z, s.r.o. vznikla v roce 1935 jako státní podnik. Od počátku své existence působila v odvětví zpracovatelského průmyslu a výrobní program společnosti byl zaměřen na výrobu drobného hokejového zboží.

Postupem času firma měnila výrobní sortiment podle potřeb a poptávky trhu, na kterém působila. První markantní změna přišla ve 40 letech, kdy se výrobní program hodně zmodernizoval a firma se začala zabývat výrobou stavebního kování odlévaného z mosazi a zinkoslitin.

Další důležitou změnu ve vývoji firma zaznamenala o několik let později, kdy zahájila technologicky novou výrobu vrchního stavebního kování nízkonerezavé oceli.

Další důležitým mezníkem historie firmy byla její privatizace v roce 1993. K tomuto datu firma změnila majitele, formu podnikání, ze státního podniku na společnost s ručením omezeným, součástí jejího přerodu byla i změna názvu společnosti a její přestěhování do lokality.

3.2 Současnost společnosti

Původně byla firma Zs. r. o. jedním z mála výrobců stavebního kování v České republice, čímž si držela dominantní postavení na trhu, ale vstupem ČR do Evropské unie a příchodem zahraničních konkurentů tuto výhodou pomalu, ale jistě ztrácí.

V současné době firma více méně bojuje o světově vybudované postavení na trhu všemi možnými prostředky.

3.3 Organizační struktura společnosti

V této společnosti – statutárním orgánem – jsou v současné době dva jednatelé a majitelé společnosti, kteří jednají jménem společnosti stejně bez rozdílu. Dozorčí rada ve společnosti neexistuje.

Celkový počet zaměstnanců firmy je k aktuálnímu datu 23 zaměstnanců, z nichž 6 pracuje v administrativě a zbylých 17 v provozu. Jako celek je rozdělena do několika střešů podle činnosti, kterou vykonávají.

3.4 Výrobní program společnosti

Podnik je samostatným držitelem celé řady certifikátů. Nejdůležitějším je certifikát systému managementu jakosti **ČSN EN ISO 9001:2001**, který zahrnuje stavební a nábytkové kování, bezpečnostní trezorové dveře, mřížové, nářadí, drobné kovové součásti, galvanické pokovování a CNC centrum pro zpracování plechulase rem.

Dalšími důležitými certifikáty jsou:

- **NBÚ ČR** – certifikát technického prostředí pro konkrétní typy kování vydaný Národním bezpečnostním úřadem ČR
- **NBÚ SR** – certifikát zábranného prostředí pro konkrétní typy kování vydaný Národním bezpečnostním úřadem SR
- **TT** – certifikát shody pro bezpečnostní kování konkrétních typů vydaný společností sručením omezeným Test Trezor akreditovanou českým institutem pro akreditaci

Hlavními oblastmi působnosti společnosti jsou:

- výroba bezpečnostních dveří a kování,
- výroba interiérového kování,
- výroba kování pro plastová okna a dveře,
- výroba řemeslnického nářadí,
- povrchová úprava.



Za doplňkový sortiment jsou považovány dveřní madla, štítky, záskočky, zářky a nárazníky oken a dveří.

Obr. 6 Produkty firmy Zs.r.o.

3.5 Tržní působení společnosti

Hlavními cíli společnosti je udržení kvalitní a známé značky, vysoké kvality, spolehlivosti a bezpečnosti vyráběných produktů a v neposlední řadě spokojenost a loajalita partnerů, odběratelů a zaměstnanců. Tyto cíle se firma snaží dosahovat na všech trzích a segmentech, kde působí.

Kromě lokální působnosti firma zaujímá až 23 % podíl z celkového domácího trhu, ale pro firmu velmi významný mikropodíl na zahraničních trzích, který dosahuje

0,09 %. Přestože je podíl firmy na zahraničních trzích tak malý, představují tyto země pro firmu mnohem větší lukrativnější odbytí svého produktu než tuzemský trh.

Podíl na odběru celkové produkce firmy je tvořen neuvěřitelnými 65 % ze zahraničních trhů a zbylými 35 % z trhu tuzemského.

Je tedy patrné, že firma má vybudovanou kvalitní image značky, o kterou by nerada v důsledku ostrého konkurenčního boje přišla.

4 STRATEGICKÉ ANALÝZY

4.1 Analýza obecného prostředí podniku

Pro potřeby znalosti externího prostředí podniku, identifikaci změn a trendů, které mohou mít na firmu a její další vývoj vliv, je nutné, provést analýzu obecného (vnějšního) prostředí podniku. Běžně používanou je PEST analýza, která sleduje změny vnějšního prostředí podniku, které firma sama nemůže ovlivnit. Současně definuje nové příležitosti a naopak hrozby, které firmě z obecného okolí hrozí. Analýza je prováděna ve čtyřech základních oblastech vlivu:

Politické (Ekologické), Ekonomické, Sociální a Technicko- technologické.

4.1.1 Politické vlivy

Rozhodování firmy je silně ovlivněno vývojem politického a legislativního prostředí. Při svém působení musí firma respektovat celou řadu vyhlášek, nařízení a zákonů, které regulují její činnost na trhu. Tyto právní předpisy prakticky vymezují vztahy mezi jednotlivými subjekty a jsou obsaženy například v:

- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník,
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím,
- Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, který kromě jiných obsahuje:
 - Nařízení vlády č. 170/1997 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na strojní zařízení tak, aby bylo v souladu s právem Evropského společenství a mezinárodní smlouvou (jedná se o strojní zařízení, na kterém jsou výrobky vyráběny)
 - Nařízení č. 173/1997 Sb., kterým se stanoví vybrané výrobky k posuzování shody, což spočívá v splnění odpovídajících ustanovení příslušných českých a evropských technických norem.

Významnou roli politickým vlivům pro podniky přisuzuje i snaha státu o podporu podnikání (především MSP). Podpora pramení v možnosti rozvoje firmy financovaného ze zdrojů státního rozpočtu nebo strukturálních fondů EU.

Velkou výhodou těchto programů je možnost MSP realizovat projekty, které by profirmy byly finančně natolik náročné, že by si je nemohly dovolit. Stát touto cestou zajišťuje konkurenceschopnost a rozvoj sektoru MSPunás.

Nedílnou součástí politických vlivů na podnik jsou i vlivy ekologické, které jsou dány striktními normami v oblasti znečišťování ovzduší, vody a hledání nových alternativních zdrojů energie šetrné k životnímu prostředí.

Je tedy zřejmé, z výše uvedených údajů, že úspěch firmy Zs.r.o. v konkurenčním boji, který dříve či později přijde, závisí na respektování všech vyhlášek, norem a zákonů. Současně navyužití možnosti podpory podnikání, díky které by firma ušetřila nemalé peníze pro jinou oblast svého rozvoje.

4.1.2 Ekonomické vlivy

Ekonomické prostředí firmy je nejvíce vyjádřeno prostřednictvím makroekonomických ukazatelů, které mají na další vývoj firmy podstatný vliv. Nejvýznamnějšími ukazateli pro firmu Zs.r.o. jsou HDP, míra inflace, vývoj kurzů (EURO, DOLAR) a úrokových sazeb.

***HDP** - Hrubý domácí produkt představuje souhrn hodnot přidávaných zpracováním ve všech odvětvích činností považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržních a netržních). Jde o prosočetv kupních cenách, za které jsou realizovány tržní výkony (tzn. včetně daní z produktů a bez dotací na produkty).*

V průběhu posledních 5 let je patrný velký nárůst HDP, což svědčí o dobré situaci České republiky. HDP uvedený Statistickým úřadem pro rok 2007 činil 3557,7 mld. Kč a v dalších letech se očekává jeho další nárůst.

Pro firmu Zs.r.o. růst HDP znamená zvyšování kupní síly obyvatelstva, což pozitivně ovlivní poptávku.

***Inflace** – Inflace je obecně definována jako růst cenové hladiny. Charakterizuje míru znehodnocování měny za období jednoho roku.*

Míra inflace od roku 2004, kdy jsme vstoupili do EU, mírně kolísá. V roce 2004 byla 2,8%, v dalším roce klesla pod hranici 2 % a teď se opět vrací na stejnou hladinu 2,8%. Tato míra inflace není alarmující a tudíž ne představuje hrozbu ani pro firmu Zs.r.o., která by díky její vysoké míře nemusela své výroby zbytečně zdražovat.

Vývoj kurzu EUR/DOLAR – Kurz vyjadřuje hodnotu zahraniční měny, kterou si můžeme za určitou hodnotu české měny koupit. Jednoduše řečeno vyjadřuje sílu Kč na měnovém trhu.

Díky dobrému postavení ČR na ekonomickém trhu EU dochází k posilování koruny v úči ostatním měnám. Tato skutečnost má za následek snižování kurzu jak Dolaru tak Eura. V případě Eura je průměrný kurz stále únosný a jeho propad v průběhu posledních 4 let byl z hodnoty 31,904 Kč/euro na hodnotu 27,762 Kč/euro. U Dolaru byl propad větší, z kurzu 25,701 Kč/dolar na kurz 20,308 Kč/dolar.

V případě firmy Zs.r.o. snižování těchto kurzů není tak markantní a pokud se jejich pokles v blízké budoucnosti nebude výrazně zvyšovat, neměl by představovat hrozbu nevýnosnosti obchodu se zahraničními dobytčateli.

Úroková míra – Velikost úroku se obvykle vyjadřuje pomocí úrokové sazby, která je procentním vyjádřením zvýšení újčené částky za určitou časovou období.

V současné době jsou úrokové míry relativně vysoké, ale samozřejmě pro firmu působící v sektoru MSP jsou sazby úvěrů přizpůsobeny a jsou maximálně zvýhodněny. Firma Zs.r.o. pohyby úrokových sazeb neustále sleduje, aby měla přehled v případě potřeby investovat.

Sociální vlivy

Z dlouhodobého hlediska vývoje podniku má sociální prostředí relativně velký vliv na úspěch a konkurenceschopnost podniku. Firma Zs. r. o. v tomto prostředí sleduje změny populace z různých hledisek

o **z hlediska pracovní síly**

Zde je sledována především velikost populace, její věková struktura, mortalita a natalita. Bohužel znakem dnešní doby je změna věkové struktury obyvatelstva. Populace stárne, umírá a snižuje odchází lidé, kteří byli zruční a ochotni manuálně pracovat. Na pracovním trhu zůstávají především lidé, kteří mají sice potřebné vzdělání, ale praktičt

žádnou. Další nabídku na pracovním trhu představují ti, kteří ve skutečnosti práci ani nehledají, jen jsou registrováni z důvodu pobírání dávek v nezaměstnanosti.

Následkem nedostatku kvalifikovaného pracovního kapítálu pro firmu může být nekvalitní výroba a tím ztráta konkurenční schopnosti na trhu.

o **z hlediska spotřebitelů**

Zde firma sleduje především životní styl populace, klima ve společnosti, systém hodnot a postoje lidí, kteří prakticky ovlivňují poptávku na trhu.

Současný trend je zaměřen spíše na kvalitu výrobku než-li na cenu produktu, jak tomu bylo dříve. Lidé se naučili být loajální k výrobkům, které maximálně uspokojují jejich potřeby a jsou ochotni za ně dát více peněz. Na základě těchto skutečností je pro firmu Zs. r. o. nezbytnou nutností vyrábět opravdu kvalitní výrobky, jako doposud a neustále ujišťovat své odborné a obecné image značek.

4.1.3 Technicko-technologické vlivy

Posledními vlivy jsou technické a technologické. Tyto vlivy jsou nejvíce silou, která formuje nejen jednotlivá odvětví, ale významně zasahuje i do života obyčejných lidí (spotřebitelů).

Pro každou firmu, ať působí v jakémkoli odvětví, je nutné sledovat technologický vývoj a neustále se mu přizpůsobovat, aby neztratila konkurenční schopnost na trhu, plnění nových a vyspělejších výrobků.

Firma Zs. r. o. působí ve zpracovatelském průmyslu a je pro ni podstatné sledovat a přizpůsobovat se novým technologiím souvisejícím s pracováním kovů v moderních slitin. Kromě sledování technologického pokroku v okolí firmy musí neustále vylepšovat (inovovat) své výrobky, aby se nestaly v důsledku jejich zastarání či ztráty kvality neprodejnými.

Bohužel právě v této oblasti firma sledává nejvíce hrozbu ztráty konkurenční schopnosti. Důvodem je zastarávání jejího strojního vybavení a existence velkého počtu konkurentů, kteří výrobě svých produktů používají modernější stroje.

Jedinou možnou obranou firmy je přizpůsobení se okolím technologického pokroku, které spočívá v modernizaci strojního zařízení, které zajistí výrobu konkurenčních výrobků.

4.2 Analýza oborového prostoru řídícího podniku

Odvětví tvoří souhrn jednotek stejnorodé produkce, které jsou dále definovány stejnou činností charakterizovanou specifickými vstupy, procesem výroby a výstupy stejnorodých produktů. Odvětví jsou definovány na základě klasifikace výrobků SKP.

Pro konkurenceschopnost a prosperitu podniku je důležité pochopit pravidla konkurence, která je významnou součástí oborového okolí podniku. Díky jejich pochopení, si firma Zs.r.o. může v daném odvětví najít takovou pozici, kde se může nejlépe bránit těmto silám, popřípadě je účelně využít ve svůj prospěch.

V analýze jsou porovnány roky 2007 a 2009, aby její výsledky byly co nejaktuálnější a ukázala skutečnou, momentální pozici firmy vůči konkurenční tlaky kolem ní. Pro každou konkurenční sílu je vytvořena tabulka s jednotlivými faktory, které jsou ohodnoceny od 1 (nejnižší) – 9 (nejvyšší). V poslední řádce tabulky jsou hodnoty jednotlivých faktorů sečteny a dopočítáno skóre.

Tab.2 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví		Roky	
		2007	2009
1.a	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	8	9
1.b	Růst odvětví	6	8
1.c	Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady	7	7
1.d	Diferenciace výrobků/služeb	8	8
1.e	Diferenciace konkurentů	7	9
1.f	Rozšiřující kapacita pouze ve větších průmyslových	6	7
1.g	Intenzita strategického úsilí	8	9
1.h	Náklady odchodu v odvětví	8	8
1.i	Charakter konkurence, postoj k businessu	6	6
1.k	Šířka konkurence	8	9
Celkem		72	80
Průměrné skóre (celkem/10)		7,2	8

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z tabulky (Tab. 3) konkurenční rivality v odvětví je patrné, že na trhu zpracovatelského průmyslu (bezpečnostní kování, kliky, dveře a další kovové výrobky) je opravdu velmi silná konkurence předpokladem dalšího růstu. Důvodem vzestupné tendence je především vstup České republiky do EU a otevření hranic pro ostatní zahraniční konkurenty.

Konkurence je vysoká i z důvodu malé diferenciace výrobků a užitnosti firem se vstupu do odvětví udržet, protože náklady na odchod jsou opravdu vysoké, stejně jako vstup do odvětví. Ale i přes tyto bariéry, analýza jasně ukazuje další nárust konkurence v průběhu dvoulet.

Tab.3 Hrozby vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví		Roky	
		2007	2009
2.a	Úspory z rozsahu	8	8
2.b	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	4	5
2.c	Přístup k distribučním kanálům	3	4
2.d	Potřeba vlastnit přístup do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.	5	5
2.e	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle	4	4
2.f	Schopnost existujících konkurentů snižovat povstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby	3	3
2.g	Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	5	5
2.h	Vládní politika	4	6
2.i	Vývoj popřípadně vstupu do odvětví	2	2
Celkem		38	42
Průměrné skóre (celkem/9)		4,2	4,68

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví, u které se předpokládá nárůst v roce 2009 není sice extrémně vysoká, ale určitě stupeň nebezpečí pro firmu Zs.r.o.p. představuje.

Hlavní obavou je příchod zahraničních konkurentů, pro které vstupní náklady na strojní vybavení a certifikace jsou tak finančně náročné jako pro tuzemské firmy. Většinou již v oboru působí nebo působila, nemají tedy problémy se vstupními bariérami.

Dalšími problémy pro nově vstupující firmy, ale i pro stávající, jsou špatný přístup k surovinám a kvalifikované pracovní síle.

Suroviny (zink, slitiny, železo), které jsou nejžádanějšími surovinami v odvětví jsou špatně dostupné z důvodu růstu jejich ceny, kterou způsobila vysoká poptávka a odkup velkého množství Čínou a asijskými firmami.

Tab.4 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků		Roky	
		2007	2009
3.a	Počet významných zákazníků	4	4
3.b	Význam výroby/služby pro zákazníka	3	3
3.c	Zákaznické výklady přechodu ke konkurenci	5	6
3.d	Hrozba přetné integrace	5	6
3.e	Ziskovost zákazníka	3	3
Celkem		20	22
Průměrné skóre (celkem/5)		4	4,4

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Podle tabulky (Tab. 5) je jasné vidět, že vyjednávací síla zákazníků firmy Zs.r.o. není příliš vysoká a ani se neočekává, v horizontu dalších dvou let, její markantní nárůst.

Většina firem, stejně jako firma Zs.r.o., se snaží získat větší množství menších i větších zákazníků (odběratelů), aby nebyla existenčně závislá na odběru pouze 2 či 3. Touto taktikou eliminuje jejich možnost dominantního postavení a diktování si podmínek obchodu.

Nevýhodami tohoto odvětví, z pohledu udržitelnosti zákazníka, jsou relativně nízké náklady na změnu dodavatele a rostoucí hrozba přetné integrace.

Naopak vysoký význam výroby pro zákazníka udržuje prodejce, tedy i firmu Zs.r.o. klidnými.

Tab.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů		Roky	
		2007	2009
4.a	Počet významných dodavatelů	7	8
4.b	Existence substitutů - jsou hrozba dodavatelů	8	7
4.c	Význam odběratelů pro dodavatele	8	9
4.d	Hrozba vstupů dodavatele do analyzované oblasti	5	6
4.e	Organizovanost pracovní síly v oblasti	3	3
Celkem		31	33
Průměrné skóre (celkem/5)		6,2	6,6

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Hned na první pohled do tabulky (Tab. 6) je patrné, že vyjednávací síla dodavatelů je v současné době vyšší než vyjednávací síla zákazníků a tato skutečnost bude i v dalších letech.

Hlavním důvodem jejich síly je jejich nedostatek alternativních substitutů, které by jejich postavení ohrožovaly.

Další snadnou podstatnější podporou jejich významného postavení a vysoké síly je velké množství potenciálních odběratelů, kteří jsou pro dodavatele více méně hostejní. Bohužel vysoká poptávka a nedostatek dodavatelů v dané oblasti dovoluje šroubovat ceny surovin.

Tab.6 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů		Roky	
		2007	2009
5.a	Existence mnoha substitutů	1	1
5.b	Konkurence v oblasti	1	1
5.c	Hrozba substitutů v budoucnosti	1	2
5.d	Vývoj cen substitutů	2	2
5.e	Užitné vlastnosti substitutů	5	5
Celkem		10	11
Průměrné skóre (celkem/5)		2	2,2

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Hrozba substitutu v případě analyzovaného odvodnění je velmi, ale opravdu velmi nízká. Dokonce lze říci, že substituty neexistují. Firma Zs.r.o., stejně jako její konkurenti odvodnění, vyrábí tak specifický produkt, že jej nelze ničím nahradit (alespoň doposud nebyl vymyšlen a uveden na trh).

Jedinou hrozbou jsou výrobky jiných firem, které se ovšem nedají považovat za substituty, protože jejich podstata je naprosto stejná a liší se pouze materiálem, barvou, designem či značkou nebo výrobcem. V žádném případě nelze hovořit o substitutu.

Tab.7 Závěrečné shrnutí konkurenčních trendů odvodnění

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký
Konkurenční rivalita odvodnění			X
Hrozba vstupu do odvodnění		X	
Vyjednávání s lidmi zákazníků	X		
Vyjednávání s lidmi dodavatelů		X	
Hrozba substitutů	X		
CELKEM	2	2	1

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z analýzy všech konkurenčních sil je patrné, že nejvyšší sílu ze všech má konkurenční rivalita odvodnění, způsobená vstupem ČR do EU a otevřením hranic novým konkurentům, malou diferenciací výrobků odvodnění.

Střední sílu představuje hrozba vstupu do odvodnění, která se doposud držela relativně nízkou, ale otevřením hranic a vstupem nových zahraničních (kapitálově lépe zajištěných) firem se hrozba rapidně zvýšila v porovnání s lety před rokem 2004. Další silou, která působila zestejně hodu odvodnění vyjednávání s lidmi dodavatelů.

Minimální síly působící na firmu byly analýzou odhaleny u vyjednávání s lidmi zákazníků (odběratelů) a hrozby substitutů, které prakticky neexistují.

4.3 Model GE

Tento model vychází ze dvou dimenzí, a to atraktivita trhu a konkurenčního postavení firmy na cílovém trhu. Na základě modelu GE může firma snadno znázornit své postavení

na trhu pomocí matice o devíti polích, kde každé z nich představuje jednostrategické pásmo, které napoví, kam by firmam měly investovat.

Pro každou dimenzi je nutné identifikovat stejné faktory, které jsou dále analyzovány. V případě konkurenčního postavení firmy jsou jimi interní faktory a naopak při určování atraktivity trhu jsou využívány faktory externího charakteru.

Pro každý faktor musí být určena váha, která představuje významnost daného faktoru pro podnik a body, které jsou přiděleny podle současného stavu 1 – 5, kdy 5 znamená velmi atraktivní nebo velmi dobrá úroveň, podle typu dimenze.

4.3.1 Konkurenční postavení na trhu

faktory:

1. tržní podíl
2. kvalita výrobků
3. loajalita zákazníků
4. náklady v porovnání s konkurencí
5. relativní zisk (v porovnání s konkurencí)
6. postavení značek

Tab.8 Hodnocení faktorů konkurenčního postavení firmy

Faktory	1	2	3	4	5	6	celkem	váhy
1		1	1	1	0	0	3	0,20
2	0		0	1	0	0	1	0,07
3	0	1		0	0	0	1	0,07
4	0	0	1		0	0	1	0,07
5	1	1	1	1		1	5	0,33
6	1	1	1	1	0		4	0,26
Celkem							15	1,00

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Tab.9 Kvantifikace faktorů konkurenčního prostředí ředí firmy

Faktor	Váha	Body	Skóre
Tržní podíl	0,20	3,0	0,60
Kvalita výrobků	0,07	2,0	0,14
Loyalita zákazníků	0,07	2,5	0,18
Náklady v porovnání s konkurencí	0,07	1,0	0,07
Relativní zisk	0,33	2,0	0,66
Postavení na čky	0,26	3,0	0,78
Celkem	1,00	x	2,43

Zdroj: [Vlastní zpracování]

4.3.2 Atraktivita trhu

faktory:

A. velikost trhu

B. tempo růstu trhu

C. intenzita konkurence

D. technologická náročnost

E. cenové trendy

F. dostupnost pracovní síly

Tab.10 Hodnocení faktorů atraktivity trhu

Faktory	A	B	C	D	E	F	celkem	váhy
A		1	0	1	1	1	4	0,26
B	0		1	0	1	1	3	0,20
C	1	0		1	1	0	3	0,20
D	0	1	0		1	1	3	0,20
E	0	0	0	0		1	1	0,07
F	0	0	1	0	0		1	0,07
Celkem							15	1,00

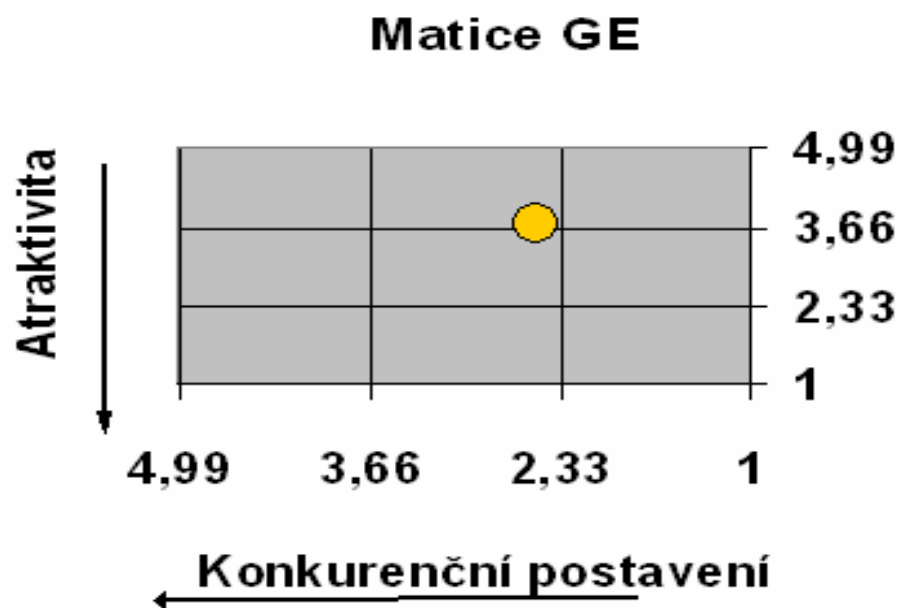
Zdroj: [Vlastní zpracování]

Tab.11 Kvantifikace faktorů atraktivity trhu

Faktor	Váha	Body	Skóre
Velikost trhu	0,26	5,0	1,30
Temporální ústup trhu	0,20	5,0	1,00
Intenzita konkurence	0,20	2,0	0,40
Technologická náročnost	0,20	2,5	0,50
Cenové trendy	0,07	4,0	0,28
Dostupnost pracovní síly	0,07	3,0	0,21
Celkem	1,00	x	3,69

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Dalším krokem pro zjištění momentální situace firmy je vložit obě hodnoty, jako souřadnice do matice dvojdimenzionálního hodnocení. Bod, kterým se tímto vmatice vytvoří, bude představovat aktuální postavení analyzované firmy.



Obr.7 Matice GE

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Zmatische je zřejmé, že momentální situace firmy na trhu není příliš dobrá. Firma Zs. r. o. se momentálně nachází v tzv. III. Kvadrantu, který je charakteristický vysokou atraktivností trhu, ale jen pro uměrnou konkurenční pozici firmy.

Podle modelu GE by se společnost měla zaměřit na zvyšování své průměrné konkurenční schopnosti a především posilováním svých silných stránek a eliminací slabých stránek.

Z hlediska konkurenčního postavení firmy, je negativní vlivující faktory:

- kvalita výrobků
- náklady v porovnání s konkurencí
- loajalita zákazníků
- relativní zisk.

Jednoznačným strategickým úkolem v oblasti konkurenční pozice je pro firmu zlepšit efektivnost výroby, snížit její nákladovost a tím dosáhnout zvyšování zisku a zachování loajálních zákazníků.

Z hlediska atraktivnosti trhu negativní vlivující faktory:

- intenzita konkurence
- technologická náročnost
- cenové trendy
- dostupnost pracovních sil

Jelikož v současné době je trh otevřený široké konkurenci ze zahraničí, musí firma aktivněji a důrazněji reagovat na zjištěné nedostatky a neustále zvyšovat svou konkurenční schopnost, která povede k udržení jejího tržního postavení.

Co se týče technologické náročnosti trhu, kde firma Zs. r. o. působí, ta neustále roste a rozvíjí se, což vede k předčasnému zastarávání strojních zařízení. Firma se tedy bude muset přizpůsobit novým trendům ve výrobě a koupit nový stroj, který zajistí kvalitní výrobu z moderních slitin. Důsledkem bude snížení nákladů výroby a tím možnost stanovení konkurenčnějších cen výrobků.

4.4 SWOT analýza

Souhrnným ukazatelem současného stavu firmy Zs.r.o. je SWOT analýza, která umožňuje identifikaci stavu a trendů ve vývoji jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku, jeho silných a slabých stránek, příležitosti a potenciálních hrozeb.

4.4.1 Silné a slabé stránky podniku

Nejprve je nutné definovat silné a slabé stránky podniku, které byly získány po konzultaci s odpovědnou osobou.

Tab. 12 Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky	Slabé stránky
A. Výrobní procesy	K. Vysoké výrobní náklady
B. Vysoká úroveň know-how	L. Zastarávání výrobního zařízení
C. Vlastní dodávky tepla	M. Přesnost výroby
D. Vlastní formy a nářadí	N. Nízká produktivita
E. Vlastní strojní údržba	
F. Informační zdroj – kriminální útvar	
G. Umístění podniku	
H. Propagace	
I. Distribuční kanály	
J. Značka a dlouholetá tradice	

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Vlastní dodávky tepla – firma má vlastní kotelnu, kde si teplo vyrábí a neodebírá ze elektrárny. Velká finanční úleva.

Vlastní formy a nářadí – firma sama vyrábí formy a nářadí, které je potřeba pro výrobu samotných výrobků. (přípravný proces výroby)

Vlastní strojní údržba – vlastní středisko, kde firma vychovává údržbaře, kteří spraví všechny stroje, kterými firma disponuje (velká finanční úleva).

Informační zdroj – firma Zs.r.o. je v pravidelném kontaktu s kriminálním útvarem, který ji informuje o novinkách v překládání bezpečnostních dveří a kování. Díky této skutečnosti mohou okamžitě reagovat a výrobou řídit v aktuální situaci.

Umístění podniku – firma si vybrala takovou lokalitu, která je snadno dostupná z hlavní cesty železniční sítě. (Předpokládá blízký rozvoj distribuce pro střednictvím železnice)

Pro zpracování analýzy je třeba zjistit váhy jednotlivých faktorů vzájemným porovnáním podle úležitosti – 1 (důležitější než) a 0 (méně důležité než).

Tab. 13 Hodnocení silných a slabých stránek podniku

Silné stránky	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		K	L	M	N	Σ	Váhy	
A		0	1	1	1	1	1	1	1	0						7	0,14	
B	1		1	1	1	1	1	1	1	0						8	0,15	
C	0	0		0	0	0	1	0	1	0						2	0,04	
D	0	0	1		1	0	1	1	0	0						4	0,08	
E	0	0	1	0		0	1	1	0	0						3	0,06	
F	0	0	1	1	1		1	1	1	0						6	0,12	
G	0	0	0	0	0	0		1	0	0						1	0,02	
H	0	0	1	0	0	0	0		1	0						2	0,04	
I	0	0	0	1	1	0	1	0		0						3	0,06	
J	1	1	1	1	1	1	1	1	1							9	0,17	
Slabé stránky												K		0	0	1	1	0,02
												L	1		1	1	3	0,06
												M	1	0		0	1	0,02
												N	0	0	1		1	0,02
CELKEM																51	1,00	

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Pozjištění vah, jsou faktory subjektivně řazeny body 1–5, kdy 5 znamená potenciálně největší silnou nebo slabou stránku podniku. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení faktoru.

Tab.14 Kvantifikace slabých a silných stránek podniku

Faktory	Váha	Body	Skóre
Výrobní procesy	0,14	5	0,70
Vysoká úroveň know-how	0,15	4	0,60
Vlastní dodávky tepla	0,04	4	0,16
Vlastní formovaná řadí	0,08	4	0,32
Vlastní strojní údržba	0,06	3	0,18
Informační zdroj – kriminální ústav	0,12	3	0,36
Umístění podniku	0,02	3	0,06
Propagace	0,04	2	0,08
Distribuční kanály	0,06	2	0,12
Značka a dlouholetá tradice	0,17	5	0,85
Vysoké výrobní náklady	0,02	5	0,10
Zastarávání výrobního zařízení	0,06	4	0,24
Přesnost výroby	0,02	3	0,06
Nízká produktivita	0,02	3	0,06
CELKEM	1,00	X	3,72

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Podle **Tab.14** jsou nejsilnějšími stránkami firmy značka a dlouholetá tradice, hned druhou nejsilnější stránku představují výrobní procesy, které úzce souvisí s know-how firmy.

Naopak za nejslabší stránky se největším skóre vyšlo strojní vybavení společnosti, které je již patřičně opotřebované a vysoké výrobní náklady, které nepatřičně ovlivňují cenu výrobků a tím celkovou konkurenční schopnost firmy.

4.4.2 Příležitost a hrozba podniku

Stejně jako u slabých a silných stránek, byly na základě konzultace s odpovědnou osobou ve firmě zjištěny potenciální hrozby a příležitosti.

Tab.15P říležitostia hrozby podniku

Příležitosti	Hrozby
1. Vstup na nové trhy	6. Příchod konkurence
2. Oslovení nového segmentu	7. Ztráta odběratelů
3. Outsourcingové služby	8. Ztráta kvality – ztráta konkurenční schopnosti
4. Zpracování moderních kovů	9. Situace na trhu práce v regionu
5. Využití programů podpory pro MSP	10. Cenová válka (velké zahraniční firmy)
	11. Regulační opatření státu (eko-normy)

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Vstup na nové trhy – novými trhy jsou míněny především východní trhy s vysokým potenciálem (Ukrajina, bývalé země Jugoslávie)

Outsourcingové služby – výroba forem a nářadí pro výrobu samotných finálních výrobků u jiných firem v oboru.

Ztráta odběratelů – odchod odběratelů ke konkurenci, zdůvodněný malým vlivem tradice nebo věrností, podstatným kritériem se stává cena zboží. V případě nižší ceny pořízení, a tím většího zisku na prodej je ochoten okamžitě přejít.

Situace na trhu práce v regionu (nedostatek kvalifikované pracovní síly) – novým trendem dnešní doby a velkých, většinou zahraničních firem, je přeláčení a vzájemné přetahování kvalifikovaných zaměstnanců, což je velkou hrozbou i pro firmu Zs.r.o.

Cenová válka – vlivem příchodu silných zahraničních konkurentů, může na trhu nastat moment, kdy ceny zahraničních výrobků budou tak nízké, že ohrozí postavení tuzemských firem.

V případě hodnocení příležitostí a hrozeb firmy byl použit stejný systém zjišťování vah přiřazování bodů, jako u hodnocení slabých a silných stránek.

Tab.16 Hodnocení říležitosti a hrozeb podniku

Příležitosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Celkem	Váha
1	1	1	0	1								3	0,12
2	0	1	0	0								1	0,04
3	0	0	0	1								1	0,04
4	1	1	1									4	0,16
5	0	1	0	0								1	0,04
Hrozby						6	0	0	1	1	1	3	0,12
						7	1	0	1	1	1	4	0,16
						8	1	1	1	1	1	5	0,20
						9	0	0	0	1	1	1	0,04
						10	0	0	0	1	0	1	0,04
						11	0	0	0	0	1	1	0,04
CELKEM												25	1,00

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Tab.17 Kvantifikace říležitosti a hrozeb podniku

Faktory	Váha	Body	Skóre
Vstup nové výroby	0,12	4	0,48
Oslovení nového segmentu	0,04	4	0,16
Outsourcingové služby	0,04	2	0,08
Zpracování moderních kovů (hliník, dural)	0,16	3	0,48
Využití programů podpory pro MSP	0,04	5	0,20
Příchod konkurence	0,12	5	0,60
Ztráta odběratelů	0,16	4	0,64
Ztráta kvality – ztráta konkurenceschopnosti	0,20	4	0,80
Situace na trhu práce v regionu (nedostatek kvalifikované pracovní síly)	0,04	2	0,08
Cenová válka (velké zahraniční firmy)	0,04	3	0,12
Regulační opatření státu (ekolog. Normy a zákony)	0,04	2	0,08
CELKEM	1,00	X	3,72

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Tabulka (Tab.17) jednoznačně poukazuje na aktuální, nejvyšší říležitosti a hrozby firmy.

Za příležitosti s nejvyšším skóre jsou považovány možnosti využití nových, moderních slitin, čímž firma dosáhne zvýšení své konkurenceschopnosti a potažmo může realizovat

druhou nejvyšší příležitostí, vstupem do nových trhů. Třetí nejvyšší a velmi lákavou příležitostí profirmuje využití programu podpory podnikání pro MSP při jejím rozvoji.

Z pohledu hrozeb firmy je důležité brát zřetel na možnost ztráty kvality výrobků kvůli nízké konkurenční schopnosti firmy v důsledku zastarávání strojního vybavení.

Druhou nejvyšší hrozbou, která samozřejmě souvisí s kvalitou výrobků, je odchod odběratelů (zákazníků) k novějším konkurencím.

4.5 Závěrečné hodnocení analytické části

Společnost Zs.r.o. se již od svého počátku snažila vybudovat silnou a stabilní pozici na trhu zpracovatelského průmyslu, což se jí podařilo. Hlavní důraz kladla na kvalitu svých výrobků a tímto vstudovala dobrou image značky.

Kvalitní výrobky jsou samozřejmě založeny na moderních technologiích, strojním vybavení společnosti, které zaručuje konkurenční schopnost firmě na trhu.

Zde firma podle analýzy sledává značné nedostatky. Tyto nedostatky se ukazují především slabými stránkami firmy, kterými jsou v první řadě zastarávání strojního vybavení, neefektivní výroba (vysoké výrobní náklady), nepřesnost výroby a pomalu klesající produktivita strojů. Tyto slabé stránky jdou samozřejmě ruku v ruce s hrozbami společnosti, kterými jsou ztráta odběratelů, ztráta kvality výrobků a hlavně problémy firmy se svou konkurenční schopností.

Jedinou možnou eliminací těchto hrozeb a konečně jediným řešením je nákup nového strojního vybavení, které by zajistilo kvalitní výrobu s nižšími náklady, v jejímž důsledku by firma mohla stanovit konkurenční ceny a tím posílit celou svou konkurenční schopnost.

Další výhodou nového stroje by byla možnost využití i nové moderní slitiny, jako je hliník dural. Ty jsou cenově dostupnější, ekologičtější a pro zákazníky přitažlivější. Využíváním těchto moderních slitin by firma vyřešila i problém s mezeným množstvím dodavatelů.

5 NÁVRH OPATŘENÍ

Jak jsem již uvedla v závěru analytické části má firma Zs.r.o. značné problémy se svou konkurenceschopností a postavením na trhu. Tato situace pramení především z zastarávání strojního zařízení, což se odráží zejména v nedostatečné a finančně náročné produkci, která se dále odráží v nekonečných cenách výrobků.

Jediným možným východiskem z aktuální situace je nákup nového strojního vybavení, které bude dostatečně výkonné, šetrné k životnímu prostředí (jak stanoví ekologické normy) a snížími provozními náklady. Přímě snížení nákladovosti výroby umožní firmě Zs. r. o. stanovení takových cen výrobků, které firmě zajistí žádanou konkurenceschopnost.

K realizaci navrženého opatření se nabízí 2 možné varianty lišící se formou financování.

5.1 I. Varianta řešení – financovat nákup stroje bankovním úvěrem

První možností, jak pořídit stroj a tím vyřešit celou problémovou situaci firmy, je vyřízení úvěru u banky. Nejvýhodnější možností vyřízení úvěru pro firmu je u vlastní banky, kde je dlouholetým klientem. Zde může využít výhodného podnikatelského úvěru s názvem Profi úvěr.

Vyřízení úvěru jiné banky by samozřejmě bylo možné, ale naprosto zbytečné z důvodu dalších nákladů, které by firmě vznikly. Proto je tedy výhodnější jak finančně tak časově, využít podnikatelského úvěru „Profi úvěr“ nabízeného stávajícím bankovním institutem firmy.

Tento typ úvěru je krátkodobého (do jednoho roku) nebo dlouhodobého (do pěti let) charakteru a je určen speciálně pro malé a střední podniky a podnikatele splňující následující podmínky:

- nový klient nebo stávající klient KB, který není členem úKB úvěr,
- počet zaměstnanců naplný úvazek (včetně vedení firmy) nepřesahuje 100 osob,
- maximální roční obrát do 210 mil. Kč,
- maximální roční stav aktiv do 150 mil. Kč.

Účelem Profi úvěru je umožnit získání potřebných prostředků zejména pro financování oběhiva firmy, tedy zásob a krátkodobých pohledávek z obchodního styku do lhůty

splatnosti. Dále k pořízení dlouhodobého investičního majetku, financování provozních potřeb (například financování nákladů na opravu a údržbu).

Podnikatel, firma Zs.r.o., může čerpat Profi úvěr jednorázově nebo postupně a splácet jej postupně měsíčními splátkami, a to od měsíce, který následuje po vyčerpání úvěru. Úroky z vyčerpané částky se hradí měsíčně.

Úroková sazba, která se používá u Profi úvěru je pohyblivá a vázaná na RS KB v Kč, což znamená, že se mění vždy se změnou RS KB (sazby KB a.s. odvozené od sazeb českého domácího bankovního trhu deponit)

Zajištění úvěru je do částky 1 mil. Kč pouze avalem na krycí bankovní účte, v případě částky převyšující 1 mil. Kč, což je případ firmy Zs.r.o., jsou vyžadovány standardní zajišťovací prostředky, zejména ručení, zástavní právo k věcně movité a nemovité.

Pro žádost o úvěr musí společnost předložit následující dokumenty:

- aktuální dokumenty opravňující podnikání – výpis z obchodního rejstříku,
- aktuální rozvahu a výkaz zisků a ztrát,
- kopie příjmových daní za poslední čtyřleté období v četných případech podle zákona č. 337/1992 Sb. – příjmových daní za příjmy PO za rok 2007,
- u úvěrů s částkou převyšující 10 000 000 Kč je nutno předložit doklady k zajištění úvěru podle charakteru zajišťovacího prostředku. – doklad o vlastnických právech k nemovitostem a movitým věcem (pozemek firmy, budovy, stroje, ...).

Po doručení všech výše uvedených dokumentů a po jejich ověření, je podniku poskytnut úvěr ve výši do 1 mil. Kč do 3 pracovních dnů a nad 1 mil. Kč do 5 pracovních dnů.

Konkrétně v případě firmy Zs.r.o. musíme uvažovat o částce vyšší než 1 mil. Kč (předběžný odhad je 2,9 mil. Kč) a u úvěru dlouhodobého charakteru (do 5 let).

Přítěžto podmínkách je předběžná kalkulace nákladů na realizaci opatření I. Varianty vyjádřena v tabulce (Tab. 18).

Tab. 18 Kalkulace nákladů I. Varianty

Popis činnosti	Předpokládané náklady
Zjištění informací o podpoře podnikání MSP z různých zdrojů	Zdarma
Zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	Zdarma
Poplatek za realizaci úvěru* (činní 0,6% z částky min. 1000K č)	17400
Poplatek za správu úvěru nad 1 mil. Kč**	36000
Splátka dlužné jistiny***	2880000
Měsíční úroky**** 15-20000	1200000
Celkové náklady na projekt *****	4133400

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Poplatek za realizaci úvěr:**Pevně daný koeficient **0,6%** zvýšeno požadované půjčky (**2,9 mil. Kč**) = **17400 Kč***Poplatek za správu úvěru nad 1 mil. Kč:**Pevná částka poplatku za 1 rok: **(600*12) = 7200 Kč**Půjčka bude dlouhodobého charakteru, tedy do **5 let**: **5*7200 = 36000 Kč*******Splátka dlužné jistiny:**Pevná částka splátky na 1 rok činní: **(48000*12) = 576000 Kč**Půjčka na 5 let představuje splátku dlužné jistiny ve výši: **5*576000 = 2880000 Kč********Měsíční úroky z úvěru¹:**Pevně daná výše úroku za rok: **(20000*12) = 240000 Kč**Půjčka na 5 let představuje cílové úroky ve výši: **5*240000 = 1200000 Kč*********Celkové náklady:**Součet všech dílčích nákladů na projekt (Přípravná realizační část) = **4133400 Kč**

¹ Měsíční úroky z úvěru se pohybuje od 15-20 tis. Kč. Firma bude za čínat na 20 tis. Kč měsíčně a pravděpodobně se výše bude v průběhu splácení úvěru snižovat. V tabulce je po čítáno částkou 20 tis. Kč. po celou dobu splácení úvěru.

5.2 II. Varianta řešení – financovat nákup stroje prostřednictvím dotace z programu podpory

Druhou variantou, jak pořídit strojní vybavení pro společnost, je využití finanční podpory ze strukturálních fondů EU nebo státního rozpočtu.

Konkrétně v případě firmy Zs.r.o., která působí ve zpracovatelském průmyslu, její projekt je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím pořízení nového strojního vybavení podle lokality, kde působí, lze uvažovat pouze o Operačním programu Podnikání a inovace. Pro vhodně zvolený dotační titul z OPPI, je nutné provést analýzu těchto titulů, která je uvedena v příloze (PVII).

Z tabulky v příloze je zřejmé, že pouze ve třech z šestnácti dotačních titulů, firma splňuje podmínky kladené na žadatele, druh podporované aktivity, výše podpory a způsob výdaje.

Přestože firma Zs.r.o. splňuje podmínky u třech dotačních titulů, jak je patrné z tabulky (Tab. 20) dále bude uvažovat pouze o jednom z nich, a to titulu „Rozvoj“. Důvody nevyužití dalších dvou alternativ jsou:

- předčasné ukončení dotačního titulu „Progres“ (dovyhlášení další výzvy)
- stejný charakter řešení opatření, jako v I. Variantě (úvěr) u dotačního titulu „Záruka“

Jediným uvažovaným dotačním titulem tedy zůstává „Rozvoj“.

Dotační titul, stejně jak napovídá jeho název, napomáhá dotacemi při pořízení technologického vybavení MSP a tím urychlení jejich rozvoje. Bohužel stejně jako u většiny ostatních titulů je omezen jen na regiony se soustředěnou podporou státu, které jsou konkrétně vymezeny ve Výzvěk programu Rozvoj.

Dále žadatelem o podporu může být jen MSP, který má uzavřena 2 po sobě jdoucí zdaňovací období, při čemž aktivity podniku musejí spadat do jedné z podporovaných kategorií OKE Č – zpracovatelský průmysl – OKE Č v rozsahu 15 – 37 (vyjma 16, 23) a obchodu – OKE Č 50.2 – 52.7.

Dotaci, kterou je možno na projekt získat, se pohybuje od 1 – 20 mil. Kč a procentuální výše podpory ze způsobitelných výdajů je stanovena na 55 % u všech oblastí vyjma okresu Tachov, Český Krumlov, kde je procentuální výše nižší, 51 %. Z těchto informací jasně

vyplývá, že limitní částka realizovaný projekt v tomto dotáčním titulu musí být do 2 mil. Kč výše, aby byla dodržena podmínka minimální částky dotace 1 mil. Kč.

Jako podporované aktivity jsou zde uvedeny doslovně „Po řízení nových technických a technologických za řízení vyššími technickými a užitnými parametry a realizace projektů zvyšující efektivnost procesů“.[22]

Za způsobilé výdaje jsou považovány náklady na nákup strojů a za řízení včetně řídicích software, u nichž je žadatel prvním uživatelem (nikoli repasované). Dále na pořízení patentů, patentových licencí na know-how. Náklady na publicitu spojenou s projektem a stavební náklady související s realizací projektu.

Stejně jako u I. Varianty je u II. Varianty nastíněna kalkulace nákladů, které jsou uvedené v tabulce (Tab.19).

Tab.19 Kalkulace nákladů u II. Varianty

Popis činnosti	Předpokládané náklady
Přípravná část	
Zjištění informací o podpoře podnikání MSP z různých zdrojů	Zdarma
Vypracování podkladů pro podání žádosti	20500
Realizační část	
Vyřízení klasifikačního certifikátu	160
Výběr dodavatele dle pravidel výběrového řízení	15000
Náklady na publicitu projektu	45000
Náklady na pořízení a instalaci stroje.	2700000
Celkové náklady na projekt	2780660
Uznatelné náklady projektu*	2745000
Podpora ze SF (55%)**	1509750
Vlastní zdroj podniku***	1270910

Zdroj: [Vlastní zpracování]

*Zuznatelné náklady jsou považovány pouze:

Publicitu (45000) + náklady na pořízení a instalaci stroje (2700000) = **2745000 Kč**

**Podpora ze SF ve výši 55% zuznatelných nákladů tvoří:

Podpora (55%) uznatelných nákladů (2745000) = **1509750 Kč**

***Zvláštní zdroj újsou financovány zbylé náklady:

Celkové náklady projektu (2780660) – Podpora ze SF (1509750) = 1270910K č

5.3 Srovnání variant

Obě výše jmenované varianty jsou vhodnými zdroji financování při pořízení strojního vybavení společnosti, ale každá z nich je založena jiným principem.

Výběr tedy leží na dvou možných alternativách, zda si společnost půjčí na nový stroj peníze nebo sžádat o nevratnou dotaci od EU, která by firmě ušetřila přes polovinu výdajů na nový stroj.

Samozřejmě obě varianty mají své výhody i nevýhody.

II. Varianta

Výhody

- výrazně zkrácený a zjednodušený schvalovací proces,
- možnost operativního financování podnikatelských potřeb.

Nevýhody

- vysoká zadluženost společnosti,
- možnost vzniku platební neschopnosti,
- splnění podmínek pro poskytnutí úvěru.

III. Varianta

Výhody

- menší finanční náročnost (získání nevratné dotace ve výši 1–20 milK č),
- realizace častěji finančně náročných projektů,
- poradenská agentura, která radí (zdarma) a pomáhá se zpracováním žádosti.

Nevýhody

- nedostatek literárního titulu k tématu (pokud ano, špatná dostupnost),
- časová a administrativní náročnost vyřízení žádosti.

Pouvedení kladů a záporů jednotlivých variant závisí na pohledu a perspektivě firmy, která z variant bude zvolena.

Musí dále ukladně zvážit, zda bude ochotna obětovat vysokou finanční zátěž firmy při financování projektu půjčkou z banky, kdy bude peníze disponovat do týdne, ale bude jen muset do 5 let nejpozději splatit tímto 43% navýšením.

Nebo naopak bude lpět na finančním nezátěžení podniku a vybere druhou alternativu, kde se vyřízení žádostí trvá v některých případech až půl roku, ale potom se její náklady vyšplhají na menší polovinu částky, kterou byste v bance na projekt musela půjčit.

Firma se na základěkladů a záporů jednotlivých variant a výše uvedených faktů rozhodla pro II. Variantu – financovat pořízení stroje z programu podpory. Dalšími důvody jejich rozhodnutí jsou:

- Zkušenosti, které s podporou podnikání má z minulých let, hledaví, jak a co do žádosti vyplnit a jaké má zvytky řídit podnikatelský zájem, který jsou částí plně žádosti.
- Možnost ušetřit velkou částku peněz, která firmě umožní investovat i jinde než jen do strojího vybavení (podíl peněz, který získá nevratnou dotací ze SFEU).
- Minimalizace možnosti finančních potíží v případě, že byste vzala úvěr a markantně se změnily postavení firmy na trhu. (možnost platební nesolopnosti).

Nyní, po výběru vhodné alternativy, je čas se soustředit na kroky směřující k přípravě samotné realizaci plánovaného projektu.

6 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY PROSTŘEDNICTVÍM NÁKUPNOVÉHO STROJNÍHO VYBAVENÍ

6.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu bude pořízení nového stroje za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a udržení si tržního podílu na trhu zpracovatelského průmyslu.

Dalším cílem a pozitivním dopadem projektu bude zvýšení produktivity, rozšíření sortimentu a snížení ekologického dopadu na životní prostředí, způsobené snížením výrobního dopadu.

6.2 Předmět projektu

Předmětem projektu bude nový stroj, který by měl být koncipován jako sériová i kusová výroba vysoce tvarovaných produktů, zejména strojů pro firmu. Měl by být maximálně přesný a úsporný. Jeho provoz by měl zaručit snížení odpadu a energie, čímž by firma dosáhla snížení ceny výrobků a zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu, kam neustále vstupují noví konkurenti ze zahraničí.

6.3 Časový harmonogram projektu

Celý projekt bude zastoupen pouze jednou etapou. Předběžná doba trvání etapy bude 5 měsíců. Zahájení projektu je plánováno na 1.11.2008 a ukončení 31.3.2009.

Jednotlivé aktivity, které budou v průběhu etapy provedeny jsou podrobně uvedeny v podnikatelském záměru v kapitole 6.6.

6.4 Předběžná kalkulace nákladů projektu

Předběžná kalkulace nákladů projektu je uvedena v kapitole 5. Návrh opatření v tabulce (Tab.19). Jsou zde přesně vyčísleny náklady v rozdělení na uznatelné (financované 55% z EU) a neuznatelné, které si musí firma uhradit z vlastních zdrojů.

6.5 Publicita projektu

Každý příjemce podpory, který realizuje projekt s podporou prostředků Evropské unie, musí informovat o tom, že projekt byl realizován za finanční spoluúčasti EU. Pro splnění této obecné podmínky, musí být všechny propagační nástroje projektu označeny vlajkou EU a tzv. standardním textem v čitelné podobě, jak ukazuje obrázek (Obr.8).

V případě firmy Zs. r. o., která pořádá DIM své veřejným příspěvkem nižším než 500 tis. EUR (cca 12470 tis. Kč) realizuje publicitu prostřednictvím:

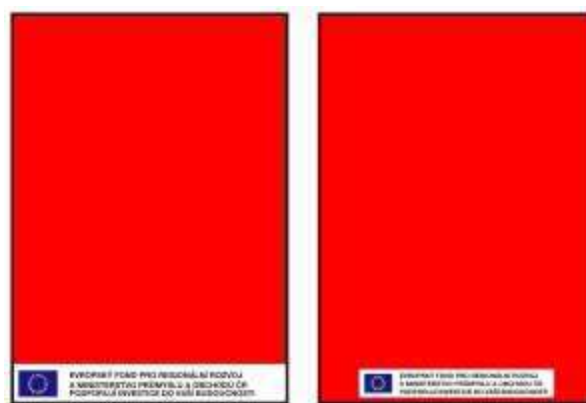
- o štítků a samolepek umístěných na řízeném majetku



Obr.8 Vzorek samolepky nebo štítku

Zdroj: [Vlastní zpracování]

- o plakátů o velikosti A4 umístěných na zdivě nebo řízeném stroje:



Obr.9 Vzorek plakátu

Zdroj: [23]

Dalšími nutnými prostředky propagace projektu jsou tabulky nebo štítky (Obr. 10) z tvrdého materiálu (např. kámen, keramika, nerezový kov, plast) o rozměrech nejméně 30x50 cm umístěné v okolí podniku (budova, zdi, závodní dv. atd.)



Obr. 10 Vzor tabulky nebo štítku

Zdroj: [23]

Publicita projektu musí trvat podle podmínek poskytnutí nejméně po dobu realizace projektu a odstraňována je nejpozději po skončení monitorování projektu. V případě projektu firmy tato doba nepřesahuje 4 měsíce realizace projektu a následující rok po jeho ukončení.

6.6 Podnikatelský záměr

Jedním ze stěžejních dokumentů při podávání žádosti o dotaci je **Podnikatelský záměr**, který tvoří důležitou přílohu plné žádosti. Tento dokument je rozdělen do 6 částí, ve kterých jsou shrnuty nej důležitější informace o žadateli a projektu, potřebné pro komisi, která rozhoduje o schválení projektu a přidělení dotace.

Pro účely diplomové práce byla první kapitola podnikatelského záměru nepatrně upravena, dříve byla nutnost neuvěřitelně osobní informace o firmě.

6.6.1 Identifikační údaje žadatele o podporu

Obchodní jméno : Zs.r.o.

Zpracovatel podnikatelského záměru: Bc. Šárka Burešová

Vznik společnosti: Společnost vznikla v roce 1935 jako státní podnik Působila na trhu pod touto právní formou do roku 1993, kdy byla odkožena, převedena na společnost s ručením omezeným a přejmenována na Zs.r.o.

Obor působnosti: zpracovatelský průmysl

Charakter výrobků:

- stavební hokování,
- bezpečnostní hokování dveří,
- interiérové hokování,
- doplňkový sortiment
- hokování pro plastová okna a dveře,
- řemeslnická nářadí,
- povrchová úprava produktů,

Počet zaměstnanců: 23

Podíl tržní produkci: 65% zahraniční odběratelé, 35% tuzemský trh

Tržní podíl firmy: tuzemský 23%, zahraniční 0,09% (podle kvalifikovaného odhadu)

Cíl podnikání: Hlavním cílem společnosti je udržet známost značky, vysokou kvalitu, spolehlivost a bezpečnost vyráběných produktů a v neposlední řadě spokojenost a loajalitu partnerů, odběratelů a zaměstnanců.

Cílové trhy (segmenty): Firma Zs.r.o. působí jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu. Cílové segmenty na obou trzích jsou stejné – domácnosti a firmy. V případě tuzemského trhu je segment domácnosti tvořen 32% a firem 68%. Na zahraničním trhu mají jasnou převahu firemní zákazníci spouštěm 92% v úči domácnostem, které jsou považovány spíše za doplňkový segment tvořen slabých 8%.

Certifikáty: ČSN EN ISO 9001:2001, NBÚ ČR, NBÚ SR, TT

Systém rozvoje lidských zdrojů:

Firma Z. s.r.o. si velmi zakládá na vysoké úrovni lidského kapitálu. Její zaměstnanci jsou pravidelně přezkušováni a jejich dovednosti a znalosti jsou neustále zdokonalovány.

Ve firmě probíhají školení a přezkušování vždy s příchodem nového vybavení nebo zaměstnanců. Veškerá školení jsou v režii agentury Huppa, s.r.o., která je v tomto směru odborníkem.

Dosud realizované projekty:

Vůbec prvním realizovaným projektem firmy Zs.r.o. byla změna sídla celé společnosti. Jak již bylo zmíněno, firma Zs.r.o., sice pod jiným názvem, existuje již od roku 1935 a jejím původním sídlem byla okrajová část Přerova. V roce 1993, na několik měsíců po odkoupení podniku a jeho následným přejmenováním, byl celý závod, včetně všech provozoven, přemístěn na dostupnější a lukrativnější místo. Projekt byl z velké části financován z rozpočtu již existující společnosti a zbylou část si firma vžala z výhodných úvěrů od Českomoravské záruční a rozvojové banky, a.s.

Dalším významným projektem, který firma realizovala před 3 lety, byl rozšíření provozu o jednu halu. Cílem projektu byl nákup již existujícího, ale napůl rozpadlé budovy ve stejné lokalitě společnosti a její rekonstrukce. Projekt byl ze 100% zprůměrně financován z podpory poskytnuté v rámci SROP 2004–2006 pro malé a střední podniky ČR.

Posledním projektem a současně velkým úspěchem pro společnost bylo vyvinutí bezpečnostního kování „F8“ s novým, o stupeň vyšším zabezpečením. Prototyp výrobku byl vyroben v roce 2004 a podobu let byl testován a zdokonalován. Poprvé senatru objevil jako žhavá novinka v roce 2006 a hned od začátku si získal zájem zákazníků, čímž firma posílila své postavení natru a celkovou image značky.

Plánované projekty:

V současné době se firma zaměřuje na modernizaci svého strojního zařízení. Hlavním cílem tohoto opatření má být zvýšení konkurenční schopnosti natru zprůmyslovatelského průmyslu.

Důvodem realizace tohoto projektu je neefektivní, finančně nákladná výroba a nutnost modernizace strojního vybavení společnosti, které bude způsobeno zpracováváním nových moderních slitin, které jsou trhem žádané. V důsledku těchto skutečností a v případě nečinnosti si je firma vědoma hrozeb neprodejnosti výrobků (příliš drahé, těžké, nemoderní) a neatraktivnosti značky.

Proto firma reaguje návrhem realizace výše jmenovaného projektu „Zvýšení konkurenční schopnosti firmy prostřednictvím nákupu nového strojního vybavení“, jehož cílem je především minimalizovat slabé stránky společnosti (vysoké výrobní náklady, zastarávání výrobního zařízení a nízká produktivita), které mají hlavní podíl na možných hrozbách (ztráta konkurenčního postavení, odběratelů a kvality výrobků).

Protipólem projektu je maximální využití možných příležitostí firmy (vstup na nové trhy, zpracování moderních kovů, využití programů podpory pro MSP) a tím rozšíření již existujících silných stránek podniku (výrobní procesy, vysoká úroveň know-how, ...).

Dalším plánovaným projektem firmy v horizontu 5 let bude rozšíření výrobních prostor o další halu, kterou si firma nechá postavit nakladiště.

Udržitelnost projektu:

Po realizaci projektu ponese zodpovědnost za další fungování a využívání stroje žadatel o dotaci, firma Zs.r.o. Jejím cílem bude samozřejmě naplnit všechny indikátory, které byly podmínkou udělení dotace. Dále se bude snažit efektivně a všestranně využít stroje pořízené díky podpoře ziskane z EU.

V případě, že by firma nezískala požadovanou dotaci z EU, musela by realizaci projektu pozdržet do doby, než získá potřebné množství finančních prostředků. Přestože je firma v současné době finančně zajištěná, čistý výsledek hospodaření není natolik velký, aby si firma sama mohla dovolit financování tak náročného projektu.

Další alternativou, jak řešit neudělení dotace, by bylo opětovné podání žádosti v rámci nejbližší výzvy programu „Rozvoj“, kde by firma odstranila veškeré nedostatky ve své původní projektové dokumentaci, kvůli kterým neuspěla poprvé.

6.6.2 Podrobný popis projektu

Cíle a přínosy projektu:

Důvodem realizace daného projektu, jak už bylo mnohokrát zmíněno, je nutnost modernizace strojního vybavení firmy Zs.r.o. z důvodu jeho neefektivní výroby a tím snížení konkurenční schopnosti firmy.

Kromě zefektivnění výrobních procesů, modernizace strojního vybavení je hlavním cílem projektu zvýšení konkurenční schopnosti firmy, rozšíření sortimentu výrobků, čímž firma minimalizuje konkurenční výhodu ostatních konkurentů a v neposlední řadě využít další příležitosti, kterou je vstup na nový dosud nasyčený trh.

Dalším, vedlejším dopadem projektu, je snížení negativních vlivů na životní prostředí, v důsledku úspory odpadu a energie.

Realizací projektu firma Zs.r.o. získá nejen žádanou konkurenční schopnost nutnou pro udržení svého tržního podílu, ale současně se bude aktivně podílet na snížení

nezaměstnanosti v regionu podáním poptávky dvou nových za městnaneckých pozic, potřebných pro práci s novým strojním vybavením.

Momentálně firma Zs.r.o. zaměstnává 23 zaměstnanců. Z nichž 6 pracuje v administrativě a zbylých 17 v provozu. Po skončení projektu by se počet zaměstnanců měl zvýšit na 25, čímž firma zajistí odborný personál pro používání pořízeného stroje a nebude záviset na nepřetěžovat již stávající.

Dalším důležitým přínosem projektu bude plánované zvýšení přidané hodnoty v průměru o 15%.

Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu:

Pro zabezpečení správné realizace projektu (monitorovací ukazatele), jak již bylo uvedeno výše, přijmeme 2 nové zaměstnance namísto obsluhy nového stroje.

Náborové řízení bude provádět zástupce ekonomického oddělení v průběhu řízení realizace projektu od 1. 1. – 20. 1. 2009. Inzerát s poptávkou bude podán nejen v regionálním tisku, ale také v inzertních novinách „Profit“ a bude o pracovní příležitosti informováni i PÚ v blízkém okolí.

Novému zaměstnanci budou kladeny specifické požadavky, jako vzdělání v technickém oboru, alespoň středněškolská maturita, minimálně pasivní znalost anglického jazyka, počítačové znalosti, dále řidičský průkaz skupiny B (C – výhodou) a další požadavky jako jsou spolehlivost, flexibilita, plné pracovní nasazení, ochota se učit.

Výběrové řízení bude probíhat ve 3 kolech, kde budou uchazeči postupně prověřeni. První kolo proběhne tradičně formou osobního pohovoru, psychologických, osobnostních a profesních testů. Další kolo bude zaměřeno spíše na praxi, kde budou uchazeči řešit vzorový úkol a ve třetí fázi budou uchazeči vyzkoušeni přímo v provozu, kde se ukáže jejich schopnost samostatně pracovat, rozhodovat se, popřípadě improvizovat v reálných podmínkách provozu.

Z pohledu pohlaví, věku, rasy a národnosti nebudou kladeny žádné limitní podmínky. Povýběru uchazečů budou posláni společně se 2 stávajícími zaměstnanci na 3 denní školení u odborného střediska, které zajistí požadované znalosti. Dva noví adepti budou mít trvalou pracovní schopnost novému stroji, stávající zaměstnanci budou zaškoleni pro případ zástupu.

Vliv projektu na životní prostředí:

Jedním z mnoha pozitivních dopadů projektu bude snížení odpadu a úspora energie. Již v průběhu posledních 3 let se firma snažila snižovat odpad a energii. Po realizaci projektu a využívání nového, úspornějšího stroje, by měly být výsledky úspory energie znatelně lepší, až o celých 8% při běžném provozu.

6.6.3 Technická specifikace projektu**SWOT analýza podniku:**

SWOT analýza podniku Zs.r.o. je již uvedena v kapitole 4. Strategická analýza.

SWOT analýza projektu:

SWOT analýza projektu jasně definuje silné, slabé stránky projektu jeho příležitosti a hrozby.

Tab.20 Silné a slabé stránky projektu

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoká kvalita a jakost výrobků ▪ přizpůsobivost při řešení potřebám klientů ▪ rozšíření sortimentu ▪ komplexnost výroby ▪ úspora energie 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční náročnost ▪ složitá administrativa ▪ neprodejnost a nemožnost pronájmu stroje po dobu udržitelnosti projektu ▪ zvýšení počtu zaměstnanců
<p>Hrozba</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ cenová válka ▪ změny fáze životního cyklu výrobků a odvětví 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zvýšení výrobních kapacit ▪ efektivní využití dostupných zdrojů ▪ využití nových moderních slitin ▪ zvýšení hodnoty firmy (podpora značky)

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Podrobná specifikace parametrů pro řízení stroje:

Nový stroj, který je předmětem projektu společnosti, musí splňovat následující požadavky:

- zpracování železných, ocelových, pozinkovaných materiálů, moderních slitin
- vysoký výkon, otáčky, přesnost a stabilita
- ekologická šetrnost
- počet pozic strojů až 35
- přesnost řezu 0,01 mm
- přímé odměřování
- drsnost povrchu do 8 mm
- příkon stroje 15–20 kVA
- tlak vzduchu 0,6 Mpa
- elektronická kompenzace teplotních deformací
- vnitřní větrání chlazení stroje vzduchem
- šířka x hloubka x výška 2380 x 2200 x 2710
- váha stroje kolem 5 tun

Koncepce stroje musí umožnit nasazení stroje od sériové až po kusovou výrobu tvarově náročných produktů, zejména strojů.

Cena stroje by se měla pohybovat v cenovém rozpětí 2500000–3000000 Kč. Důvodem udání limitní částky je nutnost dodržení procentuálního příspěvku ze způsobilých výdajů (55 %) a rozmezí podpory poskytované ve vybraném programu (1–20 mil Kč). Přesná hodnota pro řízení stroje bude známa až po uskutečnění výběrového řízení.

6.6.4 Časový harmonogram projektu

Zahájení projektu: 1.11.2008

Ukončení projektu: 31.3.2009

Členění do etap:

Celý projekt bude zastoupen pouze jednou etapou. Plánovaná doba trvání etapy bude 5 měsíců a v jejím průběhu dojde k vyhlášení výběrového řízení na dodavatele, výběru

stroje, jeho pořízení, instalaci na předem zvolené místo v hale a zajištění pracovního personálu pro jeho obsluhu.

Udržitelnost projektu po jeho ukončení:

Po realizaci projektu bude za chod stroje a jeho efektivní využívání odpovídat firma Zs.r.o. Jejím cílem bude především všestranné využití pořízeného stroje, které povede nejen k plánované konkurenční schopnosti, zvýšení produktivity a úspore energie a odpadu.

Žadatel, firma Zs.r.o., bude rovněž zodpovídat za to, že za řízení po řízení prostřednictvím dotace z EU bude po celou dobu udržitelnosti projektu ve vlastnictví firmy Zs.r.o. anebo bude minimálně po tuto dobu prodáno anebo pronajato.

6.6.5 Marketingová analýza

Popis trhu:

- *Definice zákaznických segmentů*

Firma Zs.r.o. je svými produkty zaměřena na tuzemský i zahraniční trh, konkrétně na segmenty domácností firem.

Oba dva tyto segmenty, jak nám kladou podmínky segmentace, jsou vzájemně odlišné, dostatečně velké, pro firmu dostupné a zákazníci v určitých segmentech se navzájem svým požadavkům doplňují.

Domácnosti kladou důraz na spolehlivost, finanční dostupnost, kvalitu a servisní služby.

Firemní zákazníci kladou velký důraz na kvalitu, spolehlivost produktu a současně hraje při jejich rozhodování důležitou roli designová stránka, praktičnost, cena a doprovodné služby produktu.

Obě tyto skupiny jsou různě náročné, ale firma je schopna rozsahe své produkce a výroby výrobků uspokojit současně oba segmenty zákazníků.

- *Potenciál trhu, vývoj trhu*

Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků má trvale významné místo ve sféře celého zpracovatelského průmyslu. Především pro strojírenský, stavební a automobilový průmysl je toto odvětví jedním z nej důležitějších dodavatelů komponentů pro kompletní konečných výrobků a zařízení.

Potenciál trhů, které firma obsluhuje, neustále stoupá. Požadavky potenciálních zákazníků, kterými jsou jak firmy, tak domácnosti je neustále erozí rován a specializován.

o *Popis konkurence*

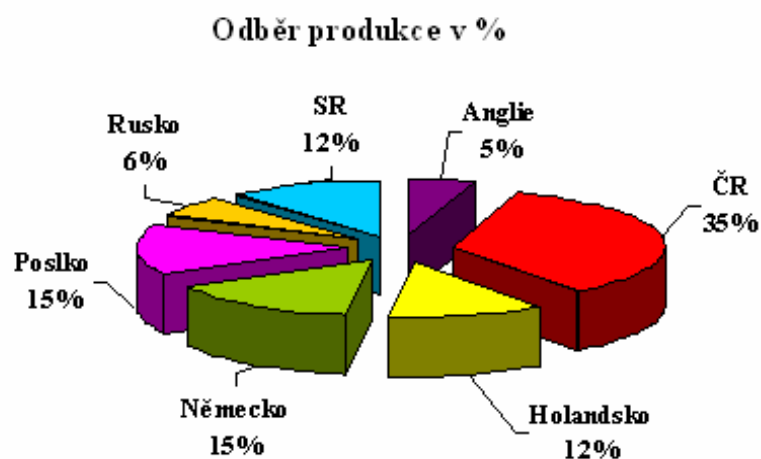
Firma si za dobu své existence vydobyla relativně silné postavení na trhu zpracovatelského průmyslu. Stejně tak si postupem času vytvořila skupinu silných konkurentů. Největšími konkurenty společnosti jsou:

- Fabs.r.o.
- COBRAspol.s.r.o.
- BERYLBK,s.r.o.
- TKKCZs.r.o.
- CAG,s.r.o.
- DABTrades.r.o.
- M&Ts.R.O.
- EVVAspol.Sr.O.
- HOBES.

o *Odběratelé*

Odběrateli na území ČR jsou velkoobchodní síť, stavební společnosti a výrobci dřevěných aoken, v SR jsou to převážně velkoobchodní síť.

Na zahraničních trzích, zastoupených Německem, Polskem, Anglií, Ruskem a Holandskem, je prodej realizován prostřednictvím stavebních firem a velkoobchodních sítí. Poměry odběru celkové produkce firmy je znázorněno v obrázku (Obr.11).



Obr.11 Odběr produkce

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Z pohledu odběratelů, jako cílového trhu, je nutné zmínit, že na tuzemském trhu jsou zastoupeny domácnosti 32% a firmy 68%.

Podíl odběru na tuzemském trhu

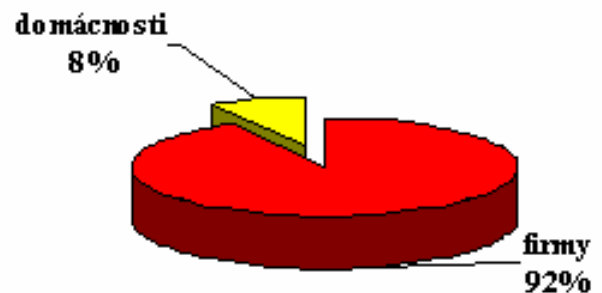


Obr.12 Podíl odběru na tuzemském trhu

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Na zahraničním trhu je znatelná převaha firemních zákazníků 92% před domácnostmi, které jsou považovány spíše za doplňkové odběratele až 8%.

Podíl odběru na zahraničním trhu



Obr.13 Podíl odběru na zahraničním trhu

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Mezi největšími odběrateli společnosti Zs.r.o. na českém trhu patří:

Velkoobchodní firmy:

- Clearmont spol.s.r.o.
- ABTÁBOR s.r.o.
- WORLDTECHNICS, spol.sr.o.
- Interons.r.o.

- SEKAR spol. s r.o.
- ROVEL s.r.o.
- Majdu

Stavebních společností:

- Stavoinvest CB, s.r.o.
- Stavex s.r.o.,
- ATRIUM s.r.o.
- Ekonomická stavbys.r.o.
- M-stavbys.r.o.
- Karpema.s.
- BLÁHA s.r.o.
- Hanbaa.s.a
- Vaštavs.r.o.

Nazahraničních tržích jsou nejvíce zastoupeny největšími dominantními odběrateli považováni:

- Ami B.V. na území Holandska,
- GEZE GmbH v Německu,
- Häfele GmbH & Co. KG. v Německu.

o *Dodavatelé*

Firma Zs.r.o. využívá služeb více dodavatelů. Stejnými a nejspolehlivějšími dodavateli jsou společnosti:

- Ferona, a.s.
- Korestatrades.r.o
- CzechSteels.r.o.

Mezi menšími dodavateli, jejichž služeb firma využívá nepravidelně, lze zařadit firmy:

- PrimaSteel CZ s.r.o.
- ForteSteel, s.r.o.

o *Možné substituty produktu*

Vzhledem ke skutečnosti, že produkty firmy Zs.r.o. jsou natolik specifické, nelze na existujícím trhu v tuzemsku, tak zahraničním nalézt právně substituty.

Běžně se setkáváme s podobnými výrobky prodávanými pod různými značkami a zpracované z různých kovů a různých barevných či tvarových provedeních, ale stále je charakterem podstatou produktů stejné.

Lze tedy říci, že produkty, které firma vyrábí nemají substituty, pouze různé výrobce a dodavatele.

Marketingová strategie:

○ *Popis produktu*

Předmětem projektu je pořízení nového, moderního stroje. Po jeho zavedení do provozu bude možná některé operace, které firma doposud prováděla na několika strojích, provádět najednou bez zásahu obsluhy.

Stroj, který firma požaduje, by měl po zadání rozměrů a požadavků na výrobek, vyrobit finální produkt bez jakéhokoliv zásahu, či přesunutí jiného pracovníka.

Stroj bude využíván především na výrobu hlavního sortimentu firmy a to bezpečnostního a interiérového kování, kování pro plastová okna a dveře.

Měl by si hravě poradit se zpracováním železných, ocelových i pozinkovaných materiálů a dalších, nových, moderních slitin (dural hliník).

Kromě všech dovedností, které mají již stávající stroje má tento několik vylepšení, mezi ně patří:

- lepší a šetrnější zpracování drsnějších povrchů,
- více pozic nástrojů,
- přímé odměřování v průběhu procesu,
- maximální redukce odpadu a minimální spotřeba energie,
- menší rozměry stroje,
- možnost využití stroje jak pro sériovou, tak pro kusovou výrobu tvarově složitých produktů.

○ *Cena*

Firma při stanovení cen jednotlivých produktů vychází ze známých zákonitostí cenové politiky. Snaží se navrhnout cenu, která pro podnik zabezpečí žádoucí zisk, odbyt produktu a současně je jím výrazně nepřesahuje cenou konkurenčních výrobků.

V případě bezpečnostního a interiérového kování se ceny pohybují v rozmezí od 1100 Kč do 3000 Kč podle typu materiálu a náročnosti provedení. Kování pro plastová okna a dveře jsou znatelně levnější z důvodu použitých materiálů a standardizace. Jejich ceny

jsou stanoveny od 530 do 2500 Kč. Dalšími víceméně doplňkovými produkty jsou řemeslnické nářadí, jehož cena je kalkulována od 215 do 504 Kč. Částenou jsou také dřevěné dveře, záržadky a prahy, které se pohybují od 33 Kč do 4800 Kč v závislosti na materiálu, provedení a speciálních požadavcích zákazníků.

o *Propagace*

Propagace firmy Z, s.r.o. je pestrá a zahrnuje téměř všechny možnosti jak moderní tak klasické komunikace.

Internetová reklama, která je založená na kvalitních webových stránkách společnosti, umožňuje snadnou orientaci a jednu z prvních pozic ve vyhledávačích. Potenciální zákazník, z jakéhokoliv místa, může získat kompletní informace o produktech společnosti, jejich cenách a výčet všech distribučních míst v ČR i v zahraničí. Jazyková variace stránek je rozdělena celkem do 5 z pohledu zahraničních odběratelů – Anglické, Německé, České, Ruské a Polské.

Webové stránky fungují i jako objednávkový katalog, kde si zákazník může objednat konkrétní produkt, zvolit si místo (odběratele), kde si zboží vyzvedne a zaplatit. Současně bez jakýchkoli telefonátů může zákazník zjistit aktuální stav daného produktu na skladě.

Dalším propagačním médiem je **tisk**, který je zastoupen jak tiskovinami pro širokou veřejnost, tak pro odborníky.

V případě **neodborných tiskovin** se firma prezentuje především v lokálních denících, týdenících a měsíčních tipů Přešovské listy a noviny, Radniční listy nebo Metro. Dvakrát do roka, většinou před veletrhem, prezentuje svou firmu v komerčních přílohách denníku Právo a MF DNES.

Přivýběru **odborných publikací** je kladem úroveň a pravidelnost vydání a jejich cenová dostupnost. K této propagaci firma Z, s.r.o. využívá běžně dostupné časopisy „Můj dům, Pěkné bydlení, Bydlení, stavby, reality. Z finančně nejdražších, kam podává reklamou méně často jako dopředešlých je Ateliér, HOME-architektura.

Jak jsem již zmínila, firma se každoročně aktivně účastní **veletrhů**. Hlavním cílem je nejen na sebe upozornit, ale hlavně navázat nové kontakty a zjistit stav konkurence na trhu, která se ustálí a roste. V průběhu roku 2008 se chystá na 3 veletrhy:

Kolín/Rýněm – NSR 9.3.–12.3.2008

IBF Brno 22.4.–26.4.2008

FORARCH Praha 23.9.–27.9.2008

Další neméně důležitou formou komunikace firmy se svým okolím je **PR**, které pro firmu provádí externí agentura především formou článků, informujících o novinkách ve vývoji a výzkumu a tiskových konferencí.

Podstatnou součástí marketingové komunikace firmy je **sponzoring**, sportovních akcí a častí významných osobností ze světa sportu (Ladislava Kozlíková) a několik základních škol (zajištění a financování nákup školního zařízení).

Posledními formami komunikace, které firma využívá jsou **venkovní reklama** a **3D reklama**.

Venkovní reklama je realizována přímo v areálu a blízkém okolí podniku prostřednictvím stěn a vymezených ploch přímo na budově firmy (tato forma komunikace je zcela bezplatná, protože celý areál a blízké okolí podniku ujemajetkem vlastníka firmy).

Reklama 3D je ve firmě, stejně jako u jiných, tvořena propagačními materiály typu, kalendáře, novoročenky, PF, vizitky, klíčenky, hodinky, zapalovače, propisky, diáře, deštníky, trička a další podrobnosti.

o *Distribuce*

K distribuci zboží na tuzemském i zahraničním trhu firma využívá přímých distribučních kanálů, a to e-Shopping na webových stránkách společnosti nebo nepřímých distribučních kanálů, tvořených velkoobchodníky, stavebními firmami a výrobci dveří a oken.

Na území ČR firma nejvíce využívá 7 dominantních odběratelů zastoupených velkoobchodníky: Clearmont spol. s r.o. a WORLD TECHNICS spol. s r.o. a AB Tábor s.r.o., dále stavebními firmami Stavinvest CB s.r.o., ATRIUM s.r.o., M-stavby s.r.o. a BLÁHA s.r.o. Všechny tyto společnosti pokrývají svými pobočkami široký pás prodejních míst po celém území ČR, ale i v zahraničí.

Dalšími odběrateli jsou odběratelské společnosti menším objemem odběru jako Sekar spol. s r.o., Majdu, Rovel, Stavex s.r.o., Ekonomické stavby s.r.o., Karpem a.s., Hanba a.s. a Vašstava s.r.o.

Kromě tuzemského trhu firma působí i na trzích zahraničních – Polsko, Německo, Anglie, Rusko a Holandsko. Zde firmy využívají opět přímé i nepřímé distribuce. Za přímou formou distribuce je považována výroba a objednávka – zakázková výroba e-Shopping prostřednictvím webových stránek.

Nepřímá forma je realizovaná prostřednictvím českých stavebních společností a nebo českých velkoobchodníků, nebo čistě velkoobchodníci, kteří nejsou provozovny ani dceřnými společnostmi českých firem v zahraničí.

Firma Z, s.r.o. disponuje celkem 3 velkými odběrateli na zahraničních trzích. Dva jsou orientováni v Německu, a to firmy GEZE GmbH se čtyřmi pobočkami v Leongergu, Essnu, Berlíně a Oberurselu a menší Häfele GmbH & Co. KG se sídlem v Nagoldu. Druhá firma nemá žádné pobočky, ale celý obchod provádí formou přímé distribuce: e-Shopping.

Třetím zahraničním odběratelem produktů firmy je Holandská společnost Ami B.V. působící v Nizozemí v městě Lomm.

6.6.6 Finanční analýza projektu

Základní ekonomické ukazatele pro účely žádosti:

Základní ekonomické ukazatele potřebné pro účely žádosti byly vyhledány ve výkazisků a ztrát, dopočítány a doplněny do tabulky (Tab.21).

Tab.21 Vývoj základních ukazatelů

Ukazatel	Jed.	2006	2007	2008	2009	2010
Výkony	tis.Kč	93539	103549	108800	112486	113906
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	tis.Kč	93098	104235	108622	112211	112805
Export	tis.Kč	12265	45891	18466	19076	19177
Přepočtený počet pracovníků	tis.Kč	22	23	23	25	25
Provozní hospodářský výsledek	tis.Kč	15832	12245	13680	19686	21302
Přidaná hodnota	tis.Kč	21602	22289	24075	27686	28112
Spotřeba materiálu, energie a služeb	tis.Kč	71938	81260	84725	84800	85794

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Náklady spojené s projektem jsou podrobně vyjádřeny v tabulce (Tab.19)

Zdroje financování projektu jsou uvedeny v příloze P.IX

7 ZPRACOVÁNÍ A PODÁNÍ ŽÁDOSTÍ O DOTACI

Celkový proces podání žádosti o dotaci se skládá z několika kroků.

7.1 Vyřízení elektronického podpisu

Prvním krokem před podáním žádosti a zahájením oficiálního procesu žádání o dotaci, je vyřízení řízení získání tzv. elektronického podpisu.

Jeho nutnost je nezbytná, protože obě žádosti se podávají pouze elektronickou cestou přes systém A-account, kde musí být veškeré požadované dokumenty před odesláním potvrzeny již zmíněným podpisem.

Postup řízení získávání elektronického podpisu

Nejprve si podnikatel musí pořídit **Kvalifikovaný certifikát** od příslušného orgánu, kterými jsou v případě ČR První certifikační autorita a.s., Česká pošta, s.p. a Identity a.s.

Kvalifikační certifikáty existují ve třech provedení, podle charakteru žadatele. V případě, že je žadatel fyzickou osobou podnikající (OSVČ), potom si žádá o Kvalifikovaný certifikát pro OSVČ. Dalším zřizovatelem může být fyzická osoba (bez přiděleného IČ), ta zpravidla žádá o Kvalifikovaný certifikát pro nepodnikající fyzickou osobu. A konečně si může o certifikát zažádat i osoba, zástupce (zaměstnanec) právnické osoby, který požádá o Kvalifikovaný certifikát pro zaměstnance.

V případě firmy Zs.r.o. je nutné, zdůvodněného jednání rozhodování o jednatelů společnosti, vyřídit Kvalifikovaný certifikát tohoto typu pro každého z jednatelů zvlášť. Certifikát musí obsahovat celé jméno podepisující osoby, jeho funkci v organizaci a nesmí chybět ani název a IČ organizace, za kterou osobou jedná.

Jak již bylo zmíněno, jsou tři možnosti získání certifikátu a tím i tři ceny, které jsou uvedeny v tabulce (Tab.22).

Tab.22 Přehled cen orgánů pro vydávání KC

První certifikační autorita, a.s.	632,- (Standard) 1452,- (Comfort)
Česká pošta, s.p.	160,-
Identity, a.s.	590,-

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Vzhledem k podobnosti všech postupů získání certifikátu se firma rozhoduje především podle ceny. V takovém případě podletbu lze považovat za výhodnější a finančně méně náročnou. Řízení certifikátu u České pošty s.p.

Certifikát je vydáván zpravidla po zaslání objednávky. Jeho platnost je 12 měsíců od vydání a je nutno jej obnovovat. Dalším krokem bude založení Master účtu, jakopřístupového prostředkudopřístupové aplikace A-account.

7.2 Založení Master účtu

Obě žádosti se podávají prostřednictvím internetové aplikace A-account, jedyntaké, aby si každý žadatel založil master účet, na webových stránkách Czechinvestu pod záložkou Rádce/A-account, který bude jeho vstupenkou do systému.

Po vstupu do aplikace A-account se zvolí záložka **Založit Master účet**, kde je celý postup rozdělen do 7 kroků. Úhrnem žadatel vyplňuje identifikační údaje, přihlašovací údaje a souhlasí s podmínkami Master účtu.

Poslední všech kroků je žádost odeslání správci aplikace A-account a o výzadatel musí počkat 5 dní na aktivaci účtu. V průběhu těchto pěti dnů je ověřována správnost údajů v elektronickém formuláři. V případě nesrovnalostí je žadatel vyzván k opravě, pokud je v požadované řádce uveden více kontaktů na účetjmu otevírání do 5 pracovních dnů.

Poté, co firma získala kvalifikační certifikát úspěšně založila Master účet, může podat registrační žádost, která je prvním oficiálním krokem při žádosti o dotaci z EU.

7.3 Podání registrační žádosti

Před podáním registrační žádosti se firma nejprve přihlásí do systému A-account, kde založí nový projekt. Současně si stáhne finanční výkazy a skenuje Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát za poslední 2 uzavřená účetní období, které jsou povinnými přílohami.

Dalším krokem je samotné vyplnění formuláře registrační žádosti, která obsahuje 5 bodů.

REGISTRAČNÍ ŽÁDOST – kompletní zpracování vzorové žádosti v příloze (PVIII).

Základní údaje o registrační žádosti

Údaje o žadateli

Základní údaje o projektu

Adresy míst realizace:**Prohlášení žadatele**

Součástí registrační žádosti je doložení vyplněného formuláře „finančního výkazu“, který slouží k určení finančního zdraví žadatele tzv. RATING². Formulář se liší podle typu žadatele a vedení účetnictví.

V případě firmy Zs.r.o., která je PO a vede podvojnou účetnictví je nutné zvolit **formulář pro MSP a korporace**.

Tento dokument se po vyplnění a odeslání stává dalším z podstatných kritérií, na jehož základě komise rozhodne o schválení či neschválení žádosti.

Zapovinné údaje formuláře jsou považovány:

- průměrný rozpočetný počet zaměstnanců,
- realizované tržby do konce aktuálního čtvrtletí,
- OKEČ,
- podíl největšího odběratele na celkové produkci (v%),
- strukturu tržeb (CZK atd., v%),
- dobu podnikání,
- aktuální stav podrozvahových závazků,
- procento fixních nákladů.

Nazávka je správnost údajů finančního výkazu potvrzena odškrtnutím položky „Finanční výkaz je kompletní“.

Jako další témata poslední jsou žádosti doloženými přílohy:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát.

² Při zjišťování ratingu se vychází zejména z účetních výkazů a dalších informací ovlivňujících riziko možného úpadku žadatele. Posuzovány jsou finanční i nefinanční ukazatele a jejich vývoj v čase. Výsledné hodnoty jsou uspořádány do ratingové matice, dle které se určuje celková výsledná známka A–E.

7.4 Podání plné žádosti

Pokud žadatel splní formální a věcnou stránku Registrační žádosti, dodá všechny nutné přílohy včas a v pořádku, obdrží prostřednictvím aplikace A-account vyrozumění o předběžném posouzení přijatelnosti.

Na základě této informace je firma oprávněna podat plnou žádost, která je od první registrační žádosti rozšířena o 4 body.

PLNÁ ŽÁDOST – kompletní zpracování vzorové žádosti v příloze (PIX).

Základní údaje o plné žádosti

Údaje o žadateli

Základní údaje o projektu

Adresa místa realizace

Etapizace projektu

Rozpočet projektu

Horizontální ukazatele

Ukazatele projektu

Prohlášení žadatele

Součástí plné žádosti, stejně jako u registrační jsou přílohy:

- finanční realizovatelnost projektu,
- podnikatelský záměr.

8 ČASOVÁ ANALÝZA PŘÍPRAVNÉ A REALIZAČNÍ ČÁSTI PROJEKTU

8.1 Základní údaje

Časová analýza je důležitou součástí při plánování projektu. V případě firmy Zs.r.o., kde předem víme, jak dlouho mají jednotlivé činnosti trvat, můžeme kvýpočtu časové analýzy využít metodu CPM.

Hlavním cílem celé analýzy je zjištění nejkratší možné doby realizace celého projektu, v čteně rozložených jednotlivých činností v čase. Klíčem k nalezení nejkratší doby je zjištění tzv. kritické cesty.

Tab.23 Východzí popis činností

Činnosti	Charakteristika činností	Doba trvání (týdnech)	Předchozí činnosti
Přípravná část			
A	Zpracování projektové dokumentace	4	-
B	Podání vyhodnocení registrační žádosti	5	A
C	Podání vyhodnocení úplné žádosti	6	B
Realizační část			
D	Vyhlášení výběrového řízení u dodavatele	4	C
E	Výběr vhodné firmy (dodavatele stroje)	2	D
F	Dohodnutí platebních a dodacích podmínek	2	E
G	Uzavření smlouvy	1	F, E
H	Nábor personálu	3	G
I	Dodání nového stroje	6	G
J	Výběr vhodného místa v hale a instalace stroje	1	I
K	Zkušební provoz stroje	2	G, H, I
L	Podání žádosti o placení dotace	3	K

Zdroj: [Vlastní zpracování]

8.2 Řešení pomocí WinQSB

Do programu WinQSB jsou vloženy základní údaje týkající se názvu firmy, počtu aktivit (10), jednotky doby trvání (týdny), typ způsobu řešení časové analýzy (CPM – Critical Path Method – metoda kritické cesty) a konec je zvolen formát dat. (tabulka).

Obr.14 Úvodní tabulka

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Do základní tabulky jsou uvedeny jednotlivé aktivity a jejich vážení A – , jejich doba trvání a předchozí činnost.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		4
2	B	A	5
3	C	B	6
4	D	C	4
5	E	D	2
6	F	E	2
7	G	E,F	1
8	H	G	3
9	I	G	6
10	J	I	1
11	K	G,H,J	2
12	L	K	3

Obr.15 Zadávací tabulka

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Ve výsledné tabulce jsou uvedeny nejdůležitější informace vypočítané v programu požadání stěžejních dat. Jsou zde uvedeny aktivity, označení, které tvoří a netvoří kritickou cestu a čas jednotlivých aktivit. Dále jsou dopsány nej dřívější začátek a konec, nejpozději možný začátek a konec jednotlivých činností. Poslední sloupec udává celkovou časovou rezervu činností.

04-16-2008 15:15:08	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	5	4	9	4	9	0
3	C	Yes	6	9	15	9	15	0
4	D	Yes	4	15	19	15	19	0
5	E	Yes	2	19	21	19	21	0
6	F	Yes	2	21	23	21	23	0
7	G	Yes	1	23	24	23	24	0
8	H	no	3	24	27	28	31	4
9	I	Yes	6	24	30	24	30	0
10	J	Yes	1	30	31	30	31	0
11	K	Yes	2	31	33	31	33	0
12	L	Yes	3	33	36	33	36	0
	Project	Completion	Time	=	36	weeks		
	Number of	Critical	Path[s]	=	4			

Obr.16 Výsledná tabulka

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Činnosti, které mají celkovou časovou rezervu 0, tvoří hledanou kritickou cestu. Délkou této kritické cesty je dán nejkratší doba realizace projektu.

Graficky je kritická cesta vyjádřena v příloze (PXi) a podlení by nejkratší délkou projektu od začátku přípravné po konec realizační částimělatrvatnejdéle 36 týdnů.

9 ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

Součástí každého projektu je možnost vzniku rizik. Je nutné je předem definovat, dobře analyzovat a vytvořit možné varianty jejich řešení. Stejně tak je důležité si uvědomit, že procento, každé rizikové situace je jiné. V jednom případě je vysoké, jinde je spíše nepatrné, ale ať je jeho pravděpodobnost vzniku sebevětší, firma na něj musí být připravena.

V případě Projektu zvyšování konkurenceschopnosti firmy Zs. s.r.o. prostřednictvím nákupu nového strojního vybavení jsou možná rizika projektu uvedena v tabulce s pravděpodobnostmi jejich příchodu, dopadem na projekt a prioritou hodnocení.

Tab.24 Riziková analýza

Možná rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika (1-9)
Neschválení projektu a neudělení finanční dotace z EU	50%	9
Nedosažení očekávaných úspor energie a odpadu - snížení provozních nákladů výroby	10%	7
Nedosažení požadovaného zvýšení konkurenceschopnosti firmy	30%	9
Nečekané legislativní změny	5%	5
Neslučitelnost technologií využívaných nově pořízeným strojem s existujícími vybaveními podniku	10%	8
Nedostatečná kvalifikace lidských zdrojů	5%	5
Nesprávný odhad ziskovosti projektu	20%	3
Vstup nových, silných konkurentů na trh	80%	3

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Analýza jasně poukazuje na nejvýšeší možná rizika, která by mohla realizace projektu přinést:

Riziko 1: Neschválení projektu a neudělení finanční dotace z EU

Podle hodnoty dopadu by se mohlo stát nejvýšeším rizikem při realizaci projektu jeho neschválení Evropskou komisí a tím neudělení dotace. Pravděpodobnost, že tato situace nastane je bohužel dostatečně vysoká, tvoří až 50%.

Opatření protiriziku 1

Aby k této situaci nedošlo, musí firma zpracovat všechny podklady potřebné k žádosti o dotaci a dle jejího časového požadovaného kvality.

V případě, že by firma nezískala dotaci z EU, musela by realizaci projektu pozdržet, až získá dostatek financí z vlastní činnosti. Dalším řešením by bylo počkat na nové vyhlášení výzvy k danému programu a podat znovu opravenou žádost.

Riziko 2: Nedosažení požadovaného zvýšení konkurenční schopnosti firmy

Druhým, významným rizikem projektu s relativně vysokou mírou pravděpodobnosti a markantním dopadem na projekt i celý chod firmy, je nedosažení žádané konkurenční schopnosti.

Opatření protiriziku 2

Takové riziko se eliminuje velmi těžko. Je tedy pro firmu důležité jednat tak, aby vůbec nevzniklo. K tomu firma může jednat pouze zajištěním kvality, méně nákladné výroby, díky které firma bude moci stanovit konkurenční ceny na trhu a tím posílit i svou konkurenční schopnost. Toto riziko úzce souvisí se snížením provozních nákladů výroby.

Riziko 3: Neslučitelnost technologií využívaných nově pořízeným strojem sestávajícím v vybavení podniku

Dalším nebezpečím, kterému firma může čelit po realizaci projektu je nekompatibilita technologií využívaných nově pořízeným strojem s již zavedeným strojním vybavením společnosti. Zde je sice pravděpodobnost velmi nízká, ale dopad na chod podniku by byl veliký.

Opatření protiriziku 3:

Jedinou možnou obranou, proti vzniku tohoto rizika je přesné stanovení kritérií požadavků u daného stroje a dobrý výběr dodavatele.

Riziko 4: Nedosažení očekávaných úspor energie a odpadu – snížení provozních nákladů výroby

Za další relativně velké riziko lze považovat nedosažení očekávaného snížení provozních nákladů v důsledku úspory energie a odpadu. Naštěstí pravděpodobnost, že by tato situace skutečně nastala je opět velmi nízká.

Opatření protiriziku 4:

Jedním z hlavních cílů projektu je snížení provozních nákladů, které by mělo za následek snížení ceny vyráběných výrobků a tím zvýšit konkurenceschopnost podniku. Eliminace tohoto rizika je možná pouze přesným stanovením kritéria pořizovaného stroje a dobrý výběr dodavatele.

Riziko 5: Vstup nových silných konkurentů na trhu

Posledním rizikem s velmi vysokou pravděpodobností vzniku, ale malým dopadem na projekt je vstup nových silných konkurentů na stejné trhy, kde působí firma Zs.r.o.

Opatření proti riziku 5:

Jediným opatřením, o kterém by se dalo uvažovat v tomto případě, je dokonalá znalost tržního prostředí firmy a rychlá reakce na jakékoliv změny či výpadky konkurence.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce „Projekt zvýšení konkurenční schopnosti firmy Zs. r. o. z využitím dotačních programů EU“ bylo nalézt vhodné opatření pro zvýšení konkurenční schopnosti firmy a udržení jejího tržního podílu.

Pro firmu Zs. r. o. konkurenční schopnost spočívá v udržení tržního podílu, schopnosti plnit závazky v úči svému okolí, které je tvořeno zaměstnanci, státem, bankovními institucemi, dodavateli a samozřejmě i zákazníky. Ale hlavním, na čem firma staví svou konkurenční schopnost jsou nižší náklady na výrobu a vyšší kvalita produktů.

Bohužel první z těchto faktorů „nízké náklady na výrobu“ firma v současné době sledává jako problém, jehož odstranění jsem se zabývala v projektu mé diplomové práce.

Aby byl celý projekt v reálném kontextu, byly v analytické části provedeny analýzy obecného a oborového okolí podniku, byla zjištěna atraktivita trhu, kde firma Zs. r. o. působí a její aktuální konkurenční postavení. Nedílnou součástí kompletní analýzy podniku byla SWOT analýza, která souhrnně poukázala na nejvýšší nedostatky firmy, její hrozby a naopak upozornila na její silné stránky a možné příležitosti.

Na základě analýz byl zjištěn hlavní nedostatek, který negativně ovlivňoval konkurenční schopnost firmy. Identifikovaným nedostatkem bylo neefektivní strojní vybavení společnosti, které v důsledku technického vývoje zastarávalo a způsobovalo vysoce nákladovou produkci. Vysoké náklady výroby se negativně odrazilo na cenách výrobků, které se stávaly nekonkurenčními v úči silné zahraniční konkurence.

Jediné možné řešení, jak odstranit nedostatek, bylo nahradit zastaralé strojní vybavení novým, moderním.

Po zjištění problému a návržení opatření jeho odstranění se nabízely dvě možné varianty úvěr/programy podpory podnikání – jak opatření realizovat. Obě tyto varianty byly analyzovány v projektové části diplomové práce a na základě kládů a záporů obou variant a jejich finančního vyjádření bylo rozhodnuto pro realizaci opatření prostřednictvím druhé varianty – financovat nákup stroje prostřednictvím programu podpory.

Součástí projektové části bylo zpracování podnikatelského záměru, který stručně seznamovals projektem, jeho cíli a přínosy a samozřejmě i s žadatelem dotaci.

V poslední části diplomové práce byly zpracovány registrační i plná žádost, jejichž schválení komisí rozhodne o příznání dotace a realizaci projektu.

Zpracování mé diplomové práce bylo pro mou osobu nejen zajímavé, ale v některých částech i dostatečně náročné. V průběhu jejího psaní jsem si uvědomila důležitou provázanost jednotlivých činností v podniku, kterými firma zjišťuje její momentální situaci a rozhoduje o dalším vývoji.

Za nejzávažnější část své práce považuji kapitulu 4. Strategické analýzy, kde jsem musela dopodrobna rozpracovat jednotlivé analýzy, jejichž výsledky mi posloužily jako podkladová fakta pro návrh opatření, jak řešit nastalou situaci firmy.

Na druhou stranu za nejzajímavější lze považovat ty části, kde jsem se zabývala problematikou podpory podnikání v ČR.

Díky této diplomové práci jsem si o přetvoření obzory možnosti podnikání a řešení svědčila nejen o negativních dopadech státu při jejich legislativních rozhodnutích, ale i o jejich skutečném záporu pro podnikání malých a středních firem u nás.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*. Brno: 2003. 89s. ISBN 80-7040-625-9
- [2] BLAŽKOVÁ, M., *Marketing řízení a plánování v malé a střední firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] BRODSKÝ, Z., ŠTŘÍTESKÁ, M. *Malé a střední podnikání v kombinované formě studia*. Pardubice: 2006. 125s. ISBN 80-7194-922-1
- [4] FRKOVÁ, J. *Malé a střední podnikání (MSP) v ČR po vstupu do EU – hrozby a příležitosti*. Praha: Česká vysoká škola technická, 2006. 28s. ISBN 80-01-03627-8
- [5] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 170s. ISBN 80-7261-120-8
- [6] JÁČEK, I., RYDLOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malé a střední firmě*. Brno: Computer Press, 2005. 174s. ISBN 80-251-0853-8
- [7] KOTELER, P., KELER, K. L. *Marketing, management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [8] PETŘÍČEK, V. *Česká podpora podnikání v evropském kontextu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 176s. ISBN 978-80-903954-2-8
- [9] RYDLOVÁ, P. *Malé a střední podnikání*. Liberec: 2002. 119s. ISBN 80-7083-561-3
- [10] SVOBODA, E., BITNER, L., SVOBODA, P. *Moderní trendy v řízení podniku v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 2006. 220s. ISBN 80-86946-12-6
- [11] SYNEK, M. *AKOLEKTIV. Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 452s. ISBN 80-247-1992-4
- [12] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání v malé a střední firmě*. Praha: Grada Publishing, 2005. 297s. ISBN 80-247-1069-2
- [13] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. 192s. ISBN 80-7261-099-6
- [14] WUPPERFELD, U., *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. 157s. ISBN 80-7261-075-9

- [15] ZIMOLA, B. *Operační výzkum*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 168 s.
ISBN 80-7318-208-4
- [16] Bankovní institut vysoká škola – článek : Podpora rozvoje MSP v ČR: [online]
[cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.bivs.cz/index.php?lang=cs&module=191&articleid=901>>
- [17] Oficiální stránky fondu EU: [online] [cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW:
<www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>
- [18] Oficiální stránky fondu EU: [online] [cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW:
<www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika>
- [19] Portál Czechinvestu: [online] [cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.czechinvest.org>>
- [20] Portál Czechinvestu – definice malého a středního podnikání: [online]
[cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>
- [21] Portál Czechinvestu – definice vazeb MSP: [online] [cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/definice-msp-vazby-297.pdf>>
- [22] Portál Czechinvestu – operační program podnikání a inovace: [online]
[cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.czechinvest.org/data/files/text-operacniho-programu-podnikani-a-inovace-34.pdf>>
- [23] Portál Czechinvestu – pokyny pro žadatele a příjemce dotace z programu Rozvoj: [online] [cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.czechinvest.org/data/files/071213-pokyny-pro-zadatele-rozvoj-aktualizace5-final-273.pdf>>
- [24] Portál Czechinvestu – výzva v rámci programu Rozvoj: [online] [cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/rozvoj-vyzva-i-270.pdf>>
- [25] Portál ČSU – definice MSP: [online] [cit. 2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf.informace/ckta090307.doc>>

- [26] Portál ČMZR – definice MSP: [online] [cit.2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.cmzrb.cz/app/rozcestnik/podpora-podnikani/prur-info-07/Defin-MSP.htm>>
- [27] Portál Eucentrum – Operační program podnikání a inovace: [online]
[cit.2008-01-05] Dostupný na WWW: <<http://www.eucentrum.cz/programy-podpory/fondy-eu/operacni-programy/op-podnikani-a-inovace>>
- [28] Portál MPO – Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007–2013: [online] [cit.2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.mpo.cz/dokument17476.html>>
- [29] Portál MPO – pro úvodce podnikatele operačním programem podnikání a inovace: [online] [cit.2008-01-05] Dostupný na WWW:
<www.mpo.cz/dokument28967.html>
- [30] Portál NUTS2 Střední Morava – Výzva k programu Podpora podnikání: [online] [cit.2008-01-05] Dostupný na WWW:
<http://nuts2strednimorava.cz/upload.cz/b/b8b07c74_2_vyhlaseni_2_4.pdf>
- [31] Portál NUTS2 Střední Morava – Regionální operační program Regionální soudržnosti Střední Morava 2007 -2013: [online] [cit.2008-01-05] Dostupný na WWW:
<http://www.nuts2strednimorva.cz/upload.cs/c/c646ca74_0_rop_sm_verze_12.pd>
- [32] Portál pro podnikání a Inkaso – Příručka Evropské a národní programy pro MSP: [online] [cit.2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pruvodci-podniatele/prirucka-programy-podpory-msp/1000164/43951>>
- [33] Referát - Výhody a přednosti MSP, důvody státních intervencí do sektoru MSP: [online] [cit.2008-01-05] Dostupný na WWW:
<<http://www.sweb.cz/MSPreferaty/referaty/vyhodymsp,duvodystatnichintervenciomsp.pdf>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNC	Význam první zkratky.
CPM	Critical Path Method
ČSN EN ISO 9001:2001	Certifikát pro systém managementu jakosti
KB	Komerční banka
KC	Kvalifikovaný certifikát
Mpa	MegaPascale
MSP	Malé a střední podniky
NBÚ ČR	Národní bezpečnostní řád ČR
NBÚ SR	Národní bezpečnostní řád SR
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
OPPI	Operační program podnikání a inovace
PR	Public relation
SKP	Standardní klasifikace produkce
SROP	Společný regionální operační program
TT	Trezor test
tzv	Takzvaná

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1 Proces plánování	17
Obr.2 Model 5 konkurenčních sil podle M. Portera.....	23
Obr.3 Model matice GE	24
Obr.4 Mapa zařazení regionů NUTS II do cílů politiky soudržnosti 2007-2013.....	31
Obr.5 Rozdělení postřiků strukturálních fondů mezi OP (období 2007-2013).....	33
Obr.7 Matice GE	49
Obr.8 Vzor samolepky nebo štítku.....	65
Obr.9 Vzor plakátu.....	65
Obr.10 Vzory tabulky nebo štítku.....	66
Obr.11 Odběr produkce.....	74
Obr.12 Podíl odběru na tuzemském trhu.....	75
Obr.13 Podíl odběru na zahraničním trhu.....	75
Obr.14 Úvodní tabulka.....	86
Obr.15 Zadávací tabulka.....	86
Obr.16 Výsledná tabulka.....	87

SEZNAM TABULEK

Tab.1 Rozdělení podniků podle kritérií EU	15
Tab.2 Konkurenční rivalita v odvětví	42
Tab.3 Hrozby vstupu do odvětví	43
Tab.4 Vyjednávací síla zákazníků	44
Tab.5 Vyjednávací síla dodavatelů	45
Tab.6 Hrozba substitutů	45
Tab.7 Závěrečné shrnutí konkurenčního trendu v odvětví	46
Tab.8 Hodnocení faktorů konkurenčního postavení firmy	47
Tab.9 Kvantifikace faktorů konkurenčního prostředí firmy	48
Tab.10 Hodnocení faktorů atraktivity trhu	48
Tab.11 Kvantifikace faktorů atraktivity trhu	49
Tab.12 Silné a slabé stránky podniku	51
Tab.13 Hodnocení silných a slabých stránek podniku	52
Tab.14 Kvantifikace silných a slabých stránek podniku	53
Tab.15 Příležitosti a hrozby podniku	54
Tab.16 Hodnocení příležitostí a hrozeb podniku	55
Tab.17 Kvantifikace příležitostí a hrozeb podniku	55
Tab.18 Kalkulace nákladů I. Varianty	59
Tab.19 Kalkulace nákladů II. Varianty	61
Tab.20 Silné a slabé stránky projektu	71
Tab.21 Vývoj základních ukazatelů	80
Tab.22 Přehled cen a orgánů prodávajících KC	81
Tab.23 Výchozí popis činností	85
Tab.24 Riziková analýza	88

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Regionální mapaintenzity veřejné podpory platnou pro období 2007-2013

PII: Národní program podpory malého a středního podnikání

PIII: Sektorové operační programy

PIV: Regionální operační programy

PV: Operační programy - PRAHA

PVI: Rozdělení finančních prostředků SF mezi operační programy (období 2007-2013)

PVII: Tabulka strategií v Matici GE

PVIII: Tabulka splnění podmínek dotačních programů

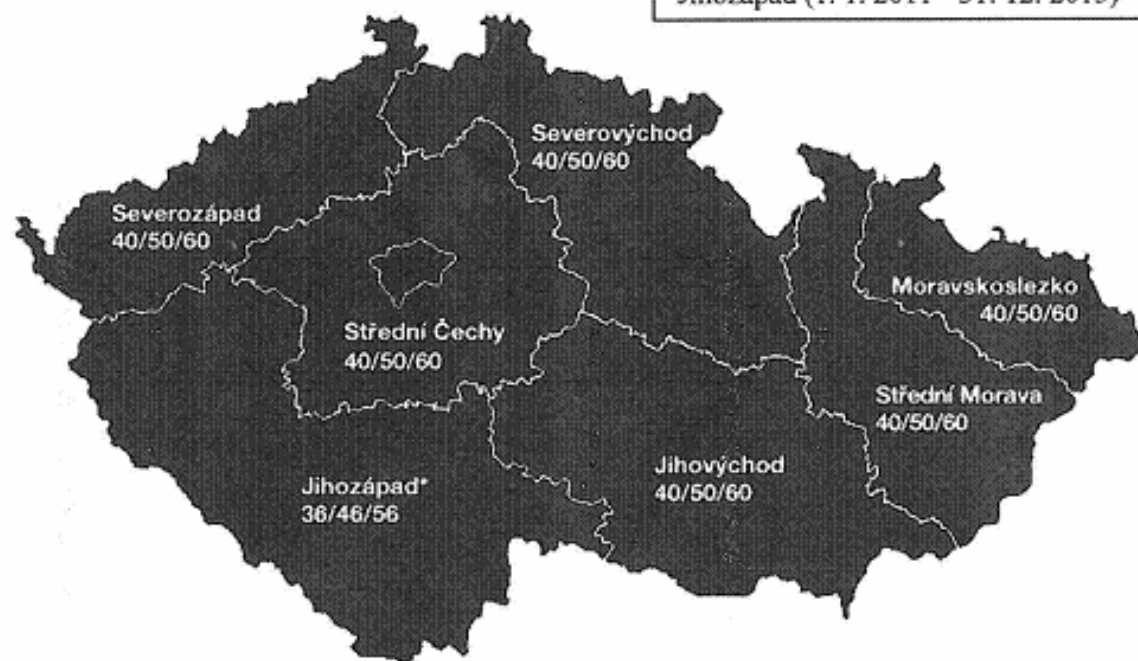
PIX: Grafické vyjádření ve WinQSB

PX: Vzor registrační žádosti

PXI: Vzor Plnění žádosti

PŘÍLOHA P I: Regionální mapa intenzity veřejné podpory platnou pro období 2007 – 2013

region NUTS II	malý podnik	střední podnik	velký podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	60%	50%	40%
*Jihozápad (1. 1. 2007 - 31. 12. 2010)	56%	46%	36%
*Jihozápad (1. 1. 2011 - 31. 12. 2013)	50%	40%	30%



PŘÍLOHA P II: národní programy podpory malého a středního podnikání

NÁRODNÍ PROGRAMY PODPORY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ					
TYPY PROGRAMU	ÚČEL PROGRAMU	PŘÍJEMCI PODPORY	FORMY PODPORY	REALIZATOŘI PROJEKTU	ŘÍDÍCÍ ORGÁNY
Trh - Program bezúročných úvěrů a záruk pro začínající MSP na území hl. města Prahy.	Pomoc začínajícím MSP na území hl. města Prahy podporou investic a konkurenceschopnosti.	Začínající malé a střední podniky	Bezúročné úvěry a záruky	Českomoravská zruční a rozvojová banka	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Certifikace - Program podpory certifikace a části ve výběrových řízeních.	Získání certifikace ISO a zapojení do programu EMAS a usnadnění účasti SP v obchodních veřejných soutěžích	Malé a střední podniky	Finanční příspěvek na získání certifikátu a záruka za návrh do výběrového řízení	Českomoravská zruční a rozvojová banka	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Design - Podpora designu pro MSP.	Pomoc při výběru vhodného designéra, zlepšování podmínek pro účelnou spolupráci designéra s podnikem,	Malé a střední podniky	Dotace	Design Centrum České republiky	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Aliance - Program vytváření aliancí a jejich prezentací v zahraničí.	Zvýšení konkurenceschopnosti českých MSP v zahraničí	Malé a střední podniky	Dotace	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Vývoj – Podpora MSP aktivně se účastnících 7. rámcového programu EU pro výzkum, technický rozvoj a demonstrace.	Podpora účasti MSP na řešení projektů výzkumu a vývoje v 7. rámcovém programu EU	Malé a střední podniky	Dotace	Ministerstvo průmyslu a obchodu	Ministerstvo průmyslu a obchodu

PŘÍLOHA P III: Sektorové operační programy

EVROPSKÉ PROGRAMY PODPORY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ 2007 - 2013					
TYPY SEKTOROVÝCH OPERAČNÍCH PROGRAMU	ÚČEL PROGRAMU	PŘÍJEMCI PODPORY	FORMY PODPORY	REALIZAT OŘI PROJEKTU	ŘÍDÍCÍ ORGÁNY
OP Doprava	zkvalitnění infrastruktury a vzájemné propojenosti železniční, silniční a říční dopravy v rámci tzv. transevropských dopravních sítí	Vlastníci a správci dotčené infrastruktury, vlastníci drážních vozidel a provozovatelé drážní dopravy, vlastníci překládacích mechanismů u multimodální dopravy	Dotace	Ministerstvo dopravy	Ministerstvo dopravy
OP Životní prostředí Prioritní osa 1 - Zlepšování vodohospodářské infrastruktury snižování rizika povodní Prioritní osa 2 - Zlepšování kvality ovzduší a snižován emisí Prioritní osa 4 - Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zařízení Prioritní osa 5 - Omezování průmyslového znečištění a snižování environmentálních rizik	Ochrana a zlepšování kvality životního prostředí jako základního principu udržitelného rozvoje, ochrana vod, ovzduší	Obce, kraje, státní organizace a podniky, nestátní neziskové organizace, společenství vlastníku jednotek, veřejné výzkumné instituce a podnikatelé a fyzické osoby jen ve vymezených osách	Dotace	Státní fond Životního prostředí	Ministerstvo pro životní prostředí

<p>OP Podnikání a inovace Prioritní osa 1 - vznik firem Prioritní osa 2 - Rozvoj firem Prioritní osa 3 - Efektivní energie Prioritní osa 4 - Inovace Prioritní osa 5 - Prostředí pro podnikání a inovace Prioritní osa 6 - Služby pro rozvoj podnikání</p>	<p>Zvyšování konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb, rozvoj podnikání a podnik. prostředí, podpora při zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, nových informačních a komunikačních technologií.</p>	<p>Mikropodniky, malé a střední podniky, ve výjimečných případech i velké podniky</p>	<p>Dotace, zvýhodněné úvěrů, záruky</p>	<p>Czechinvest, ČMZRB CzechTrade, Česká energetická agentura</p>	<p>Ministerstvo průmyslu a obchodu</p>
<p>OP Výzkum a vývoj pro inovace</p>	<p>Posilování výzkumného, vývojového a pro-inovačního potenciálu ČR zajišťujícího růst, konkurenceschopnost a vytváření pracovních míst v regionech tak, aby se ČR stala evropsky významným místem koncentrace těchto aktivit</p>	<p>Vysoké školy, výzkumné instituce, MSP maximálně jako partner projektu</p>	<p>Dotace</p>	<p>Czechinvest, Dům zahraničních služeb MŠMT</p>	<p>Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</p>
<p>OP Lidské zdroje a zaměstnanost Prioritní osa 1 - Adaptabilita Prioritní osa 2 - Aktivní politika trhu práce</p>	<p>Zvyšování zaměstnanosti a hospodářského růstu, kvalifikované a konkurenceschopné pracovní síly a integrace sociálně vyloučených skupin obyvatelstva</p>	<p>MSP a velké podniky</p>	<p>Dotace</p>	<p>Czechinvest</p>	<p>Ministerstvo práce a sociálních věcí</p>

PŘÍLOHA P IV: Regionální operační programy

EVROPSKÉ PROGRAMY PODPORY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ 2007 - 2013					
TYPY REGIONÁLNÍCH OPERAČNÍCH PROGRAMU	ÚČEL PROGRAMU	PŘÍJEMCI PODPORY	FORMY PODPORY	REALIZATOŘI PROJEKTU	ŘÍDÍCÍ ORGÁNY
ROP NUTS II Střední Morava Prioritní osa 1 - Doprava Prioritní osa 2 - Integrovaný rozvoj a obnova regionu Prioritní osa 3 - Cestovní ruch	Zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu vč. modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, přípravu menších podnikatelských ploch a zlepšování podmínek k životu v obcích a na venkově především	Správa železniční dopravní cesty, provozovatelé drážní dopravy, vlastníci nemovitostí v památkových zónách *)	Dotace	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Střední Morava	Regionální rada regionu soudržnosti Střední Morava
ROP NUTS II Moravskoslezsko Prioritní osa 2 - Podpora prosperity regionu		Správa železniční dopravní cesty, dopravci zajišťující veřejnou dopravu, vlastníci zastávek veř. hrom. dopravy *)	Dotace	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko	Regionální rada regionu soudržnosti Moravskoslezsko
ROP NUTS II severovýchod Prioritní osa 1 - Rozvoj dopravní infrastruktury Prioritní osa 3 - Cestovní ruch Prioritní osa 4 - Rozvoj podnikatelského prostředí		Poskytovatelé zdravotních a sociálních služeb *)	Dotace	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Severovýchod	Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod

ROP NUTS II Severozápad Prioritní osa 3 - Dostupnost a dopravní obslužnost Prioritní osa 4 - Udržitelný rozvoj cestovního ruchu	prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury.	Školská a vzdělávací zařízení s právní subjektivitou zařazená do školského rejstříku, profesní a zájmová sdružení *)	Dotace	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Severozápad	Regionální rada regionu soudržnosti Severozápad
ROP NUTS II Střední Čechy Prioritní osa 1 - Cestovní ruch		Provozovatelé drážní dopravy, profesní a zájmová sdružení, veřejné výzkumné instituce*)	Dotace	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Severní Čechy	Regionální rada regionu soudržnosti Severní Čechy
ROP NUTS II Jihovýchod Prioritní osa 1 - Rozvoj udržitelného cestovního ruchu Prioritní osa 3 - Udržitelný rozvoj měst a venk. sídel		Provozovatelé dráhy, *)	Dotace	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Jihovýchod	Regionální rada regionu soudržnosti Jihovýchod
ROP NUTS II Jihozápad Prioritní osa 1 - Dostupnost center Prioritní osa 2 - Stabilizace a rozvoj měst a obcí Prioritní osa 3 - Rozvoj cestovního ruchu		Církevní právnické osoby, profesní organizace*)	Dotace	Úřad regionální rady regionu soudržnosti Jihozápad	Regionální rada regionu soudržnosti Jihozápad

PŘÍLOHA P V: Operační programy - Praha

EVROPSKÉ PROGRAMY PODPORY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ 2007 - 2013				
TYPY OPERAČNÍCH PROGRAMŮ - PRAHA	ÚČEL PROGRAMU	PŘÍJEMCI PODPORY	FORMY PODPORY	ŘÍDÍCÍ ORGÁNY
OP Praha Konkurenceschopnost Prioritní osa 1 - Dostupnost prostředí Prioritní osa 2 - Inovace a podnikání	Zvýšení konkurenceschopnosti Prahy, odstranění rozvojových bariér a slabín regionu, zkvalitnění městského prostředí zlepšením dostupnosti dopravních a telekomunikačních služeb	Podnikatelské subjekty, MSP	Dotace	Hl. město Praha
OP Praha Adaptabilita Prioritní osa 1 - Podpora znalostní ekonomiky Prioritní osa 2 - podpora vstupu na trh práce	Posílení adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšení přístupu k zaměstnání pro všechny	Malé a střední podniky	Dotace	Hl. město Praha

PŘILOHA P VI: Rozdělení finančních prostředků SF mezi operační programy (období 2007 -2013)

OPERAČNÍ PROGRAMY		PŘIDĚLENÁ FINANČNÍ ČÁSTKA V MIL. EUR
SEKTOROVÉ OP	OP Podnikání a inovace	210271,1 mil. EUR
	OP Doprava	
	OP Životní prostředí	
	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	
	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	
	OP Výzkum a vývoj pro inovaci	
	Integrovaný operační program	
	OP Technická pomoc	
REGIONÁLNÍ OP	ROP NUTS II Jihovýchod	4 659 mil. EUR
	ROP NUTS II Jihozápad	
	ROP NUTS II Moravskoslezsko	
	ROP NUTS II Severovýchod	
	ROP NUTS II Severozápad	
	ROP NUTS II Střední Čechy	
	ROP NUTS II Střední Morava	
OP PRAHA	OP Praha Konkurenceschopnost	372,4 mil. EUR
	OP Praha Adaptabilita	
EVROPSKÁ ÚZEMNÍ SPOLUPRÁCE	OP Národní spolupráce	389 mil. EUR
	OP Mezinárodní	
	OP Přeshraniční spolupráce	

PŘÍLOHA PVII : TABULKA STRATEGIÍ VMATICIGE

<p>Vysoká atraktivita trhu, silná konkurenční pozice : Investovat pro zajištění růstu.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ diverzifikovat ▪ přijmout mírné krátkodobé zisky za účelem budování podílu ▪ upevnit pozici za účelem zamezení ztrát 	<p>Vysoká atraktivita, průměrná konkurenční pozice: Investovat pro zajištění růstu.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ budovat selektivně na silných stránkách ▪ definovat implikace snahy o vedoucí postavení na trhu ▪ zaměřením na slabé stránky, aby se předešlo oslabení 	<p>Vysoká atraktivita, slabá konkurenční pozice: Příležitostně investovat za účelem zisku. Pokud se nedaří posílit firmu, doporučuje se odchod.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ hledání mezery na trhu nebo specializace ▪ hledání příležitostí pro zvýšení moci prostřednictvím akvizice ▪ pohyb spolek v ústí trhu
<p>Střední atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: Selektivně investovat pro zajištění růstu</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ výrazně investovat do vybraných segmentů ▪ hledání atraktivních nových segmentů pro použití moci ▪ určení hranice protržní podíl, které chce firma dosáhnout. 	<p>Střední atraktivita a průměrná konkurenční pozice: Selektivně investovat za účelem zisku.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ segmentovat trhu za účelem nalezení zajímavější pozice ▪ vytvořit plán na ochranu oslabené pozice 	<p>Střední atraktivita a slabá konkurenční pozice: Zachování za účelem klizně</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zachování nebo navýšení cash-flow, zatímco firma opouští trh ▪ hledání příležitosti pro prodej ▪ hledání cesty pro zvýšení silných stránek
<p>Nízká atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: Selektivně investovat za účelem zisku.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ obrana silných stránek ▪ přesunutí zdrojů do atraktivních segmentů ▪ načasování odchodu tak, aby bylo dosaženo zisku 	<p>Nízká atraktivita a průměrná konkurenční pozice: Přeorganizovat či zbavit se.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ provádět jen základní závazky ▪ přípravu pro zbavení se ▪ přesunout zdrojů do atraktivních segmentů 	<p>Nízká atraktivita trhu a slabá konkurenční pozice: Zbavit se.</p> <p>Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ odchod z trhu či pročištění produktové řady

PŘÍLOHA PVIII : TABULKA SPLNĚNÍ PODMÍNEK PROGRAM Ů

OP Podnikání a inovace	Jednotlivé dotační tituly	Požadavky na žadatele	Výše podpory	Podpor. aktivity	Způsobilé výdaje
OSA1-Vznik firem	Start	N	N	A	A
	Finanční nástroje	N	N	A	A
OSA2-Rozvoj firem	Progres	A	A	A	A
	Záruka	A	A	A	A
	Rozvoj	A	A	A	A
	ICT a strategické služby	A	N	N	N
	ICT v podnicích	A	A	N	N
OSA3-Efektivní ekologie	Eko-energie	A	A	N	N
OSA4-Inovace	Potenciál	A	A	N	N
	Inovace	A	N	N	N
OSA5-Prostředí pro podnikání	Spolupráce	A	?	N	N
	Školící střediska	A	A	N	N
	Nemovitosti	A	A	N	N
	Prosperita	A	A	N	N
OSA6-Služby pro rozvoj podnikání	Poradenství	A	N	N	N
	Marketing	A	N	N	N

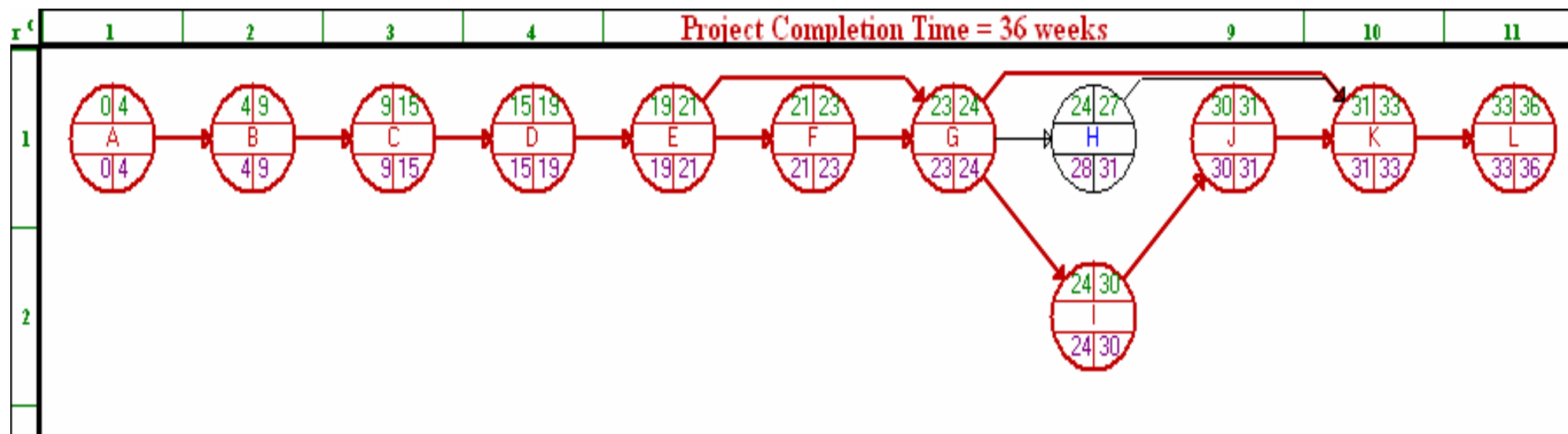
A – splňuje

N – nesplňuje

? – dosud nebylo uvedeno

PŘÍLOHAPXI: GRAFICKÉ ŘEŠENÍVEW INQSB

Kritickácesta: A-B-C-D-E-F-G-I-J-K-L



**OPPI****Registrační žádost**

Ministerstvo pro průmysl a obchod ČR
 v spolupráci s
Agenturou CzechInvest

1. Základní údaje o Plné žádosti

Název projektu:	Projekt zvýšení konkurenční schopnosti firmy prostřednictvím nákupu nového strojního vybavení
-----------------	---

Název programu/podprogramu:	Rozvoj
Platnost výzvy od:	01.10.2008
Platnost výzvy do:	01.03.2009

2. Údaje žadatele**2.1. Leader**

2.1.1. Základní údaje

Obchodní jméno:	Zs.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	DI Č:
Způsob jednání společnosti:	
Žadatel..jeMSP	Žadatel..jeplátcemDPH

2.1.1.1.. Adresa sídla žadatele

Adresa sídla žadatele:	
------------------------	--

2.1.1.2. Statutární zástupci

Jméno:	
Adresa:	
E-mail:	
Mobil:	
Telefon:	
Pozice ve firmě:	

2.1.1.3. Kontaktní osoby

Jméno:	
Adresa:	
E-mail:	
Mobil:	
Telefon:	
Pozice ve firmě:	

2.1.1.4. Hlavní oblast podnikání

OKE Č	Název OKE Č
286	Výroba neželezných výrobků, nástrojů a železných výrobků

2. Základní údaje o projektu

Evidenční číslo projektu:	
Název (pod) programu:	Rozvoj
Název projektu:	Projekt zvýšení konkurenční schopnosti firmy prostřednictvím nákupu nového strojního vybavení
Popis projektu	Hlavním cílem projektu bude pořízení nového stroje za účelem zvýšení konkurenční schopnosti společnosti a udržení síťového podílu na trhu zpracovatelského průmyslu.
Způsob financování projektu:	55% dotace / 45% vlastní zdroje
Předpokládané celkové náklady projektu (v tis. Kč)	2781
Předpokládané způsobilé výdaje projektu (v tis. Kč)	2745
Požadovaná podpora (v tis. Kč)	1509
Datum zahájení realizace projektu:	01.11.2008
Datum ukončení realizace projektu:	31.03.2009
Hlavní OKE Č realizace projektu:	286 - Výroba neželezných výrobků, nástrojů a železářských výrobků
Vedlejší OKE Č realizace projektu:	
Celní kód(y) produkce	

3. Adresa místa realizace

Adresa místa realizace projektu:

5. Prohlášení žadatele

Žadatel souhlasí

A1. Aby poskytovatel podpory nebo zprostředkující subjekt (poskytovatelem pověřená osoba) zpracovával všemipotřebnýmiavhodnýmizpůsobivyveškerádata(včetněveškerých osobních údajů) uvedená v žádosti či sdělená poskytovateli nebo zprostředkujícímu subjektu vsouvislosti s jejím zpracováním, a to po dobu trvání závazků žadatele, vyplývajících z poskytnutí podpory, případně po dobu do uplynutí lhůty 10 let ode dne, kdy došlo k rozhodnutí o zamítnutí projektu užadatelů, kterým podporanebyla udělena, za účelem posouzení a správy žádosti, jejího vyhodnocení, zpracování, rozhodování o případném udělení podpory, posuzování, kontroly a monitorování projektu, na němž byla podpora udělena, zajištění informovanosti veřejnosti a publicity projektu a za účelem výkonu ostatních práv a povinností poskytovatele a zprostředkujícího subjektu souvisejících s udělením podpory a posuzováním projektu. Tím nejsou dotčena práva a povinnosti poskytovatele podpory až zprostředkujících subjektů vyplývající z obecně závazných předpisů (např. zákon o archivnictví).

Totéž platí pro údaje o žadateli, které vzejdou z činností vykonávaných poskytovatelem podpory, zprostředkujícím subjektem či jinou osobou podílející se na činnostech uvedených v předchozím odstavci a realizaci projektu uchazeče.

A2. Aby poskytovatel podpory nebo zprostředkující subjekt sděloval údaje uvedené v bodě A1 třetím osobám, které se účastní na implementaci programu podpory, výkonu činností uvedených v bodě A1, případně jiným osobám, jejichž informování je nezbytné pro řádný výkon těchto činností, a osobám, jejichž informovanost je nutná pro řádnou realizaci projektu. Uvedené třetí osoby jsou vázány mlčenlivostí ve vztahu k takto poskytnutým údajům.

A3. Aby poskytovatel podpory nebo zprostředkující subjekt při zveřejnění seznamu vybraných projektů k poskytnutí podpory (po podpisu Rozhodnutí) zveřejnil o žadateli informace v rozsahu: název programu podpory, název žadatele, adresa žadatele, výše dotace (v Kč) a pořevazující OKE Čžadatele.

A4. Aby si poskytovatel nebo zprostředkující subjekt vyžádal podle potřeby provedení externí technicko-ekonomické expertízy předložené žádosti

A5. Aby nebyla poskytovatelem podpory nebo zprostředkujícím subjektem provedena podle potřeby kontrola před zahájením realizace, v průběhu realizace a kontrola výsledků realizace projektu, včetně evidence a efektivnosti použití účelových finančních prostředků. Tímto ujednáním nejsou dotčena ani omezení a práva kontrolních finančních orgánů státní správy ČR a kontrolních orgánů EU.

A6. Aby správce programu zpracoval předložené údaje pro účely informačního systému reprodukce majetku financovaného ze státního rozpočtu (ISPROFIN) v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a příslušnou prováděcí vyhláškou MF.

Žadatel se zavazuje

B1. V případě, kdy bude poskytnuta dotace, zabezpečit pro účely kontroly archivaci veškeré dokumentace projektu po dobu 10 let od vyplacení poslední část dotace.

B2. V případě, kdy bude poskytnuta dotace, vést účetnictví o nákladech projektu jednoznačně odděleně pomocí zvláštních analytických účtů nebo vést účetní systém na



OPPI



Registrační žádost

zakázku, projekt nebo hospodářské středisko a zajistit jednoznačnou prokazatelnost, zda konkrétní náklad neovynosje (nebo není) vykazována podporovaný projekt a odpovídá charakteru projektu. Náklady projektu budou doloženy písemnými doklady, které jsou transparentní a nanež jsou výdaje zepsané jednotlivé položky.

B3. Poskytovat poskytovateli podpory nebo zprostředkujícímu subjektu v průběhu hodnocení žádosti maximální součinnost nutnou k vydání rozhodnutí, zejména na výzvu poskytovatele podpory doplnit údaje potřebné k posouzení žádosti. Žadatel si je vědom, že v případě neposkytnutí vyžádaných dodatečných údajů poskytovatel podpory žádost zamítne.

Žadatel prohlašuje

D1. Žadatel prohlašuje, že se seznámil s textem Podmínek, je si vědom všech práv, povinností a právních následků vyplývajících z porušení povinností, které jsou s poskytnutím dotace spojeny a není si vědom, že by mohl učinit ve splnění některých z uvedených povinností

D2. Že v době podání žádosti, ani v uplynulých letech nebyl na jeho majetek prohlášen konkurz, nebylo potvrzeno nucené vyrovnání, ani nebyl návrh na prohlášení konkursu zamítnut pro nedostatek majetku, není pro tento účel uveden výkon rozhodnutí, není v úpadku či v likvidaci. Pokud je žadatel fyzickou osobou, prohlašuje dále, že mu nebyl uložen soudem nebo správním orgánem zákaz činnosti, týkající se provozování živnosti.

D3. Že ke dni zpracování této žádosti má vypořádané všechny splatné závazky v úči finančnímu úřadu, České správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovně, Fondu národního majetku, Státnímu fondu životního prostředí, Pozemkovému fondu, Státnímu fondu rozvoje bydlení, Státnímu fondu kultury, Státnímu fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie, SZIF, Celní správě, krajům, obcím a svazkům obcí

D4. Že veškeré údaje uvedené v žádosti jsou pravdivé a úplné a v případě předkládání přílohy v papírové i elektronické podobě data v papírových přílohách souhlasí s daty v elektronických přílohách.

D5. Že není podnikatelem, který je k datu podání žádosti o podporu příjemcem podpory podle Pokynů Evropských společenství č. 2004/C244/02 na záchranu a restrukturalizaci podnikatelů v obtížích

D6. Že bude v záležitostech týkajících se předkládaného projektu jednat čestně a odpovědně. Žadatel si je vědom, že pokud on či osoba jím pověřená naváže kontakt se členy hodnotitelské komise či externími hodnotiteli projektu za účelem ovlivnění procesu hodnocení či administrace projektu, nebo za účelem získání informací, které nejsou žadatelům sdělovány, zakládá toto zjištění důvod k zamítnutí žádosti. Kontaktním místem pro podávání informací je příslušná agentura, která je zodpovědná za administraci programu, do kterého je projekt podán.

D7. Že malý podnik je podnikatelem ve smyslu nařízení Komise ES č. 364/2004.

D8. Že je zaregistrován jako poplatník daně z příjmů na finančním úřadě podle § 33, odst. (1) zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků u platném znění, v roce podání žádosti o podporu nepřetřítě podobu minimálně 3 let.

D9. Že disponuje nebo zabezpečí dostatečné množství finančních prostředků pro financování celkových nákladů projektu

D10. Že veškeré údaje předložené jsou pravdivé a odpovídají skutečnosti. Žadatel si je rovněž vědom možných právních dopadů v případě, kdy bude zjištěno, že byla poskytnuta podpora na základě žadatelových předložených, nepravdivých údajů.

POZNÁMKA – Žlutě vyšrafovaná jsou pole, které nejsou pro potřebu diplomové práce důležité.

**OPPI**

Plnážádost

Ministerstvo pro průmysl a obchod ČR
 v spolupráci s
Agenturou CzechInvest

1. Základní údaje o Plnéžádosti

Evidenční číslo projektu:	
Název projektu:	Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím nákupu nového strojního vybavení
Název programu/podprogramu:	Rozvoj
Platnost výzvy od:	01.10.2008
Platnost výzvy do:	01.03.2009

2. Údaje o žadateli

2.1. Žadatel

2.1.1. Základní údaje

Obchodní jméno:	Zs.r.o.		
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným		
IČ:		DIČ:	
Způsob jednání společnosti:			
Žadatel je MSP		Žadatel je plátcem DPH	

2.1.2. Adresa sídla žadatele

Adresa sídla žadatele:	
------------------------	--

2.1.3 Adresa pro doručení

Adresa pro doručení:	
----------------------	--

2.1.4. Statutární zástupce

Jméno:	
Adresa:	
E-mail:	
Mobil:	
Telefon:	
Pozice ve firmě:	

2.1.5. Kontaktní osoby

Jméno:	
Adresa:	
E-mail:	
Mobil:	
Telefon:	
Pozice ve firmě:	

2.1.7 Hlavní oblast podnikání

OKE Č	Název OKE Č
286	Výroba nožů železných výrobků, nástrojů a železných výrobků

3. Základní údaje o projektu

Evidenční číslo projektu:	
Název (pod) programu:	Rozvoj
Název projektu:	Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím nákupu nového strojního vybavení
Popis projektu	Hlavním cílem projektu bude pořízení nového stroje za účelem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a udržení si tržního podílu na trhu zpracovatelského průmyslu.
Doplňující popis projektu:	Dalšími cíli a pozitivními dopady projektu budou zvýšení produktivity, rozšíření sortimentu a snížení ekologického dopadu na životní prostředí, způsobené snížením odpadu. Realizace projektu bude mít významný vliv na snížení nezaměstnanosti v regionu podáním poptávky po dvou nových zaměstnancích.
Datum zahájení realizace projektu:	01.11.2008
Datum ukončení realizace projektu:	31.03.2009
Hlavní OKE Č realizace projektu:	286 - Výroba nožů železných výrobků, nástrojů a železných výrobků
Vedlejší OKE Č realizace projektu:	
Celní kód(y) produkce	

4. Adresa místa realizace

Adresa místa realizace projektu:	
----------------------------------	--



Plná žádost

5. Etapizace projektu

Číslo etapy:	Stručná charakteristika etapy	Datum zahájení	Datum ukončení	Způsobilé výdaje (vtis.K č)	Požadovaná dotace (vtis.K č)
1	Výběrové řízení dodavatele stroje, pořízení a instalace stroje a zařízení pracovního personálu pro jeho obsluhu	01.11.2008	31.03.2009	2745	1509
			Celkem	2745	1509

6. Rozpočet projektu

6.1. Způsobilé výdaje projektu

Číslo etapy	1 Technické zhodnocení staveb	2 Novostavby	3 Ostatní stroje a zařízení	4 Práva duševního vlastnictví	5 Software a data	Celkem investiční	6 Povinná publicita	Celkem neinvestiční	Celkem způsobilé výdaje	Celkem nezpůsobilé výdaje	Celkové výdaje projektu	
1	0	0	2700000	0	0	2700000	45000	45000	2	745000	35660	2780660
Celkem za projekt	0	0	2700000	0	0	2700000	45000	45000	2745000	35660	2780660	

**OPPI**

Plná žádost

6.2. Zdroj financování projektu

Suma zdrojů	2745000
Míra podpory	55%
dotace OPPI	1509750
- ze SF (85%)	1283287
- ze SR (15%)	226462
Financování z veřejných prostředků - celkem	
- z rozpočtu krajů	
- z rozpočtu obcí	
- jiné národní veřejné prostředky	
- jiné financování	
Financování Evropskou investiční bankou	
Financování žadatelem - celkem	
- vlastní zdroje	1270910
- bankovní úvěr	
- soukromá půjčka	
- úvěr z veřejné organizace	
- ostatní zdroje	
- ostatní zdroje EU	1509750

7. Horizontální ukazatele

	Míra dopadu	Zdůvodnění
Vliv na rovné příležitosti	Projekt má pozitivní vliv na rovné příležitosti	Z pohledu pohlaví, věku, ras a národnosti nebudou kladeny žádné limitní podmínky. Podstatným kritériem bude vzdělání a praxe.
Vliv na životní prostředí	Projekt je šetrný k životnímu prostředí.	Efektivnějším využíváním zdrojů a šetrnějším chodem stroje by mělo dojít ke snížení spotřeby energie až o 8%.

8. Ukazatele projektu

**OPPI**

Plnážádost

8.1.Závaznéukazatel

Typzávaznéhoukazatele		Výchozíhodnota	Cílováhodnota
	Jednotky	k	k
Instalacetechnologie	ks	0	1

8.2.Monitorovacíukazatele

Typmonitorovacíhoukazatele	Jednotky	Posledníuzavřenéúčetníobdobí
	Jednotky	
Nověvytvořenápracovnímísta	Počet	
Nověvytvořenápracovnímísta-ztohoženy	Počet	
Nověvytvořenápracovnímísta-VaV	Počet	
Nověvytvořenápracovnímísta-VaV-ztohoženy	Počet	
Přidanáhodnota	tis.Kč	22

9.Prohlášenížadatele

(stejnějakouregistračnížádostí)

POZNÁMKA – Žlutě vyšrafovaná jsou pole, které nejsou pro potřeby diplomové práce důležité.