

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Strukturální politika EU a její přínos pro udržitelný rozvoj
podnikatelského prostředí**

**Structural policy of EU and its contribution for sustainable
development of the business area**

Petr Chvojan

Cheb 2014

Zadání

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

"Strukturální politika EU a její přínos pro udržitelný rozvoj podnikatelského prostředí"

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Velice děkuji panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce za jeho cenné odborné rady a čas, který mi věnoval při zpracovávání této práce. Zároveň bych také chtěl poděkovat paní Ing. Heleně Chvojanové za ochotu a čas věnovaný sběrem informací o firmě KH Cetto s.r.o.

Obsah

1	Vymezení základních pojmů	8
1.1	Strukturální politika EU	8
1.1.1	Cíle strukturální politiky EU.....	8
1.1.2	Europa 2020	11
1.1.3	Fondy strukturální politiky EU	14
1.1.4	Klasifikace územních jednotek v EU a v ČR	16
1.1.5	Význam malých a středních podniků pro strukturální politiku EU	17
1.1.6	Aktuální výzvy v oblasti malých a středních podniků.....	22
2	Představení koncernu KH Group a následně KH Cetto, s.r.o.....	24
2.1	KH Group.....	24
2.1.1	Pobočky KH Group	24
2.2	KH Cetto s.r.o.	25
3	SWOT analýza společnosti.....	29
3.1	Silné stránky.....	30
3.2	Slabé stránky	32
3.3	Příležitosti	33
3.4	Hrozby.....	34
4	Výběr projektů pro rozvoj firmy.....	35
4.1	Shrnutí všech projektů.....	35
4.2	Projekt: "Rozšíření firmy"	35
4.3	Projekt: "Zefektivnění práce a vytvoření týmů"	37
4.4	Projekt: " Zlepšení kvality ovzduší pomocí recyklace odpadového tepla"	40

4.5	Realizovatelnost	41
4.5.1	Časová náročnost	42
4.5.2	Finanční náročnost.....	42
4.5.3	Lidské zdroje.....	43
4.6	Shrnutí.....	43
5	Návrh projektu: "Kompletní inovace IT zázemí společnosti"	45
5.1	Stručné shrnutí projektu	46
5.1.1	Rozšíření kapacit.....	46
5.1.2	Nakoupení nové techniky serveru.....	47
5.2	Cíle projektu.....	48
5.3	Časový harmonogram	48
5.4	Finanční rozpočet	50
5.5	Shrnutí	53
	Závěr	55
	Seznam tabulek a obrázků	56
	Seznam použitých zkratk	57
	Seznam Zdrojů.....	58
	Seznam příloh	61

Cíle a úkoly práce

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit přínosy strukturální politiky Evropské unie pro rozvoj podnikatelského prostředí v České republice. Tato práce je zaměřena na přínos v oblasti malého a středního podnikání, rozvoj prostředí firmy, informační struktury firmy a celkového rozvoje firmy. Společnost, na kterou se tato práce zaměří, bude firma KHCetto s.r.o.

Úkoly práce

1. Sběr teoretických informací o dané problematice z monografických či elektronických zdrojů
2. Zpracování těchto informací
3. Představení celého koncernu KH Group a následně firmy KH Cetto s.r.o.
4. Sestavení SWOT analýzy firmy se zaměřením na plánované projekty
5. Výběr projektů, které by mohli přispět k rozvoji firmy se zaměřením na slabé stránky společnosti dle SWOT analýzy
6. Návrh projektu pro udržitelný rozvoj firmy

Metodika práce

K vypracování této bakalářské práce je použito řady monografických zdrojů, které jsou dostupné v knihovně fakulty Ekonomické v Chebu, také v univerzitní knihovně na Borech v Plzni a popřípadě v Krajské knihovně v Karlových Varech. V některých částech bakalářské práce autor čerpal z elektronických zdrojů, u kterých je zdroj vždy uveden. Jedná se zejména o zpracování projektů v druhé části této práce. Dále autor také čerpal z účetních závěrek firmy, které získal prostřednictvím konzultací s hlavní manažerkou kvality Ing. Helenou Chvojanovou a ředitelem společnosti panem Mariem Peterem. Dalšími zdroji použité v druhé části práce je část projektových dokumentací zapůjčených od společnosti, z důvodu dohledatelnosti této práce bylo domluveno, že budou použity pouze některé údaje z těchto dokumentů.

1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola se věnuje vymezením pojmů, které jsou v této práci použity. Zejména strukturální politika EU a její cíle. Je zde popsáno fungování a systém strukturálních fondů EU.

1.1 Strukturální politika EU

Autor prostřednictvím uvedených zdrojů shrnuje základní údaje o strukturální politice EU se zaměřením na dvě programová období, období 2007-2013 a 2014-2020, které se blíží vytyčeným cílům politiky EU známého jako "Evropa 2020". Jedná se o dlouhodobý plán rozvoje méně rozvinutých států a zmenšení rozdílu mezi rozvinutými a méně rozvinutými státy. Detailněji bude popsán tento plán v rámci následující kapitoly.

1.1.1 Cíle strukturální politiky EU

V následující podkapitole jsou nastíněny cíle strukturální politiky EU. Tato práce je psána na přelomu let 2013/2014, a proto jsou zde uvedeny cíle na období 2007-2013 a zároveň na období nové, 2014-2020¹. Také jsou zde vysvětleny změny, ke kterým na přelomu těchto období došlo, tak, jak je popisují orgány Evropské unie ve svých oficiálních vyjádřeních.²

Období 2006-2013

Pro období byly stanoveny tři hlavní cíle regionální politiky. Na všechny cíle bylo vyčleněno 2006-2013 prostřednictvím strukturálních fondů a také Fondu soudržnosti 347 mld. €. Každý cíl je zde vysvětlen a zároveň obsahuje informaci kolik finančních prostředků mohla Česká republika čerpat. Jedná se především o tyto tři cíle:

- **Konvergence**

V rámci cíle konvergence se jedná hlavně o podporu regionů po jejich hospodářské a sociální stránce. Cíl je zaměřen na regiony s oblastním členěním NUTS II. Jedná se o ty regiony, které mají HDP na jednoho obyvatele nižší než je 75% průměru ukazatele za celou Evropskou unii. Druhým kritériem pro zařazení regionů pro podporu z tohoto cíle je hrubý národní důchod na jednoho obyvatele v regionu. Pokud je tento ukazatel nižší

¹(Fiala, 2009)

²(Časopis Panorama, 2011/2012)

než 90% průměru ukazatele za celou Evropskou unii, daný region je podporován v rámci cíle konvergence.

V podmínkách České republiky se jedná o všechny regiony s výjimkou Hlavního města Prahy. Pro celý cíl bylo vyčleněno 81,54% z celkových vyčleněných prostředků na všechny cíle. Jedná se o 283 mld. €. V rámci České republiky pak jde o 25,88 mld. €.

- **Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost**

Druhý hlavní cíl je zaměřen na podporu regionů, které nesplňují ukazatele pro zařazení do prvního cíle „Konvergence“. V České republice se jedná, jak již bylo řečeno, pouze o Hlavní město Prahu. Vyčleněné prostředky činí 15,95% z celkových prostředků, tedy 54,96 mld. €. V rámci České republiky pak jde o 419,09 mil. €.

- **Evropská územní spolupráce**

Poslední cíl pro období 2006-2013 má za úkol podpořit přeshraniční spolupráci regionů na úrovni NUTS III podél všech vnitřních pozemních hranic států a některých vnějších pozemních hranic. Dále podporu všech regionů NUTS III podél námořních hranic. Ale regiony od sebe nesmí být vzdáleny více než 150 km. Také má za úkol podpořit meziregionální a nadnárodní spolupráci regionů. V rámci České republiky se jedná o všechny regiony včetně Hlavního města Prahy. Vyčleněné prostředky činí pouze 2,52% všech prostředků pro tyto cíle. Tedy 8,72 mld. €. Pro Českou republiku se jedná o 389,05 mil. €.

Období 2014-2020

Pro další programové období bylo rozhodnuto, že se evropská strukturální politika musí o něco zjednodušit³. Z toho důvodu, se tři cíle z minulého programového období přehodnotily pouze na dva hlavní cíle strukturální politiky. Celkový rozpočet Evropské unie byl oproti navrhované částce 1025 mld. € snížen a schválen na 960 mld⁴. €. Na jednotlivé cíle strukturální politiky bylo vyčleněno celkem 325 mld. €⁵. Celkově se jedná o snížení rozpočtu pro tuto politiku o 6,34%. Pro úplnost je zde uvedena i kategorie "intervence v oblasti zemědělství a rybnářství", která má být také podporována v následujícím programovém období ze strukturálních fondů EU. Na konci kapitoly je uvedena tabulka všech operačních programů pro následující období, které se týkají

³ (Časopis Panorama, 2011/2012)

⁴(Kozelský, 2013)

⁵ (Dítě, 2013)

strukturální politiky. Po přečtení se dá usoudit, že je to velice obecné a je zde velký prostor pro rozvoj malého a středního podnikání, ať by se jednalo o průmyslové podniky, zemědělské podniky či logistické a IT firmy. Nejedná se o rozdělení regionů podle jednotlivých kritérií, jak tomu bylo v období 2006-2013. Hlavními cíli strukturální politiky v následujícím programovém období jsou:

- **Investice pro růst zaměstnanosti**

Oproti předchozímu období se jedná o jistou změnu ve směru fungování strukturální politiky Evropské unie. V tomto cíli v rámci České republiky jde především o podporu nástrojů pro snížení nezaměstnanosti a vytvoření nových pracovních míst. Dále jde o výzkum a vývoj, který bude směřovat ke zmenšení rozdílu mezi jednotlivými regiony, se zaměřením na regiony, které mají mezi sebou největší rozdíly. A v neposlední řadě se jedná o podporu Hlavního města Prahy, jako prostředku pro celkový rozvoj celé České republiky.

- **Evropská územní spolupráce**

V rámci druhého cíle se jedná o zaměření na spolupráci nejen mezi jednotlivými členskými státy, ale také mezi jejich jednotlivými regiony. Příkladem může být připravovaná přeshraniční spolupráce České republiky a Bavorska, jako svobodné země, nikoliv jako Spolkové republiky Německo. V tomto ohledu se cíl člení na oblasti přeshraniční spolupráce, se státy přímo sousedící s ČR, oblasti nadnárodní spolupráce, členské státy Evropské unie a státy geograficky začleněné v Evropě, a oblasti mezinárodní spolupráce, jedná se o všechny ostatní státy.

- **Zemědělství a rybnářství**

Poslední cíl je zde zahrnut, jak již bylo řečeno, pouze pro úplnost. Jedná se o podporu zemědělství tuzemských výrobců a podporu zemědělského potenciálu České republiky. Ten je zaměřen především na venkov jako jednotlivé regiony a celkový rozvoj zemědělství. Co se týče rybnářství, jsou vyhlášeny operační programy pro toto odvětví, ale hlavní myšlenkou tohoto cíle je podpořit rybolov u států, které mají mořské pobřeží a rybolov činí velkou část jejich národního produktu.

Tab. č. 1: Operační programy pro programové období 2014-2020

Řídící orgán	Operační program
<i>Investice pro růst a zaměstnanost</i>	
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
Ministerstvo práce a sociálních věcí	Zaměstnanost
Ministerstvo dopravy	Doprava
Ministerstvo životního prostředí	Životní prostředí
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Výzkum, vývoj a vzdělávání
Ministerstvo pro místní rozvoj	Integrovaný regionální operační program
	Technická pomoc
Magistrát hl. m. Prahy	Praha - pól růstu České republiky
<i>Evropská územní spolupráce - přeshraniční spolupráce</i>	
Ministerstvo pro místní rozvoj	OP Česká republika - Polská republika
	OP Česká republika - Slovenská republika
	OP Česká republika - Rakouská republika
	OP Česká republika - Svobodný stát Bavorsko
	OP Česká republika - Svobodný stát Sasko
<i>Evropská územní spolupráce - nadnárodní spolupráce</i>	
Ministerstvo pro místní rozvoj	OP "Central Europe"
<i>Evropská územní spolupráce - mezinárodní spolupráce</i>	
Ministerstvo pro místní rozvoj	Operační programy mezinárodní spolupráce
<i>Zemědělství a rybnářství</i>	
Ministerstvo zemědělství	Program rozvoje venkova 2014-2020
	Program rybnářství

Zdroj: Usnesení vlády č. 867 z 28.11. 2012; Vlastní zpracování

1.1.2 Europa 2020

Tímto názvem je nazývána strategie Evropské unie v rámci deseti let (2010-2020). Cílem strategie je dosáhnout nového růstu napříč celou Evropskou unií. *"Nejedná se však pouze o překonání současné krize, která postihuje řadu evropských ekonomik. Jde rovněž o vyřešení nedostatků současného modelu hospodářského růstu a vytvoření podmínek pro jiný typ růstu, který je inteligentnější, udržitelnější a více podporuje sociální začlenění."*⁶

Jak můžeme vidět z předešlého odstavce cílem je dosáhnout nového hospodářského růstu. Tento růst, ale nemůže být brán jako statický a pouze v rámci jednoho nebo dvou let. Musí se jednat o růst udržitelný, aby nastolil tempo pro růst Evropské unie jako

⁶ (Evropa 2020 v kostce, 2014)

hospodářského celku a tím pomohl jednotlivým členským státům, začlenit se mezi vyspělé státy, překonat rozdíly mezi sebou a vyřešit krize, které je postihují.

Za celou Evropskou unii se jedná o pět hlavních cílů pro rok 2020, které podporuje sedm hlavních iniciativ, pomocí kterých by se mělo těchto cílů dosáhnout. U každého následujícího, uvedeného cíle jsou také aktuální informace o jeho plnění v rámci Evropské unie. Všechna data, která jsou uvedena v kapitole autor čerpal ze stránek Eurostatu⁷. Dané cíle jsou uvedeny dále:

- **Zaměstnanost**

Cílem je, aby celková zaměstnanost obyvatel ve věkové kategorii od 20 do 64 let dosáhla minimálně 75%. (Cíl pro Českou republiku: 75%)

Aktuálně pro rok 2013 za celou Evropskou unii je zaměstnanost 68,3%. V rámci České republiky je to poté za rok 2013 72,5%.

- **Výzkum a vývoj**

V této kategorii je cíl vytyčen pouze kritériem investic do výzkumu a vývoje. V rámci těchto deseti let je cílem investovat minimálně 3% HDP celé EU do této kategorie. (Cíl pro Českou republiku není určen)

Aktuálně Evropská unie do výzkumu a vývoje investuje 2,06 % HDP. Česká republika investuje 1,88% HDP. Tyto údaje jsou za rok 2012.

- **Změna klimatu a udržitelné zdroje energie**

V ohledu na celkovou globalizaci a růst průmyslu vytyčila Evropská unie cíl v rámci Environmentální politiky ochrany životního prostředí. Jedním z dílčích cílů je snížit emise skleníkových plynů průmyslovou výrobou nebo použitím automobilů o 20%. Cílový stav se srovnává s rokem 1990. Pokud budou vytvořeny ideální podmínky pro snižování skleníkových plynů cílem snížení je 30%.

Oproti roku 1990 se v roce 2011 (nejnovější sledovaný údaj) snížilo produkování skleníkových plynů o 16,93% globálně za celou Evropskou unii. V České republice se jedná o 31,58%. Další součástí tohoto cíle je zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů na 20% a zvýšit energetickou účinnost o 20%. Energetickou účinností se rozumí

⁷ (Headline indicators. Eurostat , 2012)

podíl využití energie k energii vložené. Jedná se tedy o snížení spotřeby energie v rámci její výroby, vytápění a ohřevu.

- **Vzdělávání**

V kategorii vzdělávání je cílem snížit počet studentů, kteří nedokončí studium pod 10% z celkového počtu přijatých uchazečů na studium. (Cíl pro Českou republiku: 5,5%) V kategorii obyvatelstva od 18 do 24 let.

V rámci celé Evropské unie je počet studentů, kteří nedokončí vzdělání na vysoké škole v roce 2013 11,9%. Jedná se o kategorii ve věku od 18 do 24 let. V současné době se Česká republika pohybuje kolem 15 %. Poslední údaj z českých zdrojů, který autor dohledal pro ČR je z roku 2011, kdy vysokou školu nedokončilo 15,3% nastupujících studentů⁸. Ovšem uvedené cíle počítají s kategorií ve věku od 18 do 24 let. To v České republice tedy čítá 5,4% v roce 2013 (tento údaj je podle Eurostatu).

Dalším cílem je zvýšit podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v kategorii od 30 do 34 let, a to minimálně 40% ze všech obyvatel v kategorii vzdělávání. (Cíl pro Českou republiku: 32%)

V Evropské unii je podíl vysokoškolsky zaměstnaných vzdělaných obyvatel v rámci kategorie od 30 do 34 let v roce 2013 36,8%. Česká republika zaměstnává 26,7 % obyvatel této kategorie..

- **Boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení**

Poslední cíl se zabývá problematikou chudoby, kde má za úkol snížit minimálně o 20 mil. obyvatel celkový počet lidí, kteří žijí v chudobě nebo jsou na pokraji chudoby.

Tento cíl bude nejnáročnější na splnění napříč celou Evropskou unií. V roce 2012 se počet obyvatel žijící na hranici chudoby, nebo v chudobě neustále zvyšuje. V chudobě žilo v roce 2012 podle statistik Eurostatu 49.676.000 obyvatel. V České republice se poté jedná o 683.000 obyvatel. Celkové číslo pro obyvatele žijící na hranici chudoby nebo v chudobě a v riziku sociálního vyloučení je 124.232.000 obyvatel v celé EU. V rámci ČR se jedná o 1.580.000. Dílčí cíle pro jednotlivé země a i v rámci EU nejsou dále určeny. Jedná se především o snížení tempa růstu, který v posledních letech je reálným problémem napříč Evropskou unií.

⁸ (Klenhová, 2011)

1.1.3 Fondy strukturální politiky EU

Celkově se fondy Evropské unie rozdělují do několika skupin. Pro účely této práce jsou ale popsány pouze strukturální fondy. Některé zdroje odkazují na existenci tří strukturálních fondů, nicméně oficiálně jsou strukturální fondy pouze dva, a třetí, Kohezní fond se mezi ně počítá, ale nejedná se přímo o strukturální fond. Jedná se tedy o tyto fondy:

- **Evropský fond regionálního rozvoje (*European regional development fund*) neboli ERDF**

Tento fond je z obou strukturálních fondů nejvýznamnější. Jeho hlavním úkolem po vzniku bylo, aby sloužil jako základní nástroj regionální intervence a politiky. Hlavní myšlenka při jeho vzniku v roce 1974 byla, aby nejméně rozvinuté oblasti dostávaly největší podporu, aby se rozdíly mezi jednotlivými regiony snižovaly.

ERDF zejména financuje:⁹

- Investice do infrastruktury (Energetické sítě, telekomunikační sítě, doprava)
- Podporu činnosti malých a středních podniků a místního rozvoje
- Podporu služeb pro podniky
- Převod technologií. Tuto problematiku upravuje Nařízení Komise (ES) č. 772/2004 ze dne 7. dubna 2004. Jedná se o dokument, který upravuje problematiku převodu technologií v rámci ochrany hospodářské soutěže zainteresovaných států
- Vytváření infrastruktury pro rozvoj zaměstnanosti a místní rozvoj
- Přímé podpory investic

ERDF také přispívá na tyto oblasti:

- Ochrana životního prostředí
- Investice do vzdělání a zdraví
- Regeneraci průmyslových oblastí a upadajících městských oblastí

⁹ (Euractiv, 2004)

- Zlepšení přístupy a regenerace venkovských oblastí nebo oblastí závislých na rybolovu
 - Investice na podporu vytváření pracovních míst
 - Rozvoj výzkumu v regionálním měřítku
- **Evropský sociální fond (*European social fund*) neboli ESF**

Tento fond je nejdůležitějším fondem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním úkolem je podpora zaměstnanosti jako takové, vytváření nových pracovních míst, podpořit začleňování osob se zdravotním handicapem do pracovního procesu a rozvoj rovných příležitostí na trhu práce. V rámci fondu, jsou hlavní operační programy zaměřeny právě tímto směrem, podpora a rozvoj konkurenceschopnosti pracovní síly a lidské zdroje.

Cíle ESF:¹⁰

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
 - Rovné příležitosti pro všechny obyvatelstva při přístup na trh práce
 - Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstup na trh práce
 - Celoživotní vzdělávání
 - Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
 - Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
 - Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
 - Boj se všemi formami diskriminace a nerovnosti souvisejícími s trhem práce
- **Fond soudržnosti neboli "Kohezní fond"¹¹**

Tento fond, jak již bylo řečeno nepatří přímo mezi strukturální fondy, ale může ovlivnit regiony i ve smyslu podpory malého a středního podnikání. Byl zřízen za účelem podpory členských států, jejichž HDP nedosáhlo 90% průměrného HDP celé Evropské unie. V minulém programovém období (2007-2013) bylo podmínkou věnování se cíli

¹⁰ (Evropský sociální fond, 2008)

¹¹ (Euractiv, 2004)

"konvergence". V současné době tento fond pomáhá 12 členským státům, včetně České republiky. Z fondu se realizuje rozvoj ochrany životního prostředí a rozvoj transevropské infrastruktury (v tomto smyslu se jedná o rozvoj dálničních komunikací, silnic I. třídy, námořní, vodní, železni a letecké dopravy).

Hlavním orgánem pro řízení dotací v ČR z fondu je ministerstvo pro místní rozvoj. To řídí v tomto ohledu ministerstvo životního prostředí a ministerstvo dopravy, která mají ve své kompetenci jednotlivé operační programy vážící se k tomuto fondu.

1.1.4 Klasifikace územních jednotek v EU a v ČR

Podkapitola se věnuje rozdělení územních jednotek v celé Evropské unii a zároveň popisuje rozdělení územních jednotek v rámci České republiky. Tato podkapitola je zde zařazena, protože alokace prostředků EU je řešena na úrovni jednotlivých samostatných regionálních jednotek. Jedná se územní statistické jednotky (tzv. NUTS).

V rámci Evropské unie se jedná o rozdělení 28 členských států, na jednotlivé regiony, kde každému státu je přiřazen NUTS kód na úrovni 0, velkým regionům je přiřazen kód 1, menším regionům je přiřazen kód 2 a nejmenším regionům je přiřazen kód 3. *Např. Česká republika je NUTS 0 i NUTS I z důvodu malé rozlohy státu, NUTS II severovýchod a NUTS III Pardubický kraj. Jiným příkladem může být Spolková republika Německo. Kde pro stát je NUTS 0, ovšem NUTS I je již Bavorsko, NUTS II Oberbayern a NUTS III Mnichov.* Každý jeden členský stát je vždy rozdělen dle této specifikace.

Česká republika byla od svého vstupu do EU v roce 2004 rozdělena dle klasifikace z roku 2004. Nicméně tato klasifikace byla dvakrát novelizována kvůli přehlednosti jiných členských států, a klasifikace územních statistických jednotek, která platí dnes je z roku 2011. V tabulce č.2 na následující stránce je uvedeno členění pouze České republiky dle nejnovější klasifikace, tedy z roku 2011. Celá klasifikace CZ-NUTS, jak její verze z roku 2004, tak i aktuální verze z roku 2011, je dostupná z online zdrojů ze stránek Českého statistického úřadu. Český statistický úřad. *Klasifikace územních statistických jednotek (CZ-NUTS) - 2011* [online]. 2004, 2011 [cit. 2014-03-11].

Tab. č. 2: Rozdělení ČR dle klasifikace CZ-NUTS

NUTS 0/I	NUTS II	NUTS III
Česká republika	Praha	Hlavní město Praha
	Střední Čechy	Středočeský kraj
	Jihozápad	Jihočeský kraj
		Plzeňský kraj
	Severozápad	Karlovarský kraj
		Ústecký kraj
	Severovýchod	Liberecký kraj
		Královéhradecký kraj
		Pardubický kraj
	Jihovýchod	Kraj Vysočina
Jihomoravský kraj		
Střední Morava	Olomoucký kraj	
	Zlínský kraj	
Moravskoslezsko	Moravskoslezský kraj	

Zdroj: Eurostat, Vlastní zpracování

1.1.5 Význam malých a středních podniků pro strukturální politiku EU

V rámci této kapitoly se práce zaměřuje na význam malých a středních podniků v rámci celé Evropské unie a zároveň zde bude popsán význam pro Českou republiku. Následující část čerpá některá data z oficiálních statistik Českého statistického úřadu (ČSÚ) a také ze statistik Eurostatu. Jedním z hlavních zdrojů kapitoly je výroční zpráva z roku 2013 o malém a středním podnikání v EU zveřejněná eurostatem¹², dokument je celý v angličtině.

Malé a střední podniky mají tu vlastnost, že každoročně jich vznikne a zanikne velké množství, takže údaje je těžší zpracovat. Oficiální výroční zpráva, i údaje z Eurostatu obsahují nejnovější data k roku 2012. Za rok 2013 nejsou údaje stále k dispozici. *Pozn. V době zpracovávání práce.* Všechny grafy a údaje v průřezu období jsou zde uvedeny v letech 2008-2012. Údaje vychází ze základního období 2008, které je použito jako výchozí.

Pro potřeby této práce zde bude uveden i výpočet pro kategorizaci MSP. Jde o problematiku vlastnických práv společností, když je žadatelem o status MSP společnost, která je vlastněná jednou nebo více společnostmi.

V problematice tohoto výpočtu se podniky rozdělují do tří hlavních skupin. Jsou jimi následující skupiny:

¹² (SME Performance Review, 2013)

- Samostatný podnik

Jedná se o podnik, který vlastní méně než 25% ze základního kapitálu jiného podniku. Při výpočtu údajů pro kategorizaci se tyto podniky do výpočtu nezahrnují.

- Partnerský podnik

Je takový podnik, který vlastní od 25% do 50% (včetně) základního kapitálu jiného podniku. Dané údaje z tohoto podniku se přičtou k posuzujícímu podniku ve výši procentuálního podílu na vlastnictví.

- Spojený podnik

Poslední kategorií jsou podniky, které vlastní více než 50% základního kapitálu jiného podniku. U těchto podniků se přičítají všechny údaje bez ohledu na vlastnický podíl.

Obecné údaje o MSP v rámci Evropské unie

Nejprve si připomeňme aktuální kritéria rozdělení malého a středního podnikání. Přehledně je zobrazuje tabulka č. 3. Jak je dle tohoto rozdělení vidět, tak většina podnikatelského sektoru bude v kategorii MSP. Do kategorie MSP můžeme podnik zařadit pokud zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat je méně než 50 mil. €. Nebo jeho bilanční suma je maximálně 43 mil. €

Tab. č. 3: Kategorizace malého a středního podnikání

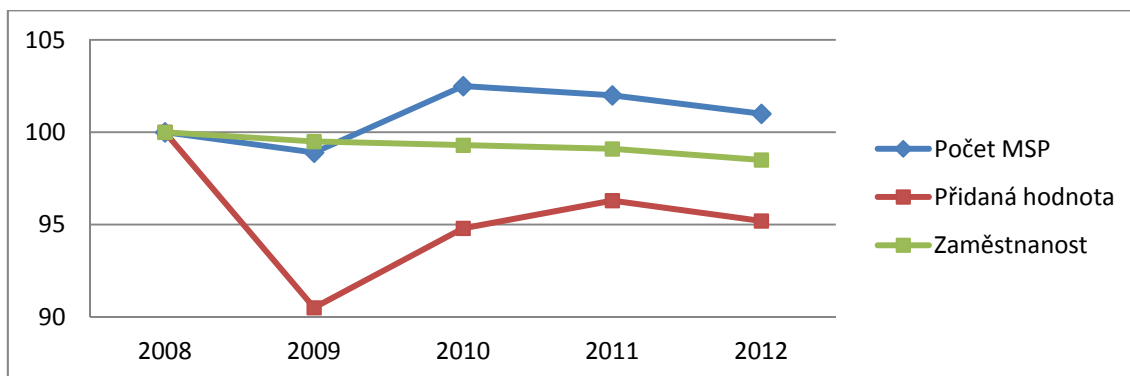
	Zaměstnanci	Obrat	Bilanční suma
Kategorie podniku	maximálně	maximálně	maximálně
Střední podnik	250	50 mil. €	43 mil. €
Malý podnik	50	10 mil. €	10 mil. €
Mikropodnik	10	2 mil. €	2 mil. €

Zdroj: Nařízení komise (ES) č.800/2008, Vlastní zpracování

Můžeme říci, že v posledních letech počet MSP v rámci EU vzrostl pouze v letech 2010 a 2011. V letech 2009, 2011 a 2012 zůstal počet oproti roku 2008 zhruba stejný. V oblasti přidané hodnoty byl zaznamenán propad a to nejvíce v roce 2009 kdy došlo k propadu skoro o 10% oproti roku 2008. Postupně se propad začal snižovat, ale nikdy zde nebylo dosaženo takového tempa růstu, aby se konečný stav dostal nad hranici roku 2008. Počet zaměstnanců v MSP se drží zhruba na stejné úrovni, ale je zde klesající trend, rozdíl v letech 2008 a 2012 je skoro o 2% méně zaměstnaných v kategorii malých a středních podniků. Tyto popsané skutečnosti nám přehledně

zobrazuje obr. č. 1. V grafu, jak již bylo řečeno je zaznamenána změna v % oproti roku 2008. Rok 2008 je tedy pro všechny veličiny 100%, tento poslední stav platí i pro všechny ostatní grafy v následující kapitole.

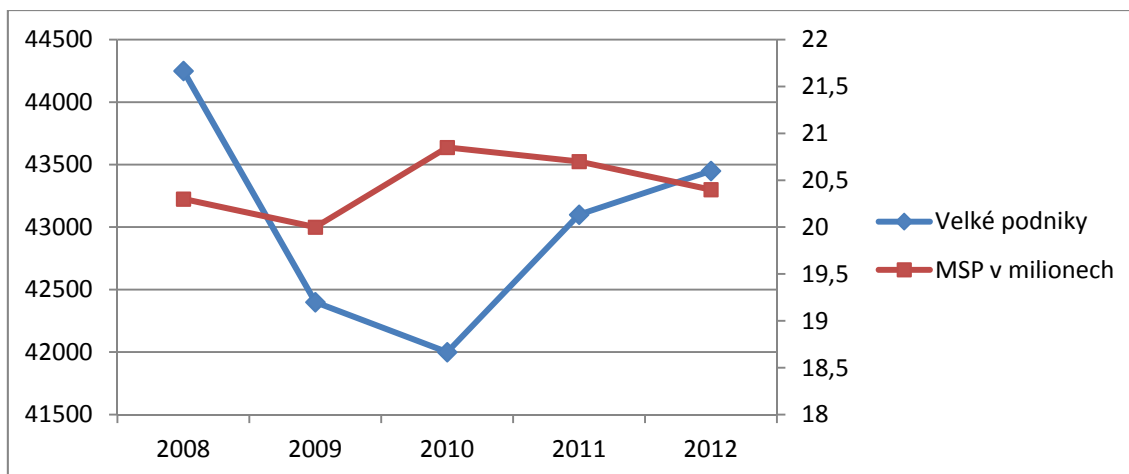
Obr. č. 1: Počet MSP, přidaná hodnota a zaměstnanost v EU během let 2008-2012



Zdroj: Výroční zpráva Eurostatu 2013, Vlastní zpracování

Dále zde bude trochu rozveden počet podniků a vývojové trendy malých a středních podniků. V uvedeném obr. č. 2 je znázorněn vývoj počtu MSP a také vývoj velkých podniků. Na levé ose Y je uveden počet velkých podniků v absolutním vyjádření a na pravé ose Y je uveden počet MSP v milionech. Z grafu můžeme usoudit, že MSP a velké podniky měli v průběhu těchto let jiný vývoj. Oproti roku 2008 zaznamenaly MSP růst kromě roku 2009, kde byl menší propad počtu firem. Dle předpovědi pro rok 2013 by tento trend měl pokračovat, ale měl by zpomalit své tempo poklesu. Velké podniky zaznamenaly v letech 2009 a 2010 značný pokles, kde se propadly skoro o 2.000 firem. Od roku 2010 je na grafu jasně patrný růst po následující dva roky. Růst můžeme přičítat změně politiky v rámci krize a celkově obnovu ekonomik z ekonomické recese. Na grafu je jasně patrné prudké tempo růstu, které se ovšem na přelomu let 2011 a 2012 zpomalilo a tím pádem nebyl obnoven původní stav z roku 2008. V roce 2012 se stále konečný stav pohyboval přibližně o 1.000 podniků méně, než v roce 2008. Je otázkou, jestli tento trend růstu bude pokračovat i v dalším roce, nebo se vývoj opět změní a velké podniky se začnou propadat podobně, jako je tomu v předchozích letech u počtu malých a středních podniků.

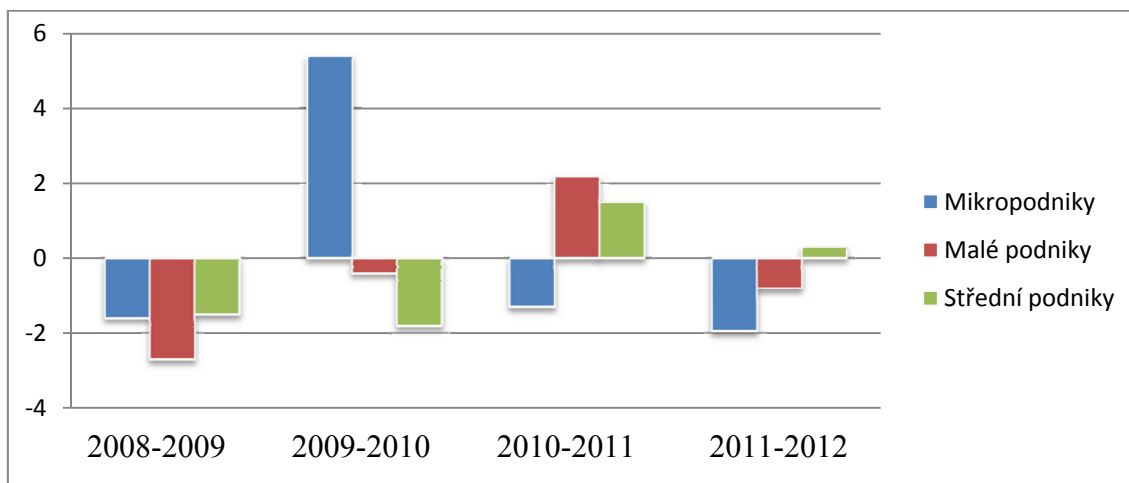
Obr. č. 2: Vývojový trend MSP a velkých podniků 2008-2012



Zdroj: Výroční zpráva Eurostatu 2013, Vlastní zpracování

Poslední graf v této kapitole ukazuje meziroční změnu v počtu jednotlivých kategorií MSP, jmenovitě tedy mikropodniků, malých podniků a středních podniků, rozdělených dle kritérií, uvedených výše. Z tohoto grafu můžeme usoudit, že vývoj malých a středních podniků ve sledovaném období čelil velkým fluktuacím. Ve všech letech, kromě let 200-2010, kdy byl význačný nárůst blížící se k 6%, se mikropodniky pouze propadaly. Malé podniky mají podobný klesající trend, kromě jednoho růstu v letech 2010-2011 kdy růst přesáhl 2%. Do roku 2010 čelil klesajícímu trendu i počet středních podniků, ale od tohoto roku byly střední podniky pouze v růstu. Jednalo se především o cca 6500 nových firem, které buďto vznikly, nebo splnily kritéria pro zařazení do kategorie středních podniků.

Obr. č. 3: Počet MSP ve změně rok od roku 2008-2012



Zdroj: Výroční zpráva Eurostatu 2013, Vlastní zpracování

Význam MSP

Po shrnutí základních údajů o MSP v celé evropské unii teď z údajů můžeme uvést některé závěry, ze kterých můžeme mluvit o významu MSP nejen pro strukturální fondy a politiku EU obecně, ale také ohledně významu pro ekonomiku České republiky v rámci regionálního měřítka.

Malé a střední podniky představují v rámci Evropské unie velkou hybnou ekonomickou sílu. Počtem se malé a střední podniky pohybují na rozmezí 98% - 99% všech ekonomických subjektů v EU. A pouze 2% - 1% tvoří velké podniky. Už jen z tohoto kritéria můžeme odvodit závěr, že by se jak evropská strukturální politika, tak evropská politika obecně měla zejména zaměřovat směrem MSP. V tomto ohledu se dá říci, že se politika skutečně tímto směrem zaměřuje. Cíle strukturální politiky jsou kromě infrastruktury a mezinárodní spolupráce také zaměřené hlavně na rozvoj MSP. Jedním z hlavních problémů, jak již bylo zmíněno, je velká fluktuace ve vzniku a zániku těchto podniků. Dle obr. č. 3, který je uveden výše se dá usoudit, že většina podniků má klesající trend.

Počet podniků nicméně není hlavním ukazatelem pro zaměření. Musíme také počítat s ostatními ekonomickými ukazateli. V následující tabulce je znázorněn souhrn počtu podniků, kolik zaměstnávají ekonomicky aktivních obyvatel a také jejich přidaná hodnota v €. Jedná se o údaje v rámci celé Evropské unie.

Tab. č. 4: Počet podniků, zaměstnanost a přidaná hodnota v EU v roce 2012

	Mikropodniky	Malé podniky	Střední podniky	Celkem MSP	Velké podniky	Celkově
Počet podniků						
Hodnota	18 783 480	1 349 730	222 628	20 355 838	43 454	20 399 291
V procentech	92,08%	6,62%	1,09%	99,79%	0,21%	100,00%
Zaměstnanost						
Hodnota	37 494 458	26 704 352	22 615 906	86 814 716	43 787 013	130 601 730
V procentech	28,71%	20,45%	17,32%	66,47%	33,53%	100,00%
Přidaná hodnota						
V milionech €	1 242 724	1 076 388	1 076 270	3 395 382	2 495 926	5 891 309
V procentech	21,09%	18,27%	18,27%	57,63%	42,37%	100,00%

Zdroj: Výroční zpráva Eurostatu 2031, Vlastní zpracování

Dle předešlé tabulky č. 4 můžeme usoudit, že počet podniků jasně mluví pro MSP, v zaměstnanosti se dá mluvit pouze o cca 66% zaměstnanosti v sektoru MSP. Jedná se o většinu ekonomicky zaměstnaných obyvatel v soukromém sektoru společností. V tomto ohledu je třeba zaměřit se na kvalifikaci a rekvalifikaci pracovní síly z důvodu velké fluktuace mikropodniků, které zaměstnávají zhruba 29% všech ekonomicky aktivních obyvatel. Pokud tedy mikropodnik skončí, je třeba nezaměstnané zaměstnance znovu začlenit do pracovního cyklu a k tomu jim může pomoci právě zmíněná rekvalifikace.

V přidané hodnotě je stále majoritní část ze strany MSP, nicméně je zde rozdíl pouhých 15% oproti velkým podnikům. Celková vyprodukovaná přidaná hodnota celého sektoru malých a středních podniků čítá 3.395.382 €. V rámci hodnocení pouze MSP jsou hlavním tahounem zmíněné mikropodniky, které vytvářejí přes 20% přidané hodnoty všech podniků, ale stále je to přibližně polovina přidané hodnoty velkých podniků, které celkově vytvářejí dohromady 2.495.926 €.

Jak je tedy z předešlé tabulky vidět počet podniků zdaleka není směrodatným ukazatelem pro celkové hodnocení sektoru. Dále by se daly uvést i další ukazatele, které by mohly pomoci více do hloubky zhodnotit rozdíly mezi velkými podniky a MSP celkově. Příkladem může být například hodnota celkových aktiv společností či hodnota čistého vyprodukovaného zisku jednotlivých společností. Dalším zajímavým faktorem by bylo zhodnocení průměrného působení na trhu jednoho podniku v rámci každé jedné kategorie. Nicméně to by se autor práce odchýlil od tématu práce.

Dále již práce opouští aktuální hodnocení malých a středních podniků a více se zaměřuje na přínos strukturální politiky práce pro zmíněné podniky. Jedná se zejména o shrnutí aktuálních výzev, které se dají použít pro udržitelný rozvoj malého a středního podnikání.

1.1.6 Aktuální výzvy v oblasti malých a středních podniků

V této části jsou popsány otevřené výzvy, které malé a střední podniky aktuálně mohou využít. Jedná se o výzvy k 2. lednu 2014. Tabulka č. 5 uvedena na další stránce přehledně zobrazuje otevřené výzvy, pomocí kterých MSP mohou čerpat finanční prostředky v rámci strukturální politiky Evropské unie. Otevřené výzvy se postupně mění, tyto výzvy autor napsal do práce jako aktuálně otevřené v době psaní této kapitoly.

Tab. č. 5: Otevřené výzvy k 2.1.2014

Oblast	Zahájení příjmu žádostí	Ukončení příjmu žádostí	Alokace finančních prostředků na výzvu
Operační program podnikání a inovace			
ICT a strategické služby	6.11.2013	7.2.2014	1 mld.
Rozvoj	4.11.2013	20.1.2014	2,5 mld.
Inovace - Inovační projekt	11.11.2013	14.2.2014	2,5 mld.
Operační program výzkum a vývoj pro inovace			
Podpora výzkumných kapacit VAV center	1.12.2013	17.1.2014	1 mld.
Oblast Severozápad			
Budování a rozvoj atraktivit a infrastruktury cestovního ruchu	18.11.2013	22.1.2014	165 mil.
Podpora marketingu a tvorby rozvoje produktů cestovního ruchu	11.12.2013	22.1.2014	20 mil.
Oblast Moravskoslezsko			
Rozvoj infrastruktury pro sociální služby	14.11.2013	13.1.2014	40 mil.

Zdroj: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c9f6e82a-9c06-4a82-a999-965acdccc84c/Prehled_vyzev_leden_2014.pdf

Jak je vidět v tabulce č.5 uvedené výše některé výzvy jsou opravdu šikovné pro využití a mají i vcelku dobré alokační ohodnocení. Autor práce v další části navrhl koncepční řešení projektu pro konkrétní firmu právě tak, aby daný projekt mohl čerpat z těchto výzev. Celkově 7 otevřených výzev pokrývá široké spektrum podnikových aktivit. Výzvy pro podporu VAV center (výzkumných a vývojových center) nejsou přímo určeny pro podporu MSP, autor to zde uvedl pouze pro úplnost, pokud některý podnik přímo účelově podporuje výzkum a vývoj ve svém oboru. Hlavními body pro rozvoj regionu Severozápad se týkají v současné době hlavně cestovního ruchu a jeho podpory v regionu. V rámci posledních let vznikla spousta projektů v oblasti, právě pro podporu cestovního ruchu oblasti jako celku a poslední etapa se realizuje v poslední době, malé a střední podniky zaměřené na cestovní ruch poté mohou z těchto výzev čerpat finanční prostředky. Naopak v oblasti Moravskoslezsko je výzva zaměřena na oblast rozvoje infrastruktury sociálních služeb. Hlavními tahouny udržitelného rozvoje MSP jsou jistě první tři výzvy uvedené v tabulce. Podniky mohou jejich pomocí inovovat celou řadu aktivit či zařízení, nebo podpořit svoje IT zázemí firmy v různých ohledech, jediné co stačí je splnit podmínky pro příjem dotace, které jsou vždy uvedeny u konkrétní výzvy a zároveň tyto texty jsou dostupné online.

2 Představení koncernu KH Group a následně KH Cetto, s.r.o.

V této kapitole bude popsán celý koncern KH Group a koncern Cetto Group, které jsou mateřskou společností pro firmu KH Cetto s.r.o., pro kterou budou v rámci této práce navrženy projekty pro její další rozvoj v rámci malého a středního podnikání s podporou ze strukturálních fondů Evropské unie.

2.1 KH Group

Celý koncern, nebo-li holding¹³ je řízen německou mateřskou společností KH se sídlem v německém Helmbrechtsu a založena v roce 1958. Tato firma je největší společností celého holdingu. Všechny společnosti jsou začleněny v Automotive, vyrábí plastové součásti do různých značek automobilů. Největšími odběrateli jsou Mercedes, Fiat a Volkswagen. Dalšími odběrateli jsou BMW, Ford a Nissan. Jako zajímavost se může uvést, že koncern vyráběl některé součástky i pro Jaguar nebo Maserati, které se považují za velice luxusní značky vyžadující 100% kvalitu vyráběných dílů. Mezi ostatní zákazníky patří také společnosti mimo automobilový průmysl. Jako příkladem můžeme uvést firmy Nokia, Sony, Bosch, Siemens a pak řadu menších společností, především z Spolkové republiky Německo.

Je třeba uvést, že KH Group velice úzce spolupracuje s koncernem Cetto Group, která čítá pouze 3 společnosti včetně mateřské a včetně společnosti KH Cetto.

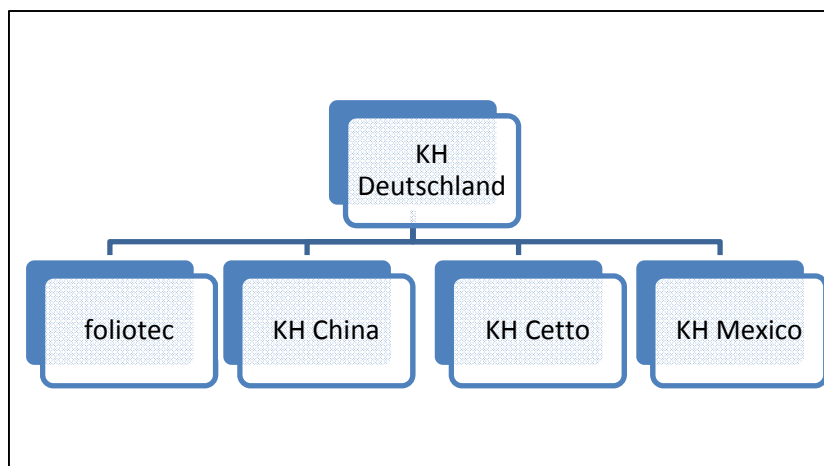
2.1.1 Pobočky KH Group

Celý holding je rozmístěn na třech světových kontinentech a to v Evropě, kde figurují společnosti KH Deutschland, Foliotec a KH Cetto, v Asii, se společností KH China (nebo-li unikun) a v Severní Americe se společností KH Mexico. Ve všech společnostech je zaměstnáno k 1.1.2014 1055 zaměstnanců. Firmy v Evropě zaměstnávají 700 zaměstnanců (350 KH Deutschland, 110 Foliotec a 240 KH Cetto). KH China zaměstnává 350 zaměstnanců a dceřiná společnost KH Mexico pouze 5 zaměstnanců. Poslední jmenovaná společnost je nejnovější společností a pouze malou

¹³ "Jedna nebo více osob podrobených jednotnému řízení (dále jen "řízená osoba") jinou osobou nebo osobami (dále jen "řídící osoba") tvoří s řídící osobou koncern." Podle § 79 zákony č.90/2012 o obchodních korporacích. (Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. IN: *Sbírka zákonů*. 1.1.2014. ISBN 978-80-7357-346-1

pobočkou, která se stará o prodej produktů v rámci Severní Ameriky a podporu kvality produktů celého koncernu.

Obr. č. 4: Organizační schéma koncernu KH Group



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 KH Cetto s.r.o.

Nejprve než bude popsána společnost jako taková, tak je třeba uvést, že na konci roku 2013, tedy během psaní této práce firma změnila název v důsledku událostí, které budou uvedeny dále. Z tohoto důvodu se také firma přejmenovala z původního názvu KH Cetto s.r.o. na nový název KH Czechia s.r.o. Pro potřeby této práce je používáno starého, ale stále oficiálního, názvu. Pro budoucí dohledání firmy je také uveden název nový, nicméně v práci již nebude použit.

Podnik se řadí do kategorie malých a středních podniků. Tabulka č. 6 nám znázorňuje kritéria, dle kterých se podniky zařazují, přímo aplikované na firmu KH Cetto s.r.o. Ani v jednom ze zaznamenaných roků společnost nesplnila kritéria, aby mohla být zařazena do kategorie velkých společností. V případě této společnosti je třeba postupovat pro zařazení do kategorie MSP dle výpočtu z důvodu vlastnictví dvou společnostmi (matek). Výpočet byl proveden a společnost může být zařazena do této kategorie i vzhledem k vlastnickým právním. Nicméně údaje nebyly dovoleny zveřejnit, ani pro potřeby této práce z důvodu citlivých údajů o německých společnostech. Znázorněný výpočet, jak autor práce postupoval je uvedený pod tabulkou č. 6. V tabulce jsou tedy uvedeny, jak již bylo řečeno, pouze údaje o české, dceřiné společnosti KH Cetto s.r.o.

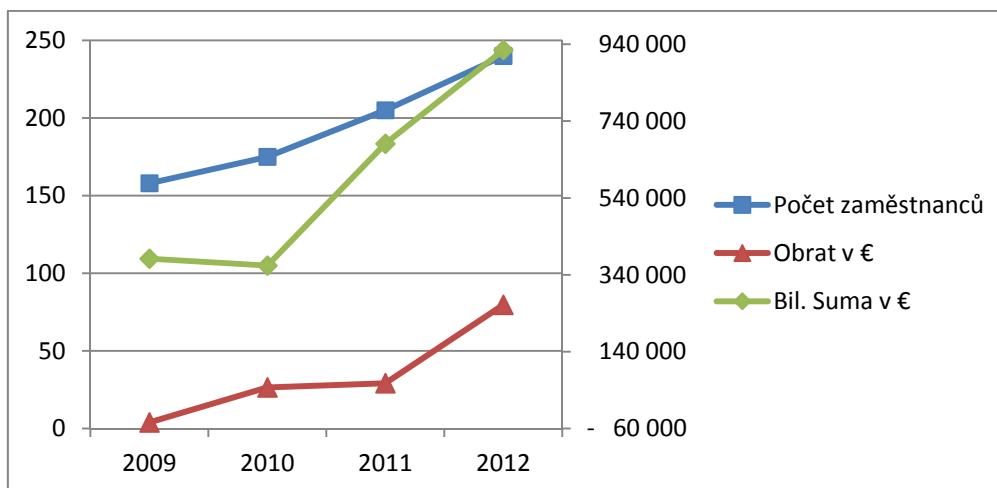
Tab. č. 6: Kritéria pro hodnocení MSP aplikované na firmu KH Cetto s.r.o.

Rok	Počet zaměstnanců	Obrat v €	Bil. Suma v €
2009	158	- 44 tis. €	382 tis. €
2010	175	47 tis. €	364 tis. €
2011	205	58 tis. €	681 tis. €
2012	240	262 tis. €	925 tis. €

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, Vlastní zpracování

Z důvodu vcelku zajímavých údajů o společnosti byly tyto údaje ještě znázorněny do grafu, kde můžeme pozorovat vzrůstající trendy ve všech třech kategoriích. Počet zaměstnanců, který je znázorněn na levé ose Y v roce 2013 stagnoval, byl stejně jako v předchozím roce ke dni závěrky 250. Ostatní údaje za rok 2013 autor práce v době psaní této práce neměl k dispozici. U ročního obrátu i u bilanční sumy, které jsou znázorněny na pravé ose Y můžeme pozorovat rovnoměrný vzrůstající trend již od roku 2010. Tento trend by si společnost měla udržet, dle dostupných nekompletních údajů, i v následujícím roce, i když s menším zpomalením.

Obr. č. 5: Kritéria pro hodnocení MSP aplikované na firmu KH Cetto s.r.o.



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, Vlastní zpracování

Výpočet pro zařazení do kategorie MSP vypadal následovně:

- Počet zaměstnanců:

100% zaměstnaných z firmy KH Cetto + 100% zaměstnaných z firmy KH Deutschland. Zaměstnanci firmy Cetto se nepřičítali z důvodu vlastnického podílu 10%. Toto celkové číslo bylo 590 zaměstnanců. To zdaleka přesahuje kritérium MSP.

- Obrat v €

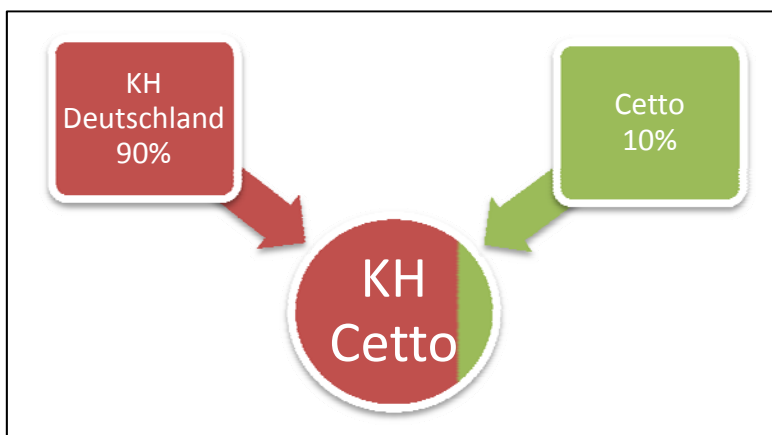
Výpočet probíhal ve stejném principu jako v předešlém případě. Tedy 100% obratu za firmu KH Cetto + 100% obratu ze společnosti KH Deutschland. Tento údaj jak již bylo řečeno nelze uvést, ale jeho hodnota nečinila 50 mil €.

- Bilanční suma v €

Stejně jako v předešlých dvou případech se počítalo jako 100% hodnota bilanční sumy za KH Cetto + 100% hodnota bilanční sumy za KH Deutschland. Hodnota kritéria také nečinila 43 mil. €.

Z výpočtů můžeme říci, že KH Cetto, jakožto žadatel o podporu ze strukturálních fondů EU, zaměřených na MSP může žádat neboť má status MSP. Obr.č.5 nám znázorňuje podíl vlastnických práv na společnosti, ovšem je nutno dodat, že tyto údaje jsou platné již k roku 2014. Popsaná problematika vlastnictví společnosti je uvedena na další stránce v podkapitole vlastnictví společnosti.

Obr. č. 6: Rozdělení vlastnických práv společnosti KH Cetto s.r.o.



Zdroj: Obchodní rejstřík ČR, Vlastní zpracování

Vlastnictví společnosti

Společnost vznikla 28.06.2006 zápisem do obchodního rejstříku. Hlavními zakladateli společnosti byly společnost KH Deutschland, která složila 75% základního vkladu z celkových 200.000 Kč, tedy 150 000 Kč a společnost Cetto Verwaltungs-GmbH, mateřská společnost Cetto Group, která složila 25% základního kapitálu společnosti, tedy 50.000 Kč. Na konci roku 2013 ovšem bylo dohodnuto změna vlastnických práv společnosti. Po změně vlastní společnost KH Deutschland 90% základního kapitálu společnost, tedy 180.000 Kč, a společnost Cetto Verwaltungs-GmbH pouze 10%, tedy

20.000 Kč. v důsledku této změny se majoritní vlastník společnost rozhodl přejmenovat svoji dceřinou společnost, jak již bylo řečeno na KH Czechia s.r.o.

Jednateli společnosti jsou po celou dobu její existence Axel Zuleeg a Ernst Cetto, oba jednatele jsou německé národnosti a společnost řídí prokuristé jimi jmenovaní. Jedná se o paní Sabine Loose a pana Maria Petera. V rámci České republiky tedy společnost řídí druhý prokurista, pan Mario Peter.

Předmět podnikání

Jedná se především o výrobu a velkoobchodní prodej plastových výrobků, popřípadě výrobků z pryže a jejich následnou úpravu. Dále se jedná o kontrolu kvality a montáže daných výrobků do větších celků, laserování plastových dílů a drobné opravy strojů v rámci potřeb firmy. Do roku 2013 byl předmět podnikání společnosti zapsán v obchodním rejstříku následující:

- Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- Výroba a opravy elektrických strojů a přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí a výroba elektrického vybavení
- Velkoobchod

V prosinci 2013 byl ovšem z několika důvodů pozměn předmět podnikání společnosti. V novém znění to je potom následující:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3 SWOT analýza společnosti

V této kapitole se práce zabývá analýzou společnosti ve vztahu k jejím existujícím projektům, které by měli přispět k jejímu dalšímu rozvoji. Tato část analýzy čerpá z poznatků získaných konzultacemi se zaměstnanci firmy a také z poznatků autora, který se společností několikrát spolupracoval jako externí zaměstnanec.

V tabulce č.7 je zmíněná analýza shrnuta a znázorněna. Dále je analýza popsána v jakých ohledech byly body zapsány a na závěr kapitoly autor uvádí dle jeho názoru primární body, na které by se společnost měla zaměřit jako na prioritní problémy.

Tab. č. 7: SWOT analýza společnosti

Nápomocné při dosažení cílů	Mohou poškodit firmu	
Silné stránky	Slabé stránky	Interní faktory
Zázemí silné společnosti	IT zázemí firmy	
Zkušený personál	Neoptimálně uspořádána hala výroby společnosti	
Velké zdroje krytí majetku		
Příhodné umístění firmy	Malé skladovací prostory	
Certifikace ISO, DIN, TS	Plánování výroby	
	Malé ohledy na ŽP	
	Nedostatek zkušeností s čerpáním z fondů EU	Externí faktory
Příležitosti	Hrozby	
Využití strukturální politiky	Závislost na externí logistice	
Zájem strategických partnerů o spolupráce	Zavedení mýtného v rámci dálniční sítě SRN	
	Nemožnost rychle a flexibilní reakce dodávek	

Zdroj: Autorovi poznatky z konzultací, vlastní zpracování

Několik bodů, které jsou zde uvedeny se dají jevit, jako příležitosti společnosti, ale vzhledem k tomu, že se nejedná přímo o externí faktory, ale o faktory interní, tak jsou uvedeny zde na začátku. Jedná se především o následující:

- Inovace IT zařízení společnosti:

Problematika je autorem popsána v následující části 3.2. Slabé stránky firmy. Z toho důvodu zde nebude tato problematika rozebrána.

- Rozšíření zastavěné plochy společnosti:

Rovněž jako předchozí bod je tento více popsán v části 3.2. Slabé stránky firmy. A také se jím autor ze stejného důvodu nebude více zabývat.

- Optimalizace logistické přepravy:

Zde je myšleno efektivnější využití oběratelsko-dodavatelského řetězce. Jedná se o problematiku externí logistiky, na kterou je společnost odkázána. Pokud by firma disponovala interní logistickou přepravou, která je velice náročná na údržbu a i po finanční stránce náročná mohla by více flexibilně reagovat. Nicméně tato problematika není jistě prioritní, jedním z důvodem je spolehlivost externí logistické přepravy, kterou zajišťuje chebská společnost Pavel Rejman. Z ohledu příležitostí se jedná především o nemožnost přímo kontrolovat pohyb výrobků a jejich meziskladování. Díly, které společnost vyrábí je potřeba velice pečlivě skladovat z důvodů na nároky kvality ze strany odběratelů. V pár případech se stalo, že výrobky dorazily poškozené nebo dodávka nekompletní, ale to není problém, kvůli kterému by se tomuto bodu měla věnovat větší pozornost.

3.1 Silné stránky

Jako první, nejsilnější stránkou společnosti je fakt, že tato společnost je sice na v České republice relativně nová, avšak její mateřská firma a její sesterské společnosti jsou zaběhnutými, známými firmami v Německé spolkové republice i v rámci automobilového průmyslu. V tomto důsledku je tedy zákazníkům očekávána od této společnosti stejná, vysoká kvalita dodávaných výrobků a ve všech ohledech určitá úroveň profesionality. Z počátku firma z této stránky nebyla úplně stoprocentní a hodně ztrácela, před pár lety by problematika kvality byla uvedena nikoliv v silných stránkách, ale ve slabých stránkách společnosti a bylo by společnosti doporučeno, aby se zaměřila hlavně na tuto problematiku, ve které hodně ztrácela.

Dalším bodem této kategorie je skutečnost, že administrativní část personálu společnosti i mistři a mistrové na provoze jsou velice dobře vyškoleni z mateřské firmy společnosti a každý jeden zaměstnanec, který má nějakou zodpovědnost se dá říct, že je v přístupu velice profesionální, jak v komunikaci s ostatními společnostmi z koncernu, která probíhá bez výjimky neustále pomocí elektronické komunikace či telefonních hovorů. Ve firmě funguje dobrý řetězec předávání odpovědnosti a pokud není dostupný ředitel

společnosti nebo jeho zástupce, tak je ve firmě vždy někdo, kdo vede celou společnost v době jejich nepřítomnosti

Skutečnost, že firma disponuje silnou mateřskou společností také odpovídá fakt, že pokud je třeba krýt majetek, má firma obrovské možnosti, ať již ze svých zdrojů, které nejsou malé (část zdrojů, které firma využívá se evidují u její matky a pouze v rámci potřeby se přerozdělují do této společnosti), tak také z rezervních zdrojů, které primárně figurují u její matky, ale společnost je může využívat, pokud se dostane do platební tísně. Příkladem může být nákup pozemků na rozšíření firmy, o kterých bude zmínka v další části práce

Pokud se podíváme na umístění firmy a jejich dodavatelů či odběratelů, je společnost dobře umístěna, v příloze A autor načrtl mapku dodavatelů (firmy Kunststoff Helmbrechts AG - KH Deutschland, Foliotec, Cetto) a největších odběratelů firmy (MTK Bosh, TRW Autoelektronika, s.r.o.). Celkové cesty jsou tedy sice na vzdálenost delší, avšak z důvodu stále zajištěné logistiky vzdálenost nehraje příliš roli.

Jako poslední bod jsou uvedeny certifikace ISO, DIN a TS, které se můžou zdát v současnosti standardem, tím spíše u společností spadající pod automobilový průmysl, avšak není to úplně jednoznačné. Certifikace jsou náročné na udržení a každý rok probíhá kontrola dodržování standardů určených certifikacemi, aby byla udržena určitá stálost kvality a standardů. Aktuálně společnost Vlastní certifikáty ISO 9001, klasický standard nejen v automobilovém průmyslu, dále poté DIN či ISO 14001, který souvisí s Environmentálním managementem. Jedná se o jasné principy Environmentální politiky v určitém směru vyžadována od některých odběratelů. Posledním certifikátem je ISO/TS 16949:2002. Tento certifikát je jedním z nejnovějších certifikátů firmy a pro jeho získání bylo vyvinuto firmou velké úsilí. Hlavním smyslem tohoto certifikátu, který v jistém směru rozšiřuje certifikát ISO 9001, je zavedení systému managementu jakosti pro firmu. Tato norma obsahuje plné znění normy ISO 9001, což znamená, že žadatel nejprve musí splňovat kritéria pro tuto normu, než může požádat o normu ISO/TS 16949:2002. Norma si klade za cíl maximální kvalitu vyrobených komponentů v automobilovém průmyslu. Hlavním důvodem ovšem není kvality jednotlivých komponentů, ale automobilu jako celku, u kterých každým rokem rostou požadavky jak na jejich kvalitu tak na bezpečnost vozů jako celku.

3.2 Slabé stránky

Jako první a největší slabou stránkou firmy je podle autora a zaměstnanců, které autor oslovil IT zázemí firmy. To v určitém směru neodpovídá velikosti firmy a také objemu výroby firmy. Jedná se o dobrý systém, který byl zaveden a nepočítal s tak velkým růstem společnosti v relativně krátkém čase. Několikrát se stalo, že přetížená síť spadla, což v této době je naprosto fatální nedostatek. Autor v práci vypracoval nástin projektu, který by měl firmě pomoci v této oblasti. Projekt je uveden ve vlastní kapitole 5. V současné době firma nevlastní interní IT oddělení a o techniku se starají IT odborníci z mateřské společnosti, nicméně v tomto ohledu vzdálenost je značnou nevýhodou, nedá se flexibilně reagovat na problémy a výpadky sítě. V minulém roce (2012) firma zaměstnala externího IT zaměstnance, který se měl starat právě o vyřešení akutních problémů, než dorazí německý technik. Nicméně po půl roce zkušební doby od tohoto konceptu firma upustila z důvodu nefunkčnosti tohoto řešení a mnoha stížností od zaměstnanců právě na tohoto pracovníka.

Další důležitou slabou stránkou společnosti je uspořádání výrobní haly, která z důvodu kapacit přestává stačit a požadavky na výrobu, kontrolu a montáž dílů stále rostou. V rámci uspořádání haly je možnost velkého rozvoje, v současné době firma staví z důvodu kapacity a manipulace s těžkými zařízeními stropní jeřáb. Ten by měl sloužit jako první krok k novému uspořádání haly. U této problematiky není ovšem problém finanční stránka věci, ale její aplikace, která zabere spoustu času a lidských zdrojů, kterými firma v současné době dle autora nedisponuje. Z praktického hlediska firma nemá uspořádán tok materiálu dle efektivnosti. Bylo by velice zajímavé vypracovat projekt na optimalizaci toku materiálu a pohybu výrobků výrobním procesem, ale toto téma by se spíše z důvodu jeho rozsahu hodilo pro diplomovou práci.

Z předchozím bodem také souvisí skutečnost, že skladovací prostory firmy na polotovary výroby, zabezpečení skladování granulátu a pomůcek pro lisování není dobře uspořádáno. Jak již bylo v tomto odstavci řečeno společnost se velice rychle vyvinula z malého podniku na hranici velkého podniku a skladovací prostory by bylo dobré rozšířit.

Jedním z posledních bodů slabých stránek podniku je jeho plánování výroby. Několikrát se dle autorovi zkušenosti stalo, že při výrobě chyběly určité díly či součástky, které byly potřeba pro další výrobu nebo expedici. Nebo důležité projekty byly naplánovány

na špatné termíny. V tomto ohledu je otázkou či za to může lidský článek či je přímo chyba v systému plánování jako takovém. *Pozn. Autor ve své praxi či spolupráci s firmou nebyl přímo u tohoto článku přítomen. Z tohoto důvodu se vyvaruje chybných závěrů či úvah.*

Environmentální politika společnosti je zařazena také mezi slabými stránkami analýzy. Sice firma disponuje certifikací, ale možností jak se v této oblasti projevit je mnohem více, než jen papírová certifikace. Může se jednat například o větší využití odpadního tepla produkované při výrobě či lepší recyklaci druhotných odpadních materiálů.

Úplně poslední uvedenou slabou stránkou je nedostatek zkušeností, kterými firma disponuje v rámci čerpání prostředků ze strukturálních fondů. Projektové vedení společnosti plánuje spíše pouze vnitřně, nikoliv nebere v úvahu možnost čerpání prostředků. Jediná dotace, která byla poskytnuta ze strukturálních fondů je popsána v následující kapitole 4.3.

3.3 Příležitosti

V oblasti čerpání zdrojů ze strukturální politiky Evropské unie má společnost velký prostor ke zlepšení. Společnost využila pouze jednu výzvu a to v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v minulém programovém období EU. Jedná se o projekt s názvem *"Efektivní práce a řízení heterogenních pracovních týmů s využitím diversity managementu v KH-Cetto s.r.o."*. Celková alokovaná částka by měla činit 3 861 780,69 Kč z fondu ESF, avšak společnost dosud danou částku nevyčerpala, vyčerpala pouze 1 301 084,14 Kč od zahájení, nicméně projekt není uzavřen a je stále otevřen. I v oficiálních materiálech příjemců dotací má stav "On going".

Druhou, a zároveň, poslední příležitostí je zájem strategických partnerů o spolupráci s firmou. Z autorovi zkušenosti se jedná o firmu provozující externí logistiku, ale problém, který představuje dle autora externí logistika pro společnost by se zde pouze nahradil jiným provozovatelem externí logistiky a problém by se nevyřešil. Potencionální strategické partnerství by se mohlo v určitém směru realizovat v oblasti IT služeb, přičemž by firma mohla využívat externí společnost pro správu svého systému. Dalším potencionálním strategickým partnerstvím, ze kterého by mohla firma mít užitek může být externí skladování polotovarů výroby nebo hotových výrobků, určených k expedici. A tím přidat mezičlánek do odběratelsko-dodavatelského řetězce.

Výhody tohoto partnerství jsou předmětem diskuzí, ale vzhledem k absenci společnosti, která by byla schopná v blízké lokalitě firmě těmto požadavkům vyhovět, není tato možnost příliš reálná.

3.4 Hrozby

Poslední částí Jsou hrozby, které buďto přímo nebo nepřímo ohrožují externě společnost. V rámci této skupiny problémů jsou dva problémy, které se týkají logistiky zařazené do kategorie hrozeb právě z důvodu, že je logistika provozována externí společností v rámci smluvních podmínek přepravy. Při výpadku dodávky společnost nemůže flexibilně reagovat a je odkázána na dispozici jiných, náhradních vozidel. Sice k situaci, podle autora průzkumu došlo pouze jednou, to ale neznamená, že daná situace nemůže nastat. Dále se jedná o problém, kdy k výrobě chybí díly a musí se na rychlo dodat ze sesterské společnosti, tak se musí vydat zvláštní, nový transport pouze pro díly a to jsou zbytečné náklady, kdy pro jednu paletu či pouze několik krabic dílů vypraví vozidlo s kapacitou 23 Europalet. Předěšlá situace je značně neefektivní. Společnost je zajištěna dvěma pravidelnými transporty a to ranním, který dorazí do společnosti přibližně v 9:00 a druhým, který dorazí přibližně v 15:00 hod. Pokud se jedná o následné dodávky, kdy společnost na noční směnu některé díly potřebuje, vzniká bublina ve výrobě, která má za následek zastavení výrobní linky a zastavení následných kontrol a dalších montáží, což pro společnost představuje další, zbytečné náklady. Pozn. Následné zastavení linky v automobilovém průmyslu (je tím namysli konečný dodavatel již hotových vozů) je vyčísleno penalizační částkou kolem 50.000 € za jednu zastavenou hodinu linky. Předěšlé číslo je pouze orientační, přesně vyčíslený ušlý zisk se pak počítá jako předepsané penále. Penále poté platí ta společnost, která je zodpovědná za výpadek dodávky.

Posledním bodem SWOT analýzy je skutečnost, že SRN zvažuje úpravu mýtného systému pro všechny uživatele jejich dálniční sítě. V současné době V SRN funguje systém elektronického mýtného pro všechna užitná vozidla překračující hranici 12t. V návaznosti na německý systém dálničního systému zvažuje SRN zavedení mýtného i pro osobní přepravu, sloužící k firemním účelům, kterou společnost také využívá a také uvažuje se o zavedení pro vozidla pod hranicí 12t. Zavedení modelu rozšířeného mýtného je pouze předmětem diskuzí, avšak jeho zavedení by mělo za následek zvýšení nákladů na přepravu, ať již se smluvním partnerem či přímo, při přepravě osob.

4 Výběr projektů pro rozvoj firmy

V této kapitole se práce zabývá konkrétními projekty, které by mohli v případě realizace pomoci firmě v jejím následném udržitelném rozvoji. Některé projekty jsou již firmou rozpracované a ve fázi realizace. A některé projekty jsou autorem navrženy jako vlastní návrh rozvoje společnosti. Práce se zde zaměřuje na ty projekty, které mohou čerpat prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie v rámci dotační politiky (ať již současné, či budoucí). V kapitole jsou projekty rozebrány a analyzovány. U každého projektu se poté autor v rámci konzultací ve firmě zaměřil na realizovatelnost projektů ve smyslu dostupnosti finančních prostředků, lidských zdrojů a časové náročnosti projektu. Na konci každého projektu poté autor přikládá svůj vlastní názor na daný projekt.

V příloze B je přiložen souhrn tří hlavních projektů, kterými se práce zabývá. Celková projektová dokumentace k projektům je samozřejmě obsáhlejší. Zkrácenou verzi autor zpracoval dříve pro interní firemní potřeby.

4.1 Shrnutí všech projektů

Jak již bylo výše napsáno, práce rozebírá tři hlavní projekty, které jsou buďto aktivní, nebo firma aktuálně řeší možnosti jejich realizace. Dva projekty jsou zaměřeny na čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie. Projekty, které se zaměřují na strukturální fondy jsou: Zlepšení kvality ovzduší pomocí recyklace odpadového tepla a zefektivnění práce a vytvoření týmů. Další dva projekty jsou potom: Rozšíření firmy a kompletní inovace IT zázemí společnosti. Ne všechny projekty přímo ovlivňují slabé stránky společnosti v rámci SWOT analýzy, která byla zpracována dříve v práci, některé projekty využívají naopak příležitostí k dalšímu rozvoji.

4.2 Projekt: "Rozšíření firmy"

První projekt jak již název napovídá má za cíl zvětšit celkovou zastavěnou plochu společnosti novou halou. Jak by měla být hala uspořádána, k čemu by měla sloužit, je stále bodem diskuzí ve firmě. Hlavní jsou dvě možnosti. První možnost je, že by hala měla sloužit stejně jako stávající hala ke skladování, kontrole i výrobě. Nicméně spousta zaměstnanců, včetně autora práce, poukazuje na to, že přesun materiálu mezi halami, kde bude určitě otevřený prostor by byl složitý a v určitém ohledu zbytečný.

Mohlo by docházet k prodlevám ve výrobě, k poškození výrobků a celkově tok materiálu by nebyl optimalizován. Druhá možnost je přesunout celou sekci výroby do druhé, nové haly, a ve stávající hale by zůstalo pouze kontrolování kvality dílů a jejich následné montáže. S tím, že v druhé hale by byl vybudován sklad granulátu a pomůcek potřebných k výrobě, a stávající sklad v první hale by byl využíván pouze pro polotovary a díly určené k expedici.

Celková doba trvání projektu by měla být 5 let a to od roku 2012 do roku 2017. Realizace začala v průběhu roku 2012, kdy byly koupeny pozemky sousedící s firmou o celkové výměře 5 400 m² od města Chodova. V další řadě se jedná o dodavatele, který by byl schopen realizovat celou stavbu jako takovou. Stavba by se měla zahájit nejpozději na jaře roku 2015 a celá stavba by dle plánu měla být hotova nejpozději do konce roku 2016. V posledním roce by se jednalo o finální úpravy a uvedení do provozu. Časový údaj je velice nadsazený, počítá se s rezervním časem v rámci realizace pokud by byl projekt opožděn.

Hlavním cílem projektu je tedy stavba nové budovy a zvětšení kapacit společnosti. Předpokládaný odhad nové pracovní síly po dostavění nové budovy je zhruba 60 - 80 zaměstnanců v prvním roce. V dalším roce by se jednalo zhruba o stejný počet. Z toho minimálně 10 zaměstnanců by bylo přijato do administrativních oddělení.

Celkově společnost by měla z celkových nákladů uhradit 25%, 50% by měla financovat mateřská společnost a posledních 25% by měl financovat bankovní úvěr.

Autorovo zhodnocení projektu

Podle názoru autora je projekt dobře naplánovaný, nicméně je velice náročný na lidské a finanční zdroje. V současné době by se spíše společnost měla zaměřit na jiné projekty, které by stabilizovali její stav funkčnosti a nerozšiřovaly plochu působnosti. Realizací projektu sice společnost docílí zvětšení výroby a celkového objemu produkce. Nicméně pokud se jedná o zefektivnění výroby jako takové mohla by se firma zaměřit spíše na optimalizaci stávající haly, uspořádat tok materiálu více efektivněji, zároveň počítat do budoucnosti s rozšířením a také tomu optimalizaci uzpůsobit. Dalším bodem, na který by se společnost podle autora měla dříve zaměřit je inovace IT zázemí, které firmě chybí by se mohly objevit další, zbytečné výdaje, kterým lze předejít. Autor na tuto skutečnost několikrát poukazuje v práci, protože podle jeho názoru je to jeden z páteřních problémů firmy.

4.3 Projekt: "Zefektivnění práce a vytvoření týmů"

O projektu již v práci byla zmínka jako o jediném, který kdy firma realizovala v rámci čerpání dotací ze strukturálních fondů EU. Podpora je zajištěna v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost z fondu ESF. Realizace začala v průběhu roku 2012, v listopadu stejného roku pak byla alokována dotační částka na projekt. Hlavními úkoly jsou zefektivnit a zlepšit spolupráci mezi zaměstnanci a vytvoření pracovních skupin. Hlavním důvodem zvažování byl fakt, že zaměstnanci české firmy neradi spolupracovali a stále neradi spolupracují se svými kolegy z německých firem. Zaměstnanci často jezdí do německých společností v rámci školení kontroly dílů. Ať už jsou školeni či sami školí německé zaměstnance.

Projekt by měl být hotov do konce roku 2014, kdy by měly být splněny všechny tři hlavní cíle projektu. Prvním cílem, jak již bylo napsáno je zefektivnění práce jednotlivců a vytvoření nových pracovních skupin. Dále se jedná o školení klíčových zaměstnanců v rámci filozofie Kaizen. Posledním cílem je podpora pravidelné výměny zaměstnanců z české společnosti do německé společnosti a naopak.

Celková finanční alokace činí zhruba 6 mil. Kč, z toho celkově 3,8 mil. Kč by mělo být financováno z fondu ESF. Nicméně vyplacená částka činí dosud pouze 1,3 mil. Kč od začátku projektu.

Efektivnost projektu

Práce má jako jeden z hlavních cílů hodnocení efektivnost projektů spolufinancovaných z evropských fondů. Jakožto jediný, který je takto financován je zde tato podkapitola uvedena. Hodnocení efektivnosti investic do lidských zdrojů je obtížný úkol. Nedá se přímo vykalkulovat jako klasické hodnocení efektivnosti u ostatních investic, příkladem může být nákup stroje, který jasně určuje náklady na jeho pořízení a údržbu a jeho následné výnosy a zisk. Investice do lidských zdrojů se staly nedílnou součástí investic firem v moderním pojetí řízení podniku. Jedná se o dlouhodobou záležitost v rámci rozvoje. Autor zde dle dostupného elektronického zdroje navrhl tři způsoby, jak projektu zhodnotit efektivnost po jeho dokončení. Následující návrhy jsou popsány jako konkrétní, avšak není zde přiložen přímo příklad jejich koncepčního řešení. Můžou se v budoucnosti použít rovnou všechny tři způsoby postupně a poté zhodnotit přínos jako celku. Návrh je tak koncipován, jako tříúrovňový systém hodnocení efektivnosti.

- Znalostní test

První navrhnutý způsob je zaměřený se na ty zaměstnance, kteří prošli školením, o kterém byla řeč. Poté by se sestavil teoretický test zaměřený na znalosti, kterými by zaměstnanci po absolvování kurzu měli disponovat. Nemělo by se jednat o nějaký dlouhý test, malý dotazník s 10-15 otázkami postačí. Zároveň autor navrhuje, aby v dotazníku nebyly pouze uzavřené otázky, ale alespoň 1-2 otevřené otázky typu "Co byste dělal/a v situaci popsané níže". Dotazník by také měl být koncipován dle pozice daného pracovníka. Méně náročný pro řadové zaměstnance a více náročný pro vedoucí pracovníky se zaměřením na komunikaci a práci s pracovníky.

- Zjištění, jestli zaměstnanci získané poznatky používají v praxi

Druhý způsob a druhá část třístupňového hodnocení je zjistit, jestli poznatky, které zaměstnanci nabyli na školení používají v praxi a jestli se jimi řídí během své pracovní náplně. Tento bod autor navrhl v rámci zkušeností v jiné firmě, kde se takto hodnotí zaměstnanci svými vedoucími pracovníky. Jedná se o vytvoření hodnotícího formuláře, který by obsahoval jednotlivé body činností a standardů, které pomocí školení zaměstnanci mají vykonávat. Každá tato kategorie by obsahovala váhu v bodech, jakou dané problematice přisuzuje vedení. A pracovníci by poté podle toho, jestli danou věc dodržují či nikoliv dostali procentuální ohodnocení. Také by na tomto systému mohl fungovat systém ohodnocování zaměstnanců, avšak to by se práce odchýlila od tématu. V následující tabulce č. 8 autor znázornil zjednodušeně formulář hodnocení používání praktických poznatků v praxi, jak by mohl vypadat. Jak bylo napsáno výše každá kategorie hodnocení má jednotlivé podkategorie, které se přímo hodnotí u pracovníka. Tato tabulka je pouze ilustrativní. Pokud by se tento nápad opravdu zaváděl do praxe, autor práce doporučuje maximum bodů mít 100, aby se jednoduše mohli pracovníci poté porovnávat mezi sebou. Kategorie, které autor navrhl jako hlavní hodnocené jsou organizace pracoviště, organizace času a vedení pracovníků. S tím, že při hodnocení řadových zaměstnanců by poslední kategorie byla nahrazena kategorií vztahů na pracovišti. Jak zaměstnanci spolupracují a komunikují mezi sebou navzájem, jestli nejsou k sobě povýšení, arogantní atp.

Tab. č. 8: Systém hodnocení pracovníků v praxi

Body kategorie		Body činností		Činnost
Maximum	Získáno	Maximum	Získáno	
15	Organizace pracoviště			
		5		Pracovní pomůcky jsou čisté a uspořádané
		4		Pracovník udržuje čistotu pracoviště
		6		Před odchodem pracovník po sobě uklízí
20	Organizace času			
		10		Pracovník ví kdy a jaké úkoly plnit
		5		Pracovník chodí na směnu včas
		5		Itinerář prací je dodržován
25	Vedení pracovníků			
		12		Delegování úkolů probíhá jasně
		13		Pracovníci jsou průběžně kontrolováni
60		100		

Zdroj: Vlastní zpracování podle návrhu autora práce

- Změření dopadu na přímo výkonové ukazatele

Posledním bodem návrhu je buďto v souhrnu či u jednotlivých pracovníků hodnotit, jestli dané poznatky, které pracovník používá přímo ovlivňují jeho pracovní výkon či nikoliv. Můžeme brát v úvahu například počet zmetkových vyrobených dílů, či počet vyrobených kusů v určitém časovém úseku.

Autorovo zhodnocení projektu

Hodnocení skoro dokončeného projektu je složité. Podle názoru autora má jistě svoji hodnotu, autor sám se účastnil třídního školení Kaizen institutem. Zpočátku si autor nebyl jistý, jestli školení opravdu přinese něco nového do firmy, nebo ho zaměstnanci budou vůbec brát vážně. Avšak zezáčátku i zaměstnanci samotní byli skeptičtí, ovšem v průběhu několika týdnů a měsíců se rady, které školení prezentovalo, staly součástí jejich každodenní pracovní náplně. Jedná se o organizaci svého pracovního času, organizaci pracoviště a v neposlední řadě model efektivní komunikace, který sice nebyl součástí školení, ale ve stejné době se ve firmě rozpracovával také v rámci předešlého projektu. Jedná se o model, jak komunikovat mezi sebou či se svými nadřízenými a podřízenými, jaké informace sdělovat a jaké nikoliv. To vedlo k velice kladným výsledkům. Komunikační bariéry a šumy se minimalizovaly a každý zaměstnanec z této skutečnosti byl vysloveně nadšený.

4.4 Projekt: " Zlepšení kvality ovzduší pomocí recyklace odpadového tepla"

Poslední projekt uvedený v kapitole je zaměřen podle aktuálních výzev, které byly vyhlášeny směrem, aby společnost mohla čerpat finanční prostředky z fondů Evropské unie. Oblast podpory, na který je projekt zaměřen je oblast 2.1 Zlepšení kvality ovzduší. Návrh je zaměřen směrem na zpětnou recyklaci odpadního tepla, které se vytváří při výrobě plastových dílů a je vypouštěno do okolí firmy. Recyklace by měla mít za následek snížení úniku tepla do ovzduší a také snížení nákladů na vytápění.

Časový harmonogram v první části počítá s podáním žádosti o dotaci do konce března roku 2014. Dále poté je do konce roku 2014 nutné vyčlenit finanční prostředky na projekt. A do konce července 2015 by měl být projekt ukončen instalací zařízení odpadního tepla u stávající výrobní haly. U koncepčního časového harmonogramu se ale jedná ovšem pouze o předběžné odhady, které společnost odhaduje.

Hlavními cíli jsou následující body. První je zmenšení úniku odpadního tepla minimálně o 25% oproti stavu v roce 2013. Dále se jedná o snížení nákladů na ohřev teplé vody a nákladů na vytápění jak výrobní haly tak administrativní části minimálně o 25% oproti roku 2013. Vrcholným cílem je zajištění certifikace pro společnost ISO 50001, kterému by tento projekt měl dopomoci.

Finanční náročnost projektu je oproti ostatním uvedeným minimální, celkově se jedná o 1 mil. €. Celkově projekt obsahuje několik analýz, které by měly být zpracovány po zaslání žádosti o dotaci z fondů Evropské unie.

Autorovo zhodnocení projektu

Je pravdou, že projekt je zaměřen na čerpání prostředků z EU a ani není finančně nikterak náročný. Podle názoru autora by společnost neměla tomuto projektu věnovat takovou pozornost. jedná se pouze o návrh rozvoje v oblasti environmentální politiky. Existují mnohem větší problémy, kterým by firma měla věnovat pozornost. Jak již bylo uvedeno například optimalizace výrobního procesu nebo IT struktura. Další problematikou, kterou by se společnost měla zabývat je zhodnocení přínosů stávající environmentální politiky a jestli je opravdu potřeba další rozvoj v této oblasti. *Pozn. Od projektu v této době firma opravdu upustila, zaměřuje se na jiné a byl odložen na neurčito.*

4.5 Realizovatelnost

Podkapitola se zabývá rozdělením předešlých projektů podle jejich realizovatelnosti. Každý, z výše uvedených je zde hodnocen ve třech kategoriích. V rámci časové náročnosti, jeho finanční náročnosti a náročnosti na lidské zdroje. Celkem je pro každou kategorii vybráno 25 bodů, které se přerozdělí v rámci jedné kategorie všem. Celkově tedy je 75 bodů, které se přerozdělují. V žádné kategorii nelze celkově udělit v sumě více než 25 bodů. Body přiřazoval autor spolu s konzultantkou práce Ing. Helenou Chvojanovou. Body za jednotlivé kategorie jsou uvedeny v následující tabulce.

Autor se rozhodl uvést i poslední projekt "Recyklace odpadového tepla", i když se od něj v posledních měsících upustilo a to z důvodu, že firma zvažuje jeho realizaci v budoucnu, ale z důvodů vcelku velké finanční náročnosti, žádnému přímému užítku a dlouhé doby návratnosti investice z něj byl odsunut na poslední místo v pořadí realizace. Autor finanční stránku hodnotil dle svých předchozích zkušeností s realizací podobného projektu v jiné firmě.

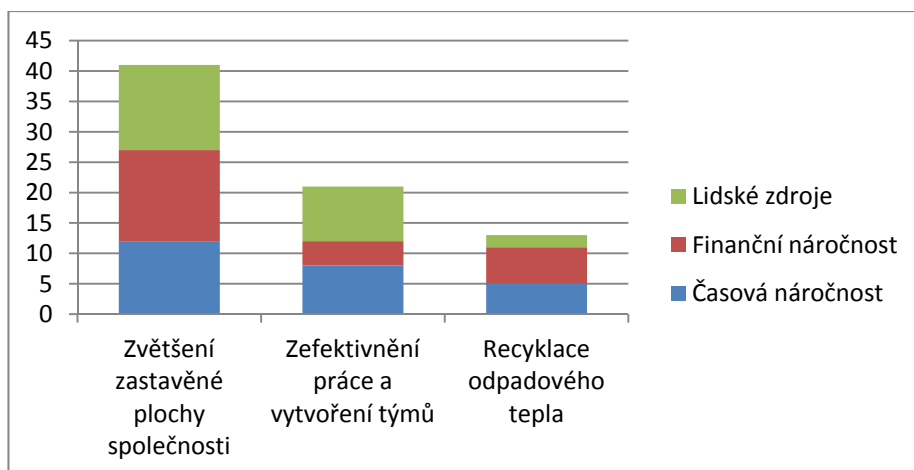
Tab. č. 9: Přiřazené body v rámci kategorií hodnocení projektu

Projekt	Časová náročnost	Finanční náročnost	Lidské zdroje	Celkem v %
Zvětšení zastavěné plochy společnosti	12	15	14	54,7
Zefektivnění práce a vytvoření týmů	8	4	9	30,7
Recyklace odpadového tepla	5	6	2	14,6
Celkem	25	25	25	75b /100%

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Celkové procentuální rozložení jednotlivých bodů podle kategorií je také přehledně znázorněno v následujícím grafu. Graf byl načrtnut tak, aby se jako 100% braly všechny sečtené body z tabulky č.9 v řádku. Např. u prvního projektu se jedná o 41 bodů, u třetího tedy o 11 bodů. Z těchto sta procent se následně vezme poměrová část bodů dle jednotlivých kategorií a ta procentuální část je zanesena do grafu. Na ose Y je poté znázorněn počet bodů. Na grafu můžeme vidět, že jasně převažuje finanční náročnost kromě druhého projektu, kde je hlavním kritériem problém času a lidských zdrojů. Zároveň i časová náročnost má velký podíl na celkovém rozložení.

Obr. č. 7: Procentuální rozložení podle kategorií v rámci hodnocení projektů



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

4.5.1 Časová náročnost

Dle kritéria časové náročnosti, jak můžeme vidět výše, je nejnáročnější plán zvětšení zastavěné plochy společnosti, který má celkové ohodnocení 12 bodů. V rámci kritéria časové náročnosti je projekt na vrcholu časové náročnosti i celková doba trvání, která je 5 let tomu nasvědčuje. *Pozn. Realizace, která je již v průběhu nicméně neubírá na jeho celkové časové náročnosti.* Jako druhý v pořadí je projekt zefektivnění práce a vytvoření týmů. Celkové ohodnocení je 8 bodů. Jedná se především o problematiku zdlouhavých školení pracovníků, které trvají i několik měsíců. Celkové školení jednoho pracovníka celým systémem Kaizen si vyžaduje přibližně půl roku, a to mluvíme pouze o jednom ze základních. Poslední v pořadí je recyklace odpadového tepla, které bylo uděleno 5 bodů. Instalace zařízení jako taková není tolik časově náročná, nicméně následné analýzy přispívají větší časové náročnosti. Jedná se především o analýzy efektivity, které se můžou porovnat s odhady, ale je nutné je provádět až po instalaci zařízení a uvedení do provozu.

4.5.2 Finanční náročnost

Zde byla hodnocena náročnost na celkové finanční zdroje pro jednotlivé projekty. Počítá se s celkovým úhrnem finančních prostředků dle jednotlivých aktivit v rámci jednoho projektu. Opět se ukázalo, že nejnáročnější se jeví stavba nové výrobní haly. Celkové ocenění činí 15 bodů. Zde byly přidělené body maximální a to z toho důvodu, že aktivita představuje největší slabou stránku. Finanční alokace se pohybuje v rámci desítek milionů, které pro firmu v současné době představují obrovskou investici, kterou

si nemůže dovolit. V pořadí druhá nejnáročnější investice se předpokládá, že by byla instalace zařízení pro recyklaci odpadového tepla. V rámci bodového ohodnocení zde byla ohodnocena celkem 6 body. Nejedná se o tak finančně náročný projekt na realizaci jako předchozí, nicméně investice se zde pohybuje také ve vysokých číslech. Poslední v kategorii je aktuální projekt, který zároveň čerpá dotace z fondů EU. Je jím "Zefektivnění práce a vytvoření týmů". Ačkoliv se může zdát neadekvátně drahý k jeho účelu, je ze všech tří uvedených nejméně náročný po finanční stránce.

4.5.3 Lidské zdroje

Poslední hodnocenou kategorií jsou lidské zdroje. V kategorii se projekty hodnotily tak, že se braly v úvahu pouze nároky na interní firemní lidské zdroje, nikoliv na externí pracovníky dodavatelských firem. Znovu první skončil projekt stavby nové výrobní haly, celkem se 14 body. Zde se jedná především o náročnost zaměstnat spoustu nové pracovní síly po dokončení projektu. Jak již bylo v práci napsáno firma by musela zaměstnat zhruba 60-80 zaměstnanců v prvním roce a v dalším přibližně stejné množství. Během stavby by náročnost na lidské zdroje nebyla tak vysoká. Jedná se především o kontrolní a dozorčí úkoly. Jako druhý přirozeně skončil projekt pro rozvoj zaměstnanců, který byl oceněn 9 body. V ohledu náročnosti na lidské zdroje je školení pracovníků náročné, protože při školení se nemohou pracovníci věnovat své náplni práce. Zároveň v průběhu se zjistilo, že je náročnější, než se předpokládalo. Z oddělení administrativy se účastní více lidí, než bylo původně zamýšleno. Na posledním místě se jedná o projekt recyklace odpadového tepla s 2 body. Zde na interní firemní zdroje není náročnost skoro žádná, jedná se pouze o zaměstnance, kteří by pomohli externí firmě při instalaci zařízení a spolupracovali s nimi po dobu instalace. Poté firma garantuje i servisní služby, takže o zařízení by se interní zaměstnanci nemuseli příliš starat.

4.6 Shrnutí

Podle toho jak je výše napsáno by autor doporučil následující pořadí jednotlivých projektů. Jako první by se měl podnik soustředit na dokončení plánu rozvoje zaměstnanců. Plán je skoro u konce, nicméně nebyly vyčerpány všechny prostředky z EU, tak, jak by bylo možné je čerpat. Otázkou je, jestli je chyba nedostatečné finanční alokace ze strany Evropských fondů vinou projektu jako takového nebo systému plnění podmínek pro udělení dotace. Autor tyto informace nezjistil. Pokud by byla chyba ve špatném plnění podmínek dotační politiky, tak je otázkou, či se s tímto problémem dá

stále něco dělat. Je možné v průběhu projektu ještě splnit podmínky pro plné udělení alokační částky či nikoliv? Pokud ano, co a v jakém časovém horizontu může firma udělat pro to, aby daná alokační částka byla vyčerpaná v plné výši? Hlavně předešlé otázky by si firma měla položit, aby mohla dále pokračovat v čerpání dotací ze strukturálních fondů. Zjistit, kde je chyba a napravit ji, či se jí příště vyvarovat, poučit se ze svých chyb. Projekt, který je v realizaci již několik let měl co nejdříve ukončit, aby se mohla firma zaměřit na další, důležitější, problémy.

Jako druhému z uvedených, by bylo dobré se věnovat stavbě nové firemní haly, pokud již je tento projekt v realizaci. Ale nejdříve než se firma pustí do realizace, bylo by dobré zvážit, jak již autor v práci poznamenal, optimalizaci stávající výrobní haly s přihlédnutím na stavbu nové budovy. Nicméně, pokud by znamenalo, že nová budova by nerozšířila plochu společnosti jako takovou a některé sekce výroby by se přesunuly do nové haly, nemá smysl optimalizace stávající haly. Je otázkou co firma preferuje. Pokud by se nejprve stavěla nová hala a některá pracoviště by se opravu přesouvaly, bylo by ideální během stavby vypracovat studii, jak uspořádat optimálně novou i starou výrobní halu a rovnou závěry použít při koncepčním řešení celé společnosti. Je pravdou, že firma je v současné době pod tlakem mnoha zakázek a jsou nároky na zvýšení výrobní a vývozní kapacity, nicméně výrobní hala není nafukovací a je potřeba postupovat systematicky. *Pozn. V současné době se ve firmě staví nový stropní jeřáb pro usnadnění manipulace s rozmístěním pracovišť a těžkých pracovních zařízení (například těžkých lisů na plastové díly).*

Úplně poslední projekt, na který se firma má podle autora zaměřit je projekt recyklace tepla. I když má nízké bodové ohodnocení v rámci náročnosti tento projekt není prioritou, kterou by se firma v současné době měla zabývat. Jedná se pouze o nadstandard, který firma může použít v rámci budoucího udržitelného rozvoje.

V další kapitole poté autor navrhuje inovaci IT zázemí společnosti, tento bod by autor zařadil mezi první a druhý projekt. Z důvodů budoucí potřeby rozvoje už by pak společnost tento problém nemusela řešit.

5 Návrh projektu: "Kompletní inovace IT zázemí společnosti"

Následující kapitola se zabývá konkrétním autorovým návrhem na zlepšení stávajícího stavu IT problematiky ve společnosti. Projekt, který autor navrhuje jako svoje řešení dané problematiky a doporučí ho firmě k jeho dalšímu rozpracování a postupné realizaci. Návrh navazuje na současné aktivity firmy v oblasti a dále je rozpracovává.

Projekt autor navrhl dle stávajícího stavu zázemí společnosti, jak již bylo řečeno v předešlých kapitolách. Zaměření je zde hlavně na inovaci veškerého informačně-technologického zázemí společnosti. Navrhované řešení je pouze rámcově s rámcovým časovým návrhem a přibližným, avšak reálným, finančním rozpočtem. Autor zde překládá pouze návrh daného projektu, nikoliv projekt jako celek.

Jedná se v první řadě o dokončení rozdělané implementace kupanelů¹⁴ a nových firemních telefonů. Dále autor plánuje zakoupení nové hardwarové techniky serveru. V současnosti je stávající server pod takovou zátěží, že se občas jednoduše pod zátěží vypne. Jedná se o možnost rozšíření stávajícího serveru, nebo zakoupení úplně nového a zapojení do systému. Návrh autora se tedy dělí na dvě části. První částí je návrh na vylepšení stávajícího stavu. To by obsahovalo výměnu stávající techniky za novou, výkonnější (tento návrh je také autorem dále rozebírán). Druhý návrh spočívá v zanechání původního stavu a nový nákup zařízení a koupení nových zařízení.

Dalším bodem, se kterým autor počítá v návrhu je rozšíření IT infrastruktury. V tomto směru autor označuje vytvoření nové místnosti pro hlavní server, která by měla vlastní klimatizované podmínky, které jsou u velkých a náročných serverů zapotřebí. Ale nejen to, myslí se tím i problém průchodnosti sítě. Jedním z hlavních problémů je tzv. "průchodnost sítě", která ve firmě je. Problém průchodnosti by musel být předmětem podrobnějšího zkoumání, ale dle prvních předpokladů se jedná o nedobře vyřešenou architekturu sítě. Autor navrhl přibližné nové řešení celkového modelu sítě, toto řešení je ovšem příliš technické pro potřeby této práce, je zde pouze zmíněno, avšak již zde není plně rozebráno.

¹⁴ V tomto smyslu se kupanelem rozumí interaktivní obrazovka, do které zaměstnanec podle svého přihlašovacího jména a hesla zadává počet dílů, které vyrobil a zkontroloval, aby byl jasný přehled o výkonnosti. Tento systém nahrazuje tištěnou podobu.

Dále autor navrhuje již přípravu pro zapojení nové budovy, pro kterou podnik již zakoupil pozemky a počítá s její stavbou v následujících letech. Viz. předešlé kapitoly. Jedná se o opatření, aby podnik již nemusel znovu investovat tímto směrem, ale rovnou počítal s eventualitou rozšíření a připravil své zázemí pro novou budovu.

Jako poslední bod autor doporučuje vytvoření nového IT oddělení pro celou firmu, které by celý systém mělo na starosti. Firma nedisponuje, v současné době, vlastními IT odborníky, což je v této době vážný nedostatek. Nelze poté pružně reagovat na případné problémy, které by v síti mohly nastat.

V následujících podkapitolách se pak autor více do hloubky věnuje jednotlivým problematikám a také přikládá přibližný finanční rozpočet daného projektu.

5.1 Stručné shrnutí projektu

Pro přehlednost zde autor uvádí shrnutí daného návrhu, aby se čtenáři přehledně orientovali v textu návrhu a v následující části práce. Zároveň je zde připojena nadstavba návrhu ohledně možnosti zabudování zařízení pro prioritizaci provozu sítě. Jedná se o switch¹⁵ s funkcí QOS¹⁶, který umožňuje jednotlivé požadavky pro server řadit podle důležitosti a zabránit zbytečným ztrátám připojení se serverem. Tato nadstavba je vyčíslena kapitole 5.4 Finanční rozpočet.

5.1.1 Rozšíření kapacit

Jak již bylo řečeno první návrhu, ta která je podrobněji rozebírána, počítá s rozšířením stávajících kapacit. Jedná se především o následující aktivity:

- Analýzy průchodnosti sítě
- Nákup nových, lepších jednotek serverů
- Zbudování dočasného řešení pro provoz
- Výměna a následný přechod k původním datům
- Nákup nových rack¹⁷ skříní na provozní halu
- Nákup nových switchů na provozní halu

¹⁵ Jedná se o přepínač v rámci firemní sítě, který přeposílá jednotlivé údaje napříč sítí. Má více možností vstupů/výstupů v některých případech i v rámci desítek zařízení.

¹⁶ QOS je systém pro podporu aplikací v rámci sítě bez omezování provozu a zátěže serveru

¹⁷ Systém úchytu serverových bloků v jednotné skříní

- Instalace rack skříní a switchů
- Rozšíření síťové dostupnosti k prostorám skladu
- Zřízení IT oddělení

5.1.2 Nakoupení nové techniky serveru

Druhému návrhu není v práci věnován velký prostor. V první řadě se jedná o rozšíření stávajících DELL bloků za nové IBM a to představuje pro firmu komplikace ohledně dodavatelských smluv. Řešení od firmy DELL je také k dispozici, ale pohybuje se v mnohem vyšších číslech a autor je v rámci finančních možností firmy nebral v úvahu. Dále by nejspíše bylo potřeba zbudovat klimatizované podmínky v místnosti. V současné době toto řešení není potřeba a ani v předchozím návrhu by nejspíš nebylo nutné, maximálně v budoucnu při přehřívání jednotek. Ovšem v tomto řešení, zbudování nového serveru a zařazení do provozu, by bylo dle současných odhadů nutné vybudovat hned při přechodu na dva hlavní serverové bloky.

Celkově se ovšem jedná o tyto aktivity:

- Analýzy průchodnosti sítě
- Nákup nových, lepších jednotek serverů
- Optimalizace serverové místnosti, zavedení nových vývodů pro nový server
- Implementace nového serveru
- Nákup nových rack skříní na provozní halu
- Nákup nových switchů na provozní halu
- Instalace rack skříní a switchů
- Zapojení nového serveru do systému
- Analýzy funkčnosti nového systému
- Rozšíření síťové dostupnosti k prostorám skladu
- Zřízení IT oddělení

Jak je výše znázorněno dle uvedených rámcových aktivit zavedení řešení nového serveru je mnohem složitější na realizaci než zlepšení stávajícího stavu. Autor se tedy druhému řešení dále, jak již bylo řečeno, v práci nevěnuje.

Třetí cesta, která se může použít je kombinace obou principů. Ve smyslu pořídit nový server, zapojit ho, ale nikoliv s bloky IBM, ale s bloky Dell, tyto kombinace nejsou velký problém. Většina náročných, páteřních aplikací pro fungování firmy by se přesunula na nový, výkonný server a druhý, který by zůstal v původní stavu by se věnoval pouze podpůrným aplikacím nebo jako úložný prostor pro soubory, ke kterým se nepřístupuje denně. Nicméně toto by znamenalo zbudovat buďto dvě oddělené páteřní sítě, nebo zapojit systém do současného, což by mohlo vést ke komplikacím ohledně provozu některých aplikací náročných na datový tok.

5.2 Cíle projektu

Autor práce určil pro tento projekt celkem 4 cíle. Vychází z předešlého popisu a měly by při jejich splnění vést k dalšímu udržitelnému rozvoji firmy. Tyto cíle byly navrhnutы tak, aby se daly plnit postupně a aby sloužily jako "osnova".

- Dokončení zapojení zařízení do firemní sítě
- Restrukturalizace a optimalizace infrastruktury informační sítě
- Příprava zapojení nové budovy
- Založení interního IT firemního oddělení.

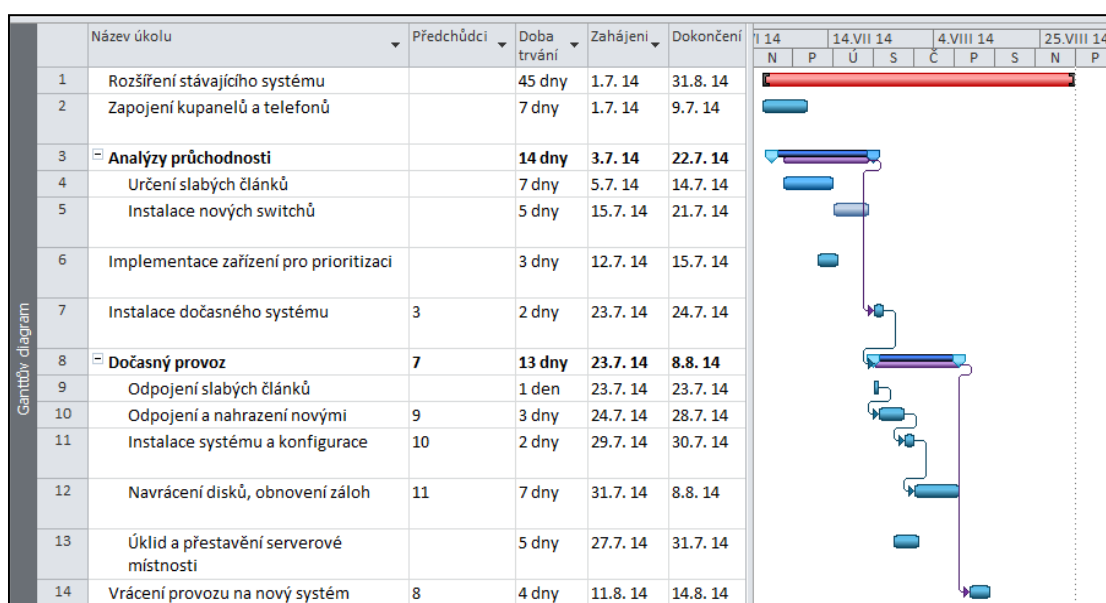
5.3 Časový harmonogram

Časový harmonogram uvedený v následující části je pouze rámcový. Roky dokončení jsou zde uvedeny předběžně, důležitý je časový harmonogram jednotlivých aktivit. Autor tyto rámcové aktivity přehledně zpracoval do počítačového softwaru MS Project a znázornil pomocí Ganttova diagramu na obrázku č.3 níže. Jedná se pouze o zobrazení prvních dvou cílů projektu. Další dva cíle jsou zobrazeny na obrázku č.4. Takto vyřešené je to z důvodu přehlednosti.

Situaci, která je popsána, předpokládá s rozšířením stávajících kapacit serveru a nikoliv instalací nového zařízení, ale pouze jeho výměny. Dalším předpokladem je, že by se daný projekt začal realizovat 1.7. 2014, jak je to na obrázku uvedeno a celá část projektu by neměla trvat déle než 45 dní. Pozn. Autor zde použil klasický standard dne

o 24h. Načrtnutý armonogram slouží pouze pro ilustrační účely a jedná se pouze o předběžné odhady, jak dlouho by jednotlivé aktivity trvaly. Na daném diagramu jsou znázorněny tučně souhrnné aktivity, které poté obsahují některé jiné, dílčí aktivity. Ne každá aktivita, jak je znázorněno má nutného předchůdce a nebo nutného nástupce. Jedná se například o zapojení kupanelů a telefonů. Další postup projektu není nutně spojen s tímto dokončením, další aktivita může začít i bez toho, aniž by se některá z předchozích aktivit dokončila.

Obr. č. 8: Ganttův diagram pro rozšíření stávajícího stavu

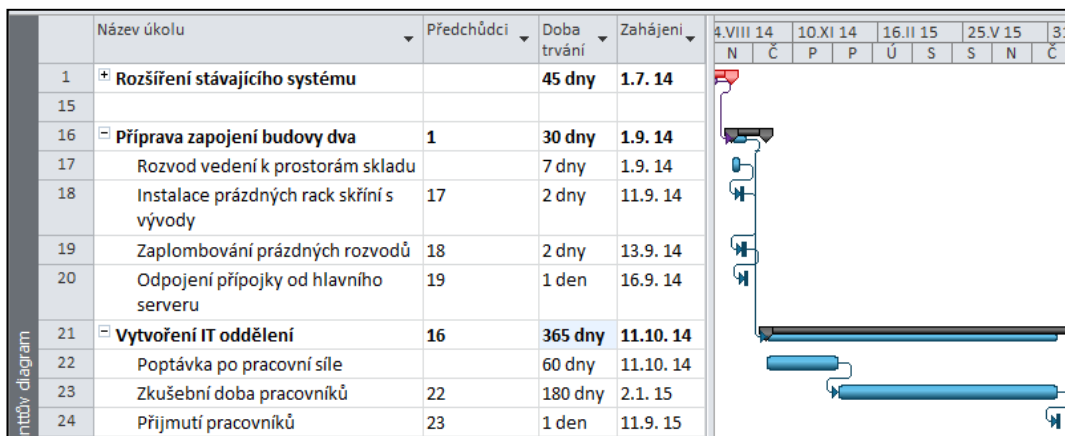


Zdroj: Návrh autora pro daný projekt, vlastní zpracování

Na obrázku č.4 níže poté autor znázornil podobným způsobem jako na předchozím obrázku aktivity, které vedou k dokončení dalších dvou cílů projektu. Jmenovitě tedy o přípravu zapojení nové budovy a také zavedení nového IT oddělení do firmy. Můžeme si všimnout, že druhá část projektu navazuje na první část, která je popsána výše. Zároveň si můžeme všimnout, že u těchto cílů má většina aktivit svého předchůdce, který by měl být dokončen než začne další aktivita. Celková předpokládaná doba splnění obou cílů je zhruba jeden rok. Počítá se zde minimálně s půlroční zkušební dobou pro pracovníky, kteří by v IT oddělení měli pracovat. Jedná se o požadavek firmy, že každý nastupující pracovník má půl roční zkušební lhůtu. Na diagramu není

vidět, kdy by celý projekt měl skončit, a to 11.9.2015 přijmutím pracovníků na stálý pracovní úvazek.

Obr. č. 9: Ganttův diagram pro zapojení budovy a vytvoření IT oddělení



Zdroj: Návrh autora pro daný projekt, vlastní zpracování

5.4 Finanční rozpočet

V poslední podkapitole autor navrhl rozpočet pro technickou stránku projektu. V tomto smyslu autor navrhl čtyři hlavní řešení. Dále je řešení rozšířeno pro zařízení pro serverovou místnost a pro zařízení na výrobní halu. Zařízení na halu se poté ještě dělí na zařízení se systémem QOS a zařízení bez systému QOS (v tabulce nazváno zařízení pro prioritizaci provozu). Jedná se především o rozdělení na instalaci úplně nového serveru a pouze vylepšení stávajícího serveru. Další rozdělení tedy autor použil na levnější a dražší řešení. V zásadě se jedná pouze o technickou část řešení. Jedná se o opatření, aby se pokryla větší škála variant, které by mohly nastat. Následně si pak rozhodne vedení firmy na základě jednotlivých analýz průchodnosti sítě a podle zátěže sítě samotné, které řešení jí více vyhovuje. V následujícím rozpočtu není uvedena cena lidské práce na projektu, není zde uvedena stavba nové serverové místnosti a ani vytvoření přímo klimatizované místnosti pro daný server. Autor nevidí nutnost instalovat přímo novou místnost či zavádět klimatizované podmínky pokud firma nepřistoupí k instalaci úplně nového výkonného serveru do stejné místnosti se starým serverem. Rozdělení řešení a ilustrační příklad jak číst tabulku s rozpočtem autor přikládá, jedná se o tab. č.10. Pro přehlednost autor také přikládá předpoklady řešení rozpočtu v tab. č. 11. Následující předpoklady jsou uvedeny na začátku další stránky.

Předpoklady daného řešení:

- Dokončení projektu interně v rámci firmy nikoliv externě
- Implementace řešení pomocí IT pracovníků z mateřské firmy
- Výběr řešení bez nutnosti instalace klimatizovaného zařízení
- Výběr řešení bez nutnosti stavby nové serverové místnosti

Tab. č. 10 : Jak číst rozpočet projektu

Levnější řešení	Dražší řešení
Nový server	Nový server
Celkem levnější nový server	Celkem dražší nový server

Rozšíření serveru	Rozšíření serveru
Celkem levnější rozšíření serveru	Celkem dražší rozšíření serveru

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, následující tab. č. 11 znázorňuje autorův rozpočet pro technickou stránku projektu. Jedná se o zařízení, která je nutné koupit při realizaci. Tabulka je celkově dělena na tři sekce. První dvě sekce jsou vylučitelné. Při přistoupení k jednomu řešení vyloučí řešení druhé. Je tím namysli Nový server nebo rozšíření stávajícího. Třetí sekce tabulky obsahuje rozpis halových komponent. Výlučné jsou tu dvě položky a to switche s funkcí prioritizace sítě (QOS) nebo bez této funkce, poté se jedná o switche s popisem v tabulce "Klasický model".

Celkově tedy můžeme vidět, že nejlevnější alternativou by bylo dokoupení úplně nového serveru v rámci levnějšího řešení. Autor se nicméně tímto řešením nezabýval z toho důvodu, že se jedná o neefektivní variantů z několika důvodů:

- Instalování tohoto řešení by pravděpodobně vedlo k nutnosti instalace klimatizovaného prostoru serveru.
- Kombinace IBM serveru a DELL serveru by mohla vést ke konfliktu mezi zařízeními a komplikace s podporou ze strany dodavatelů. Ať již ze strany kompatibility technické stránky, tak i kompatibility operačních systémů.

- V rámci chystaného rozšíření firmy je koupení bloků pro malé a střední firmy, které jsou IBM x3250M4 podle autora neefektivní.

Varianty, které autor doporučil k realizaci jsou následující. V obou případech autor doporučuje spíše rozšíření a inovaci stávajícího zařízení firmy, než-li úplně nový server. První varianta je nahrazení stávajících serverových bloků za bloky Dell, avšak je diskutabilní je jestli z levnější nebo z dražší části. V bodě rozhodování se mezi variantami musí rozhodnout vedení firmy po analýzách sítě které z daných řešení uplatní. Autor zastává názor, že pokud se informační struktura firmy bude rozvíjet stejným směrem jako doposud (požadavky na počet zařízení připojených k firemní síti stoupají, doba odezvy je požadována co nejnižší, data neustále proudí skrz firmu a i do sesterských společností a mateřské společnosti do Německa) bylo by moudřejší investovat větší peněžní částku a přistoupit k dražšímu řešení. Levnější varianta by se nemusela úplně firmě z dlouhodobého hlediska vyplatit. Bylo by pravděpodobné, že v následujících několika blízkých letech by se situace s přetíženou sítí opakovala a firma by řešila stejný problém. Zde autor bere v úvahu plány na rozšíření a zvažuje, že nová budova bude na požadavky sítě minimálně stejně náročná jako budova stará. Levnější varianta přestavby stávajícího serveru by vyšla podle výpočtů na 207.630 Kč s DPH. Jedná se ovšem o výměnu tří serverových bloků. Při výměně větší části se jedná o víceméně stavění nového serveru a při výměně více serverových bloků než tři, je již lepším řešením zvolit koncepční řešení úplně nového serveru. Tři bloky si firma stanovila interně jako maximální přípustnou hranici pro výměnu a nikoliv zařizování nového serveru. Při zvolení dražší varianty, by musela firma investovat přibližně 403.588 Kč s DPH pouze do instalací hardwarového konceptu. Zároveň firma musí počítat s dalšími náklady, které by s instalací předešlého navrhovaného řešení vplynuly. Avšak dané částky obsahují pouze aktivity přestavby páteřního serveru, nikoliv instalaci a nákup switchů na halu provozu, kde by jeden klasický switch s 26 porty přišel firmu na 12.129 Kč s DPH. Alternativou je switch s QOS, který ovšem neobsahuje tolik funkcí a proto je jeho cena 6.169 Kč s DPH. Dražší varianta je poté přibližně dvojnásobná, čítající částku 12.269 Kč s DPH. Autor sám by sáhl po řešení zařízení bez systému QOS a zároveň by sáhl po dražším řešení. 50 portový switch od firmy CISCO by pravděpodobně v následujících letech nebyl vůbec nutný k nahrazení ani po připojení celé řady dalších zařízení.

Tab. č. 11: Rozpočet projektu

Nový server	Levnější řešení		Dražší řešení	
Rack skříň	Eurocase GB8942	12 897	Eurocase GB8942	12 897
Router	CISCO RV320-K9-G5	5 140	CISCO RV016 VPN	9 869
Serverové bloky	IBM x3250M4	26 909	IBM x3550M4	51 059
Serverové bloky	IBM x3250M4	26 909	IBM x3550M4	51 059
Serverové bloky	IBM x3250M4	26 909	IBM x3550M4	51 059
Serverové bloky	IBM x3250M4	26 909	IBM x3550M4	51 059
Příslušenství	Kabel lan	1 799	Kabel lan	1 799
	Konektory lan	585	Konektory lan	585
Záložní zdroj	APC Smart-UPS SC 450VA	5 769	APC Smart-UPS 2200VA	29 440
Operační systém	MS Server IBM R2 2012	4 690	MS Server IBM 2012 R2	18 379
Celkem		138 516		277 205

Rozšíření serveru	Levnější řešení		Dražší řešení	
Serverové bloky	Dell PowerEdge R415	67 287	Dell PowerEdge R520	124 716
Serverové bloky	Dell PowerEdge R415	67 287	Dell PowerEdge R520	124 716
Serverové bloky	Dell PowerEdge R415	67 287	Dell PowerEdge R520	124 716
Záložní zdroj	APC Smart-UPS SC 450VA	5 769	APC Smart-UPS 2200VA	29 440
Celkem		207 630		403 588

Switche na halu	Levnější řešení		Dražší řešení	
Rack skříň	19" rack jednodílný 15U	3 659	19" rack jednodílný 18U	4 830
Prioritizace sítě	Levnější řešení		Dražší řešení	
Switch	HP 1910-24G Rackmount	6 169	HP 1910-48G Rackmount	12 269
Klasický model	Levnější řešení		Dražší řešení	
Switch	CISCO SG200-26P	12 129	CISCO SG200-50P	21 219

Zdroj: Vlastní zpracování dle portálů Alza.cz a Heureka.cz

5.5 Shrnutí

Autor tedy doporučuje rozšíření stávajících kapacit. Poté už je na firmě, které řešení si podle analýz stavu sítě vybere, a do kterého bude investovat. V rámci dlouhodobého hlediska je nejspíš moudřejší investovat větší částku, pokud tedy firma opravdu počítá s takovým rozvojem, jaký je naplánován. Je tím myšlena stavba nové budovy, nábor nových zaměstnanců atd. Silné a stabilní IT zázemí společnosti je podle autora v dnešní

době hlavní předpoklad udržitelného růstu podnikání. Tato práce se zabývá problematikou strukturálních fondů, na to se nesmí zapomenout. Projekt je navržen tak, že se v budoucím programovém období 2014-2020 jistě najde výzva, která tento projekt pokryje a společnost si bude moci zažádat o podporu při jeho realizaci. V minulém programovém období 2006-2013 byla přímo výzvy, do které by se tento projekt dal jednoduše zařadit. Nicméně společnost neměla dostatečné podklady a ani zájem do této oblasti investovat. V tab.č.5 uvedené na straně 23 této práce je jasně vidět, že se projekt dal zařadit pod výzvu "ICT a strategické služby". V budoucnu bude určitě další výzva, která bude nápomocna při realizaci tohoto řešení. Oblastí, ve kterých se dá čerpat dotace je mnoho. Může se jednat o výzvu v operačním programu "Podnikání a inovace pro konkurenci schopnost". Zároveň by tento krok inovace podniku měl vést k dalšímu růstu a postupnému zařazení podniku mezi velké podniky.

Závěr

Cíli práce bylo zamyšlení se nad ekonomickou efektivností podnikových rozvojových projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropské unie a návrh projektu pro udržitelný rozvoj podnikatelského prostředí. Oba tyto cíle byly podle názoru autora práce splněny.

V první části práce autor popsal problematiku strukturálních fondů, a aktuální strukturální politiky na rozmezí dvou programových období Evropské unie. V další části poté ve spolupráci s pracovníky firmy KH Cetto s.r.o. sestavil SWOT analýzu, se zaměřením na rozvojové projekty a na slabé stránky firmy. Po popsání slabých stránek společnosti se autor zaměřil na rozvojové projekty, které podle jeho názoru mohou pomoci firmě v následném udržitelném rozvoji.

První, ze zmíněných cílů tím, že byl navrhnout systém hodnocení školení pracovníků v rámci projektu zaměřeného na lidské zdroje, který je spolufinancován právě ze strukturálních fondů a zároveň byly položeny klíčové otázky, kterými by se firma měla zabývat, aby mohla dále čerpat prostředky. Práce zde připomněla důležitou věc, a to, že práce ohledně dotací z fondů EU nelze považovat za ukončené schválením dotace, ale také se musí dále v průběhu čerpání a realizace projektů stále kontrolovat, zda-li jsou podmínky pro udělení postupně plněné a společnost o slíbenou alokovanou částku nepřijde svými vlastními chybami.

Druhý cíl, který byl vytyčen autorem znamenal vytvoření návrhu projektu pro pokud možno nejslabší článek firmy. Návrh je v práci rozpracován a splňuje tento cíl. Cílem návrhu bylo přiblížit, jak může firma sestavit projekt pro rozvoj své informačně-technologické základny v návaznosti na svůj další rozvoj. Autor také udělal průzkum finanční stránky a v práci sepsal tak, aby si firma některé z navrhovaných řešení mohla sama vybrat.

Bakalářská práce byla jistě přínosem pro autora celkově. Více do hloubky se seznámil s problematikou strukturálních fondů i s firmou obecně, i když pracoval pro firmu jako externí pracovník některé věci ho obohatily v mnoha směrech. Autor zároveň doufá, že jeho spolupráce s firmou může pokračovat v budoucnu, ať již v rámci navrhovaného projektu, či jinak.

Seznam tabulek a obrázků

Tabulky:

Tab. č. 1: Operační programy pro programové období 2014-2020	11
Tab. č. 2: Rozdělení ČR dle klasifikace CZ-NUTS	17
Tab. č. 3: Kategorizace malého a středního podnikání	18
Tab. č. 4: Počet podniků, zaměstnanost a přidaná hodnota v EU v roce 2012	21
Tab. č. 5: Otevřené výzvy k 2.1.2014	23
Tab. č. 6: Kritéria pro hodnocení MSP aplikované na firmu KH Cetto s.r.o.	26
Tab. č. 7: SWOT analýza společnosti	29
Tab. č. 8: Systém hodnocení pracovníků v praxi	39
Tab. č. 9: Přiřazené body v rámci kategorií hodnocení projektu	41
Tab. č. 10 : Jak číst rozpočet projektu	51
Tab. č. 11: Rozpočet projektu	53

Obrázky:

Obr. č. 1: Počet MSP, přidaná hodnota a zaměstnanost v EU během let 2008-2012	19
Obr. č. 2: Vývojový trend MSP a velkých podniků 2008-2012	20
Obr. č. 3: Počet MSP ve změně rok od roku 2008-2012	20
Obr. č. 4: Organizační schéma koncernu KH Group	25
Obr. č. 5: Rozdělení vlastnických práv společnosti KH Cetto s.r.o.	27
Obr. č. 6: Kritéria pro hodnocení MSP aplikované na firmu KH Cetto s.r.o.	26
Obr. č. 7: Procentuální rozložení podle kategorií v rámci hodnocení projektů	42
Obr. č. 8: Ganttův diagram pro rozšíření stávajícího stavu	49
Obr. č. 9: Ganttův diagram pro zapojení budovy a vytvoření IT oddělení	50

Seznam použitých zkratk

- EU - Evropská unie
- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
 - Silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby
- NUTS - Nomenclature of Units for Territorial Statistics
 - Nomenklatura územních statistických jednotek
- HDP - Hrubý domácí produkt
- ČR - Česká republika
- ERDF - European regional development fund
 - Evropský fond regionálního rozvoje
- ESF - European social fund
 - Evropský sociální fond
- MSP - Malé a střední podniky
- ČSÚ - Český statistický úřad
- ES - Evropská společenství
- OP - Operační program
- KH - Kunststoff Helmbrechts
- AG - Aktiengesellschaft
 - Akciová společnost
- GMBH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung
 - Společnost s ručením omezeným
- ISO - International Organization for Standardization
 - Mezinárodní organizace pro standardizaci
- DIN - Deutsche Industrie-Norm
 - Německá průmyslová norma
- SRN - Spolková republika Německo
- IT - Informační technologie
- OS - Operační systém
- QOS - Quality of service
- IBM - International Business Machines
- VAV - Výzkumné a vývojové centrum

Seznam Zdrojů

Odborná literatura:

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s., ISBN 978-807-0439-753.

MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 2009, 215 s., ISBN 978-80-87029-56-5.

FIALA, Petr a Markéta PITROVÁ. *Evropská unie*. 2., doplněné a aktualizované vydání, Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2009, 803 s., ISBN 978-807-3252-236.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada, 2012, 332 s., Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje:

Česká republika. *Usnesení Vlády České republiky č.867* [online]. In: 28.11. 2012.

Dostupné z: <<http://www.smocr.cz/getFile.aspx?itemID=735656>>

NUTS classification. In: *European Commission* [online]. 2009, 2012 [cit. 2014-02-24].

Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/introduction>

Nařízení komise (ES) č. 800/2008: *Příloha č. 1: Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií* [online]. In: 2008. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/05-01-m-definice-msp-296-cz.pdf>>

SME Performance Review. In: GAGLIARDI, Dimitri, Patrice MULLER, Edward GLOSSOP, Cecilia CILIANO, Michael FRITSCH, Gabriela BRŤKOVÁ, Nuray Unluy BOHN, Demetrius KLITOU, Gavriel AVIGDOR, Chiara MARZOCCHI a Ronnie RAMLOGAN. *European Commission* [online]. 2013 [cit. 28.2.2014]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf>

Mýto pro nákladní automobily v Německu: Informace pro uživatele. In: [online]. 2014 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.toll-collect.de/fileadmin/content/Dokumente/PDFs/Informationen/Nutzerinformationen/nutzerinfo_cz.pdf>

Evropa 2020. In: *Evropská komise* [online]. 2014, 2014 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/europe2020/index_cs.htm>

KLEŇHOVÁ, Michaela a Jiří VOJTĚCH. *Úspěšnost absolventů středních škol ve vysokoškolském studiu, předčasné odchody ze vzdělávání.* In: [online]. Praha, 2011 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/VS_predcasne_odchody_2011_pro_www.pdf>

Headline indicators. Eurostat [online]. 2012, 10.04.2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/europe_2020_indicators/headline_indicators>

Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF). Euractiv [online]. 2004, 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.euractiv.cz/index.php?id=evropsky-fond-regionalniho-rozvo>>

Evropský sociální fond v ČR. Evropský sociální fond v ČR [online]. 2008, 2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>

Kohezní fond. Euractiv [online]. 2004, 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.euractiv.cz/kohezni-fond>>

Český statistický úřad. *Klasifikace územních statistických jednotek (CZ-NUTS) - 2011* [online]. 2004, 2011 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <<http://www.euractiv.cz/kohezni-fond>>

Panorama [online]. 2011 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag40/mag40_cs.pdf>

KOZELSKÝ, Tomáš a Jana MAJCHRÁKOVÁ. EU OFFICE ČESKÉ SPOŘITELNY. *Víceletý finanční rámec EU 2014 - 2020* [online]. 2013 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_vfr_2014-2020.pdf

DÍTĚ, Martin. *Co přinese další rozpočtové období 2014 - 2020?* [online]. 2013 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=programovaciobdobi2014-2020>

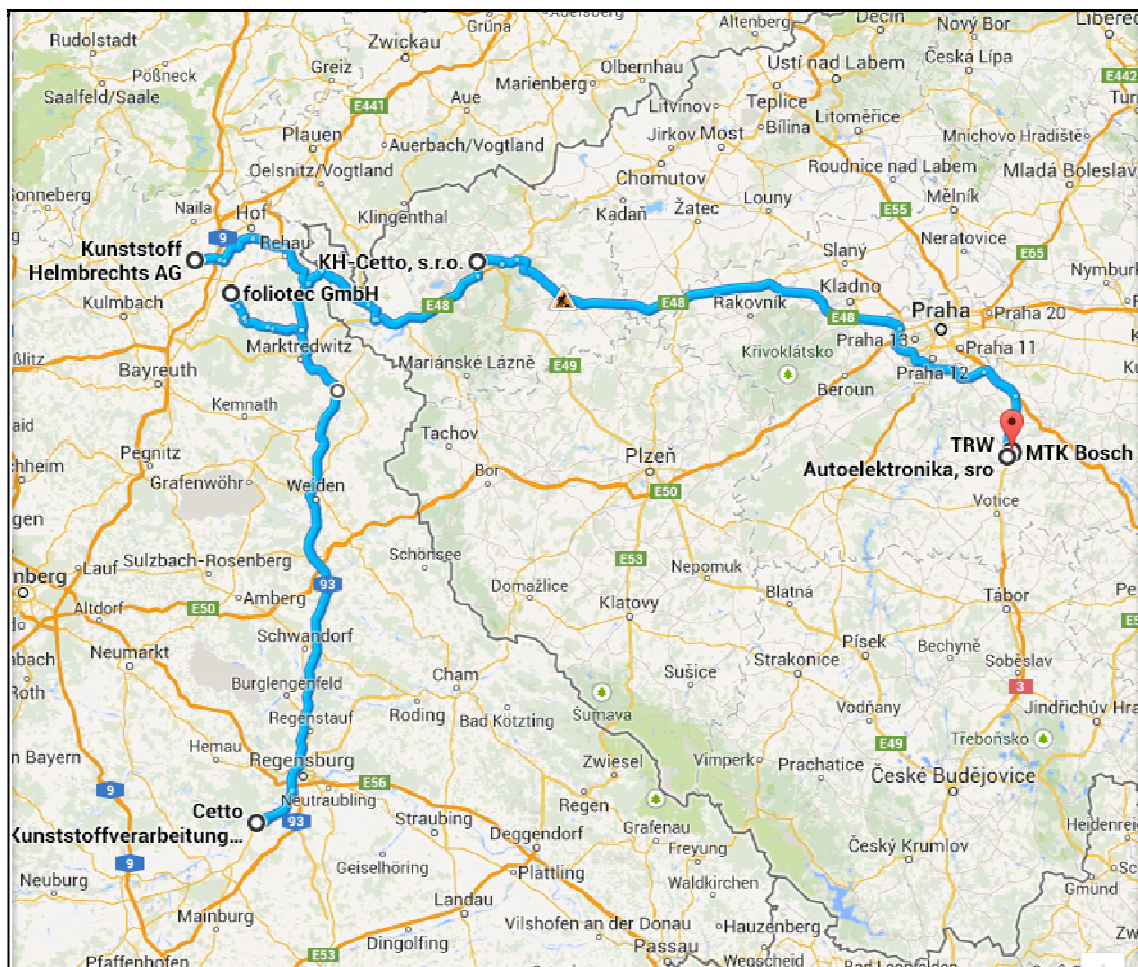
Seznam příloh

Příloha A: Umístění firmy KH Cetto a jejich klíčových dodavatelů a odběratelů

Příloha B: Zkrácená projektová dokumentace k projektům

Příloha A

Umístění firmy KH Cetto, s.r.o.



Zdroj: maps.google.com

Příloha A znázorňuje umístění firmy KH Cetto, s.r.o. a jeho klíčových dodavatelů, německých firem Cetto, KH AG, Foliotec GmbH a jeho klíčových odběratelů TRW Autoelektronika, s.r.o. a MTH Bosh.

Příloha B

Název projektu	Zvětšení zastavěné plochy firmy
----------------	--

Časový harmonogram projektu

1. Fáze: Do konce roku 2012

V této fázi jde o jednání o nákupu stavební parcely s č. 2479/15

2. Fáze: Do července 2014

Výběr zadavatelské firmy a dále zpracování projektu stavby firmou

3. Fáze: Do konce roku 2016

Kompletní revitalizace a hrubá stavba nové budovy

4. Fáze Do konce roku 2017

Konečné úpravy a následné uvedení do provozu

Předpokládaný postup projektu

- 1) Nákup parcely od města Chodova pro rozšíření zastavěné plochy
- 2) Určení maximální alokované částky pro stavební realizaci
- 3) Hledání dodavatele, který by realizoval stavební část projektu
- 4) Stavební část projektu
- 5) Nákup / přesun zařízení ze stávající budovy
- 6) Finální úpravy

Stručný popis projektu

Cíle projektu jsou výše uvedené body. Na konci tohoto projektu by se zastavěná plocha společnosti měla z původních 3500 m², což je současný stav zvětšit o 4500 m². V průběhu projektu bude koupena parcela s parcelním číslem 2479/15 v rámci katastrálního území Dolní Chodov [652172]. Tato parcela poté bude revitalizována a zastavěna dle projektu stavby zpracovaného dodavatelem. Celková finanční alokace na tento projekt činí 19 mil. €. 0,5 mil. € by mělo dle plánu být využito na nákup pozemku. Celková finanční alokace je uvedena výše. Z celkové maximální částky připuštěné na tento projekt je 25% kryto z vlastních zdrojů společnosti, 50% z této částky by pak měla být kryta mateřská firma KH Deutschland. A posledních 25% by bylo řešeno dlouhodobým úvěrem mateřské společnosti od banky Commerzbank.

Název projektu	Zefektivnění práce a vytvoření týmů
----------------	--

Finanční náročnost projektu	
Celková alokace (CZK)	6 250 000
Školení KAIZEN	1 250 000
	Pozn. Prostředky z EU
	3 861 780,69

Časový harmonogram projektu
<i>Do konce roku 2014</i> Splnění všech cílů tohoto projektu

Cíle projektu
1) Zefektivnění práce jednotlivých zaměstnanců, zařazením do týmových pracovních skupin 2) Podpora kaizen systému řízení pomocí školení KAIZEN institutu 3) Rámcová podpora spolupráce s mateřkou společností a sesterskými společnostmi v rámci výměny zaměstnanců

Stručný popis projektu
Projekt se celým názvem nazývá "Efektivní práce a řízení heterogenních pracovních týmů s využitím diversity managementu v KH-Cetto s.r.o." Jedná se o projekt rozvoje pracovních týmů v závislosti na rozvinutí vztahů na pracovišti napříč různými odděleními firmy. Hlavním cílem projektu je zvýšení kvalifikovanosti a odbornosti pracovníků v rámci spolupráce s kolegy z německých sesterských či mateřských firem. Zároveň má tento projekt za cíl snížit individualitu pracovníků a více podporovat kolektivní práci a odpovědnost.

Název projektu	Zlepšení kvality ovzduší pomocí recyklace odpadového tepla
-----------------------	---

Časový harmonogram projektu

1. Fáze: Do konce března 2014

Schválení daného projektu firmou/zaslání žádosti o dotaci ze strukturálních fondů

2. Fáze: Do konce roku 2014

Vyčlenění finančních prostředků na realizaci projektu

3. Fáze: Do července 2015

Instalace daného zařízení pro recyklaci odpadního tepla u stávající výrobní haly

Cíle projektu

- 1) Zmenšení úniku odpadního tepla minimálně o 20%
- 2) Zpětné využití odpadního tepla na druhotné aktivity (vytápění společnosti)
- 3) Příprava pro rozšíření certifikace na certifikát ISO 50001
- 4) Snížení nákladů na vytápění a ohřev min o 25%.

Stručný popis projektu

Tento projekt, zaměřený na rozvinutí Environmentální politiky firmy má za úkol zmenšit tepelné ztráty přebytečného tepla, které jsou vyprodukovány při výrobě plastových dílů. Tato výroba produkuje značné množství odpadního tepla, které není dále zpětně využíváno. Dle analýz by instalace zařízení na recyklaci tohoto tepla a následné úspory energií měli mít za následek snížení úniků odpadního tepla mimo areál firmy o 20% a dále snížit náklady na vytápění také o 20%. V rámci tohoto projektu tedy byly vytyčeny takové cíle, aby byly splnitelné. Zároveň tento projekt má za cíl připravit firmu na vyšší certifikaci ohledně ochrany ŽP. A to jmenovitě na certifikát ISO 50001. Jedná se o další rozšiřující certifikát v oblasti ochrany ovzduší. Tento projekt by mohl být částečně financován ze strukturálních fondů EU, z oblasti podpory 2.1. Zlepšení kvality ovzduší.

Abstrakt

Chvojan, P. *Strukturální politika EU a její přínos pro udržitelný rozvoj podnikatelského prostředí*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni, 61 s., 2014

Klíčová slova:

strukturální fondy, strukturální politika, Evropská unie, projekt

Bakalářská práce na téma "Strukturální politika EU a její přínos pro udržitelný rozvoj podnikatelského prostředí" se v první části zaměřuje na vysvětlení strukturálních fondů a strukturální politiky EU do roku 2020. Zaměřuje se hlavně na přínos pro oblast malého a středního podnikání. V další části se zabývá konkrétní firmou a jejími rozvojovými projekty. K identifikaci slabých stránek společnosti slouží SWOT analýza. V poslední části autor popisuje konkrétní rozvojové projekty firmy a konkrétní projekt, navrhnutý pro rozvoj nejslabší stránky společnosti, je řešen pomocí strukturálních fondů.

Abstract

Chvojan, P. *Structural policy of EU and its contribution for sustainable development of the business area*. Bachelor thesis. Cheb: Fakulty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 61 s., 2014

Key words:

structural funds, structural policy, European union, project

This bachelor thesis "Structural policy of EU and its contribution for the sustainable development of the business area" in first part focuses on an explanation of the European structural funds and structural policy of EU by year 2020, mainly on a contribution for the small and medium enterprises. A specific company and its development projects are described subsequently. Weaknesses of the company are identified by consultations with employees. A SWOT analysis is elaborated. In the last part of this thesis the specific development company projects are described. The particular project, proposed for an improvement of the company weakest points, is solved using the structural funds of EU at the end.