

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomika malého a středního podnikání s přihlédnutím  
k využití vhodných nástrojů podpory podnikání**

**The Economics of Small and Medium-sized Enterprises with  
Regard to the Use of Suitable Tools Business Support**

Nikola Červenková

Plzeň 2013

## **Zadání**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

*„Ekonomika malého a středního podnikání s přihlédnutím k využití vhodných nástrojů podpory podnikání“*

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

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za pomoc a cenné rady při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti PILSEN TOOLS s.r.o. za pomoc a poskytnuté informace.

# Obsah

ÚVOD .....	7
<b>1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY.....</b>	<b>8</b>
1.1 Význam malých a středních podniků.....	9
<b>2 PODPORA PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Možnosti podpory malých a středních podniků v ČR.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Finanční instituce.....	11
2.1.2 Ostatní organizace.....	12
2.1.3 Vládní organizace .....	13
2.1.4 Nevládní organizace.....	14
<b>2.2 Podpora malého a středního podnikání na území EU.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Fondy EU .....	15
<b>2.3 Operační program Podnikání a inovace .....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Programy podpory využitelné ve společnosti PILSEN TOOLS .....	17
<b>3 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Základní údaje o společnosti .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Činnost společnosti PILSEN TOOLS .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Stručný popis projektu .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Tržní analýza .....</b>	<b>21</b>
3.4.1 Analýza konkurence.....	21
3.4.2 Analýza zákazníků.....	22
<b>3.5 Marketingový plán.....</b>	<b>23</b>
3.5.1 SWOT analýza.....	24
3.5.2 Marketingový mix .....	26
<b>3.6 Finanční situace .....</b>	<b>28</b>
<b>4 NÁVRH PROJEKTU .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Popis projektu.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Popis současného stavu.....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Nový stroj.....</b>	<b>30</b>
4.3.1 Výběr stroje .....	31
<b>4.4 Harmonogram.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5 SWOT analýza projektu.....</b>	<b>32</b>
<b>4.6 Rizika projektu .....</b>	<b>33</b>

<b>4.7</b>	<b>Publicita projektu</b> .....	<b>34</b>
<b>4.8</b>	<b>Další náležitosti projektu</b> .....	<b>34</b>
<b>4.9</b>	<b>Rozpočet projektu</b> .....	<b>35</b>
<b>4.10</b>	<b>Finanční plán projektu</b> .....	<b>36</b>
4.10.1	Plán příjmů .....	36
4.10.2	Plán nákladů .....	36
<b>4.11</b>	<b>Výkaz zisku a ztráty</b> .....	<b>37</b>
<b>4.12</b>	<b>Cash Flow</b> .....	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Účetní rentabilita</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Doba návratnosti</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3</b>	<b>Čistá současná hodnota (ČSH)</b> .....	<b>40</b>
<b>5.4</b>	<b>Vnitřní výnosové procento</b> .....	<b>41</b>
<b>5.5</b>	<b>Index rentability</b> .....	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>REALIZACE PROJEKTU</b> .....	<b>42</b>
<b>6.1</b>	<b>Program Inovace</b> .....	<b>42</b>
<b>6.2</b>	<b>Postup pro získání dotace</b> .....	<b>43</b>
<b>6.3</b>	<b>Realizace projektu</b> .....	<b>44</b>
<b>6.4</b>	<b>Další kroky</b> .....	<b>45</b>
<b>6.5</b>	<b>Chyby při žádosti o dotaci</b> .....	<b>46</b>
<b>6.6</b>	<b>Přínosy pro podnik</b> .....	<b>47</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>48</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>49</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>49</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>55</b>

## Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o problematice malých a středních podniků a možnostech jejich podpory. Malé a střední podniky tvoří více než 99 % [8] všech podnikatelských subjektů v České republice a je potřeba jim věnovat speciální pozornost. Oproti velkým podnikům mají značnou nevýhodu, nemají dostatečné množství finančních prostředků, aby se mohly zapojovat do náročnějších projektů. Z tohoto důvodu existuje několik možností, jak malé a střední podniky podporovat.

Cílem této bakalářské je zpracovat projekt a posoudit jeho ekonomickou efektivnost a možnosti jeho realizace.

Problematice malých a středních podniků se věnuje první kapitola, která vymezuje jejich výhody a nevýhody a také kvantitativní rozdělení.

Druhá kapitola je zaměřena na možnosti podpory podnikání v České republice a v Evropské unii. Jsou zde rozebrány jednotlivé organizace, které podporu podnikání zajišťují. Tyto organizace lze rozdělit na organizace poskytující služby nebo finance. Dále je zde blíže popsán operační program Podnikání a inovace a vybrány programy podpory využitelné v podniku PILSEN TOOLS s.r.o.

Další kapitola této práce pojednává o podnikatelském záměru společnosti PILSEN TOOLS s.r.o., která patří do skupiny středních podniků. Jsou zde zmíněny základní informace o společnosti a její činnosti, tržní a marketingová analýza a stručný popis zamýšleného projektu.

Samotným projektem, který se týká „Inovace výroby otočného hrotu“, se zabývá čtvrtá kapitola. Je zaměřena na popis projektu, důvod jeho realizace a zároveň obsahuje informace potřebné k jeho realizaci.

Pátá kapitola se zabývá hodnocením efektivnosti projektu. Podnik si před jeho realizací musí ověřit, zda je pro něj výhodný.

Závěrečná kapitola této bakalářské práce popisuje způsob realizace projektu. Je zde zmíněn cyklus žádosti o dotaci ze strukturálních fondů a nejčastější chyby žadatelů.

# 1 Malé a střední podniky

Malé a střední podniky mají v ekonomice významné místo a tvoří 99,8 % všech podniků v EU. V Evropě existuje 19 milionů malých a středních podniků, které zaměstnávají více než 74 milionů osob.[12]

Na základě Doporučení Evropské komise č. 96/280/EC bylo vytvořeno následující rozdělení, které je důležité i pro využívání podpory MSP dle zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Toto rozdělení vzniklo z potřeby sjednocení vymezení MSP v rámci členských zemí. Využívají se čtyři kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a podniků. Hlavním kritériem je počet zaměstnanců a doplňkovými výše ročního obrátu, celková hodnota aktiv a nezávislost. [12]

ČR vychází z následujícího rozdělení [13, s. 22]

## Mikropodnik

- Zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- Roční obrat anebo roční bilanční suma do 2 mil. eur, tj. Kč podle platného kurzu k euru
- Nezávislost

## Malý podnik

- Zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
- Roční obrat anebo roční bilanční suma nepřesahuje 10 mil. eur
- Maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP

## Střední podnik

- Zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
- Roční obrat nepřesahuje 50 mil. eur nebo roční bilanční suma nepřesahuje 43 mil. eur
- Maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP



**Podle České správy sociálního zabezpečení [13, s. 23]**

Malé organizace

- Do 25 zaměstnanců

Velké organizace

- Nad 25 zaměstnanců

**Podle Prostatu [13, s. 23]**

Malé podniky

- Do 20 zaměstnanců

Velké podniky

- Nad 20 zaměstnanců

*„Nezávislost znamená, že podnik nemůže být považován za malý nebo střední, jestliže je 25 % nebo více procent kapitálu nebo hlasovacích práv přímo nebo nepřímo ovládáno subjektem, který nesplňuje definici malého a středního podnikání.“ [14, s. 37]*

## **1.1 Význam malých a středních podniků**

Malé a střední podniky jsou protipólem monopolů. V dnešní době, kdy se prohlubují globalizační tendence a nastupují multinárodní společnosti na domácí trh, se malé a střední podniky snaží posilovat své postavení a proti těmto monopolům bojovat. Monopoly jsou vytlačovány z trhu, ale stále nacházejí nové mezery na trhu, kde se nadále rozvíjejí. Hledají co nejlepší uplatnění na místním trhu a snaží se plnit individuální přání. Malé a střední podniky dokážou na rozdíl od velkých podniků pružně reagovat na situaci na trhu a provádět drobné inovace. Udržují se v oblastech, které nejsou pro velké podniky atraktivní. [12]

Malé a střední podniky obvykle nejsou ve vlastnictví zahraničních subjektů. Obvykle reprezentují místní trh, místní kapitál a místní poměry. Výnosy z podnikání zůstávají v daném regionu (státě). Malé a střední podniky oživují region – poskytují pracovní místa a mohou mít i ekonomický přínos (např. sponzor charity). Podnikatelé, kteří vlastní MSP jsou méně anonymní, většinou žijí v regionu, kde podnikají. Okolí je zná a má tendence podnikatele kontrolovat. [12]

Malé a střední podniky mají své výhody, ale samozřejmě i nějaké nevýhody, což ukazuje následující tabulka (Tab. 1).

**Tab. 1: Výhody a nevýhody MSP**

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednodušší řídicí struktura</li> <li>• pružná reakce na situaci na trhu</li> <li>• účast na inovačním procesu</li> <li>• vytváření nových pracovních příležitostí</li> <li>• zmírňují negativní důsledky strukturálních změn</li> <li>• dodavatelé pro velké podniky</li> <li>• pomáhají rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízký tržní podíl (nižší získaná rentabilita)</li> <li>• nedostatek kapitálového vybavení</li> <li>• inovace nižšího řádu</li> <li>• problém se zapojením do náročných výzkumných projektů</li> <li>• ztížený vstup na zahraniční trhy</li> <li>• nedostatek vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>• vyšší náklady při respektování technický předpisů</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle [2, s. 128] a [12, s. 22]

## 2 Podpora podnikání

Malé a střední podniky jsou oproti velkým podnikům značně znevýhodněné. Z tohoto důvodu je těmto podnikům ve všech průmyslově vyspělých zemích věnována speciální pozornost. [2]

### 2.1 Možnosti podpory malých a středních podniků v ČR

Podpora malých a středních podniků v ČR vychází ze zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malých a středních podniků. Tato podpora může mít formu: [12]

- záruky za bankovní úvěry, za leasing a návrhy na účast v obchodní veřejné soutěži,
- příspěvku na úhradu úroků z bankovních úvěrů,
- úvěru se sníženou úrokovou sazbou,
- návratné finanční výpomoci,
- příspěvku a dotace.

Podpora rozvoje MSP v ČR se zaměřuje na zlepšení přístupu MSP ke kapitálu na realizaci podnikatelských záměrů, přístupu k zvýhodněným informacím a poradenským službám a na zjednodušování legislativy v oblasti daní, účetnictví, celní administrativy a vstupu do podnikání. [2]

Z tohoto důvodu v ČR existují instituce, které podnikům poskytují podporu. Podpora může být dvojího typu, a to finanční a poskytující služby.

#### 2.1.1 Finanční instituce

**Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB)** je instituce, která poskytuje podporu malým a středním podnikům prostřednictvím záruk a zvýhodněných úvěrů. Využívá k tomu prostředky ze státního rozpočtu a strukturální fondů. [21]

Finanční prostředky jsou poskytovány, pokud jsou splněny základní podmínky obsažené v programech podpory. Podporované projekty se musejí týkat průmyslové, stavební nebo řemeslné výroby, služeb včetně lékárnických a zdravotních, obchodu, tuzemské vodní dopravy a osobní hromadné dopravy regionálního významu (kromě taxislužby). [12]

**Česká exportní banka, a.s. (ČEB)** poskytuje státní podporu vývozu. Financuje vývozní úvěry a poskytuje další služby související s vývozem.[12]

**Exportní garanční a pojišťovací společnost (EGAP)** je státní úvěrová pojišťovna, zaměřená na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a komerčním rizikům, které jsou spojené s vývozem zboží a služeb z České republiky. EGAP poskytuje všem českým vývozcům své pojišťovací služby. Toto pojištění se uskutečňuje se státní podporou, což znamená, že stát ručí za závazky EGAP, které vznikly pojistnou smlouvou a z pojištění vývozních úvěrových rizik. [12]

### **2.1.2 Ostatní organizace**

**Banky** specializující se na financování podnikatelských aktivit malých a středních podnikatelů nabízejí těmto subjektům vedení *běžného účtu*. Může být veden v tuzemské i zahraniční měně. Většina bankovních institucí poskytuje *kontokorentní úvěr*, který slouží podnikům k překonání výkyvů v cash-flow, k doplnění zásob a drobným opravám, atd. Je stanovena limitní částka, která se po splacení automaticky obnovuje. [12]

Dále banky nabízejí *podnikatelské úvěry*. Podniky pro splnění standardních podmínek musejí předložit podnikatelské oprávnění a finanční výkazy za poslední dva roky, aktuální finanční výkazy za poslední čtvrtletí, dále potvrzení, že nedluží na státu na daních, sociálním a zdravotním pojištění. Většina bank požaduje nějakou formu záruky - ručení nemovitostí, pohledávkami z bankovního styku, bankovní zárukou ČMZRB. [12]

Výhodou těchto úvěrů je relativní rychlost jejich schválení a při splnění určité podmínky mohou podnikatelé získat výhodnější úrokové sazby. [12]

**Czech Venture Partners s.r.o.** je poradenská společnost, která hledá investiční příležitosti pro investory rizikového kapitálu a zabývá se analýzou projektů, jejich monitorováním až po jejich výsledek. [12]

**Business angel**, individuální investor, vkládá kapitál, určité know-how, odborné znalosti i kontakty do podniku, o kterém si myslí, že je perspektivní. Jeho snahou je zhodnotit vložené finanční prostředky v předem určeném časovém období. Po skončení tohoto období podíl prodá. [12]

### 2.1.3 Vládní organizace

**Ministerstvo průmyslu a obchodu** (MPO) založilo několik institucí, které mají poskytovat zvýhodněné poradenské služby malým a středním podnikům. **Ministerstvo pro místní rozvoj** (MMR) se soustředí na programy pro podporu příslušných regionů, i přeshraniční spolupráci. [12]

**CzechInvest**, agentura pro podporu podnikání a investic, má za úkol posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic, jak z oblasti výroby, strategických služeb, tak technologických služeb. [14, s. 99]

Mezi další úkoly CzechInvestu patří propagace České republiky v zahraničí jako vhodné lokality pro umístování mobilních investic či předkládání žádostí o investiční pobídky nadřízeným orgánům. [14, s. 99]

CzechInvest sídlí v každém krajském městě, má třináct regionálních poboček. Pobočky poskytují zájemcům informace o možnostech podpory ze strukturálních fondů. [14]

**CzechTrade** je organizace, která podporuje obchod. Hlavním cílem této organizace je upevňovat a prosazovat pozici českých exportérů v zahraničí. CzechTrade získává informace o zahraničních trzích (např. jaká je výše celních sazeb v určité oblasti, jaké jsou možnosti založení firmy v zahraničí, jaká je legislativa na určitém území). V souvislosti s těmito informacemi poskytuje své služby prostřednictvím zahraničních kanceláří. Tyto kanceláře pomáhají svým klientům po celou dobu zahraničních obchodů – od vyhledání potencionálního partnera, zastupování při jednání či přípravě konkrétních kontraktů. [12]

**Regionální poradenská a informační centra** (RPIC) nabízí malým a středním podnikatelům cenově zvýhodněné úvodní konzultace a poradenské služby, poskytuje informace o možnostech podpory z operačních programů, pomáhá zprostředkovat bankovní úvěry, poskytuje pomoc při zpracování podnikatelských plánů a realizačních projektech a zajišťuje vzdělávací semináře pro podnikatele. [12, s. 25]

Poradenská centra jsou rozmístěná po celé ČR, celkem jich je 34. Mají za úkol zlepšovat využívání prostředků ze strukturálních fondů na podporu malého a středního podnikání. [14]

**BusinessInfo.cz** poskytuje přehled o jednotlivých dotacích z evropských fondů či státního rozpočtu. Tento portál byl vytvořen MPO a organizací CzechTrade, aby zlepšoval informovanost o možnostech podpory podnikání. [14]

#### **2.1.4 Nevládní organizace**

**Hospodářská komora (HK)** je nezávislá organizace, která chrání a zastupuje zájmy svých členů. Podporuje všechny podnikatelské aktivity, kromě lesnictví, zemědělství a potravinářství. V těchto oblastech působí Agrární komora. Hospodářská komora má za úkol informovat o hospodářských a ekonomických podmínkách a právních předpisech, které se týkají domácích i zahraničních podnikatelských aktivit. Poskytuje poradenské a konzultační služby o možnostech rozvoje podpory podnikatelské činnosti a vzdělanosti. Také se zabývá řešením problémů ohledně zaměstnanosti a zajišťuje odbornou přípravu k výkonu povolání. [14]

**Agrární komora (AK)** poskytuje své služby podnikatelům v zemědělství, potravinářství a lesnictví. V oblasti podpory podnikání plní podobné funkce jako Hospodářská komora a navíc sleduje a vydává rozhodnutí týkající se trhu se zemědělskými produkty a potravinami. [12]

**Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR)** založená na dobrovolném a nepolitickém základě vystupuje za malé a střední podniky, živnostníky i jejich organizace v rámci ČR. Radí svým členům při zakládání podniku a jeho rozvoji, poskytuje informace o možné spolupráci v rámci EU a při výběru vhodných projektů. Asociace spolupracuje s vládou ČR, českými i zahraničními institucemi, spolupodílí se na tvorbě legislativy a snaží se vytvářet lepší podnikatelské prostředí prostřednictvím svých názorů k aktuálním ekonomickým a sociálním problémům, které projednávají správní a legislativní orgány. [14]

**Asociace inovačního podnikání ČR (AIP ČR)** se zaměřuje na oblast inovačního podnikání, transfer technologií a vědeckotechnické parky. Je občanským sdružením, která má pomoci rozvíjet inovační prostředí v ČR. Vytvoření nového produktu a jeho úspěšné uvedení na trh je cílem inovačního podnikání. AIP se zaměřuje na konečného uživatele (inovační firmy, vědecko-technické parky, pracoviště výzkumu a vývoje). AIP zajišťuje, aby subjekty působící v oblasti inovačního podnikání spolupracovaly a předávaly si své zkušenosti a poznatky. [12]

**Unie malých a středních podniků ČR** je oficiálním zástupcem malých a středních podniků v rámci EU. Prostřednictvím této unie mohou podnikatelská sdružení komunikovat s evropskými orgány. Unie malých a středních podniků se podílí na odstraňování byrokratických překážek, které brání hospodářskému rozvoji, zasahuje do oblasti podpory svobodného podnikání a ochrany hospodářské soutěže. [12, s. 29]

## **2.2 Podpora malého a středního podnikání na území EU**

Česká republika svým vstupem do EU, 1. května 2004 zároveň vstoupila do prvního zkráceného programovacího období, které platilo v letech 2004-2006. Nyní se nachází ve druhém programovacím období 2007-2013.

### **2.2.1 Fondy EU**

Hospodářská a sociální soudržnost Evropské unie je v současném programovacím období realizována prostřednictvím strukturálních fondů a fondu soudržnosti. Strukturální fondy se dále člení na Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). [14 a 30]

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)** je z hlediska objemu finančních prostředků největším ze strukturálních fondů. Snižuje rozdíly v úrovni jednotlivých regionů a oblastí, které jsou geograficky znevýhodněné a také míru zaostávání znevýhodnění regionů (venkov, městské oblasti). [14] Zabývá se především modernizací a zlepšováním hospodářství. [26] Prostředky z tohoto fondu se využívají na financování produktivních investic (pomáhají chránit a vytvářet pracovní místa), investic do infrastruktury či k financování rozvoje vnitřního potenciálu (opatření, která podporují místní a regionální rozvoj). [12]
- **Evropský sociální fond (ESF)** snižuje rozdíly v zaměstnanosti na úrovni celostátní, regionální a místní. [14] Je zaměřen na oblast zaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů (vzdělávání, rekvalifikace). [26]
- **Fond soudržnosti (kohezní)** je určen členskými zeměmi, jejichž HDP na obyvatele nedosahuje 90 % HDP zemí Evropské unie. [14] Je určen na financování projektů z oblasti životního prostředí, rozvoje dopravy (transevropské dopravní sítě, podpora veřejné dopravy), energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie. [26]

*„Čerpání disponibilních prostředků je vázáno na splnění přísných podmínek, a to na straně administrativy spravující jednotlivé operační programy, tak i na straně žadatelů a potencionálních příjemců podpory.“ [16]*

ČR má v současném programovacím období 24 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tematicky, sedm regionálně, další dva jsou určeny pro hlavní město Prahu a zbytek se týká evropské územní spolupráce.

### **2.3 Operační program Podnikání a inovace**

Operační program Podnikání a inovace (OPPI) navazuje na operační program Průmysl a podnikání, který byl v České republice platný ve zkráceném programovacím období 2004-2006.

Cílem OPPI pro programovací období 2007-2013 je zvýšení konkurenceschopnosti české ekonomiky a přiblížení inovační výkonnosti sektoru průmyslu a služeb na úroveň evropských průmyslových zemí. [15]

OPPI patří mezi tematické operační programy v cíli **Konvergence**. Tento cíl se zaměřuje na zlepšování podmínek pro růst zaměstnanosti, na podporu výzkumu, vývoje a inovací, ochranu životního prostředí a efektivitu státní administrativy. Je financován z ERDF, ESF a Fondu soudržnosti. [14]

Z hlediska finančních prostředků je OPPI třetím největším českým operačním programem. Je na něj vyčleněno 3,04 mld. EUR z fondů EU a z českých veřejných zdrojů má být ještě navýšen o dalších 0,54 mld. EUR. OPPI je financován Evropským fondem pro regionální rozvoj (ERDF) a je řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. [31]

Tento operační program slouží pro financování projektů, které se uskutečňují na území České republiky, kromě území hlavního města Prahy. [16]

Operační program Podnikání a inovace se skládá ze **7 prioritních os** (Tab. 2), které se dále dělí na menší logické celky, oblasti podpory, vymezující jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny. [31]



**Tab. 2: Operační program Podnikání a inovace**

Prioritní osa	Programy podpory
1. Vznik firem	Start
2. Rozvoj firem	Progres, Záruka, Rozvoj, ICT v podnicích, ICT a strategické služby
3. Efektivní energie	Ekoenergie
4. Inovace	Inovace, Potenciál
5. Prostředí pro podnikání a inovace	Spolupráce, Prosperita, Školící střediska, Nemovitosti
6. Služby pro rozvoj podnikání	Poradenství, Marketing
7. Technická pomoc	Technická pomoc při řízení a implementaci OPPI, Ostatní technická pomoc

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 2.3.1 Programy podpory využitelné ve společnosti PILSEN TOOLS

V této části analyzujeme a vybereme programy podpory, které by mohla společnost PILSEN TOOLS využít.

Společnost funguje od roku 1999, a z toho důvodu nemůže využít podporu z první prioritní osy, tedy z programu **Start**, který je určen pro začínající podnikatele.

Druhá prioritní osa je zaměřena na zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků, které mohou zavádět nové výrobní technologie, či zlepšovat rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání. [15] Společnost by mohla využít podřízeného úvěru z programu **Progres**. Projekty jsou v rámci tohoto programu financovány podřízeným úvěrem až do výše 20 mil. a dalším externím zdrojem (bankovní úvěr, leasing) a to nejméně v částce podřízeného úvěru. Program je určen podnikům realizujícím investičně náročnější projekty na rozvoj. Tyto projekty se mohou týkat nákupu strojů a zařízení do vlastních či pronajatých prostor nebo rekonstrukce, nákupu nebo výstavby budov a doplnění strojů a zařízení. [16] Další programy v rámci druhé prioritní osy nejsou pro společnost vhodné. Programy **Záruka** a **Rozvoj** jsou určeny regionům se soustředěnou podporou státu, kam region Jihozápad

nepatří. [16] Program **ICT a strategické služby** podporuje růst a konkurenceschopnost ICT sektoru v ČR [10], do kterého společnost PILSEN TOOLS nepatří, což znamená, že program je v rozporu s její činností. V současné době společnost neplánuje ani nákup nového informačního systému, a proto ani program **ICT v podnicích** není vhodný.

Třetí prioritní osa má za úkol podporovat podnikatele ve snižování energetické náročnosti výroby a využívání druhotných, obnovitelných zdrojů. Společnost neplánuje využívat obnovitelné a druhotné zdroje, takže program Eko-energie není vhodný.

Program, který by mohla společnost PILSEN TOOLS využít patří do čtvrté prioritní osy, jenž podporuje zavádění nových inovačních technologií výrobků a služeb. Program **Inovace** je určen pro všechny podnikatele, není omezen velikostí podniku. Cílem tohoto programu je zlepšení inovační aktivity podniků. V případě tohoto programu je podpora vyplácena prostřednictvím dotace. Mezi typové projekty patří inovace produktu, procesu či zavedení nového způsobu organizace firemních procesů a spolupráce s firmami a veřejnými institucemi. [16]

Podnik v současné době neplánuje ani zakládání výzkumných center, a proto nevyužije možnost získání dotace z programu **Potenciál**.

Programy z páté prioritní osy podporují spolupráci podniků se subjekty z oblasti výzkumu a vývoje. Společnost se v současné době nechce stát členem odvětvového seskupení, ani nemá v plánu zakládat a rozvíjet podnikatelské inkubátory a inovační centra, nebude provádět výstavbu školícího střediska ani výstavbu podnikatelské zóny. Z tohoto vyplývá, že programy **Spolupráce**, **Prosperita**, **Školící střediska** a **Nemovitosti** nejsou pro společnost vhodné. [16]

Cílem šesté prioritní osy je posílit rozvoj poradenské a informační služby pro podnikání. [10] Program **Poradenství** nesouvisí s činností společnosti, protože neposkytuje poradenské služby. Společnost se neúčastní mezinárodních veletrhů, tudíž ani podpora z programu **Marketing** nemůže použít.

### **3 Podnikatelský záměr společnosti PILSEN TOOLS s.r.o.**

Pro úspěšný vznik nebo rozvoj podniku je potřeba mít dobře sestavený podnikatelský záměr projektu, který chce firma realizovat. Jedná se o dokument skládající se z několika částí: [3]

- charakteristiky podniku,
- analýzy trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- finanční situace podniku,
- příloh.

Podnikatelský záměr slouží pro vnitřní potřeby podniku, ale i pro potřeby vnější. Pokud podnik realizuje projekt prostřednictvím cizího kapitálu nebo formou nenávratné podpory (dotace), musí přesvědčit poskytovatele kapitálu o tom, že daný projekt je kvalitní. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pomoci získat a přesvědčit investora k poskytnutí potřebných finančních prostředků. [3]

#### **3.1 Základní údaje o společnosti**

Společnost vznikla 1. 10. 1999 pod názvem ŠKO-TOOLS s.r.o. Navazuje na činnost společností ŠKODA NÁŘADÍ, ŠKODA OPRAVNA STROJŮ a ŠKODA UNITECH s.r.o., od které odkoupila aktiva a přijala její zaměstnance. Název PILSEN TOOLS s.r.o. (dále jen PILSEN TOOLS) používá od 1. 12. 2008. [36]

**Název:** PILSEN TOOLS s.r.o.

**IČO:** 25237314

**Sídlo:** Plzeň, Tylova 57, okres Plzeň-město, PSČ 316 00

**Statutární orgán:** jednatel – jedná samostatně

2 prokuristi – zastupují společnost společně

**Základní kapitál:** 200 000,-- Kč

**Předmět podnikání:** nástrojařství, zámečnictví, kovoobráběčství; výroba, opravy a montáž měřidel, tepelné zpracování kovů, výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd, galvanizérství, výroba strojů a zařízení pro

všeobecné účely, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, zprostředkování obchodu a služeb. [32]

### **Obr. 1: Logo společnosti**



Zdroj: [37]

V současné době zaměstnává kolem 200 zaměstnanců. Více než 50 % zaměstnanců tvoří dělníci. Společnost patří do kategorie středních podniků. [36]

Společnost se snaží stále zlepšovat své postavení na trhu a být pro své zákazníky atraktivnější. V říjnu 2012 získala certifikát systému managementu kvality ISO9001:2008, který je platný do října 2015. Tento certifikát je vystaven na následující činnosti - vývoj a výroba nářadí, vstřikovacích a lisovacích forem; opravu a modernizaci zdvihacích zařízení a obráběcích strojů, nákup, skladování a prodej nářadí. [36]

Cílem podniku je dodávat kvalitní upínací a obráběcí nástroje a poskytovat kvalitní služby týkající se opravy strojů.

### **3.2 Činnost společnosti PILSEN TOOLS s.r.o.**

Společnost PILSEN TOOLS se zabývá výrobou nářadí, opravou strojů a také prodejem nářadí a nástrojů ve vlastní maloobchodní prodejně, která se nachází v Plzni, Borská 49.

**Divize Nářadí** se zabývá vývojem, konstrukcí a výrobou řezného a upínacího nářadí, měřidel, speciálních nástrojů, vstřikovacích a lisovacích forem a ručního nářadí. Společnost PILSEN TOOLS plní i individuální požadavky zákazníků. [34]

**Divize Opravna** strojů nabízí opravu, výrobu a modernizaci zdvihacích zařízení (např. mostový, portálový otočný jeřáb), opravu obráběcích strojů, výrobu ocelových konstrukcí a svařenin a opravu el. motorů a zařízení. [35]

**Maloobchodní prodejna** není zaměřena jen na prodej pro strojírenské podniky, ale i pro širokou veřejnost. Do jejího sortimentu patří: [36]

- **řezné nářadí** – vrtáky, frézy, břitové destičky, závitníky atd.

- **upínací nářadí** – nožové držáky, frézovací hlavy, frézovací trny, upínky, svorníky, otočné hroty, upínací nářadí
- **měřidla** – posuvná měřítka, ocelová měřítka, výškoměry, úchylkoměry, tvrdoměry, dutinoměry, rýsovací potřeby, závitové, spárové, radiusové měrky, mikrometry atd.
- **běžné nářadí** – klíče, šroubováky, pilníky, kleště, sekáče, nůžky na plech atd.
- **chemie** – chladící kapaliny, řezné kapaliny, řezné pasty, lepidla na závity, tuširovací pasty, keramické pasty, tekutý kov, odmašťovače atd.
- **ruční el. nářadí** – vrtačky, aku šroubováky, úhlové brusky, kotoučové pily, pásové strojní pily atd.
- **brusivo** – brusné kotouče, řezné kotouče, brusné kameny, brusné pasty, smirková plátna, lamelové kotouče, dia orovnávače atd.

### 3.3 Stručný popis projektu

Společnost PILSEN TOOLS s.r.o. se potýká s problémem, který se týká opotřebených strojů. Postupně dochází k modernizaci technologického vybavení. Předmětem tohoto projektu je výměna dosavadních starých kopírovacích soustruhů SP12 novým CNC soustruhem.

### 3.4 Tržní analýza

#### 3.4.1 Analýza konkurence

Společnost PILSEN TOOLS s.r.o. má několik konkurentů. Jedná se o jiné průmyslové podniky. Každý z nich je pro společnost konkurentem pouze v určité oblasti výroby.

#### Upínací nářadí

V oblasti upínacího nářadí (otočné hroty) má společnost konkurenci v Německu, a to společnost **RÖHM**, která nabízí své nářadí prostřednictvím katalogů a prodejců. Ve způsobu distribuce se od společnosti PILSEN TOOLS liší - dodává pouze specializovaným podnikům.

Za konkurenta v této oblasti můžeme považovat i Čínu, která vyrábí levné napodobeniny upínacího nářadí. Toto nářadí není kvalitní, ale i přesto své zákazníky má.

### Obráběcí nářadí

Mezi obráběcí (řezné) nářadí se řadí výroba vrtáků a fréz. V této oblasti je velkým konkurentem společnost **Gühring, s.r.o.**, sídlící v Plzni na Sulkově. Zaměřuje se na výrobu řezného nářadí pro průmyslovou výrobu. Společnost PILSEN TOOLS s.r.o. toto nářadí také vyrábí, ale nemá tak úzce zaměřenou výrobu a zabývá se výrobou i jiného nářadí (např. obráběcích a závitových nožů). Z tohoto důvodu někteří zákazníci při výběru dodavatele řezného nářadí upřednostňují specializovanou společnost **Gühring, s.r.o.**

### Opravná stroje

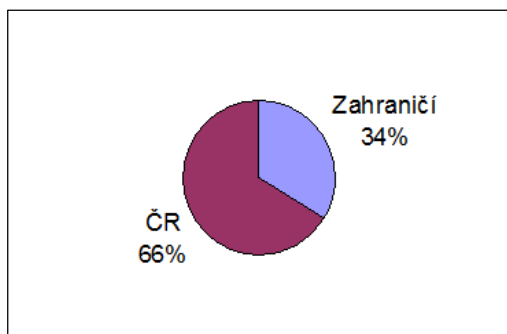
Konkurentem v oblasti opravy strojů je **Škoda Machine Tool a.s.**, která provádí větší opravy a ve větším objemu než PILSEN TOOLS s.r.o. Opravou a modernizací těžkých obráběcích strojů se také zabývá společnost **SELME iZ, s.r.o.** z Holýšova.

#### 3.4.2 Analýza zákazníků

Zákazníky společnosti PILSEN TOOLS s.r.o. tvoří průmyslové společnosti, pro které společnost vyrábí požadované produkty.

Společnost působí na domácím a zahraničním trhu (Obr. 2). Zahraniční zákazníci jsou z USA, Kanady, Taiwanu, Slovenska, Rakouska, Německa a Kazachstánu. [37]

**Obr. 2: Struktura zákazníků společnosti PILSEN TOOLS**



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Mezi zákazníky patří společnost **ŠKODA AUTO a.s.**, **TATRA a.s.** a **ZETOR TRACTORS a.s.**, pro které se průběžně (podle potřeby) vyrábějí speciální měřidla a výrobní přípravky, které zjednodušují jejich výrobu.

Významným zákazníkem je také společnost **DOVER CZ, spol. s r.o.**, jejíž zakázky se týkají dílů nápojových linek. Tato výroba je specifická svou náročností a přesností výroby.

PILSEN TOOLS vyrábí frézy pro společnosti **WIKOV, VÍTKOVICE, PILSEN STEEL a.s.** Jedná se o odvalovací frézy pro odvalovací kola, frézy pro šneková kola a očišťovací frézy pro odlitky. Pro ostatní zákazníky je PILSEN TOOLS schopna vyrábět i speciální tvarové frézy, ke kterým se strojírenství vrací. Všechny podniky si nemohou pořídit CNC centrum, které je schopné tyto tvary vyrobit. Těmito frézami lze vyrábět různé tvarové plochy na klasických frézách.

Izraelská společnost ISCAR Ltd., na území ČR zastoupena pobočkou **ISCAR ČR s.r.o.**, se zaměřuje se na vývoj, výrobu a celosvětovou distribuci obráběcích nástrojů a řezných materiálů. [27] Společnost PILSEN TOOLS pro ni vyrábí speciální nástroje s výměnnými břitovými destičkami (VBD).

Protahovací a protlačovací hroty se nejčastěji vyrábějí pro společnosti **Toyoda Gosei Czech** a slovenské společnosti **Tatravagónka a.s. a Martimex a.s.**

Společnost PILSEN TOOLS se jako jedna z mála zabývá tepelným zpracováním výrobků, protože se jedná o ekologicky a energeticky náročnou výrobu. Při této technologii se musí dodržovat přesně stanovené výrobní postupy. Mezi zákazníky tepelného zpracování patří **ŠKODA POWER a.s., ŠKODA JS a.s., WIKOV Gear** a **Hofmeister s.r.o.**

Největším a nejvýznamnějším zahraničním odběratelem je kanadská společnost **SOWA Tool**, která je odběratelem otočných hrotů pro USA a Kanadu. Pro společnost PILSEN TOOLS je náročné si tohoto zákazníka udržet, protože SOWA Tool patří mezi zákazníky s vyššími nároky. Průběžně požadují nový design výrobku, jeho vylepšené parametry apod. [6 a 37]

### **3.5 Marketingový plán**

Skládá se z marketingového mixu a SWOT analýzy. Marketingový plán je důležitou součástí každého podniku. Pomáhá mu zaměřit se na činnosti, jejichž prostřednictvím může dosáhnout svých cílů. Pokud chce být podnik úspěšný, musí hlavně pochopit své zákazníky a nabízet jim takové produkty a služby, které očekávají. [29]

### **3.5.1 SWOT analýza**

SWOT analýza se skládá ze dvou částí, a to analýzy interního a externího prostředí.

**Analýza interního** neboli vnitřního **prostředí** se týká silných a slabých stránek podniku, či projektu. Mezi silné stránky patří samotné úspěchy podniku – to v čem je lepší než ostatní. Slabé stránky jsou opakem silných, jedná se o to, v čem podnik není tak dobrý. Podnik by neměl své slabé stránky zatajovat a své silné naopak přeceňovat. SWOT analýza by měla podávat pravdivý obraz o podniku.

**Externí analýza** se naopak zaměřuje na vnější prostředí, na okolí podniku. Podnik v této části popisuje své příležitosti a hrozby. Příležitosti představují pro podnik užitek. Tyto faktory by měly pomoci překonat slabé stránky. Hrozby jsou opakem příležitostí. Jedná se o faktory, které podnik omezují a snižují jeho možnosti k růstu. [39]

#### **3.5.1.1 SWOT analýza společnosti PILSEN TOOLS s.r.o.**

SWOT analýza společnosti PILSEN TOOLS je zpracována na základě informací získaných z osobních rozhovorů a interních materiálů společnosti. [6]

##### **Silné stránky**

- inovace výroby – společnost postupně modernizuje technologické a strojní vybavení
- individuální přístup ke každému zákazníkovi
- stálí zákazníci
- tradice – společnost navazuje na tradiční strojní výrobu společnosti ŠKODA
- certifikát ISO

##### **Slabé stránky**

- starší stroje – méně efektivní výroba
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků

##### **Příležitosti**

- vstup na nové trhy
- nalezení a zaměstnání kvalifikovaných pracovníků
- školení pracovníků



## Hrozby

- konkurence
- pokles poptávky
- pohyb měnového kurzu

Ze SWOT analýzy vyplývá, že pro společnost PILSEN TOOLS je důležitá **inovace výroby**. Společnost postupně obměňuje strojní a technologické zařízení. Díky tomuto kroku je pro své zákazníky atraktivnější. V dnešní době, kdy existuje velká konkurence, je potřeba, aby společnost byla lepší než ostatní a dokázala vycházet svým zákazníkům vstříc. Jinak tomu není ani ve společnosti PILSEN TOOLS - svých zákazníků si zde váží a jsou ochotni plnit **jejich individuální požadavky**. Své výrobky a služby společnost dodává do ČR, i do zahraničí. O spokojenosti zákazníků svědčí skutečnost, že zákazníci se do společnosti se svými zakázkami vracejí. Jak již bylo zmíněno výše, společnost má řadu **stálých zákazníků**. Výhodou společnosti je i její **tradice**. Společnost byla sice založena až v roce 1999, ale její tradice je mnohem delší. Navazuje na činnost společností ŠKODA NÁŘADÍ, ŠKODA OPRAVNA STROJŮ a ŠKODA UNITECH s.r.o. Úspěchem společnosti PILSEN TOOLS je dlouhodobé vlastnictví **certifikátu managementu kvality ISO9001:2008**. Díky tomuto certifikátu je pro své zákazníky zárukou dodržování technologie kvality a přesnosti výroby. Na trhu tento certifikát společnosti pomáhá udržet zákazníky, a zároveň získávat nové. Společnost také přikládá certifikát ke každému výrobku - obsahuje údaje o rozměrech a materiálu.

Slabé stránky jsou opakem stránek silných. Společnost má **starší, opotřebené stroje**. Příprava strojů na výrobu nebo jejich údržba trvá delší dobu než u strojů nových. Společnost postupně kupuje nové, ale některé starší a specializované stroje nahradit nelze - jsou jedinečné a pro výrobu nenahraditelné (např. stroj z roku 1921 na výrobu vnitřního šestihranu). Proto se tyto stroje nenahrazují, ale pouze repasují (opravují). Společnost se také potýká s **nedostatkem kvalifikovaných a kvalitních pracovníků**. Tento problém vychází z dlouhodobého nezájmu o základní strojírenské obory. Dříve v Plzni fungovalo učňovské školství, kde byla zastoupena všechna řemesla a stále byli vychováni noví pracovníci v jednotlivých oborech, a nehrozil jejich nedostatek. Učiliště podporovala ŠKODA Plzeň. Po rozpadu učňovského školství, klesl zájem o strojírenské obory. Z tohoto důvodu v oboru strojírenství chybí jedna generace. V oboru se pohybují lidé ve věku 45 a více a pak mladí lidé po škole, zhruba ve věku 20-25 let. A zde

nastává problém, protože mladí lidé nemají takové znalosti a zkušenosti, aby mohli nahradit pracovníky odcházející do důchodu.

V současné době má společnost dostatek zakázek, ale bylo by pro ni příležitostí **vstoupit na nové trhy** v rámci EU. V této oblasti působí pouze na Slovensku, v Rakousku a Německu. Mohla by se pokusit proniknout i na jiné trhy a tím zvýšit svůj tržní podíl. Možností jak vstoupit na další trhy, je zvýšit povědomí firem o společnosti PILSEN TOOLS, např. účastí na nějakém mezinárodním strojírenském veletrhu (EMO Hannover – veletrh průmyslu kovů nebo Lipsko INTEC – mezinárodní veletrh obráběcích, nástrojařských a jednoúčelových strojů).

Přínosem pro společnost by bylo zaměstnání **nových kvalifikovaných a hlavně kvalitních pracovníků**, kteří mají o práci v tomto oboru zájem. Možnost, jak toho dosáhnout, je poskytovat školní praxe pro několik studentů středních či vysokých škol s technickým zaměřením. Pokud by byla společnost s některým studentem spokojená, nabídla by mu práci a postupně z něj vychovat kvalitního pracovníka podle svých představ. Stávající pracovníci by se mohli účastnit školení u dodavatelů nástrojů a strojů. V současné době společnosti chybí pracovníci na pozicích soustružník, brusič a souřadnicový vrtač.

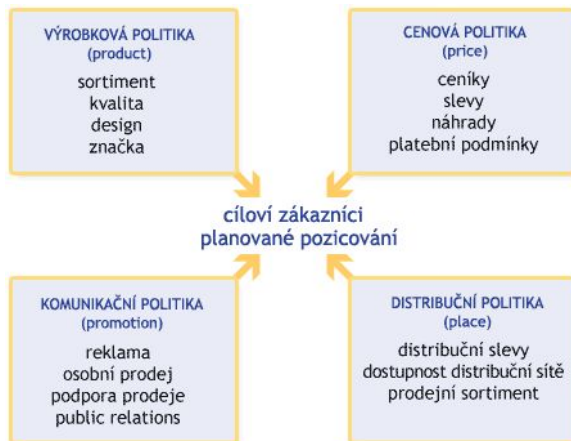
Hrozbou pro společnost je **vstup potencionálních konkurentů** na trh, pokles poptávky a pohyb měnového kurzu. V současné době nové firmy v této oblasti nejsou. Vstup nové firmy do odvětví strojírenství je finančně náročný – nutnost zakoupit strojní vybavení. To ovšem neznamená, že zde neexistuje možnost vstupu nového konkurenta na trh. V případě, že by se nějaký konkurenční podnik objevil, znamenalo by to výhody pro zákazníky a nevýhody pro podnik. Tento konkurenční podnik by mohl nabídnout zákazníkům např. nižší ceny, lepší výrobky, kvalitnější služby, což by mohlo ovlivnit ziskovost společnosti. Vstupu potencionálních konkurentů nelze zabránit, ale je možné se na tuto situaci připravit.

### **3.5.2 Marketingový mix**

Podle Kotlera lze marketingový mix definovat jako soubor taktických nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix patří mezi základní marketingové nástroje a je tvořen 4P – product, price, place a promotion. [7]

Jednotlivé složky marketingového mixu zachycuje následující obrázek (Obr. 3)

**Obr. 3: Marketingový mix**



Zdroj:[42]

### 3.5.2.1 Marketingový mix společnosti PILSEN TOOLS

#### **Product (výrobová politika)**

Společnost PILSEN TOOLS nabízí široký sortiment výrobků. Hlavní skupiny výrobků tvoří:

- upínací nářadí,
- řezné nářadí.
- speciální nářadí,
- vstříkovací a lisovací formy,
- ruční nářadí.

Výrobky společnost vyrábí na zakázku pro jiné průmyslové podniky. Většinou je daný produkt schopna vyrobit kompletní, aniž by využila kooperaci s jinými podniky. Ke každému výrobku je přikládán certifikát kvality, který obsahuje informace o materiálu a rozměrech výrobku.

#### **Price (cenová politika)**

Cena se odvíjí od typu materiálu, výrobku, náročnosti výroby, počtu kusů v zakázce.

#### **Place (distribuční politika)**

Distribuci pro společnost PILSEN TOOLS zajišťuje externí společnost, která ve sjednaném termínu hotovou zakázku vyzvedne a doveze k zákazníkovi.

V případě dodávky výrobků do USA a Kanady je přeprava poněkud náročnější. Je bezpodmínečně nutné dodržet předem stanovený termín dodání přepravci. Lodní přeprava a kontejnery jsou objednány s velkým časovým předstihem.

### **Promotion (komunikační politka)**

Společnost PILSEN TOOLS patří mezi tradiční strojírenské podniky. Tradici a dobré jméno ji zajišťuje jistou formu propagace. Reklamu společnosti přinášejí i stávající spokojení zákazníci, kteří jí doporučují. Své výrobky společnost prodává přímo svým zákazníkům, prostřednictvím vlastního obchodního oddělení a obchodních zástupců. Internetové stránky jsou také používány k propagaci společnosti.

## **3.6 Finanční situace**

Finanční situaci společnosti zachycuje následující Tab. 3 V roce 2009 na společnost PILSEN TOOLS dopadla celosvětová ekonomická krize, která zapříčinila záporný hospodářský výsledek. V té době musela společnost propustit 20 % svých zaměstnanců, a počet zakázek klesl. Od roku 2010 se finanční situace společnosti zlepšuje, přijímá nové zaměstnance a zvyšuje počet zakázek.

**Tab. 3: Zisk/ztráta společnosti v letech 2006-2011 (v tis. Kč)**

<b>Rok</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Zisk/ztráta</b>	8 219	8 970	12 021	- 12 230	1 077	2 195

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle [33]

## 4 Návrh projektu

„Projekt je vždy **jedinečný** (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dřív nedělalo), **neopakovatelný** (i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný), **dočasný** (má začátek a konec) a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů.“  
[9, s. 11]

Projekt můžeme definovat jako činnost, která je omezena zdroji, náklady a časem. Cílem projektu je vytvořit unikátní službu nebo produkt, a to prostřednictvím aktivit, které se běžně, rutinně neprovádějí. [28]

Společnost PILSEN TOOLS v současné době uvažuje o inovaci výroby otočného hrotu. K financování této inovace chce využít podporu z Evropských fondů. A to bez dobře připraveného projektu nelze.

### 4.1 Popis projektu

Předmětem projektu zaměřeného na inovaci výroby otočného hrotu je pořízení nového univerzálního dvouosého CNC soustruhu. Společnost chce nahradit současné stroje na výrobu součástek otočných hrotů UNI novým strojem. Po zařazení nového stroje společnost uvede na trh nový typ otočného hrotu, jehož vnitřní prostor bude utěsněn proti vnikání nečistot a emulze při obrábění (Obr. 4).

**Obr. 4: Otočný hrot**



Zdroj: [6]

Společnost chce daný projekt spolufinancovat z fondů Evropské Unie, a to prostřednictvím programu Inovace z Operačního programu Podnikání a inovace.

## 4.2 Popis současného stavu

V současné době se součástka HROT otočného hrotu UNI ve všech velikostech MORSE2 až MORSE5 vyrábí na kopírovacích soustruzích SP12, cca 20 let starých.

**Nevýhody těchto strojů jsou:** [6]

- vysoká spotřeba hydraulických olejů (objem nádrže 100 l),
- vysoká hlučnost,
- ruční odstraňování špon,
- neutěsněný obráběcí prostor – unikání nečistot na stroj a okolí,
- dlouhé neproduktivní časy (pojezdy),
- příprava výroby - nutná výroba šablon na každý výrobek (výroba trvá cca 5 hodin na několika pracovištích),
- dlouhá doba seřízení stroje na požadovanou výrobu,
- omezený počet obráběcích nástrojů – 2 nástroje horní hlava, 1 nástroj spodní suport

V 70. letech se jednalo o špičkový stroj, který byl několikrát inovován, ale i tento již inovovaný stroj v dnešní době nevyhovuje požadavkům výroby.

### Postup výroby

Polotovár (surové železo) se připraví na dvou jednoúčelových strojích (špička a poté navrtání pro upínání). Na stroji SP12 se vyhrubuje tvar, poté se otočí nožová hlava a podle kopírovací šablony se osoustruží hotově tvar obrobku dle požadovaných rozměrů. Při obrábění posledního průměru se rozjede současně spodní suport, který vytvoří požadovaný zápich pro kroužek. Korekce průměrů se provádí otočným kolečkem. Pro přesnost výroby je nutné vyrovnat kopírovací šablonu. Na seřizování stroje je potřeba 3,5 hodiny a výroba jednoho kusu trvá 5,1 min.

## 4.3 Nový stroj

Společnost hledá CNC soustruh, který bude splňovat určité požadavky, a zároveň předpokládá, že díky novému stroji dojde k: [6]

- zrychlení přípravných časů (seřizování),

- snížení nároků na přípravu výroby - nevyrobí se kopírovací šablona, jen program (doba výroby programu 1,5h),
- zrychlení čistého času výrobku,
- zpřesnění výroby,
- snížení manipulace se šponami obsluhou,
- snížení hlučnosti (uzavřený prostor obrábění),
- kompatibilita se současnými řídicími systémy CNC strojů podniku,
- napojení na stávající síť propojení strojů s PC,
- snížení nákladů na provoz stroje.

#### 4.3.1 Výběr stroje

Společnost PILSEN TOOLS ve výběrovém řízení osloví následující tři podniky:

- **Intos Žebrák s.r.o.,**
- **DMG MORI SEIKI Czech s.r.o.,**
- **Kovosvit Sezamovo Ústí.**

V této práci budeme vycházet z toho, že technické požadavky společnosti PILSEN TOOLS nejlépe splňuje soustruh CTX 310 V3 eco (Obr. 5) od společnosti DMG MORI SEIKI Czech s.r.o.

**Obr. 5: soustruh CTX 310 V3 eco**



Zdroj: [23]

#### Technické údaje: [24]

Max. otáčky	5000 otáček/min.
Průměr sklíčidla	210 mm
Max. průměr soustružení	200 mm
Max. délka soustružení	450 mm
Rychloposuv	osa z 30m/min. osa x 30m/min.
Přesnost odměřování	0,001 mm
Počet nástrojů	12 – VDI 30 <sup>1</sup>
Objem nádrže hydrauliky	60 l
Objem nádrže chlazení	175 l

Řídicí systém HEIDENHAIN CNC Pilot 620

Doba potřebná na seřízení tohoto stroje je 1 hodina a čas potřebný na výrobu jednoho kusu je cca 3,5 minuty.

#### **4.4 Harmonogram**

Realizace projektu bude probíhat v roce 2013, a to podle následujícího plánu činností:

- 1) příprava podnikatelského záměru a projektové dokumentace (leden-únor 2013),
- 2) realizace projektu – podání registrační žádosti o dotaci, plné žádosti a podepsání smlouvy o získání dotace (březen-duben 2013),
- 3) výběrové řízení na dodavatele a podepsání smlouvy na dodávku (červen 2013),
- 4) převzetí stroje (červenec 2013).

#### **4.5 SWOT analýza projektu**

##### **Silné stránky**

- kvalitní moderní stroj
- nižší náklady (úspora energie, hydraulického oleje, menší potřeba údržby)

---

<sup>1</sup> VDI typ a 30 je velikost upínače



- přesná výroba
- kratší doba výroby (3,5 min./ks)

#### **Slabé stránky**

- nekvalifikovaní pracovníci
- neznalost programu stroje
- neočekávané problémy se zaváděním nové technologie do výroby

#### **Příležitosti**

- zvýšení poptávky po otočných hrotech - výroba většího množství výrobků za stejnou dobu
- úspora nákladů
- nový typ otočného hrotu s vylepšenými vlastnostmi

#### **Hrozby**

- levný výrobce otočných hrotů (z Číny)
- nezískání dotace na nákup stroje
- porucha stroje

### **4.6 Rizika projektu**

V průběhu celé realizace projektu hrozí různá rizika, která by mohla zapříčinit jeho neúspěch. Z tohoto důvodu je důležité identifikovat rizika ještě před zahájením realizace projektu, posoudit pravděpodobnost jejich výskytu, případnou škodu a navrhnout reakci na jejich řešení. [1]

Rizika vyplývající z projektu na dvouosý stroj lze rozdělit na rizika vnější a vnitřní. Za vnější riziko můžeme považovat situaci, ve které společnost PILSEN TOOLS nezíská dotaci. V tomto případě by musela celý projekt financovat ze svých zdrojů. Společnost má se získáváním prostředků z Evropských fondů zkušenosti, tak toto riziko můžeme považovat za nízké.

Vnitřní rizika souvisejí se samotným strojem – nedostatek kvalifikovaných pracovníků, dále mohou nastat neočekávané problémy se zaváděním nové technologie do výroby.

Těmto rizikům se dá předcházet. Pracovník, který bude obsluhovat nový stroj, projde nejprve školením přímo od dodavatele.

#### 4.7 Publicita projektu

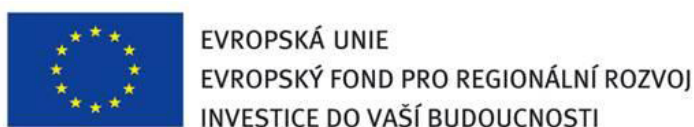
U projektu spolufinancovaného z fondů Evropské unie musí být zajištěna publicita po celou dobu realizace projektu. Nejedná se o publicitu samotného projektu, ale o informování veřejnosti o získání prostředků ze strukturálních fondů na realizaci projektu. [10] K propagaci může podnik použít různé prostředky – internet, informační materiály, letáky, tiskové konference, plakáty, články, inzeráty, billboardy, propagační tabule, nebo pamětní desky. [17]

Nový dvouosý soustruh patří do skupiny dlouhodobého majetku, pro který je doporučován jako nejvhodnější prostředek publicity plakát, min. o velikosti A4. Ostatní možnosti publicity jsou dobrovolné, záleží na podniku, zda je použije nebo ne.

Společnost PILSEN TOOLS vytvoří plakát o velikosti A4, který upevní na nový stroj při realizaci projektu a bude odstraněn až po ukončení monitorovacího období projektu.

Plakát bude obsahovat následující text: „*Tento projekt je spolufinancován Evropským fondem pro regionální rozvoj a Ministerstvem průmyslu a obchodu.*“. Pod textem bude zobrazena vlajka EU (obr. 6).

#### Obr. 6 – vlajka EU



Zdroj: [17]

#### 4.8 Další náležitosti projektu

Projekt společnosti PILSEN TOOLS „Inovace výroby otočných hrotů“ je dlouhodobě udržitelný. **Udržitelnost projektu** je doba po ukončení realizace projektu, po kterou musí podnik dokazovat, že výstupy z projektu jsou pořád stejné. Pro malé a střední podniky je tato doba stanovena na 3 roky. [10]

Pokud by po skončení realizace nebyla tato podmínka splněna a projekt by byl financován z veřejných zdrojů, existuje zde možnost, že by společnost musela dotaci vrátit.

Projekt nemá negativní vliv na životní prostředí. Zavedením nového stroje do výroby dojde ke snížení spotřeby energie.

#### **Předchozí zkušenosti žadatele**

Společnost PILSEN TOOLS má zkušenosti se získáváním finančních prostředků z Evropských fondů. V roce 2005-2006 realizovala nákup dvou vodorovných CNC soustruhů za pomoci spolufinancování z programu PHARE. Důvodem k realizaci bylo zefektivnění a zrychlení výroby. Projekt byl realizován pod názvem **Nákup nových CNC technologií na obrábění kovů** a veden pod registračním číslem CZ 03.08.05/054. [6]

#### **4.9 Rozpočet projektu**

Celkové náklady spojené s pořízením stroje CTX 310 V3 eco se budou pohybovat ve výši 70 400 EUR. Rozpočet byl sestaven na základě cenové nabídky společnosti DMG MORI SEIKI Czech s.r.o. Podrobný rozpis jednotlivých položek rozpočtu poskytne následující tabulka (Tab. 4).

**Tab. 4: Rozpočet projektu na nákup soustruhu CTX 310 V3 eco**

<b>Položka</b>	<b>Cena v EUR</b>
Univerzální soustruh CTX 310 ECO Line	60 700
CNC řízení Heidenhain CNC Pilot 620	0
Paket „Odvod třísek“	3 500
Sada nástrojů Sandvik	2 190
<b>Cena stroje s vybavením</b>	<b>66 390</b>
Přepravní obal: paleta/fólie	770
Doprava	1 490
Uvedení stroje do provozu	1 750
Služby	4 010
<b>Celková cena (bez DPH)</b>	<b>70 400</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [25]

Při použití aktuálního měnového kurzu celkové náklady na realizaci projektu budou činit **1 820 896 Kč<sup>2</sup>**. [22]

## 4.10 Finanční plán projektu

### 4.10.1 Plán příjmů

Příjem z investice do strojního zařízení se odvíjí od prodaného množství výrobku. Průměrný počet otočných hrotů UNI vyrobených za měsíc se dle odhadů společnosti PILSEN TOOLS bude pohybovat okolo 300 ks, což znamená, že za rok vyrobí 3 600 ks. Prodejní cena jednoho kusu je 1 845 Kč. [6]

Přehled o příjmech za jednotlivé roky zachycuje Tab. 5. Předpokládáme, že množství vyrobených otočných hrotů za rok bude konstantní, tzn. že společnost PILSEN TOOLS bude stále vyrábět stejné množství tohoto typu výrobku (3 600 ks).

**Tab. 5: Roční příjem z investice**

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Roční příjem	3 321 000	6 642 000	6 642 000	6 642 000	6 642 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Příjem plynoucí z investice je v prvním roce menší, protože stroj bude do výroby zařazen až v polovině roku (červenec 2013).

### 4.10.2 Plán nákladů

Náklady vycházející z investice se skládají z několika položek.

#### Přímé náklady

Na obsluhu stroje je potřeba jeden pracovník. Měsíční mzdové náklady činí 24 000 Kč.

Náklady na materiál jsou průměrně 29 Kč/kg. [6] Na výrobu jednoho kusu je potřeba 1,5 kg. Na výrobu 3 600 ks otočných hrotů je potřeba 5 400 kg železa, tudíž náklady na materiál jsou **156 600 Kč**.

#### Režijní náklady

Režijní náklady na energii jsou dle odhadu společnosti **100 000 Kč**.

Údržba stroje probíhá pouze 1 krát za rok, kdy je potřeba vyměnit hydraulický olej. Odhadované náklady jsou **20 000 Kč**.

<sup>2</sup> Aktuální devizový kurz ČNB ke dni 13. 4. 2013 je 25,865 Kč/EUR.

## Účetní odpisy

Účetní odpisy se počítají jako měsíční a podnik si může sám zvolit délku odepisování, Pro nový CNC soustruh CTX 310 V3 eco stanovíme dobu odepisování na 5 let.

**Výše měsíčního účetního odpisu:  $\frac{1\ 820\ 896}{60} = 30\ 349$  Kč**

60

Přehled o roční výši účetních odpisů poskytuje Tab. 6.

**Tab. 6: Roční účetní odpisy stroje**

Rok	Výše odpisu
První rok (2013)	182 094
Další roky (2014-2017)	364 188
Poslední rok (2018)	182 050

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## 4.11 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zobrazuje hospodářský výsledek plynoucí z investice společnosti PILSEN TOOLS v letech 2013- 2017 (Tab. 7). Sazba daně z příjmů právnických osob, potřebná pro výpočet čistého zisku, je nyní podle platného Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů 19 %. [41]

**Tab. 7: Výkaz zisku a ztráty**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Výnosy celkem</b>	3 321 000	6 642 000	6 642 000	6 642 000	6 642 000
<b>Spotřeba materiálu</b>	78 300	156 600	156 600	156 600	156 600
<b>Osobní náklady</b>	144 000	288 000	288 000	288 000	288 000
<b>Odpisy</b>	182 094	364 188	364 188	364 188	364 188
<b>Ostatní náklady<sup>3</sup></b>	70 000	120 000	120 000	120 000	120 000
<b>Zisk před zdaněním</b>	2 846 606	5 713 212	5 713 212	5 713 212	5 713 212
<b>Daň z příjmů PO</b>	540 855	1 085 510	1 085 510	1 085 510	1 085 510
<b>Zisk po zdanění</b>	<b>2 305 751</b>	<b>4 627 702</b>	<b>4 627 702</b>	<b>4 627 702</b>	<b>4 627 702</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

<sup>3</sup> Náklady na údržbu stroje a energii

Společnost PILSEN TOOLS dosáhne zisku již v prvním roce, a to ve výši 2 305 751 Kč. V dalších letech bude zisk vyšší, 4 627 702 Kč. Tento rozdíl je způsoben tím, že v prvním roce je stroj zařazen do výroby až v polovině roku.

#### 4.12 Cash Flow

**Cash Flow**, nebo-li přehled o peněžních tocích přináší podniku informaci o skutečném pohybu peněžních prostředků za sledované období. Výši Cash Flow ve sledovaném období zjistíme úpravou hospodářského výsledku o nepeněžní operace, které do něho nepatří. [40]

Cash Flow projektu „*Inovace výroby otočného hrotu*“ v letech 2013-2017 zobrazuje Tab. 8.

**Tab. 8: Cash Flow projektu**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Zisk po zdanění</b>	2 305 751	4 627 702	4 627 702	4 627 702	4 627 702
<b>+ Odpis</b>	182 094	364 188	364 188	364 188	364 188
<b>- Investiční výdaje</b>	1 820 896	0	0	0	0
<b>+ Zvýšení vlastního kapitálu</b>	1 820 896	0	0	0	0
<b>+ Dotace</b>	0	728 358	0	0	0
<b>CF</b>	<b>2 487 845</b>	<b>5 720 248</b>	<b>4 991 890</b>	<b>4 991 890</b>	<b>4 991 890</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Cash Flow projektu je ve sledovaném období kladný. V prvním roce je opět nižší, než v následujících letech. V roce 2014 je vyšší, neboť společnost PILSEN TOOLS očekává příjem dotace (tzn. zvýšení cash flow o 728 358 Kč).

Výkaz zisku a ztráty a cash flow projektu tvoří podklady potřebné pro hodnocení jeho efektivnosti. Poskytují výchozí informace pro jednotlivá hodnotící kritéria. Hodnocením efektivnosti projektu se budeme zabývat v následující kapitole.

## 5 Hodnocení efektivnosti projektu

Každý podnik uskutečňující nějaký projekt, by si před jeho realizací měl ověřit, jestli je pro něj daný projekt efektivní nebo ne. K rozhodnutí, zda projekt přijmout nebo ne, se používají kritéria (ukazatelé) ekonomické efektivnosti. Nejčastěji pro hodnocení ekonomické efektivnosti projektu se využívají tato kritéria: [3]

- účetní rentabilita projektu,
- doba návratnosti,
- kritéria založená na diskontování – čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento.

### 5.1 Účetní rentabilita

**Účetní rentabilitu projektu** počítáme jako poměr průměrného ročního zisku projektu k celkovým investičním výdajům. [5]

$$\dot{UR} = \frac{\sum Z(i)}{I} \quad (1)$$

kde:

$Z(i)$  = průměrný roční čistý zisk z investice v jednotlivých letech životnosti,

$I$  = celkové investiční výdaje pořízeného dlouhodobého majetku

Čím vyšší je rentabilita projektu, tím je projekt ekonomicky výhodnější. [3, s. 65]

$$\frac{4\,163\,312}{1\,820\,896} = 2,29$$

Průměrná výnosnost investice je 2,29.

### 5.2 Doba návratnosti

**Doba návratnosti** je doba, za kterou investice splatí z peněžních příjmů investiční kapitálový výdaj. Investici přijmeme, pokud doba návratnosti je kratší než doba životnosti investice. [4 a 5]

$$DN = \frac{I}{\sum Z} \quad (2)$$

kde:

I = investice,

Z = průměrný roční zisk z investice.

Abychom mohli zjistit dobu návratnosti investice, musíme nejprve spočítat průměrný roční příjem z investice.

**Průměrný roční peněžní příjem z investice** = průměrný roční zisk + průměrné roční odpisy

$$\frac{(2\,305\,751 + 4\,627\,702 * 4)}{5} + \frac{1\,820\,896}{5} = 4\,163\,312 + 364\,179 = 4\,527\,491 \text{ Kč}$$

**Doba návratnosti** =  $1\,820\,896 / 4\,527\,491 = 0,402$  roku = **147 dní**

Doba návratnosti je menší, než doba životnosti, což znamená, že projekt je pro společnost PILSEN TOOLS přijatelný.

### 5.3 Čistá současná hodnota (ČSH)

**Čistá současná hodnota** představuje vliv investice, na tržní hodnotu podniku. Lze vyjádřit jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a jednorázovým kapitálovým výdajem. Projekt je přijatelný v případě, že **ČSH > 0**. [4 a 5]

$$\text{ČSH} = \frac{\sum CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3)$$

kde: [4]

$CF_t$  = hotovostní tok plynoucí z investice v období t,

I = investice

r = diskontní sazba (5 %)

t = období (rok)

Pro projekt zvolíme diskontní sazbu dle ČNB, a to ve výši 5 % . [22]



$$\left( \frac{2\,487\,845}{(1+0,05)^1} + \frac{5\,720\,248}{(1+0,05)^2} + \frac{4\,991\,890}{(1+0,05)^3} + \frac{4\,991\,890}{(1+0,05)^4} + \frac{4\,991\,890}{(1+0,05)^5} \right) - 1\,890\,896 =$$

$$= 19\,888\,108 - 1\,890\,896 = 18\,067\,212 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota této investice je po dobu sledovaného období kladná. **ČSH > 0**.  
Projekt je pro společnost PILSEN TOOLS přijatelný.

#### 5.4 Vnitřní výnosové procento

**Vnitřní výnosové procento (VVP)** je taková úroková míra  $i$ , při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná jednorázovému kapitálovému výdaji. Podle tohoto kritéria je investiční projekt přijatelný, pokud je VVP vyšší, než je minimální požadovaná výnosnost investice. [4 a 5]

$$0 = \frac{\sum_{t=0}^n CF_t}{(1 + VVP)^t} \quad (4)$$

#### 5.5 Index rentability

**Index rentability** se používá při výběru investičních projektů, kdy není možné z důvodu omezených zdrojů přijmout všechny projekty s pozitivní ČSH. IR lze vyjádřit jako podíl diskontovaných příjmů z investice a jednorázového kapitálového výdaje. Projekt je přijatelný, pokud je **IR ≥ 1**. [4 a 5]

$$IR = \frac{\left[ \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right]}{I} \quad (5)$$

$$\frac{\left( \frac{2\,487\,845}{(1+0,05)^1} + \frac{5\,720\,248}{(1+0,05)^2} + \frac{4\,991\,890}{(1+0,05)^3} + \frac{4\,991\,890}{(1+0,05)^4} + \frac{4\,991\,890}{(1+0,05)^5} \right)}{1\,820\,896}$$

$$= \frac{19\,888\,108}{1\,820\,896} = 10,92$$

Index rentability je 10,92, což znamená, že **IR > 1**. Projekt je přijatelný.

## 6 Realizace projektu

První krok důležitý k realizaci projektu je rozhodnutí, z jakých zdrojů bude podnik projekt financovat. Existuje několik možností financování, lze použít vlastní (nerozdělený zisk) nebo cizí zdroje (úvěr, leasing či nenávratná dotace ze strukturálních fondů Evropské Unie).

Jako nejvhodnější finanční zdroj k realizaci projektu společnosti PILSEN TOOLS se jeví možnost spolufinancování z prostředků Evropské Unie. V tomto případě je potřeba projekt zařadit do příslušného programu podpory. Projekt týkající se nákupu nového dvouosého soustruhu za účelem inovace výrobního procesu spadá do programu Inovace z OPPI.

### 6.1 Program Inovace

**Program Inovace** je určen hlavně malým a středním podnikům patřícím do zpracovatelského průmyslu.

Cílem programu je zvyšovat inovační potenciál podnikatelského prostředí, a to pomocí dotací určených na inovační projekty.

Za inovační projekt je podle programu Inovace považován projekt zaměřený na jednu z následujících aktivit: [19]

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

Naopak za inovační projekt nejsou považovány aktivity spojené s prostou výměnou technologií, strojů či zařízení. [19]

Projekt musí být realizován na území České republiky, mimo území hlavního města Prahy a cíl projektu musí být v souladu s cílem programu. [19]

Výše podpory je procentuální a liší se dle velikosti podniku a regionu (Tab. 9).

**Tab. 9: Procentuální výše podpory**

Region (NUTS II)	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	50 %	50 %	40 %
<b>Jihozápad</b>	50 %	<b>40 %</b>	30 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2013 dle [19]

V současné době se dotace z tohoto programu pro region Jihozápad vyplácí v max. výši 40 % uznatelných nákladů.

Pokud náklady spojené s pořízením stroje budou ve výši **1 820 896 Kč**, společnost PILSEN TOOLS může získat podporu z ERDF max. ve výši 728 358 Kč. Zbytek, tedy 1 092 538 Kč zaplatí z vlastních zdrojů.

## 6.2 Postup pro získání dotace

Cesta k získání dotace není snadná. Pokud chce společnost PILSEN TOOLS být úspěšná a dotaci získat, musí mít kvalitně zpracovaný **podnikatelský záměr**. Ten by měl obsahovat jasnou představu o tom, jaký projekt chce společnost realizovat. Dále by si společnost měla uvědomit, zda je schopna daný projekt financovat. Nevýhodou dotace je, že je vyplácena zpětně, což znamená, že podnik musí nejprve celý projekt financovat sám, a teprve při splnění všech podmínek a po skončení projektu je mu procentuální část způsobilých výdajů vrácena formou dotace.

### Postup

Pokud má podnik připravený kvalitní podnikatelský záměr, může podat žádost o dotaci. Žádost nelze podat kdykoliv, ale pouze na základě výzvy z příslušného programu podpory, která je zveřejněná na stránkách zprostředkující agentury (CzechInvest).

V programu Inovace v současné době běží Výzva IV – II. prodloužení.

Společnost musí ve stanoveném termínu podat prostřednictvím elektronického účtu eAccount *žádost o dotaci*. Elektronický podpis je nutností k podání elektronické žádosti.

Žádost o dotaci probíhá ve dvou krocích:

- 1) zjednodušená registrační žádost (8.3. – 22.3. 2013)

2) plná registrační žádost (8.4. – 22.5. 2013)

Nejprve Agentura CzechInvest zkontroluje, zda je zjednodušená žádost formálně v pořádku a pokud uzná projekt přijatelný, oznámí to žadateli. Ten poté může podat plnou registrační žádost.

Agentura CzechInvest plnou registrační žádost zkontroluje, a to včetně všech přiložených příloh agentura CzechInvest a vyrozumění pošle společnosti prostřednictvím účtu eAccount. Pokud bude vše v pořádku, bude projekt dále hodnocen a žadatel obdrží podmínky získání dotace společně s výzvou k jejich podpisu a dalšími instrukcemi. [18]

### **6.3 Realizace projektu**

Zde budeme předpokládat, že projekt společnosti PILSEN TOOLS je schválen. Realizace projektu začíná dnem podepsání smlouvy o získání dotace s agenturou CzechInvest.

Samotná realizace nespočívá pouze v nákupu dlouhodobého hmotného majetku, ale vycházejí z ní pro společnost PILSEN TOOLS další povinnosti, které musí pro úspěšné dokončení a získání dotace splnit.

Každý projekt spolufinancovaný ze strukturálních fondů Evropské Unie musí splňovat a dodržovat určité náležitosti. Mezi nejdůležitější povinnost příjemce patří nutnost vypisovat výběrové řízení na dodavatele služeb, zboží nebo práce a zajištění publicity projektu. [10]

#### **Výběrové řízení**

Výběr dodavatelů musí probíhat prostřednictvím výběrového řízení. Není možné, aby se společnost PILSEN TOOLS předem domluvila s některým dodavatelem a žádné výběrové řízení nevyhlásila. O průběhu výběrového řízení musí existovat písemné dokumenty. Výběrové řízení by mělo dodržovat zásady hospodárnosti, transparentnosti a rovného zacházení. [10]

Nyní se dostáváme ke konkrétnímu výběrovému řízení ve společnosti PILSEN TOOLS. Budeme vycházet z toho, že společnost vypracovala **výzvu k podání nabídky do výběrového řízení**, která obsahovala základní údaje o společnosti (žadateli), technické požadavky na stroj, datum do kterého je možné nabídky podávat a místo kam posílat. Každý účastník výběrového řízení bude muset vyrobit zkušební kus dle přiloženého

technického výkresu (viz. příloha B). Hodnotícím kritériem, podle kterého vybere společnost vítěze výběrového řízení je nejnižší cena a technické parametry stroje.

Je nutné rozlišovat, o jaký typ **zadávání veřejné zakázky** se jedná. Jednotlivé kategorie veřejných zakázek se liší dle hodnoty dodávky. Nákup CNC soustruhu CTX 310 V3 eco v hodnotě 1 820 896 Kč patří do zakázek malého rozsahu 3. kategorie. Společnost PILSEN TOOLS ve **výběrovém řízení** osloví minimálně 3 zájemce, aby předložili svou nabídku, dále také informaci o zahájení výběrového řízení zveřejní na svých internetových stránkách. [11]

Po uplynutí termínu pro **předkládání nabídek**, hodnotící komise předložené nabídky vyhodnotí, a to z několika hledisek. Nejprve z formálního hlediska – zda byly předloženy včas, a pak i z hlediska věcného – zda jsou splněny podmínky a technické požadavky stanovené ve výzvě.

Pokud některou podmínku nabídka nesplní, vyřadí ji hodnotící komise z výběrového řízení. Ostatní nabídky budou do výběrového řízení zařazeny. **Hodnotící komise** je seřadí podle ceny, a nabídka s nejnižší cenou bude vybrána. O průběhu řízení komise sepíše zápis, ze kterého musí být jasné, z jakého důvodu nabídky vyřadila, jaké nabídky byly předloženy, a která byla vybrána. Zápis podepíší všichni účastníci výběrové a hodnotící komise. **Po skončení výběrového řízení** společnost PILSEN TOOLS informuje o výsledku všechny účastníky a s vybraným dodavatelem uzavře smlouvu na dodávku stroje.

U projektu bude po celou dobu realizace zajištěna jeho **publicita**. Způsoby, prostřednictvím kterých bude prováděna, jsou uvedeny v předcházející kapitole.

## 6.4 Další kroky

Podepsáním smlouvy s vybraným dodavatelem cyklus žádosti o dotaci nekončí. Dotace je vyplácena zpětně a to po předložení žádosti o platbu, a to prostřednictvím eAccount po skončení realizace projektu. Agentura CzechInvest provede kontrolu žádosti, a pokud bude všechno v pořádku, předá žádost o platbu MPO k proplacení. Po celou dobu realizace projektu, a i po jeho skončení probíhá jeho monitorování. Žadatel musí informovat agenturu CzechInvest o svém projektu. Vypracovává **monitorovací zprávy**, které ji pravidelně předkládá. V průběhu realizace projektu předkládá žadatel průběžné

monitorovací zprávy a po skončení projektu zprávu závěrečnou, spolu s žádostí o platbu. [18]

Monitorovací zpráva obsahuje informaci o žadateli, o projektu a dále se člení na dvě části – věcnou a finanční.

**Věcná část obsahuje informace o:** [12]

- realizovaných aktivitách,
- plánovaných aktivitách,
- publicitě projektu,
- výběrovém řízení,
- veřejné podpoře,
- realizovaných kontrolách,
- podstatných a nepodstatných změnách v projektu,
- monitorovacích indikátorech.

**Finanční část obsahuje:** [12]

- údaje k žádosti o platbu,
- údaje k realizovanému spolufinancování,
- příjmy projektu,
- odhad k následující žádosti o platbu.

## **6.5 Chyby při žádosti o dotaci**

Žádost o dotaci nemusí vždy probíhat bez problémů, mohou se vyskytnout chyby ze strany žadatelů o dotaci. Pokud chce být společnost PILSEN TOOLS v žádosti o dotaci úspěšná, měla by se těmito chybám vyvarovat.

**Mezi nejčastější chyby žadatelů patří:** [20 a 38]

- **nekvalitní podnikatelský záměr** – není efektivně a kvalitně připravený, není v souladu s výzvou, [20]
- **uvádění nesprávných údajů** (nesouhlasí s výpisem z obchodního rejstříku) - např. chybný název, špatná adresa podniku,

- **absence požadovaných příloh** – např. chybí rozvaha, výkaz zisku a ztráty, smlouvy, živnostenské oprávnění, apod.,
- **špatně sestavený rozpočet projektu** – je nadhodnocený nebo podhodnocený,
- **nedodržování harmonogramu projektu,**
- **porušování povinné publicity** – nedodržování pravidel, chybí publicita projektu.

## 6.6 Přínosy pro podnik

Cesta k získání dotace je náročná, ale pro podnik může být její získání výhodou. Pokud splní všechny podmínky, které jsou pro získání dotace potřebné, dostane část peněz investovaných do projektu zpět. V případě společnosti PILSEN TOOLS se jedná o částku max. ve výši 40 % uznatelných nákladů, což znamená, že výše dotace bude max. 728 358 Kč. Společnost se bude na projektu podílet ve výši 1 092 538 Kč.

Zakoupení nového CNC soustruhu by bylo pro společnost přínosem. Umožní zavést do výroby nový typ otočného hrotu. Tento hrot lze vyrábět i na současném strojním vybavení, ale výroba by byla neefektivní. Na novém stroji lze vyrábět otočné hroty v kratším čas a s nižší spotřebou energie. Předpokládáme, že nový typ hrotu s vylepšenými vlastnostmi, přinese společnosti nové zákazníky a poptávka se bude v následujících letech zvyšovat.

## **Závěr**

Podpora malým a středním podnikům může mít formu dotace, leasingu či zvýhodněného úvěru. Tento typ podpory poskytují finanční instituce. Pro malé a střední podniky jsou však důležité i subjekty poskytující služby, neboť problematika podpory podnikání je složitá a někdy je nutné možnosti podpory konzultovat s příslušnou agenturou.

Cílem bakalářské práce bylo sestavit projekt s využitím možnosti podpory podnikání a posoudit jeho ekonomickou efektivnost a možnosti realizace.

Při zpracování této bakalářské práce byly použity interní materiály společnosti PILSEN TOOLS s.r.o. a odborná literatura obsažená v příloženém seznamu použitých zdrojů.

Práce se nejprve zabývala problematikou malých a středních podniků, možnostmi jejich podpory a poté následoval návrh projektu, na kterém byl ukázán proces získání dotace.

Společnost PILSEN TOOLS s.r.o. chce zavést do výroby nový typ otočného hrotu. Na základě tohoto požadavku byl sestaven projekt „Inovace výroby otočného hrotu“, který by mohl být spolufinancován z fondů Evropské Unie. Cesta vedoucí k získání dotace není jednoduchá. Projekt byl zařazen do příslušného programu podpory - Inovace z Operačního programu Podnikání a inovace.

Byl zde popsán projekt, důvody pro jeho realizaci a postup vedoucí k získání dotace, od sestavení podnikatelského záměru a projektu, po výběrové řízení a následnou žádost o platbu. Jak již víme, žádost o platbu celý proces nekončí. Projekt je poté ještě monitorován a společnost musí po určité období vytvářet monitorovací zprávy.

Z hodnocení efektivnosti projektu vyplývá, že by společnost PILSEN TOOLS s.r.o. měla tento projekt přijmout a realizovat. Projekt je dlouhodobě udržitelný, a lze předpokládat, že poptávka po novém typu otočného hrotu se bude zvyšovat.



## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Výhody a nevýhody MSP	10
Tab. 2: Operační program Podnikání a inovace	17
Tab. 3: Zisk/ztráta společnosti v letech 2006-2011 (v tis. Kč)	28
Tab. 4: Rozpočet projektu na nákup soustruhu CTX 310 V3 eco	35
Tab. 5: Roční příjem z investice	36
Tab. 6: Roční účetní odpisy stroje	37
Tab. 7: Výkaz zisku a ztráty	37
Tab. 8: Cash Flow projektu	38
Tab. 9: Procentuální výše podpory	43

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Logo společnosti	20
Obr. 2: Struktura zákazníků společnosti PILSEN TOOLS	22
Obr. 3: Marketingový mix	27
Obr. 4: Otočný hrot	29
Obr. 5: Soustruh CTX 310 V3 eco	31
Obr. 6: Vlajka EU	34

## Seznam zkratk

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků
ČEB	Česká exportní banka
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ERDF	Evropský fond regionální rozvoj
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
ESF	Evropský sociální fond
HDP	Hrubý domácí produkt
HK	Hospodářská komora
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
OP	Operační program
OPPI	Operační program průmysl a inovace
RPIC	Regionální poradenské a informační centra

## Seznam použité literatury

- [1] DOLEŽAL, Jan. MÁCHAL, Pavel. LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podpora podnikání*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0502-9.
- [3] FOTR, Jiří. SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] HRDÝ, Milan. *Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-137-4.
- [5] HRDÝ, Milan. HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [6] Interní zdroje společnosti PILSEN TOOLS s.r.o.
- [7] KOTLER, Philip. WONG, Veronica, SAUNDERS, John aj. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MANDYSOVÁ, Ivana. *Podpora podnikání v ČR a EU*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fak.ekon.-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-2204.
- [9] NĚMEC, V. *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0392-0.
- [10] PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. 1. vyd. Nymburk: VEGA-L, 2008. ISBN 978-80-86757-94-0.
- [11] TAUER, Vladimír. ZEMÁNKOVÁ, Helena. ŠUBRTOVÁ, Jana. *Získejte dotace z fondů EU*. Tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem. Metodika, pravidla, návody. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- [12] VEBER, Jaromír. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [13] VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR a.s., 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.

[14] SRPOVÁ Jitka. ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

## **Internetové zdroje**

[15] CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic. Co je to Operační program Podnikání a inovace? [online]. [cit. 2012-11-12]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/operacni-program-podnikani-a-inovace-aktualni-znuni-2164-cz-34-cz.pdf>

[16] CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic. Průvodce pro podnikatele operačním programem podnikání a inovace [online]. [2012-12-10]. Dostupné na WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-pro-podnikatele-operacnim-programem-podnikani-a-inovace-661-cz.pdf>

[17] CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic. Pravidla pro publicitu [online]. [cit. 2013-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/pravidla-pro-publicitu-cervenec-11-1947-cz.pdf>

[18] CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic. Rádce: Postup získání podpory [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/postup-ziskani-podpory>

[19] CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic. Podnikání a inovace: Inovace [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-inovace-3622-cz.pdf>

[20] CzechInvest. Agentura pro podporu podnikání a investic. Nejčastější chyby žadatelů [online]. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/nejcastejsi-chyby-zadatelu-final-2266-cz.pdf>

[21] ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA, a.s. Kdo jsme [online]. [cit. 2012-11-08]. Dostupné z WWW: <http://www.cmzrb.cz/o-bance/kdo-jsme>

[22] Česká národní banka. Kurz devizového trhu. [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

[23] DMG MORI SEIKI.com. Highlights [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z WWW: <http://ecoline.dmgmoriseiki.com/cs-CZ/18-highlights>

- [24] DMG MORI SEIKI.com. Technická data [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z WWW: <http://ecoline.dmgmoriseiki.com/cs-CZ/18-highlights>
- [25] DMG MORI SEIKI.com. [online]. [cit. 2013-04-13]. Skladové stroje. Dostupné z WWW: <http://ecoline.dmgmoriseiki.com/cs-CZ/posts/724-nabidka-1-ctx-310-v3-eco>
- [26] Euroskop.cz. Věcně o Evropě. Abeceda fondů. [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z WWW: <http://www.euroskop.cz/gallery/8/2589-9154cd8399eab9d640d182d674da42b7.pdf> /abeceda fondů)
- [27] ISCAR ČR s.r.o. O nás [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.iscar.cz/newarticles.aspx/countryid/6/newarticleid/810>
- [28] Management Study Guide: Pave Your Way to Success. What is a Project? [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.managementstudyguide.com/what-is-project.htm>
- [29] Manueto Ventures LLC. Inc. How to write a marketing plan? [online]. [2013-04-29]. Dostupné na WWW: <http://www.inc.com/guides/writing-marketing-plan.html>
- [30] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Strukturální fondy. Informace o fondech EU [online]. [cit. 2012-11-09]. Dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>
- [31] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Strukturální fondy. OP Podnikání a inovace. [online]. [cit. 2012-11-12]. Dostupné z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace>
- [32] Ministerstvo spravedlnosti ČR. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. Výpis z obchodního rejstříku [online]. ©2012. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a384650&typ=actual&klic=i9qh5q>
- [33] Ministerstvo spravedlnosti ČR. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. Sběrka listin. [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a384650&typ=actual&klic=3micgl>
- [34] PILSEN TOOLS s.r.o. Výroba nářadí [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z WWW: [www.pilsentool.cz](http://www.pilsentool.cz)

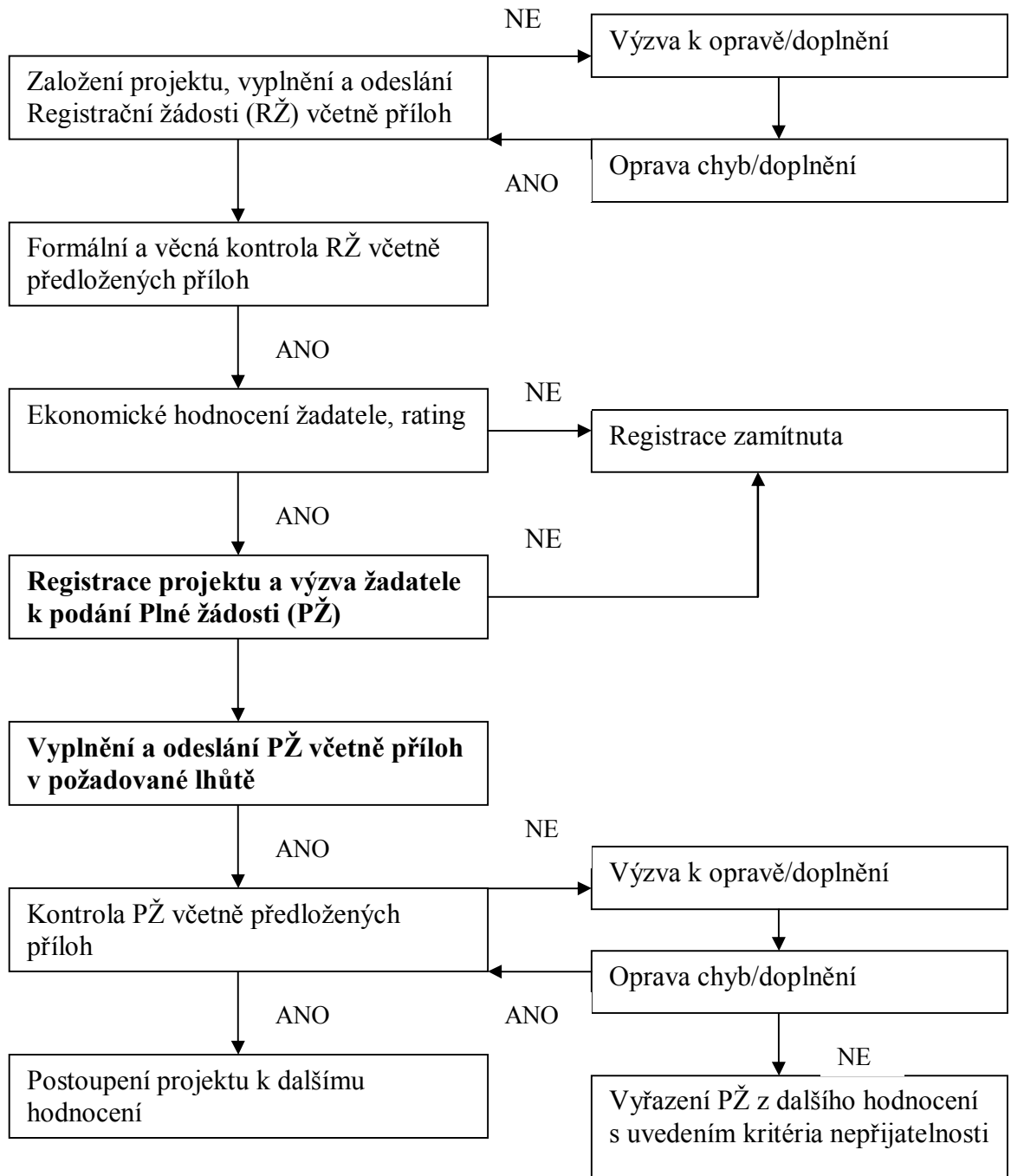
- [35] PILSEN TOOLS s.r.o. Opravy strojů [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z WWW: [www.pilsentool.cz](http://www.pilsentool.cz)
- [36] PILSEN TOOLS s.r.o. Prodejna [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z WWW: [www.pilsentool.cz](http://www.pilsentool.cz)
- [37] PILSEN TOOLS s.r.o. O společnosti [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z WWW: [www.pilsentools.cz](http://www.pilsentools.cz)
- [38] PILSEN TOOLS s.r.o. Reference [online]. [2013-02-28]. Dostupné z WWW: [www.pilsentool.cz](http://www.pilsentool.cz)
- [39] Podnikatel.cz. Průvodce vaším podnikáním. Peníze a úspory: 15 nejčastějších chyb v žádostech o dotace z OPPI [online]. [cit. 2013-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/15-nejcastejsich-chyb-v-zadostech-o-dotace-z-oppi/>
- [40] Podnikatel.cz. Průvodce vaším podnikáním. Start podnikání: Rizika a příležitosti odhalí SWOT analýza. [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza>
- [41] Podnikatel.cz. Průvodce vaším podnikáním. Co je to Cash flow? [online]. [2013-04-27]. Dostupné na WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financi-situaci/>
- [42] Robert Němec.com. Vítězí jen ti nejrychlejší. Marketingový mix.. [cit. 2013-04-07]. [online]. Dostupné z WWW: <http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Schéma příjmu žádosti z programu OPPI

Příloha B: Technický výkres – inovovaný otočný hrot

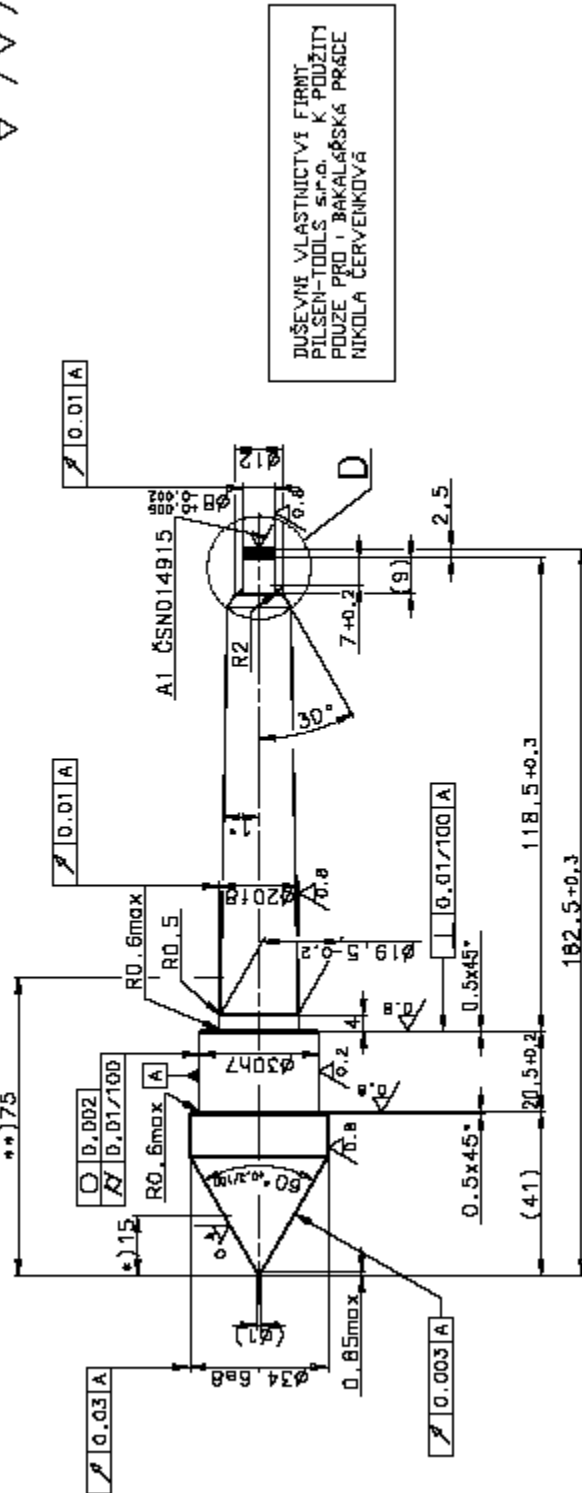
## Příloha A: Schéma příjmu žádosti programu OPPI





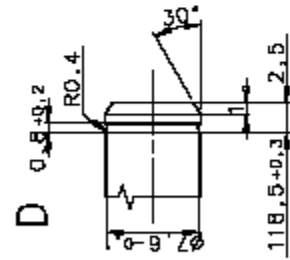
Příloha B: Technický výkres – inovovaný otočný hrot

B.3 / V /



ATEST DLE ČSN EN 10204 3.1

\* } V DÉLCE 15mm POUŠTIT 58...60HRC  
\*\* } V DÉLCE 75mm KALIT 62...64HRC



<b>PILSEN TOOLS</b>		Průmysl	Průmysl	Průmysl	Průmysl
Model I	Model II	Model III	Model IV	Model V	Model VI
15-2012	15-2013	15-2014	15-2015	15-2016	15-2017
15-2018	15-2019	15-2020	15-2021	15-2022	15-2023
15-2024	15-2025	15-2026	15-2027	15-2028	15-2029
15-2030	15-2031	15-2032	15-2033	15-2034	15-2035
15-2036	15-2037	15-2038	15-2039	15-2040	15-2041
15-2042	15-2043	15-2044	15-2045	15-2046	15-2047
15-2048	15-2049	15-2050	15-2051	15-2052	15-2053
15-2054	15-2055	15-2056	15-2057	15-2058	15-2059
15-2060	15-2061	15-2062	15-2063	15-2064	15-2065
15-2066	15-2067	15-2068	15-2069	15-2070	15-2071
15-2072	15-2073	15-2074	15-2075	15-2076	15-2077
15-2078	15-2079	15-2080	15-2081	15-2082	15-2083
15-2084	15-2085	15-2086	15-2087	15-2088	15-2089
15-2090	15-2091	15-2092	15-2093	15-2094	15-2095
15-2096	15-2097	15-2098	15-2099	15-2100	15-2101
15-2102	15-2103	15-2104	15-2105	15-2106	15-2107
15-2108	15-2109	15-2110	15-2111	15-2112	15-2113
15-2114	15-2115	15-2116	15-2117	15-2118	15-2119
15-2120	15-2121	15-2122	15-2123	15-2124	15-2125
15-2126	15-2127	15-2128	15-2129	15-2130	15-2131
15-2132	15-2133	15-2134	15-2135	15-2136	15-2137
15-2138	15-2139	15-2140	15-2141	15-2142	15-2143
15-2144	15-2145	15-2146	15-2147	15-2148	15-2149
15-2150	15-2151	15-2152	15-2153	15-2154	15-2155
15-2156	15-2157	15-2158	15-2159	15-2160	15-2161
15-2162	15-2163	15-2164	15-2165	15-2166	15-2167
15-2168	15-2169	15-2170	15-2171	15-2172	15-2173
15-2174	15-2175	15-2176	15-2177	15-2178	15-2179
15-2180	15-2181	15-2182	15-2183	15-2184	15-2185
15-2186	15-2187	15-2188	15-2189	15-2190	15-2191
15-2192	15-2193	15-2194	15-2195	15-2196	15-2197
15-2198	15-2199	15-2200	15-2201	15-2202	15-2203
15-2204	15-2205	15-2206	15-2207	15-2208	15-2209
15-2210	15-2211	15-2212	15-2213	15-2214	15-2215
15-2216	15-2217	15-2218	15-2219	15-2220	15-2221
15-2222	15-2223	15-2224	15-2225	15-2226	15-2227
15-2228	15-2229	15-2230	15-2231	15-2232	15-2233
15-2234	15-2235	15-2236	15-2237	15-2238	15-2239
15-2240	15-2241	15-2242	15-2243	15-2244	15-2245
15-2246	15-2247	15-2248	15-2249	15-2250	15-2251
15-2252	15-2253	15-2254	15-2255	15-2256	15-2257
15-2258	15-2259	15-2260	15-2261	15-2262	15-2263
15-2264	15-2265	15-2266	15-2267	15-2268	15-2269
15-2270	15-2271	15-2272	15-2273	15-2274	15-2275
15-2276	15-2277	15-2278	15-2279	15-2280	15-2281
15-2282	15-2283	15-2284	15-2285	15-2286	15-2287
15-2288	15-2289	15-2290	15-2291	15-2292	15-2293
15-2294	15-2295	15-2296	15-2297	15-2298	15-2299
15-2300	15-2301	15-2302	15-2303	15-2304	15-2305
15-2306	15-2307	15-2308	15-2309	15-2310	15-2311
15-2312	15-2313	15-2314	15-2315	15-2316	15-2317
15-2318	15-2319	15-2320	15-2321	15-2322	15-2323
15-2324	15-2325	15-2326	15-2327	15-2328	15-2329
15-2330	15-2331	15-2332	15-2333	15-2334	15-2335
15-2336	15-2337	15-2338	15-2339	15-2340	15-2341
15-2342	15-2343	15-2344	15-2345	15-2346	15-2347
15-2348	15-2349	15-2350	15-2351	15-2352	15-2353
15-2354	15-2355	15-2356	15-2357	15-2358	15-2359
15-2360	15-2361	15-2362	15-2363	15-2364	15-2365
15-2366	15-2367	15-2368	15-2369	15-2370	15-2371
15-2372	15-2373	15-2374	15-2375	15-2376	15-2377
15-2378	15-2379	15-2380	15-2381	15-2382	15-2383
15-2384	15-2385	15-2386	15-2387	15-2388	15-2389
15-2390	15-2391	15-2392	15-2393	15-2394	15-2395
15-2396	15-2397	15-2398	15-2399	15-2400	15-2401
15-2402	15-2403	15-2404	15-2405	15-2406	15-2407
15-2408	15-2409	15-2410	15-2411	15-2412	15-2413
15-2414	15-2415	15-2416	15-2417	15-2418	15-2419
15-2420	15-2421	15-2422	15-2423	15-2424	15-2425
15-2426	15-2427	15-2428	15-2429	15-2430	15-2431
15-2432	15-2433	15-2434	15-2435	15-2436	15-2437
15-2438	15-2439	15-2440	15-2441	15-2442	15-2443
15-2444	15-2445	15-2446	15-2447	15-2448	15-2449
15-2450	15-2451	15-2452	15-2453	15-2454	15-2455
15-2456	15-2457	15-2458	15-2459	15-2460	15-2461
15-2462	15-2463	15-2464	15-2465	15-2466	15-2467
15-2468	15-2469	15-2470	15-2471	15-2472	15-2473
15-2474	15-2475	15-2476	15-2477	15-2478	15-2479
15-2480	15-2481	15-2482	15-2483	15-2484	15-2485
15-2486	15-2487	15-2488	15-2489	15-2490	15-2491
15-2492	15-2493	15-2494	15-2495	15-2496	15-2497
15-2498	15-2499	15-2500	15-2501	15-2502	15-2503
15-2504	15-2505	15-2506	15-2507	15-2508	15-2509
15-2510	15-2511	15-2512	15-2513	15-2514	15-2515
15-2516	15-2517	15-2518	15-2519	15-2520	15-2521
15-2522	15-2523	15-2524	15-2525	15-2526	15-2527
15-2528	15-2529	15-2530	15-2531	15-2532	15-2533
15-2534	15-2535	15-2536	15-2537	15-2538	15-2539
15-2540	15-2541	15-2542	15-2543	15-2544	15-2545
15-2546	15-2547	15-2548	15-2549	15-2550	15-2551
15-2552	15-2553	15-2554	15-2555	15-2556	15-2557
15-2558	15-2559	15-2560	15-2561	15-2562	15-2563
15-2564	15-2565	15-2566	15-2567	15-2568	15-2569
15-2570	15-2571	15-2572	15-2573	15-2574	15-2575
15-2576	15-2577	15-2578	15-2579	15-2580	15-2581
15-2582	15-2583	15-2584	15-2585	15-2586	15-2587
15-2588	15-2589	15-2590	15-2591	15-2592	15-2593
15-2594	15-2595	15-2596	15-2597	15-2598	15-2599
15-2600	15-2601	15-2602	15-2603	15-2604	15-2605
15-2606	15-2607	15-2608	15-2609	15-2610	15-2611
15-2612	15-2613	15-2614	15-2615	15-2616	15-2617
15-2618	15-2619	15-2620	15-2621	15-2622	15-2623
15-2624	15-2625	15-2626	15-2627	15-2628	15-2629
15-2630	15-2631	15-2632	15-2633	15-2634	15-2635
15-2636	15-2637	15-2638	15-2639	15-2640	15-2641
15-2642	15-2643	15-2644	15-2645	15-2646	15-2647
15-2648	15-2649	15-2650	15-2651	15-2652	15-2653
15-2654	15-2655	15-2656	15-2657	15-2658	15-2659
15-2660	15-2661	15-2662	15-2663	15-2664	15-2665
15-2666	15-2667	15-2668	15-2669	15-2670	15-2671
15-2672	15-2673	15-2674	15-2675	15-2676	15-2677
15-2678	15-2679	15-2680	15-2681	15-2682	15-2683
15-2684	15-2685	15-2686	15-2687	15-2688	15-2689
15-2690	15-2691	15-2692	15-2693	15-2694	15-2695
15-2696	15-2697	15-2698	15-2699	15-2700	15-2701
15-2702	15-2703	15-2704	15-2705	15-2706	15-2707
15-2708	15-2709	15-2710	15-2711	15-2712	15-2713
15-2714	15-2715	15-2716	15-2717	15-2718	15-2719
15-2720	15-2721	15-2722	15-2723	15-2724	15-2725
15-2726	15-2727	15-2728	15-2729	15-2730	15-2731
15-2732	15-2733	15-2734	15-2735	15-2736	15-2737
15-2738	15-2739	15-2740	15-2741	15-2742	15-2743
15-2744	15-2745	15-2746	15-2747	15-2748	15-2749
15-2750	15-2751	15-2752	15-2753	15-2754	15-2755
15-2756	15-2757	15-2758	15-2759	15-2760	15-2761
15-2762	15-2763	15-2764	15-2765	15-2766	15-2767
15-2768	15-2769	15-2770	15-2771	15-2772	15-2773
15-2774	15-2775	15-2776	15-2777	15-2778	15-2779
15-2780	15-2781	15-2782	15-2783	15-2784	15-2785
15-2786	15-2787	15-2788	15-2789	15-2790	15-2791
15-2792	15-2793	15-2794	15-2795	15-2796	15-2797
15-2798	15-2799	15-2800	15-2801	15-2802	15-2803
15-2804	15-2805	15-2806	15-2807	15-2808	15-2809
15-2810	15-2811	15-2812	15-2813	15-2814	15-2815
15-2816	15-2817	15-2818	15-2819	15-2820	15-2821
15-2822	15-2823	15-2824	15-2825	15-2826	15-2827
15-2828	15-2829	15-			

## **Abstrakt**

ČERVENKOVÁ, N. *Ekonomika malého a středního podnikání s přihlédnutím k využití vhodných nástrojů podpory podnikání*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 55 s., 2013.

**Klíčová slova:** MSP, operační program, program Inovace, podnikatelský záměr, projekt, hodnocení ekonomické efektivity

Cílem této bakalářské práce je zpracovat projekt s využitím možností podpory podnikání a posoudit jeho ekonomickou efektivnost a možnosti realizace. Práce obsahuje informace o problematice malých a středních podniků a možnostech jejich podpory. Je zde uveden podnikatelský záměr společnosti PILSEN TOOLS s.r.o., který obsahuje základní údaje o společnosti, tržní analýzu a marketingový plán. Další částí práce tvoří návrh projektu, hodnocení jeho efektivnosti a posouzení možností jeho realizace.

## **Abstract**

ČERVENKOVÁ, N. *The Economics of Small and Medium-sized Enterprises with Regard to the Use of Suitable Tools Business Support*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, p. 55, 2013.

**Key words:** Small and Medium-sized Enterprises, Inovation program, business plan, project, evaluate of economic effectiveness

The aim of this bachelor's work is to make project with using options business support and to evaluate its economic effectiveness and to suggest its realization. The work contains information about the problems of small and medium-sized enterprises and options of their support. Then there is business plan of company PILSEN TOOLS s.r.o., which contains basic information about company, market analysis and marketing plan. Other parts of work are consisted from suggest of project, evaluation of its economic effectiveness and way of its realization.