



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH PROJEKTU FINANCOVANÉHO TŘETÍ STRANOU

THE PROJECT PROPOSAL FUNDED BY A THIRD PARTY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVLÍNA KEJVALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. PAVEL JUŘICA, Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kejvalová Pavlína, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Návrh projektu financovaného třetí stranou**

v anglickém jazyce:

**The Project Proposal Funded by a Third Party**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

NĚMEC, V. Projektový management. 1.vyd. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

HRDÝ, M. Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU. 1.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-7357-137-4.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5.vyd. Praha: Grada, 2011. 471s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAUER, V., H. ZEMÁNKOVÁ a J. ŠUBRTOVÁ. Získejte dotace z fondů EU. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0198-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu za použití metod projektového managementu. Zároveň se zabývá možností financování projektu, kde je počítáno se spoluprací Evropské unie. Návrh projektu je zpracován tak, aby odpovídal podmínkám konkrétního programu při žádosti o dotace. Hlavním výstupem je specifikace projektu se zaměřením na fázi plánování včetně analýzy rizik a rozpočtu projektu.

## **Abstract**

This master's thesis describes the project proposal using project management methods. It also deals with the possibility of funding the project, which is calculated with the cooperation of the European Union. The project proposal is developed to suit the requirements of a specific program when applying for grants. The main output is the specification of the project focusing on the planning stage, including risk analysis and project budget.

## **Klíčová slova**

Projekt, projektový management, financování projektu, Evropská unie, logický rámec projektu, analýza rizik.

## **Keywords**

Project, Project Management, Project Funding, European Union, Logical Framework, Risk Analysis.

### **Bibliografická citace**

KEJVALOVÁ, P. *Návrh projektu financovaného třetí stranou*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 72 s. Vedoucí diplomové práce Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2015

.....

## **Poděkování**

Mé poděkování patří Ing. et Ing. Pavlovi Juřicovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, a milý přístup, které mi velmi pomohly při vypracování této diplomové práce. V neposlední řadě děkuji mé rodině a blízkým, kteří mi byli oporou během celého studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1.1 Cíl práce.....	12
1.2 Metody.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Projekt.....	13
2.2 Projektový management.....	14
2.3 Metody a nástroje projektového managementu.....	16
2.3.1 Metoda SMART.....	17
2.3.2 PEST analýza.....	17
2.3.3 SWOT analýza.....	18
2.3.4 Logický rámec.....	18
2.3.5 Náklady rozpočtu.....	19
2.3.6 Časový harmonogram projektu.....	19
2.3.7 Analýza rizik.....	22
2.4 Evropská unie – historie a struktura.....	23
2.5 Finanční prostředky Evropské unie.....	25
2.6 Regionální politika EU.....	26
2.6.1 Programové období 2007-2013.....	27
2.6.2 Programové období 2014-2020.....	29
2.7 Operační programy.....	30
2.8 Operační program OP PIK 2014–2020.....	31
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	32
3.1 Popis firmy a její historie.....	32
3.2 Projektový záměr.....	34
3.2.1 Identifikace programu.....	35
3.2.2 Podmínky přijatelnosti projektu.....	38
3.2.3 Forma a výše podpory.....	40
3.2.4 Cílové území.....	41
3.3 Financování projektu.....	41
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	46
4.1 Ověření příležitosti pro projekt.....	46



4.1.1	PEST analýza .....	47
4.1.2	SWOT analýza .....	50
4.2	Specifikace cíle projektu .....	50
4.2.1	SMART cíle .....	51
4.3	Zhodnocení proveditelnosti a přínosů projektu.....	52
4.3.1	Logický rámec projektu .....	52
4.3.2	Investiční studie .....	54
4.3.3	Analýza zainteresovaných stran.....	55
4.4	Projektový tým .....	57
4.5	Vytvoření seznamu činností .....	57
4.5.1	Metoda CPM.....	58
4.6	Organizace projektu .....	60
4.6.1	Mílníky.....	60
4.6.2	Ganttův diagram .....	60
4.7	Analýza rizik .....	61
4.8	Rozpočet projektu .....	65
4.9	Přínos návrhů řešení .....	66
	ZÁVĚR .....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH .....	71

# ÚVOD

Pokud chce někdo v dnešní rychlé době být úspěšný, musí také rychle reagovat na vývoj trhu a jeho změny. Globalizace vyvíjí velký tlak na společnosti, které se musejí často přizpůsobovat světovým trendům a rychle se adaptovat měnícímu se tržnímu prostředí. Riziko a nejistota byly vždy součástí podnikání, nyní však ještě přibývá neustále rostoucí tempo změn ve společnosti především následkem technologického rozvoje. Globalizace posílila potenciál významného přeskupování nových konkurenčních sil a pozic. Tomu se přizpůsobuje i strategické řízení podniků, životnost nových strategií se výrazně zkracuje. Zkrácena je tak reakční doba pro konkurenci, která se snaží vyrovnat výkonnosti úspěšnějších podniků.

Aby mohli podniky v těchto podmínkách obstát, musejí aplikovat do praxe nové poznatky a zavádět nové technologie. Klíčovými aktivitami vedoucími k růstu konkurenceschopnosti se tak stávají výzkum, vývoj a inovace. Pro provádění zmíněných aktivit je kromě odborných znalostí nutné především značné množství finančních prostředků.

Evropská unie dává možnost členským zemím podporovat veřejné instituce i podnikatelské subjekty v oblasti výzkumu a vývoje. Díky finančním prostředkům ze Strukturálních fondů jsou realizovány projekty, zaměřené na řešení hospodářské a sociální problematiky. Významný podíl financí je poskytován prostřednictvím Operačních programů sestavovaných jednotlivými členskými zeměmi. Česká republika podporuje velkou měrou výzkum a vývoj, a pro podporu podnikatelských subjektů vyjednala operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, který, jak již napovídá název, napomáhá konkurenceschopnosti podniků formou inovací jejich vybavení a technologických procesů.

Podniky mohou čerpat dotace z Evropské unie pomocí jednotlivých projektů, které jsou určeny k dosahování cílů v souladu s Operačními programy. Pro úspěšné dosažení cíle je potřeba dodržet danou strukturu projektu. Kromě dané struktury projektu je však vhodné se při jeho zpracování řídit zásadami a metodami projektového managementu.

K rozplánování a realizaci složitějších jednorázových akcí, které je třeba uskutečnit, slouží projektový management. Jde o komplexní obor, který využívá množství nástrojů managementu k vyústění k jednomu očekávanému cíli. Projektový management umožňuje kvalitní zpracování projektů a tím přispívá podnikům k úspěchu. Díky projektům mohou podniky aktivně reagovat na změny ve společnosti, přizpůsobovat se poptávce či implementovat nové technologie do systému tak, aby držely tempo okolního trhu a byly dostatečně konkurenceschopné.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce se věnuje vypracování návrhu projektu pro vybraný podnik. Pro spolufinancování projektu bude využito programů Evropské unie, proto je projekt zpracován tak, aby na něj mohla být poskytnuta dotace. Při zpracování návrhu projektu je využito metod projektového managementu.

## 1.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvoření návrhu projektu financovaného třetí stranou pro vybraný podnik. Součástí tohoto návrhu je také zpracování analýzy současné situace podniku na trhu a ověření příležitostí pro projekt.

Dílčím cílem je sepsání teoretické části práce sloužící jako podklad pro zpracování dalších kapitol. Dále popis podniku a jeho projektového záměru s určením vhodného financování projektu. V neposlední řadě specifikace projektu, ověření příležitostí pro projekt a vypracování logického rámce. Posledním dílčím cílem je návrh organizace projektu se zpracováním analýzy rizik a rozpočtem projektu.

## 1.2 Metody

V návrhové části práce je pro ověření příležitosti projektu použita PEST analýza a analýza SWOT. Dále je využita metoda SMART pro specifikování cíle projektu a metoda logického rámce pro zhodnocení proveditelnosti a přínosů projektu. Pro přehledné plánování organizace projektu je po vytvoření seznamu činností aplikována metoda CPM k nalezení kritické cesty projektu, na níž navazuje Ganttův diagram. V závěru je aplikována analýza rizik k odhalení hrozeb a jejich působení na projekt.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Projekt

V současnosti se často v podnicích a jiných organizacích setkáváme s prováděním jednorázových prací formou projektů. Tyto projekty pak bývají rozhodující součástí strategického řízení podniku. Organizace používají projekty k řešení svých vlastních potřeb, nebo je provádí pro jinou organizaci. Může jít o projekty různě velké, dle časového rozlišení je můžeme dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Z důvodu toho, že stále více prací je realizováno formou projektu, došlo k rozvoji projektového managementu a ke vzniku teoretického základu tohoto oboru (ROSENAU, 2000).

Definice projektu dle významného autora projektového managementu:

*„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení (NĚMEC, 2002, s. 11).“*

Z této definice projektu je možné vyvodit záměr, který bude obsahovat tyto charakteristické znaky:

- Sleduje konkrétně daný cíl
- Definiuje strategii k dosažení daného cíle
- Určuje nezbytně nutné náklady a zdroje včetně očekávaných přínosů z realizace projektu
- Vymezuje začátek a konec záměru

Projekt je **jedinečný** a **neopakovatelný**, znamená to tedy, že se provádí jen jednou. Má definovaný začátek a konec a téměř vždy se na něm podílí jiný **tým** lidí. Projekty mohou být zaměřeny na velmi různorodé oblasti. Může jít např. o vybavení nové prodejny, zavedení nového informačního systému či zavedení nového výrobku do výroby. Větší projekty jsou pak výstavba nových budov či celé infrastruktury (NĚMEC, 2002).

## 2.2 Projektový management

Projektový management je postavený na úloze projektového manažera. Ten má celý projekt na starosti a zodpovídá za jeho výsledek. Manažer projektu musí především dobře organizovat lidské zdroje. Interní problémy musí řešit v souladu s požadavky zadavatele projektu a při respektování časového harmonogramu a rozpočtu. Projektový manažer by tedy měl dbát především na posun projektu neustále vpřed k vytyčenému cíli. Proto se musejí např. odborníci odpoutat od technické stránky věci a spíše se soustředit na lidi a na jejich vedení.

Řízení projektů je z velké části zvládání mezilidských konfliktů, které neodmyslitelně patří ke složitým situacím uvnitř organizace (ROSENAU, 2000).

Vždy je potřeba zaměřit se na tři základní veličiny, kterými je projekt vymezen. Tyto veličiny se nazývají „**trojimperativ**“:

- Časové ohraničení
- Rozpočtové ohraničení
- Rozsah (ROSENAU, 2000)

Při plánování projektu i při samotné realizaci je trojimperativ rámcem, kterého je potřeba se neustále držet. Jsou to v podstatě mantinely, přes které by se projekt neměl dostat (SVOZILOVÁ, 2011).

Není však dáno, že projekt přesně naplňující trojimperativ, je úspěšný. A naopak projekt přesahující trojimperativ nelze jednoznačně označit za neúspěšný. Jde např. o situaci, kdy je projekt splněn přesně podle trojimperativu, ale jím dodané řešení je nepoužitelné. V praxi projektového řízení se používají tzv. **kritéria úspěchu projektu**. Ta jsou měřítkem pro posouzení poměrného úspěchu či neúspěchu projektu (DOLEŽAL, 2012).

Projekt má také svůj **životní cyklus**. Pro jednotlivé projekty se mohou fáze životního cyklu lišit, přesto je možné určit fáze, kterými prochází každý projekt. Jsou to fáze:

- předprojektová,
- projektová,
- poprojektová.

**Předprojektová fáze** analyzuje možnosti realizace námětů na projekt. Zvažují se způsoby jeho provedení. Výsledkem je doporučení, zda projekt realizovat či nikoliv (JEŽKOVÁ, 2013).

**Projektová fáze** zahrnuje vlastní realizaci projektu. Tuto fázi můžeme dále rozdělit na čtyři po sobě následující kroky. Na prvním místě je **iniciace** projektu. Na druhém místě je pak **plánování**, které je nejdůležitější a nejnáročnější částí projektu. Dále pokračuje projekt jeho **realizací** a poslední fází je **uzavření** projektu. Uzavření projektu pak vytváří podmínky a prostředí pro další projekty (DOLEŽAL, 2013).

### **Iniciace**

Fáze iniciace je fáze od prvotní myšlenky na projekt po určení konkrétní představy projektu. Obsahem této fáze je studie příležitostí, formulace cílů projektu, stanovení logického rámce projektu, analýza přínosů projektu a komunikace se stakeholdery (SVOZILOVÁ, 2011).

### **Plánování**

Plánování je pro řízení projektu rozhodující. Plánování popisuje, jak budou splněny parametry „trojimperativu“. Plány napomáhají koordinaci a komunikaci, poskytují základ pro sledování průběhu projektu a často jsou nutné pro splnění požadavků zadavatele (ROSENAU, 2000).

Fáze plánování projektu je v podstatě vypracování studie proveditelnosti projektu. Jestliže projekt souvisí se žádostí o finanční prostředky od nějaké instituce, musí mít studie proveditelnosti přesně zadanou strukturu obsahu. Tímto případem jsou právě žádosti o dotace z fondů Evropské unie (dále EU), které budou popsány v práci níže.

### **Realizace**

Při realizaci projektu je důležité, aby manažer dohlížel na tým a inicioval činnosti tak, aby se projekt posouval stále dál ke svému cíli. Manažer projektu nepracuje na samotném projektu, „pouze“ ho řídí. Při samotné realizaci je třeba nastavit organizační pravidla a vytvořit komunikační kanály. Dále probíhá kontrola (reporty)

a zvládání vzniklých konfliktů. Také je potřeba očekávat změny v projektu, které se u většiny projektů objeví (SVOZILOVÁ, 2011).

### **Uzavření**

V závěru projektu je potřeba provést závěrečné analýzy a zhodnocení, zda byly naplněny cíle projektu a jaká je dosažená kvalita výstupů. Důležitá je administrativní část projektu, jako například zhodnocení finanční stránky a další formální záležitosti (ROSENAU, 2000).

**Poprojektová fáze** nastává po ukončení projektu. Obsahuje analýzu ukončeného projektu a jeho zhodnocení. Její součástí je také zpracování návrhů pro příští projekty. Patří sem i udržení výstupů projektu v běžném provozu organizace (JEŽKOVÁ, 2013).

## **2.3 Metody a nástroje projektového managementu**

Základem definování projektu je stanovení jeho cílů. Při definici projektu vycházíme z „trojimperativu“. Zásadním požadavkem, který z „trojimerativu“ vyplývá, je potřeba dosáhnout současně tří nezávislých cílů.

Dalším krokem při definici projektu je určení dílčích cílů projektu, které vedou ke konkretizaci hlavního cíle. Jejich naplnění je předpokladem zdárného splnění hlavního cíle, a tím i zdárné realizace projektu (HAMERNÍKOVÁ, 2010).

Vymezení cílů projektu by mělo obsahovat tyto hlavní charakteristiky:

- popis výstupu, který budeme vytvářet
- očekávaný časový rámec
- měřítko, dle kterých budeme cíl považovat za splněný
- podmínky upřesňující způsob splnění cíle, dle představy zadavatele



### 2.3.1 Metoda SMART



Obrázek 1: Cíle SMART

Zdroj: <http://info.solimarinternational.com/Portals/174823/images/05fig03-resized-600.png>

Při stanovování dílčích cílů je dobré aplikovat metodu SMART, která prezentuje souhrn pravidel pomáhajících v rámci projektového managementu definovat rámec projektu. Také může definovat cíl projektu a navrhované řešení. Uvedená metoda pomáhá zjistit, zda jsou cíle formulovány správně. Každé z písmen charakterizuje jeden z aspektů, který nám udává smysluplnost cíle (JEŽKOVÁ, 2013).

### 2.3.2 PEST analýza

PEST analýza je označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí (LACKO, 1996).

PEST je akronym pro čtyři faktory ovlivňujícími činnost podniku, kterými jsou:

1. politické a legislativní faktory
2. ekonomické faktory
3. sociální faktory
4. technologické faktory

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. SWOT analýzu navrhl Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů (MANAGEMENT MANIA, 2013).

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<b>S</b> SILNÉ STRÁNKY strenghts	<b>W</b> SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<b>O</b> PŘÍLEŽITOSTI opportunities	<b>T</b> HROZBY threats

Obrázek 2: SWOT analýza

Zdroj: [http://www.sunmarketing.cz/system/images/BAhbBlsHOgZmIwyMDExLzA5LzAxLzE0XzE5XzAzXzU4X1NXt1RfYW5hbHl6YS5wbmc/SWOT\\_analyza.png](http://www.sunmarketing.cz/system/images/BAhbBlsHOgZmIwyMDExLzA5LzAxLzE0XzE5XzAzXzU4X1NXt1RfYW5hbHl6YS5wbmc/SWOT_analyza.png)

### 2.3.4 Logický rámeček

Logický rámeček projektu slouží k formulaci a strukturalizaci námětu na projekt. Po jeho vypracování by mělo být jasné, o co v projektu vlastně jde, kolik bude stát a jak dlouho bude trvat. Logický rámeček formuluje hlavní parametry projektu. Náměty na projekt se pak dají snadněji komunikovat s okolím a mohou se navzájem porovnávat (TAUER, 2009).

Metoda logického rámce byla vyvinuta firmou Team Technologies, postupem času však zobecněla a je používána mnoha organizacemi a institucemi. Základní parametry projektu jsou logicky provázány. Tento nástroj splňuje potřebu měřitelnosti výsledků, práci v týmu a systémového přístupu. Logický rámec je tvořen tabulkou (DOLEŽAL, 2012).

### **2.3.5 Náklady rozpočtu**

Náklady rozpočtu je možno členit na:

- přímé: materiál, nákupy a pronájmy, cestovné, externí služby
- nepřímé (režijní): mzdové náklady, náklady na propagaci, na provoz, daně
- ostatní: rezervy, provize a jiné náklady

Sestavení rozpočtu představuje činnost obsahující:

- přiřazení nákladů jednotlivým úsekům
- ocenění a časové rozložení nákladů
- zohlednění nepřímých nákladů projektu
- vyhodnocení postupných potřeb členů projektového týmu
- provedení kvalitativních a kvantitativních analýz rizik projektu
- vyhodnocení cash-flow projektu (HAMERNÍKOVÁ, 2010)

### **2.3.6 Časový harmonogram projektu**

Při plánování projektu je časový harmonogram důležitý základní prvek. Časové diagramy a harmonogramy hrají velmi důležitou roli, protože pomáhají přehledně zachytit množství informací nezbytných pro kvalitní řízení projektu. V této oblasti došlo k poměrně velkému rozvoji. Zde se hovoří o nástrojích od jednoduchých pásových diagramů a diagramů milníků až po síťové diagramy (JEŽKOVÁ, 2013).

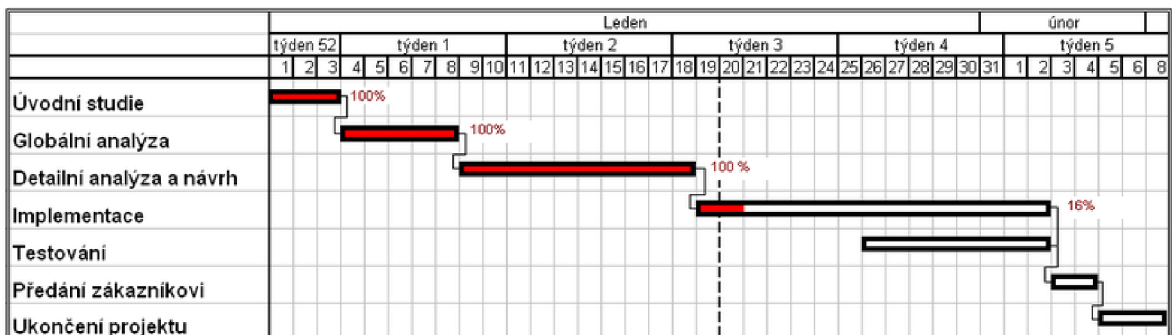
## Milníky projektu

Milník je jasně definovaný jako významná událost projektu, díky níž se měří rozpracovanost projektu. Milník má v harmonogramu obvykle nulovou délku trvání. Milník představuje bod kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo bod přejímky.

Milníky se v praxi používají pro logické členění projektu. Někdy se stává, že milník nemá nulovou hodnotu délky trvání, jelikož se v tomto bodě provádí kontrola (JEŽKOVÁ, 2013).

## Ganttův diagram

Ganttův diagram může být také nazýván jako úsečkový diagram. Úsečkové diagramy se dají snadno vytvořit, pochopit a také změnit. Obecně udávají pomocí grafického znázornění, které činnosti jsou v předstihu, nebo mají zpoždění v porovnání s plánem (ROSENAU, 2000).



Obrázek 3: Ganttův diagram

Zdroj: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/95/GanttuvDiagramCZ.png/800px-GanttuvDiagramCZ.png>

## Síťové diagramy

Sítě ukazují nejdůležitější vzájemné vazby jednotlivých činností. Síťový graf je grafické zobrazení, které navzájem propojuje projektové činnosti či jednotlivé úkoly a události s cílem zobrazit jejich vzájemné působení (ROSENAU, 2000).

Vytvořený plán projektu lze analyzovat např. pomocí teorie grafů a metody PERT, které mohou odpovědět na takové otázky, jako např. s jakou pravděpodobností lze projekt dokončit ve stanoveném termínu či s jakou pravděpodobností nebude překročen rozpočet projektu (VILAMOŤ, 2004).

Síťové diagramy ukazují dobu trvání jednotlivých činností. Dále také počítají s hledáním kritické cesty. To umožňuje metoda analýzy kritické cesty, neboli **CPA**.

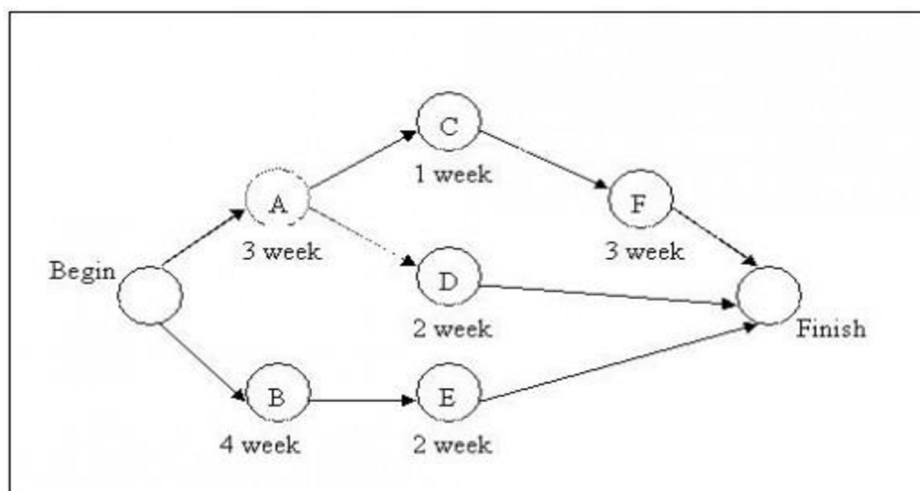
CPA má různé modifikace:

- deterministické metody (CPM, MPM),
- stochastické metody (PERT).

Síťové grafy jsou členěny na:

- hranově orientované
- uzlově orientované

Řetězec aktivit, procházející od počátečního do koncového uzlu, se nazývá **cesta**. Délka cesty je součet předpokládaných časů jednotlivých činností na dané cestě. Cesta s nejvyšším součtem časů určuje nejdelší možnou délku realizace projektu. Tato cesta nemá žádnou časovou rezervu a nazývá se **kritická cesta**. Aktivita, které se na ní nacházejí, jsou **kritické aktivity** (NĚMEC, 2002).



Obrázek 4: Metoda CPM

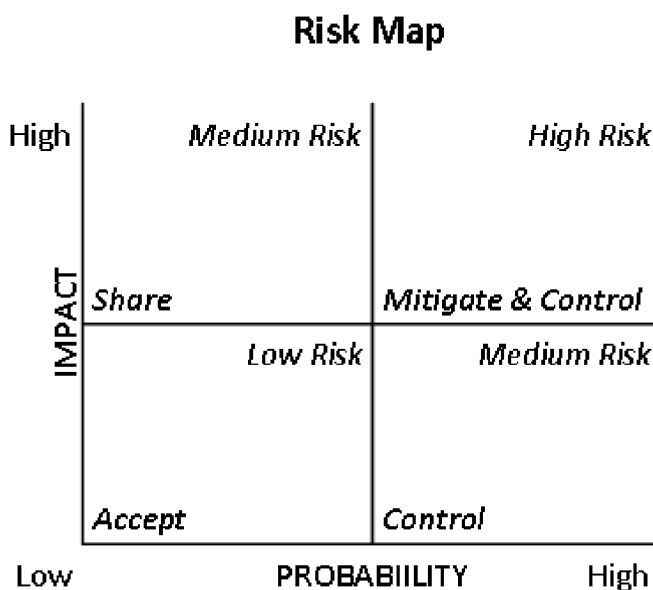
Zdroj: [http://s2.hubimg.com/u/4563479\\_f520.jpg](http://s2.hubimg.com/u/4563479_f520.jpg)

### 2.3.7 Analýza rizik

Při procesu snižování rizik je prvním krokem přirozeně jejich analýza. Analýza rizik bývá obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu. Jde tedy o stanovení rizik a jejich závažnosti. Hrozba je síla, událost, aktivita či osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Škoda, kterou hrozba způsobí, se nazývá dopad hrozby.

Pro zmírnění dopadu hrozby se používají protiopatření. Protiopatření se navrhují s cílem předejít vzniku škody nebo usnadnit překlenutí následků vzniklé škody. Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva, úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby (SMEJKAL, 2003).

Výsledky analýzy rizik se mohou zanést např. do mapy rizik. Mapa rizik je grafické vyjádření tabulkového přehledu o výstupech ocenění významnosti.



Obrázek 5: Mapa rizik

Zdroj: <https://www2.viu.ca/riskmanagement/if-evaluation.asp>

## 2.4 Evropská unie – historie a struktura

Myšlenka integrace Evropy vyvstávala na povrch v průběhu dějin nespočetněkrát, po druhé světové válce však začínala dostávat konkrétní podobu. Právě druhá světová válka udělala z pouhých filozofických myšlenek konkrétní politický pojem a ten se stal předmětem dlouhodobých cílů. Základní tři události, které měly klíčový význam při realizaci těchto cílů:

- Marshallův plán pro ekonomické oživení válkou zničené Evropy a založení OEEC (Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci)
- Vytvoření Rady Evropy ve Štrasburku
- Založení Evropského společenství uhlí a oceli (ECSC), (VILAMOVÁ, 2004)

Právě ECSC byla přímým zárodkem pro současné evropské instituce. Společný trh uhlím a ocelí začal fungovat v roce 1953.

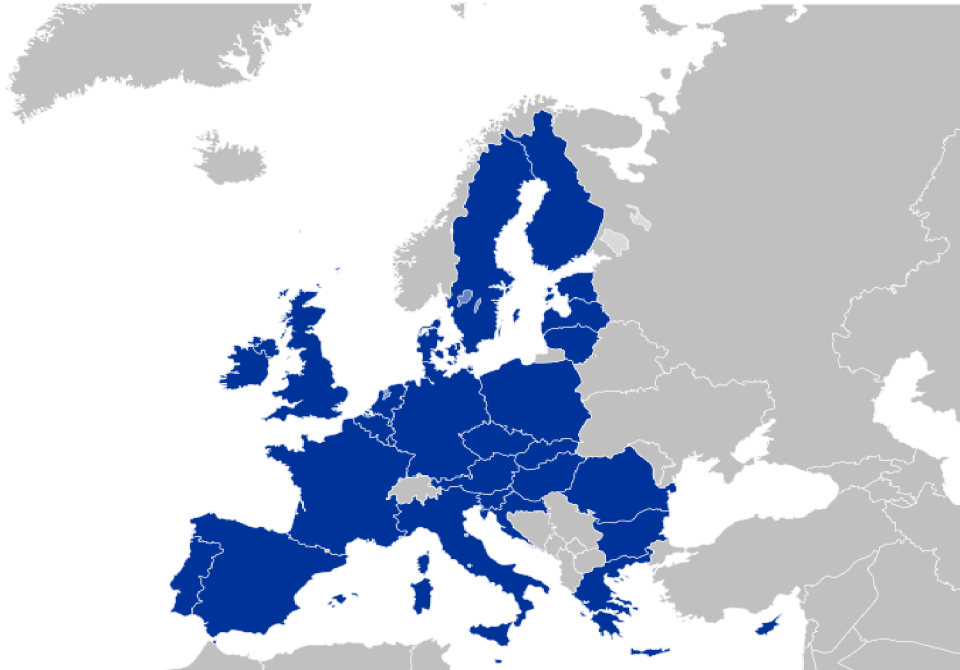
Dále se myšlenka společného trhu šířila z obchodu uhlím a ocelí na další odvětví. Začal se vytvářet evropský trh a vzniklo Evropské hospodářské společenství (EHS). Dále vzniklo společenství s názvem EUROATOM (MAREK, 2009).

V roce 1967 došlo ke sjednocení tří společenství (EHS, ECSC, EUROATOM) a byla založena Evropská komise. Ta je nyní klíčovým výkonným orgánem Evropské unie. Další snahou o integraci byla myšlenka jednotné evropské měny a měnové politiky. Tento cíl dal vzniknout Evropské unii. Evropská unie stojí na tzv. maastrichtské Smlouvě o Evropské unii, která je platná od roku 1993. Až teprve EU zapříčinila vznik jednotného vnitřního trhu.

Jednotný vnitřní trh je založen na principu ekonomických svobod, a to volnosti pohybu osob, zboží, služeb a kapitálu. Tento jednotný vnitřní trh byl spuštěn až po téměř čtyřiceti letech od jeho prvních návrhů (MAREK, 2009).

Evropská unie má v současnosti 28 členských států. K původním šesti státům, mezi které patřily Belgie, Francie, Itálie, Lucembursko, Německo a Nizozemsko, se v průběhu půl století přidávaly další evropské země. Česká republika se přiřadila k EU 1. května 2004 společně s dalšími devíti evropskými státy. Jako poslední do EU

vstoupilo Chorvatsko, a to v červenci 2013. Další země však o vstup do EU stále usilují. Mezi tyto kandidátské země patří např. Makedonie, Černá Hora, Island a také Turecko (EUROPA, 2015).



**Obrázek 6: Mapa členských států EU**

*Zdroj: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:EU28-2013\\_European\\_Union\\_map.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:EU28-2013_European_Union_map.svg)*

V EU působí několik orgánů, institucí a dalších subjektů, které zabezpečují chod Evropské unie. Mezi hlavní legislativní orgány patří:

- **Evropský parlament**, ten zastupuje občany EU a je jimi přímo volen,
- **Rada Evropské unie**, která se skládá ze zástupců členských států,
- **Evropská komise**, která brání zájmy Evropské unie jako celku (EUROPA, 2015).

Tyto orgány Evropské unie tvoří unikátní systém:

1. globální priority EU stanovuje **Evropská rada**, na jejíchž zasedáních jednají hlavy členských států a čelní představitelé Unie,
2. občany jednotlivých členských států zastupují poslanci **Evropského parlamentu**, kteří jsou jimi přímo voleni,



3. zájmy EU jako celku střeží **Evropská komise**, komisaři jsou jmenováni jednotlivými členskými státy,
4. vlády jednotlivých členských států hájí svoje zájmy v **Radě Evropské unie**.

Evropská rada určuje směr politiky Evropské unie. Evropská rada sama o sobě nemá pravomoc schvalovat právní předpisy. Zasedání Evropské rady jsou vrcholnými schůzkami představitelů EU. V čele Evropské rady stojí předseda, v současné době Donald Tusk. Dále je tvořena nejvyššími představiteli členských států a předsedou Evropské komise. Zasedá vždy několik dní, minimálně jednou za půl roku (EUROPA, 2015).

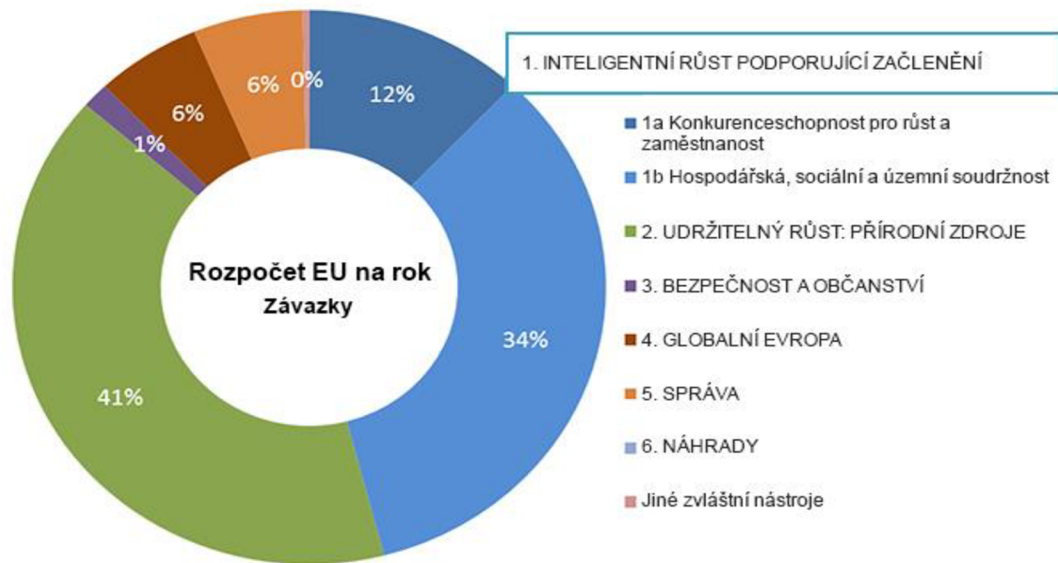
## **2.5 Finanční prostředky Evropské unie**

Příjmy do rozpočtu EU pocházejí z několika zdrojů, mezi které patří např. procentuální část hrubého národního příjmu členských států, příspěvky jednotlivých členských států, ale také dovozní cla na výrobky dovážené ze států za hranicemi EU. Příjmem pro EU je také procento z DPH vybrané v členských státech (TAUER, 2009).

Tyto peníze jsou pak vynakládány na různé činnosti EU. Jsou to činnosti rozmanité, od zvyšování životní úrovně v chudších regionech, až po opatření vedoucí k nezávadnosti potravin. Od rozvoje venkova, přes ochranu životního prostředí po prosazování lidských práv.

O rozpočtu a jeho přerozdělování rozhoduje Evropská komise společně s Radou a Evropským parlamentem. V současné době se již ve většině členských zemí platí společnou měnou - Eurem. Euro používá denně přes 332 milionů Evropanů. Jeho přínos ocení např. ti, kteří po EU cestují nebo nakupují v internetových obchodech jiných zemí EU (EUROPA, 2015).

Rozpočet EU obsahuje šest hlavních oblastí výdajů:



**Graf 1: Rozpočet EU na rok 2015 podle okruhů finančního rámce**

Zdroj: [http://europa.eu/pol/images/financ/eu\\_budget\\_2015\\_cs.jpg](http://europa.eu/pol/images/financ/eu_budget_2015_cs.jpg)

Největší podíl je v současné době vynakládán na podporu růstu pracovních míst a na snižování ekonomických rozdílů mezi regiony. Následují podíly vynakládané na zemědělství, rybolov, rozvoj venkova a ochranu životního prostředí.

## 2.6 Regionální politika EU

Mezi jednotlivými členskými státy EU existují velké ekonomické rozdíly. Tento problém se snaží řešit regionální a strukturální politika. Ta se uplatňuje v oblastech hospodářské a sociální soudržnosti. Cílem regionální politiky je podporovat vyvážený rozvoj regionů, snižovat nezaměstnanost a rozvíjet lidské zdroje. Dalšími úkoly jsou např. ochrana životního prostředí, snižování regionálních disparit a zabezpečení rovných příležitostí pro ženy i muže.

EU má k dispozici tři hlavní fondy (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2015a):

- Strukturální fondy:
  - Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
  - Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS)

Základními nástroji strukturální a regionální politiky EU jsou **strukturální fondy** a **Fond soudržnosti EU**. Od okamžiku vstupu do EU získala Česká republika přístup k nástrojům strukturální politiky a tím ke zdroji financování různorodých projektů.

Prostřednictvím strukturálních fondů je poskytována podpora pro řešení strukturálních, hospodářských a sociálních problémů. Cílem je snížit rozdíly mezi jednotlivými regiony i sociálními skupinami. K tomuto využíváme zejména Evropský fond pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond.

**Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)** je zdrojem financí především pro méně rozvinuté regiony, infrastrukturu, výrobní investice, rozvoj malého a středního podnikání, investice do vzdělávání, výzkumu a životního prostředí.

**Evropský sociální fond (ESF)** podporuje zaměstnanost, vzdělávací systém a tvorbu nových pracovních míst (HRDÝ, 2006).

### **2.6.1 Programové období 2007-2013**

V programovém období 2007-2013 sledovala regionální politika tři cíle. Jednalo se o cíle:

1. Cíl Konvergence
2. Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
3. Cíl Evropská územní spolupráce

**Cíl Konvergence:** podpora hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS II s HDP na obyvatele nižším než 75% průměru Evropské unie. V České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy.

**Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost:** podpora regionů na úrovni NUTS II nebo NUTS I, které přesahují limity pro zařazení do prvního cíle Konvergence. V České republice pod něj spadá Hlavní město Praha.

**Cíl Evropská územní spolupráce:** podpora spolupráce regionů „přes hranice“ na úrovni NUTS III, nacházejících se podél vnitřních a některých vnějších hranic a všech regionů úrovně NUTS III podél námořních hranic, ve vzdálenosti do 150

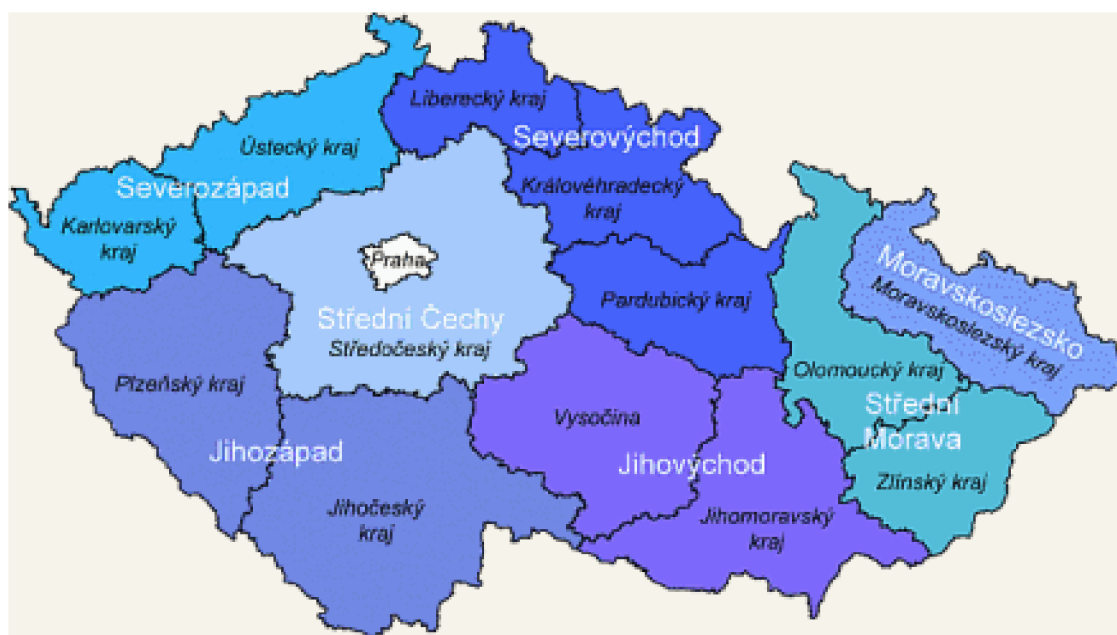
kilometrů. Dále je podporována meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. V České republice pod něj spadají všechny regiony (SYNEK, 2011).

## NUTS

NUTS je systém klasifikace územních statistických jednotek. Tyto statistické územní jednotky Evropské unie jsou územní celky vytvořené pro statistické účely Evropského statistického úřadu a pro porovnání ekonomických ukazatelů členských zemí EU. Vymezení jednotlivých úrovní NUTS je charakterizováno počtem obyvatel a rozlohou.

Jednotky NUTS jsou skladebné od úrovně NUTS 0 po NUTS V. Česká republika je na jednotlivé úrovně NUTS rozdělena následovně: NUTS 0 a NUTS I je celá Česká republika. NUTS II jsou **regiony soudržnosti**, NUTS III jsou kraje, NUTS IV okresy a NUTS V obce.

Právě na úroveň NUTS II je směřována podpora z fondů EU v cíli Konvergence a částečně také v cíli Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, 2015a).



Obrázek 7: Regiony soudržnosti

Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/fe465a51-d9d4-4301-98f3-973eefed0a44/Maparegionu.aspx?width=440&height=250>

## 2.6.2 Programové období 2014-2020

Příprava programového období 2014-2020 je v souladu s nadcházejícím rozpočtovým rámcem Evropské unie pro toto sedmileté období.

Jedněmi z nejvýznamnějších kapitol evropského rozpočtu v nynějším programovém období jsou i ty, jež obsahují fondy zaměřené na podporu politiky soudržnosti, politiky rozvoje venkova a Společné námořní a rybářské politiky. Souhrnně se tyto fondy nazývají „**Evropské strukturální a investiční fondy**“, ve zkratce **ESIF**. Některé fondy mají odlišné názvy nebo zkratky, jejich náplň se však v podstatě nemění (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015b).

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)** je soustředěn zejména na podporu produktivních investic převážně pro malé a střední podniky, budování infrastruktur pro základní služby občanům a podnikatelům, investice do výzkumu a vývoje, do zajištění vnitřního potenciálu regionů a pro vytváření sítí, spolupráce a výměnu zkušeností.
- **Evropský sociální fond (ESF)** má za cíl podpořit vysokou úroveň zaměstnanosti a kvalitních zaměstnání, mobilitu pracovních sil, povzbudit k vyšší úrovni vzdělávání a výcviku, podporovat rovnost pohlaví, rovné příležitosti a nediskriminaci a podpořit sociální začleňování a boj s chudobou.
- **Fond soudržnosti (FS)** je zacílen na investice do infrastruktury v oblastech životního prostředí, dopravní infrastruktury evropského významu a efektivního využívání energie.
- **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)** je zaměřen na podporu konkurenceschopnosti zemědělství, udržitelné nakládání s přírodními zdroji a vyvážený rozvoj venkovských území.
- **Evropský námořní a rybářský fond (ENRF)** se v České republice (dále ČR) zaměřuje na podporu akvakultury, která bude konkurenceschopná, životaschopná a sociálně i environmentálně udržitelná, a podpoří rozvoj území.

Záměrem Evropské unie je, aby zmíněné fondy maximálním možným způsobem přispěly k naplňování strategie EU 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015b).

Novinkou v programovém období 2014-2020 je snížení počtu cílů ze tří na dva:

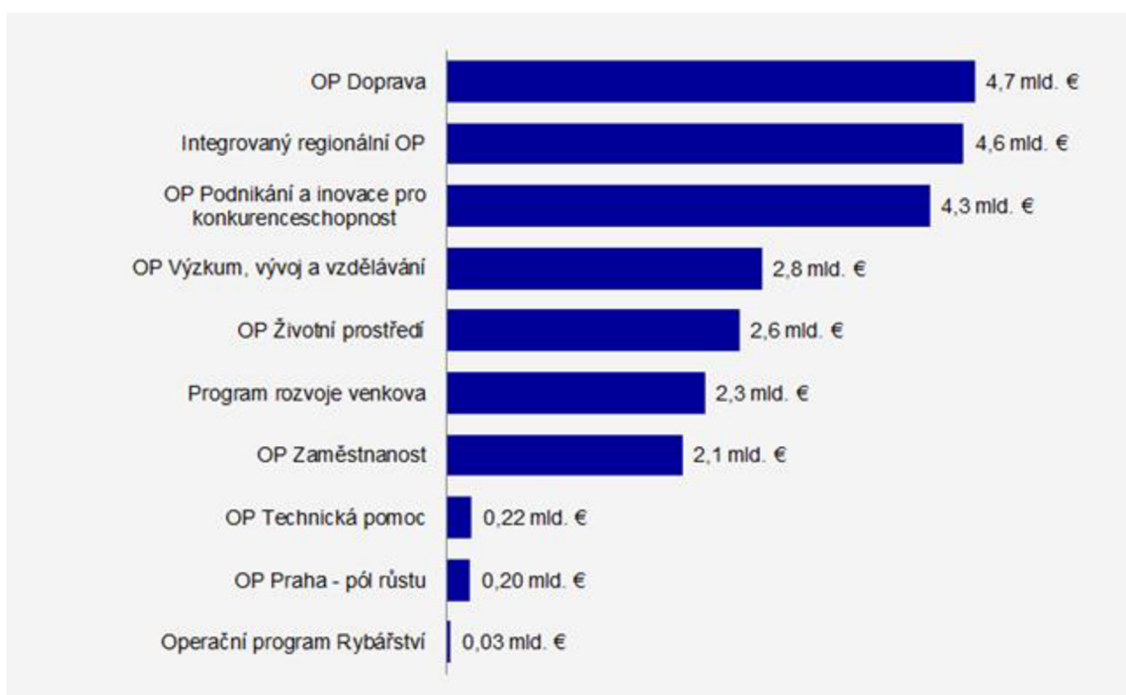
- Investice pro růst a zaměstnanost
- Evropská územní spolupráce

## 2.7 Operační programy

Aby mohla členská země EU využívat zdroje evropských fondů, musí vypracovat a schválit operační programy (OP). Tyto OP jsou vždy nově připravovány pro každé programové období.

Pro období 2007-2013 bylo pro Českou republiku vyjednáno 26 operačních programů. Tyto programy byly rozděleny do čtyř skupin: Tematické operační programy, Regionální operační programy, Operační programy Praha a Evropská územní spolupráce (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015a).

V programovém období 2014 – 2020 bylo vládou schváleno 20 operačních programů. Pro tyto programy je pro Českou republiku vyhrazeno bezmála 24 miliard Euro. Nejrozsáhlejší programy mají zároveň nejvyšší finanční podporu, viz následující graf.



Graf 2: Alokace ESIF mezi programy v období 2014 – 2020

Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

## **2.8 Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 – 2020**

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále OP PIK) navazuje na úspěšný dotační program OP Podnikání a inovace (OP PI) z období 2007 – 2013. Pro programové období 2014 – 2020 představuje OP PIK strategický a implementační rámec pro podporu podnikání z Evropských strukturálních a investičních fondů (dále ESIF) politiky soudržnosti Evropské unie v daném sedmiletém období.

Cílem OP PIK 2014 - 2020 je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích.

OP PIK se dělí na 5 prioritních os. Tyto prioritní osy pokrývají celkem 12 investičních priorit v rámci 5 tematických cílů dle nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 1301/2013 o EFRR. Ke každé investiční prioritě náleží jeden či více specifických cílů stanovených řídicím orgánem. Výjimkou je prioritní osa 5 Technická pomoc, která se nevztahuje k žádné investiční prioritě ani tematickému cíli. OP PIK obsahuje dohromady 16 specifických cílů reprezentující specifické tematické zaměření podpory (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015).

Prioritní osy OP PIK jsou následující:

- PO-1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace
- PO-2: Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků
- PO-3: Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin
- PO-4: Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií
- PO-5: Technická pomoc (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015)

Program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost bude blíže popsán v následující kapitole. V rámci analýzy současné situace bude vybrána konkrétní prioritní osa vhodná pro řešení daného projektu.

### **3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

Cílem této práce je vypracování návrhu projektu financovaného třetí stranou. Třetí strana je nezávislá strana, která nemá vlastní zájem na projektu. Není zadavatelem, uživatelem ani zákazníkem projektu. V následující kapitole je uvedena analýza možnosti financování projektu pro vybraný podnik, zejména získáním dotací z EU. Podnik, se kterým autorka spolupracuje, má již zkušenosti s projekty EU a v minulých letech čerpal dotace z operačních programů. Tento podnik má vážný zájem o realizaci nového projektu, který by mu zajistil nezbytný rozvoj a zároveň podmínkami odpovídal novému programovému období.

Předmětný podnik bude dále popsán v následující pasáži, kde bude současně nastíněna jeho aktuální situace na trhu a popsán projektový záměr, o který má podnik zájem. Následně autorka vyhledá nejvhodnější formu podpory pro zamýšlený projekt. Jak již bylo zmíněno výše, základem projektu je možnost jeho financování ze zdrojů EU, proto bude třeba najít takový program či fond, který bude svým zadáním odpovídat zamýšlenému projektu.

#### **3.1 Popis firmy a její historie**

Obchodní firma: ASTRA MOTOR spol. s r.o.

Sídlo: Firemní 703/1, 619 00 Brno

IČ: 607 36 852

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

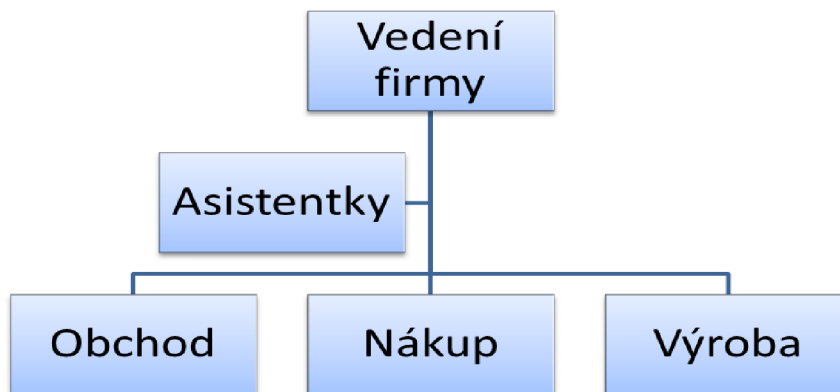
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojářství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Hlavním předmětem podnikání je zakázková výroba nástrojů: CZ-NACE 25730 – Výroba nástrojů a nářadí.



Firma má ke dni 30. dubna 2015 počet 36 zaměstnanců, čímž odpovídá velikosti malého podniku (dle Doporučení 2003/361/ES), (CZECHINVEST, 2014).

Organizační struktura firmy je jednoduchá hierarchická.



**Graf 3: Organizační struktura podniku**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Společnost ASTRA MOTOR spol. s r.o. (dále jen ASTRA MOTOR) byla založena 19. 1. 1995. Původně se zabývala strojním obráběním a obchodní a poradenskou činností ve strojírenství. Postupně se firma přeorientovala na výrobu a ostření obráběcích nástrojů. Pořízením šesti CNC strojů byla výrobní kapacita firmy zněkolikanásobena a spolu s tím vzrostl počet zaměstnanců. Výrobou speciálního operačního nářadí pro CNC obráběcí centra a výrobní linky se firma zařadila mezi významné dodavatele nářadí pro domácí i zahraniční firmy.

Společnost má vlastní konstrukční a vývojové oddělení, kde byla mimo jiné v roce 2008 uvedena do výroby speciální konstrukce vrtáků, umožňující vysoce produktivní vrtání děr s přesností a kvalitou povrchu odpovídající vystružování. V témže roce se společnost kompletně přestěhovala do vlastní, nově vybudované výrobně-administrativní haly.

Od roku 2004 garantuje certifikovaným systémem řízení kvality dle ISO 9001:2001 kvalitu produkce i spolehlivost výrobních procesů. ASTRA MOTOR je druhou největší firmou působící na českém a slovenském trhu ve svém oboru (ASTRA MOTOR, 2014).

### 3.2 Projektový záměr

Podnik ASTRA MOTOR se specializuje na výrobu a ostření obráběcích nástrojů. Hlavní část portfolia výrobků zaujímají speciální nástroje, díky nimž se také společnosti podařilo získat zákazníky z řad významných nadnárodních společností (např. Valeo, TOYOTA, VW Group a další). Pro udržení pozice na trhu a další rozvoj společnosti je nutné neustále investovat do nových technologií. Aplikace nových technologií do praxe je konkurenční výhodou, která je v této oblasti podnikání klíčová.

Aktuální prioritou pro podnik je oblast **mikrogeometrie** nástrojů. Tímto pojmem se rozumí úprava břitů řezného nástroje pro zvýšení jeho životnosti a kvality řezání, kde se upravované útvary pohybují v řádech mikrometrů. Podnik v současné době zajišťuje mikrogeometrii ručně, což je při výrobě přesných nástrojů naprosto nevhodné a do budoucna zcela nepřijatelné. Mikrogeometrie nástroje by se dala považovat za klíčové know-how pro účinnost i trvanlivost nástroje. Tato technologie je špatně kopírovatelná, tudíž brání plagiátorství. Vhodně zvolená a správně provedená mikrogeometrie zvyšuje řezné rychlosti obráběcích nástrojů, čímž se zvyšuje produktivita práce zákazníků a tím i jejich poptávka po kvalitních obráběcích nástrojích.



Obrázek 8: Produkty firmy

Zdroj: <http://www.astramotor.cz/produkty/>

Cílem podniku je tedy zajistit při procesu výroby speciálních nástrojů takové technologie, které umožňují požadovaných vlastností finálního výrobku dosáhnout. K tomu je zapotřebí zakoupit nové vybavení. Jedná se především o měřidla a stroje, zajišťující naprosto přesné opracování. Požadovaná finanční podpora, o kterou má

podnik zájem, bude využita právě k nákupu hmotného majetku. Tento HM vede ke zvýšení technologické úrovně výrobního procesu a tím pomáhá podniku dosáhnout vytyčených cílů.

Pro získání dotací z EU je potřeba, aby byl projekt v souladu s cíli operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Základní myšlenku operačního programu projekt bezpochyby splňuje a s cílem dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích se ve velké míře ztotožňuje. Jak již bylo zmíněno v první kapitole, OP PIK se dělí na 5 prioritních os (PO), z nichž každá se věnuje jinému problému v podnikání. V tabulce (viz příloha 1) jsou uvedeny všechny programy a cíle, které jsou v tomto období v rámci OP PIK podporovány. Při nahlédnutí do tabulky se znalostmi projektového záměru podniku může být vyhodnocena jako nejvhodnější PO pro žádost o dotace PO-1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace. Jelikož se jedná zcela jistě o inovační projekt (dle slovníku cizích slov: inovace = obnovení, zdokonalení), bude zařazen pod specifický cíl 1.1: Zvýšit inovační výkonnost podniků.

### **3.2.1 Identifikace programu**

Zde je podrobně popsán program Inovace, který spadá do OP PIK. Veškeré následující informace jsou velmi důležité pro tvorbu projektu, jelikož projekt musí přesně odpovídat programu podpory. V opačném případě by podnik neměl na získání dotace nárok. Obsah je čerpán z Textu programu inovace (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015).

Program podpory: **Inovace**

Prioritní osa 1: Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace

Tematický cíl: Posílení výzkumu, technologického rozvoje a inovací

Specifický cíl: 1.1 Zvýšit inovační výkonnost podniků

Doba trvání programu: Od 1. 1. 2015 do 31. 12. 2020

## **Cíl programu**

Cílem programu je posílení inovační výkonnosti domácích firem a zvýšení jejich konkurenceschopnosti, prostřednictvím zvýšení využívání unikátních know-how z větší či menší části vzniklých ve spolupráci s akademickým a výzkumným sektorem, rozšíření know-how firem pro vlastní inovace, zvýšení efektivnosti interních procesů v oblasti řízení inovací a účinnější ochrany duševního vlastnictví, zvláště na zahraničních trzích, tak aby došlo k nárůstu počtu firem především místního původu v pozici technologických lídrů, k tvorbě a zavádění nových konkurenceschopných produktů na globální trh. Podporovány budou zejména inovace vyšších řádů a posílení schopnosti firem v oblasti high-tech výroby (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015).

**Inovační projekt** ve smyslu tohoto programu je projekt zaměřený na některou z následujících aktivit:

- Zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb.
- Zvýšení efektivnosti procesů výroby a poskytování služeb.
- Zavedení nových metod organizace firemních procesů prostřednictvím zavádění nových informačních systémů integrující a automatizující procesy uvnitř podniku zaměřené především na propojení VaV (výzkum a vývoj) aktivit, inovací a výroby.
- Zvýšení prodeje výrobků a služeb prostřednictvím významné změny v designu produktu nebo balení, lepšího adresování potřeb zákazníka, otevření nových trhů nebo zavedení nových prodejních kanálů.

Cíle zamýšleného projektu společnosti ASTRA MOTOR se shodují s cílem programu. Společnost je domácí firma, která usiluje o zvýšení konkurenceschopnosti pomocí rozšíření know-how pro vlastní inovace. Projekt výrazně napomáhá technologickému rozvoji podniku a zavedení nových konkurenceschopných produktů na globální trh. Hned první bod z vypsání aktivit - zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb - se ztotožňuje s cílem projektu. Tím je zavedení technologie mikrogeometrie do výroby.

## **Podporované aktivity**

Podporovány jsou aktivity, které směřují k realizaci inovačního projektu, nebo k realizaci projektu na podporu ochrany a nákupu práv duševního vlastnictví. Podpora inovačních projektů zaměřených na zavedení nových metod organizace firemních procesů a zvýšení prodeje výrobků a služeb prostřednictvím významné změny v designu produktu nebo balení, lepšího adresování potřeb zákazníka, otevření nových trhů nebo zavedení nových prodejních kanálů může být přidělena jen takovým projektům, které budou současně realizovat některou z aktivit změřených na zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb a zvýšení efektivnosti procesů výroby a poskytování služeb (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015).

Podporovanou aktivitou směřující k realizaci inovačního projektu bude v tomto případě nákup hmotného majetku, díky kterému bude záměr podniku realizovatelný.

## **Nepodporované aktivity**

- Projekty z oblasti výzkumu a vývoje ve smyslu zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje, ve znění pozdějších předpisů.
- Projekty spojené pouze se zvyšováním efektivnosti využívání energie či snižováním energetické spotřeby žadatele o poskytnutí dotace.
- Projekty řešící prostou obměnu výrobku, obměnu technologií, strojů a zařízení nebo racionalizaci výroby.

Z výše uvedených aktivit se ani jedna netýká zamýšleného projektu společnosti ASTRA MOTOR. Implementace nové technologie není prostou výměnou strojů ani obměnou produktového portfolia. Jde o inovování procesu výroby vedoucí ke zkvalitnění dosavadních produktů.

## **Příjemce dotace u inovačních projektů může být:**

- a) podnikatelský subjekt; zemědělský podnikatelé (definováni zákonem č. 252/1997 Sb., o zemědělství) a potravinářští podnikatelé zaměřující se na výrobu položek mimo seznam uvedený v Příloze I. Smlouvy o fungování EU s projektem v oblasti VaV a inovací.

- b) Je oprávněn k podnikání na území České republiky odpovídajícímu podporované ekonomické činnosti, k jejímuž uskutečňování je realizován projekt,
- c) je podle svého čestného prohlášení registrován jako poplatník daně z příjmu na finančním úřadě podle § 125 zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, v platném znění,
- d) nemá podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči vybraným institucím a vůči poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie. Posečkání s úhradou nedoplatků nebo dohoda o úhradě nedoplatků se považují za vypořádané nedoplatky,
- e) nemá podle svého čestného prohlášení nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců,
- f) nemá neuhrazený závazek vzniklý na základě příkazu k vrácení finančních prostředků vydaného po předchozím rozhodnutí Komise prohlašujícím, že podpora je protiprávní a neslučitelná s vnitřním trhem.
- g) Další požadavky budou specifikovány jednotlivými výzvami.

ASTRA MOTOR je podnikatelský subjekt oprávněn k podnikání na území ČR. Je registrován jako poplatník daně z příjmu a nemá nedoplatky k institucím zmíněným v odstavci d) ani ke svým zaměstnancům. Splňuje tedy všechny výše uvedené požadavky.

### **3.2.2 Podmínky přijatelnosti projektu**

- a) Projekt musí být realizován na území České republiky mimo území hl. m. Prahy. U projektů na ochranu práv průmyslového vlastnictví je pro určení místa realizace projektu rozhodující sídlo příjemce dotace, případně adresa pracoviště (provozovny) příjemce dotace, v rámci jehož činnosti předmět ochrany průmyslového vlastnictví vznikl.
- b) V případě inovačního projektu musí příjemce dotace jednoznačně prokázat vlastnická nebo jiná práva k nemovitostem a pozemkům, kde bude projekt realizován. Způsob a požadovaný termín prokázání těchto vlastnických nebo jiných práv specifikuje poskytovatel dotace v příslušné výzvě.

- c) Projekt musí obsahovat všechny povinné součásti k jeho předložení uvedené ve výzvě.
- d) Projekt neporušuje horizontální politiky EU a jejich základní principy, zejména rovné příležitosti mezi muži a ženami (tj. naplňuje předpisy EU a ČR v oblasti nediskriminace, především zákoník práce) a udržitelný rozvoj z hlediska ochrany životního prostředí (právní předpisy EU a ČR v oblasti životního prostředí).
- e) Projekt nepředpokládá podporu na činnosti spojené s vyváženým množstvím (vývozní subvence), podporu na zřízení a provoz distribuční sítě v zahraničí, nebo na jiné běžné náklady spojené s vývozní činností (cla, pojištění atd.); ani podporu podmiňující použití domácího zboží na úkor dováženého zboží,
- f) Nebyl zahájen před datem podání žádosti o podporu.
- g) Cíle projektu musí být v souladu s cíli programu.
- h) Další požadavky budou specifikovány jednotlivými výzvami

Projekt bude realizován na území města Brna v prostorách vlastněných společností ASTRA MOTOR. Projekt neporušuje horizontální politiky ani základní principy EU. Naplňuje předpisy EU a ČR v oblasti nediskriminace, je i v souladu s principy udržitelného rozvoje z hlediska životního prostředí. Projekt obecně splňuje výše uvedené podmínky přijatelnosti.

**Způsobilé výdaje musí splňovat následující podmínky:**

- Musí splňovat obecné principy způsobilosti výdajů z hlediska času, umístění a účelu a musejí být vynaloženy v souladu se zásadami hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.
- Musí být vynaloženy v souladu s cíli programu a musí být nezbytné pro realizaci projektu.
- Musí být vynaloženy nejdříve v den přijatelnosti projektu, tj. den, kdy byla podána projektová žádost.
- Musí být před proplacením ze strukturálních fondů prokazatelně zaplacený příjemcem dotace, není-li ve výzvě stanoveno jinak.
- Musí být doloženy průkaznými účetními doklady, uhrazeny dodavatelům (v případě mezd zaměstnancům), majetek nelze pořizovat aktivací.

Projekt bude realizován v souladu s podmínkami pro způsobilé výdaje.

**Způsobilým výdaji jsou:**

- Dlouhodobý hmotný majetek
- Dlouhodobý nehmotný majetek
- Provozní náklady
- Náklady na publicitu projektu

Předmětem financování projektu bude dlouhodobý hmotný majetek. Tento výdaj je způsobilý, proto by měl být uznán v jeho plné výši.

**3.2.3 Forma a výše podpory**

Min. absolutní dotace pro jeden projekt: 1 000 000 Kč

Max. absolutní dotace pro jeden projekt: 200 000 000 Kč

Projekty požadující dle míry podpory dotaci (a plánují dle toho úměrně nízké celkové způsobilé výdaje) nižší než minimální absolutní, jsou nepřijatelné a nebudou přijaty do hodnotícího procesu. Maximální výše celkových způsobilých výdajů projektu není omezena. Maximální absolutní dotace je nepřekročitelná. Proto míra podpory bude alikvotně snížena u projektů s nadměrnou hodnotou způsobilých výdajů žádajících částku dotace odpovídající maximu absolutní částky dotace (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015).

**Míra podpory**

- Malý podnik (do 49 zaměstnanců) 45 % z prokázaných způsobilých výdajů
- Střední podnik (50 – 249 zaměstnanců) 35 % z prokázaných způsobilých výdajů
- Velký podnik (od 250 zaměstnanců) 25 % z prokázaných způsobilých výdajů

Podpora bude poskytnuta v souladu s „Pravidly spolufinancování Evropských strukturálních a investičních fondů v programovém období 2014 – 2020“ a bude proplácena ex-post na základě dokladů předložených příjemcem podpory v žádosti o platbu. Předpokladem je počáteční plné předfinancování výdajů projektu (nebo



ucelené etapy projektu) z vlastních zdrojů příjemce podpory (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015).

Dle kategorizace podle zadání OP PIK splňuje ASTRA MOTOR se svými 36 zaměstnanci podmínky malého podniku. Další podmínkou je obrat nepřesahující 10 milionů Eur. V posledním účetním období dosahovala firma obratu necelých 40 milionů Kč, což odpovídá necelému 1,5 milionu Eur. Obrat je tedy mnohem nižší než určená hranice 10 milionů Eur. Společnost díky tomu může dosáhnout na podporu **45% z prokázaných způsobilých výdajů**.

Pro splnění podmínky minimální dotace pro jeden projekt 1 000 000 Kč se tedy musí počítat se způsobilými výdaji přesahujícími 2 222 223 Kč. Tuto podmínku však vzhledem k cenám potřebných strojů a měřidel k rozvoji nové technologie nebude problém splnit. Je počítáno s investicí přesahující 7 000 000 Kč.

#### **3.2.4 Cílové území**

Cílovým územím je Česká republika vyjma území hl. města Prahy. Z hlediska územní dimenze bude tento program podpory zaměřen na rozvojová a urbánní území, kde se předpokládá zapojení do integrovaných územních investic. Mapa regionální podpory je pro všechny regiony NUTS II identická (MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015).

Společnost ASTRA MOTOR má sídlo ve městě Brně, tudíž splňuje základní podmínku programu, který je zacílen na všechna území mimo hl. město Praha.

### **3.3 Financování projektu**

Z výše provedené analýzy projektového záměru v podmínkách OP PIK je zřejmé, že ASTRA MOTOR může dosáhnout na financování 45% způsobilých výdajů ze zdrojů EU. Zbytek výdajů, tedy 55%, bude podnik financovat částečně z vlastních zdrojů, z větší části však z cizích zdrojů. Velké banky a další finanční instituce nabízejí produkty, které usnadňují podnikatelům a firmám přístup k finančním zdrojům při realizaci projektů z EU. Jde o speciální úvěry, které zajišťují především předfinancování nákladů projektu a profinancování nedotované části projektu. Z předchozího textu podpory vyplývá, že zájemci budou proplaceny dotace ex-post, tedy se předpokládá

počáteční plné financování projektu zájemcem. Z tohoto důvodu je pomoc finanční instituce formou poskytnutého úvěru nezbytná.

Úvěr by se tedy dal rozdělit na dvě části, první část sloužící k předfinancování dotace, druhá část k spolufinancování nákladů nekrytých dotací. U druhé části se jedná většinou o dlouhodobý investiční úvěr. Obě části mohou být součástí jedné smlouvy.

Společnost ASTRA MOTOR má dlouhodobě účet u banky ČSOB, proto je v následující pasáži provedena analýza podmínek úvěru u této banky a srovnána s konkurenční nabídkou dalších dvou velkých bank, působících u nás - Sberbank CZ a Komerční banky.

## **ČSOB**

K zajištění financování projektů podporovaných z fondů EU a státu nabízí ČSOB specifické úvěry respektující pravidla poskytování těchto podpor. K zajištění finančních prostředků pro zamýšlenou investici je vhodný dlouhodobý investiční úvěr. Z nabídky banky je nejvhodnější ČSOB Účelový úvěr.

Je to úvěr určený podnikatelům a středním či velkým firmám na financování přesně vymezených potřeb investičního charakteru. Úvěr poskytuje banka v CZK nebo vybraných cizích měnách.

S úvěrem lze překlenout časový nesoulad mezi investiční potřebou a tvorbou dostatečného množství vlastních prostředků na pořízení investice. Mezi jeho další přednosti patří:

- Investování i s menším podílem vlastních zdrojů
- Možnost odkladu první splátky jistiny až o 12 měsíců
- Individuálně nastavený splátkový kalendář podle potřeb a možností
- Splácení investice až 20 let podle jejího charakteru

Použití úvěru:

- Pořízení, oprava nebo modernizace movité věci (stroje nebo zařízení, různé technologie)
- Nákup, výstavba nebo oprava nemovitosti

- Různé podnikatelské investiční záměry
- Investiční projekty realizované ve spojení s programem zelená úsporám, kde navíc umožňujeme ve vybraných případech mimořádnou splátku úvěru až do výše dotace zdarma
- Investiční záměry plánované realizovat s podporou zdrojů EU

Úroková sazba je stanovena individuálně. Úroková sazba může být pohyblivá, tj. sazba mezibankovního trhu PRIBOR nebo EURIBOR + marže podle firemního rizika, nebo pevná, čili fixovaná na určitá období nebo na celou dobu trvání úvěru (ČSOB, 2015).

### **Sberbank CZ**

Sberbank CZ také nabízí speciální produkt vhodný k financování s podporou EU. Balík čtyř bankovních produktů je určen subjektům čerpajícím či ucházejícím se o dotace z fondů Evropské unie. Banka zajišťuje pomoc při financování firemních projektů nebo asistenci při plnění podmínek získání dotace.

#### Úvěr v rámci EU Programu

- Předfinancování dotací a profinancování ostatních nákladů projektu
- Krytí nákladů projektu do doby vyplacení dotace

#### Příslib úvěru

- Doklad o zajištění finančních zdrojů na profinancování projektu
- Závazek Sberbank CZ poskytnout finance ve výši potřebné pro získání dotace
- Výše úvěru dle konkrétních podmínek operačního programu a individuální potřeby

#### Speciální konto pro EU / Speciální konto pro grantová schémata

- Konta pro finanční transakce související s proplácením nákladů projektu – příjem dotací z fondů EU, příjem ostatních zdrojů k financování projektu, příjem finančních prostředků z úvěrového účtu a proplácení faktur souvisejících s realizací projektu
- Speciální konto pro grantová schémata – především pro transakce krajů související s administrací grantových schémat

Nejdůležitější vlastnosti Investičního úvěru:

- Účelový splátkový úvěr
- Financování investic jako jsou nákup strojního zařízení či nemovitostí, vybavení administrativních prostor, refinancování úvěrů u jiných bank apod.
- Volba pohyblivé či fixní úrokové sazby
- Individuální zajištění dle výše úvěru a Vašich možností
- Možnost refinancování existujícího úvěru u jiné banky
- Možnost poskytnutí úvěru v CZK, EUR nebo USD

Základní úroková sazba Sberbank CZ pro investiční úvěr (pro úvěry v CZK) k 1. 4. 2011 byla 3,50 % (SBERBANK CZ, 2015).

### **Komerční banka**

Komerční banka nabízí produkt s názvem EuroInovace. Jde o investiční úvěr, který je určen:

- Nezávislým malým a středním podnikům s max. 250 zaměstnanci a obratem do 1,3 mld. Kč (50 mil. Eur) či sumou aktiv do 1,1 mld. Kč (43 mil. Eur)
- Podnikům realizujícím inovativní projekty
- Podnikům připravujícím investici do inovativního projektu
- Subjektům podnikajícím v oblasti výzkumu a vývoje

Charakteristika úvěru EuroInovace:

- Financování provozních či investičních potřeb inovativního podnikatele
- Financování nových výrobků, služeb nebo procesů
- Financování významných inovací výrobků, služeb nebo procesů
- Součástí je záruka evropského investičního fondu snižující nároky na zajištění úvěru
- Úvěr je poskytován v Kč se splatností 2-7 let
- Minimální poskytnutá částka je 650 tis. Kč
- Maximálně lze čerpat 77 mil. Kč
- Úvěr je splácen postupně v termínech uvedených v úvěrové smlouvě

Úvěr EuroInovace umožňuje rychle zavádět nové technologie výroby, efektivně inovovat výrobní procesy nebo postupy financovat vlastní projekty v oblasti výzkumu a vývoje častěji a efektivněji uvádět nové výrobky nebo služby na trh a získat tak konkurenční výhodu (KOMERČNÍ BANKA, 2014).

Všechny výše uvedené nabídky počítají s financováním investice se spoluúčastí třetí strany. Každá banka přistupuje ke svým klientům individuálně a úroková sazba se odvíjí od kredibility jednotlivých subjektů. Podmínky poskytnutí úvěru jsou vesměs podobné, nelze jednoznačně určit, která banka poskytuje úvěr nejvýhodněji. Podle predikce ministerstva financí se budou úrokové míry nadále držet na nízké hladině, a spíše budou klesat ještě níže. Kromě úrokové sazby je třeba počítat s nespočtem poplatků, které uzavření smlouvy o úvěru doprovázejí. Z dostupných informací je však zřejmé, že podmínky jednotlivých bank se příliš lišit nebudou, proto si podnik může domluvit financování svého projektu s bankou, u které má veden účet. Výhodou je, že má banka dostatek informací o podniku a proto by měl být pro ni důvěryhodný. Z tohoto důvodu může podnik dosáhnout požadovaných podmínek.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ**

Z předešlé kapitoly je již zřejmý cíl projektu. V nadcházející kapitole budou popsány konkrétní návrhy řešení projektu. Po konzultaci s vedením podniku byl projekt nazván: **ROZVOJ TECHNOLOGIE MIKROGEOMETRIE NÁSTROJŮ.**

### **4.1 Ověření příležitosti pro projekt**

Strojírenství se bude rozvíjet i v případě potenciálních globálních výkyvů. Konkurenční situace je velmi dobrá – v daném segmentu jsou na jedné straně obrovské nadnárodní firmy, které produkují standardní nástroje, na straně druhé jsou pouze velmi malé lokální firmy.

Samotný projekt komplexně naplňuje záměr programu Inovace – zvyšuje způsobilost firmy poskytovat zákazníkům produkt s požadovanou stabilitou kvality dodávek. Přináší úspěšný produkt a osvědčený obchodní model do oblasti, kde vzhledem k nárokům na technologické vybavení není vysoce konkurenční prostředí, vznikne i prostor pro snížení ceny a tím zvýšení dostupnosti špičkových nástrojů.

Podle prognózy vývoje poptávky lze očekávat trvalý růst, v optimistickém scénáři se počítá až několika set procentním růstem objemu poptávky po vysoce přesných speciálních obráběcích nástrojích nové generace s garantovanou mikrogeometrií. Podnik si nechal v rámci zpracovávání předchozího projektu v programu Inovace vypracovat marketingovou studii, a již z ní lze vyčíst potenciální růst poptávky po vysoce přesných speciálních nástrojích.

Získání technologií pro garantovanou mikrogeometrii při výrobě a ostření nástrojů ve společnosti ASTRA MOTOR je zcela zásadním prorůstovým projektem. Standardní nástroje se budou vyrábět běžnými technologiemi v levných výrobních regionech, kdežto evropský průmysl se přibližuje k vysoce náročným technologiím, založeným na vysoce kvalifikované a inovativní pracovní síle v sofistikovaném výrobním prostředí.

Společnost ASTRA MOTOR se úspěšně vypořádala s problémy způsobenými celosvětovými ekonomickými výkyvy v minulých letech, zejména s výpadky v

automobilovém průmyslu. Podnik má řadu významných zákazníků i stabilní tým. Již realizoval projekt ve výzvě INOVACE v minulém programovém období, který umožňuje oslovit stávající i nové zákazníky s velmi zajímavým novým produktem. Na inovacích podnik dále pracuje a hledá nové příležitosti.

Soulad s podmínkami programu.

- Žadatel splňuje formální požadavky.
- Projekt je formálně přijatelný
- Je realizován v podporovaném území (Brno – město).
- Cíle projektu jsou v souladu s cíli programu.
- Neporušuje pravidla EU ani jejich principy.

#### 4.1.1 PEST analýza

Externí faktory, které by mohly mít významný vliv na projekt, dělené podle čtyř hledisek:

##### **Politické a legislativní**

Vláda každoročně připravuje změny v zákonech a daňových systémech. Ty mají být prospěšné podnikatelským subjektům, ale ne vždy se tyto změny setkají s úspěchem. V období let 2007 až 2009 byla např. **daň z přidané hodnoty** na úrovni 19 % v základní sazbě. Ve snížené sazbě 5 % v roce 2007 a 9 % v letech 2008 a 2009. V letech 2010 až 2012 se podnik potýkal s 20% daní v základní sazbě. Od roku 2013 je v platnosti sazba ve výši 21 % (základní sazba) a 15 % (snížená sazba). Nově v roce 2015 přibyla druhá snížená sazba ve výši 10%. Toto navyšování vede ke zvýšení vstupů, zboží (materiál, který ale dále nezpracovává), které ASTRA MOTOR nakupuje od svých dodavatelů a které bude muset kompenzovat zvýšením svých cen u odběratelů.

Naopak **daň z příjmu právnických osob** se od roku 2007 snížila z 24% na nynějších 19%. Vláda snižuje sazbu daně z příjmů, kompenzuje však schodek rozpočtu navyšováním nepřímých daní.

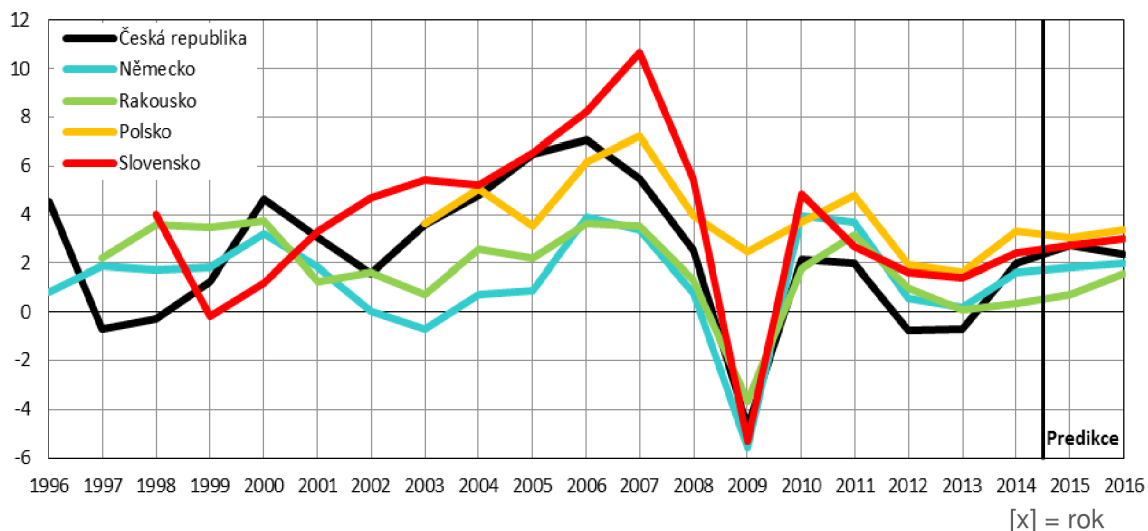
Z hlediska legislativního je třeba zmínit zrušení obchodního zákoníku a integraci soukromého práva do občanského zákoníku. Pro právní úpravu obchodních společností

a družstev vznikl **zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích**. Hlavním cílem změn je vytvoření moderního a podnikatelsky atraktivního právní prostředí, které by dokázalo konkurovat jiným státům EU, a které by dostatečně motivovalo obchodní korporace k působení v ČR.

## Ekonomické

Důležitým ukazatelem popisujícím vývoj ekonomiky je HDP (hrubý domácí produkt). V následujícím grafu je znázorněn vývoj HDP v ČR a jejích sousedních státech. Roky 2015 a 2016 jsou v grafu předpovězeny na základě makroekonomické predikce Ministerstva financí. Po finanční krizi v roce 2009 a stagnaci ekonomiky v roce 2013 je možné očekávat pozitivní vývoj ekonomiky v ČR i v sousedních státech. Růst ekonomiky je předpokladem pro pozitivní rozvoj podniku. ASTRA MOTOR má v plánu expandovat do okolních zemí. Jeho dodavatelé jsou především z Rakouska a Německa, proto je vhodné brát v úvahu také rozvoj ekonomiky sousedních zemí.

[y] = růst v % proti předchozímu roku



Graf 4: Hrubý domácí produkt ČR a sousedních států

Zdroj: [http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2015-Q2\\_Tabulky-a-grafy.xlsx](http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2015-Q2_Tabulky-a-grafy.xlsx)



Tabulka udává růst HDP proti předchozímu roku v %.

**Tabulka 1: Růst HDP proti předchozímu roku**

Zdroj: [http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce\\_2015-Q2\\_Tabulky-a-grafy.xlsx](http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2015-Q2_Tabulky-a-grafy.xlsx)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Česká republika	2,5	-4,7	2,1	2,0	-0,7	-0,7	2,0	2,8	2,4
Německo	0,8	-5,6	3,9	3,7	0,6	0,2	1,6	1,9	2,0
Rakousko	1,3	-3,7	1,8	3,2	1,0	0,1	0,4	0,7	1,6
Polsko	4,0	2,5	3,7	4,8	1,9	1,6	3,3	3,1	3,4
Slovensko	5,5	-5,3	4,8	2,7	1,6	1,4	2,4	2,7	3,0

### **Sociální**

Projekty financované ze zdrojů EU musejí dodržovat politiku EU a její základní principy. Mezi tyto principy patří zejména rovné příležitosti mezi muži a ženami a další dodržování společenských kodexů. Projekty musejí splňovat veškeré podmínky nediskriminace. Dále je třeba dbát na udržitelný rozvoj projektu z hlediska ochrany životního prostředí.

### **Technologické**

Ve výrobním podniku zaměřeném na výrobu specializovaných nástrojů je naprosto nutné neustále sledovat technologické trendy a pokrok. Věda a výzkum posouvají hranice dosavadních používaných technologií stále dál, což umožňuje např. změnu výrobních postupů, zvyšování kvality výsledných produktů a také dopad na životní prostředí.

## 4.1.2 SWOT analýza

Analýza vnitřních a vnějších faktorů, působících na projekt.

Tabulka 2: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologická flexibilita a vlastní vývojový potenciál</li><li>• Stabilní tým spolupracovníků</li><li>• Stálí zákazníci a dobré reference</li><li>• Zkušenosti s mikrogeometrií</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek vlastních zdrojů</li><li>• Efektivnost výroby nových produktů</li><li>• Nedostatečné využití disponibilních kapacit</li><li>• Kvalita obchodní činnosti</li></ul>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zvyšující se požadavky zákazníků na kvalitu výrobků</li><li>• Inovace v materiálové i technologické oblasti</li><li>• Přerodělování trhu díky nestabilitě ekonomiky</li><li>• Noví zákazníci z oboru přesného strojírenství</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostupnost kapitálu pro inovaci technologií</li><li>• Kapitálová síla konkurence</li><li>• Nedostupnost know-how</li><li>• Nové technologie</li></ul>

## 4.2 Specifikace cíle projektu

Smyslem projektu řešeného společností ASTRA MOTOR je nahradit dosavadní ruční způsob dosahování žádoucího tvaru řezných hran přesnou technologií. Nyní se tvar hrany upravuje pilníkem a není k dispozici měřicí zařízení, které by mohlo dosažené změny dostatečně přesně změřit. Při opracování se jedná o setiny milimetru. Měřit je nutno o dva řády přesněji. Pro zajištění požadovaných parametrů potřebuje podnik stroj, který má možnost dosáhnout deterministického výstupu a současně měřicí systém, který umožní naprosto přesně ověřit skutečné výsledky.

Dotace bude využita na pořízení dlouhodobého hmotného majetku – strojů a zařízení, které zvýší výkon a konkurenceschopnost firmy. Projekt znamená instalaci zcela nových zařízení, neexistuje žádný výchozí stav. Na dodávky bude vypisováno výběrové

řízení. Technická specifikace je odvozena z plánovaného profilu výroby. Kritéria se mohou v konečné podobě mírně lišit. Prozatím nemá podnik pro zařízení konkrétní hodnotitelná kritéria, výběrovým kritériem bude cena při dodržení předem stanovených parametrů.

Stroje a měřidla potřebné k realizaci zamýšleného projektu Rozvoj technologie mikrogeometrie nástrojů jsou následující:

- Stroj na úpravu řezných hran
- Mikroskener
- Měřicí systém na geometrii
- Měřicí systém na průměry
- Stroj na orovnávaní brusných kotoučů
- Stroj na vyvažování sad brusných kotoučů

Projekt zásadně mění a zvyšuje úroveň významné skupiny produktů společnosti. Zcela mění technologickou podstatu části výrobního procesu. Zajistí prozatím nedosažitelnou spolehlivost výrobních operací. Umožní pokrytí úplného spektra v oboru vysoce přesných speciálních nástrojů, získání nových zákazníků a zvýšení obrátu u stávajících. Na tomto základě se firma stane dodavatelem nejen těchto produktů v evropském měřítku. Tím přispěje ke zvýšení výkonu a konkurenceschopnosti nejen vlastní, ale fakticky celého evropského dodavatelsko-odběratelského řetězce, který navazuje na přesné strojírenství. Snižuje u zákazníků energetickou náročnost. Realizací projektu bude zachován či mírně zvýšen celkový počet spolupracovníků.

#### **4.2.1 SMART cíle**

Při stanovování cílů se je vhodné řídit se metodou SMART. Metoda umožňuje logicky definovat rámec projektu, jednotlivá písmena pak znamenají dílčí aspekty ukazující na smysluplnost cíle.

**S:** Cíl je specifikovaný, a to aplikovat novou technologii části výroby do praxe. Technologie dosáhne technicky kvalitnějších produktů a tím dále zvýší poptávku po nabízených projektech.

**M:** Měřitelnost je dána zejména technickými parametry konečného výrobku a poskytovaných služeb. Důležitějším hlediskem je však měřitelnost ekonomického růstu, zde konkrétně obratu. Cílem je navýšit obrat podniku a upevnit jeho pozici na trhu.

**A:** Cíle jsou jednoznačně dosažitelné, podnik splňuje veškeré předpoklady pro realizaci projektu. Cíle jsou v zájmu vedení společnosti i v zájmu zákazníků.

**R:** Realizovatelnost projektu. Při splnění podmínek EU a získání požadované dotace nebude mít podnik s realizací problém. Společnost bude mít dostatek finančních zdrojů pro dosažení daných cílů.

**T:** Projekt je termínovaný, plánovaný v délce devíti měsíců s předpokládaným ukončením v květnu 2016.

### 4.3 Zhodnocení proveditelnosti a přínosů projektu

#### 4.3.1 Logický rámec projektu

Následující tabulka je jedním z nejdůležitějších dokumentů projektu Rozvoj technologie mikrogeometrie nástrojů. Jsou zde formulovány hlavní parametry projektu.

**Tabulka 3: Logický rámec projektu**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

	<b>Strom cílů</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Předpoklady a rizika</b>
<b>Hlavní cíl (Přínos)</b>	Rozvoj konkurenceschopnosti společnosti Získání nových zákazníků Navýšení obratu Vyšší zisk společnosti	Zvýšení tržního podílu o 30% v daném segmentu Alespoň 5 nových zákazníků do roku po ukončení projektu Růst obratu o 5%	Výroční zpráva společnosti Výroční zpráva společnosti Účetní uzávěrka	
<b>Projektový cíl</b>	1. Aplikace nové technologie zaručující kvalitní mikrogeometrii nástrojů do výroby	Implementace 3 nových strojů Implementace 3 měřidel Produkty budou přesné nástroje s parametry v mikrometrech.	Prováděcí dokumenty Prováděcí dokumenty Výsledky kontroly produktů.	Dostupnost technologie Dostatečné zkušenosti s mikrogeometrií Nedostatek vlastních zdrojů

<b>Výstupy</b>	<p>1.1 Nakoupené a instalované stroje</p> <p>1.2 Nakoupená a instalovaná měřidla</p> <p>1.3 Zaměstnanci zaškoleni a připraveni</p> <p>1.4 Technologie integrována do stávajícího systému</p>	<p>Stroj na úpravu bříty</p> <p>Stroj na orovňávání brusných kotoučů</p> <p>Stroj na vyvažování sad brusných kotoučů</p> <p>Mikroskener</p> <p>Měřicí systém na geometrii</p> <p>Měřicí systém na průměry</p> <p>3 školení zaměstnanců pro obsluhu konkrétních strojů</p> <p>Výroba přesných nástrojů</p> <p>Nová nabídka zákazníkům</p>	<p>Faktury za dodání strojů</p> <p>Faktury za dovoz a montáž</p> <p>Faktury za dodání měřidel</p> <p>Faktura za dovoz a kalibraci</p> <p>Školící protokol</p> <p>Kontrola zaměstnanců</p> <p>Výstupní kontrola</p> <p>Katalog s novými parametry produktů</p>	<p>Kvalitní výběr dodavatele</p> <p>Prostor pro instalaci</p> <p>Nedostupnost strojů</p> <p>Výběr dodavatele</p> <p>Kvalitní kalibrace</p> <p>Školení od dodavatele strojů a měřidel</p> <p>Ochota zaměstnanců ke změně</p> <p>Technologická flexibilita</p>
<b>Aktivity</b>	<p>1.1.1 Zajištění finančních prostředků</p> <p>1.1.2 Výběr dodavatele</p> <p>1.1.3 Dovoz a instalace strojů</p> <p>1.2.1. Výběr dodavatele měřidel</p> <p>1.2.2. Dovoz a instalace měřidel</p> <p>1.3.1 Školení zaměstnanců</p> <p>1.4.1 Plánování výroby v novém systému</p> <p>1.4.2 Monitoring systému</p>	<p><b>Vstupy</b></p> <p>Projektový tým – 3 osoby</p> <p>Fin. prostředky 7,5 mil. Kč</p> <p>Školitel pro zaměstnance</p>	<p><b>Časový rámec aktivit</b></p> <p>Zahájení projektu – září 2015</p> <p>Výběr dodavatele – říjen 2015</p> <p>Dovoz a instalace – leden 2016</p> <p>Dovoz a instalace – únor 2016</p> <p>Školení – březen 2016</p> <p>Plánování výroby – březen 2016</p> <p>Monitoring – duben – květen 2016</p>	<p>Zamítnutí úvěru poskytující bankou</p> <p>Dobře nastavené parametry výběru</p> <p>Zorganizovaná logistika projektu</p> <p>Spolehlivý instalační tým</p> <p>Ochota zaměstnanců</p> <p>Technologické možnosti (IT)</p> <p>Nastavené monitorovací systémy</p>
				<p><b>Předběžné podmínky</b></p> <p>Získání dotace na projekt</p>

### 4.3.2 Investiční studie

#### Jaká je ziskovost projektu?

Jde o dlouhodobý investiční projekt, který podniku bude přinášet zisk v následujících letech po ukončení realizační fáze projektu. Je tedy možné říci, že ziskový je přínos projektu.

#### Z jakých zdrojů bude projekt financován?

Projekt bude financován částečně ze zdrojů EU formou dotace. Dalšími zdroji jsou vlastní zdroje žadatele a investiční úvěr poskytnutý bankou.

#### Tabulka 4: Zdroje financování

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zdroj	Výše (v tisících Kč)
Bankovní úvěr bez státní záruky	3 100
Dotace z programu INOVACE OP PIK	3 263
Vlastní zdroje	889
<b>Celkem</b> (včetně neuznatelných nákladů)	<b>7 252</b>

#### Jak bude financování probíhat?

Dotace se vyplácí ex-post, to znamená po ukončení projektu. Z tohoto důvodu je nutné zajistit předfinancování projektu z cizích zdrojů a po obdržení dotace takto vzniklé pohledávky splatit. Z předchozí kapitoly je patrné, že bankovní instituce v ČR jsou na toto připraveny a nabízejí podnikatelským subjektům speciální produkty nastavené pro financování spolu s dotacemi z EU.

Podnik tedy podepíše s bankou smlouvu o financování projektu pomocí dlouhodobého investičního úvěru s nízkou úrokovou mírou. Pro současný návrh je počítáno s desetiletým trváním úvěru při sazbě do 4% p.a. Konkrétní podmínky smlouvy budou dojednány s bankou před zahájením projektu, banky přistupují k jednotlivým společnostem individuálně. Předfinancování dotace proběhne pomocí revolvingového úvěru.

## Jaké jsou celkové náklady na projekt a jak budou náklady probíhat v čase?

Tabulka 5: Celkové náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

Poř.	Položka	Uznatelné výdaje (v tis. Kč)
1.	Měřicí systém na průměry	840
2.	Mikroskener	1372
3.	Měřicí systém na geometrii	700
4.	Stroj na úpravu břitu	1960
5.	Stroj na vyvažování kotoučů	420
6.	Stroj na orovňávání brusných kotoučů	1960
	<b>Celkem</b> (včetně neuznatelných nákladů)	7 252

Náklady budou vynakládány v průběhu projektu na nákup jednotlivých strojů. Dále je počítáno s provozními náklady ve výši 200 tis. Kč na zajištění průběhu projektu.

### Jak bude prokazována oprávněnost vynaložených nákladů?

Oprávněnost bude prokazována na základě kupních smluv a dodavatelských faktur. Veškeré náklady spojené s výběrem dodavatele a dodáním strojů jsou oprávněné náklady projektu.

#### 4.3.3 Analýza zainteresovaných stran

Mezi zainteresované strany patří subjekty, které mají zájem na projektu, na jeho úspěchu či neúspěchu, nebo jsou projektem ovlivněny.

## Identifikace jednotlivých zainteresovaných stran a jejich vliv na projekt:

**Tabulka 6: Analýza zainteresovaných stran**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zainteresovaná strana	Jak je ovlivněna?	Zájmy	Míra zapojení +/- (1-10)	Vliv na projekt (1-10)	Priorita strany	Strategie/ opatření
<b>Vedení firmy</b>	Projekt ovlivní chod firmy	Růst obrátu firmy	+10	10	100	Vypracování předprojektových studií
<b>Dodavatelé technologie</b>	Příležitost pro zakázku	Zisk firmy	+8	5	40	Výběrové řízení
<b>Zaměstnanci</b>	Změna prostředí	Nové poznatky	+3	5	15	Školení zaměstnanců
<b>Zákazníci</b>	Nové produkty	Kvalitnější produkty	+1	5	5	Propagační materiály
<b>Banka</b>	Poskytnutí úvěru	Finanční zisk	+10	9	90	Kvalitní investiční studie
<b>CzechInvest</b>	Provádí zprostředkování projektu	Úspěšná realizace projektu	+9	8	72	Nastudování potřebných materiálů
<b>Konkurence</b>	Ohroženo postavení konkurence	Nezaostat pozadu s technologií	-5	7	-35	Analýza trhu

Míra zapojení a vliv na projekt jsou hodnoceny v příslušných sloupcích na škále 1 – 10. Hodnota ve sloupci priorita strany je součinem předchozích hodnot, udává výsledný zájem strany na projektu. Znaménko [+] udává kladný postoj k projektu, znaménko [-] postoj záporný.

Hodnota priority strany:

- |  |  |
|--|--|
| -100 až -60 - monitorovat bez účasti     | 0 až 30 - monitorovat s minimem úsilí        |
| -60 až -30 - monitorovat s minimem úsilí | 30 až 60 - informovat a udržovat spokojené   |
| -30 až 0 - neutrální postoj              | 60 až 100 - plně zapojit, udržovat spokojené |



Z uvedené tabulky je zřejmé, že většina zainteresovaných stran má na projektu pozitivní zájem. Jediná konkurence by se mohla stavět k projektu negativně, jelikož cílem projektu je posílit konkurenceschopnost společnosti ASTRA MOTOR a tím pádem oslabit pozici konkurence na trhu.

#### 4.4 Projektový tým

Sestavení projektového týmu je zásadním prvkem v zahajovací fázi projektu. Tým lze popsat jako malou skupinu jedinců, kteří společně pracují na dosažení cíle. Tým by měl být složen alespoň ze tří osob v závislosti na rozsáhlosti projektu. Pro podmínky realizace projektu společnosti ASTRA MOTOR bude tým o třech členech dostačující. Důležité je, aby měl tým dobře nastavené komunikační kanály a navzájem perfektně spolupracoval. Pro správné fungování týmu je také potřeba stanovit vedoucího týmu, který na ostatní členy dohlíží v průběhu celého projektu.

**Tabulka 7: Projektový tým**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Postavení	Funkce v podniku	Oblast zodpovědnosti
Vedoucí týmu	Jednatel společnosti	Iniciátor projektu, manažer projektu
Člen	Asistentka jednatele	Administrativa, finance
Člen	Technolog	Technologie, výroba

#### 4.5 Vytvoření seznamu činností

Pro správnou organizaci projektu je nutné rozčlenit průběh projektu na jednotlivé činnosti. Tyto činnosti jsou vedeny v seznamu činností, který obsahuje informace o odhadované době trvání činnosti. Seznam činností je uveden v následující tabulce. Odhadovaná doba trvání činností je v týdnech, v posledním sloupci jsou zaznamenány předcházející aktivity.

**Tabulka 8: Seznam činností projektu**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>A</b>	Schválení úvěru	4 t	žádná
<b>B</b>	Výběr dodavatelů strojů	13 t	A
<b>C</b>	Dovoz a instalace strojů	5 t	B
<b>D</b>	Výběr dodavatelů měřidel	18 t	A
<b>E</b>	Dovoz a instalace měřidel	4 t	D
<b>F</b>	Školení zaměstnanců	4 t	E, C
<b>G</b>	Plánování výroby	13 t	E, C
<b>H</b>	Monitoring	9 t	F

#### **4.5.1 Metoda CPM**

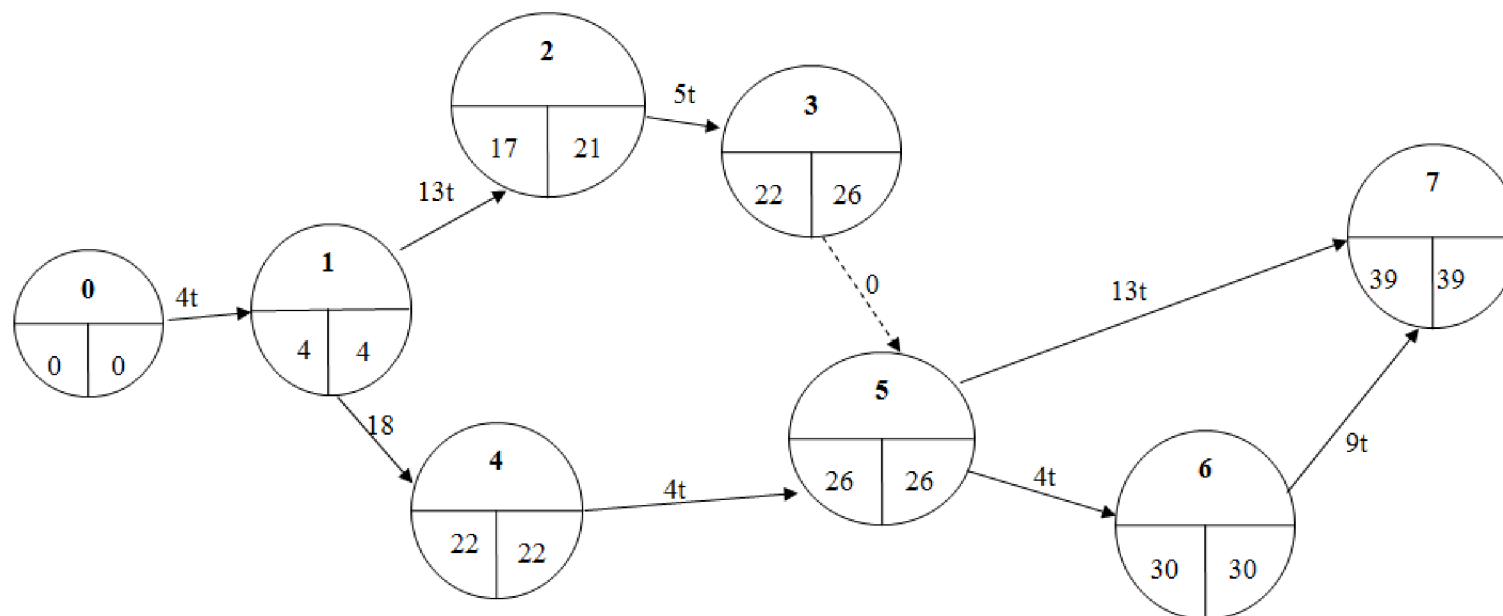
Z výše uvedené teoretické části práce je zřejmé, že metoda CPM neboli metoda kritické cesty patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Cílem metody je stanovení doby trvání projektu. Metoda kritické cesty umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci na sebe navazujících činností v rámci projektu.

Ze stanovených odhadů doby trvání jednotlivých činností byla vypočtena časová hodnota nejdříve možného začátku a časová hodnota nejdříve možného ukončení. Dále byly vypočteny časové hodnoty přístupného začátku činností a konce činností. Po stanovení těchto hodnot je možno stanovit časovou rezervu u jednotlivých činností. Činnosti, u kterých je výsledná časová rezerva nulová, leží na kritické cestě (KC).

Posloupnost činností KC: A, D, E, F, H

Délka trvání KC:  $4 + 18 + 4 + 4 + 9 = 39$  týdnů

## Síťový graf - metoda CPM



Graf 5: Síťový graf

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.6 Organizace projektu

### 4.6.1 Milníky

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, milníkem je míněna významná událost projektu, díky které se může měřit jeho rozpracovanost. Zároveň je vhodné v tomto bodě provádět kontrolu projektu.

Důležitými milníky v tomto projektu jsou následující události:

- Schválení dotace
- Výběrové řízení na dodavatele strojů
- Dovoz a instalace strojů
- Výběrové řízení na dodavatele měřidel
- Dovoz a instalace měřidel
- Spuštění plného provozu

Každá tato událost je nezbytná k postupu projektu ke zdárnému cíli.

### 4.6.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram graficky znázorňuje posloupnost činností, lze díky němu sledovat plnění časového plánu, zda jsou některé činnosti v předstihu či mají zpoždění. Následující diagram znázorňuje časové období od zahájení projektu v září 2015 do ukončení projektu, se kterým je počítáno na konci května 2016. Jako nejmenší měrná jednotka je použit týden. Dělení času na týdny se v tomto odvětví běžně používá a při komunikaci se zákazníky i dodavateli je to nejjednodušší způsob domlouvání termínů. V grafu jsou zaznačené také milníky projektu.

činnost	týden č.:	září 2015				říjen 2015				listopad 2015				prosinec 2015				leden 2016				únor 2016				březen 2016				duben 2016				květen 2016									
		36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
Zajištění finančních prostředků		◆																																									
Výběr dodavatele																	◆																										
Dovoz a instalace strojů																																											
Výběr dodavatele měřidel																																											
Dovoz a instalace měřidel																																											
Školení zaměstnanců																																											
Plánování výroby v novém systému																																											
Monitoring systému																																											◆

**Graf 6: Ganttův diagram**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 4.7 Analýza rizik

Nedílnou součástí projektu je identifikace možných rizik a eliminace jejich dopadu na projekt. Z výše provedených analýz a dalších informací o projektu je možno uvést následující rizika:

- Nedostatek vlastních zdrojů
- Nedostupnost technologie
- Zamítnutí úvěru
- Zpoždění dodávky strojů
- Odmítání ze strany zaměstnanců
- Nevhodně zvolená technologie
- Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců

**Tabulka 9: Analýza rizik 1**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodob.	Dopad	Hodnota rizika
1	Nedostatek vlastních zdrojů	Navýšení nákladů na projekt	2,8	3,5	9,8 - <b>kritická</b>
2	Nedostupnost technologie	Nerealizovatelnost projektu	0,5	4,5	2,25 - <b>běžná</b>
3	Zamítnutí úvěru	Nedostatek finančních prostředků	2,4	5	12 - <b>kritická</b>
4	Zpoždění dodávky strojů	Nedostatek času na implementaci technologie	3,1	2,8	8,68 - <b>kritická</b>
5	Odmítání ze strany zaměstnanců	Neefektivní práce	2,2	2,1	4,62 - <b>závažná</b>
6	Nevhodně zvolená technologie	Zbytečná investice	0,3	4,5	1,35 - <b>běžná</b>
7	Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců	Neefektivní využití technologie	2,1	2,5	5,25 - <b>závažná</b>

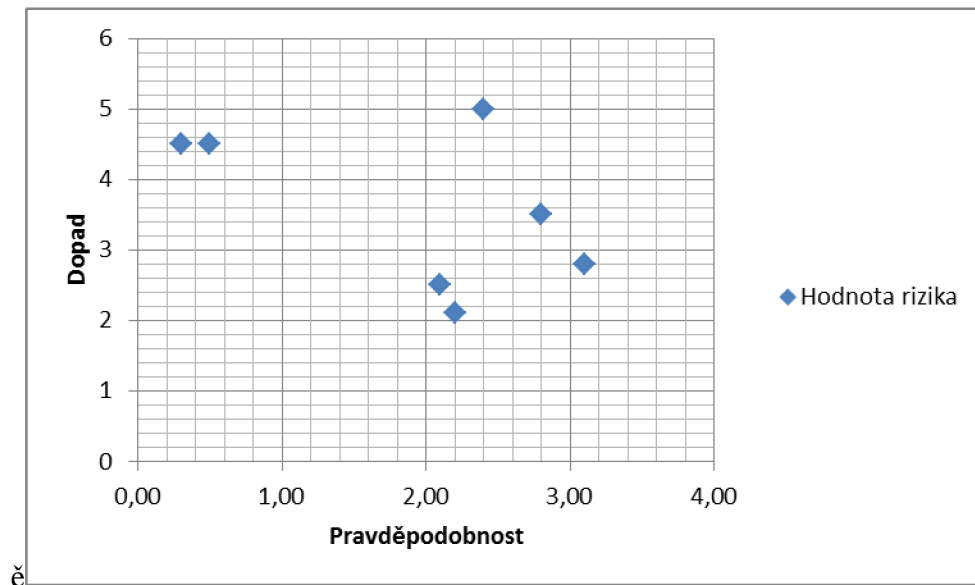
Pravděpodobnost:

- 0-1 minimální pravděpodobnost
- 1-2 může se stát, ale nepředpokládá se
- 2-3 hrozí tato možnost
- 3-4 velmi vysoká pravděpodobnost
- 4-5 hraničící s jistotou

Hodnota rizika:

- <3 běžná
- 3-6 závažná
- >6 kritická

## Mapa rizik



Graf 7: Mapa rizik 1

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší pozornost je třeba věnovat rizikům, která spadají do kategorie kritická hodnota rizika. Jsou to hrozby **nedostatek vlastních zdrojů, zamítnutí úvěru a zpoždění dodávky strojů.**

### Volba protiopatření

V následující tabulce jsou uvedeny protiopatření, které povedou k eliminaci rizik, jejich vzniku či následků.

Škála pro hodnocení pravděpodobnosti, dopadu i hodnoty rizika zůstává stejná.

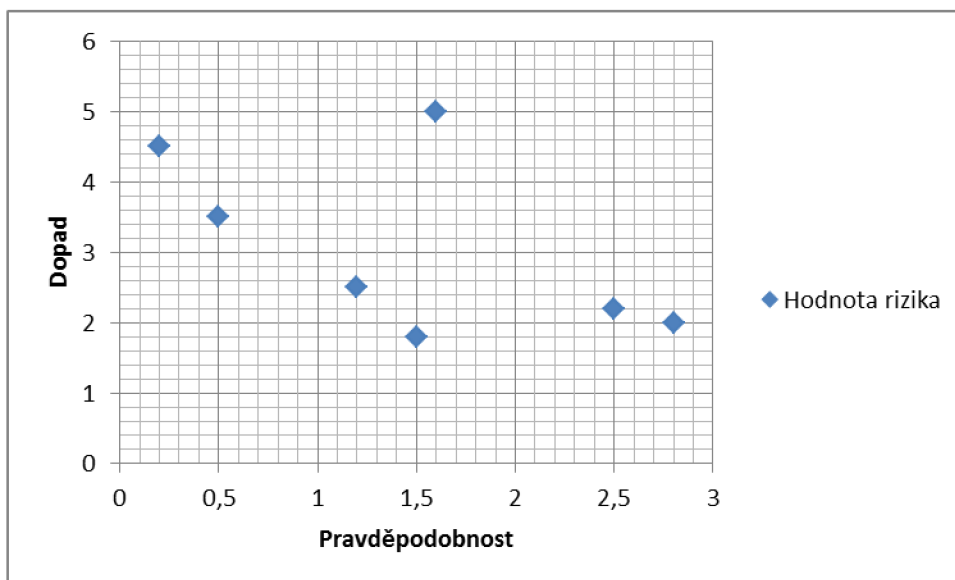
Tabulka 10: Analýza rizik 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Číslo	Návrh opatření	Nová pravděpodob.	Nový dopad	Hodnota rizika	Náklady
1	Zajištění jiného financování	2,8	2,0	5,6 - <b>závažná</b>	Vyšší úroky

2	Alternativní technologie	0,5	3,5	1,75 - <b>běžná</b>	Vysoké realizační náklady
3	Ručení pořizovanou technologií	1,6	5	8 - <b>kritická</b>	
4	Smluvní ošetření	2,5	2,2	5,5 - <b>závažná</b>	
5	Příprava zaměstnanců	1,5	1,8	2,7 - <b>běžná</b>	Časová náročnost
6	Pečlivá příprava a kontrola	0,2	4,5	0,9 - <b>běžná</b>	
7	Školení zaměstnanců	1,2	2,5	3 - <b>závažná</b>	Náklady na školení a čas zaměstnanců

### Mapa rizik po provedených opatřeních



Graf 8: Mapa rizik 2

Zdroj: Vlastní zpracování



I po provedení opatření eliminující rizika zůstává riziko zamítnutí úvěru na kritické hodnotě. Je to z důvodu zásadního dopadu na projekt, který nemůže být bez úvěru realizován. Také samotné snížení pravděpodobnosti tohoto rizika je poněkud složité, jelikož záleží především na bankovním subjektu, jestli požadovaný úvěr poskytne.

## 4.8 Rozpočet projektu

Projekt je jednofázový, a tudíž všechny náklady budou vynaloženy během první fáze. Pořízení HM je způsobilý výdaj v plné výši. Další náklady vzniklé v průběhu projektu a náklady na zajištění a realizaci projektu jsou náklady nezpůsobilými.

**Tabulka 11: Rozpočet projektu**

*Zdroj: Vlastní zpracování*

	<b>Stroje a zařízení</b>	<b>Práva duševního vlastnictví</b>	<b>Celkem investiční výdaje</b>	<b>Celkem způsobilé výdaje</b>	<b>Celkem nezpůsobilé výdaje</b>	<b>Celkem náklady projektu</b>	<b>Požadovaná dotace</b>
2015/2016 (Kč)	7 252 000	0	7 252 000	7 252 000	200 000	7 452 000	3 263 000
<b>Celkem (Kč)</b>	<b>7 252 000</b>	<b>0</b>	<b>7 252 000</b>	<b>7 252 000</b>	<b>200 000</b>	<b>7 452 000</b>	<b>3 263 000</b>

Projektový záměr podniku uvažuje s reálnou použitelností technologie, která je téměř jistě delší než 5 let daňových odpisů. Dle výhledů má produktová skupina vysoce přesných nástrojů s garantovanou mikrogeometrií velmi vysoký obchodní potenciál. Předběžný předpoklad ukazuje na další zvyšování způsobilosti podniku obnovou technologie po skončení její technické životnosti či její náhradou za zařízení odpovídající podmínkám v budoucnosti.

## 4.9 Přínos návrhů řešení

Navrhovaný projekt je skutečně realizovatelný projekt, který může společnosti ASTRA MOTOR pomoci k rozvoji a upevnění pozice na trhu. Pro realizaci návrhu je třeba dodržet zejména podmínky stanovené Ministerstvem průmyslu a obchodu a ve spolupráci s agenturou CzechInvest připravit podrobnou projektovou dokumentaci, potřebnou k podání žádosti o dotaci. Vypracovaný návrh projektu může sloužit jako podklad pro zpracování konkrétních dokumentů vyžadovaných ministerstvem.

Aby společnost dosáhla na dotaci, musí projekt přesně naplnit veškerá akceptační kritéria. Tato kritéria jsou upřesňována jednotlivými výzvami vypisovanými v průběhu programového období. Jelikož v současném programovém období zatím nebyly zveřejněny žádné konkrétní výzvy, je práce zpracována podle předběžných informací o OP PIK uvedených na informačním portále ministerstva. Vzhledem k tomu, že na konci dubna tohoto roku Evropská komise oficiálně schválila OP PIK, je možné předpokládat, že použité informace budou v souladu s programem i s jednotlivými výzvami.

Dne 30. dubna 2015 také byla na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu zveřejněna tisková zpráva s informací o první vlně výzev OP PIK s alokací prostředků 17,35 miliardy korun. V příloze ministerstvo zveřejnilo dokumenty s návrhy plánovaných jedenácti výzev s jejich předběžnými parametry. Předpoklad příjmu prvních žádostí o dotaci je červen tohoto roku. V práci uvedené termíny vychází z předpokladu, že výzva bude vypsána v průběhu prvního pololetí tohoto roku. Termíny jsou však orientační a mohou se posouvat. Důležitá je délka jednotlivých činností.

Dle předběžné informace pro žadatele o parametrech výzvy Inovace bude podporován v první vlně právě specifický cíl 1.1. V tomto dokumentu jsou také specifikovány podporované projekty s výstupem v odvětvích vymezených oddíly CZ-NACE. Jde o kategorie C 10, 11, 13 – 33; E 38.32; J 58, 59.20, 60; M 71.2; S 95.1. Oblast podnikání společnosti ASTRA MOTOR spadá pod značku CZ-NACE 25.73, čímž odpovídá uvedené kategorii podporovaných projektů. Díky tomu bude možno dosáhnout na dotaci již v následujícím roce.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo vytvoření návrhu projektu financovaného třetí stranou pro vybraný podnik. Projekt byl zpracován pro výrobní podnik a je zaměřen na rozvoj nové technologie a její zavedení do výroby.

V úvodní části práce je vymezena řešená problematika práce, definovány cíle, popsány použité metody a uvedena teoretická východiska práce.

Po úvodní části následuje kapitola s názvem analýza problému a současné situace. Součástí návrhu projektu měl být také způsob financování projektu. Projekt bude financován třetí stranou, tedy v tomto případě Evropskou unií. Z toho důvodu je analytická část zaměřena zejména na konkrétní program podpory, a to program Inovace spadající pod specifický cíl 1.1 „Zvýšit inovační výkonnost podniků“ v Operačním programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Z podmínek a informací o uvedeném programu podpory byly vyvozeny parametry, které musí projekt splňovat, aby mohl být financován z dotací Evropské unie. Z návrhu projektu vyplývá, že mimo dotací bude projekt financován částečně z vlastních prostředků a částečně formou bankovního úvěru.

Stěžejním výstupem práce je návrhová část. Zde je konkrétně zpracován návrh projektu na základě parametrů vyplývajících z analytické části práce. Na základě PEST a SWOT analýzy byly ověřeny příležitosti projektu a pomocí metody SMART byly specifikovány cíle projektu. Díky tomu byly určeny hlavní parametry sestavené do logického rámce projektu, který popisuje základní činnosti a výstupy projektu. Jejich plnění by mělo při realizaci projektu vést k naplnění jeho záměru a cíle. Dále byl navržen projektový tým a vytvořen seznam činností projektu. V práci je uvedena metoda kritické cesty, ze které lze vyčíst dobu realizace projektu, ta bude trvat 39 týdnů. Na to navazuje také Ganttův diagram s grafickým znázorněním organizace činností projektu. Jelikož nedílnou součástí projektu je identifikace možných rizik, je k závěru práce zařazena i analýza rizik s protipatřeními vedoucími k jejich eliminaci. Cílem práce bylo vytvoření návrhu projektu pro vybraný podnik. Návrh byl vytvořen a tím hlavní i dílčí cíle práce splněny.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ASTRA MOTOR, 2014. O společnosti ASTRA MOTOR spol. s r.o. [online]. [cit. 2015-05-02] Dostupné z: <http://www.astramotor.cz/o-nas/>.

BARKER, S., COLE, R., 2009. Projektový management pro praxi: Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2838-4.

CZECHINVEST, 2014. Definice malého a středního podniku. [online]. [cit. 2015-05-02] Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf>.

ČSOB, 2015. ČSOB Účelový úvěr. [online]. [cit. 2015-05-02] Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Firmy/Podnikatele/Uvery/Stranky/CSOB-Ucelovy-uver.aspx>.

DOLEŽAL, J. a kol., 2012. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O., 2013. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4631-9.

EUROPA. Evropská unie. [online]. [cit. 2015-02-05] Dostupné z: <http://europa.eu/>.

GRYCZ, V. Použití metody PERT při řízení projektů. [online]. [cit. 2015-02-06] Dostupné z: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-3/np/grycz.pdf>.

HAMERNÍKOVÁ, B., MAAAYTOVÁ, A., 2010. Veřejné finance. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-497-0.

HRDÝ, M., 2006. Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-137-4.

HUČKA, M., KISLIMGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol., 2011. Vývojové tendence velkých podniků: Podniky v 21. století. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-198-7.

- JEŽKOVÁ, Z., KREJČÍ, H., LACKO, B., ŠVEC, J., 2013. Projektové řízení: Jak zvládnout projekty. Brno: Akademické centrum studijních aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J., 2008. Finanční analýza: krok za krokem. 2.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KOMERČNÍ BANKA, 2014. Úvěr EuroInovace. [online]. [cit. 2015-05-02] Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/financovani/investicni-financovani/uver-euroinovace.shtml>.
- LACKO, B., 1996. Projektové řízení ve strojírenství. Brno: FSI.
- MANAGEMENT MANIA, 2013. SWOT analýza. [online]. [cit. 2015-04-30] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza.pdf>.
- MAREK, D., KANTOR, T., 2009. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2.vyd. Brno: Barrister&Principal. ISBN 978-80-87-029-56-5.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015a. Strukturální fondy EU. [online]. [cit. 2015-02-05] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/>.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015b. Strukturální fondy EU. [online]. [cit. 2015-05-05] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2015. Inovace. [online]. [cit. 2015-04-26] Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-inovace-4531.pdf>.
- NĚMEC, V., 2002. Projektový management. 1.vyd. Praha:Grada. ISBN 80-247-0392-0.
- ROSENAU, M. D., 2000. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-218-1.
- SBERBANK CZ, 2015. Financování s podporou EU. [online]. [cit. 2015-05-02] Dostupné z: <http://www.sberbankcz.cz/podnikatele-a-firmy/dotacni-programy>.
- SMEJKAL, V., RAIS, K., 2003. Řízení rizik. 1.vyd. Praha:Grada. ISBN 80-247-0198-7.

SVOZILOVÁ, A., 2011. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3611-2.

SYNEK, M., 2011. Manažerská ekonomika. 5.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J., 2009. Získejte dotace z fondů EU. Vyd. první. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2649-3.

VILAMOVÁ, Š., 2004. Jak získat finanční zdroje Evropské unie. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0828-0.

ZAHRADNÍK, P., 2003. Vstup do Evropské unie. Přínosy a náklady konvergence. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-472-4.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cíle SMART .....	17
Obrázek 2: SWOT analýza .....	18
Obrázek 3: Ganttův diagram .....	20
Obrázek 4: Metoda CPM .....	21
Obrázek 5: Mapa rizik .....	22
Obrázek 6: Mapa členských států EU .....	24
Obrázek 7: Regiony soudržnosti .....	28
Obrázek 8: Produkty firmy .....	34

## Seznam grafů

Graf 1: Rozpočet EU na rok 2015 podle okruhů finančního rámce .....	26
Graf 2: Alokace ESIF mezi programy v období 2014 – 2020 .....	30
Graf 3: Organizační struktura podniku .....	33
Graf 4: Hrubý domácí produkt ČR a sousedních států .....	48
Graf 5: Síťový graf .....	59
Graf 6: Ganttův diagram .....	61
Graf 7: Mapa rizik 1 .....	63
Graf 8: Mapa rizik 2 .....	64

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Růst HDP proti předchozímu roku .....	49
Tabulka 2: SWOT analýza.....	50
Tabulka 3: Logický rámec projektu.....	52
Tabulka 4: Zdroje financování.....	54
Tabulka 5: Celkové náklady .....	55
Tabulka 6: Analýza zainteresovaných stran .....	56
Tabulka 7: Projektový tým .....	57
Tabulka 8: Seznam činností projektu.....	58
Tabulka 9: Analýza rizik 1.....	62
Tabulka 10: Analýza rizik 2.....	63
Tabulka 11: Rozpočet projektu.....	65

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Seznam programů a cílů OP PIK 2014-2020
--



## Příloha 1

Seznam programů a cílů OP PIK 2014-2020 (mimo PO-5 „Technická pomoc“)

PO / SC	Program podpory	Forma podpory	Příjemci
<b>PO-1 „Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace“</b>			
<b>SC 1.1 „Zvýšit inovační výkonnost podniků“</b>			
1 / 1.1	Inovace	Dotace	MSP, VP
	Potenciál	Dotace	MSP, VP
	Aplikace	Dotace	MSP, VP
<b>SC 1.2 „Zvýšit intenzitu a účinnost spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích“</b>			
1 / 1.2	Inovační vouchery	Dotace	MSP
	KTP - Partnerství znalostního transferu	Dotace	MSP
	Služby infrastruktury	Dotace	MSP, VP
	Spolupráce	Dotace	MSP, VP
<b>PO-2 „Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků“</b>			
<b>SC 2.1 „Zvýšit konkurenceschopnost začínajících a rozvojových MSP“</b>			
2 / 2.1	Technologie	Dotace	MSP
	Poradenství	Dotace	MSP
<b>SC 2.2 „Zvýšit internacionalizaci malých a středních podniků“</b>			
2 / 2.2	Marketing	Dotace	MSP
<b>SC 2.3 „Zvýšit využitelnost infrastruktury pro podnikání“</b>			
2 / 2.3	Nemovitosti	Dotace, FN**	MSP
<b>SC 2.4 „Zvýšit kapacitu pro odborné vzdělávání v MSP“</b>			
2 / 2.4	Školící střediska	Dotace	MSP
<b>PO-3 „Účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin“</b>			
<b>SC 3.1 „Zvýšit podíl výroby energie z obnovitelných zdrojů na hrubé konečné spotřebě ČR“</b>			
3 / 3.1	Obnovitelné zdroje energie	Dotace	MSP, VP
<b>SC 3.2 „Zvýšit energetickou účinnost podnikatelského sektoru“</b>			
3 / 3.2	Úspory energie	Dotace, FN	MSP, VP
<b>SC 3.3 „Zvýšit aplikaci prvků inteligentních sítí v distribučních soustavách“</b>			
3 / 3.3	Smart grids I (Distribuční síť)	Dotace	MSP, VP
<b>SC 3.4 „Uplatnit inovativní nízkouhlíkové technologie v oblasti nakládání energií a při využívání druhotných surovin“</b>			
3 / 3.4	Nízkouhlíkové technologie	Dotace	MSP, VP
<b>SC 3.5 „Zvýšit účinnost soustav zásobování teplem“</b>			
3 / 3.5	Úspory energie v SZT	Dotace, FN	MSP, VP
<b>SC 3.6 „Posílit energetickou bezpečnost přenosové soustavy“</b>			
3 / 3.6	Smart grids II (Přenosová síť)	Dotace	VP
<b>PO-4 „Rozvoj vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií“</b>			
<b>SC 4.1 „Zvětšit pokrytí vysokorychlostním přístupem k internetu“</b>			
4 / 4.1	Vysokorychlostní internet	Dotace	MSP, VP
<b>SC 4.2 „Zvýšit využití potenciálu ICT sektoru pro konkurenceschopnost ekonomiky“</b>			
4 / 4.2	ICT a sdílené služby	Dotace	MSP, VP