

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Inovace a rozvoj podnikání malých a středních
firem.**

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ilja Fajbisovič

Provoz a ekonomika

Název práce

Inovace a rozvoj podnikání malých a středních firem

Název anglicky

Innovation and business development of small and medium-sized companies

Cíle práce

Cílem práce bude reflektovat přínosy realizace inovačního procesu pro fungování a směřování rozvoje malého či středně velkého podniku v oblasti podnikání se zemědělskými komoditami.

Metodika

Cíl práce bude řešen v rámci následující osnovy zadání diplomové práce:

1. Úvod: aktuálnost a význam zvoleného tématu řešení diplomové práce
2. Cíl práce a metodický postup řešení cílů práce
3. Teoretická východiska řešení zvoleného tématu práce
4. Charakteristika zkoumaného podnikatelského subjektu a jeho tržního prostředí
5. Analytická část práce: aplikace vybraných metodických nástrojů analýz současné ekonomické situace sledovaného subjektu; prozkoumání možností technologické, organizační a tržní inovace v podnikání
6. Syntéza poznatků z provedených analýz; návrh řešení inovačního procesu; vypracování podnikatelského projektu a zhodnocení efektivnosti investovaného kapitálu; analýza rizik
7. Závěr: prezentace nejvýznamnějších výsledků řešení a posuzení přínosů navrhovaného řešení
8. Seznam použitých odborných zdrojů a ostatních zdrojů
9. Přílohy

Doporučený rozsah práce

cca 80 stran textu

Klíčová slova

Podnik, podnikání, strategický rozvoj, inovace, inovační proces, podnikatelský projekt, ekonomická analýza, finanční analýza, finanční stabilita, technologická rizika, organizační rizika, tržní rizika

Doporučené zdroje informací

- Aid to farmers in Less Favoured Areas (LFA). Agriculture and Rural Development: Rural Development Policy 2007-2013. [online]. 21.4.2009 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/lfa/index_en.htm
- BAŠEK, V. a kol. České zemědělství šest let po vstupu do Evropské unie. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010. 77 s. ISBN 978-80-86671-81-9.
- ERLUIN Ida, J. a kol. Agricultural income in less favoured areas of the EC: A regional approach. Journal of Rural Studies. 1995, roč. 11, č. 2, s. 217-228. ISSN 0743-0167.
- HANIBAL, J. a kolektiv: Výběrové šetření hospodářských výsledků zemědělských podniků v síti FADN CZ za rok 2011 (Samostatná příloha ke Zprávě o stavu zemědělství ČR za rok 2011). Praha: ÚZEI, 2012, 131 s.. ISBN 978-80-86671-96-3.
- J.Fotr, I.Souček, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing 2005, s. 356, ISBN 80-247-0939-2
- J.Košťuriak, J.Chál', Inovace Vaše konkurenční výhoda! Brno: Computer Press 2008, s.164, ISBN 978-80-251-1929-7
- L.Vodáček, O. Vodáčková. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006 . 293 s. ISBN 80-7261-143-7
- P.Učeň, Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování. Praha: Grada Publishing 2008 s. 190, ISBN 978-80-247-2472-0
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovace a rozvoj podnikání malých a středních firem" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2016 _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Jan Hron, DrSc.,dr.h.c.. za jeho cenné a odborné rady a připomínky, které mi poskytnul při zpracování mé diplomové práce.

Inovace a rozvoj podnikání malých a středních firem.

---Innovation and business development of small and medium-sized companies

Souhrn

Cílem práce je zanalyzovat transformační změnu malé firmy, která k této transformaci využívá inovaci. Z praxe víme, že jedním z hlavních nástrojů využívaných menšími společnostmi je podnikatelský plán. Otázka, která též vychází z praxe, je, zda jsou malým podnikům dostupné efektivní nástroje pro zachycení dané problematiky a pro správné a úspěšné rozhodování. Teoretická část práce shrnuje teoretické poznatky o inovaci v malých a středních podnicích, podrobně se věnuje nástrojům využívaným k řízení inovace. V praktické části je vytvořena studie projektu společnosti FT Trading s.r.o. na pořízení technologie pro výrobu pekařských a cukrářských polotovarů. V praktické části je pozornost věnována zejména analýze současného stavu, finanční analýze, implementaci nových standardů řízení jakostí, SWOT analýze společnosti, SWOT analýze projektu, marketingové analýze a analýze rizik.

Summary

The aim of this paper is to analyze the transformational change of a small company, which uses innovation to transform. We know from practice that one of the main instruments used by smaller companies is a business plan. Another question that also comes from practice is whether the tools for proper and successful decision making and capturing the issues are available to small enterprises. The theoretical part summarizes theoretical knowledge on innovation and small and medium-sized companies, and further discusses instruments used to manage innovation. The practical part consists of a study on a project of FT trading company, revolving around the acquisition of technology for the production of baked and pastry semi-products. The practical part focuses on the analysis of the current situation, financial analysis, implementation of new standards of quality management, SWOT analysis of the company, SWOT analysis of the project, marketing analysis and risk analysis.

Klíčová slova: Inovace, malé a střední podniky, analýzy, pořízení technologie.

Keywords: Innovation, Small and Medium Enterprises, Analysis, Acquisition of technology

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl a metodika.....	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1. Turbulentní prostředí globální ekonomiky a malé a střední podniky.....	12
3.1.1. Průmyslová malovýroba a drobné podnikání v historických souvislostech.....	12
3.1.2. Definice malého a středního podniku.....	14
3.1.3. Nové pojetí strategického řízení v turbulentním prostředí globální ekonomiky.....	15
3.2. Typologie inovace.....	17
3.2.1. Inovace.....	17
3.2.2. Členění inovací z věcného hlediska.....	18
3.2.3. Produktové inovace.....	18
3.2.4. Inovace procesů.....	18
3.2.5. Marketingové inovace.....	18
3.3. Podnikatelský plán.....	19
3.3.1. Sestavení podnikatelského záměru.....	19
3.3.2. Návrh podnikatelského plánu.....	20
3.3.3. Jednotlivé části podnikatelského plánu.....	20
3.4. Rozšiřování podniku.....	24
3.5. Změny ve firmě a riziko.....	27
3.5.1. Modely změny ve firmě.....	27
3.5.2. Vybrané typy modelů řízené změny firmy.....	28
3.5.3. Inkrementální model změny.....	28
3.5.4. Transformační modely řízené změny formou narušené rovnováhy.....	29
3.5.5. Model změny firmy prostřednictvím nepřetržité transformace.....	29
3.5.6. Technokratický přístup k řízení změny.....	30
3.5.7. Lewinův model.....	31
3.6. Analýza situace.....	33
3.6.1. STEP ANALÝZA.....	34
3.6.2. PORTERŮV MODEL.....	36
3.6.3. ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ FIRMY.....	40
3.6.3. SWOT ANALÝZA.....	42
4. Analytická – Praktická část.....	46
4.1. Identifikační údaje a historie společností.....	46
Obchodní jméno, Sídlo, IČ/DIČ.....	46

4.1.1. Popis projektu	46
4.1.2. Stručná charakteristika společností	47
4.1.3. Systém rozvoje lidských zdrojů společností	49
4.1.3.1. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace	49
4.1.4. Zrealizované projekty za předchozích 10 let	52
4.1.5. Plánované projekty.	52
4.1.6. Udržitelnost projektu	52
4.1.6. Shrnutí za kapitulu	53
4.2. Podrobný popis projektu.	54
4.2.1. Specifikace předmětu projektu	54
4.2.2. Popis cílů, kterých má být dosaženo	55
4.2.3. Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu	57
4.2.4. Stručná charakteristika projektového týmu	57
4.2.5. Popis nároků na další prohlubování či zvyšování kvalifikace zaměstnanců spojených s přípravou a/nebo realizací projektu.	58
4.2.6. Popis nároků na implementaci nových standardů řízení jakosti nebo nových metod jakosti řízení.	59
4.2.7. Přírůstek/úbytek průměrného přepočteného počtu zaměstnanců	59
4.2.8. Vliv projektu na životní prostředí	59
4.2.9. Shrnutí za kapitulu	59
4.3. Technická specifikace projektu	60
4.3.1. Podrobná specifikace parametrů pořizovaných strojů a zařízení, porovnání se stávajícím (výchozím) stavem	60
4.3.2. SWOT analýza společností	62
4.3.3. SWOT analýza projektu	62
4.3.4. Shrnutí za kapitulu.	63
4.4. Časový Harmonogram projektu.	63
4.4.1. Členění do etap	63
4.4.2. Udržitelnost projektu v jeho provozní fázi	64
4.5. Marketingová analýza.	65
4.5.1. Popis trhu	65
4.5.2. Definice zákaznických segmentů	66
4.5.3. Potenciál trhu, vývoj trhu	66
4.5.4. Popis Konkurence	67
4.5.5. Odběratelé (zajištění odbytu)	68
4.5.6. Dodavatelé	68

4.5.7. Možné substituty výrobku.....	68
4.5.8. Marketingová strategie.....	69
4.5.9. Shrnutí za kapitolu.....	72
4.6. Finanční Analýza.....	73
4.6.1. Základní ekonomické ukazatelé společností.....	73
4.6.2. Náklady a výnosu projektu.....	73
4.6.3. Ukazatele rentability investice.....	73
4.6.4. Rozpočet projektu po položkách.....	73
4.6.5. Zdroje financování.....	74
Projekt bude financován prostřednictvím úvěru.....	74
5. Výsledky – Shrnutí relevantních údajů z projektu.....	75
5.1. Analýza rizik.....	75
5.2. Shrnutí.....	77
6.ZÁVĚR.....	79
SEZNAM TABULEK.....	81
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

1. Úvod.

V dnešním neustále se měnícím podnikatelském prostředí je jedinou jistotou trvalé probíhání různých změn. Změny a reagování na ně se proto staly ve většině podniků každodenní výzvou. Je nutné, aby se podniky naučily na změny odpovídat, aby byly schopny jim porozumět a využít je ve svůj prospěch. Protože konkurenční výhodu mají právě ty podniky, které jsou schopné včas rozpoznat příležitost ke změně a následně tuto změnu řídit.

V dnešní době jsou nositeli ekonomické vyspělosti regionu bezpochyby malé a středně velké podniky. Dle CSU vytvořily v roce 2014 malé a střední podniky účetní přidanou hodnotu v objemu 1 434 205 mil. Kč, jedná se o nárůst o 77 303 mil oproti předešlému roku. Kč. Podíl malých a středních podniků na celku ČR v roce 2014 dosáhl 53,11 %.

Podniky, které si chtějí udržet svoji pozici, tedy před sebou mají náročný úkol – nepřetržitě reagovat na nové požadavky zákazníků a současně na produkty dodávané konkurencí. Jednou z hlavních cest, jak se tohoto úkolu zhostit, je stále inovovat své výrobky a služby.

Ve své práci jsem se zaměřil právě na inovace a jejich řízení v malém a středně velkém podniku s důrazem především na hodnocení inovací v podniku.

Cílem této práce je tedy popsat a analyzovat inovaci, která je uskutečňována ve vybraném podniku. V tomto případě se jedná o implementaci výrobní linky a vliv této inovace na společnost.

V teoretické části se na základě rešerše odborné literatury věnuji vymezení základních pojmů týkajících se tématu inovačního managementu, dále je zde podrobněji pojednáno a inovacích a základních teoretických přístupech. V další části už je téma inovací zpracováno konkrétněji, ve vztahu k podniku. Jedná se o kapitoly týkající se praktického použití inovací v podniku, strategií řízení inovací.

V praktické části je popsán proces implementace inovace v podniku FT Trading s.r.o. a zároveň analytické vyhodnocení této změny. Pomoci této inovace společnost FT Trading podstoupila radikální transformaci. Při analýze byli použité různé metody, např. SWOT analýza, finanční analýza atd. .

2. Cíl a metodika.

Tato studie na téma „Inovace a rozvoj podnikání malých a středních firem“ má za cíl zanalyzovat transformační změnu malé firmy, která využívá inovaci k této transformaci.

Jeden z hlavních nástrojů, který využívají menší společností je podnikatelský plán, tato informace vychází z praxe. Otázka, která též vychází z praxe, jestli jsou efektivní nástroje, které jsou k dispozici malým podnikům pro správné a úspěšné rozhodování a zachycení dane problematiky.

Analyzovaná společnost, za hlavní cíle projektu „Pořízení technologie pro výrobu pekařských a cukrářských polotovarů“ určila udržení a posílení konkurenceschopnosti společnosti a trhu v ČR i v zahraničí. K dosažení vytyčeného cíle má dojít s pomocí nové výrobní technologie na zpracování a výrobu polotovarů pro pekařskou a cukrářskou výrobu. Dojde tak k navýšení výrobních kapacit, zvýší se produktivita práce a objem tržeb a stávající sortiment se rozšíří o nové výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Realizace projektu dále umožní reagovat na poptávku ze zahraničí a tím posílit pozici společnosti na zahraničních trzích (zejména EU, Ruska, Běloruska a Ukrajiny).

Při zpracování této problematiky budou využity následující metody a postupy: analýza současného stavu, finanční analýza, implementace nových standardů řízení jakostí, SWOT analýza společností, SWOT analýza projektu, marketingová analýza a analýza rizik.

Očekávaný přínos projektu se projeví nejen na celostátní úrovni, ale i na úrovni mezinárodní. Umožní posílení pozice na trzích mimo EU (Rusko, Bělorusko, Ukrajina). Projekt má pozitivní vliv na životní prostředí, zejména díky nižší produkci odpadu a snížení spotřeby energie na jednotku produkce, čímž přispívá i ke snížení produkce CO₂. Navíc lze pořizovanou technologii označit za bezodpadovou, neboť veškerý materiál (suroviny) budou beze zbytku spotřebovány. Nově pořízená technologie zajistí efektivnější proces výroby, zvýší její produktivitu a kvalitu, minimalizuje ztráty a odpad z materiálu a sníží energetickou náročnost na jednotku produkce. Společnost tak bude díky nové výrobní infrastruktuře moci pokrýt vzrůstající poptávku po svých produktech s vyšší přidanou hodnotou (zejména ze zahraničí) a

vstoupit tak na další zahraniční trhy. Současně také eliminuje subdodávky, zvýší přidanou hodnotu, což zajistí větší konkurenceschopnost na stávajících trzích, otevře cestu na trhy nové a pozvedne image společnosti v globálním měřítku.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.

3.1. Turbulentní prostředí globální ekonomiky a malé a střední podniky.

3.1.1. Průmyslová malovýroba a drobné podnikání v historických souvislostech.

Průmyslová malovýroba je stará jako lidstvo samo; vyskytuje se již na nejnižším stupni vývoje člověka, který byl svým vlastním řemeslníkem. Pokud chtěl člověk bydlet, lovit, obdělávat půdu, odívat se, byť i zcela primitivně, musel si k tomu cíli potřebné předměty vyrobit.

Nejstarší formou průmyslové malovýroby je domácnostní malovýroba v rodině a pro rodinu. V Evropě se v raném středověku vyvíjí v sídlech knížat, biskupů, klášterů, velmožů malovýroba dvorská, prvotně jen pro potřebu dvorského hospodářství. Časem se však vyrábí více a přebytky dvorské malovýroby přicházejí na trh. Vývojem měst, kterým je udělováno trhové právo, vzniká malovýroba řemeslnická. I ta prochází svým vývojem. Řemeslník nejprve pracoval se surovinou dodanou zákazníkem, později však prodával hotový výrobek z vlastní suroviny. Začalo se rozvíjet skladové hospodářství. Řemeslníci se začali organizovat do bratrstev, ze kterých se později vyvinula tzv. cechovní soustava.

Cechovní soustava byla charakterizována tím, že živnost mohl provozovat jen ten, kdo byl členem cechu. Cechy byly obligatorní svazy živnostníků, které hájily hospodářské, sociální i mravní zájmy svých příslušníků (mistrů i pomocníků) a zároveň uspokojovaly zájmy spotřebitelů péčí o dobrou jakost výrobků s jednotnou a slušnou cenou. Cechy svou roli v uzavřeném městské hospodářství dobře plnily do konce 16. století. Poté se však stále více uzavíraly a degenerovaly. Zejména uzavřenost cechů byla překážkou tzv. merkantilistické politiky absolutistických států 17. a 18. století. Absolutistický stát začal omezovat cechovní samosprávu svými normami, které umožňovaly provozování živností i mimo cechovní svazek. V českých zemích byl za Karla VI. dne 16. listopadu 1731 vydán tzv. řemeslnický patent, podle kterého zřizování nových cechů bylo vyhrazeno zeměpánovi, jenž si také vyhrazoval právo potvrzovat stanovy cechů již existujících. Jako jakési vzorové stanovy byly vydány 5. ledna 1739 generální artikule cechovní. (Pavlak, 2013)

V právní úpravě za absolutismu byly rozeznávány dva druhy živností: živnosti manufakturní³ (výrobní) a živnosti obchodní. Živnosti manufakturní se dělily na cechovní a necechovní. V tomto období hovoříme o tzv. koncesním systému. (Pavlak, 2013)

Koncesní systém byl nahrazen systémem volnosti živnostenské, jehož výrazem byl živnostenský řád vydaný pro rakouskou říši dne 20. prosince 1859. Tento živnostenský řád znal pouze dvě skupiny živností – živnosti koncesované (závislé na úředním povolení, bylo jich 14) a volné (svobodné, všechny ostatní). (Pavlak, 2013)

Po převratu v roce 1918 platilo na území Československa trojí živnostenské právo: v českých zemích právo rakouské, na Slovensku a Podkarpatské Rusi právo uherské a na Hlučínsku právo německé. Byla to tehdy dosti nepřehledná situace, a proto vyvstala nutnost nové kodifikace živnostenského práva. Živnostenským zákonem z 10. října 1924 čis. 259 s účinností od 1. května 1925 byly živnostenské předpisy platné v českých zemích, až na nepatrné výjimky, přeneseny na Slovensko a Podkarpatskou Rus. (Pavlak, 2013)

Po Únoru 1948 zvítězila ideologie nad ekonomickou racionalitou a dochází k totální likvidaci soukromého podnikání. Vyvstala ovšem otázka, jak nahradit rozsáhlou hospodářskou infrastrukturu drobného živnostenského podnikání. Nejrozšířenějším modelem, který měl nahradit živnostenské podnikání, byl tzv. komunální podnik resp. podnik místního hospodářství. Tyto podniky byly po celé období 1948 – 1989 předmětem státního vlastnictví. Byl zřízen resort místního hospodářství v čele s resortním ministerstvem, kterým bylo Ministerstvo vnitra, s výjimkou krátkého období, kdy bylo dokonce zřízeno samostatné Ministerstvo místního hospodářství. Tento resort se začal označovat jako hospodářství řízené národními výbory. Výsledkem tohoto vývoje byla byrokratizace řízení, odtržení jejich činností od skutečných potřeb obyvatelstva, ztráta charakteru drobného podnikání a pokles výkonnosti (CÍSAŘ, 1996).

Základním předpokladem obnovy drobného soukromého podnikání bylo vytvoření zákonných podmínek pro rovnost všech druhů vlastnictví. Bylo nutno zrušit ústavní zákon, který zabezpečoval monopolní postavení tzv. státního socialistického vlastnictví. Právní předpoklady pro rovnoprávnost všech vlastnických forem a likvidace diskriminace soukromého vlastnictví bylo nutno zajistit zákonnou normou ústavního charakteru. K tomu došlo ústavním zákonem č. 100/1990 Sb., kterým se mění a doplňuje ústavní zákon č. 100/1961 Sb., Ústava ČSFR a ústavní zákon č. 143/1968 Sb. o čs. federaci (CÍSAŘ, 1996).

3.1.2. Definice malého a středního podniku.

V rámci jednotné definice v EU bylo Doporučením Komise ze 3. dubna 1196 č. 96/280/EC zavedeno jednotné vymezení sektoru MSP s cílem sjednotit vymezení MSP v členských zemích EU a umožnit komparaci ukazatelů týkající se tohoto sektoru. Uvedená metodika klasifikace podniků používá čtyři kritéria:

- počet zaměstnanců,
- roční tržby nebo příjmy, pokud subjekt vede daňovou evidenci,
- hodnota aktiv nebo majetku,
- nezávislost

Podniky se dělí na tři kategorie podle již zmíněných čtyř kritérií a patří sem mikropodniky, malé podniky a střední podniky.

Mikro-podnik

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- roční obrat nebo roční bilanční suma do 2 mil. Eur, tj. v Kč podle platného kurzu k euro,
- nezávislost.

Malý podnik

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- roční obrat nebo roční bilanční suma nepřesahuje 10 mil. eur,
- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nespĺňuje definici MSP.

Střední podnik

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- roční obrat nepřesahuje 50 mil. eur nebo roční bilanční suma nepřesahuje 43 mil. eur,

- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP.

3.1.3. Nové pojetí strategického řízení v turbulentním prostředí globální ekonomiky.

Bohužel, velmi často se u manažerů malých a středních podniků setkáváme s názorem, že tvorba strategie není nutná. Naopak, stává se přítěží, neboť brání flexibilitě (SATTES, 1995). Vždyť právě jednou z charakteristik řízení zejména malých a středních podniků je kladení velkého důrazu na intuici a improvizaci a téměř úplná absence plánování (PLEITNER, 1994). Převládající názor zmíněných subjektů je proces tvorby a realizace strategie spojen s řadou úkolů, na které jim síly a zdroje nestačí.

V dnešní turbulentní době však vzrůstá riziko i pro malé a střední podniky, že v důsledku špatných rozhodnutí ztratí své postavení na trhu a ve společnosti. Uvědomování si této hrozby by mělo být pro jejich manažery výzvou a jedním z důvodů, proč se zabývat problematikou vytváření podnikové strategie. Její výhoda je jednoznačná a pragmatická. Dává totiž odpověď na otázku zda „děláme správná rozhodnutí“.(M.Pavlaček, 2013)

V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi strategie. Na tomto místě si dovolíme uvést některé z nich:

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí. (PORTER, 1994).

Strategie je sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotného celku. (MINTZBERG, 1996).

Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. (VEBER, 2009).

Pro strategické řízení je charakteristické, že má dlouhodobější povahu, opírá se o rozhodování se značným stupněm rizika, spadá do pravomoci vrcholového vedení podniku a vyžaduje tvůrčí myšlení. (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010)

Je nutno si uvědomit, že bezriziková cesta k ziskovému podnikání neexistuje. Proto je dobré znát dopředu rizika, která nově začínající podniky čekají. Je tedy bezpochyby vhodné ztotožnit se s tvrzením, že správných rozhodnutí je možno trvale dosahovat pouze prostřednictvím systematické analýzy vývojových trendů z dlouhodobého hlediska. Jinými

slovy, systematické vyhodnocování dat a informací se stává klíčovým předpokladem podnikatelského úspěchu. Základní podnikatelskou filosofií by se mělo stát přesvědčení, že účelné je klást důraz na práci ex ante (na analýzu pravděpodobných rizik), nikoli na práci ex post (na opožděnou reakci na předem neidentifikovaná rizika). Reálným projevem takovéto progresivní a racionální práce je jasně formulovaná podniková strategie. Ta totiž bere v úvahu globální (celosvětové) trendy. V důsledku změn, které proběhly počátkem 21. století, a které vtiskly ekonomickému a sociálnímu prostředí podniků nové znaky, se stále více ukazuje, že tvorba podnikové strategie je rozhodujícím faktorem pro přijímání správných rozhodnutí v podnikovém řízení. Zároveň je však nezbytné zdůraznit, že klasické pojetí strategie jako dlouhodobě neměnného dokumentu ztrácí v důsledku turbulentních změn své původní poslání. V současné době totiž nemůžeme strategii považovat za dlouhodobý trvale platný dokument, ale spíše za dokument obecný, jenž bude připouštět různé alternativy vývoje v dlouhodobé perspektivě. (str. 9., Pavlák, 2013)

Strategie řízení podniku musí dnes počítat nejen s vývojem na domácím trhu, ale musí brát v úvahu globální (celosvětovou) konkurenci, která ovlivňuje výrobní program, vnitropodnikovou organizační strukturu, organizaci podniku atd. Jak podniková politika, tak ani podniková strategie nejsou statické. Jejich formulace představuje evoluční proces. Tento vývoj vyžaduje přizpůsobení podnikové strategie a vnitropodnikových organizačních struktur. Nedokážou-li se české podniky včas adaptovat na současný vývoj světové ekonomiky a získat potřebnou konkurenceschopnost na světových trzích, postupně zaniknou. Účinnou obranou proti této hrozbě je proces cílevědomého učení se a zvyšování odborných/manažerských kompetencí pro strategické řízení podniků. (str.9., Pavlák, 2013)

Posláním strategií není přesně identifikovat to, jak podnik dosáhne svých cílů, protože to je úkolem nespočetného množství podpůrných činností, z nichž největší význam má bezpochyby správné sestavení **Podnikatelského plánu (Business Plan)**. Strategie „pouze“ vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. Je tedy zřejmé, že jejich užitečnost z hlediska praxe a jejich význam z hlediska potřeb plánování jsou nezastupitelné. (str.9., Pavlák, 2013)

3.2. Typologie inovace.

3.2.1. Inovace.

Jako jeden z prvních se tomuto tématu věnoval J.A.Schumpeter, jehož teorie je stále považována za základ moderního přístupu k inovacím (blíže viz kap. 3). Schumpeter pokládal za inovace pouze úplně nové věci, které jsou dané prosazováním nových kombinací. Tedy inovace založené na absolutní invenci. Jejich účelem je především zaplňování mezer na trhu, což vychází z jeho pojetí podnikatele jako člověka, který hledá tyto tržní mezery. Schumpeterovi následovatelé už za inovace považují nejenom absolutní novinky ve světě ale i relativní změny v rámci podniku.

Prosazování nových kombinací zahrnuje tedy následujících 5 případů:

- Výroba nového statku nebo statku nové kvality
- Zavedení nové výrobní metody (základem nové výrobní metody nemusí být nový vědecký objev, může spočívat také v novém způsobu komerčního využívání statku)
- Otevření nového trhu (bez ohledu na to, zda tento zdroj již předtím existoval nebo ne)
- Získání nového zdroje surovin nebo polotovarů (bez ohledu na to, zda tento zdroj již předtím existoval nebo ne)
- Uskutečnění nové organizace výroby nebo nového výrobního či obchodního seskupení

Definice Evropské komise, kterou pro sjednocení pojmů použila i Národní inovační strategie je následující:

„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“

3.2.2. Členění inovací z věcného hlediska.

Nejčastěji využívanou typologií inovací dle věcného hlediska je třídění podle třetí verze Oslo manuálu. Rozdíl oproti předchozí verzi je v dodatečném zahrnutí sektoru služeb marketingových a organizačních inovací. Původně zde vystupovali pouze technické inovace, tzn. produktové a procesní.

3.2.3. Produktové inovace.

Tyto inovace představují změny, jež bezprostředně souvisí s výrobkem, jedná se tedy o zavedení úplně nových, nebo výrazně zlepšených výrobků nebo služeb. „Technicky nový výrobek je výrobek, jehož technické parametry nebo zamýšlené užití se významně liší od dříve produkovaného výrobku. Takové inovace mohou zahrnovat zcela novou techniku, mohou být založeny na kombinaci existujících technik pro nové použití, nebo mohou být získány uplatněním nových znalostí.“ Technicky zlepšený výrobek je výrobek, jehož kvalita byla pozvednuta na vyšší úroveň použitím lepších materiálů nebo komponent.¹ Zlepšené výrobky se mohou lišit technickými charakteristikami, způsobem užití nebo uživatelskou vstřícností.

3.2.4. Inovace procesů

Procesní inovace představují změnu v technologických procesech výroby nebo v jiném uspořádání dodavatelských sítí. Nově použité metody „mohou zahrnovat změny v zařízení nebo v organizaci výroby, nebo v kombinaci těchto změn, a mohou být získány využitím nových znalostí“.² Tento typ inovací přináší pozitivní výsledky ve snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, ve zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí.

3.2.5. Marketingové inovace.

Změny v oblasti marketingu se týkají především „zavedení nové marketingové metody obsahující významné změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu,

podpoře produktu či ocenění“³. Přímým cílem marketingových inovací je zvýšení prodeje, zaměřují se tedy na lepší adresování potřeb zákazníka, a na hledání a otevírání nových trhů.

3.3. Podnikatelský plán.

3.3.1. Sestavení podnikatelského záměru.

Nejčastější využití podnikatelského planu, je při žádostí o finanční prostředky a to buď u finančních domů, nebo jiných osob, které zajišťují financování projektu v podnikatelském prostředí. Aby náš plán byl úspěšný, musí být:

- srozumitelný
- stručný
- logický
- pravdivý

a doložit svá slova čísly všude tam, kde je to možné. (str.4, E.Blackwell, 1989)

Srozumitelnost

- vyjadřujte se jednoduše
- nesnažte se vyjádřit příliš mnoho myšlenek v jedné větě
- nechte každou větu logicky vyplynout z věty předešlé
- buďte opatrní při používání přídavných jmen
- kde je to vhodné, seřadte informace do tabulkové formy

(str.4, E.Blackwell, 1989)

Stručnost – neustále pracujete na zestručnění svého plánu a ponechte v něm pouze nejzákladnější údaje, které by se měl váš čtenář dozvědět. Barvitě líčení musíte vynechat. (str.5, E.Blackwell, 1989).

Logičnost – nápady, které jsou předkládané v podnikatelském plánu by měli následovat za sebou v logické návaznosti. Také by měli napsané odstavce mezi sebou navazovat věcně.

(str.5, E.Blackwell, 1989).

Pravdivost – Nezveličovat důležitost svého projektu.

Čísla – pro větší srozumitelnost bankéřům a finančníkům, bychom měli uvádět číselné údaje všude tam, kde je to možné. (str.5, E.Blackwell, 1989).

3.3.2. Návrh podnikatelského plánu.

(str.6; E. Blackwell, 1989)

- Stručné prohlášení o cílech vašeho podnikání
- Váš odhad trhu, na který hodláte vstoupit
- Odbornost, zkušenosti a peníze, které do podnikání vkládáte
- Zvláštní výhody, které váš výrobek nebo služby přinesou vašim zákazníkům
- Způsob založení vašeho podniku
- Dlouhodobý výhled
- Vaše finanční cíle
- O jaké množství peněz žádáte a jak budou použity
- Dodatečné informace, které podpoří vaše předešlá tvrzení, včetně odhadu výnosů a dalších finančních předpokladů
- Dřívější výsledky vašeho podnikání (tam, kde je to možné)

Výše zmíněný seznam, lze samozřejmě doplnit. Záleží, s jakou institucí vyjednáváte. Např. obecní úřady se zajímají a o vliv vašeho podnikání na místní nezaměstnanost a životní prostředí atd. .

3.3.3. Jednotlivé části podnikatelského plánu.

(str.6; E. Blackwell, 1989)

1. Stručné prohlášení.

Říct jednou větou, co zamýšlíte. Ve druhé větě uveďte, jak velkou částku peněz potřebujete a na co ji chcete použít.

2. *Trh.*

Většina lidí, kteří půjčují peníze, věří, že úspěch v podnikání, je zajištěn nalezením a využitím dostatečně velkého trhu. Je jedno jak dobrý produkt máte, pokud po něm nebude poptávka, je z ekonomického pohledu bezvýznamný.

3. *Odbornost, zkušeností a zdroje zainteresovaných osob*

Věřitel nebo investor bude chtít znát životopis člověka, kterému svěruje své nebo klientovy peníze. Je velice důležité uvést na jakých projektech nebo kde jste působili, to též uvést u vašich partnerů. Školy a akademické tituly zde mají jen malý význam. Výsledky dosažené v minulosti a odborné vzdělání jsou naopak důležité.

4. *Výhody vašeho výrobků.*

Máte, jak věříte, prvotřídní výrobek, a jak jste ukázali ve druhé části, existuje pro něj trh. Nyní musíte přesvědčit čtenáře, že váš produkt je dobrý a má vlastností, které vám pomohou využít příležitostí, popsanych v bodě 2. Dokažte pomocí čísel, proč je váš výrobek nejlepší ve vámi zmíněných ukazatelích.

Informace, které by měly být o této části zahrnuty, jsou:

- Stručný popis výrobku nebo myšlenky
- Jak funguje
- Jaké jsou přednosti oproti konkurenci
- Jakékoli nezávislé ocenění

5. *Metoda.*

- Nejdříve popište, jakým způsobem budete svůj výrobek nebo služby na trhu nabízet. Budete mít své vlastní prodejní kapacity? Co podniknete v oblasti reklamy? Kam bude směřovat vaše prodejní úsilí? Kdy s tím vším začnete? Pokud je to možné, uveďte pevný časový plán.
- Uvést strukturu řízení. Pokud máte partnery nebo spolupracovníky, kdo je za co zodpovědný? Jakým způsobem zajistíte styk jednotlivých skupin mezi sebou? Jak často budete mít pracovní porady?
- Popište výrobní metodu, kterou použijete při zahájení projektu. Uveďte stručný popis budov a objektů, které budete používat. Jednou nebo dvěma větami popsat strojní vybavení. Uveďte, kolik lidí budete potřebovat na

začátku a kolik později, až se zvýší prodej. Jaká bude počáteční kapacita výroby.

- Jako kvalifikovaný inženýr nebo dravý obchodník se možná budete nudit při práci s papíry. Chcete-li ale přesvědčit investora, že váš podnik neskouzne do chaosu ani se nezastaví, sdělte mu, kdo dohledné, aby se tak nestalo. Kdo bude odpovídat na dopisy v době vaší nepřítomnosti? Faktury?
- Investor nebo bankéř bude chtít vědět, jak budete řídit a kontrolovat finanční záležitosti podniku. I ten nejmenší podnik musí znát svou finanční situaci. Od okamžiku, kdy vám někdo dluží peníze nebo někomu dlužíte vy, je nutné dělat pravidelnou kontrolu.

6. *Dlouhodobý výhled.*

Některé podniky jsou, již ze své podstaty krátkodobé, jiné se stanou výnosnými až v delším časovém úseku. Některé se budou rozvíjet pomalu a jejich finanční potřeby bude možno pokrýt ze zisku. Jiné budou růst velmi rychle a budou potřebovat další finanční injekce podle předem připraveného plánu. Lidé, o jejichž finanční podporu se ucházíte, budou chtít znát vaše plány v tomto směru. Obecně řečeno, měli byste mu vysvětlit, jak si představujete vývoj trhu v příštích dvou, pěti a více letech. Uveďte také, co zamýšlíte udělat s potenciální konkurencí.

Odhady vývoje prodeje pro nově založené podniky se dělají jen velmi obtížně. Snažit se předpovídat výši prodeje na více než jeden rok dopředu je ještě obtížnější a i odborníci se téměř vždy mýlí. Obvyklá chyba je, jak už to vyplývá z lidské povahy, že jsou příliš optimističtí. Nezapomenout zmínit se o dalším vývoji nových výrobků a nových trhů.

7. *Použití fond.*

Měli-by, jste finančníkovi vysvětlit, proč potřebujete jeho peníze a na co je použijete. Zdůrazněte, kolik peněz vy a vaší spolupracovníci sami investujete. Nikdo nebude riskovat své peníze na váš projekt, pokud vy sami nepřispějete podstatným dílem.

Uveďte částky, kterou do podniku vkládáte, o kolik ji ještě zamýšlíte zvýšit a vyhotovte seznam položek, za které chcete peníze utratit, jako například:

- Patenty
- Pozemky a objekty

- Výrobní závod a potřebné vybavení
- Náklady na reklamu v počáteční fázi
- Provozní kapitál
- Rezerva pro neplánované případy

8. *Finanční cíle.*

- Předpokládaný obchodní obrat za první rok
- Předpokládaný čistý zisk za první rok
- Jak velká část poskytnuté půjčky bude splacena za jeden rok
- Jaké jsou vaše plány pro druhý rok.

Když budete zvyšovat kmenový kapitál, musíte vzít v úvahu jiné věci. Investor bude patrně počítat, že s vámi bude podnikat delší dobu. Bude ho zajímat přírůstek kapitálu a dividendy. Pak bude požadovat dodatečné informace, a to:

- Rychlost růstu očekávaného zisku
- Jaká bude vaše dividendová politika
- Co vy nebo jiní ředitelé vašeho podniku vyjmete z podnikání ještě před tím, než se držitelé kmenových akcií začnou podílet na zisku.

9. *Dodatky.*

V této části musíme podložit všechny předchozí tvrzení řádnou dokumentací. Poslední a nejdůležitější dodatek bude podrobný finanční odhad.

- Přesný souhrn všech průzkumů trhu, ať už vašich vlastních nebo profesionálně provedených
- Fotokopie článků v místních novinách, popisujících potřebu služby, kterou vy navrhujete nebo poskytujete
- Fotografie vašeho výrobku nebo výrobků
- Kopie vašich prospektů nebo dalších podpůrných materiálů
- Výsledky jakýchkoliv testů vašeho výrobku, zvláště byly-li provedeny nezávislou organizací.

10. *Minulost podniku*

Tato část by se měla psát na začátek celého podnikatelského plánu, v případě kdy se jedná již o existující podnik a jeho rozšíření. Měly by zde být dle možností uvedeny výsledky alespoň za tříleté období spolu s účetní rozvahou Popis

minulostí podniku by měl také obsahovat údaje o jakékoliv větší změně ve vlastnictví nebo ve vedení, měl by se zmínit o každé důležité události, která měla nějaký podstatný vliv na vývoj podniku.

3.4. Rozšiřování podniku.

Existují tři dobré a zjevné důvody, proč je snadnější získat peníze pro již existující podnik, než na založení úplně nového (str.81; E. Blackwell, 1989).

- Již podnik dostatečně prokázal, že pro jeho zboží existuje odbyt
- Vedení společností prokázalo, že je schopno řídit podnik nebo přinejmenším bylo dosud toho schopno.
- Podnik je již ziskový

Při psání planu na rozšíření by se mělo začít stručnou historií podniku, co se již udělalo, co se právě dělá, měli by se uvést obtíže, kterým čelilo vedení společností a jak je překonalo, vylíčit, jaké problémy podnik musí řešit, jakých příležitostí chce využít a na co bude potřebovat peníze. Příložená dokumentace by měla obsahovat podnikové účty a rozvahový list, doplněné o stručný přehled obrátu podniku a zisku za několik posledních let. (str.6; E. Blackwell, 1989)

Vedení podniku by mělo přesvědčit, že trh je schopen absorbovat i zvýšené množství vašeho zboží, poté co podle záměru vedení společnosti podnik rozšíří, nebo že nové trhy, na které chce podnik proniknout, jeho zboží nebo služby přijmou.

Další důležitou částí je řízení podniku. Ze zkušeností je známo, když podnik potřebuje větší částku peněz na rozšíření, pak také obvykle potřebuje změnu způsobu řízení a injekce nových manažerských nápadů (str.6; E. Blackwell, 1989).

Zásadní je rozhodnout se o strategii rozvoje podniku. Tyto strategie jsou následující (str.6; E. Blackwell, 1989):

- Inovace
- Lacnější výrobek
- Lepší služby
- Zlepšení kvality zboží

Inovace – znamená to, že peníze investované do rozšiřování podniku budou muset jít hlavně do výzkumu a vývoje.

Lacinější výrobek – potom politikou podniku musí být minimalizace režijních nákladů a udržení co nejnižších výrobních nákladů.

Lepší služby - znamenají věnovat maximální péči takovým záležitostem, jako je dodržování termínů dodání zboží, zachování kontaktu se zákazníky nebo klienty i poté, co podnik jim prodal zboží, i za cenu takové finanční politiky, kde bude podnik mít relativně vysoké režijní náklady a omezený zisk.

Další literatury přistupují ke strategii v širším měřítku, je velice důležité aby podnik přijal různé uvedené přístupy dle své velikosti a svých finančních možností.

Smejkal a Rais zaobírají se strategií s pohledu řízení rizik, jejich teze je následující.

„Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat“ (str. 42 V.Smejkal , K. Rais, 2010)

K definování typu strategii Smejka a Rais vycházejí z Porterova přístupu. Dle odborné literatury základním přístupem je myšlenka, že podstatou každé strategie je určitá konkurenční výhoda. Dle Portra existují obecně dvě základní konkurenční výhody, a to nízké náklady nebo diferenciací. (str. 43, Smejkal, Rais, 2010)

Na základě výše zmíněných konkurenční výhod vychází několik strategií a to (str43., Smejkal, Rais, 2010):

- Strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech (*cost leadership strategy*)
- Strategii diferenciací, strategii odlišnosti (*differentiation strategy*)
- Fokus strategii, strategii cílené diferenciací (*focus strategy*)

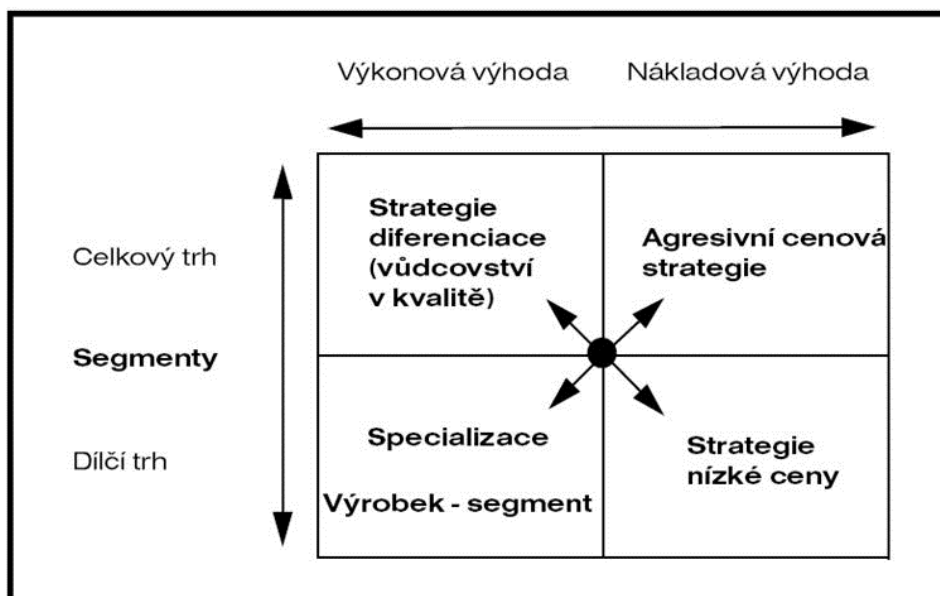
První strategie, již dle názvu, zaměřuje se na nízké náklady, zatímco druhá strategie vychází z odlišnosti poskytovaných služeb či výrobků firmy (vystup této strategie je, že firma nabízí lepší produkty nebo lepší služby za stejnou cenu jako konkurent).

Fokus strategie má dvě varianty (str.44, Smejkal, Rais, 2010):

- Strategii soustředění pozornosti na náklady
- Strategii soustředění pozornosti na diferenciaci

Strategie dosažení nižších nákladů, má dvě základní možnosti. Buď bude vedení firmy uskutečňovat strategii dosažení minimálních nákladů v celém odvětví, pak mluvíme o tzv. strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech nebo společnost bude dosahovat co nejnižších nákladů pouze v jednom nebo několika segmentech odvětví – tzv. strategie pozornosti na minimalizaci nákladů.

Strategie dle Portera



Obrázek 1. Marketingové řízení podniku. „<http://slideplayer.cz/slide/5644606/>“

3.5. Změny ve firmě a riziko.

Dle historie změny ve firmách probíhali neustále, ale hlavní rozdíl mezi změnami v minulosti a v současnosti je rychlost provedení změny, její rozsah a četnost změn ve firmě.

Například v 80. letech minulého století činila úspěšnost provedení změn nových technologií u západních firem pouze 30 -60 %. (str. 60, Smejkal, Rais, 2010).

Jeden z velkých nezdaru v provedení změny nastal ve Velké Británii. V roce 1998 byla britská vláda nucena připustit, že její projekt za 170 milionů liber na výměnu počítačového systému, v němž byly uloženy všechny záznamy o sociálním pojištění obyvatel, byl v tak špatném stavu, že se systém zhroutil. Důsledkem zhroucení tohoto informačního systému byl pochopitelně obrovský zmatek v systému sociálních dávek. (s.1, Brindle, D., 1998).

3.5.1. Modely změny ve firmě.

Během existence firmy se změna může *přihodit*, objevit se jako důsledek nenadálé události zvenčí, nebo může též být *plánována a řízena*. Jako první pojem „plánovaná (řízená) změna“ byl poprvé použit Kurtem Lewinem pro odlišení změny, kterou firma vědomě plánovala a uskutečnila, od změn, k nimž mohla firma dojít náhodně, impulzivně, nebo k nim byla dokonce donucena. (str.60, Smejkal, Rais, 2010)

Z věci logiky vyplývá, pokud chceme vybudovat úspěšnou firmu, pak je zřejmé, že nás především zajímá řízená změna, ale bude vhodné se zabývat i přiměřeným způsobem reakce na neočekávané události, jako havárie, teroristické útoky, přírodní katastrofy atd.

Cílem plánované změny je udržení životaschopné, konkurenceschopné a efektivní firmy. Literatura zní minimálně *dva předpoklady úspěšného provedení změny* ve firmě, a to :

- Znalost technických požadavků, které bude změna vyžadovat. Člověk odpovědný za provedení změny musí mít schopnosti technika - musí umět řídit projekt změny.
- Znalost postojů a motivací lidí (požadavky na vůdce firmy, na řídicí tým, na metody ovlivňování podřízených).

(str.61, Smejkal, Rais, 2010)

Na základě praktických zkušeností lze konstatovat, že změna přináší **neúspěch** zejména v těchto případech: (str.61, Smejkal, Rais, 2010)

- Plánovaná změna je špatný nápad
- Lidé zamýšlenou změnu nepřijmou
- Plánovaná změna není účinně prezentována
- Plánovaná změna poslouží pouze vedení
- Plánovaná změna je založena na minulosti
- Je příliš mnoho plánovaných změn

3.5.2. Vybrané typy modelů řízené změny firmy.

Na základě praxe víme, že změna ve firmě může mít nejčastěji dvě formy, může být buď zásadní, transformační, nebo pomalá, inkrementální. Na základě tohoto zjištění z praxe vycházejí první dvě skupiny modelů řízené změny firmy, a to modely transformační a modely inkrementální změny firmy. Dále literatura zmiňuje se o ještě třetí skupině modelů řízené změny, které jsou založené na nepřetržité transformaci. (str.61, Smejkal, Rais, 2010)

3.5.3. Inkrementální model změny.

Zastánci tohoto modelů chápou změnu jako proces neustálých malých změn, v němž jednotlivé části firmy řeší odděleně vždy jen jeden problém a jeden cíl. Vedení společností se postupným plněním dílčích, drobných změn snaží dosáhnout základního cíle změny ve firmě a reagovat tak na měnící se vnější či vnitřní prostředí firmy. (str.61, Smejkal, Rais, 2010)

Podstata těchto modelů vychází z filozofie *kaizen*, kdy lidé dosahují úspěchu pomocí malých, drobných krůčků. Její základní principy lze na jednotlivých příkladech z běžného života: (str.61, Smejkal, Rais, 2010)

- Snížili svoji váhu – a dlouhodobě si novou váhu udrželi
- Vytvořili si silné partnerské vztahy - a tyto vztahy dlouhodobě existují
- Přestali kouřit – a souběžně vydrželi nekouřit

V následujícím příkladu postavíme proti sobě inovaci s inkrementálními modely, kde by mělo být vysvětlen zásadní rozdíl mezi těmito postupy.

Co obvykle dělají běžní lidé, když chtějí například snížit svoji hmotnost? Obvykle se uchýlí ke strategii inovace. Co to znamená v tomto případě? Tito lidé se stanou objektem drastického procesu změny, kdy jsou posláni do sanatoria se 700 kaloriemi v denní dávce jídla, jsou omezeni v pití, kouření či v jiném „požitku“ atd. Nebo si sami ordinují drastické diety se stejným efektem. Z toho vyplývá a na základě z výše uvedené popisu strategie inovace, že inovace směřuje k dosažení co nejlepších výsledků v co nejkratším čase. Vrátime se k našemu příkladu, jaký je dlouhodobý výsledek této drastické diety? Po těchto drastických dietách a kúrách obvykle snížíte hmotnost o několik kilogramů, vrátíte se do normálního života a za několik týdnů či měsíců máte nejenom stejnou váhu, ale často je vaše hmotnost vyšší než na počátku celého experimentu. Podstata *kaizen* modelů je založena na myšlence, že inovace není jedinou metodou provedení změny. Princip těchto modelů spočívá na myšlence provést první malý krok na celé cestě, po které bychom asi vůbec nešli. Kdybychom ji znali celou. (str.62, Smejkal, Rais, 2010)

3.5.4. Transformační modely řízené změny formou narušené rovnováhy.

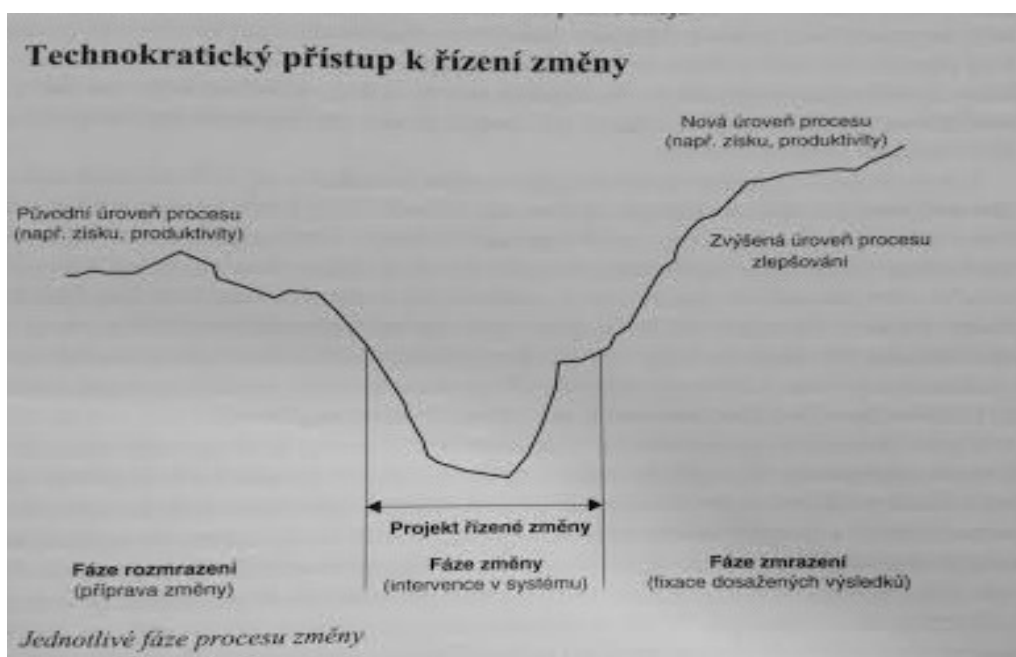
Tyto modely jsou založeny na základě názoru, že stabilita firmy, která postupuje podle svých zaběhaných postupů, je narušena relativně krátkými revolučními výbuchy zásadních změn, výstupem této zásadní změny je změna procesu ve firmě a nastolení nové rovnováhy. Často uváděným příkladem transformačních změn v českém hospodářství po roce 1989 jsou řízené změny, vyvolané změnami ve vlastnických vztazích firem v důsledku kuponové privatizace. (str.62, Smejkal, Rais, 2010)

3.5.5. Model změny firmy prostřednictvím nepřetržité transformace.

Tyto modely opírají se o fakt, že firmy mohou přežít pouze tehdy, jsou-li schopny nepřetržité a zásadní změny. Týká se to především firem ze sektorů s rychlým pohybem zboží, jako je například maloobchod a velkoobchod (viz praktická část). Další vlastností těchto segmentů, kde firmy působí, je krátký cyklus výrobku a rychlá změna konkurenčního prostředí. Pro tyto firmy je typické, že změnové chování je „zakotvené“ i v jejich firemní kultuře. (str.61, Smejkal, Rais, 2010)

Tento model se opírá o fakt, že vnější prostředí, v němž firma působí, se mění a bude měnit rychle, radikálně a hlavně nepředvídatelně. Firma je schopna držet krok s rychle se měnícím prostředím, a tudíž může přežít, jen za předpokladu nepřetržité transformace.

3.5.6. Technokratický přístup k řízení změny.



Obrázek 2. (str.62, Smejkal, Rais, 2010)

Racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu. Projekt je tvořen souborem činností, z nichž se skládá určitý pracovní proces. Pojem „projekt“ je obvykle používán zejména pro ty pracovní procesy, které mají návazných procesů s různým stupněm složitostí, jejich jednotlivé činnosti musí následovat předem stanoveném technologickém a organizačním sledu, jak například transformace podniku z čistě obchodního na výrobní.

Projekt je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky. Projekt řízení změny je obvykle modelován síťovým grafem jako CPM, PERT, GERT a podobné. (str.62, Smejkal, Rais, 2010)

S uvedeným technokratickým přístupem se setkáme nejčastěji, obvyklé fáze procesu změny jsou uvedeny v obrázku 2.

3.5.7. Lewinův model

Lewin studoval skupinové chování jako systém interakcí a sil, ovlivňující nejen strukturu skupiny, ale také modifikující chování jednotlivce. Tvrdil, že chování jednotlivce je funkcí prostředí skupiny. Toto vnitřní prostředí nazýval polem. Podle Lewina toto pole vytváří síly a napětí, které jsou vyvolané tlakem skupiny na její členy. Na základě těchto tvrzení vychází, že skupina nikdy není ve stavu stále rovnováhy, ale je součástí procesu neustálé adaptace, který nazýval *kvazirovnováha*. (str.64, Smejkal, Rais, 2010)

V původním přístupu Lewina byl v procesu řízené změny kladen velký důraz na aspekt týmové spolupráce : firma, její manažeři i příjemci změny společně s konzultanty zjistí, kde je ve firmě problém, a společně naplánují a navrhnou konkrétní změny. Lewin zdůrazňoval humanistický a demokratický přístup.

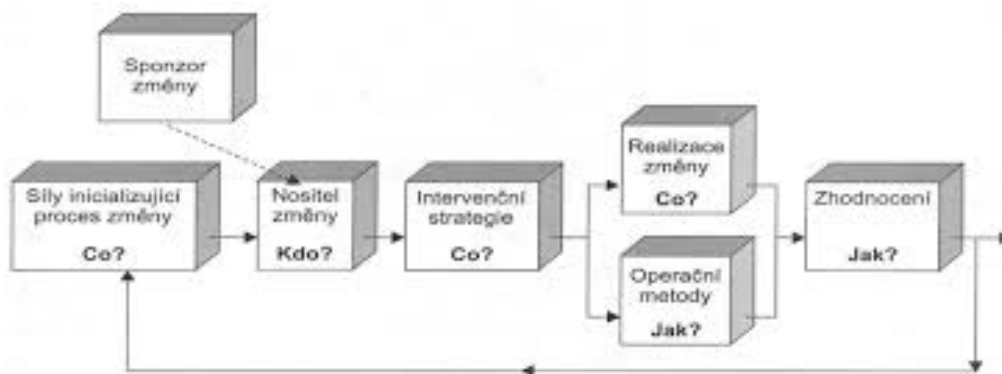
Hlavní úkolem konzultanta bylo vytvoření prostředí pro učení organizace, které umožní zaměstnancům a manažerům firmy získat nové poznatky o sobě samých a o situaci, v níž se nachází.

základní parametry Lewinova modelu: nejprve bychom měli vždy odpovědět na následující otázky.

- Každá změna je iniciovaná určitými faktory, určitými hybnými silami. (JAKÝ je vliv těchto faktorů, JAK jsou intenzivní, CO způsobí?)
- Již na začátku celého procesu musíme znát požadovaný budoucí stav.(JAK vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?)
- Celý proces změn je realizován lidmi. Jaké jsou síly, podporující proces? Jaké jsou brzdící síly? Jaké jsou síly, které působí proti procesu? (KDO jej bude podporovat, KDO jej bude bojkotovat?)

- Během celého procesu budeme ovlivňovat některé firemní systémy (může to být například zásah v organizaci, v řízení lidských zdrojů, v technologii, v organizačních procesech, v informačních tocích atd.). (KDE bude provedena takzvaná intervence?)
- Navrženou intervenci musíme nějakým způsobem implementovat (provedeme rozmrazení, vlastní změnu a zamrazení). (JAK tuto intervenci provedeme?)
- Dosažení výsledky musíme vyhodnotit a vyvodit z nich závěry. (Tím odpovíme na otázku, JAK celý proces dopadl.)

(str.65, Smejkal, Rais, 2010)



Obrázek 3. : KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0

Proces řízení změny ve firmě se rozpadne na několik dílčích fází, a to na (str.65, Smejkal, Rais, 2010):

- Analytickou etapu
- Návrhovou etapu, jejíž jádro spočívá:
 1. Ve vytvoření modelu změny (který bude akceptován a podporován sponzorem)
 2. Ve stanovení agenta změny (který má podporu sponzora)
 3. V určení dílčích firemních procesů (subsystémů), které budou plánovanou změnou ovlivněny

- Realizační etapu, kdy dojde k provedení vlastní plánované změny
- Zpětnovazební vyhodnocení provedené změny, na jejímž základě následuje buď:
 1. Eventuální úprava stávajícího změnového procesu, nebo
 2. V případě akceptace dosažených výsledků změny následuje tzv. zamražení změny (fixace dosažených výsledků změnového procesu).

Podle Lewina každá úspěšná změna skládá se ze tří kroků (str.66, Smejkal, Rais, 2010):

1. Rozmrazení současné úrovně (příprava změny)
2. Přejít na novou úroveň (intervence ve měněném systému, fáze změny)
3. Znovu zmrazení nové úrovně (fixace dosažených výsledků, zmražení změny)

Jednoduše řečeno, rozmrazení představuje schopnost skupiny zbavit se starého chování, bez tohoto procesu nejde přijmout nové a ustálit tak změnu. S rozmrazením souvisí obvykle oslabení sil, které udržují chování organizace na současné úrovni. V této části je obvykle potřeba nějaká forma konfrontačního střetu, jako výměna managementu nebo proces přeškolení všech zainteresovaných.

3.6. Analýza situace.

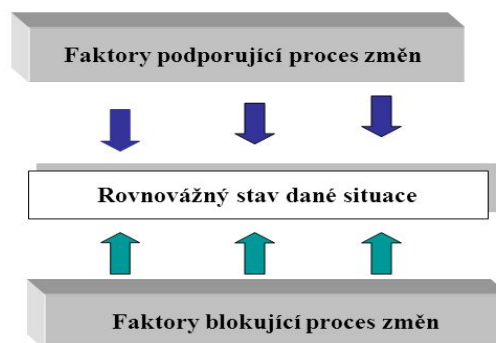
První a důležitým krokem v procesu modelování (plánované) změny je analýza situace ve firmě, která bude spojena se závěrečným rozhodnutím provést či neprovést plánovanou změnu (popřípadě provedení změny odložit)

V rámci této etapy uskutečníme analýzu sil, které působí proti změně či které změnu brzdí. Výsledkem této jednoduché analýzy sil je závěrečné rozhodnutí o provedení změny.

Tato metoda má řadu nedostatků, mezi ty stěžejní patří subjektivní hodnocení jednotlivých sil, které působí pro a proti změně. Dále problematický je to, že metoda je založena na předpokladu, že se projekt uskutečňuje izolovaně, bez vlivu ostatních (drobných) sil, které se v době analýzy jeví jako nepodstatné, ale které se v průběhu procesu změny mohou stát zásadními – například legislativa.

Analýza silového pole (ASP)

ASP představuje nástroj, pomocí kterého analyzujeme situaci a tím identifikujeme faktory podporující proces změn a faktory blokující proces změn



Ing. Milan Burša, MBA

6.3.2010

Obrázek 4. Prezentace Ing. Milan Burša, MBA 6.3.2010, VSEM.

Samozřejmě ke strategickému rozhodnutí zahájit proces řízené změny ve firmě můžete samozřejmě dojít intuitivně, ale literatura doporučuje zaobírat se tímto rozhodnutím pomocí analytických nástrojů. Mimo jiné to umožní aplikovat systémový přístup k řešení daného rozhodovacího problému a pak přijmout rozhodnutí o případném zahájení změnového procesu.

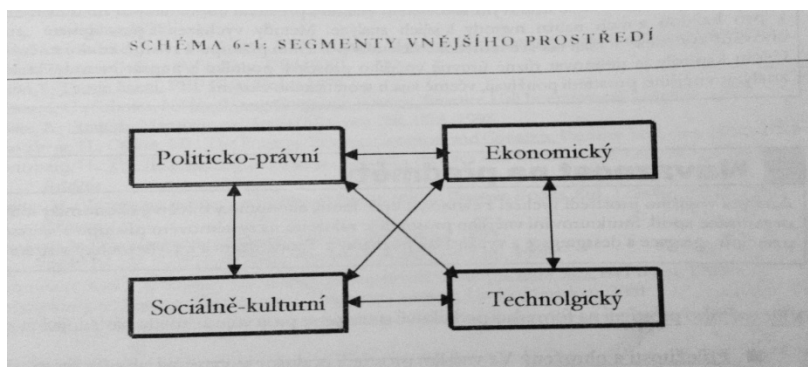
Mezi analytické nástroje patří zejména :

- Analýza vnějšího okolí – STEP analýza
- Analýza oborového okolí – Porterův model
- Analýza interních faktorů firmy
- Lze též provést finanční analýzu

3.6.1. STEP ANALYZA

(str.72, Skripta Strategické řízení, Tichá, Hron, CZU, 2002)

STEP analýza je jednoduchý a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.



Obrázek 5: STEP analýza

Sociálně – kulturní

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot.

Předmětem analýzy je např. :

- Demografie
- Distribuce příjmů
- Mobilita obyvatelstva
- Životní styl
- Úroveň vzdělání
- Přístupy k práci a volnému času

Technologický

Zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např. :

- Vládní výdaje na vědu a výzkum
- Nové objevy, vynálezy a patenty
- Transfer technologií
- Míra zastarávání výrobních prostředků

Ekonomický

Zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií.

Předmětem analýzy je např. :

- Trend vývoje domácího hrubého produktu
- Životní cyklus podniku
- Nabídka peněz, úroková míra

- Inflace
- Nezaměstnanost
- Dostupnost energie, náklady na ni

Politicko – právní.

Zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např. :

- Stabilita vlády
- Regulace zahraničního obchodu
- Daňová politika
- Monopolní legislativa
- Ochrana životního prostředí

Výhody STEP analýzy:

- Zaměřuje pozornost na širší prostředí a je změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné
- Bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“
- Pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoje konkrétního odvětví

Nevýhody STEP analýzy:

- Analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů.

3.6.2. PORTERŮV MODEL

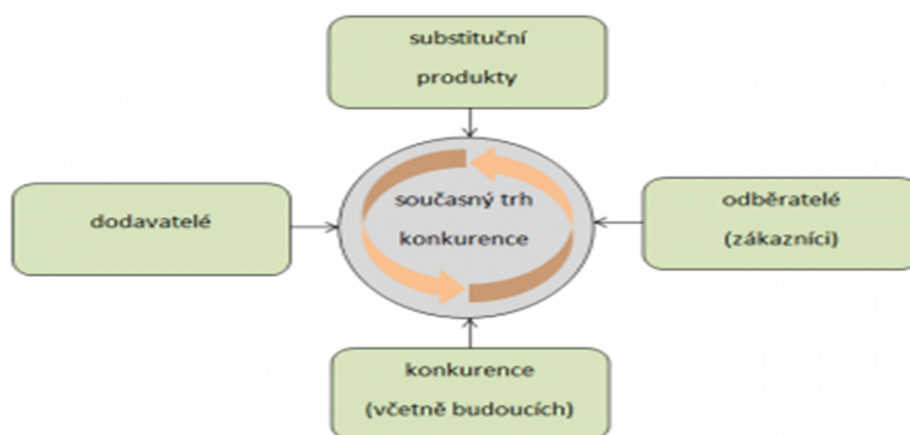
(str.79 ,Skripta Strategické řízení, Tichá, Hron,CZU,2002).

Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu

konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti zmíněných sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá a ve většině případů znamená pro podniky období ztrát.



Obrazek.6 http://wiki.knihovna.cz/index.php/Porter%C5%AFv_model

Aby podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- Izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil
- Umožnil využít konkurenční síly daném odvětví ve svůj prospěch
- Umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví

a) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:

- Bariérách vstupu do odvětví
- Reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta

b) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele mohou svou sílu demonstrovat:

- Zvýšením cen
- Snížením kvality dodávaných surovin (produktů).

Dodavatele jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní
- Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele. Náklady na změnu dodavatele jsou tím vyšší, čím více je výrobek závislý na specifických vstupech, čím vyšší byly investice do zařízení specializovaných na zpracování specifických vstupů, nebo pokud jsou výrobní linky napojeny přímo na určitého dodavatele apod.
- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví
- Mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli. Výrazně tím ohrožují stávající podniky a oslabují jejich možnost vyjednávat.
- Odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

c) Vyjednávací síla odběratelů.

Podobně jako dodavatelé mohou odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém. Velcí odběratelé uplatňují svou sílu zejména v odvětvích charakterizovaných vysokými fixními náklady – na nich závisí využití produkčních kapacit.
- Nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferenciovaný – to umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele a zvyšuje konkurenci mezi podniky v odvětví.

- Nakupovaný produkt je významnou položkou pro odběratele – zvyšuje se tak cenová senzitivita a odběratelé budou s vyšší pravděpodobností vyhledávat výhodnější podmínky.
- Zisk dosahovaný odběrateli je nízký – zvyšuje se pravděpodobnost, že se budou snažit snížit náklady na vstupy.
- Nakupovaný produkt není významnou položkou s vlivem na kvalitu finálního výrobku – cenová senzitivita je vysoká.
- Nakupovaný výrobek se bohatě zaplatí - odběratele se orientují spíše na kvalitu než na cenu.
- Odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

d) Ohrožení substituty

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které

- Technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb
- Jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

e) Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Konkuruující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované.
- Nové kapacity se budují ve skocích (z ekonomických důvodů se nevyplácí přidávat kapacity postupně) a dochází k poruše rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou.
- Výstupní bariéry jsou vysoké. Mezi důvody pro vysoké výstupní bariéry patří: vlastnictví vysoce specializovaných aktiv, loajalita managementu

k určité činnosti apod. Za těchto okolností může podnik pokračovat v produkci, přestože výnosnost vloženého kapitálu je nízká nebo dokonce záporná. Podnik tak negativně ovlivňuje i pozici zdravých konkurentů.

- Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence a proto se trvale střetávají.

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potenciálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

3.6.3. ANALÝZA INTERNÍCH FAKTORŮ FIRMY.

V následující části je definováno pět vnitřních faktorů, jak je uvádí Keřkovský a Vykypěl:

- a) Marketingové a distribuční faktory
- b) Finanční a rozpočtové faktory
- c) Faktory výroby a řízení výroby
- d) Faktory vědecko-technického rozvoje
- e) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

a) Marketingové a distribuční faktory

V současné době, i když podnik odpovídá velikostně malému nebo střednímu podnikům, tak již před uvedením produktů (výrobků) na trh by měl provést základní kroků, jako výzkum trhu atd.. Rozhodujícími faktorem, zda se produkt stane úspěšný nebo nestane, bude míra přínosu v podobě zvýšení hodnoty pro zákazníka.

Postup řízení marketingu se podle Kotlera skládá z následujících kroků:

- Výzkum
- Segmentace, cílení a umístování

- Marketingový mix (4P)
- Realizace
- Kontrola

Výzkum.

„Výzkum je pro marketing odrazovým můstkem. Bez výzkumu podnik vstupuje na trh jako slepec.“ (KOTLER, P. ,2000. 258 s.).

Pečlivý průzkum trhu umožňuje podniku lépe zjistit potřeby zákazníků, tak aby mohl ve svém strategickém i taktickém plánování lépe odhadovat potenciální příležitosti a současně uplatnil své silné stránky nebo i jinak, ze slabých stránek vytvořil silné. Pro firmu může být někdy efektivnější a nákladově výhodnější učinit ze svých slabých stránek výhodu.

Výzkum trhu může být primární nebo sekundární. Primární má formu výzkumu v terénu (field research) a sekundární (desk research) využívá již předem získaných dat.

„Kvantitativní výzkum se zabývá měřením trhu a zahrnuje oblasti, jako například velikost trhu, velikost části trhu, podíl značky, frekvence nákupu, míru povědomí o značce, úroveň prodeje atd. (str. 10,HAUGE, P., 2003.)

Segmentace, cílení a umístování – strategický marketing.

a) Segmentace (segmentation) – zjištění cílových segmentů zákazníků umožní následně lepší zaměření schopností podniku na potřeby zákazníka.

b) Cílení (targeting) – výběr jednoho nebo více tržních segmentů, do kterých je možno vstoupit. „Aby mohly společnosti soutěžit efektivněji, využívá dnes řada z nich cílený marketing. Místo aby tříštily své marketingové úsilí (přístup „brokovnice“), zaměřují se na ty spotřebitele, u nichž mají největší šanci uspět (přístup „kulovnice“).“ (792 s ,KOTLER, P. 2007).

c) Umístování (positioning) – podle Kotlera (258 s , KOTLER, P., 2000) každý cílový segment vyžaduje stanovení a komunikaci odlišné výhody tržní nabídky podniku. Podle Riese a Trouta lze umístování chápat jako tvořivé ovlivnění stávajícího produktu.

Umístování začíná u produktu. Souvisí se zbožím, se službami, s firmou, s institucí a dokonce i s člověkem. Ale umístování není to, co děláte s produktem, nýbrž to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka. Podstatné je tedy to, jaká je pozice vašeho produktu v myslí tohoto potenciálního zákazníka.

3.6.3. SWOT ANALÝZA.

(str.118 ,Skripta Strategické řízení, Tichá, Hron,CZU,2002)

Na začátek vysvětlíme, co znamená zkratka SWOT. Představuje první písmena anglických slov strenghts, weaknesses, opportunities, threats. Tyto slova představují vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitostí a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí podniku.

Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Silné stránky:

- Kompetentnost v rozhodujících oblastech
- Adekvátní finanční zdroje.
- Dobrá pověst u odběratelů
- Uznávaná vůdčí pozice na trhu
- Úspory z rozsahu
- Vlastní technologie
- Nákladová výhoda
- Lepší reklamní kampaň
- Schopní řídicí pracovníci podniku

Slabé stránky:

- Nejasný strategický záměr

- Nevyužité kapacity
- Nedostatek manažerských dovedností a talentu
- Nekompetentnost
- Vnitřní problémy v operativní sféře
- Zaostávání ve výzkumu a vývoji
- Slabá pozice na trhu
- Nedokonalá distribuční síť
- Podprůměrné marketingové schopnosti
- Neschopnost financovat potřebné změny ve strategii
- Vysoké náklady ve srovnání s konkurencí

Příležitosti:

- Obsluhovat další skupiny zákazníků
- Vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty
- Rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků
- Diverzifikace
- Vertikální integrace
- Překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích
- Rychlejší růst trhu

Ohrožení:

- Konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady
- Rostoucí prodeje substitučních výrobků
- Pomalý růst trhu
- Nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád
- Nákladné regulační požadavky
- Nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku
- Rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů
- Měnící se potřeby a vkus zákazníků
- Nepříznivé demografické změny

Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice a první generování strategických alternativ.

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 7. SWOT Matice (str.119 ,Skripta Strategické řízení, Tichá, Hron,CZU,2002)

Na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení se dají generovat následující strategie: (str.119 , Tichá, Hron ,2002)

- **SO** strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- **WO** strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil.

- **ST** strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).
- **WT** strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

4. Analytická – Praktická část.

Praktická část sleduje transformační proces společností FT Trading s.r.o. z obchodní společností do společností výrobní. Tuto transformací společnost FT Trading s.r.o. provádí pomocí implementace inovace, kterou představuje linka na makové náplně.

4.1. Identifikační údaje a historie společností.

Obchodní jméno, Sídlo, IČ/DIČ

Společnost: F&T Trading s.r.o.
Sídlo: Holečková 39, 150 00 Praha
IČ/DIČ: 248 13 389/ CZ24813389

Osoby oprávněné jednat jménem společností:

Jméno: Bc. Ilja Fajbisovič
E-mail: info@ft-trading.cz
Mobil: +420 605 240 874
Pozice ve firmě: jednatel společnosti

4.1.1. Popis projektu

Předmětem projektu je pořízení technologických zařízení, díky nimž dojde ke zvýšení efektivnosti výrobních procesů ve společnosti, které byly dosud řešeny kooperacemi.

Předmětem projektu je pořízení:

- Směšovač makových náplní
- Balicí linka

Nově pořízená technologie povede k efektivnějšímu procesu výroby, zvýší její produktivity a kvalitu, minimalizuje ztráty a odpad z materiálu a snižuje energetickou náročnost na jednotku produkce. Jedná se o pořízení moderní technologie, jejíž přínos lze identifikovat nejen na celostátní, ale i na mezinárodní úrovni. Společnost tak díky nové

výrobní infrastruktura bude moci pokrýt vzrůstající poptávku po svých produktech s vyšší přidanou hodnotou (zejména ze zahraničí) a vstoupit tak na další zahraniční trhy.

Cílem společností je realizovat rozvojový projekt v regionu s vyšší mírou nezaměstnanosti (Kutná Hora) vedoucí ke zlepšení pozice společností na trhu a v souvislosti s tím i k udržení, případně růstu počtu pracovních míst.

Cílem projektu je zvýšit konkurenceschopnost a produktivitu výroby, zvýšit kvalitu vyráběných výrobků a tím zabezpečit udržitelný růst společnosti F&T Trading s.r.o.

4.1.2. Stručná charakteristika společností.

Společnost F&T Trading s.r.o. byla založena 2.3.2011 Bc. Iljou Fajbisovičem, s cílem uspokojit potřeby spotřebitelů v oblasti mezinárodního obchodu s agrárními komoditami. Zaměstnanci společnosti využívají mnoholeté zkušenosti z tohoto oboru, které nabrali v předchozích pracovištích.

Společnost působí na mezinárodním trhu (zejména Rusko, Bělorusko, Ukrajina, Moldávie, Indie, Čína, ze států EU zejména Nizozemsko a Německo).

Společnost je finančně stabilní a pro své partnery nabízí kvalitu, spolehlivost a včasnost při realizaci jednotlivých zakázek. Výrobní kapacity (zajišťované kooperujícími partnery) jsou dlouhodobě vytíženy. Velký důraz je kladen na schopnost dynamicky reagovat na vývoj trhu. Klíčovým požadavkem v náročném konkurenčním prostředí je provedení výroby v prvotřídní kvalitě, v krátkém termínu dodání a za co nejnižší cenu.

Cílem společnosti je rozvoj technologie, výkonu a modernizace výroby s důrazem na ochranu životního prostředí.

4.1.2.1. Výrobní program.

Produktové portfolio společnosti

Název produktů (skupiny)	Oblast využití
<i>Mák potravinářský</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ makové náplně pro pekařskou a cukrářskou výrobu
<i>Lněná semena</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ krmiva pro zvířata▪ koření▪ potravinářství
<i>Semena hořčice</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ výroba hořčice▪ koření

4.1.2.2. Hlavní předmět podnikání, předmět podnikání, na který je zaměřen projekt

Hlavní předmět činnosti společnosti dle klasifikace NACE lze zařadit následovně:

- 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

Vedlejší předmět činnosti společnosti:

- 10: Výroba potravinářských výrobků
- 702: Poradenství v oblasti řízení
- 821: Administrativní a kancelářské činnosti

Hlavní předmět řešení projektu:

- 10: Výroba potravinářských výrobků

4.1.2.3. Stručná historie a současnost

Společnost F&T Trading s.r.o. byla založena 2.3.2011 Bc. Iljou Fajbisovičem, s cílem uspokojit potřeby spotřebitelů v oblasti mezinárodního obchodu s agrárními komoditami. Zaměstnanci společnosti využívají mnoholeté zkušenosti z tohoto oboru, které nabrali v předchozích pracovištích.

Od zahájení své činnosti společnost vyrábí v kooperaci makové náplně/směsi pro pekařskou a cukrářskou výrobu, které jsou hlavní komoditou. Naopak import je zaměřen na hořčici a lněné semena.

V roce 2012 společnost získala významného obchodního partnera v Indii

V roce 2013 společnost ustála velké turbulence na trhu v Rusku a aklimatizovala se na nově formovaném běloruském trhu.

V roce 2014 společnost zaznamenala největší růst, který byl vyjádřen mírou ziskovosti.

V roce 2015 byl zaznamenán pokles v důsledku kolísání trhu se zemědělskými komoditami.

Z hlediska kategorizace podniků je žadatel malým podnikem.

Žadatel je společnost s ručením omezeným a základním jměním ve výši 200 000 Kč.

Jednatelé:

- Bc. Ilja Fajbisovič

Společníci:

- Bc. Ilja Fajbisovič
- Kyrylo Fajbisovič

4.1.2.4. Vlastnictví certifikátů a osvědčení firmy společností i zaměstnanců společností (ISO, TS, VDA, GLP/GMP)

Společnost F&T Trading s.r.o. v současné době je držitelem certifikátu ISO 9001 a systému analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP) v potravinářství (jeden ze základních nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin).

Tento stav úzce souvisí se zaváděním nové výrobní potravinářské činnosti (dochází k eliminaci výrobních subdodávek a přechází se více na vlastní výrobu), kde je zavedení systému HACCP podmínkou

4.1.3. Systém rozvoje lidských zdrojů společností.

4.1.3.1. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

Společnost F&T Trading s.r.o. v současné době má 2 zaměstnance a výrobní činnosti většinou zabezpečuje subdodavatelsky. Systém rozvoje lidských zdrojů má společnost zpracován. V současné době procesem vzdělávání prochází jak kmenoví zaměstnanci společnosti a tak i zástupci/pracovníci subdodavatelských firem, které se na výrobním procesu podílejí (mimo jiné u nich žadatel provádí dodavatelské audity).

Společnost hodlá u svých zaměstnanců systematicky prohlubovat jejich znalosti a dovednosti.

Výrobní proces balení, dávkování a zejména vlastní výroby makových pekařských náplní vyžaduje zavedení systému HACCP, jako zákonné normy vedoucí k eliminaci rizik a zajištění zdravotní nezávadnosti potravinářské výroby.

Zavádění systému HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points - Analýza nebezpečí v kritických kontrolních bodech) má legislativní oporu především v následujících zákonech a nařízeních:

1. NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin
2. NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 852/2004 a č. 853/2004 o hygieně potravin.
3. NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 2073/2005 a dle platné legislativy
4. ZÁKON O POTRAVINÁCH 110/97Sb. v platném znění včetně prováděcích vyhlášek v platném znění

Pracovníci společnosti i externí spolupracovníky musí absolvovat pravidelná periodická školení, jejichž náplní je zejména:

A. Hygienické minimum – zásady osobní hygieny na pracovišti

B. Činnost pracovníků na úseku HACCP

- a) Příručka HACCP společnosti
- b) Analýza nebezpečí, stanovení CCP a nápravná opatření
- c) Vedení záznamů na úseku HACCP
- d) Nápravná a preventivní opatření

C. Důležité pracovní normy a postupy

- a) Čisté a nečisté zóny
- b) Zabránění křížení cest
- c) Zamezení výskytu cizích předmětů na pracovišti, označování zbytkových surovin
- d) Pravidla správné výrobní a hygienické praxe (SVP/SHP)

Identifikace potřeb vzdělávání

Potřeba vzdělávání je/bude zjišťována v těchto případech:

- pro nově nastupující pracovníky / externí spolupracovníky,
- pro pracovníky / externí spolupracovníky přemístěné na jiné pracovní zařazení,
- pro pracovníky / externí spolupracovníky přemístěné na jiný charakter práce,
- pro stávající pracovníky / externí spolupracovníky (minimálně jednou ročně).

Při stanovení potřeby vzdělávání se vychází:

- ze zákonných požadavků,
- ze stanovených kvalifikačních kritérií,
- z osvědčených praktických zkušeností,
- z požadavků systému kvality a bezpečnosti potravin (systém HACCP).

Výcvik externích, sezónních pracovníků

- Každý externí nebo sezónní pracovník prochází školením při nástupu pracovníka, jako by se jednalo o kmenového pracovníka společnosti.

4.1.3.2. Systém hodnocení a motivace pracovníků

Hodnocení slouží nejen ke zjištění míry výkonnosti pracovníka / externího spolupracovníka a jeho přístupu k práci, ale je též chápáno jako způsob, jak od něho získat zpětnou vazbu. V rámci hodnocení jsou zjišťovány také informace od samotných pracovníků.

Na základě těchto poznatků je koncipován samotný systém hodnocení pracovníků, je dělený na pravidelné a průběžné hodnocení.

- **Pravidelné hodnocení (1x ročně):** hodnotí se zejména plnění popisu práce, plnění zadaných úkolů, týmová práce, plnění pracovních a rozvojových cílů z předešlých období, aktivní přístup (nápadů, myšlenky, inovace). Výstupem hodnocení je zpětná vazba pro obě strany, včetně stanovení opatření k nápravě, případně udělení odměny (finanční motivace).
- **Průběžné hodnocení:** Průběžné hodnocení pracovního výkonu (odbornost, profesionalita, kvalita a dochvilnost), kázně a chování (samostatnost, iniciativní a týmové chování, předávání zkušeností) zaměstnanců.

Neustálým zvyšováním kvalifikace zaměstnanců budou vytvářeny podmínky pro zabezpečení kvality produkce a tím i udržení konkurenceschopnosti společnosti.

4.1.4. Zrealizované projekty za předchozích 10 let.

Zařízení pro čištění agrárních komodit	
<i>Rozpočet:</i>	4 mil. Kč
<i>Termín realizace:</i>	2009
<i>Základní popis:</i>	Jednatel společnosti realizoval jako kooperující subjekt pro svého obchodního partnera zařízení pro třídění a čištění agrárních komodit, zejména lnu, hořčice a máku.
<i>Výsledek:</i>	Projekt byl úspěšně realizován a následně provozován.
Zařízení pro třídění a čištění máku pro jeho další průmyslové zpracování (potravinářská výroba)	
<i>Rozpočet:</i>	5 mil. Kč
<i>Termín realizace:</i>	2011
<i>Základní popis:</i>	Jednatel společnosti realizoval jako kooperující subjekt pro svého obchodního partnera zařízení pro třídění a čištění máku.
<i>Výsledek:</i>	Projekt byl úspěšně realizován a následně provozován.

4.1.5. Plánované projekty.

Rozšíření výrobních kapacit	
<i>Rozpočet:</i>	7 mil. Kč
<i>Termín realizace:</i>	2018 – 2019
<i>Základní popis:</i>	V rámci rozvoje výrobních aktivit budou rozšířeny výrobní prostory a bude dokoupena potřebná technologie pro výrobu pekařských náplní, vč. balící linky na menší spotřební balení (200 g).

4.1.6. Udržitelnost projektu

Společnost F&T Trading s.r.o. má definovanou strategii rozvoje, která zahrnuje postupný a trvalý růst jak po stránce obrátu, tak po stránce počtu pracovníků (charakter podnikání žadatele je typický přímou úměrou, kdy růst obrátu a zakázek je přímo úměrný růstu počtu zaměstnanců – rezervy lze naopak hledat v optimalizaci procesů a jejich automatizaci. Rozvoj společnosti je založen na upevňování dobrého jména společnosti na základě zrealizovaných zakázek, spokojenosti zákazníků a doložených referencí.

Projekt bude umístěn v pronajatých prostorách ve Zručí nad Sázavou, v budově bez č.p. na st.p.č. 347 v katastrálním území Nesměřice. Společnost vytvořila pro udržitelnost projektu optimální podmínky. Nepředpokládá se, že by se měl předkládaný projekt během doby udržitelnosti ani později stěhovat jinam mimo podporovaný region. Naopak se předpokládá

rozšiřování výrobních kapacit. Společnost dokáže zabezpečit udržitelnost po stránce institucionální, technické, finanční i personální. Projekt bude pokračovat i po době udržitelnosti.

4.1.6. Shrnutí za kapitoly

Číslo kapitoly	Název odstavce kapitoly	Shrnutí údajů v textu odstavce
	<i>Identifikace žadatele</i>	Žadatel: F&T Trading s.r.o. Sídlo: Holečková 39, 150 00 Praha IČ/DIČ: 248 13 389 / CZ24813389
	<i>Kontaktní osoba</i>	Bc. Ilja Fajbisovič – jednatel společnosti Email: info@ft-trading.cz Sídlo: +420 605 240 874
4.1.1.	<i>Popis projektu</i>	Předmětem projektu je pořízení technologických zařízení, díky nimž dojde ke zvýšení efektivnosti výrobních procesů ve společnosti, které byly dosud řešeny kooperacemi. Předmětem projektu je pořízení: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Směšovač makových náplní ▪ Balící linka Nově pořízená technologie povede k efektivnějšímu procesu výroby, zvýší její produktivitu a kvalitu, minimalizuje ztráty a odpad z materiálu a snižuje energetickou náročnost na jednotku produkce. Jedná se o pořízení moderní technologie, jejíž přínos lze identifikovat nejen na celostátní, ale i na mezinárodní úrovni. Společnost tak díky nové výrobní infrastruktuře bude moci pokrýt vzrůstající poptávku po svých produktech s vyšší přidanou hodnotou (zejména ze zahraničí) a vstoupit tak na další zahraniční trhy.
4.1.2.	<i>Stručná charakteristika společnosti</i>	Společnost F&T Trading s.r.o. byla založena 2.3.2011 Bc. Iljou Fajbisovičem, s cílem uspokojit potřeby spotřebitelů v oblasti mezinárodního obchodu s agrárními komoditami. Zaměstnanci společnosti využívají mnoholeté zkušenosti z tohoto oboru, které nabrali v předchozích pracovištích. Od zahájení své činnosti společnost vyrábí v kooperaci makové náplně/směsi pro pekařskou a cukrářskou výrobu, které jsou hlavní komoditou. Naopak import je zaměřen na hořčici a lněné semena. V roce 2012 společnost získala významného obchodního partnera v Indii V roce 2013 společnost ustála velké turbulence na trhu v Rusku a aklimatizovala se na nově formovaném běloruském trhu. V roce 2014 společnost zaznamenala největší růst, který byl vyjádřen mírou ziskovosti. V roce 2015 byl zaznamenán pokles v důsledku kolísání trhu se zemědělskými komoditami Společnost působí na mezinárodním trhu (zejména Rusko, Bělorusko, Ukrajina, Moldávie, Indie, Čína, ze států EU zejména Nizozemsko a Německo). Z hlediska kategorizace podniků je žadatel malým podnikem. Hlavní předmět činnosti společnosti dle klasifikace NACE lze zařadit následovně: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Hlavní předmět řešení projektu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10: Výroba potravinářských výrobků

		Společnost F&T Trading s.r.o. v současné době je držitelem certifikátů ISO 9001 a analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP) v potravinářství (jeden ze základních nástrojů, jak účinně předcházet rizikům ohrožujícím bezpečnost potravin).
4.1.3.	<i>Systém rozvoje lidských zdrojů společnosti</i>	Systém rozvoje lidských zdrojů má společnost zpracován. V současné době procesem vzdělávání prochází jak kmenoví zaměstnanci společnosti a tak i zástupci/pracovníci subdodavatelských firem, které se na výrobním procesu podílejí (mimo jiné u nich žadatel provádí dodavatelské audity). Společnost hodlá u svých zaměstnanců systematicky prohlubovat jejich znalosti a dovednosti. Výrobní proces balení, dávkování a zejména vlastní výroby makových pekařských náplní vyžaduje zavedení systému HACCP, jako zákonné normy vedoucí k eliminaci rizik a zajištění zdravotní nezávadnosti potravinářské výroby.
4.1.4.	<i>Zrealizované projekty</i>	Management společnosti zrealizoval v minulosti několik investičních projektů. Nejvýznamnější jsou; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zařízení pro čištění agrárních komodit ▪ Zařízení pro třídění a čištění máku pro jeho další průmyslové zpracování (potravinářská výroba)
4.1.5.	<i>Plánované projekty</i>	Společnost plánuje v brzké době projekt; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozšíření výrobních kapacit.
4.1.6.	<i>Udržitelnost projektu</i>	Projekt bude umístěn v pronajatých prostorách. Společnost vytvořila pro udržitelnost projektu optimální podmínky. Nepředpokládá se, že by se měl předkládaný projekt během doby udržitelnosti ani později stěhovat jinam mimo podporovaný region. Naopak se předpokládá rozšiřování výrobních kapacit. Společnost dokáže zabezpečit udržitelnost po stránce institucionální, technické, finanční i personální. Projekt bude pokračovat i po době udržitelnosti.

4.2. Podrobný popis projektu.

Podrobný popis projektu odpovídá na otázku, jestli tato transformace má teoretické fázi šancí na úspěch. Celkově zaobírá se transformačním procesem ve společnosti FT Trading s.r.o..

4.2.1. Specifikace předmětu projektu

4.2.1.1. Co bude pořízeno?

Pořízena bude technologie pro výrobu makových náplní pro pekařskou a cukrářskou výrobu, vč. kompletní technologie pro její balení.

Předmětem projektu je pořízení:

- Směšovače makových náplní
- Balicí linky pro agrární komodity a makové náplně

4.2.1.2. Co je přínosem projektu?

Nově pořízená technologie povede k efektivnějšímu procesu výroby, zvýší její produktivitu a kvalitu, minimalizuje ztráty a odpad z materiálu a snižuje energetickou náročnost na jednotku produkce. Společnost tak díky nové výrobní infrastruktuře bude moci pokrýt vzrůstající poptávku po svých produktech s vyšší přidanou hodnotou (zejména ze zahraničí) a vstoupit tak na další zahraniční trhy. Současně tak eliminuje subdodávky, zrealizuje vyšší přidanou hodnotu, což přinese větší konkurenceschopnost na stávajících trzích, otevře cestu na trhy nové a pozvedne image společnosti v globálním měřítku.

4.2.1.3. V čem je jedinečný pro firmu, region, v rámci EU?

Jedná se o pořízení moderní technologie, jejíž přínos lze identifikovat na mezinárodní úrovni. Dochází tak k technologickému transferu od velkých nadnárodních korporací do regionálních MSP v rámci EU.

Nově nakupovaná technologie bude uzpůsobena tak, aby se dala do budoucna rozšířit o další technologické operace, resp. strojní vybavení. Navíc je technologie natolik univerzální, že ji lze využít hned s vícero stroji.

4.2.2. Popis cílů, kterých má být dosaženo

Hlavním cílem projektu „Pořízení technologie pro výrobu pekařských a cukrářských polotovarů“ je udržení a posílení konkurenceschopnosti společnosti žadatele na trhu v ČR i v zahraničí. Prostředkem, který povede k dosažení vytčeného cíle, je pořízení nové výrobní technologie na zpracování a výrobu polotovarů pro pekařskou a cukrářskou výrobu. Dojde k navýšení výrobních kapacit, zvýší se objem tržeb a produktivita práce, stávající sortiment se rozšíří o nové výrobky s vysokou přidanou hodnotou.

Projekt dále umožní reagovat na poptávku ze zahraničí a tím posílit pozici na zahraničních trzích (zejména EU, Ruska, Běloruska a Ukrajiny).

Dílní cíle projektu:

- Zavedení nových výrobních řad
- Zvýšení produktivity práce
- Zvýšení kvality produkce

- Snížení materiálové náročnosti a energetické náročnosti výroby na jednotku produkce
- Navýšení celkového obrátu o téměř 49 % v době udržitelnosti projektu
- Navýšení vlastní výroby o více jak 39 % v době udržitelnosti projektu
- Realizace vyšší přidané hodnoty
- Zvýšení bezpečnosti práce

Provázanost zvoleného řešení na výstupy projektu je dána samotným průběhem života projektu, kdy na jeho začátku byla provedena důkladná analýza současného stavu a z ní vyplynuly cíle, kterých by měl projekt dosáhnout.

Závazným ukazatelem projektu je:

Počet instalovaných technologií: 2

Termín: 1.5.2016.

Předpokládaný vývoj monitorovacích ukazatelů (po dobu udržitelnosti projektu):

Název	Jednotka	2012	2013	2014
Přidaná hodnota	tis. Kč	407	74	242
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa	Počet	0	0	2
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa - z toho ženy	Počet	0	0	0
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa – VaV	Počet	0	0	0
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa - VaV - z toho ženy	Počet	0	0	0

Název	Jednotka	2015	2016	2017
Přidaná hodnota	tis. Kč	2 484	4 340	5 068
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa	Počet	1	0	0
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa - z toho ženy	Počet	0	0	0
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa – VaV	Počet	0	0	0
Nově vytvořená (přepočtená) pracovní místa - VaV - z toho ženy	Počet	0	0	0

4.2.3. Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu

Celkovou přípravu, koordinaci a kontrolu bude zajišťovat zkušený a kvalifikovaný realizační tým projektu s dostatečným zázemím, který je zabezpečen ve všech fázích projektu po administrativní, technické i finanční stránce.

Více viz bod 1.7 Zrealizované projekty za předchozích 10 let a 2.6 Stručná charakteristika projektového týmu.

4.2.4. Stručná charakteristika projektového týmu.

Realizace projektu bude vyžadovat zajištění a organizaci mnoha dílčích činností spojených s revitalizací projektu. Celkovou přípravu, koordinaci a kontrolu bude zajišťovat zkušený a kvalifikovaný realizační tým projektu s dostatečným zázemím, který je zabezpečen ve všech fázích projektu po administrativní, technické i finanční stránce

Personální obsazení realizačního týmu projektu:

Funkce v rámci realizačního týmu	Příjmení, jméno	Název organizace	Funkce v rámci organizace	Aktivity a odpovědnost členů týmu v jednotlivých fázích projektu			Relevantní zkušenosti
				Předinvestiční fáze - příprava projektu	Investiční fáze - realizace projektu	Provozní fáze - udržitelnost projektu	
Projektový manažer – vedoucí týmu / ekonom projektu	Bc. Ilja Fajbicovič	F&T Trading s.r.o.	jednatel společnosti	Dohled nad celkovou přípravou projektu, koordinace jednotlivých aktivit, kalkulace, CF projektu, nastavení zaúčtování projektu	Zodpovědnost za celkovou realizaci projektu (termíny, aktivity, financování, účtování, výstupy, monitoring během realizace)	Zodpovědnost za udržitelnost projektu, předkládání monitorovacích hlášení a zpráv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praxe 7 let ▪ organizační, řídicí, komunikační a prezentační schopnosti ▪ vzdělání ČZU – obor ekonomika a management (zemědělské komodity)
Asistent manažera a garant technologické části	Kyrylo Fajbicovič	F&T Trading s.r.o.	obchodní a technický manažer	Příprava technologické části projektu	Dozor nad vlastní instalací technologie a provozními zkouškami	Dodržení plánovaných technologických parametrů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praxe 12 let ▪ organizační, řídicí, komunikační a prezentační

							<ul style="list-style-type: none"> ▪ schopnosti ▪ praxe v technickém rozvoji ▪ know-how v oblasti ▪ znalost trhu
Odborný pracovník – technologická část	Ing. Alexander Tyeroshyan	SAIK s.r.o. (partner projektu)	jednatel společnosti	Příprava tech. Pokladů	Implementace nové technologie	Kontrola dodržení plánovaných užitných vlastností a dohled nad dodržováním standardů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praxe 25 let ▪ technické a ekonomické vzdělání ▪ organizační, řídicí, komunikační a prezentační schopnosti ▪ praxe v technickém rozvoji ▪ know-how v oblasti
Odborný konzultant (dotační management)	Ing. Ladislav Kuchta	externí konzultant OSVČ	projektový a finanční manažer	Zpracování žádosti o dotaci	Koordinace projektových aktivit, vč. VŘ, monitoringu a administrace	Konzultační činnost v rámci udržet. projektu (monitoring, administrativa)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praxe 15 let ▪ Zpracování žádostí o dotaci a dotační management (Phare, OPMP, OPRLZ, OPPI, OPŽP, PRV, OPLZZ, ..) ▪ Projekty za cca 1 mld. Kč.

4.2.5. Popis nároků na další prohlubování či zvyšování kvalifikace zaměstnanců spojených s přípravou a/nebo realizací projektu.

Realizace projektu zvyšuje nároky na zvyšování kvalifikace zaměstnanců a externích spolupracovníků. V návaznosti na pořízení nové technologie však bude potřeba zabezpečit odborné školení pro obsluhu technologie a také zabezpečit pravidelné školení v oblasti výrobního procesu balení, dávkování a zejména vlastní výroby makových pekařských náplní (HACCP).

4.2.6. Popis nároků na implementaci nových standardů řízení jakosti nebo nových metod jakosti řízení.

Společnost F&T Trading s.r.o. v současné době využívá systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001 a certifikací HACCP.

4.2.7. Přírůstek/úbytek průměrného přepočteného počtu zaměstnanců

V rámci projektu bude vytvořeno minimálně 1 nové pracovní místo.

NÁZEV PROFESE	ÚVAZEK	POČET	POŽADAVKY NA ODBORNOST A VZDĚLÁNÍ	POŽADOVANÁ PRAXE V LETECH
<i>pracovník obsluhy</i>	Plný	1	základní/SOU základní znalosti IT, pracovitost ochota se trvale vzdělávat	1 rok/bez praxe

Při příjmu nových zaměstnanců nebudou zařazena žádná kritéria vztahující se k pohlaví, věku, rasové příslušnosti a rodinné situaci žadatele. Obdobný princip je uplatněn při odměňování zaměstnanců.

Nově vzniklé pracovní pozice jsou vhodné jak pro muže, tak i ženy. Výsledný poměr (M/Ž) bude v konečné fázi výběru závislý na skutečném zájmu potenciálních uchazečů o práci.

4.2.8. Vliv projektu na životní prostředí

Pozitivní dopad projektu na životní prostředí je spatřován ve snížení odpadů i spotřeby energií na jednotku produkce, čímž přispěje i ke snížení produkce emisí CO₂. Navíc jde o pořízení technologie, kterou lze označit za bezodpadovou, neboť veškerý materiál (suroviny) budou beze zbytku spotřebovány.

4.2.9. Shrnutí za kapitulu

Projekt podporuje růst výkonů a konkurenceschopnost společnosti a zlepšuje jeho pozici na trhu se zemědělskými komoditami a trhu pekařských a cukrářských polotovarů. Projekt má pozitivní dopad na životní prostředí, dochází ke snížení odpadů i energií na jednotku produkce, a tím přispěje i ke snížení produkce emisí CO₂. Projekt bude realizován zkušeným projektovým týmem, se zkušenostmi s realizací podobných projektů. Pořízením nové technologie dojde k inovaci stávajícího výrobního procesu a bude umožněna produkce nových, náročnějších výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

4.3. Technická specifikace projektu

V technické části přistupujeme k projektu z technického a funkčního pohledu a popisujeme technologické komponenty linky. Tato část je nezbytná k pochopení funkčností tohoto procesu.

4.3.1. Podrobná specifikace parametrů pořizovaných strojů a zařízení, porovnání se stávajícím (výchozím) stavem

4.3.1.1. Směšovač makových náplní

V rámci projektu se bude pořizovat mísící zařízení pro výrobu makových náplní s následujícími předpokládanými technickými parametry.

Technické údaje - zařízení a princip činnosti

Hlavní jednotky směšovače:

- Pracovní nádrž
- Míchačka
- Mixér/směšovač
- Víko
- Nakládací poklop
- Ovládací pult (externí)
- Přípojka výpusti (přípojka pro vylití produktu)

Veškeré součásti směšovače, které přijdou do styku s produktem, budou vyrobené z nerezové oceli odolné proti korozi. Směšovač je koncipován jako oblá nádrž se dnem do kuželovitého tvaru. Míchačka bude namontována k víku nádoby, kdy při jeho sklopení bude ponořena do míchané směsi. Mixér bude vybaven elektrickým pohonem s opěrou ložisek a pracovním kolem. Nakládání produktu probíhá přes poklop v krytu/víku pracovní nádrže a hrdlo a vylití přes výpusť v kuželovitém dně nádrže. Míchací uzel bude tvořen elektromechanickým pohonem s ložiskovými opěry hřídele/šachty a rámovou míchačkou. Zařízení bude ovládané přes externí ovládací pult.

Ilustrační obrázek viz příloha1.

Nová technologie (mísící zařízení pro výrobu makových náplní) má nižší materiálovou náročnost, resp. lepší využitelnost zpracovávaného materiálu (surovin). Zároveň má nová technologie oproti stávajícímu zařízení (jež používají kooperující subdodavatelé) nižší energetickou náročnost na jednotku produkce, je efektivnější a flexibilnější, než jsou současně používané technologie kooperujících subdodavatelů. Takováto technologie se v ČR vyskytuje minimálně (jsou známy 4 subjekty).

V současné době společnost nedisponuje obdobným zařízením.

4.3.1.2. Balící linka

V rámci projektu se bude pořizovat linka na balení makových náplní a ostatních komodit s následujícími předpokládanými technickými parametry a technologickými celky:

- vyprazdňování stanice big bagů
- vynášecí šnekový dopravník
- horizontální míchačka
- digitální váha
- vibrační separátor - síta
- vynášecí šnekový dopravník
- pytlovačka
- obvodové upínání pytlů
- dopravník
- ruční šička
- plnění big bagů
- rozvaděč – řízení

Ilustrační obrázek – technologické schéma viz příloha 2.

Nová technologie pro balení makových náplní a ostatních komodit má nižší materiálovou náročnost, resp. lepší využitelnost zpracovávaného materiálu (surovin). Zároveň má nová technologie oproti stávajícímu řešení kooperujících subdodavatelů nižší energetickou náročnost na jednotku produkce, je efektivnější a přesnější, než jsou současně používané technologie kooperujících subdodavatelů. V současné době společnost

disponuje v rámci kooperace jedním takovýmto zařízením, které je však výroby nedostačující pro budoucí rozšíření výrobního programu společnosti.

4.3.2. SWOT analýza společnosti.

<p>S – Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ustálená pozice žadatele trhu ▪ stabilní dodavatelsko-odběratelské vztahy ▪ masová spotřeba tohoto produktu ▪ stabilní ekonomický růst společnosti ▪ kvalifikovaní zaměstnanci 	<p>O – Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozšiřující se trhy východní Evropy ▪ rozšíření okruhu odběratelů (díky ▪ zlepšení ratingu – lepší přístup k cizímu kapitálu (investiční i provozní)
<p>W – Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vyšší cenová úroveň výrobků ve srovnání s polskou a zejména pak asijskou konkurencí ▪ levnější výrobky na trhu, byť horší kvality ▪ dlouhé doby splatnosti odběratelských firem, především některých sítí 	<p>T – Threads</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ špatná platební morálka některých firem v různých zemích ▪ malá vůle v přijímání novinek u některých zákazníků ▪ stále měnící se zákonné normy v potravinářství

4.3.3. SWOT analýza projektu.

<p>S – Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalitní příprava projektu ▪ zkušený realizační tým ▪ minimalizace chyb lidského faktoru ▪ snížení materiálové a energetické náročnosti výroby ▪ snížení (eliminace) produkce odpadu ▪ zvýšení produktivity výroby ▪ zefektivnění výrobních procesů ▪ projekt je postaven na reálném podnikatelském plánu 	<p>O – Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozšíření znalostí, rozvoj lidských zdrojů ve společnosti ▪ kvalitativní změna výrobní infrastruktury ▪ rychlejší reakce na aktuální poptávku ▪ posílení vztahů se zákazníky ▪ rozšíření portfolia zákazníků ▪ nabídka nových produktů ▪ zlepšení postavení (podílu) na trhu ▪ vstup na nové trhy ▪ zvýšení konkurenceschopnosti ▪ provázanost s ostatními projekty a plánovanými strategickými cíly společnosti ▪ eliminace závislosti na subdodávkách
<p>W – Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ náročnost implementace ▪ snížená výrobních kapacit během implementace technologie (školení zaměstnanců a zkušební provoz) ▪ realizovatelnost projektu je významně spojena se schválením dotace (vliv CF na navazující projekty žadatele a celkovou efektivitu investice) ▪ náročný výběr vhodných dodavatelů ▪ zvýšení nároků kvalifikaci a odbornost pracovníků (HACCP) 	<p>T – Threads</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nechuť zaměstnanců učit se něco nového ▪ nesprávné/nedostatečné definování požadavků na výrobní technologii ▪ nedostatečná vlastní kapacita pro administraci získané podpory (dotace) ▪ nedodržení harmonogramu projektu ▪ nárůst rozpočtu (výdajů) projektu v průběhu jeho realizace (vícenáklady) ▪ nesprávně nastaven smluvní vztah s dodavatelem vybraného řešení ▪ nedodržení závazných ukazatelů projektu

4.3.4. Shrnutí za kapitolu.

Na základě spolupráce s dodavateli materiálů a technologií, jako i konzultací s projektanty a výrobcí strojů pro zpracování zemědělských komodit a výrobu pekařských polotovarů, byly určeny základní ukazatele pro získání špičkové úrovně modernizace řešení provozu společnosti F&T Trading s.r.o. ve Zručí nad Sázavou, v okrese Kutná Hora;

- zvýšení výkonu,
- zvýšení produktivity práce,
- plná kontrolovatelnost celého výrobního procesu,
- úspora materiálu (surovin) a energie,
- s ohledem na ekologii provozu,
- zvýšení kvality výrobků (pekařských a cukrářských polotovarů).

4.4. Časový Harmonogram projektu.

4.4.1. Členění do etap

Předpokládané datum zahájení projektu:	1.11.2015
--	-----------

Předpokládané datum ukončení projektu:	31.11.2016
--	------------

Předkládaný projekt je koncipován jako jednoetapový s celkovou dobou realizace 13 měsíců.

Ganttův diagram

ČINNOST	11/15	12/15	1/16	2/16	3/16	4/16	5/16	6/16	7/16	8/16	9/16	10/16	11/16
PŘEDIMPLEMENTAČNÍ FÁZE	X	X											
<i>výběrová řízení</i>	x	x											
IMPLEMENTAČNÍ FÁZE		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>smluvní jednání a zadání výroby technologie</i>		x											
<i>technická příprava místa umístění technologie</i>			x										
<i>výroba technologie - směšovač makových náplní</i>			x	x	x	x	x	x	x	x	x		
<i>instalace technologie - směšovač makových náplní</i>												x	
<i>výroba technologie - balící linka</i>					x	x	x	x	x				
<i>instalace technologie - balící linka</i>										x	x		
<i>zkušební provoz</i>												x	x
ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ AKCE													X

4.4.2. Udržitelnost projektu v jeho provozní fázi

Udržitelnost projektu ve fázi jeho provozování je dána několika aspekty:

- Objekt místa realizace projektu má společnost v pronájmu a zároveň jedná o jeho koupi, což je významným prvkem pro zajištění projektu a jeho provozování
- Společnost má stabilní postavení na trhu v regionu, o její produkty (s vyšší přidanou hodnotou) je zájem.
- Realizací projektu lze očekávat navýšení objemu výroby a výnosů
- Předkládaný projekt předpokládá provedení výběrového řízení s akcentem na kvalitu a dokonalý záruční a pozáruční servis pořizované nové technologie, což umožní provozování projektu v době jeho udržitelnosti i v následujících letech
- Projekt nevyžaduje další související nebo vynucené investice, postačí běžná údržba nakoupené nové technologie.
- Naplněním cíle projektu bude současně dosaženo lepších ekonomických výsledků společnosti, což opět posílí udržitelnost projektu

4.5. Marketingová analýza.

4.5.1. Popis trhu.

Společnost F&T Trading s.r.o. působí na českém, i zahraničním trhu. Trh, na kterém se společnost pohybuje lze vymezit následovně:

- zemědělské komodity
- potravinářství
- pekařská a cukrářská výroba

V současné době lze pocítovat vyšší poptávku po českých výrobcích i v těchto oborech. Společnost má nastavenou úzkou spolupráci s obchodními partnery (viz dále).

Český trh, resp. jeho segment, na který je projekt zaměřen, je jednoznačně trh s pečivem. Ten je poměrně **stabilní** a současně **konzervativní**. Spotřebitel při výběru pekařských výrobků preferuje vyzkoušený a osvědčený sortiment, rád vyzkouší novinky, ale obvykle se vrací zpět k osvědčeným pekařským výrobkům. V posledních letech se zvyšuje zájem o **tradiční české výrobky**, farmářské výrobky, regionální a řemeslné výrobky.

Na výrobě pekárenských výrobků v ČR se podílí velké množství subjektů. Ve výrobní sféře je přes **700 pekáren**, z toho okolo 60 průmyslových velkopekáren a zbytek středních či řemeslných výrobců. Obrat v oboru pekárenství osciluje v uplynulých letech okolo 25 mld. Kč a je v něm zaměstnáno přes 20 tis. pracovníků. Co se týká sortimentní nabídky a zákaznického servisu je tuzemský pekařský trh jeden z nejnávštěvnějších v Evropě.

Výrobní strategie společnosti, tedy zpracování zemědělské komodity (**máku**) na pekařský a cukrářský polotovar (makové náplně), je úzce spojena se samotnou produkcí máku v ČR, jako takového, kdy už druhý rok po sobě vzrůstá osevní plocha máku. I **produkce máku** meziročně **vrostla**, kdy se z plochy 32,6 tis. ha při průměrném hektarovém výnosu 0,9 t sklidilo 26,89 tis. tun makového semene. (Pro srovnání v roce 2014 to bylo 23,2 tis. tun při hektarovém výnosu 0,75 t).

Na základě výsledků, které zveřejnil Český statistický úřad, vyplývá, že Agrární zahraniční obchod (AZO), resp. vývoz už třetím rokem roste rychleji než dovoz.

Čeští zemědělci a potravináři loni vyvezli do zahraničí výrobky a komodity v hodnotě **200 miliard korun** (což je zvýšení proti roku 2014 o 20 miliard korun). Agrární dovoz dosáhl 219 miliard korun (zvýšení proti roku 2014 o 10 miliard korun). Rostoucí vývoz svědčí o **dobré kondici** českého zemědělského a potravinářského obchodu. Nejčastěji se vyváží obilí, čerstvé mléko a řepkový olej.

Mimo Evropskou unii vyvážejí čeští zemědělci a potravináři nejvíce do Ruska (především pivo, násadové vejce a výživa pro psy a kočky, **mák**), na Ukrajinu (pivo, živé slepice, krmivo a sýry) a do Švýcarska (cukr a výživa pro psy a kočky). Právě větší zaměření na trhy mimo EU stojí za pozitivním vývojem celkového salda agrárního zahraničního obchodu.

V zahraniční strategii se společnost F&T Trading s.r.o. zaměřuje právě na východoevropské trhy, kde spolupracuje v rámci B2B strategie se společnostmi „Sesame“ Ltd. (Rusko), "TranslogiQ" Co. Ltd (Rusko), JSC Brest Bakaleya (Bělorusko) a "RODALS" S.R.L. (Moldávie) jedněmi s největších hráčů na těchto trzích.

4.5.2. Definice zákaznických segmentů.

Zákaznický segment je vymezen již od začátku podnikání společnosti. Jde o zpracovatele komodit na mezinárodním trhu s agrárními komoditami.

Cílové skupiny, na které je dle strategie společnost zaměřena, jsou zejména zpracovatelé zemědělských komodit a výrobci pekařských a cukrářských výrobků, na které je předkládaný projekt zaměřen.

Pro pokrytí potřeb těchto poptávajících využívá společnost F&T Trading s.r.o. širokou síť obchodních partnerů (více viz bod č. 5.5 Odběratelé).

Společnost F&T Trading s.r.o. je aktuálně zaměřena jak na český, tak i zahraniční trh. Po realizaci investičního záměru (Pořízení technologie pro výrobu pekařských a cukrářských polotovarů) chce společnost zvýšit kapacitu výroby a následně rozšířit svoje aktivity zejména na trzích v Rusku a Bělorusku.

4.5.3. Potenciál trhu, vývoj trhu.

Společnost vidí svoji šanci zvýšit svůj tržní podíl jako reálný. Potřebuje však k tomu zkvalitnit svou výrobní infrastrukturu.

Po realizaci plánovaných investic (Pořízení technologie pro výrobu pekařských a cukrářských polotovarů) bude společnost schopna více rozvinout nové řady poptávaných výrobků.

Současné trendy lze spatřovat v:

- rostoucí poptávce po českých výrobcích
- rostoucím podílu českých výrobků na českém trhu
- růstu nabídky různých typů a variant finálních výrobků (nové produktové řady stávajících výrobků)
- využití nových technologických postupů při výrobě

Počet obchodních partnerů společnosti F&T Trading s.r.o.

Počet aktivních obchodních partnerů	2012	2013	2014	2015
Rusko	1	1	1	3
Bělorusko	2	3	1	1
Česká Republika	5	8	9	8
Indie	0	1	1	0
Moldavsko	1	1	1	1
Polsko	1	1	0	0
Španělsko	1	0	0	0
Ukrajina			0	1
Německo			1	2
Celkem			14	16

4.5.4. Popis Konkurence.

Firma	Stát	Podíl na trhu %	cenová úroveň %	Působnost na trzích	Charakteristika firmy
Unifood.CZ s.r.o.	ČR	20-30%	60-80%	Rusko, Kazachstán, Ukrajina, Bělorusko	Společnost Unifood nemá dlouhou tradici, ale velice agresivně expanduje na všechny trhy.
ROS-SWEET Sp. z o.o.	Polsko	20-30%	100-120%	Německo, Polsko, ČR, Bělorusko, Rusko, Ukrajina	Jeden z přímých konkurentů, ale i partnerů. Polské firmy se vyznačují vysokou přizpůsobivostí k tržním změnám.
IREKS ENZYMA s.r.o.	ČR	20-30%	140%	Hlavně EU	Společnost IREKS ENZYMA s.r.o. byla založena již v roce 1991.

					Dlouhá tradice. Stabilní pozice na trhu.
Komplet Mantler GmbH & Co KG	Rakousko	40%	140%	EU, Rusko	Tato značka má dlouhou tradici,

4.5.5. Odběratelé (zajištění odbytu)

Společnost disponuje velmi stabilním portfoliem odběratelů.

Tabulka vývoje tržeb u nejvýznamnějších odběratelů:

Přehled odběratelů	Spolupráce od roku	2012		2013		2014		2015		2016	
		%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč
SG Group s.r.o. (ČR, SLK, Rusko)	2011	87	19 310	62	19 954	55	18 035	41	15 721	31	13 476
„SladKom“ LLC (Bělorusko)	2012	13	2 870	27	8 720	5	1 640	5	1 917	6	2 608
"TranslogIQ" Co. Ltd (Rusko)	2013	0		3	1 060	13	4 263	18	6 902	25	10 867
"RODALS" S.R.L. (Moldávie)	2014	0		0		12	3 935	14	5 368	15	6 520
JSC Brest Bakaleya (Bělorusko)	2014	0		0		11	3 607	16	6 135	19	8 259
Ostatní		0	0	8	2 414	4	1 312	6	2 301	4	1 739
CELKEM		100	22 180	100	32 148	100	32 791	100	38 344	100	43 469

4.5.6. Dodavatelé.

Dodavatelé pro společnost F&T Trading s.r.o. jsou stabilní a ve sledovaném období nedošlo k významným změnám v obchodních vztazích. Nejvýznamnějším z nich nabízí tabulka. S některými dodavateli spolupracuje společnost více jak 2 roky.

Přehled dodavatelů (v tis. Kč)	Spolupráce od roku	2012	2013	2014	2015	2016
T-MANAGEMENT s.r.o.	2011	18 570	18 850	13 828	11 523	9 219
Obchodní firma Kučera spol.s.r.o.	2011	3 115	3 300	4 072	5 762	6 530
FRUMENTA s.r.o.	2013		3 450	4 225	5 762	6 530
R. K. Industries	2014			3 534	6 453	7 989
Caraway Limited s.r.o.	2014			2 650	4 225	5 762

4.5.7. Možné substituty výrobku.

Ořechové náplně

Pozitiva	Negativa
Vysoká energetická hodnota	Vyšší cena
Vyšší sladkost	Nebezpečí pro alergiky
	Nutný dovoz základní suroviny (ořechů)

	Problematické skladování (riziko výskytu moučných červů)
--	--

Kokosovo-malinová naplň

Pozitiva	Negativa
Vysoká energetická hodnota	Vysoká cena
Vyšší sladkost než maková naplň	Kratší doba trvanlivosti
Neobvyklá chuť	Nutný dovoz základní suroviny (kokosu, kokosové směsi)
	Problematické skladování
	Složitější příprava náplně

4.5.8. Marketingová strategie.

Hlavním pilířem strategie je:

- **Strategie příznivých a diferencovaných cen** (přijatelné ceny výrobků a jejich diferenciací podle trhu a jeho segmentu – každá země má určitá národní specifika)
- **Kvalita, spolehlivost a garance** (rychlá logistika i výrobní flexibilita)
- **Produktové portfolio** (dostatečná šíře sortimentu – variabilita výrobků, různé směsi dle požadavků zákazníků)
- **Ekologie – ochrana životního prostředí** (minimalizace odpadu, snížení energetické náročnosti produkce)
- **Věrnostní program pro dlouhodobé zákazníky**

Společnost se snaží snížit náklady na přijatelnou úroveň, a proto může zákazníka oslovit akceptovatelnou cenou.

Kvalitní produkty, flexibilní a variabilní výroba, rozumné ceny, rychlá logistika a kvalitní péče o zákazníka jsou rozhodující volbou pro dlouhodobou spolupráci se zákazníky.

Aby dlouhodobě mohla společnost F&T Trading s.r.o. prosperovat na trhu, musí zajistit spokojenost následujících pěti oblastí (stakeholders), které ovlivňují míru úspěchu společnosti na trhu:

- **Spokojení zákazníci** – pouze spokojený zákazník je to nejcennější co společnost má, a že spokojený zákazník pomáhá nám rozvíjet společnost.
- **Spokojení dodavatelé** – odebírání dostatečně velkého množství produktů
- **Spokojení zaměstnanci a spolupracovníci** – kvalifikovaní a motivovaní pracovníci
- **Spokojená státní správa** – soulad s platnými zákony ČR a EU, odvádění daní a součinnost s orgány a úřady státní správy
- **Spokojení majitelé** – schopnost vracet svým majitelům investovaný čas a finanční prostředky

4.5.8.1. Popis výrobku.

Výrobní program společnosti F&T Trading s.r.o. je charakterizován níže specifikovaným produktovým portfoliem.

Produktové portfolio společnosti

Název produktů (skupiny)	Oblast využití
<i>Mák potravinářský</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mák a makové náplně pro pekařství ▪ mák a makové náplně pro cukrářství
<i>Lněná semena</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ krmiva pro zvířata ▪ koření ▪ potravinářství
<i>Semena hořčice</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ výroba hořčice ▪ koření

Projekt je zaměřen na první ze zmiňovaných zemědělských komodit, tedy máku. Projekt podporuje výrobu vlastních výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

4.5.8.2. Cena.

Cenová politika firmy se odvíjí od konkrétních podmínek na vybraném trhu, tj. poptávce, aktivitách konkurence a nutných přepravních a ostatních nákladech.

Existují v zásadě tři cenové úrovně/strategie nabízených produktů:

- Sériová (hromadná) výroba – výrazně nižší ceny na trhu oproti srovnatelné konkurenci
- Zakázková výroba - flexibilita
- Atypická výroba – variabilita výrobků (makových směsí/náplní)

Obvyklým způsobem stanovení cen společnosti je nákladová metoda se stanovenou marží. Následně jsou při cenotvorbě brány v úvahu i ceny konkurence a takto je finální cena korigována.

V prvotní fázi vstupu na nové trhy uplatní firma strategii super vysoké hodnoty, kdy se částečně sníží cena a zvýší se vnímaná hodnota.

Slevová politika

Společnost aplikuje několik nástrojů při stanovení cenové, resp. slevové politiky:

- Množstevní (za splnění kumulativního obrátu) a sezonní slevy
- Zpětné bonusy
- Ceny dopravy dle hodnoty jednorázově odebraného množství výrobků (při určitém minimálním odběru je poskytována doprava zdarma)
- Akční ceny/slevy – % sleva na atypickou výrobu
- Skonta za včasnou platbu

4.5.8.3. Propagace.

Základem správné prezentace společnosti F&T Trading s.r.o. je;

- Reklama** – společnost se připravuje na spuštění nových (inovovaných) internetových stránek, kde se také využívání moderních nástrojů propagace tzv. „search engines“, tj. vyhledávače jako Google, kdy se zadávají klíčová slova, a sleduje se počet kliknutí na firemní odkaz.
- Podpora prodeje** – ta zahrnuje propagační akce a osobní prodej
- Styk s veřejností (PR)** – účast na veletrzích (především zahraničních) za účelem přímého ovlivňování potenciálních odběratelů
- Direct Marketing** – direkt marketing většinou formou emailu

Základem Marketingové komunikace společnosti F&T Trading s.r.o. je:

- a) Informovat – produkt a jeho přednosti (reklama, PR, direct marketing)
- b) Přesvědčit – preference značky (podpora prodeje, osobní prodej)
- c) Připomenout – udržovat povědomí (všechny typy komunikačního mixu)

4.5.8.3. Distribuce.

Společnosti F&T Trading s.r.o. používá distribuční strategii označenou jako **B2B (business to business)**:

- a) „Strategické partnerství“ s členy distribučních kanálů (vertikální marketing=výrobce, velkoobchodník a maloobchodník jednají jako „unifikovaný“ systém)
- b) Multikanálový - hybridní distribuční systém (velkoobchod-obchodní zástupci, maloobchod a on-line prodej-telemarketing)
- c) Prodejní zástupci výrobců – tzv. „manufacturing reps“

Velko i maloobchodní partneři jsou též uvedeni v kapitole 5.5 Odběratelé.

V zahraniční strategii se společnost F&T Trading s.r.o. zaměřuje právě na východoevropské trhy, kde spolupracuje v rámci B2B strategie se společnostmi „Sesame“ Ltd. (Rusko), "TranslogiQ" Co. Ltd (Rusko), JSC Brest Bakaleya (Bělorusko) a "RODALS" S.R.L. (Moldávie) jedněmi s největších hráčů na těchto trzích.

Potenciál je dále spatřován ve výrobě malých balení i pro domácnosti, tedy postupná aplikace B2C. Na to se společnost zaměří v následujícím investičním projektu (viz také kap. č. 1.8.)

4.5.9. Shrnutí za kapitolu.

Plánované investice do rozvoje společnosti (**Pořízení technologie pro výrobu pekařských a cukrářských polotovarů**) firmě umožní plně naplnit stanovenou marketingovou strategii společnosti a rozšířit výrobu, nadále zlepšovat výrobní procesy a systémy a následně vylepšit ekonomiku firmy.

Projekt je investicí, která podpoří rozvoj firmy po všech stránkách a to:

- proniknout na zahraniční trhy
- podpořit logistické zdokonalení výroby, zvýšení produktivity

- vytvořit optimální pracovní prostředí pro zaměstnance firmy
- vytvořit nové pracovní příležitosti v daném regionu

4.6. Finanční Analýza.

4.6.1. Základní ekonomické ukazatelé společnosti.

Základní ekonomické ukazatele z hlediska časového lze rozdělit do 3 cyklů. První cyklus je období před realizací projektu (hospodářské roky 2011 až 2014), druhé je období realizace projektu (2015 – 2016) a třetím obdobím (2016 – 2018) je udržitelnost projektu. Dle predikce vývoje tržeb dojde v roce 2018, tedy na konci udržitelnosti projektu, k navýšení tržeb o téměř 49 % (z toho navýšení vlastní výroby o více jak 39 %) vzhledem k výchozímu roku 2013, tj. (před zahájením investice).

Tabulka viz. Příloha 3.

4.6.2. Náklady a výnosu projektu.

1. Cash flow projektu (tis. Kč)

Viz. Příloha 4.

4.6.3. Ukazatele rentability investice.

Viz. Příloha 5

4.6.4. Rozpočet projektu po položkách.

Technologie		Cena v USD	Cena v Kč ⁴
1	Směšovač makových náplní	----	2 056 000,- Kč
2	Linka na balení makových náplní a ostatních agrárních komodit	\$ 96 900,-	1 976 469,- Kč
CELKEM (bez DPH)			4 032 469,- Kč
Způsobilé výdaje projektu			4 000 000,- Kč

⁴ Přepočteno dle kurzu ČNB dle 24.7.2014 - 20,397 Kč /USD.

4.6.5. Zdroje financování.

Projekt bude financován prostřednictvím úvěru

Zdroje financování zajišťuje společnost externími zdroji.

5. Výsledky – Shrnutí relevantních údajů z projektu

5.1. Analýza rizik

Pro identifikaci možných rizik, které by mohly ohrozit naplnění cílů projektu, byla provedena analýza rizik, vč. návrhů na jejich eliminaci.

Druh rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost/ četnost výskytu rizika	Předcházení/ eliminace rizika
Technická rizika			
Nedostatky v technické specifikaci	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> zpracování dokumentace odbornou osobou
Dodatečné změny požadavků investora	nevýznamná	pravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> řádné a podrobné definování veškerých požadavků investora v předinvestiční fázi projektu
Nedostatečná koordinace prací	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> podrobný harmonogram odpovědnost za koordinaci jednotlivých činností
Výběr nekvalitního dodavatele	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> kvalitní zadávací dokumentace pro výběrové řízení sestavení odborné komise pro hodnocení nabídek
Nedodržení termínu projektu	nevýznamná	pravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> podrobné stanovení a smluvně zajištěn harmonogram projektu
Finanční rizika			
Neobdržení podmínek poskytnutí dotace	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> zpracování dokumentace odbornou osobou odpovědnost členů realizačního týmu projektu (RT)
Nedostatek finančních prostředků na předfinancování a v průběhu realizace projektu	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> dostatečné finanční prostředky žadatele zajištěno úvěrové krytí akce
Navýšení cen vstupů	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> smluvní zajištění nákladů realizace akce s dodavatelem
Právní rizika			
Nedodržení pokynů pro VŘ	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> odborná znalost členů realizačního týmu (RT)
Nedodržení právních norem ČR, EU	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> odborná znalost členů RT odborná znalost investora odborná znalost dodavatele
Nevyřešené vlastnické vztahy	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> doložení výpisem z katastru nemovitostí
Provozní rizika			
Nedostatek poptávky po službách/výrobcích	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> projekt reaguje na aktuální poptávku
Nedostupná kvalitní pracovní síla v době udržitelnosti	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> odbornost a zkušenosti RT odpovědnost příslušných pracovníků při výběru zaměstnanců
Nenaplnění dodavatelsko-odběratelských smluv	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> vzájemná komunikace a součinnost při řešení problémů
Nedodržení závazných a monitorovacích ukazatelů projektu	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> odpovědnost investora odpovědnost členů realizačního týmu
Živelné pohromy	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> nelze předcházet či eliminovat
Nekvalitní projektový tým	významná	nepravděpodobná	<ul style="list-style-type: none"> byl sestaven odborně kvalifikovaný a

			zkušený realizační tým
--	--	--	------------------------

Kde:

Závažnost rizika	
Významná	Ohrožení nebo narušení vývoje projektu; výběrem správného opatření a kvalitním řízením je možno dosáhnout požadovaných parametrů v plánovaných termínech.
Nevýznamná	Nepodstatné narušení vývoje projektu; operativním řízením lze obnovit plánovaný vývoj.

Pravděpodobnost / četnost výskytu rizika	
Pravděpodobná	Častý výskyt rizika, nebezpečí je trvalé nebo lze očekávat, že několikrát nastane.
Nepravděpodobná	Výskyt je nepravděpodobným, ale možný, lze předpokládat, že nebezpečí může výjimečně nastat.

Mapa rizik

- Nedostatky v technické specifikaci
 - Nedostatečná koordinace prací
 - Výběr nekvalitního dodavatele
 - Neobdržení podmínek poskytnutí dotace
 - Nedostatek finančních prostředků na předfinancování a v průběhu realizace projektu
 - Navýšení cen vstupů
 - Nedodržení pokynů pro VŘ
 - Nedodržení podmínek programu
 - Nedodržení právních norem ČR, EU
 - Nevyřešené vlastnické vztahy
 - Nedostatek poptávky po službách/výrobcích
 - Nedostupná kvalitní pracovní síla v době udržitelnosti
 - Nenaplnění dodavatelsko-odběratelských smluv
 - Nedodržení závazných a monitorovacích ukazatelů projektu
 - Živelné pohromy
 - Nekvalitní projektový tým
- Dodatečné změny požadavků investora
 - Nedodržení termínu projektu

5.2. Shrnutí.

Na základě zpracovaného technického řešení, managementu projektu, finanční a marketingové analýzy a analýzy rizik lze konstatovat;

- Projekt „Pořízení technologie pro výrobu pekařských a cukrářských polotovarů“ splňuje všechny technické i technologické parametry a má díky materiálovým a energetickým úsporám pozitivní vliv na životní prostředí.
- Jeho přínos je spatřován nejen na celostátní úrovni, ale i na úrovni mezinárodní. Projekt umožní posílení pozice na trzích mimo EU (Rusko, Bělorusko).
- Náklady projektu jsou postaveny na reálných základech a jsou podloženy nabídkami.
- Subjekt projektu je stabilní (na trhu 4 roky) a má výrazný rozvojový potenciál; aktivity společnosti se zaměřují především na využití inovačního potenciálu, zvýšení prestiže firmy, posílení pozice na trhu, na růst konkurenceschopnosti a prosperity a výrobu vlastních produktů s vyšší přidanou hodnotou.
- Společnost má stanovenou reálnou strategii rozvoje a působí na trhu s perspektivou dalšího růstu.
- Vlastní realizaci a koordinaci jednotlivých aktivit projektu zajišťuje projektový tým projektu v čele s vedoucím projektu Bc. Iļjou Fajbisovičem, který má odpovídající odbornost a manažerské schopnosti. V týmu jsou zařazeni i pracovníci jednotlivých sekcí společnosti i partnerů, kteří mají odborné znalosti a zkušenosti s realizací obdobných projektů. V rámci týmu jsou jeho členům přesně vymezeny jednotlivé aktivity projektu.
- Jednatel společností a partneři projektu mají dostatečné zkušenosti s realizací obdobných projektů.
- Na základě zpracované marketingové analýzy lze konstatovat, že projekt reaguje na potřeby na trhu. Společnost má dobře zmapovanou konkurenci a odhad poptávky je postaven na reálných základech.

- Projekt vychází z dlouhodobé koncepce a strategie společnosti, uvádět na trh produkty s vysokou kvalitou a vyšší přidanou hodnotou, které v nejvyšší možné míře uspokojují potřeby zákazníka.
- Z hlediska rovných příležitostí je projekt neutrální, ve společnosti F&T Trading s.r.o. je naplňován rovný přístup ke všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, rodinné a zdravotní podmínky, náboženské vyznání a sexuální orientaci.
- Projekt má pozitivní vliv na životní prostředí, zejména nižší produkcí odpadu, snížení spotřeby energie na jednotku produkce a tím přispěje i ke snížení produkci CO₂. Navíc jde o pořízení technologie, kterou lze označit za bezodpadovou, neboť veškerý materiál (suroviny) budou beze zbytku spotřebovány.
- Realizací projektu vznikne minimálně 1 nové pracovní místo.
- Projekt je dlouhodobě ekonomicky stabilní a zajišťuje návratnost vložených finančních prostředků, což potvrzují i výsledné hodnoty hlavních kritériálních ukazatelů.

Projekt je životaschopný a udržitelný a je v souladu s cíli.

6.ZÁVĚR.

Na základě zpracovaného technického řešení, managementu projektu, finanční a marketingové analýzy a analýzy rizik lze konstatovat, že společnost má stanovenou reálnou strategii rozvoje a působí na trhu s perspektivou dalšího růstu. Na základě zpracované marketingové analýzy lze konstatovat, že projekt reaguje na potřeby na trhu. Společnost má dobře zmapovanou konkurenci a odhad poptávky je postaven na reálných základech. Inovace představena výrobní linkou na makovou naplň je dlouhodobě ekonomicky stabilní a zajišťuje návratnost vložených finančních prostředků, což potvrzují i výsledné hodnoty hlavních kriteriálních ukazatelů.

Cílem práce bylo zanalyzovat transformační změnu malé firmy, která k této transformaci využívá inovaci. Další otázka, která na začátku byla položená, zda jsou malým podnikům dostupné efektivní nástroje pro zachycení dané problematiky a pro správné a úspěšné rozhodování.

V praktické části byli tyto otázky dostatečně zodpovězené.

U společností FT Trading s.r.o. tato inovace bude mít významný vliv na její budoucnost. Očekávaný přínos inovace se projeví nejen na celostátní úrovni, ale i na úrovni mezinárodní. Umožní posílení pozice na trzích mimo EU (Rusko, Bělorusko, Ukrajina). Projekt má pozitivní vliv na životní prostředí, zejména díky nižší produkci odpadu a snížení spotřeby energie na jednotku produkce, čímž přispívá i ke snížení produkce CO₂. Navíc lze pořizovanou technologii označit za bezodpadovou, neboť veškerý materiál (suroviny) budou beze zbytku spotřebovány. Nově pořízená technologie zajistí efektivnější proces výroby, zvýší její produktivitu a kvalitu, minimalizuje ztráty a odpad z materiálu a sníží energetickou náročnost na jednotku produkce. Společnost tak bude díky nové výrobní infrastruktuře moci pokrýt vzrůstající poptávku po svých produktech s vyšší přidanou hodnotou (zejména ze zahraničí) a vstoupit tak na další zahraniční trhy. Současně také eliminuje subdodávky, zvýší přidanou hodnotu, což zajistí větší konkurenceschopnost na stávajících trzích, otevře cestu na trhy nové a pozvedne image společnosti v globálním měřítku.

Teoretická část práce shrnuje teoretické poznatky o inovaci v malých a středních podnicích, podrobně se věnuje nástrojům využívaným k řízení inovace.

Seznam použité literatury.

- Brindle, D: Benefits Payments in Chaos: Computer Collapse Wipes out records. The Guardian, 10.9.1998. s.1.)
- Pavlák, Miroslav 2013. Ekonomika malých a středních podniků. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2013. ISBN 978-80-261-0268-7.
- Sattes, Ingrid; BRODBECK, Harald 1995. Erfolg in Kleinen und Mittleren Unternehmen. Zürich: Hochschulverlag AG an der ETH, 1995. ISBN 3-519-02167-6.
- PORTER, Michael E. 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- Kotler, P. Marketing management: 12. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2007., 792 s., ISBN 978-80-247-1359-5.
- Kotler, P. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2000. 258s. ISBN 80-7261-010-4.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. 1996. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. New Jersey: Prentice Hall, 1996. ISBN 978-0-13-234030-4.
- VEBER, Jaromír a kol. 2009. Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav 2010. Základy podnikání. Teoretické příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473339-5.
- Blackwell, Edward 1989. Podnikatelský plán. Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
- Hauge, P. Průzkum trhu 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8, str. 10)
- Hron, Jan; Tichá, Ivana 2011. Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. Provozně Ekonomická fakulta, 2011. ISBN 978-80-213-0922-7.
- Smejkal, Vladimír; Rais, Karel 2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- <http://slideplayer.cz/slide/5644606/>
- Prezentace Ing. Milan Burša, MBA 6.3.2010, VSEM.
- http://wiki.knihovna.cz/index.php/Porter%C5%AFv_model

SEZNAM TABULEK.

Tabulka 1: Produktové portfolio společností

Tabulka 2: Zrealizované projekty za předchozích 10 let.

Tabulka 3: Plánované projekty

Tabulka 4: Shrnutí za kapitolu.

Tabulka 5: Předpokládaný vývoj monitorovacích ukazatelů (po dobu udržitelnosti projektu)

Tabulka 6: Personální obsazení realizačního týmu projektu

Tabulka 7: Přírůstek/úbytek průměrného přepočteného počtu zaměstnanců

Tabulka 8: Gattův diagram

Tabulka 9: Počet obchodních partnerů společnosti F&T Trading s.r.o.

Tabulka 10: Popis konkurence.

Tabulka 11: Tabulka vývoje tržeb u nejvýznamnějších odběratelů

Tabulka 12: Dodavatele.

Tabulka 13: Možné substituty výrobků.

Tabulka 14: Produktové portfolio společností.

Tabulka 15: Rozpočet projektu po položkách

Tabulka 16: Analýza rizik.

SEZNAM OBRÁZKŮ.

Obrázek 1: Strategie dle Portera

Obrázek 2: Technokratický přístup k řízení změny

Obrázek 3: Řízení změn ve firmách a jiných organizacích

Obrázek 4: Analýza silového pole

Obrázek 5: STEP analýza

Obrázek 6: Porterův model

Obrázek 7: SWOT Matice

SEZNAM PŘÍLOH.

Příloha 1: Směšovač makových náplní

Příloha 2: Balící linka

Příloha 3: Základní ekonomické ukazatele společností.

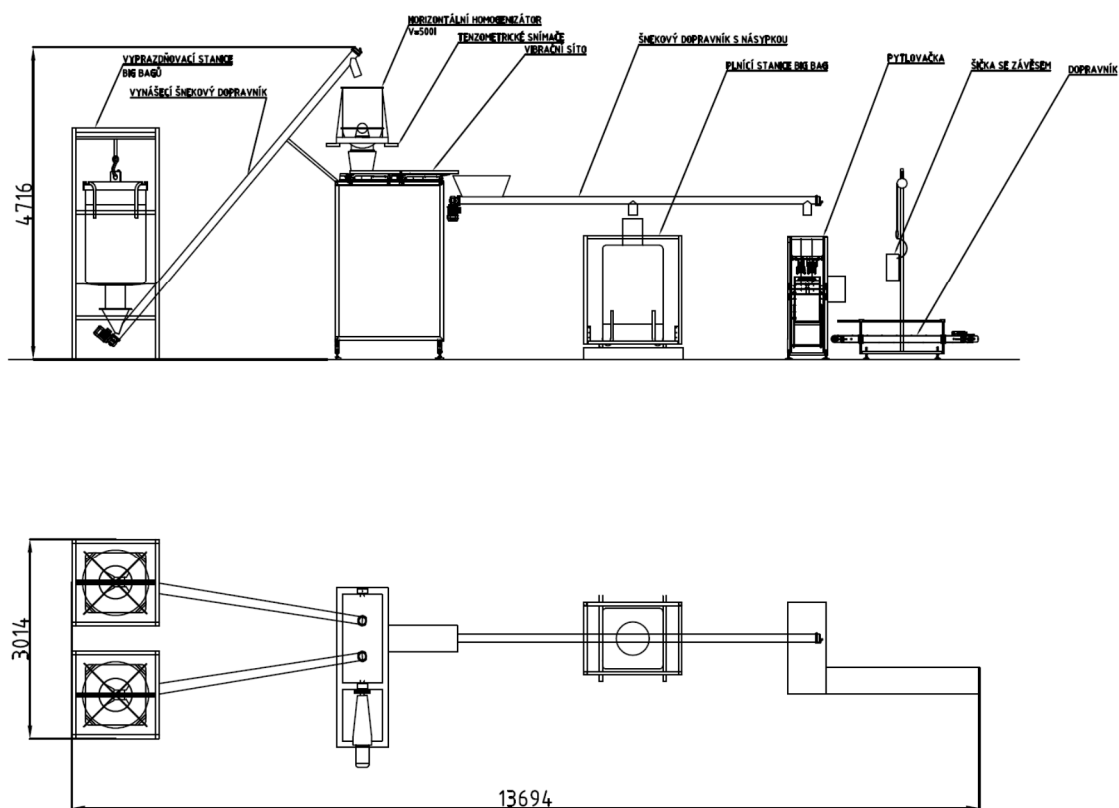
Příloha 4: Cash – flow

Příloha 5: Ukazatele rentability společností.

Příloha 1.



Příloha 2:



Příloha 3.

Základní ekonomické ukazatele z hlediska časového lze rozdělit do 3 cyklů. První cyklus je období před realizací projektu (hospodářské roky 2011 až 2013), druhé je období realizace projektu (2014 – 2015) a třetím obdobím (2016 – 2018) je udržitelnost projektu. Dle predikce vývoje tržeb dojde v roce 2018, tedy na konci udržitelnosti projektu, k navýšení tržeb o téměř 49 % (z toho navýšení vlastní výroby o více jak 39 %) vzhledem k výchozímu roku 2013, tj. (před zahájením investice).

Ukazatel	Jednotka	Historie		
		2011	2012	2013
Celkové tržby	tis. Kč	11 103	22 180	32 148
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč		-	-
Export	tis. Kč	1 665	2 870	9 780
Přepočtený počet pracovníků	počet	-	-	-
Provozní hospodářský výsledek	tis. Kč	-18	386	46
Přidaná hodnota	tis. Kč	- 7	407	74
Spotřeba materiálu a energie a služby	tis. Kč	244	89	209

Ukazatel	Jednotka	Plán				
		2014	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby	tis. Kč	32 791	38 344	43 469	45 815	47 864
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	-	4 569	8 681	9 983	10 957
Export	tis. Kč	13 444	20 322	28 255	29 780	31 111
Přepočtený počet pracovníků	počet	2	3	4	4	5
Provozní hospodářský výsledek	tis. Kč	239	1 221	2 476	3 488	4 388
Přidaná hodnota	tis. Kč	242	2 484	4 340	5 068	5 672
Spotřeba materiálu a energie a služby	tis. Kč	209	2 717	5 162	5 936	6 515

Příloha 4.

1. Cash flow projektu (tis. Kč)

		Období/1	Období/2	Období/3	Období/4	Období/5	Období/6	Období/7	Období/8	Období/9	Období/10
		2014	2015	2015	2017	2015	2019	2020	2021	2022	2023
Ráček	Výsledky provozu projektu v tis.Kč										
1	Třída provozní (bez služby)	0	4 569	8 631	9 983	10 957	11 651	12 131	12 456	12 673	12 816
2	Čistí výtěžky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	VÝNOSY (PROVOZNI) CELKEM provozní	0	4 569	8 631	9 983	10 957	11 651	12 131	12 456	12 673	12 816
4	Spotřeba materiálu	0	1 780	3 381	3 888	4 268	4 538	4 725	4 852	4 936	4 992
5	Spotřeba energie	0	626	1 189	1 368	1 501	1 596	1 662	1 706	1 736	1 756
6	Náklady na opravy a údržbu	0	206	390	449	493	524	546	560	570	576
7	Náklady na služby	0	106	201	231	254	270	281	289	294	297
8	PRIDANA HODNOTA	0	1 852	3 519	4 047	4 442	4 723	4 918	5 049	5 137	5 195
9	Osobní náklady (mzdy + soc.zab.)	0	322	322	322	322	322	322	322	322	322
10	Pojistné/mzda, sml. a jiné	0	7	13	15	16	16	16	16	16	16
11	Dotazy investice (bez DPH a bez dotace)	0	806	1 290	965	645	323	0	0	0	0
12	Čistí náklady	0	131	249	286	314	334	348	357	364	368
13	NÁKLADY (PROVOZNI) CELKEM provozní	0	3 983	7 036	7 527	7 813	7 923	7 899	8 102	8 237	8 326
14	MV provozní	0	638	1 846	2 468	3 144	3 728	4 232	4 664	4 438	4 480
15	Úroky příjmy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Čistí finanční výtěžky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Nákladové úroky	11	173	81	50	19	0	0	0	0	0
19	Čistí finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	11	173	81	50	19	0	0	0	0	0
21	MV finanční	-11	-173	-81	-50	-19	0	0	0	0	0
22	Čistá zisková (uveďte jako desítné číslo, např. 0,25)	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
23	Čistý příjem (absolutní výše)	0	79	297	457	594	708	804	827	843	853
24	MV čistý (po odpočtu daně z příjmu)	-11	66	1267	1 849	2 631	3 020	3 428	3 627	3 693	3 837
Ráček	Pořebný oběžný kapitál k provozování projektu v tis. Kč	2014	2015	2015	2017	2015	2019	2020	2021	2022	2023
25	Čistý provozní	0	222	423	486	533	567	591	606	617	624
26	Pohledky za odběrateli	0	263	499	574	630	670	698	717	729	737
27	Čistý příjem k dodávatelům	0	156	297	342	375	399	415	426	434	438
28	Čistý čistý pracovního kapitálu	0	328	298	84	70	60	36	23	18	-18
Ráček	Zdroje financování projektu v tis.Kč	2014	2015	2015	2017	2015	2019	2020	2021	2022	2023
29	Dotace	0	1 800	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí finančního projektu	1 210	2 790	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Spotřeba nových příjmy z úvěrů a půjček	0	2 068	562	562	562	47	0	0	0	0
32	Všechny zdroje žadatele	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0
Ráček	Pořízení dlouhodobého investice projektu (bez DPH) v tis.Kč	2014	2015	2015	2017	2015	2019	2020	2021	2022	2023
33	Čistkové náklady projektu (i) pořízení dlouhodobý majetek (bez DPH)	1 210	2 823	0	0	0	0	0	0	0	0

Příloha 5.

2. **DOPLŇUJÍCÍ ÚDAJE - průměrná doba odpisování investice, průměrný počet pracovníků vyžadovaný**

Rádek	Výpočet průměrné doby odpisování odepisovaného dlouh. majetku	
	Název investice	Hodnota investice (bez DPH) v tis. Kč
34	Investice ve třídě odepisování 1 (3 roky)	
35	Investice ve třídě odepisování 1a (4 roky)	
36	Investice ve třídě odepisování 2 (5 let)	4 032
36b	Investice do nehmotného dlouhodobého majetku (6 let)	
37	Investice ve třídě odepisování 3 (10 let)	
38	Investice ve třídě odepisování 4 (20 let)	
39	Investice ve třídě odepisování 5 (30 let)	
40	Investice ve třídě odepisování 6 (50 let)	
41	Celkem	4 032
42	Průměrná doba odpisování v letech (PDOI)	5,0

Rádek	Doplňující informace	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
43	Počet pracovníků k provozu investice	0	1	2	2	3	3	4	4	4	4

3. **VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN**

Rádek	CASH FLOW	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
44	OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-11	1 141	2 557	2 917	3 176	3 342	3 428	3 527	3 593	3 637
45	Změny čistého pracovního kapitál	0	-329	-296	-94	-70	-50	-35	-23	-16	913
46	PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-11	812	2 261	2 823	3 106	3 292	3 393	3 503	3 577	4 549
47	Dotace	0	1 800	0	0	0	0	0	0	0	0
48	PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-11	2 612	2 261	2 823	3 106	3 292	3 393	3 503	3 577	4 549
49	Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	1 210	2 790	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Splátky nových úvěrů	0	2 268	562	562	562	47	0	0	0	0
51	Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	0	32	0	0	0	0	0	0	0	0
52	CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ	1 210	555	-562	-562	-562	-47	0	0	0	0
53	Nákup investic	1 210	2 823	0							
54	CASH FLOW INVESTIČNÍ	-1 210	-2 823	0	0	0	0	0	0	0	0
55	CASH FLOW CELKOVÉ	-11	344	1 699	2 261	2 544	3 245	3 393	3 503	3 577	4 549
56	FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	-11	333	2 033	4 294	6 838	10 083	13 476	16 980	20 557	25 106

Rádek	Diskontní sazba	Výsledná DS	Bezriziková DS	Za riziko
57	Diskontní sazba – v %, zaokr. na 2 des.místa (odvozeno od sazeb st. dluhopisů)	3,07%	3,07%	0,00%

Rádek	CASH FLOW DISKONTOVANÉ	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
58	Nakupovaný majetek (investice)	1 210	2 823	0							
59	PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	-11	2 612	2 261	2 823	3 106	3 292	3 393	3 503	3 577	4 549
60	Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	2 911	1	1	1	1	1	1	1	1	1
61	CASH FLOW pro výpočet IRR	-1 221	-210	2 261	2 823	3 106	3 292	3 393	3 503	3 577	4 549
62	DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 3,07%)	1,0000	0,9702	0,9413	0,9133	0,8861	0,8597	0,8341	0,8092	0,7851	0,7617
63	Nakupovaný majetek (investice) (diskontováno)	1 210	2 739	0							
64	PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	-11	2 534	2 128	2 578	2 752	2 830	2 830	2 835	2 809	3 465
65	Celková investice, tj. součet investic									3 948	
66	Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)										24 751

Rádek	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ	Body	Doporučení
67	NPV čistá současná hodnota	20 803	3
68	IRR finanční míra výnosnosti	99,63%	3
69	DN doba návratnosti	1,39	3
70	Průměrná doba odpisování investice PDOI	5,00	