

**Projekt zvyšování konkurenceschopnosti
Kovostal, s.r.o. s akcentem na strategický rozvoj**

Bc. Pavla Jurajdovová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Jurajdová**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Téma práce: **Projekt zvyšování konkurenceschopnosti KOVOSTAL, s.r.o. s akcentem na strategický rozvoj firmy**
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**

Zásady zpracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí firmy KOVOSTAL, spol. s r.o., definujte ideu a hypotézu projektového řešení.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny z oblasti konkurenceschopnosti podniku, strategického rozvoje a financování prostřednictvím fondů Evropské unie spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt strategického rozvoje firmy s využitím strukturálních fondů Evropské unie.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro KOVOSTAL, s. r. o.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zpracováním projektu strategického rozvoje firmy Kovostal, s.r.o. prostřednictvím nákupu nového výrobního zařízení. Jedná se o nákup vysoce výkonného CNC stroje pořízeného na základě poskytnuté finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie určené pro rozvoj a podnikání malých a středních podniků.

Úspěšná realizace projektu bude pro podnik znamenat zefektivnění výrobního procesu firmy Kovostal, s.r.o., zrychlení reakce výroby na konkrétní přání a potřeby zákazníků a v konečném důsledku posílí konkurenceschopnost tohoto podniku, což představuje hlavní záměr poskytnuté finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie.

ABSTRACT

The dissertation deals with elaboration of strategic development project of the Company of Kovostal, s.r.o., by way of purchasing new production equipment. To be precise, it is a purchase of a high-performance CNC machine acquired on the basis of financial assistance provided from the structural funds of European Union intended for development and business activities of small and medium enterprises.

Successful implementation of the project is expected to result in increase in efficiency of the Company's production process, acceleration in terms of response of the production to the customer's specific requests and requirements and, as a consequence, it should increase competitive ability of the enterprise, which presents the principal objective of the financial assistance provided from the structural funds of European Union.

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Stanislavovi Jurigovi, řediteli společnosti Kovostal, s.r.o., který si i přes své vysoké pracovní zaneprázdnění našel čas na konzultace k této práci. A především bych chtěla poděkovat Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D. za velmi cenné rady, návrhy a připomínky, které přispěly k vypracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 18. 4. 2005

.....

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI	10
1.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KOVOSTAL, S. R. O.	10
1.1.1 Historie společnosti Kovostal, s. r. o.	10
1.1.2 Současnost společnosti Kovostal, s. r. o.	10
1.1.3 Výroba.....	11
1.1.4 Cíle společnosti Kovostal, s. r. o.....	12
1.2 PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI FIRMY KOVOSTAL, S. R. O.	13
2 IDEA.....	16
3 HYPOTÉZA.....	17
4 KONFRONTACE IDEJE A HYPOTÉZY	18
5 SYNTÉZA LITERÁRNÍCH POZNATKŮ	19
5.1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	19
5.1.1 Cesty ke zvyšování konkurenceschopnosti, konkurenční strategie	21
5.1.2 Nekonkurenceschopnost českých podniků	24
5.2 STRATEGICKÝ ROZVOJ PODNIKU.....	24
5.2.1 Strategie.....	24
5.2.2 Strategie jako měřítko úrovně managementu českých podniků.....	25
5.2.3 Ekonomická strategie jako předpoklad dynamického rozvoje.....	26
5.3 FINANČNÍ PODPORA Z EVROPSKÉ UNIE	28
5.3.1 Strukturální fondy	29
5.3.2 Význam malých a středních podniků v Evropské unii.....	30
5.3.3 Podpora malých a středních podniků ze strukturálních fondů	32
5.3.4 Operační program Průmysl a podnikání 2004-2006	33
5.3.5 Operační program ROZVOJ – II.....	35
II. PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO PROGRAM ROZVOJ II.....	40
6.1 HISTORIE PODNIKU A VÝHLED DO BUDOUCNOSTI	40
6.1.1 Charakteristika a obor podnikání	40
6.1.2 Historie podniku včetně doposud zrealizovaných projektů	40
6.1.3 Základní strategie a charakteristika budoucích potřeb podniku.....	41
6.1.4 Výrobky a služby	42
6.1.5 SWOT analýza podniku	43
6.2 ÚDAJE O MANAGEMENTU, ŘÍZENÍ FIRMY A ZAMĚSTNANCÍCH	45
6.2.1 Management firmy Kovostal, s.r.o.....	45
6.2.2 Řízení firmy Kovostal, s.r.o.	45
6.2.3 Zaměstnanci firmy Kovostal, s.r.o.	46
6.2.4 Řešitelský tým.....	46

6.3	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	47
6.3.1	Název projektu a jeho základní charakteristika	47
6.3.2	Popis stávajícího zařízení.....	47
6.3.3	Popis navrhovaného zařízení.....	48
6.3.4	Srovnání stávajícího a navrhovaného zařízení.....	48
6.3.5	Celkový časový harmonogram realizace projektu	50
6.3.6	Majetkoprávní vztahy související s projektem.....	50
6.4	PŘEHLED TRHU A MARKETINGOVÁ STRATEGIE	51
6.4.1	Konkurence	51
6.4.2	Marketingová strategie podniku.....	52
6.5	EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU A FINANCOVÁNÍ.....	54
6.5.1	Ekonomická analýza podniku	54
6.5.2	Ekonomická analýza projektu	55
7	STUDIE PROVEDITELNOSTI PRO PROGRAM ROZVOJ FIRMY	
	KOVOSTAL, S. R. O.	56
7.1	PŘEHLED VÝSLEDKŮ PODLE KAPITOL	56
7.2	SOUČASNÝ STAV PROJEKTU	56
7.2.1	Přehled podkladů pro vypracování studie	56
7.2.2	Předkladatel projektu	56
7.2.3	Disponibilní finanční zdroje pro realizaci projektu	57
7.2.4	Zpracovatel studie proveditelnosti	58
7.2.5	Náklady na přípravné studie a průzkumy.....	58
7.3	ANALÝZA TRHU A KONCEPCE ODBYTU	58
7.3.1	Obchodní náklady a výnosy	59
7.4	MATERIÁLOVÉ DODÁVKY POTŘEBNÉ K PROJEKTOVANÉ ČINNOSTI	60
7.4.1	Druhy hmotných dodávek pro provoz.....	61
7.4.2	Specifikace požadavků na hmotné dodávky pro provoz.....	61
7.4.3	Dostupnost hmotných dodávek	61
7.4.4	Náklady na hmotné dodávky.....	62
7.5	LOKALITA VÝSTAVBY A VLIV NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	63
7.6	TECHNICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU	63
7.6.1	Provozní program a rozsah činnosti.....	63
7.6.2	Výběr technologie pro provoz.....	65
7.6.3	Postup přípravy projektové dokumentace a přípravy stavby	66
7.6.4	Výběr strojů a zařízení	66
7.6.5	Stavební práce	66
7.6.6	Opravy a údržba	66
7.6.7	Odhad celkových investičních nákladů.....	67
7.7	ORGANIZAČNÍ A REŽIJNÍ NÁKLADY VÝSTAVBY A PROVOZU.....	68
7.7.1	Organizace projektu	68
7.7.2	Vedení a organizace provozu	68
7.7.3	Režijní náklady.....	68
7.8	VLASTNÍCI A ZAMĚSTNANCI	70
7.8.1	Požadavky na odbornost	70
7.8.2	Mzdové a ostatní náklady.....	70

7.9	HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU.....	71
7.9.1	Časový a nákladový plán realizace projektu.....	71
7.10	FINANČNÍ ANALÝZA A POTŘEBA INVESTIČNÍCH PROSTŘEDKŮ	71
7.10.1	Zaměření a cíle finanční analýzy	71
7.10.2	Celkové investiční náklady	72
7.10.3	Celkové provozní náklady.....	73
7.10.4	Financování projektu.....	73
7.10.5	Hodnocení finanční stability projektu.....	75
7.11	FINANČNÍ A EKONOMICKÉ HODNOCENÍ.....	76
7.11.1	Hodnocení ekonomické efektivnosti.....	76
7.11.2	Odhad rizika a analýza citlivosti.....	78
7.11.3	Vyjádření zhotovitele studie proveditelnosti	82
8	ZÁVĚREČNÁ SHRNTÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY KOVOSTAL, S.R.O.	84
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM ROVNIC	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

V úvodu své diplomové práce bych chtěla alespoň částečně vyzdvihnout význam Operačních programů Průmysl a podnikání (dále jen OPMP) pod záštitou Ministerstva průmyslu a podnikání, neboť si myslím, že v současné době nabízejí naší podnikatelské veřejnosti jedinečnou příležitost rozvoje podnikání.

Programy OPMP zajišťují komplexní podporu především malého a středního podnikání s využitím prostředků strukturálních fondů Evropské unie a jsou zaměřeny zejména na podporu budování a rozvoje průmyslového výzkumu a vývoje a jeho propojení s terciální sférou, podnikatelských nemovitostí, školících středisek pro odborné vzdělávání, rozvoje výrobní základny malých a středních podnikatelů, využívání netradičních zdrojů energie malými a středními podnikateli apod.

Podle současné alokace zdrojů se pro OPMP předpokládá uvolnění přibližně 17,94 % všech zdrojů určených na strukturální politiku v ČR, což představuje 260 852 142 Euro. Tyto evropské finance doplní i prostředky státního rozpočtu (75 % Evropská unie, 25 % státní rozpočet). Již v měsíci únoru bylo dosaženo magické hranice 1 mld. Kč pro schválené projekty v rámci těchto programů a každým týdnem se přiznané finance podstatně navyšují.

Podle mého názoru by se výše uvedená suma mohla stát významným stimulem ve snaze dalších podniků obdržet finanční podporu také pro svůj investiční projekt, ať už směrem k inovacím či směrem k rozvoji výrobního či lidského potenciálu.

I tato práce, kterou právě držíte v rukou, se zabývá myšlenkou rozvoje firmy pomocí prostředků z Evropské unie. Vlastně se ji snaží alespoň písemně realizovat. Konkrétně se z celkového balíku programů v Operačním programu průmysl a podnikání soustřeďuje na Operační program Rozvoj, jehož hlavním úkolem je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků ve fázi růstu, v oblasti technické vybavenosti a metod řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI

1.1 Charakteristika společnosti Kovostal, s. r. o.

1.1.1 Historie společnosti Kovostal, s. r. o.

Výrobní a obchodní firma Kovostal, s. r. o. se sídlem v Jarošově u Uherského Hradiště byla zapsána do obchodního rejstříku 21. února 1991. Hlavním podnětem pro vznik společnosti byly předchozí zkušenosti majitelů s kovovýrobou. Již od počátku se výhradním předmětem činnosti stala výroba a prodej jednodušších výrobků z kovu s převahou výroby na zakázku.

Základní myšlenkou byla výroba a prosazení takové ceny a kvality, aby byly výsledné produkty konkurenceschopné, a to především na domácím trhu.

Dosahované ekonomické výsledky umožnily rozvoj společnosti a vyústily ve velmi dobrou stabilitu firmy, což umožnilo další plánované investice a rozšíření činností. V roce 1995 došlo k výstavbě nového výrobního objektu. V této době došlo k dalšímu růstu společnosti, která zaměstnávala již 30 zaměstnanců. Z pohledu meziročních nárůstů, zejména v ukazatelích výkonnosti a výsledného finančního efektu, byla vysoce překonána úvodní vize a došlo daleko dříve k naplnění úvodních podnikatelských cílů. Dokladem toho je spolupráce s významnými zahraničními společnostmi. Nejvýznamnější zakázkou této společnosti v tomto období bylo vybavení olympijského stadionu v Mnichově sedačkami vlastní výroby.

1.1.2 Současnost společnosti Kovostal, s. r. o.

V současné době je předmětem činnosti společnosti kovovýroba v malosériové a sériové produkci, k níž se v poslední době připojila konečná fáze výroby - čalounění. Stěžejním výsledkem produkce jsou kovová, čalouněná, plastová sedadla a sedačky pro stadiony, sportovní haly, divadla, kina apod.

Hlavní pozici v produkci tedy zaujímá výroba na zakázku. Firma je schopna provést dodávku od zaměření objektu přes návrh projektu sedadel případně i nosné ocelové konstrukce dle přání zákazníka až po realizaci zakázky a montáž.

Samostatné zhotovení výrobků probíhá v nově rekonstruované výrobní hale, vybavené technologií odpovídající nejvyšší kvalitě. Výroba využívá maximálně výrobní kapacity, ovšem část zastaralého výrobního zařízení se stává pro potřeby firmy nedostačující. Z tohoto důvodu se předpokládá v budoucnu obnovení strojního parku.

V současné době, kdy má společnost vybudovanou stabilní pozici na tuzemském trhu, dochází k postupné orientaci na trhy západní Evropy. Hlavním důvodem jejího zaměření na zahraniční teritoria je perspektiva širokého trhu s převládající stálou poptávkou.

Základní přednosti, které oceňují zákazníci tohoto podniku, jsou vysoká kvalita nabízených produktů, jejich dlouhá životnost a nízká cena, služby na výborné úrovni, kultura chování v obchodních vztazích a citlivý poměr k životnímu prostředí. Firma se snaží udržovat a zdokonalovat takový systém jakosti, který umožňuje neustálé zvyšování kvality a užité hodnoty výrobků, a tím zvyšuje celkovou rentabilitu společnosti.

Tento podnik provádí také pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a nabízenými výrobky. Obchodní strategie firmy je pak přizpůsobována s ohledem na takto získané informace. Hlavním cílem společnosti je úspěšně se zapsat do povědomí zákazníků a vytvářet vhodný obchodní image firmy.

1.1.3 Výroba

K výrobě sedadel se užívá ocelových trubek a dutých profilů různých rozměrů, dále děrovaných plechů síly 1,5 až 3 mm. Některé části jsou řezány laserem a po zpracování NC ohraňovacím lisu je celek svařován v ochranné atmosféře.

Otočné klouby pro sklápění sedáků jsou patentovány a splňují všechny bezpečnostní požadavky (zamezení zranění prstů).

Povrchová úprava kovu:

- Odmaštění a otrýskání.
- Práškové lakování (Komaxit) pro vnitřní nebo venkovní prostředí. Volba barev dle RAL stupnice.
- Pod venkovní lak se používá kataforéza (KTL), tj. ponorné elektrolytické lakování.
- Galvanické zinkování.
- Žárové zinkování.
- Chromování.

Upevnění sedaček na schody nebo na podlahu, na vodorovnou, šikmou či svislou plochu přímo pomocí 2 až 4 hmoždinek, nebo přes průběžné pásové železo či traverzu.

1.1.4 Cíle společnosti Kovostal, s. r. o.

Dosavadní historie společnosti potvrdila, že individuální přístup ke klientům a respektování jejich potřeb je rozhodujícím faktorem úspěchu. Hlavní snahou tohoto podniku proto je vždy pochopit povahu a prostředí působení klienta. To umožňuje lépe porozumět jeho potřebám a prioritám a na základě toho organizovat firemní zdroje tak, aby tyto potřeby mohly být rychle a efektivně uspokojovány.

Základní podmínkou pro zajištění dlouhodobé prosperity společnosti, a tedy hlavním cílem firmy, zůstává vybudování efektivního systému řízení na všech úrovních. Během následujících pěti let si dala společnost jako hlavní strategický cíl zvyšovat výnosy o 15 %, při meziročním růstu celkových nákladů o 5 %. Současně je nutné docílit vyšší úsporu osobních a především ostatních nákladů (při nezměněném počtu pracovníků).

1.2 Projektové příležitosti firmy Kovostal, s. r. o.

Firma Kovostal, s. r. o. ve svém oboru podnikání, jako každý jiný podnik, musí čelit tvrdé konkurenci jiných výrobců plastových sedaček a kovových konstrukcí.

Tato společnost zajišťuje konkurenceschopnost svých produktů především vysokou kvalitou jejich zpracování umožňující používání kvalitního zařízení při výrobě, což představuje její hlavní konkurenční výhodu. Na druhé straně konkurenti této společnosti sice nedisponují tak náročnou a přesnou technikou, tedy jsou jejich výrobky méně kvalitní, ovšem důsledkem toho si mohou dovolit nasadit na své výrobky nižší ceny. Nejsou totiž zatíženi tak vysokými výrobními náklady jako firma Kovostal, s. r. o., což představuje jejich stěžejní konkurenční výhodu a umožňuje získat si určitou část zákazníků.

Z tohoto důvodu se snaží společnost Kovostal, s. r. o. využít každé příležitosti, které se jí naskytne, aby zabránila zvýšení vlivu konkurence na trhu plastových a jiných sedaček.

Konkrétní projektové příležitosti této firmy můžeme vidět v několika úrovních:

- ❖ Jako první bych uvedla nabízející se možnost podpory rozvoje malého a středního podnikání ze strukturálních fondů Evropské unie, což je také hlavním předmětem této práce.

Cílem této podpory prostřednictvím Operačního programu Rozvoj je poskytnout integrovanou podporu z finančních zdrojů Evropské unie a přispět tak ke zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů ve fázi růstu.

Konkrétní náplní tohoto projektu je žádost o spolufinancování nového vysoce výkonného CNC stroje ze strukturálních fondů Evropské unie, jehož pořizovací náklady byly odhadnuty v částce 8 – 9 mil. Kč. Jak již bylo zmíněno, firma využívá při zhotovení své produkce maximálně svou výrobní kapacitu, ale i přes toto využití, se v důsledku

zastarávání výrobního zařízení ukazují stávající výrobní kapacity jako nedostačující. Hlavní předností nově pořízeného stroje se pak stane rychlá reakce na aktuální potřeby zákazníků v důsledku zrychlené a přesnější práce nového stroje.

❖ Další příležitostí pro strategický rozvoj můžeme vidět ve vývoji nového produktu.

Podle informací, které jsem získala při konzultacích s vedením firmy, se tato firma neustále snaží o vývoj nových produktů. K tomuto účelu má kvalifikovaný tým lidí složený ze zkušených projektantů (architektů) a konstruktérů. Při přípravě nového návrhu se nejprve zkoumá projekt architekta, zda je vůbec možné ho realizovat v praxi. Dále je vyhotoven vzorek sedačky, který je předveden případnému zákazníkovi. Tento vzorek může být pak dále upravován podle přání zákazníka. V konečné fázi je pak tento výrobek schválen a je připraven pro vyhotovení ve více kusech pro případ konkrétní zakázky.

Současně jsem však byla upozorněna na skutečnost, že sortiment této firmy je už tak široký, že vývoj nového typu produktu je velice omezený, neboť většina variant už se na trhu vyskytuje.

❖ Projektová příležitost orientovaná na inovaci výrobního procesu či produktu.

Částečné zefektivnění výrobního procesu by mohlo nastat jako výsledek úspěšné realizace projektu na získání finančních zdrojů z Evropské unie. Tyto prostředky, jež budou vloženy do nákupu nového vysoce technicky náročného CNC stroje, umožní v konečném důsledku úsporu nákladů na provoz již zastaralého stávajícího zařízení a současně zrychlí reakci výroby na požadavky svých zákazníků.

Co se týče inovace produktu, byla jsem upozorněna na fakt, že právě použití nového CNC stroje při výrobě umožňuje některé inovativní změny ve vzhledu i funkčním provedení

plastové sedačky, díky vysoce přesnému zpracování použitého materiálu, které zaručuje laserový paprsek s přesností na 0,01mm.

- ❖ Projektové příležitosti orientované na rozvoj lidských zdrojů a jejich vzdělávání.

Firma Kovostal, s.r.o. zaměstnává pracovníky, které si vyškoluje na zručné odborníky a specialisty, poskytuje jim možnost opětovného získání svářecích zkoušek a jiných odborných osvědčení. Svým technicko-hospodářským pracovníkům umožňuje účast na školeních, která doplňují jejich přehled o aktuální problémy či postupy.

Výsledkem této podpory vzdělávání ze strany společnosti je skutečnost, že zaměstnanci získávají v podvědomí dojem o své vyšší kvalifikaci získané v tomto podniku, což zapříčiňuje jejich vyšší motivaci k práci a vyššímu výkonu.

- ❖ Jako další alternativu podporující strategický rozvoj firmy vidím ve využití bankovního úvěru při nedostatku vlastních zdrojů nutných k realizaci projektu na nákup nového CNC stroje.

Společnost si při tom uvědomuje, že i při využití strukturálních fondů Evropské unie bude muset nejprve finanční prostředky pro tento projekt získat. Na druhé straně si ovšem také uvědomuje, že při této variantě mohou být vložené prostředky vráceny ze strukturálních fondů až do výše 30% uznatelných nákladů. Což nepřichází v úvahu v případě přijatého bankovního úvěru, který bude zatížen značnou výší úroků.

2 IDEA

Při analýze aktuálních projektových příležitostí firmy Kovostal, s. r. o. se jako neoptimálnější varianta strategického rozvoje této firmy jeví možnost využití finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie při financování nového výrobního CNC stroje s laserovým typem řezu.

Jako ideální situaci pro tuto společnost lze označit stav, kdy bude zpracován kvalitní projekt pro získání finanční podpory v rámci Operačního programu Rozvoj a firma získá zpět část nákladů, které se do tohoto projektu rozhodne vložit.

Současně také vylepší svou stávající pozici v reakci na aktuální potřeby svých zákazníků, čímž posílí svou konkurenční pozici vzhledem ke svým konkurentům v odvětví kovovýroby a výroby plastových a jiných sedaček.

3 HYPOTÉZA

Dovoluji si vyjádřit předpoklad, že na základě mnou zpracovaného projektu pro získání peněžních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie získá společnost Kovostal, s. r. o. v lednu 2006 finanční podporu z Operačního programu Rozvoj. Tuto finanční podporu použije společnost na pořízení nového CNC stroje, aby tak přispěla k zefektivnění své výroby a současně zvýšila rychlost reakce na konkrétní potřeby zákazníků.

Při úspěšném zpracování a konečné realizaci tohoto projektu se předpokládá, že dojde k upevnění pozice firmy v jejím oboru podnikání. Společnost bude moci rychleji zpracovat přijaté zakázky, což povede k vyšší spokojenosti jejich zákazníků. V důsledku toho bude moci podnik v kratším čase vyhotovit více zakázek. Tato skutečnost povede ke zvýšení obrátu v dalších letech po zavedení stroje do výroby min. o 5%, což je v souladu s hlavním strategickým plánem firmy Kovostal, s. r. o.

4 KONFRONTACE IDEJE A HYPOTÉZY

Tato práce obsahuje konkrétní kroky vedoucí ke zpracování projektu pro Operační program Rozvoj. Součástí této práce je zpracovaný podnikatelský záměr, studie proveditelnosti a časový harmonogram realizace projektu. Jelikož se budu snažit tento projekt dokonale zpracovat, předpokládám, že firma Kovostal, s. r. o. bude moci v budoucnu tento projekt úspěšně realizovat i díky pomoci ve formě finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie, kterou využije na pořízení nového výrobního stroje.

Důsledkem toho dojde k potvrzení výše uvedené hypotézy o úspěšném získání finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie potřebné pro strategický rozvoj firmy.

5 SYNTÉZA LITERÁRNÍCH POZNATKŮ

5.1 Konkurenceschopnost podniku

V současné době je konkurenční schopnost klíčovým problémem nejen české ekonomiky, ale i ekonomiky světové. Na konkurenční schopnosti totiž závisí existence všech typů podniků.

O konkurenční schopnosti výrobku rozhoduje trh, spotřebitel. Je-li výrobek prodejný, je konkurenceschopný. Neprodaný výrobek vytváří podnikateli ztrátu, je pro něho škodlivý. Jediným měřítkem konkurenceschopnosti je proto v tržní společnosti *možnost výrobek prodat*.

Výrobek musí být prodán s přiměřeným ziskem. Přiměřený zisk by měl být tak vysoký, aby umožnil rozšířenou reprodukci v rozsahu umožňující dlouhodobě vytvářet předpoklady pro výrobu konkurenceschopných výrobků. (Trnka, 1999)

Celá problematika se soustřeďuje na otázky, jak vyrobit produkt, který odpovídá požadavku prodejnosti a ziskovosti. Je to otázka zdánlivě jednoduchá, ale její aplikace je velmi složitá. Jde totiž o řešení otázky komplexního a efektivního fungování podniku. Nejde tedy jen o hledání ukazatelů konkurenční schopnosti, ale o integrální přístup k řešení problematiky. Zahrnuje celý komplex otázek průzkumu a vytváření trhu, efektivní výroby, umění prodeje a dokonalého servisu. Platí beze zbytku známé! „Náš zákazník, náš pán“.

Pro zatím se nepodařilo najít obecně platnou definici pojmu konkurenceschopnost. Řada autorů si tento pojem vykládá různým způsobem.

Pojetí konkurenceschopnosti podle Prof. Ing. F.Trnky, CSc. (1999):

V tržní ekonomice chápeme konkurenceschopnost jako způsobilost prodat vytvořený produkt s přiměřeným ziskem. Prodejnost a ziskovost jsou základem konkurenční schopnosti.

Podle tohoto nám známého autora se prodejný výrobek vyznačuje tím, že:

- je cenově srovnatelný s ostatními podobnými výrobky na trhu,
- má zákazníkem požadované užité a estetické vlastnosti,
- je prodáván v „přátelském“, ohleduplném prostředí,
- má zabezpečený servis. (Trnka, 1999)

Jde o umění a vědu přicházet s výrobkem, který vyhovuje výše uvedeným požadavkům.

Tuto službu pro podnik dělá marketing.

Zákazníkovi neprodáváme trvale nic co není pro něho výhodné. A výhodné je to, co dostane za výhodnou cenu, co plní dokonale požadované užité vlastnosti, které zákazník očekává. Nakupuje u toho, kdo mu poskytne radu a servis. Důležitou roli hraje také laskavý a osobní přístup prodejce k zákazníkovi.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že neexistuje pouze jeden návod na měření a vyjadřování faktoru konkurenceschopnosti.

Podle většiny pramenů je konkurenční schopnost chápána jako schopnost získat „konkurenční výhodu“ v rámci turbulentního prostředí, prostřednictvím nízkých nákladů nebo diferenciací. (Porter, 1995)

Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je schopen výrobce vytvořit ve svém hodno-totvorném řetězci a využít ji k dlouhodobému růstu jeho bohatství. (Porter, 1995)

Prostředkem k dosažení výhody je využívání nejlepších světových praktik a přístupů z hlediska procesů, organizace, metod a lidí v marketingu, vývoji výrobě a servisu.

Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích ekonomických subjektů na světových trzích a tím i jejich příspěvek ke zvyšování ekonomické úrovně (vyjádřené hrubým domácím produktem, resp. hrubým národním důchodem na obyvatele). (Kadeřábková, 2003)

Všechny instituce si za svůj strategický cíl musí vytyčit globální konkurenceschopnost. Žádná instituce, podniková organizace, univerzita ani nemocnice, nemůže doufat v přežití, o úspěchu už vůbec nemluvě, nevyrovná-li se standardům vytyčeným předními institucemi v daném oboru, ať jsou kdekoli na světě. (Drucker, 2001)

5.1.1 Cesty ke zvyšování konkurenceschopnosti, konkurenční strategie

K předstížení jiných firem v odvětví využívá konkurenční strategie tyto 3 potenciálně nejúspěšnější přístupy:

- 1) Prvenství v celkových nákladech
- 2) Diferenciace
- 3) Soustředění pozornost

Prvenství v celkových nákladech

Manažeři uznávají důležitost nákladů a mnoho strategických plánů stanoví „vůdčí postavení v nízkých nákladech“ nebo „snížení nákladů“ jako své cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, pečlivě sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to zcela dobře vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu.

Na druhé straně sledování strategie nízkých nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Riziko pro prvenství v nákladech představují technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti. (Porter, 1994)

Diferenciace

Podnik se od svých konkurentů diferencuje, jestliže může být v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, jedinečný. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem, jako je odlišný design nebo image značky, zvláštní technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby.

Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Úspěšné zavedení strategie diferenciaci vede k získání nadprůměrných výnosů v odvětví. Diferenciace také vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči změnám. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciaci přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu, a jsou tak méně citliví na ceny.

Dosažení diferenciaci produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu. (Porter, 1994)

Soustředění pozornosti

Soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh je poslední obecnou strategií. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciací, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciací, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, eventuálně dosáhne obojího.

Přestože tedy strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli. (Porter, 1994)

Rozdíly mezi výše uvedenými obecnými strategiemi jsou znázorněny na následujícím obrázku (Obr. 1.). (Porter, 1994)

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápána zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
S T R A T E G. C Í L	V CELÉM ODVĚTVÍ	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKO- VÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	S O U S T Ř E D Ě N Í	P O Z O R N O S T I

Obr. 1. Rozdíly mezi obecnými strategiemi

5.1.2 Nekonkurenceschopnost českých podniků

Které hlavní činitelé způsobují malou konkurenceschopnost českých podniků? Z celého souboru otázek vedení a řízení podniků, marketingu, výroby, zásobování, prodeje a servisu považujeme v současné době za nejdůležitější management podniků. (Trnka, 1999)

Můžeme vyjmenovat složitý systém ukazatelů, který slouží k odhalení příčin proč neprodáváme. Můžeme se snažit vytvářet tento systém ukazatelů a metodiku rozboru stále dokonalejší, nebo spíše složitější. Ale základní odpověď je jednoduchá: nejsme konkurenceschopní, protože zákazník z nějakého důvodu naše zboží nechce.

Kde hledat začátek, od kterého se odvíjí úspěch nebo neúspěch českých podniků? Domníváme se, že jádrem všech problémů je manažer podniku (a nejen podniku). Od jeho znalostí a dovedností, od jeho přístupu k řízení podniku, od jeho kvality, od jeho výkonnosti závisí životnost a výkonnost firmy. Jak je firma řízena, jaké panují ve firmě poměry, jaký je zájem spolupracovníků, to vše je odvozeno od vedoucího pracovníka podniku. V plné míře platí: „Jaký pán, takový krám.“

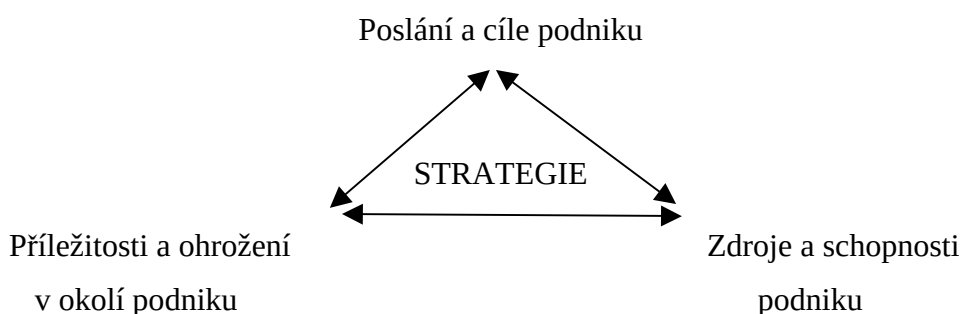
5.2 Strategický rozvoj podniku

5.2.1 Strategie

Každý, kdo se zabývá podnikáním, musí mít svou strategii. Kdo ji nemá a neuvádí ji cílevědomě v život, způsobí selhání a bankrot podniku. (Souček, Marek, 1998)

Podnik si svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu. Součástí strategie je proto soustava strategických operací. Strategické operace podrobně specifikují jednotlivé kroky, které je nebytné učinit, aby byly splněny strategické cíle podniku a současně se udržel trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. Jejich postupnou realizací podnik dosahuje potřebných krátkodobých efektů, nutných pro okamžité přežití, a současně buduje základní předpoklady dlouhodobé prosperity a dalšího rozvoje.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku (Obr. 2.). (Deduchová, 2001)



Obr. 2. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

5.2.2 Strategie jako měřítko úrovně managementu českých podniků

Jedním z nejvýraznějších parametrů charakterizujících schopnosti managementu, je jeho schopnost formulovat podnikovou strategii a prosadit její realizaci. Podívejme se tedy na management českých podniků z tohoto hlediska. (Souček, Marek, 1998)

Prvním kritériem je, zda podnik vůbec má svou strategii, či ne. Bohužel i po 7 letech od sociálně – ekonomických změn dosud existují v některých českých podnicích managementy, které dosud nezpracovaly svou strategii. Zdůvodnění, že „pro nedostatek času nelze zpracovat strategii“, „doba je tak nejistá, že strategii nelze zpracovat“, „strategii máme jen ve své hlavě“, snad již ani v roce 1998 nestojí za polemiku. Managementy s těmito názory, spoléhající jen na svá „geniální“ individuální rozhodnutí, téměř jistě zavedou své podniky do katastrofické situace. Management razící takové názory hluboce

zaostává za managementem podniků v rozvinutých zemích, nepatří na své místo a měl by z vedoucích míst urychleně odejít.

Existence podnikové strategie je však pouze jedním z kritérií. Dalším z nich je kvalita strategie. (Souček, Marek, 1998)

Parametry kvality zpracované strategie jsou tyto:

- ofenzivnost
- pružnost
- úsilí o dosažení špičkových ekonomických efektů a produktivity
- dosahování světové kvality produktů
- transkontinentálnost
- orientace na zákazníka
- založení na nejmodernějších poznatcích vědy (technika, technologie, řízení, informatika, personalistika)
- komplexnost
- plánovaná rychlost realizace strategických operací.

5.2.3 Ekonomická strategie jako předpoklad dynamického rozvoje

Pojem ekonomická strategie může být v průmyslovém podniku chápán z různých zorných úhlů. Vždy však zjistíme, že jde o velice široký a složitý komplex vzájemně propojených problematik. Jde zejména o oblast marketingu, organizace a řízení a dále o finanční, sociální a ekologické aspekty. Jejich společným jmenovatelem je nepochybně zabezpečení trvalých efektů a efektivnosti vložených prostředků, vázaných účelově na plnění žádoucích podnikatelských věcných cílů. (Mlčoch, 1992)

Věcné podnikatelské cíle jsou velice různorodé a každý podnik tak postupně získává specifický charakter. A jaké podnikatelské cíle a strategii prosazuje jeden z našich

topmanažerů Ing. František Kulovaný z akciové společnosti BEAST zabývající se výrobou strojů pro stavby?

V současné době má vedení této společnosti ambiciozní cíl – zdvojnásobit do pěti let svou produkci. A jak toho chce dosáhnout? „V nejbližší době plánujeme zavést v našem podniku zcela novou technologii a výrobu z nerezových materiálů. K tomu je nezbytné zajistit nejen dostatečné a dlouhodobé zdroje pro pořízení technologického zařízení, ale zejména si osvojit novou technologii výroby, získat nezbytné certifikáty a vyškolit vlastní výrobní dělníky. Budeme se samozřejmě snažit získat část prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie určených pro rozvoj konkurenceschopnosti českých podniků, ale musíme spoléhat hlavně sami na sebe a aktivizovat vlastní prostředky a rezervy.“ (Motejzík, 2004)

Strategickou otázkou prvořadého významu, kterou by si měl položit každý majitel podniku snažící se o dynamický rozvoj své firmy, je „kolik investovat“. V těchto otázkách mají naše podniky dosud málo zkušeností, protože to bylo ještě v nedávné době předurčováno centrem. Avšak ani v podnicích průmyslově vyspělých západoevropských aj. zemí nejsou tyto otázky řešeny nějakým exaktním pravidlem. Míra investic je tam ovšem velmi pečlivě sledována a připravovaná podnikatelská rozhodnutí v tomto směru jsou důkladně analyzována a konzultována s externími poradci. (Mlčoch, 1992)

Úspěch zvolené ekonomické strategie vychází z poznání – vnitřních faktorů, ovlivňujících dosavadní výsledky podniku:

- možností vyplnění mezer v poptávce,
- stavu a očekávaného vývoje vnějších faktorů, ovlivňujících celkové ekonomické klima proinvestičně nebo protiinvestičně,
- rozvojových možností v kooperujících podnicích (odvětvích).

Úspěšná realizace rozvojové (investiční) strategie si vyžaduje:

- citlivý odhad vývoje daňového zatížení podniku,

- ❑ znalost možností poptávky (koupěschopnosti) trhu v daném teritoriu,
- ❑ řízení finančních otázek z pozice aktivního ovlivňování trhu (z pozice výrobní strategie),
- ❑ schopnost předvídat úvěrovou politiku a chování konkurentů.

Za všeobecně nejvýhodnější způsob financování rozvoje se považuje financování prostřednictvím bank, konkrétní rozhodnutí silně závisí na nákladech na kapitál.

5.3 Finanční podpora z Evropské unie

Přestože je Evropská unie bezesporu jednou z hospodářsky nejúspěšnějších oblastí světa, mezi jednotlivými členskými státy existují značné rozdíly. Tyto regionální disparity se snaží řešit regionální a strukturální politika, která se uplatňuje v oblasti hospodářské a sociální soudržnosti. (Vilamová, 2004)

Smyslem regionální politiky je podporovat harmonický a vyvážený rozvoj regionů, snižování nezaměstnanosti a rozvoj lidských zdrojů, snižování regionálních disparit, ochrana životního prostředí a zabezpečení rovných příležitostí pro muže i ženy.

Základním nástrojem strukturální a regionální politiky Evropské unie jsou strukturální fondy a Fond soudržnosti Evropské unie. Jejich význam pro hospodářskou a sociální soudržnost je v rámci EU nezastupitelný.

Okamžikem svého vstupu do Evropské unie získá naše země přístup k nástrojům strukturální politiky Evropské unie. V letech 2004 – 2006 tak bude moci Česká republika souhrnně získat z pomoci EU přes dvě miliardy euro viz. (Tab. 1.) (Vilamová, 2004).

*Tab. 1. Plánované finanční příspěvky novým členským státům EU pro období
2004-2006 (v milionech euro)*

Země	Zemědělství	Strukturální politika	Vnitřní politika	Kompenzace do státního rozpočtu	Administ. a technická podpora	Celkem
Česko	1 120	2 328	419	747	-	4 614
Polsko	4 636	11 369	1 817	1 443	-	19 265
Maďarsko	1 483	2 847	559	211	-	5 100
Slovensko	628	1 560	329	86	-	2 603
Slovinsko	401	405	222	233	-	1 261
Estonsko	254	618	127	22	-	1 021
Lotyšsko	401	1 036	175	26	-	1 638
Litva	725	1 366	539	48	-	2 678
Kypr	115	101	48	338	-	602
Malta	28	79	20	232	-	359
Celkový transfer EU	9 791	21 709	4 255	3 386	1 711	40 852

5.3.1 Strukturální fondy

Evropská regionální politika je založena na finanční solidaritě – členské státy přispívají danou finanční částkou do společného rozpočtu Společenství, aby napomohly méně prosperujícím regionům a sociálním skupinám. Pro období let 2000 – 2006 bude vynaložena jedna třetina z celkového rozpočtu Evropské unie, tedy 213 miliard euro:

Ve smyslu nařízení Rady Evropského společenství č. 1260/1999 se strukturálními fondy rozumí:

1. Evropský fond regionálního rozvoje,
2. Evropský sociální fond,
3. Evropský zemědělský podpůrný a záruční (garanční) fond,
4. Finanční nástroj na podporu rybolovu.

Evropský fond regionálního rozvoje (The European Regional Development Fund – ERDF)

Jeho posláním je vyrovnat regionální rozdílnosti ve Společenství a podporovat stabilní a udržitelný rozvoj. ERDF byl založen v roce 1975, aby poskytoval finanční podporu programům regionálního rozvoje zaměřeným na nejvíc znevýhodněné regiony. Dodnes je objemem finančních prostředků největším strukturálním fondem. (Vilamová, 2004)

Finanční pomoc z ERDF je hlavně zaměřena na:

- Podporu malých a středních podniků
- Prosazování produktivních investic
- Zlepšování infrastruktury
- Pokračování místního rozvoje
- Investice do vzdělávání, zdraví a rozvoje místního potenciálu
- Investice zaměřené na životní prostředí

Konečným cílem pomoci EFDF je vytvořit pracovní místa podporou konkurenceschopného a udržitelného rozvoje.

5.3.2 Význam malých a středních podniků v Evropské unii

Pro českou hospodářskou sféru se při vstupu do EU stává rozhodujícím používání pojmu a definice MSP tak, jak je EU stanovila ve svých „Doporučeních ...“ z května r. 2003. V tomto smyslu se podnikem rozumí organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost. Nezáleží přitom na konkrétní organizačně-právní formě. (Vodáček, Vodáčková, 2004)

Jelikož firma Kovostal, s.r.o. patří do kategorie středních podniků, blíže popíši jen tuto kategorii. Kategorie středních podniků tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí 50 až 250 zaměstnaných osob. Současně jejich obrat

nepřekračuje 50 milionů EUR, nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR.

Význam MSP v EU dokládají stovky písemných dokumentů, které EU k problematice rozvoje MSP vydává. Pro MSP má klíčový význam tzv. **Evropská charta pro malé podniky**, která byla přijata členskými státy EU ve dnech 19. – 20. června r. 2000 v Santa Maria da Feira. Zahrnuje podporu MSP v deseti hlavních oblastech podmiňujících jejich rozvoj.

Charta deklaruje, že MSP jsou pro EU páteří evropské ekonomiky a hlavním základem její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu, zejména pak mohutné ekonomice USA. Uvádí též, že EU považuje MSP za klíč k řešení citlivého sociálního problému zaměstnanosti, podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech. Jednotlivé členské státy EU každý rok předkládají zprávu o plnění Evropské charty, popř. doplňků, které jsou od r. 2000 postupně přijímány.

Před rozšířením EU v květnu 2004 bylo v tomto ekonomickém seskupení necelých 19 milionů MSP. Představovaly asi 99,8% všech podniků v EU a zaměstnávaly více než 74 milionů lidí. Celkový počet zaměstnaných osob, tj. včetně velkých podniků, byl necelých 113 milionů pracovníků, tzn. že se MSP podílely na celkové zaměstnanosti asi dvěma třetinami. (Vodáček, Vodáčková, 2004)

Jak již bylo uvedeno, v dosavadních členských zemích EU byly a nadále jsou MSP považovány za velmi podstatné pro zajištění a rozvoj zaměstnanosti. Odhaduje se, že se na zaměstnanosti podílejí asi dvěma třetinami celkového počtu zaměstnanců. Navíc tyto MSP zajišťují asi 55% nárůstu nových pracovních míst. Jsou také soustavně hodnoceny jako významné pro inovační rozvoj. Jde však zpravidla o inovace nižších řádů, které nevyžadují základy finančně a personálně náročného základního a aplikačního výzkumu a vývoje, který je zpravidla realizován ve speciálních ústavech (např. v ČR v Akademii věd) nebo ve velkých podnicích.

5.3.3 Podpora malých a středních podniků ze strukturálních fondů

Finanční podpora ze strukturálních fondů může být využita jak pro malé a střední podniky, tak i pro podniky velké. V období 1989-1999 obdržel sektor malého a středního podnikání podporu od strukturálních fondů zhruba 1,5 milionů a výsledkem je vytvoření cca 2 milionů pracovních míst.

Ve většině případů má finanční pomoc takovou formu, aby mohla podporovat podniky v oblasti školení, inovace, rozšíření činností nebo také pro jejich zahájení. Tato pomoc může být poskytnuta i pro vytvoření podnikatelské sítě diseminací informací o technologiích, výrobcích, či službách. (Vilamová, 2004)

Obecně strukturální fondy podporují takové projekty, které budou přínosem pro daný region na základě již identifikovaných potřeb.

Operační programy

Malé a střední podniky mohou při své snaze o zvýšení své konkurenceschopnosti využívat finanční podporu svých projektů prostřednictvím několika operačních programů.

Operační program je dokument, který je schválený Evropskou komisí a určený pro realizaci Rámce podpory Společenství. Obsahuje komplexní soubor priorit, zahrnujících víceletá opatření. Operační program může být financován z jednoho nebo více fondů, z jednoho nebo více různých stávajících finančních nástrojů a Evropské investiční banky. (Vilamová, 2004)

Obsah operačního programu:

- priority (shoda s Rámcem podpory, kvalifikace cílů a hodnocení očekávaného vlivu),
- popis opatření pro provádění priorit,
- víceletý finanční plán (předpokládaný přiděl finančních prostředků pro každou prioritu),

- opatření pro realizaci (řídící orgány, mechanismy, monitorovací a hodnotící systémy, kontrola).

Sektorově jsou zaměřeny čtyři operační programy:

1. OP Průmysl a podnikání,
2. OP Infrastruktura,
3. OP Rozvoj lidských zdrojů,
4. OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství.

Na základě Národního rozvojového plánu byla vyjednána struktura Rámce podpory Společenství, tzn. počet operačních programů a alokace na jednotlivé operační programy.

Rámec podpory Společenství má charakter smlouvy mezi vládou státu přijímajícího pomoc a Evropskou komisí. Po ukončení negociací Rámce podpory Společenství a jednotlivých operačních programů (cca začátkem 2003-2004) může být zahájena realizace konkrétních projektů. (Vilamová, 2004)

5.3.4 Operační program Průmysl a podnikání 2004-2006

Programy OPMP zajišťují komplexní podporu především malého a středního podnikání s využitím prostředků strukturálních fondů EU a jsou zaměřeny zejména na podporu:

- budování a rozvoje průmyslového výzkumu a vývoje a jeho propojení s terciální sférou,
- podnikatelských nemovitostí,
- školicích středisek pro odborné vzdělávání,
- rozvoje výrobní základny malých a středních podnikatelů,
- využívání netradičních zdrojů energie malými a středními podnikateli (dále MSP) apod.

Globálním cílem operačního programu Průmysl a podnikání je zvýšení konkurenceschopnosti průmyslu a podnikatelských služeb a dokončení potřebných strukturálních změn v průmyslu, což je plně ve shodě s 1. prioritní osou Národního rozvojového plánu – Posílení konkurenceschopnosti průmyslu a podnikatelských služeb. (Vilamová, 2004)

Podle současné alokace zdrojů se pro OPMP předpokládá uvolnění přibližně 17,94 % všech zdrojů určených na strukturální politiku v ČR, což představuje 260 852 142 Euro. Tyto evropské finance doplní i prostředky státního rozpočtu (75% EU, 25% státní rozpočet).

Pro podnikatelské subjekty činí podpora nejvýše 46 % uznatelných nákladů projektu. Samotná minimální a maximální výše podpory se bude lišit u jednotlivých programů implementovaných v rámci OPMP. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2004)

Stručné informace k zaměření jednotlivých programů OPMP:

PROSPERITA - podpora infrastruktury průmyslového vývoje, zejména vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů a center pro transfer technologií;

REALITY - podpora projektů přípravy, rozvoje a regenerace průmyslových zón, podnikatelských nemovitostí;

ŠKOLICÍ STŘEDISKA - podpora projektů stavební rekonstrukce a modernizace stávajících objektů firemních školicích zařízení, dále projekty výstavby a vybavení nových oborových školicích zařízení sloužících pro vzdělávání více podnikatelských subjektů;

KLASTRY - podpora projektů zakládání a rozvoje odvětvových sdružení, tzv. klastrů, na regionální i nadregionální úrovni;

MARKETING - podpora zvyšování konkurenceschopnosti českých firem na zahraničních trzích formou podpory získávání marketingových informací, tvorby propagačních materiálů, účasti na výstavě nebo veletrhu v zahraničí apod;

START - podpora realizace podnikatelských záměrů (pořízení hmotného i nehmotného majetku, popř. i financování zásob) fyzických i právnických osob vstupujících do podnikání poprvé nebo s delším časovým odstupem; podpora bude poskytována formou zvýhodněného úvěru;

KREDIT - podpora realizace rozvojových podnikatelských projektů malých podnikatelů s kratší historií (pořízení hmotného i nehmotného majetku, popř. i financování zásob);

ROZVOJ - podpora rozvoje konkurenceschopnosti MSP ve fázi růstu, tzn. podpora zvyšování technologické úrovně i zdokonalování procesů, jako například zavádění certifikací a mezinárodních standardů;

INOVACE - podpora projektů zaměřených na zvýšení technických a užitných hodnot výrobků a služeb, či zvyšujících efektivnost procesů výroby a poskytování služeb, nebo na zavedení pokrokových metod řízení, provedení významných změn organizační struktury či změn ve strategické orientaci podnikatele či jiných netechnických inovací;

ÚSPORY ENERGIE - podpora projektů vedoucích ke snižování energetické náročnosti v průmyslových podnicích pomocí snížení energetické náročnosti procesů spojených s výrobou, přeměnou a rozvodem energie, nových technologií zpracování energetických surovin, zavádění kombinované výroby elektřiny a tepla (kogenerace) apod;

OBNOVITELNÉ ZDROJE ENERGIE - podpora projektů zavádění výroby elektrické energie nebo tepla z obnovitelných zdrojů energie, jako např. projekty výstavby, obnovy nebo rekonstrukce zařízení na využívání obnovitelných zdrojů energie, projekty kombinované výroby elektřiny a tepla využívající k výrobě obnovitelný zdroj energie apod.

V současné době se pro firmu Kovostal, s.r.o. jeví jako neoptimálnější využití Operačního programu Rozvoj při možnosti čerpání prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie, neboť má v úmyslu pořídit nové technické zařízení do výroby a to je v souladu právě s tímto Operačním programem.

5.3.5 Operační program ROZVOJ – II

Tento program realizuje Opatření č. 2.1. Základní a rozvoj malých a středních podniků, Priority 2. Rozvoj konkurenceschopnosti podniků, Operačního programu průmysl a podnikání 2004-2006. Správcem programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

K jeho úplné aktualizaci na základě Operačního programu Rozvoj má dojít během roku 2005, proto informace zde uvedené jsou souhrnem těchto dvou pro zatím známých verzí.

Cíl programu

Cílem programu je pomocí podpory ve formě dotací umožnit realizaci rozsáhlejších rozvojových podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů ve vybraných odvětvích české ekonomiky, které mají předpoklady pro významný růst, přispívají ke zvýšenému zapojení české ekonomiky do mezinárodní obchodní výměny a svojí výkonností pozitivně působí na celkový ekonomický růst.

Program je zaměřen na podporu vytvoření technických a ekonomických předpokladů pro zvýšení pružnosti, výkonnosti a efektivnosti výrobního procesu, zvýšení kvalitních parametrů výrobků, rozšíření jejich palety apod. a v konečném důsledku ke zvýšení konkurenční schopnosti malých a středních podniků.

Podmínky programu – podmínky přijatelnosti projektu

Projektem pro potřeby operačního programu se rozumí předkládaný záměr příjemce podpory na rozvoj podnikatelské činnosti.

Projekt musí splňovat tyto podmínky:

- a) musí mít charakter ekonomické činnosti uvedené v seznamu odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ),
- b) musí být realizován na území České republiky, mimo hlavní město Prahu,
- c) musí být šetrný k životnímu prostředí a splňovat všechny požadavky dle platných právních předpisů,
- d) musí splňovat podmínku zvýšení užitných parametrů výrobků, technologií či služeb včetně podmínky snížení parametrů cena/výkon-užitek.

Uznatelnými náklady jsou pouze:

- a) náklady na pořízení nepoužitých strojů a zařízení,

- b) náklady na pořízení patentů, operativních ne patentových licencí na know-how a nepatentovaných know-how, nepřesahující cenu obvykle stanovenou posudkem soudního znalce,
- c) náklady na publicitu spojenou s projektem.

Náležitosti žádosti o poskytnutí podpory a způsob jejího předložení

Žádost o poskytnutí podpory obsahuje zejména identifikační údaje žadatele, charakteristiku projektu, náklady na realizaci projektu a způsob jeho financování a minimálně tyto přílohy, jejichž přesný výčet stanoví formulář žádosti:

- a) podnikatelský záměr podle stanovené osnovy,
- b) výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list, koncesní listina nebo jiné oprávnění k podnikání ne starší než 3 měsíce,
- c) doklady o majetkoprávních vztazích k místu podnikání, výpis z katastru nemovitostí apod.,
- d) doklady o majetkoprávních vztazích k místu podnikání, výpis z katastru nemovitostí apod.,
- e) ověřenou kopii přiznání k dani z příjmů včetně všech příloh (rozvaha a výsledovka) a dodatků předložených finančnímu úřadu za poslední 3 uzavřená účetní období,
- f) kopii dokladu o registraci jako plátce daně z příjmu na příslušném finančním úřadě podle zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění.

Forma a výše podpory

Podpora ve formě dotace je poskytována až do výše 30% uznatelných nákladů, minimálně ve výši 1,5 mil. Kč, maximálně ve výši 6 mil. Kč. V případě projektů realizovaných na území vymezených usnesením vlády č. 1005/2004 je podpora poskytována až do výše 40% uznatelných nákladů, minimálně ve výši 1,5 mil. Kč, maximálně ve výši 6 mil. Kč. Dotace bude příjemci přiznána Rozhodnutím Ministerstva průmyslu a obchodu.

Doba trvání programu

V období 2005-2006 bude program vyhlašován jednotlivými výzvami, které budou zveřejněny na internetové stránce Ministerstva průmyslu a obchodu. Přidělené prostředky mohou být nárokovány do 9/2008. Doba trvání programu je ohraničena objemem disponibilních finančních prostředků.

Podnikatelský subjekt musí vždy v souvislosti s žádostí zpracovat projekt a prokázat tak reálnost vlastního záměru. Na jeho základě je nezbytně nutné získat nebo alespoň předjednat kofinancování projektu s bankou. Současně s tím je potřeba zpracovat žádost o dotaci. (Šístek, 2004)

Cílem projektu je přesvědčit financující banku a poskytovatele podpory o tom, že jde o solidní společnost, která připravuje realizaci výhodného reálného projektu, který je v souladu s obsahem výzvy, a na němž budou profitovat všechny účastné strany. To není jednoduchý úkol, není však nezvládnutelný. Rozsah a hloubka zpracování dokumentace a podkladů se liší v závislosti na velikosti a rozsahu vlastního záměru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO PROGRAM ROZVOJ II

6.1 Historie podniku a výhled do budoucnosti

6.1.1 Charakteristika a obor podnikání

Firmu Kovostal, s. r. o. lze zařadit podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do 2 kategorií. První z nich je OKEČ 28 tj. výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků kromě výroby strojů a zařízení, druhá kategorie je OKEČ 36 tj. výroba nábytku a ostatní zpracovatelský průmysl. Ve své práci považuji jako nejdůležitější kategorii OKEČ 28, neboť tato činnost přináší podniku největší podíl tržeb.

Podle výsledků analýzy atraktivity segmentu kovovýroba a postavení firmy Kovostal, s. r. o. v tomto segmentu vyplývá, že firma Kovostal, s. r. o. se nachází v poli střední atraktivity podnikání. Tržní síla podniku neboli tržní pozice této firmy byla použitou metodou GE matice vypočtena a zachycena v grafu na střední úrovni. Totéž lze tvrdit o tržní atraktivitě segmentu. Střední tržní atraktivita segmentu je způsobena kapitálovou náročností při vstupu do odvětví a v určité míře specializací ve výrobě. Tržní síla podniku na střední úrovni vypovídá o menších rezervách firmy při snaze o vypořádání se s nekvalitní konkurencí a prozatím neúplné využití potenciálu firmy, na které poukazuje maximální využití kapacit. (viz PII.)

6.1.2 Historie podniku včetně doposud zrealizovaných projektů

Výrobní a obchodní firma Kovostal, s. r. o. se sídlem v Jarošově u Uherského Hradiště byla zapsána do obchodního rejstříku 21. února 1991. Na počátku vzniku této společnosti byla jako hlavní předmět činnosti realizována kovovýroba. Po úspěšném několikaletém vývoji této společnosti, která začínala se třemi zaměstnanci a v současné době jich má 94, se hlavní předmět činnosti této společnosti poněkud rozšířil. Významným výsledkem produkce jsou dnes kovová, čalouněná, plastová sedadla a sedačky pro stadiony, sportovní haly, divadla, kina apod.

Realizované projekty

Firmě Kovostal, s.r.o. se podařilo uskutečnit již více než 250 různých zakázek v České republice, Německu, Rakousku, Polsku, Maďarsku, Belgii, Holandsku, Norsku, Švédsku a Dánsku. Ve všech těchto zemích byla srovnávána se svými zahraničními konkurenty a nakonec v této tvrdé konkurenci obstála a byla zvolena jako hlavní dodavatel vybraných druhů sedaček pro sportovní stadiony, sportovní haly, posluchárny, kina či jiná zařízení.

Za všechny projekty mohu jmenovat např. fotbalový stadion Hertha Berlin, fotbalový stadion Bayern Mnichov, fotbalový stadion FC Köln, fotbalový stadion FC Drnovice, fotbalový stadion Synot Uherské Hradiště, Tenis stadion Prostějov, Tenis stadion Stuttgart apod.

6.1.3 Základní strategie a charakteristika budoucích potřeb podniku

Základní myšlenkou podnikání firmy Kovostal, s.r.o., která podnik provází již od počátku, je výroba a prosazení takové ceny a kvality, aby byly výsledné produkty konkurenceschopné, a to především na domácím trhu. K naplnění této myšlenky by v budoucnu mohla přispět také realizace tohoto projektu na získání finanční podpory ze strukturálních fondů na pořízení nového CNC stroje, jehož využití ve výrobě zaručuje vysokou kvalitu zpracování všech druhů materiálů.

Co se týče budoucích potřeb podniku plánuje společnost své budoucí rozšíření ve formě přístavby nové haly a s tím částečně spojené vybavení dílny novou technologií. Tuto investici odhaduje vedení společnost přibližně v hodnotě 25 – 30 mil. Kč.

6.1.4 Výrobky a služby

Výrobky firmy Kovostal, s.r.o. se vyznačují vysokou kvalitou zpracování, což umožňuje technicky náročné strojní vybavení této firmy. Tento strojní potenciál využívá společnost také k tzv. kooperacím tedy pro potřeby externích odběratelů.

Strojový park firmy:

- ❑ lasery Amada (1,5 kW a 2 kW) , 2 kusy
- ❑ CNC vysekávací stroj pro zpracování plechů Amada, 1 kus
- ❑ CNC nůžky na plech Amada, 1 kus
- ❑ CNC ohýbací stroj na trubky 3D Dynam 4 , 1 kus (jediná v ČR)
- ❑ CNC ohraňovací lis Amada (80t-2,5m a 100t-3 m) , 2 kusy
- ❑ soustruhy Tornado A50, 2 kusy
- ❑ excentrické lisy – 25t, 63t, 100t
- ❑ svářečky
- ❑ vrtačky.

Požadavky nejnáročnějších zákazníků z různých průmyslových odvětví je firma schopna uspokojit také díky propracovanému systému řízení a dokonalé kontroly kvality výrobků. V roce 2001 obdržela firma certifikát ISO 9001. Dlouhá životnost, kvalitní parametry a přijatelná cena jsou přednostmi, které stojí za úspěchem výrobků společnosti. Pravidelně zpřesňujeme své znalosti o trhu a možnostech odbytu v daném tržním segmentu, tomu je také přizpůsobena distribuce a celá logistika.

V souladu s výrobou má firma ve svém výrobním programu také prostor pro služby, které nabízí zpracování různých druhů materiálu a zefektivňují tak využití stávajícího strojního vybavení.

Firma dále disponuje:

- ☐ týmem konstruktérů
- ☐ vývojovým oddělením
- ☐ vlastní lakovnou
- ☐ velmi kvalitně vybavenou čalounickou dílnou
- ☐ šicí dílnou
- ☐ montážní dílnou.

6.1.5 SWOT analýza podniku

Silné stránky

- ☐ poměrně silné postavení na trhu kovovýroby,
- ☐ vysoká kvalita výrobků - vysoká kvalita výrobků je zaručena certifikátem ISO 9001, jímž firma splňuje normy běžné v západní Evropě,
- ☐ dlouhá životnost výrobků v poměru k relativně nízké ceně,
- ☐ schopnost modifikace výrobků na základě přání zákazníka,
- ☐ finanční stabilita podniku,
- ☐ plnění platebních i jiných závazků ve lhůtě splatnosti,
- ☐ velmi nízké vázání peněžních prostředků v zásobách,
- ☐ tvořivost, pružnost a operativnost zaměstnanců,
- ☐ citlivý vztah k životnímu prostředí (zodpovědné zabezpečení likvidace odpadů).

Slabé stránky

- ☐ nestálá základna zákazníků,
- ☐ málo využívaná týmová práce,
- ☐ značné zaměření především na trhy německy mluvících zemí,

- ❑ jazykové bariéry pro navázání obchodních styků s anglicky a jinak mluvícími zeměmi,
- ❑ ne příliš značná marketingová propagace firmy.

Příležitosti

- ❑ obnova zastaralého strojního zařízení pomocí dotace ze strukturálních fondů Evropské unie,
- ❑ pronikání na nové trhy, tedy navázání obchodních styků v ostatních zemích Evropy,
- ❑ široké zdroje kvalifikovaných zaměstnanců,
- ❑ zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- ❑ na začátku roku 2005 realizace 2 nových zakázek – vybavení moderní multifunkční SAP Arény v Mannheimu pro 14 000 sedících diváků, která se stane domovským stánkem hokejistů Mannheim Adlers. V druhém případě jde o tuzemskou novou multifunkční Arénu Liberec pro 8 000 sedících diváků, kde najdou své útočiště hokejisté Libereckých Bílých Tygrů.
- ❑ zavádění inovací svých stávajících výrobků.

Hrozby

- ❑ nestálá struktura zákazníků,
- ❑ zvyšující se požadavky na technické a bezpečnostní parametry sedaček,
- ❑ nedodržení splatnosti faktur ze strany zákazníka,
- ❑ posilující kurz koruny, který snižuje tržby z vyvážených výrobků.

Jmenované silné stránky tohoto podniku svědčí o silné stabilitě, spolehlivosti a dobrém vedení této společnosti. Při současném využití příležitostí, které se tomuto podniku v rámci okolí nabízejí, lze pozici této firmy na trhu plastových sedaček ještě více upevnit, a tím omezit vliv své bezprostřední konkurence.

Pro úspěšný vývoj této společnosti v budoucnu je také důležitý předpoklad neustálého rozšiřování odbytu své produkce na trhy, na kterých doposud nepůsobila. Tyto trhy skýtají totiž mnoho příležitostí pro získání dalších zkušeností v rámci nového tržního prostředí.

Nestálá struktura zákazníků nepředstavuje pro podnik nijak zvlášť závažnou hrozbu, neboť vybavenost jednoho stadionu či jiného zařízení je nákladná a dlouhodobá investice pro každého odběratele této firmy. Nestálá struktura zákazníků je také podmíněna dlouhou životností vyráběných sedaček. Větší důležitost by sebou měla nést snaha o eliminaci hrozby vyplývající z nezaplacené zakázky a změny kurzu zahraničních měn.

6.2 Údaje o managementu, řízení firmy a zaměstnancích

6.2.1 Management firmy Kovostal, s.r.o.

Představitelem managementu zodpovědný za systém řízení na všech úrovních je ředitel společnosti. Ředitel společnosti je úzce spjat s interním auditorem, který vrcholného představitele firmy informuje o celkovém vývoji této společnosti.

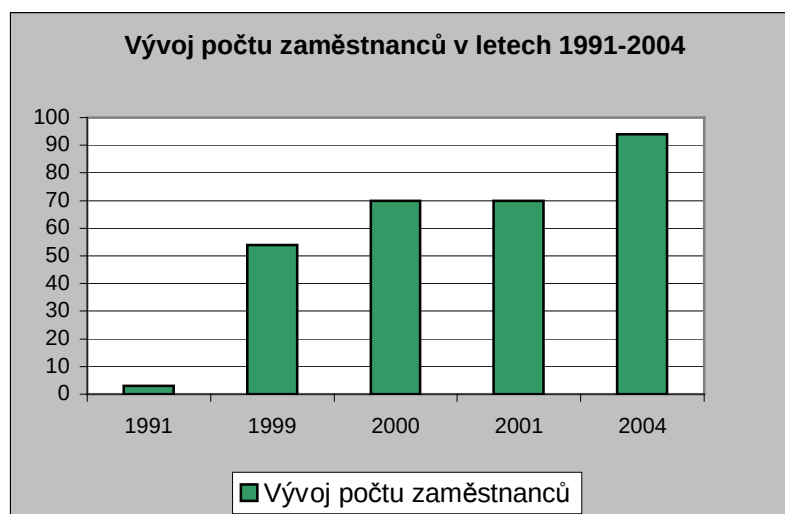
6.2.2 Řízení firmy Kovostal, s.r.o.

Tato společnost disponuje vertikální organizační strukturou (viz PI) a kompetence jsou přisouzeny dle jednotlivých úrovní řízení. Vrcholové řízení společnosti zajišťuje ředitel společnosti spolu s řediteli útvaru výroby, obchodu a techniky. Na střední úrovni řízení se pak pohybují vedoucí lakovny, hlavní a provozní účetní či vedoucí konstrukce a programátor. Operativní úroveň řízení zabezpečují především mistři výroby.

6.2.3 Zaměstnanci firmy Kovostal, s.r.o.

V současné době má firma 94 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců je 16 osob technicko-hospodářští pracovníci a 78 pracovníků je zařazeno ve výrobním procesu.

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1991-2004



6.2.4 Řešitelský tým

V rámci projektu na získání finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie pro nákup nového CNC stroje byl sestaven řešitelský tým uvnitř podniku s odbornou způsobilostí a potřebnými kompetencemi nutnými ke kvalitnímu zajištění průběhu realizace tohoto projektu.

V rámci tohoto řešitelského týmu působí obchodní ředitel firmy, programátor, vedoucí konstrukce a hlavní účetní. Na celý tým dohlíží a koordinuje jeho činnost ředitel společnosti.

6.3 Charakteristika projektu

6.3.1 Název projektu a jeho základní charakteristika

Projekt je vypracován pod názvem Projekt zvyšování konkurenceschopnosti Kovostal, s.r.o. s akcentem na strategický rozvoj firmy.

Předmětem tohoto projektu je zamýšlená investice do pořízení moderního CNC stroje v rámci strategického rozvoje firmy Kovostal, s.r.o. Nově pořízený CNC stroj umožní v tomto výrobním podniku zefektivnění výrobního procesu a také rychlejší reakci výroby na konkrétní aktuální potřeby zákazníků. Tato investice bude pro firmu v konečném důsledku znamenat posílení její konkurenceschopné pozice na trhu kovovýroby a výroby plastových a jiných druhů sedaček.

Zamýšlená realizace tohoto rozvojového projektu je plně v souladu s cílem Programu podpory dynamicky se rozvíjejících malých a středních podnikatelů ROZVOJ II. Naplňuje totiž základní myšlenku tohoto programu, a to je vytváření technických a ekonomických předpokladů pro zvýšení pružnosti, výkonnosti a efektivnosti výrobního procesu, zvýšení kvalitativních parametrů výrobku a v konečném důsledku spěje k hlavnímu cíli programu tj. zvyšování konkurenční schopnosti malých a středních podniků.

6.3.2 Popis stávajícího zařízení

Firma v současné době používá jako stávající strojní vybavení na řezání různých druhů plechů starší CNC stroj, který již neplní zcela svou původní funkci. Toto stávající zařízení se pro firmu stává stále dražší, neboť nemalá část nákladů nutných k zajištění provozu stroje se skládá z velmi nákladných oprav. Proto je již nutností pro zefektivnění výrobního procesu tento stroj nahradit strojem novým, modernějším s vyšší rychlostí řezání a úspornějším systémem provozu.

6.3.3 Popis navrhovaného zařízení

Nově pořízený CNC stroj od firmy AMADA, jež má nahradit stávající výrobní zařízení umožní firmě nejen úsporu nákladů nutných na opravu již zastaralého původního zařízení, ale především umožní rychlejší reakci výroby na požadavky zákazníků a tím také posílí konkurenceschopnost firmy jako celku.

Mezi jeho další nesporné klady patří jeho technická vybavenost. Umožní totiž společnosti ušetřit nemalou část nákladů jak při spotřebě elektrické energie, tak i spotřebě speciálních plynů nutných pro řezání tohoto stroje. Tento nový CNC stroj také dokáže zvýšit rychlost řezání až o 10 % ve srovnání se stávajícím výrobním zařízením.

6.3.4 Srovnání stávajícího a navrhovaného zařízení

Při srovnání technických parametrů stávajícího stroje a stroje nového podle vypsané Metodiky na vyhodnocování konkurenceschopnosti nových produktů vznikajících v projektech programu ROZVOJ II lze vycházet z těchto 3 technických parametrů:

- elektrický příkon stroje (kW/hod),
- spotřeba plynů při provozu stroje (m³),
- rychlost řezání stroje (min).

U firem, které zcela změnily výrobní program nebo technologii, se bude vycházet z porovnání parametrů ve standardní nabídce podobných výrobků na trhu.

1. Koeficient zvýšení technických parametrů pro vyhodnocení je dán podílem

$$K_{Tp} = \frac{T_{pn\ 1} * T_{pn\ 2} * T_{pn\ 3}}{T_{ps\ 1} * T_{ps\ 2} * T_{ps\ 3}} > 1 \quad (1)$$

Při dosažení koeficientu K_{Tp} v rozsahu 1 – 2 bude přiznáno hodnotitelem 1 – 5 bodů

2 – 5

6 – 10 bodů

5 a více

11 – 15 bodů

V tomto případě nelze všechny parametry vyjádřit konkrétními hodnotami, neboť jak spotřeba plynů, tak rychlost řezání je rozdílná v závislosti na tloušťce řezaného plechu. Jednotlivé parametry jsou tedy vyjádřeny poměrovými koeficienty, kdy je předem přibližně znám odhad budoucích úspor plynů, odhad snížení elektrického příkonu se zavedením nového stroje a odhad rozdílu v rychlosti řezání. Jelikož je zde posuzována celková úspora tj. snížení spotřeby při provozu nového zařízení je nutné pro správné vyhodnocení těchto parametrů upravit výše uvedený vzorec.

Pro číselné vyjádření výše jmenovaných parametrů je znám příkon elektrické energie tj. parametr první, který se ze stávajících 50 kW/hod sníží na 42 kW/hod, při posuzování druhého parametru tj. spotřeba plynů při řezání na CNC stroji se tato spotřeba sníží o 15% a rychlost řezání při zavedení nového stroje do výroby se zvýší o 10%.

$$K_{Tp} = \frac{1 * 1 * 1}{0,84 * 0,85 * 1,1} = 1,27$$

Po dosazení konkrétních hodnot do výše uvedeného vzorce lze dojít k hodnotě koeficientu zvýšení technických parametrů 1,27 tzn. že hodnotitelem bude přiznáno bodové hodnocení v rozmezí 1 – 5 bodů.

Pro vyhodnocování projektu bude dále aplikována podmínka snížení poměru cena / technické parametry nového výrobku.

V tomto případě je takto vyjádřený koeficient do značné míry sporný, neboť zvýšení technických parametrů nového stroje sebou nese současně požadavek na zvýšení ceny poskytované produkce. V případě firmy Kovostal, s.r.o. jsem byla upozorněna na fakt, že

cena 1 hodiny řezání na nově pořízeném CNC stroji se zvýší po jeho zavedení přibližně o 150 Kč ve srovnání se strojem starým, aby tak byl naplněn požadavek dostatečné míry výnosnosti investice a stroj byl schopen částečně uhradit prostředky vložené do této investice.

Koeficient parametru cena / technické parametry je dán rovnicí:

$$K_{Cp} = \frac{C_n}{C_s * K_{Tp}} < 1 \quad (2)$$

$$K_{Cp} = \frac{2\,150}{2\,000 * 1,27} = 0,85$$

Při dosažení koeficientu méně než 0,80 hodnotitel přizná o jeden stupeň vyšší hodnocení dosažené za zvýšené technické parametry. V tomto případě se parametr pohybuje ve vymezených hodnotách, a tím splňuje druhou podmínku pro kladné vyhodnocení tohoto projektu.

6.3.5 Celkový časový harmonogram realizace projektu

Celkový časový harmonogram realizace projektu spolu s nákladovým vyjádřením dílčích činností v rámci projektu je součástí této diplomové práce ve formě tabulkových a grafických příloh.

Při zpracovávání celkového časového harmonogramu a položek nákladů bylo využito počítačové podpory a programu MS Projekt.

6.3.6 Majetkoprávní vztahy související s projektem

Nově pořízený CNC stroj s laserovým způsobem řezu materiálu firma pořídí díky poskytnutému překlenovacímu a také investičnímu úvěru čerpaném u ČSOB banky.

Překlenovací úvěr bude splacen ihned po obdržení dotace ze strukturálních fondů Evropské unie a investiční úvěr bude uzavřen se splatností do 4 let. Od počátku pořízení stroje je tento majetek výhradně ve vlastnictví společnosti, která jej musí užívat k účelům, ke kterým se zavázala a na něž byla finanční podpora ze strukturálních fondů poskytnuta.

6.4 Přehled trhu a marketingová strategie

6.4.1 Konkurence

Společnost Kovostal, s. r. o. ve své oblasti podnikání udává tempo a styl, jelikož je považována za nejkvalitnějšího výrobce rozličných druhů sedaček ve svém oboru. Tato skutečnost je způsobena především tím, že Kovostal, s. r. o. používá pro výrobu svých výrobků vlastní vysoce efektivní techniku, která zajišťuje i ty nejnáročnější parametry výroby.

Většina konkurujících firem této společnosti nevyvíjí téměř žádné nové výrobky, ale kopíruje výrobky právě firmy Kovostal, s. r. o. Firma Kovostal, s. r. o. tomuto trendu nemůže nijak zabránit.

Hlavní konkurenční firmy

Konkurenční firmy, které do jisté míry ohrožují postavení firmy Kovostal, s. r. o. na trhu výroby plastových a čalouněných sedaček, jsou tyto:

Tuzemsko - Kino-export, Strání a HOKO, Vlčnov

Zahraničí - Sedasport, s. r. o., Myjava

Konkurenční výhoda

Firma Kovostal, s. r. o. disponuje značně drahým technickým vybavením. Toto náročné vybavení představuje pro firmu značně vysoké pořizovací a energetické náklady, od

kterých je většina jejich konkurentů osvobozena. Právě zde se nabízí možnost pro potencionální zákazníky zvážit, kterému dodavateli dají přednost.

Firma Kovostal, s. r. o. bude mít konkurenční výhodu především ve vyšší kvalitě svých výrobků, která je doprovázena o něco málo vyšší cenou. Konkurenti této firmy budou mít naopak konkurenční výhodu v nižší ceně ovšem na vrub nižší kvality výrobků. Zde už záleží na marketingovém oddělení každého z těchto podniků, jak tuto situaci využijí ve svůj prospěch a tedy dosáhnou prodeje svých výrobků.

6.4.2 Marketingová strategie podniku

Z informací získaných od vedení podniku vyplývá, že se tato společnost cítí být finančně stabilní a solventní firmou, což dokazuje při plnění platebních i jiných závazků ve lhůtách splatnosti. Tímto splňuje také jednu z hlavních podmínek pro oprávněné podání žádosti na získání finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie.

Přesně definované ekonomické a obchodní zásady spolu s reprezentativním vystupováním v obchodním styku a péče o prestiž jména firmy patří ke stěžejním bodům, na kterých si vedení společnosti zakládá. Trvalá pozornost je také věnována jakosti ve výrobě, vedení společnosti pravidelně konzultuje veškeré technologické postupy a podílí se na vývoji nových technologií.

Již od vzniku této společnosti je sestavována marketingová strategie firmy, která zahrnuje rozhodování o cílech a změnách odbytu. Je prováděna výchozí analýza vnitřní a vnější situace společnosti, šancí a rizik z hlediska poslání a vstupu na trh. Výsledkem těchto analýz je reakce na uspokojení potřeb a požadavků trhu s cílem dosahovat optimální ekonomický efekt.

Hlavní důraz je tedy kladen na současného, ale i budoucího zákazníka a jeho potřeby. Současné však není opomíjena komunikace s partnery, s podnikatelskou, finanční, právní a marketingovou infrastrukturou.

K prezentaci svých produktů využívá tato firma především výstav, kterých se aktivně zúčastňuje. Je pravidelným účastníkem veletrhu MOBIS v Brně a také semináře fotbalového svazu, kde představuje nabídku svých sedaček především pro sportovní stadiony. Nedílnou součástí prezentace je využívání tištěné inzerce a propagačních materiálů. Firma využívá inzerce v časopise Fotbal, popř. Kino, největší reklamou je ovšem dobře odvedená práce na konkrétní zakázce a spokojenost zákazníka. K dispozici jsou také internetové stránky firmy, poskytující veškeré informace o produktech, včetně podrobných popisů.

Odběratelé firmy Kovostal, s.r.o.

Neboť se jedná v tomto případě o dílčí produkci firmy vyrobenou na CNC stroji, která se na konečném výsledku hospodaření podniku podílí, jak ve formě poskytnutých služeb pro externí odběratele tzn. kooperacemi, tak ve formě výroby pro vlastní potřeby firmy lze tuto dílčí produkci rozdělit na dvě části.

Tab. 2. Přehled stávajících a předpokládaných odběratelů

Stávající odběratelé	Podíl na produkci (v %)	Objem před realizací projektu (v %)	Objem po realizaci projektu (v %)	Nárůst (v %)
Kooperace	35	30	40	10
Výroba pro vlastní potřebu	65	70	60	0
Předpokládání odběratelé				
Kooperace	32	29	38	9
Výroba pro vlastní potřebu	68	71	62	0
CELKEM				19

Podle výše uvedeného přehledu odběratelů se odbyt firmy Kovostal, s.r.o. se zavedením nového CNC stroje do výroby zvýší až o 19 %.

6.5 Ekonomická situace podniku a financování

6.5.1 Ekonomická analýza podniku

Tab. 3. Přehled nejdůležitějších ekonomických ukazatelů (v tis. Kč)

	1999	2000	2001	2002	2003
Majetek společnosti	31 256	46 436	44 222	46 663	38 669
Základní kapitál	3 102	3 102	3 102	3 102	3 102
Bankovní úvěry a výpomoci	15 416	19 823	15 367	16 556	20 149
Obrat společnosti	66 638	98 126	109 230	70 476	118 119
Počet pracovníků včetně řídících	57	57	74	76	79

Podle výsledků výroční zprávy za rok 2003 je zřejmé, že poslední známé ukazatelé likvidity klesly pod úroveň roku 2002. Tato situace je zapříčiněna zejména nárůstem cizích zdrojů, konkrétně přijatým krátkodobých bankovním úvěrem na konci roku 2003 ve výši 12,1 mil. Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu informuje o jeho zúročení. V případě firmy Kovostal, s.r.o. rostla do roku 2002 a pak se postupně snižovala. Úroveň rentability vlastního kapitálu závisí silně na poměru rentability celkového kapitálu k úrokové míře cizího kapitálu. Rentabilita celkového kapitálu odráží, s jakou účinností pracuje do podniku vložený celkový kapitál nezávisle na svém financování.

V roce 2003 čekala společnost Kovostal, s.r.o. na úhradu svých pohledávek 40 dní, což je zlepšení situace. Prodloužila se však lhůta pro splácení závazků vůči dodavatelům (o dva dny) a obratu zásob (o sedm dní). Celkový objem pohledávek z obchodního styku se

v porovnání s rokem 2002 výrazněji nezměnil, vzrostl však objem zásob (o 100 %) a objem závazků z obchodního styku (o 50 %).

6.5.2 Ekonomická analýza projektu

Předpokládané přínosy po realizaci projektu jsou nastíněny v tab. 28. Uvedené hodnoty tržeb počítají s 5 % meziročním navýšením jako reakce na rostoucí ceny vstupů do výroby. Zajímavých výsledků dosahuje firma také v oblasti exportu, který představuje přibližně dvoutřetinový podíl na celkové produkci firmy. Nezanedbatelná je také částka, kterou firma každoročně odvádí státu ve formě daně z příjmu.

Tab. 4. Předpokládané přínosy po realizaci projektu

Ukazatel	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby (tis. Kč)	104 998	110 248	115 760
Zisk (tis. Kč)	4 234	6 847	7 253
Export (tis. Kč)	73 499	77 174	81 032
Přidaná hodnota (tis. Kč)	31 036	32 588	34 217
Daň z příjmu (26 %)	1 101	1 780	1 886

Podrobnější přehled o jednotlivých ukazatelích projektu spolu se zdroji financování projektu je uveden ve studii proveditelnosti, která tvoří další část této práce.

7 STUDIE PROVEDITELNOSTI PRO PROGRAM ROZVOJ FIRMY KOVOSTAL, S. R. O.

7.1 Přehled výsledků podle kapitol

Firma Kovostal, s.r.o. zamýšlí v rámci finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie pořídit CNC stroj v pořizovací hodnotě 8,250 mil. Kč, který umožní zvýšit efektivitu její výroby a zároveň rychlejší reakci na požadavky zákazníků. Tento nově pořízený vysoce výkonný stroj by měl nahradit stávající CNC stroj, který v současné době firmě přináší stále vyšší náklady nutné k zajištění jeho údržby a především oprav. Konečným výsledkem tohoto projektu by měla být zvýšená konkurenceschopnost tohoto podniku ve svém oboru podnikání.

7.2 Současný stav projektu

7.2.1 Přehled podkladů pro vypracování studie

Dokumenty, které poslouží jako podklady k tomuto projektu jsou:

- Rozvaha od roku 2001 do r. 2003,
- Výkaz zisků a ztrát od roku 2001 do r. 2003,
- Cash-flow od roku 2001 do r. 2003,
- Výroční zpráva za rok 2003.

7.2.2 Předkladatel projektu

Obchodní jméno: Kovostal, s. r. o.

Sídlo: Uherské Hradiště, Jarošov 457, 68601

IČO: 155 30 507

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Kovoobrábění, výroba sedaček.

Jednatelé: Stanislav Juriga

Josef Pšurný

7.2.3 Disponibilní finanční zdroje pro realizaci projektu

Projekt bude financován největší měrou z přijatého bankovního úvěru, který musí na začátku obsahovat i část nákladů, které budou v případě schválení projektu uhrazeny ze strukturálních fondů Evropské unie. Menší měrou se pak bude společnost tento projekt snažit financovat také z vlastních finančních zdrojů.

Při způsobu financování pomocí bankovního úvěru firma využije nabízející se možnosti spolupráce s bankou ČSOB, která na svých internetových stránkách informuje o možné finanční podpoře při poskytování úvěru na projekty částečně financované Evropskou unií.

Při čerpaní investičního úvěru je předpoklad výše úrokových nákladů na úrovni 6,5 % p. a. a doba splácení a fixace tohoto úroku na 4 roky. (Vychází se z úrokových sazeb pro malé a střední podniky u ČSOB).

Tab. 5. Způsob financování projektu

Způsob financování projektu	Částka (v tis. Kč)
Bankovní úvěr	▪ 4 000
Překlenovací bankovní úvěr	▪ 2 224,8 (30 % uznatelných nákladů podpora z EU)
Vlastní zdroje	▪ 2 025,2
Celková hodnota investice	8 250 tis. Kč

7.2.4 Zpracovatel studie proveditelnosti

Jméno: Pavla Jurajdová Titul: Bc.

Telefon: 777 213 562 Internetová adresa: jurajdova@seznam.cz

Toho času studentka pátého ročníku UTB ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

7.2.5 Náklady na přípravné studie a průzkumy

Při vyjádření částky, která bude zapotřebí pro provedení přípravných studií a průzkumů se počítá s nulovými náklady, neboť tyto dokumenty budou vypracovány v rámci mé diplomové práce zcela zdarma.

Tab. 6. Náklady na přípravné studie a průzkumy

Přípravné studie a průzkumy	Zpracovatel	Náklady na zpracování	Doba zpracování
Studie proveditelnosti	Pavla Jurajdová	nulové	2 měsíce
Časový harmonogram	„	„	14 dnů
Nákladový plán	„	„	14 dnů

7.3 Analýza trhu a koncepce odbytu

Trh s plastovými a jinými druhy sedaček je typický především nestálou základnou zákazníků. Je na každém z konkurenčních podniků, jakou strategii zvolí při získávání nových zákazníků, a tedy i zajištění svého odbytu. Firma Kovostal, s.r.o. vsadila na strategii diferenciací výrobků z hlediska vyšší kvality. Může si tuto strategii dovolit, neboť na rozdíl od její konkurence disponuje technicky náročným strojním vybavením zajišťující kvalitní zpracování všech používaných materiálů ve výrobě každého kusu výrobku. Negativně se projevuje jen fakt, že část tohoto strojního vybavení je již zastaralá a je třeba ho vyměnit. Z tohoto důvodu, tedy aby v budoucnu došlo k posílení konkurenční výhody firmy, zamýšlí Kovostal, s.r.o. pořídit nový CNC stroj.

Hospodářské výsledky z minulých let jsou důkazem toho, že se této firmě doposud vždy povedlo dosáhnout značného odbytu svých výrobků, a to nejen na tuzemských trzích, ale i na trzích v zahraničí, kde už nashromáždila mnohaleté zkušenosti. Firma je přesvědčena, že zamýšleným zvýšením výrobní kapacity docílí ještě širšího odbytu své produkce a dosáhne tak nejen vyššího hospodářského výsledku, ale i silnějšího postavení na trhu plastových a jiných sedaček.

7.3.1 Obchodní náklady a výnosy

Značnou část obchodních nákladů zaujímá výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a energie, což je typické pro téměř všechny výrobní podniky. Další podstatnou část výkonové spotřeby představují služby. Firma v rámci těchto služeb využívá tzv. kooperace, kdy si od externích dodavatelů nechává podle aktuální potřeby vyfrézovat, osoustružit, pozinkovat či nalakovat potřebný materiál.

Tato skutečnost se nezmění ani po zavedení nového CNC stroje do výroby. Příliš markantní nárůst nákladů se nepředpokládá z toho důvodu, neboť nově pořízený stroj nahradí stávající výrobní zařízení, které je již zastaralé a přináší firmě stále větší náklady spojené s údržbou a hlavně opravami tohoto původního zařízení. Důsledkem toho by se kromě vyšších počátečních nákladů nutných na instalaci stroje v celkovém objemu provozní náklady spíše snížily. Odhad budoucích odbytových nákladů předpokládá zvýšení o 5 % v důsledku meziprocentních zvýšení cen.

V případě odbytových výnosů má firma zájem na udržení stávající ceny svých produktů v rámci možných omezení, která pro ni vytvářejí především značná spotřeba elektrické energie při práci na CNC stroji a také rostoucí ceny vstupních zdrojů, tedy práce, materiálu a služeb. Tímto krokem chce svou snahu o posílení své konkurenčně schopné pozice ještě více podpořit. Odhad budoucích odbytových výnosů předpokládá zvýšení o 5 % v důsledku meziprocentních zvýšení cen.

Projekce odbytových nákladů

Tab. 7. Projekce odbytových nákladů

Odbytové náklady	Původní v tis. Kč	Po prvním roce zavedení nového stroje
Náklady na marketing	50	53
Distribuční náklady	82	86
Obchodní náklady, z toho:	96 431	101 281
- náklady na prodané zboží	3 041	3 193
- výkonová spotřeba	70 313	73 829
- osobní náklady	18 325	19 241
- odpisy DHM a DNM	4 779	5 018
Odbytové náklady celkem	96 563	101 420

Projekce odbytových výnosů

Tab. 8. Projekce odbytových výnosů

Odbytové výnosy	Původní v tis. Kč	Po prvním roce zavedení nového stroje
Tržby za prodej zboží	3 250	3 413
Tržby za prodej vlas. výr. a služ.	99 998	104 480
Odbytové výnosy celkem	103 248	107 893

7.4 Materiálové dodávky potřebné k projektované činnosti

Firma Kovostal, s.r.o. provádí zakázkovou výrobu, kdy potřebné materiálové vstupy jsou dodávány v návaznosti na plán výroby konkrétní objednávky. Z toho důvodu nebude tato firma potřebovat pro svou výrobní činnost po zavedení nového stroje do výroby vyšší dodávky surovin, polotovarů a jiných materiálů či služeb, neboť dodávky potřebných vstupů budou reagovat na konkrétní požadavky zákazníků.

7.4.1 Druhy hmotných dodávek pro provoz

Nově pořízený CNC stroj nahradí, jak již bylo uvedeno, starší výrobní zařízení stejného typu, které již neodpovídá stále rostoucím nárokům efektivní výroby. Na tomto novém vysoce výkonném stroji se budou zpracovávat různé druhy plechů, ze kterých se budou vypalovat potřebné tvary dle požadavků zákazníka.

Pro provoz je nezbytné také zajištění stálých dodávek elektrické energie a speciálních plynů, které tvoří základ pro fungování tohoto technicky náročného zařízení. V některých případech využívá firma služeb externích dodavatelů pro opracování materiálu, pokud není schopna požadovanou službu vykonat sama.

7.4.2 Specifikace požadavků na hmotné dodávky pro provoz

Aby byl materiál vhodný ke zpracování na tomto nákladném CNC stroji je nutné, aby nebyl zkorodovaný. Musí být také absolutně čistý, v opačném případě dochází k poprskání materiálu a jeho nenávratnému znehodnocení. Proto je nutné, aby byl tento materiál skladován v suchu a současně splňoval vysoké požadavky na jakost.

7.4.3 Dostupnost hmotných dodávek

Firma Kovostal, s.r.o. spolupracuje při zajištění plynulosti výroby s více dodavateli. Jedná se o podniky Ferona, Farex, Hesko. Při okamžité potřebě vstupů se řídí podle jejich aktuálních nabídek, kde zvažuje jako hlavní rozhodující ukazatel poměr kvalita a cena. Protože se nabídky těchto dodavatelů v různých obdobích mění, mění tato firma i svého dodavatele.

Způsob krytí hmotných dodávek

Hmotné dodávky jsou zajišťovány podle aktuální potřeby výroby, která reaguje na konkrétní potřeby zákazníků.

7.4.4 Náklady na hmotné dodávky

Jak na nově pořízeném, tak i na stávajícím CNC stroji se opracovávají různé druhy plechů. V závislosti na jejich tloušťce se mění rychlost opracování tohoto materiálu. To sebou nese také změnu ve vyčíslení nákladů na toto zpracování, neboť čím je plech tenčí, tím je rychlost opracování vyšší.

Odhad nákladů na hmotné dodávky jednotlivě

Odhad nákladů na hmotné dodávky při předpokládané spotřebě 4 t plechového materiálu za den a roční spotřebě 960 t činí přibližně 294 tis. Kč za den. V této částce jsou zahrnuty náklady na materiál, náklady na spotřebu elektrické energie a v neposlední řadě náklady na tzv. kooperace. Spotřeba elektrické energie se pohybuje kolem 55 000 kW za měsíc, což odpovídá nákladům ve výši 90 000 Kč za měsíc. Přičemž průměrná cena 1 kg plechu činí 36 Kč a průměrná cena 1 kW/hod činí 1,63 Kč.

*Tab. 9. Odhad nákladů na hmotné dodávky
jednotlivě*

Náklady na hmotné dodávky	Den	Rok
Dodávka materiálu (v t)	4	960
Dodávka (v tis. Kč)	144	34 560
Spotřeba energie (v kW)	2 750	660 000
Spotřeba energie (v tis. Kč)	4,483	1 075,8
Kooperace (v tis. Kč)	145	34 804

Odhad nákladů na hmotné dodávky celkem

Tab. 10. Odhad nákladů na hmotné

dodávky celkem

Náklady na hmotné dodávky (v tis. Kč)	Den	Rok
Náklady na dodávky celkem	293,5	70 440

7.5 Lokalita výstavby a vliv na životní prostředí

Projekt je v souladu se zákonem č. 100/2001 - Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí).

Nepatří totiž svou podstatou mezi vymezené záměry v rámci výše uvedeného zákona, jejichž provedení by mohlo závažně ovlivnit životní prostředí. Není proto nutné žádat o vydání rozhodnutí, popřípadě konat opatření podle zvláštních předpisů.

K žádné nové výstavbě v rámci tohoto projektu docházet nebude, neboť nově pořízený stroj bude umístěn do stávajících provozních prostor firmy Kovostal, s.r.o.

7.6 Technické řešení projektu

7.6.1 Provozní program a rozsah činnosti

Provozní program a rozsah činnosti při zavedení nového CNC stroje s laserovým paprskem do výroby umožní zkvalitnění a zefektivnění celého výrobního procesu. Pokud tento provozní program rozdělím na jednotlivé cykly, pak by posloupnost těchto činností nejlépe vyjadřovalo následující schéma. (Obr. 3.)



Obr. 3. Provozní cyklus

1. Provozní cyklus - nákup a skladování

Nákup a skladování probíhá podle platné vnitropodnikové směrnice. Na základě zákaznických objednávek, zakázkových listů nebo žádanky, objednává referent zásobování potřebné materiály, suroviny či komponenty. Využívá se zde systém materiálového plánování a řízení dle potřeb zákazníka, tedy tzv. *systémy tahu*. Po řádné přejímce těchto vstupů, jak po stránce množství, tak i kvalitativní, dochází k jejich uskladnění. Skladování se provádí ve skladech k tomu určených – podle charakteristiky materiálů, aby byly dodrženy bezpečnostní a hygienické normy a předpisy.

2. Provozní cyklus - výroba

Výroba je plánována a upřesňována dle požadavků zákazníků. Dle počtu objednávaných kusů sedaček a specifického provedení je propočtena materiálová potřeba a jsou vytištěny materiálové výdejky, na základě kterých probíhá uvolňování materiálů ze skladu do výroby. Vstupní materiál je zpracován v procesu výroby a odváděn do skladu ve formě jednotlivých částí a komponent konkrétního typu sedačky. V dalším kroku následuje sestavení sedaček do jednoho funkčního celku.

3. Provozní cyklus - skladování, doprava

Skladování – skladovací prostory této společnosti nejsou příliš velké, neboť firma reaguje na konkrétní potřeby zákazníků, což ji umožňuje tyto skladovací prostory minimalizovat a tím také uspořit značnou část nákladů. Ke skladování hotových výrobků dochází jen

k překlenutí času, než je objednávka zcela vyrobena. Po ukončení výroby poslední sedačky se celá zakázka dopraví na místo určení ze strany zákazníka a tyto objednané sedadla jsou pak montovány na své konečné místo.

7.6.2 Výběr technologie pro provoz

Nový vysoce výkonný CNC stroj, který firma hodlá zakoupit bude využit při řezání materiálů náročných na přesnost zhotovení. Technologie, kterou se díky tomuto stroji může firma zařadit mezi výrobce s pověstí podniku o vysoké kvalitě zpracování, využívá laserového paprsku, který zaručuje přesnost řezu materiálu na 0,01 mm. Na tomto stroji se bude zpracovávat především plechový materiál různých velikostí a tloušťky.

Vliv technologie na životní prostředí

Díky již zmíněné přesnosti, s kterou bude nově pořízený stroj řezat potřebné materiály, dojde k minimalizaci odpadu, a tedy také potenciální zátěži na životní prostředí. Zde je nutné zmínit, že firma se snaží o co nejpřívětivější chování k našemu životnímu prostředí, neboť je schopna splnit i ty nejpřísnější platné environmentální směrnice. Všechn odpadový materiál je likvidován v souladu s těmito platnými normami.

Výrobci a dodavatelé technologie

Nový CNC stroj bude pořízen od dodavatele, se kterým má firma již dřívější dobré zkušenosti, neboť jí tato firma už obdobný stroj dodávala. Jedná se o japonskou firmu AMADA. Využití služeb této firmy sebou nese také několik výhod, a to především zjednodušení servisu a případných oprav, dodávka náhradních dílů a také určité cenové zvýhodnění pro stálého zákazníka.

Charakteristika navrhované technologie

CNC stroj pracuje na podkladě nainstalovaného softwaru, ve kterém kvalifikovaný programátor navrhne podobu vyřezávaného dílu a tento stroj ho podle zadání programátora vypálí.

Hlavní předností využití tohoto CNC stroje ve výrobě je maximální přesnost, se kterou tento stroj pracuje, což zajišťuje vysokou kvalitu výroby. Důležitou předností je samotný fakt, že již vlastnictví a využívání tohoto stroje vypovídá o vysoké image a postavení firmy. Tento stroj je velmi nákladný a jeho pořízení si nemůže dovolit každý podnik.

7.6.3 Postup přípravy projektové dokumentace a přípravy stavby

Základním krokem pro zhotovení projektové dokumentace je shromáždění podkladů nutných pro zhotovení kvalitního projektu. Jde především o kapacitní propočty, výpočty návratnosti a výnosnosti zamýšlené investice.

Tento projekt je určený k nákupu nového výrobního zařízení, které se umístí do stávajících prostor firmy a není tedy potřeba stavba další budovy.

7.6.4 Výběr strojů a zařízení

V rámci projektu bude zakoupen nový vysoce výkonný CNC stroj, který nebude potřebovat žádné další stroje a zařízení. Bude disponovat jen příslušenstvím, které bude dodáno jako součást pořízeného stroje.

7.6.5 Stavební práce

Není potřeba provádět žádné stavební práce, neboť projekt je určen pouze na nákup nového CNC stroje, který bude umístěn ve stávajících výrobních prostorách.

7.6.6 Opravy a údržba

Případné opravy budou prováděny dodavatelskou firmou AMADA. Běžná údržba stroje bude prováděna zaměstnanci firmy Kovostal, s.r.o., kteří k této činnosti budou náležitě vyškoleni.

7.6.7 Odhad celkových investičních nákladů

Odhad celkových investičních nákladů počítá s náklady určenými především na pořízení CNC stroje včetně jeho montáže a instalace do výrobních prostor firmy.

Tab. 11. Odhad celkových investičních nákladů

Odhad investičních nákladů	Náklady (v tis. Kč)
Nákup technologie	0
Nákup strojů a zařízení	8 250
Stavební a montážní práce	301
Celkové investiční náklady	8 551

Odhad nákladů na nákup technologie

Technologie zpracování je dána softwarovým vybavením stroje, které vyhovuje potřebám zajištění plynulé výroby.

Odhad investičních nákladů na stroje a zařízení

Jak již bylo zmíněno pořizovací cena tohoto stroje činí 8 250 tis. Kč.

Odhad investičních nákladů na stavební a montážní práce

Stavební práce v rámci tohoto projektu nebudou nutné. Co se týče montážních prací souvisejících s uvedením stroje na své místo a jeho zavedením do výroby byly již v minulosti odhadnuty náklady na 10 000 euro. Přepočet eura na koruny je proveden podle průměrného kurzu eura za první dva měsíce letošního roku, tedy 30,10 Kč/euro.

7.7 Organizační a režijní náklady výstavby a provozu

7.7.1 Organizace projektu

Předmětem realizace projektu je nákup nového CNC s laserovým paprskem, který umožní zkvalitnění a zefektivnění výroby a zároveň posílí konkurenční schopnost firmy Kovostal, s.r.o.

7.7.2 Vedení a organizace provozu

Organizační struktura firmy Kovostal, s.r.o. má podobu vertikální, tzn. že řízení a přidělování kompetencí probíhá shora dolů. (viz. PI)

Výroba na novém CNC stroji bude prováděna v hlavní výrobní hale. Plynulou činnost provozu zabezpečuje provozní vedoucí. Samotnou obsluhu stroje zajišťuje 6 pracovníků, kteří mají na starosti také přísun materiálu k opracování a přepravu zpracovaných částí zpět do skladu. Tito obsluhující pracovníci pracují ve třech směnách.

7.7.3 Režijní náklady

Přehled hlavních režijních nákladů

Mezi hlavní režijní náklady předkládaného projektu patří náklady na:

- ☐ energii,
- ☐ opravu a údržbu,
- ☐ přímé mzdy pracovníků.

Odhad režijních nákladů po dobu odepisování stroje

Odhad režijních nákladů počítá s meziročním zvýšením nákladů o 5%.

Tab. 12. Odhad režijních nákladů po dobu odpisování stroje

Náklady v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Energie	1 076	1 130	1 187	1 246	1 308
Opravy a údržba	500	525	551	579	608
Mzdové náklady	14 000	14 700	15 435	16 207	17 017

Odhad režijních nákladů celkem

Tab. 13. Odhad režijních nákladů celkem

Náklady v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Celkem	15 576	16 355	17 173	18 032	18 933

Projekce režijních nákladů v čase

Tab. 14. Projekce režijních nákladů v čase

V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009
Energie	1 076	1 130	1 187	1 246	1 308
Opravy a údržba	500	525	551	579	608
Mzdové náklady	1 063	1 117	1 172	1 231	1 292

Mzdové náklady jsou zde kalkulovány pouze na pracovníky, kteří CNC stroj přímo obsluhují a zabezpečují plynulost materiálu. Celkem je tedy zapotřebí 6 pracovníků z celkových 79 zaměstnanců. Přičemž při výpočtu vycházím z údajů z roku 2003, tedy z údajů poslední známe účetní uzávěrky.

7.8 Vlastníci a zaměstnanci

V současné době má firma 94 zaměstnanců. Vrcholové řízení společnosti zajišťují 2 společníci a zároveň jednatelé firmy. Z celkového počtu zaměstnanců jsou 16 osob technicko-hospodářští pracovníci a 78 pracovníků ve výrobním procesu.

Nezbytnou součástí personální politiky této firmy je tvorba vhodných pracovních podmínek s důrazem na ochranu a bezpečnost práce a také technické vybavení v provozních prostorách, které odpovídá modernímu technologickému standardu.

7.8.1 Požadavky na odbornost

Požadavky na odbornost pracovníků přicházejících do styku s CNC strojem jsou předem stanoveny. Programátor CNC stroje musí ovládat nainstalovaný software tohoto stroje, aby byl schopen navrhnout jakýkoliv požadovaný tvar, který je potřeba na CNC stroji vyřezat. Naproti tomu obsluhující pracovníci se musí sami orientovat v základních krocích při spouštění a obsluze tohoto stroje, což vyžaduje alespoň minimální znalost práce na počítači.

7.8.2 Mzdové a ostatní náklady

Podrobný přehled mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a sociálních nákladů je popsán v tab. 12. Souhrn těchto nákladů tvoří hodnotu celkových osobních nákladů.

Tab. 15. Osobní náklady (v tis. Kč)

V tis. Kč	1999	2000	2001	2002	2003
Počet zaměstnanců (včetně řídících)	57	70	74	76	79
Mzdové náklady	7 972	9 689	11 364	11 580	13 376

Náklady na sociální zabezpečení	2 529	3 375	3 940	4 044	4 658
Sociální náklady	94	116	193	199	291
Osobní náklady celkem	10 595	13 180	15 497	15 823	18 325

7.9 Harmonogram realizace projektu

7.9.1 Časový a nákladový plán realizace projektu

Časový harmonogram jednotlivých realizačních kroků spolu s nákladovým plánem realizace projektu byl zpracován pomocí programu MS Projekt. Konečné výstupy časového a nákladového plánu jsou součástí příloh této diplomové práce.

7.10 Finanční analýza a potřeba investičních prostředků

7.10.1 Zaměření a cíle finanční analýzy

Podle výsledků finanční analýzy z minulých let se firma Kovostal, s.r.o. dá hodnotit jako podnik s efektivním hospodařením a stabilním růstem. Jak každý člověk i s tím nejmenším množstvím zkušeností z podnikání jistě ví, není v podnikatelském prostředí nikdy nic jisté. O tom se na vlastní kůži přesvědčila i tato firma, kdy jeden z jejích hlavních odběratelů zbankrotoval, a způsobil tak této firmě značné problémy. Naštěstí tuto nepředvídatelnou událost firma zvládla, a i když to zpomalilo a zkomplikovalo její potenciální růst, je dnes bohatší o mnoho cenných zkušeností i v takto kritických situacích.

Při tvorbě strategického plánu na nejbližší období a hledání nejvhodnějšího řešení, které by mělo podpořit budoucí růst tohoto podniku a současně zvýšit jeho konkurenceschopnost, firma vyhodnotila jako nejvyšší prioritu nahrazení stávajícího zastaralého stroje novým CNC strojem. Tato investice by pro podnik jako celek měla znamenat především zefektivnění výrobního procesu s poklesem nákladů na opravy a údržbu zastaralého stroje a upevnění pozice této firmy ve svém oboru podnikání.

Současně při zohlednění případných rizik se firma rozhodla pro financování této investice z více zdrojů. Nejdůležitějším zdrojem financování se v tomto případě stane bankovní úvěr, který v sobě zahrnuje i část nákladů, které budou v případě schválení projektu proplaceny ze strany Evropské unie. Menší finanční část této investice zamýšlí firma financovat z vlastních zdrojů, neboť předpokládá v dalších letech dosažení přijatelné úrovně disponibilního zisku.

Při propočtech potřebných finančních prostředků na investici se vycházelo z aktuálních sazeb na finančním trhu. Projekt je realizován v režimu minimálních nákladů.

7.10.2 Celkové investiční náklady

Celkové investiční náklady vycházejí z předpokládaného odhadu investičních nákladů vynaložených v rámci tohoto projektu popsaného v předcházejících kapitolách.

Tab. 16. Přehled celkových investičních nákladů (v tis. Kč)

Položky nákladů	Neuznatelné výdaje (v tis. Kč)	Uznatelné výdaje (v tis. Kč)
Projektová dokumentace	0	x
DPH pořízeného CNC stroje (19%)	1 320	x
Neuznatelné výdaje celkem	1 320	
Demontáž starého stroje	x	50
Přípravné práce - úprava haly	x	50
Pořízení nového CNC stroje	x	6 930
Doprava stroje	x	25
Montáž stroje ve výrobní hale	x	301
Školení obsluhujících pracovníků	x	10
Inzerce	x	50
Uznatelné náklady celkem	x	7 416
Celkové investiční náklady	8 736 tis. Kč	

7.10.3 Celkové provozní náklady

Celkové provozní náklady jsou dány součtem všech provozních komponent tak, jak jsou nastaveny v předcházejících kapitolách.

Tab. 17. Celkové provozní náklady (v tis. Kč)

Položky nákladů	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Materiálové náklady	34 560	36 288	38 102	40 007	42 007	44 107
Spotřeba energie	1 076	1 130	1 187	1 246	1 308	1 373
Kooperace	34 804	36 544	38 371	40 290	42 305	44 420
Opravy a údržba	500	525	551	579	608	638
Osobní náklady	18 500	19 425	20 396	21 416	22 487	23 611
Celkové provozní náklady	89 440	93 912	98 607	103 538	108 715	114 149

7.10.4 Financování projektu

Zdroje financí

Při financování investičního záměru na nákup nového CNC stroje se bude společnost opírat o finanční produkty pod záštitou ČSOB, dále o své vlastní zdroje a v neposlední řadě o finanční podporu ze strukturálních fondů Evropské unie na podporu malého a středního podnikání.

Při způsobu financování pomocí bankovního úvěru firma využije nabízející se možnosti spolupráce s bankou ČSOB, která na svých internetových stránkách informuje o možné finanční podpoře při poskytování úvěru na projekty částečně financované Evropskou unií. Takto získaná finanční podpora na realizaci projektu od výše jmenovaného bankovního ústavu se bude skládat ze dvou finančních produktů. Z překlenovacího úvěru, který bude sloužit na úhradu těch uznatelných nákladů projektu, které budou následně splaceny dotací z fondů Evropské unie. A z investičního úvěru, který bude sloužit na úhradu těch uznatelných nákladů projektu, které nejsou pokryty ani dotací ani vlastními zdroji klienta.

Při čerpaní investičního úvěru je předpoklad výše úrokových nákladů na úrovni 6,5 % p. a. a doba splácení a fixace tohoto úroku na 4 roky. (Vychází se z úrokových sazeb pro malé a střední podniky u ČSOB).

Peněžní toky projektu

Při odhadu příjmů projektu se vychází z poslední známých údajů v rámci roční uzávěrky za rok 2003. Uvedené výše tržeb jsou navýšeny o 5 % jako reakce na meziroční nárůst cen. Výše odpisů odpovídá 2. odpisové skupině a době odepisování 5 let. Byla použita rovnoměrná metoda odepisování a vycházelo se z pořizovací ceny stroje snížené o poskytnutou dotaci ze strukturálních fondů Evropské unie. Tento postup je dán zákonem o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. s následnou novelizací.

Tab. 18. Příjmy projektu (v tis. Kč)

Příjmy projektu (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby (po zavedení stroje)	99 998	104 480	109 201	114 713	120 501	126 579
Odpisy (nového stroje)	x	517,572	1046,91	1046,91	1046,91	1046,91
Příjmy celkem	99 998	104 998	110 248	115 760	121 548	127 626

Výdaje projektu tvoří součet celkových investičních a provozních nákladů, jejichž jednotlivé části byly popsány v předcházejících kapitolách. Dále jsou pak výdaje projektu zatíženy splátkami překlenovacího a investičního úvěru a taky zákonnou povinností placení daně z příjmu.

Tab. 19. Výdaje projektu (v tis. Kč)

Výdaje projektu (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Investiční výdaje	8 736	x	x	x	x	x
Provozní výdaje	89 440	93 912	98 607	103 538	108 715	114 149
Splátka investičního úvěru	x	1286,466	1286,466	1286,466	1286,466	x

Splátka překlenovacího úvěru z dotace z EU	x	2224,800	x	x	x	x
Daň z příjmu	3 181	3 340	3 507	3 682	3 866	4 059
Výdaje celkem	101 357	100 764	103 401	108 507	113 868	118 208

Výsledný Plán peněžních toků projektu od roku 2005 do roku 2010, kdy končí doba odepisování nově pořízeného CNC stoje, zachycuje Tab. 17.

Tab. 20. Plán peněžních toků – Cash flow firmy Kovostal, s.r.o. (v tis. Kč)

Příjmy a výdaje projektu (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Příjmy	99 998	104 998	110 248	115 760	121 548	127 626
- Výdaje	101 357	100 764	103 401	108 507	113 868	118 208
- Investice	-8 250	x	x	x	x	x
+/- Překlenovací úvěr	2 224,80	-2 224,80	x	x	x	x
+/- Investiční úvěr	4 000	-1286,5	-1286,5	-1286,5	-1286,5	x
+ Odpočet DPH	1 320	x	x	x	x	x
CASH FLOW	-2064,20	722,60	5 560,30	5 966,68	6 393,69	9 418

7.10.5 Hodnocení finanční stability projektu

Z plánu peněžních toků projektu je zřejmé, že se tento projekt dá nazvat jako finančně stabilní. Není zde vykázána žádná známka rostoucí zadluženosti tohoto projektu. Je nutné ovšem podotknout, že tento projekt respektive plán peněžních toků nebere v úvahu celkové hospodaření firmy, což sebou nese další položky nákladů, takže konečný výsledek peněžního toku této firmy není vždy v těchto konkrétních hodnotách.

Ovšem předmětem tohoto projektu není hodnocení celkového hospodaření firmy Kovostal, s.r.o., nýbrž posouzení reálnosti projektu investice do pořízení nového vysoce výkonného CNC stoje, který bude jistě znamenat strategický rozvoj této firmy v nejbližší budoucnosti.

7.11 Finanční a ekonomické hodnocení

7.11.1 Hodnocení ekonomické efektivnosti

Při hodnocení ekonomické efektivnosti projektu je třeba si vymezit důležité předpoklady:

- časové období hodnocení projektu nesmí přesáhnout dobu životnosti HIM,
- při stanovování NPV (čisté současné hodnoty) je nutné jasně označit období, ke kterému je čistá současná hodnota vztažena a zároveň označit použitou diskontní sazbu,
- u čisté současné hodnoty a vnitřní míry návratnosti je počítáno s peněžními toky, u doby návratnosti se zisky.

Vnitřní míra návratnosti IRR (Internal Rate of Return)

IRR je taková úroková míra, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům.

Při výpočtu vnitřní míry návratnosti IRR se vychází z níže uvedeného vzorce:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N) \quad (3)$$

kde: i_N ...je diskontní sazba, při níž je NPV kladná,

i_V ...je diskontní sazba, při níž je NPV záporná.

Tab. 21. Vnitřní míra návratnosti IRR

Použitá diskontní sazba	NPV _N (v tis. Kč)	NPV _V (v tis. Kč)	IRR (v %)
$i_N = 6,5 \%$	19 060,84	x	149,27
$i_V = 150\%$	x	-97,41	

Vnitřní míra návratnosti IRR tohoto projektu je téměř 150 %, nebo-li tuto výši úroku by měla tato investice přinést.

Na první pohled by se mohlo zdát, že tato výnosová míra investice je příliš vysoká až nereálná. Ovšem konkrétní příklady z praxe nám dokazují, že vypočtená vysoká hodnota tohoto ukazatele nemusí znamenat vždy jeho vysokou výnosnost. Proto je v těchto případech nutné počítat také jiné ukazatele, které nám poskytnou přesnější obraz reality.

Čistá současná hodnota NPV (Net present value)

Čistá současná hodnota je rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice (CF_t) a kapitálovým výdajem (případně diskontovaným kapitálovým výdajem, pokud se tento výdaj uskutečňuje v delším časovém období).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (4)$$

Čistá současná hodnota při diskontní sazbě $i = 6,5 \%$ je 19 060,84 tis. Kč. Při výpočtu se vychází z diskontované hodnoty Cash flow (viz. Tab. 17) po období odepisování stroje tj. 2005 – 2010.

Protože je čistá současná hodnota kladná, lze označit tento projekt jako přijatelný, neboť je schopen zaručit požadovanou míru výnosu a v konečném důsledku zvýšit tržní hodnotu podniku.

Doba návratnosti

Doba návratnosti investičního projektu je doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí, zjednodušeně ze svých zisků po zdanění a odpisů. Čím kratší je doba návratnosti, tím je investice hodnocena příznivěji.

Tab. 22. Doba návratnosti

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	104 998	110 248	115 760	121 548	127 626
Náklady	100 764	103 401	108 507	113 868	118 208
Zisk	4 234	6 847	7 253	7 680	9 418
Daň 26%	1780,17	1885,83	1996,85	2448,58	1100,81
Odpisy	517,572	1046,91	1046,91	1046,91	1046,91
Čistý zisk + odpisy	3 651	6 114	6 414	6 730	8 016
Kumulace upraveného zisku	3 651	9 764	16 178	22 909	30 925

Celkové investiční náklady projektu jsou 8 736 tis. Kč. Doba návratnosti této investice pro firmu Kovostal, s.r.o. tedy je 1 rok a 61 dnů.

7.11.2 Odhad rizika a analýza citlivosti

Analýza a řízení rizik

Pro téměř všechny výrobní či nevýrobní podniky znamená asi nejvyšší riziko při podnikání náhlý pokles tržeb s vyhlídkou jejich dalšího poklesu. Není tomu jinak i u této obchodní společnosti. Již dříve se Kovostal, s.r.o. potýkal s problémy, které mu přinesla náhlá změna předpokládaných příjmů, a to buď kvůli neustále se měnícímu kurzu eura, kdy posilování české koruny firmu stálo již nemalou část tržeb, či kvůli nesolventnosti odběratelů a jejich následnému bankrotu.

Tyto dvě výše uvedené příčiny poklesu tržeb pro firmu Kovostal, s.r.o. vždy znamenaly a v nejbližší budoucnosti asi budou znamenat potencionálně nejvyšší riziko jejího podnikání.

Firma už věnovala mnoho svého času zkoumáním, jak těmito dvěma stále přítomným hrozbám svého podnikání zabránit. V posledních letech svého působení se pro zajištění určité úrovně tržeb rozhodla pronikat v co možná nejvyšší míře na nové trhy, aby tak eliminovala závislost na úzkém okruhu zákazníků.

Podstatná je ovšem skutečnost, že firma při realizaci každé rozsáhlejší zakázky, např. vybavení sportovního stadionu plastovými sedačkami, investuje do jejího včasného a přesného uskutečnění značnou část svých zdrojů, což se v případě nesolventnosti odběratele pro ni může stát velmi zničující. Částečná eliminace tohoto rizika se nabízí v několika předběžných peněžních zálohách, kterými se odběratel již v průběhu výroby podílí na své investici a snižuje tak úroveň nákladů, které jsou jinak v dočasné režii výrobce.

Analýza citlivosti

Následující analýza citlivosti bude vycházet z výše uvedeného peněžního toku firmy Kovostal, s.r.o. (viz Tab. 17.). Ve dvou krocích budou navýšeny o jedno procento hodnoty příjmů a výdajů. Posoudí se vliv této změny na sledované ukazatele tj. ukazatele čisté současné hodnoty a doby návratnosti. Ukazatel vnitřního výnosového procenta bude vynechán, aby nedocházelo ke zbytečnému zkreslení výsledků.

V prvním kroku je posuzován vliv zvýšení příjmů o 1 % na konečný výsledek peněžního toku (viz Tab. 20).

Tab. 23. Analýza citlivosti – změna hodnoty příjmů v peněžním toku

Příjmy a výdaje projektu (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Příjmy	100 998	106 048	111 350	116 918	122 764	128 902
- Výdaje	101 357	100 764	103 401	108 507	113 868	118 208
- Investice	-8 250	x	x	x	x	x
+/- Překlenovací úvěr	2 224,80	-2 224,80	x	x	x	x
+/- Investiční úvěr	4 000	-1286,5	-1286,5	-1286,5	-1286,5	x
+ Odpočet DPH	1 320	x	x	x	x	x
CASH FLOW	-1 064,22	1 772,58	6 662,77	7 124,29	7 609,18	10 694

Tato jedno procentní změna vstupní hodnoty příjmů má za následek více než 50-ti % zvýšení peněžního toku v prvním roce. V dalších letech se toto zvýšení hladiny peněžního toku firmy Kovostal, s.r.o. pohybuje přibližně kolem 1 000 tis. Kč.

Tab. 24. Změna ukazatele čisté současné hodnoty při 1 %-ní změně příjmů

Diskontní sazba (i v %)	i = 6,5	i = 20	i = 50	i = 100	i = 125	i = 150
Čistá současná hodnota NPV (v tis. Kč)	24 499,8	13 702,3	5 400,6	1 594,03	954,4	588,4

Změna ukazatele čisté současné hodnoty v závislosti na změně výchozích hodnot příjmů značí téměř 30-ti % nárůst tohoto ukazatele u diskontní sazby $i = 6,5$ %. Při dílčích výpočtech u ostatních diskontních sazeb se toto zvýšení čisté současné hodnoty postupně snižuje.

Tab. 25. Změna ukazatele doby návratnosti při 1 %-ní změně příjmů

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	106 048	111 350	116 918	122 764	128 902
Náklady	100 764	103 401	108 507	113 868	118 208
Zisk	5 284	7 949	8 411	8 896	10 694
Daň 26%	1373,81	2066,81	2186,80	2312,88	2780,40
Odpisy	517,57	1046,91	1046,91	1046,91	1046,91
Čistý zisk + odpisy	4 428	6 929	7 271	7 630	8 960
Kumulace upraveného zisku	4 428	11 357	18 628	26 258	35 218

Při uvažované 1 %-ní změně příjmů a celkových investičních nákladech projektu 8 736 tis. Kč se původní doba návratnosti této investice pro firmu Kovostal, s.r.o. změnila na 1 rok a 136 dnů z původního 1 roku a 61 dnů. Tato změna sice na rozdíl od předcházejících dvou pozitivních změn tak potěšující není, ale toto zvýšení doby návratnosti se pořád pohybuje na velmi nízké hranici, takže podle mého názoru nemusí docházet ke zbytečným předčasným obavám.

V dalším kroku je zkoumán vliv zvýšení výdajů o 1 % na konečný výsledek peněžního toku (viz Tab. 23).

Tab. 26. Analýza citlivosti – změna hodnoty výdajů v peněžním toku

Příjmy a výdaje projektu (v tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Příjmy	99 998	104 998	110 248	115 760	121 548	127 626
- Výdaje	102 371	101 772	104 435	109 592	115 007	119 390
- Investice	-8 250	x	x	x	x	x
+/- Překlenovací úvěr	2 224,80	-2 224,80	x	x	x	x
+/- Investiční úvěr	4 000	-1286,5	-1286,5	-1286,5	-1286,5	x
+ Odpočet DPH	1 320	x	x	x	x	x
CASH FLOW	-3 077,77	-285,04	4 526,29	4 881,61	5 255,01	8 236

Zvýšení položky výdajů nám v peněžním toku firmy Kovostal, s.r.o. nabralo zcela opačný směr. Hodnota cash flow této firmy byla snížena v prvním roce sledování o téměř 50 %. V dalších letech je tento pokles přibližně konstantní a pohybuje se na opět na úrovni 1 000 tis. Kč.

Tab. 27. Změna ukazatele čisté současné hodnoty při 1%-ní změně výdajů

Diskontní sazba (i v %)	i = 6,5	i = 20	i = 50	i = 100	i = 125	i = 150
Čistá současná hodnota NPV (v tis. Kč)	13 880,1	6 688,4	1 541,9	-446,4	-681,8	-774,5

Při posouzení vlivu změny úrovně výdajů v peněžním toku lze zjistit také pokles čisté současné hodnoty, která dosahuje záporných hodnot již v případě diskontní sazby 100 %. Z toho vyplývá, že vnitřní míra výnosnosti by zde nebyla již tak vysoká. Ale pohybovala by se pod hranicí 100 %. Celkově však vytváří projekt pořád kladnou současnou hodnotu, tzn. je stále přijatelný, neboť stále může firmě zaručit zvýšení tržní hodnoty podniku.

Tab. 28. Změna ukazatele doby návratnosti při 1%-ní změně výdajů

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	104 998	110 248	115 760	121 548	127 626
Náklady	101 772	104 435	109 592	115 007	119 390
Zisk	3 226	5 813	6 168	6 542	8 236
Daň 26 %	838,83	1511,32	1603,71	1700,79	2141,24
Odpisy	517,57	1046,91	1046,91	1046,91	1046,91
Čistý zisk + odpisy	2 905	5 348	5 611	5 888	7 141
Kumulace upraveného zisku	2 905	8 253	13 865	19 752	26 894

Při posouzení změny ukazatele doby návratnosti v důsledku navýšení výchozích hodnot nákladů dochází ke změně této původní doby na 2 roky a 31 dnů. I když je tato nová doba návratnosti téměř o rok delší, je podle mého názoru stále velmi nízká, a tak není nutné předem tento projekt zavrhnout.

V rámci výše uvedené analýzy citlivosti je zřejmé, že zvýšení položek příjmů v peněžním toku firmy Kovostal, s.r.o. má pozitivní vliv na všechny sledované ukazatele. Naopak navýšení položek výdajů v peněžním toku této firmy působí opačným směrem. Hodnota cash flow se v tomto případě postupně snižuje. Snižuje se také úroveň dosažené čisté současné hodnoty a v neposlední řadě se prodlužuje doba návratnosti této investice. Důležitý je ovšem fakt, že tento pokles není vůbec zásadní. Projekt stále zůstává přijatelný, neboť sebou nese schopnost zvyšovat tržní hodnotu podniku a v konečném důsledku nabízí zvýšení konkurenceschopnosti tohoto podniku.

7.11.3 Vyjádření zhotovitele studie proveditelnosti

Hlavním záměrem předkladatele projektu je zvýšit konkurenceschopnost podniku díky realizaci investice do nového vysoce výkonného CNC stroje v rámci strategického rozvoje podniku Kovostal, s.r.o.

Konečným výsledkem zavedení tohoto nově pořízeného stroje dojde ke zefektivnění výrobního procesu a zvýšení rychlosti reakce podniku na konkrétní a aktuální přání svých zákazníků.

Předkládaný projekt v žádném případě nebude působit negativně na zaměstnanost v regionu, ani žádným způsobem nepoškodí životní prostředí. Z ekonomického hlediska upevní pozici této firmy na stále se rozšiřujícím trhu v České republice i v zahraničí.

Investice je nezbytná pro zajištění konkurenceschopnosti podniku Kovostal, s.r.o. a s tím související přežití podniku. Nerealizování tohoto projektu by mohlo vést v konečném důsledku k ohrožení, jak pozice této firmy na trhu kovovýroby a na trhu s plastovými a jinými druhy sedaček, tak také na regionální zaměstnanost. Projekt bude realizován jednak z vlastních zdrojů společnosti, a také s využitím bankovních úvěrů.

Vzhledem k výše uváděným důvodům realizaci projektu doporučuji.

8 ZÁVĚREČNÁ SHRUTÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY KOVOSTAL, S.R.O.

Tato diplomová práce je zaměřena na strategický rozvoj podniku Kovostal, s.r.o. prostřednictvím nákupu nového vysoce výkonného CNC stroje, který by měl ve firmě nahradit stávající nedostatečné výrobní zařízení a tím přispět ke zefektivnění celého výrobního procesu. Právě na strategický rozvoj malých a středních podniků beze zřetel strukturální politika Evropské unie, která se zavázala finančně podpořit projekty vedené tímto směrem.

Z tohoto důvodu je tato práce vytvořena jako projekt pro získání finanční podpory na pořízení nového CNC stroje ze strukturálních fondů Evropské unie, který nejenže přispěje ke zlepšení pozice této firmy na trhu kovovýroby, ale přispěje ke zlepšení celkové konkurenceschopné pozice podniku.

Společnost si je současně vědoma důrazu, s jakým jsou kladeny nároky na splnění podmínek pro získání finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie směrem k ochraně životního prostředí, dostatečné zaměstnanosti a rozvoje regionu. Proto zde mohu s jistotou říci, že předkládaný projekt v žádném případě nebude působit negativně na zaměstnanost v regionu, ani žádným způsobem nepoškodí životní prostředí.

Konečná realizace tohoto projektu, která umožní rychlejší reakci na přání a potřeby zákazníků, a tím přispěje k jejich širší spokojenosti je stěžejním doporučením, které si dovoluji vyjádřit jako návrh pro zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti v blízké budoucnosti.

Při současném ohlédnutí po aktuální pozici této firmy v rámci odvětví, kterou částečně vystihuje SWOT analýza uvedená v této práci se ukazuje, že firma Kovostal s. r. o. vystupuje jako dobře řízený podnik se značnou orientací na kvalitu svých výrobků a na

přání svých zákazníků. Rezervy tohoto podniku spočívají v přílišné orientaci na stejné trhy a ne příliš velká snaha při pronikání na trhy nové.

Proto bych v dalším návrhu na zvýšení konkurenceschopnosti neměla opomenout zdůraznit, aby se firma Kovostal, s.r.o. nebála rozšířit ambice svého působení na doposud nové nevyzkoušené odbytové trhy, neboť i tato snaha může přispět k posílení její konkurenčně schopné pozice.

V rámci této práce byla zmíněna také skutečnost, že firma Kovostal, s. r. o. nemůže zcela zabránit kopírování své produkce ze strany konkurentů. Důležité podle mého názoru je ovšem přijmout alespoň částečná preventivní opatření, která tomuto jevu zabrání. Jako konkrétní řešení této situace bych doporučovala přímé konzultace o technických parametrech výrobků jen v okruhu svých zákazníků a nejužších spolupracovníků.

Podnik Kovostal, s.r.o. by se měl také více zaměřit na marketingovou činnost s cílem vyzdvihnout svých kvalitních výrobků za přiměřenou cenu, a tím by současně eliminoval vliv své bezprostřední konkurence prodávající sice za cenu nižší, ale s produkcí podstatně méně kvalitní.

Pokud se tomuto podniku realizace výše uvedených kroků v budoucnu alespoň částečně podaří, budu moci s jistotou říci, že firma Kovostal, s.r.o. patří mezi podniky, jejichž konkurenčně silná pozice je na vysoké úrovni.

ZÁVĚR

Co říci závěrem, ve firmě Kovostal, s.r.o. zpracovávám veškeré své práce již od prvního ročníku studia. Proto mohu myslím odpovědně říci, že se jedná o firmu velmi solventní s kvalitní řídicí a hospodářskou základnou, která téměř ve všech letech svého podnikání dosahovala velmi dobrých ekonomických výsledků. Právě z toho důvodu, tedy aby tento podnik byl úspěšný i v letech nadcházejících, je nutné aby se začal zabírat myšlenkou dalšího strategického rozvoje.

Při analýze aktuálních projektových příležitostí tohoto podniku ve všech možných oblastech rozvoje se jako nejaktuálnější a zároveň nejoptimálnější varianta jeví varianta strategického rozvoje formou pořízení nového vysoce výkonného CNC stroje. Toto nově pořízené výrobní zařízení s přesností laserového řezu 0,01 mm nejenže nahradí stávající výrobní zařízení, které je již zastaralé a znamená pro firmu stále vyšší náklady na opravy a údržbu nutné k zajištění provozu tohoto zařízení, ale bude pro firmu znamenat především zefektivnění výrobního procesu prostřednictvím rychlejšího a především vysoce kvalitního zpracování zakázek, čímž podpoří zejména spokojenost svých zákazníků.

V rámci tohoto projektu je počítáno s využitím dvou finančních produktů u ČSOB, které se skládají z překlenovacího úvěru do doby vyplacení dotace a investičního úvěru s dobou splácení 4 roky, která bude již v pravidelných splátkách splácena z příjmů dlužníka. Dále bude tato investice hrazena z vlastních zdrojů. Úspěšné realizace tohoto projektu bude pro firmu znamenat již zmíněné zvýšení efektivnosti výrobního procesu, rychlejší reakci na aktuální přání a potřeby zákazníků a v konečném důsledku posílení konkurenční schopnosti firmy Kovostal, s.r.o. na trhu kovovýroby a výroby plastových a jiných druhů sedaček.

Jako asi každá jiná podnikatelská jednotka, ani tato nemá přebytek peněžních prostředků. A proto proč nevyužít nabízející se možnosti finanční podpory ze strukturálních fondů Evropské unie. Je to jistě dobrá příležitost, jak spojit realizaci potřebné investice do strategického rozvoje firmy s její částečnou úhradou z nabízejících se zdrojů Evropské unie. S tím mohu jen souhlasit a zároveň doporučit tento postup dalším podnikům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press a. s., 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] DEDUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DRUCKER, P., F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2001. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- [5] JIRÁSEK, J., A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [6] KADEŘÁBKOVÁ, A., SPĚVÁČEK, V., ŽÁK, M. *Růst, stabilita a konkurenceschopnost: aktuální problémy české ekonomiky na cestě do EU*. Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o., 2003. 329 s. ISBN 80-86131-35-1.
- [7] MLČOCH, J. *Ekonomická strategie průmyslového podniku*. Praha: Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Linde, 1992. 63 s. ISBN není uvedeno.
- [8] NACHTIGAL, V., TOMŠÍK, V. *Konvergence zemí střední a východní Evropy k Evropské unii*. Praha: Linde Praha, a.s., 2002. 231 s. ISBN 80-7201-361-0.
- [9] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Přel. Dr. K. Kvapil, CSc. Praha: Victoria Publishing a. s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Přel. Doc. PhDr. V. Irgl, CSc. Praha: Victoria Publishing a. s., 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] *Pronikáme na náročných trzích III. Vytváříme a realizujeme strategii prosperity*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, Profit, a. s., 1992. 407 s. ISBN 80-85603-17-9.
- [12] SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. MONTANEX, a. s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

- [13] TRNKA, F. *Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců*. In *Podnik pro třetí tisíciletí*, Zlín: VUT Brno, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. ISBN 80-214-1467-7.
- [14] VILAMOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0.
- [15] VODÁČEK, L. A VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Zdroje z odborných časopisů

- [16] MOTEJZNÍKOVÁ, E. *Strategie rozvoje v praxi*. Moderní řízení. Praha: Economia, duben 2004, č. 4, s. 6-8. ISSN 0026-8724.
- [17] ŠÍSTEK, V. *Jak využít strukturální fondy Evropské unie*. Moderní řízení. Praha: Economia, leden 2004, č. 1, s. 35-36. ISSN 0026-8720.

Zdroje informací z internetu

- [18] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Programy podpory z OPMP - program ROZVOJ-II [online]. c 2004, posl. revize 11. 2. 2005 [cit.2005-03-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/CZ/Evropska_unie/Strukturalni_fondy_EU/default.htm>
- [19] CZECH INVEST – Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. c 2004, posl. revize 23. 2. 2005. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/web/pwci.nsf/home/cs?OpenDocument>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OPPP Operační program Průmysl a podnikání

EU Evropská unie

ERDF Evropský fond regionálního rozvoje
(The European Regional Development Fund)

MSP Malé a střední podniky

IRR Vnitřní míra návratnosti

NPV Čistá současná hodnota

ČSOB Československá obchodní banka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozdíly mezi obecnými strategiemi	23
Obr. 2. Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku	25
Obr.3. Provozní cyklus	64

SEZNAM ROVNIC

(1) Koeficient zvýšení technických parametrů	48
(2) Koeficient parametru cena/technické parametry	50
(3) Vnitřní míra návratnosti IRR	76
(4) Čistá současná hodnota NPV	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Plánované finanční příspěvky novým členským státům EU pro období 2004-2006 (v milionech euro)	29
Tab. 2. Přehled stávajících a předpokládaných odběratelů	53
Tab. 3. Přehled nejdůležitějších ekonomických ukazatelů	54
Tab. 4. Předpokládané přínosy po realizaci projektu	55
Tab. 5. Způsob financování projektu	57
Tab. 6. Náklady na přípravné studie a průzkumy	58
Tab. 7. Projekce odbytových nákladů	60
Tab. 8. Projekce odbytových výnosů	60
Tab. 9. Odhad nákladů na hmotné dodávky jednotlivě	62
Tab. 10. Odhad nákladů na hmotné dodávky celkem.....	63
Tab. 11. Odhad celkových investičních nákladů	67
Tab. 12. Odhad režijních nákladů po dobu odpisování stroje	69
Tab. 13. Odhad režijních nákladů celkem	69
Tab. 14. Projekce režijních nákladů v čase	69
Tab. 15. Osobní náklady	71
Tab. 16. Přehled celkových investičních nákladů (v tis. Kč)	72
Tab. 17. Celkové provozní náklady	73
Tab. 18. Příjmy projektu (v tis. Kč)	74
Tab. 19. Výdaje projektu (v tis. Kč)	75
Tab. 20. Plán peněžních toků – Cash flow firmy Kovostal, s.r.o. (v tis. Kč)	75
Tab. 21. Vnitřní míra návratnosti IRR	77
Tab. 22. Doba návratnosti	78
Tab. 23. Analýza citlivosti – změna hodnoty příjmů v peněžním toku	79

Tab. 24. Změna ukazatele čisté současné hodnoty při 1%-ní změně příjmů	80
Tab. 25. Změna ukazatele doby návratnosti při 1%-ní změně příjmů	80
Tab. 26. Analýza citlivosti – změna hodnoty výdajů v peněžním toku	81
Tab. 27. Změna ukazatele čisté současné hodnoty při 1%-ní změně výdajů	81
Tab. 28. Změna ukazatele doby návratnosti při 1%-ní změně výdajů	82

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1991-2004	46
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy Kovostal, s.r.o.
- PII Matice GE firmy Kovostal, s.r.o.
- PIII Časový harmonogram realizace projektu a nákladový plán
- PIV Matice zodpovědnosti

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY KOVOSTAL,
S.R.O.**

PŘÍLOHA P II: MATICE GE FIRMY KOVOSTAL, S.R.O.