

# **Projekt obnovy technického zázemí Clean House, s. r. o. prostřednictvím dotací z fondů Evropské unie**

Bc. Lucie Stachivová, DiS.

---

Diplomová práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---



# **ABSTRAKT**

## ***Resumé***

V diplomové práci se zabývám projektem obnovy technického zázemí společnosti Clean House, s. r. o. prostřednictvím dodací z fondů EU. Projekt je specifický tím, že se podnik zabývá úklidovými službami a zároveň spadá do MSP. Nejvhodnější přímou podporou podnikání pro společnost nabízí komerční bankovní sféra. Hovořím o balíčku bankovních služeb programu Kredit, konkrétně o podřízeném úvěru.

V teoretické části představuji společnost Clean House, s. r. o. a její podnikatelské příležitosti. S návazností na informační zdroje popisuji koncepci MSP a její systém podpory z fondů EU. Zde je specifikován program Kredit.

V praktické části je zpracován projekt, kde je rozebrán současný stav firmy Clean House, s. r. o., na jehož základě je rozhodováno bankou o poskytnutí podřízeného úvěru na obnovu technického zázemí společnosti.

## ***Summary***

In this diploma thesis I deal with technical background renewal project of the company Clean House Ltd. through European grants. Company has been included into “small business“, and provides cleaning services. The best straight business support is offered by commercial, bank sphere. I mean exactly the bank packet of services named Kredit program, and its specific part-inferior loan.

Clean House Ltd., and its business opportunities are introduced in the theoretical part. I describe concept of “small business ”and its European grants support system. Also Kredit program is particularized on pages of this part.

The project is processed in practical part, where temporary situation has been qualified. On its basis, bank decides about inferior loan providing, which is determined for company’s technical background renewal.

Velice ráda bych poděkovala Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D., za její cenné připomínky při vedení diplomové práce.

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

Ve Zlíně dne 13.5.2005

Lucie STACHIVOVÁ

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, souhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

Podpis odpovědné osoby

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                | <b>7</b>  |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                                 | <b>9</b>  |
| <b>1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI SPOLEČNOSTI CLEAN HOUSE, S. R. O.....</b> | <b>10</b> |
| 1.1 SPOLEČNOST CLEAN HOUSE, S. R. O.....                                        | 10        |
| 1.1.1 Historie společnosti.....                                                 | 10        |
| 1.1.2 Současný profil společnosti.....                                          | 10        |
| 1.1.3 Personální a organizační struktura společnosti .....                      | 11        |
| 1.1.4 Podnikatelská činnost Clean House, s. r. o. ....                          | 12        |
| 1.1.5 Klientela .....                                                           | 12        |
| 1.2 PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI.....                                                | 12        |
| <b>2 IDEA, HYPOTÉZA A JEJICH KONFRONTACE .....</b>                              | <b>14</b> |
| 2.1 IDEA .....                                                                  | 14        |
| 2.2 HYPOTÉZA.....                                                               | 14        |
| 2.3 KONFRONTACE IDEJE A HYPOTÉZY .....                                          | 14        |
| <b>3 SYNTÉZA LITERÁRNÍCH POZNATKŮ .....</b>                                     | <b>15</b> |
| 3.1 KONCEPCE PODPORY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ.....                          | 15        |
| 3.1.1 Malé a střední podniky (MSP) .....                                        | 15        |
| 3.1.2 Cíle podpory MSP .....                                                    | 15        |
| 3.2 STRATEGIE ROZVOJE SYSTÉMU PODPORY MSP .....                                 | 16        |
| 3.2.1 Přímé formy podpory .....                                                 | 16        |
| 3.2.2 Nepřímé formy podpory.....                                                | 22        |
| 3.3 PROGRAM PODPORY PODNIKŮ KREDIT (PODRÍZENÝ ÚVĚR) .....                       | 23        |
| 3.3.1 Cíl programu .....                                                        | 23        |
| 3.3.2 Příjemce podpory .....                                                    | 24        |
| 3.3.3 Podmínky přijatelnosti projektu.....                                      | 24        |
| 3.3.4 Výše úvěru, úrok, splatnost, zajištění, doba trvání .....                 | 25        |
| 3.3.5 Náležitosti žádosti o poskytnutí podpory a způsob jejího předložení.....  | 26        |
| <b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                                                 | <b>27</b> |
| <b>4 SYNTÉZA IDEJE, HYPOTÉZY A DOSTUPNÝCH LITERÁRNÍCH PRAMENŮ.....</b>          | <b>28</b> |
| <b>5 DIAGNÓZA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ .....</b>                                     | <b>29</b> |
| <b>6 PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>                                                   | <b>30</b> |
| 6.1 DEFINOVÁNÍ PROJEKTU .....                                                   | 30        |
| 6.1.1 Cíl a rozsah projektu (SOW).....                                          | 30        |
| 6.1.2 Metoda SPIN.....                                                          | 30        |
| 6.1.3 Analýza nositelů oprávněného zájmu .....                                  | 31        |
| 6.1.4 Postoje nositelů oprávněného zájmu.....                                   | 32        |
| 6.1.5 Vyhodnocení nositelů oprávněného zájmu .....                              | 33        |
| 6.1.6 Matice zodpovědnosti .....                                                | 35        |
| 6.1.7 Strukturní plán.....                                                      | 37        |
| 6.1.8 Finanční plán projektu.....                                               | 38        |

|          |                                                                                       |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.1.9    | Časový plán projektu.....                                                             | 39        |
| 6.1.10   | Logický rámec projektu .....                                                          | 39        |
| 6.1.11   | Analýza rizik projektu.....                                                           | 39        |
| 6.2      | ANALÝZY PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....                                                | 42        |
| 6.2.1    | Porterův model pěti sil .....                                                         | 42        |
| 6.2.2    | Analýza atraktivnosti trhu .....                                                      | 46        |
| 6.2.3    | SWOT analýza podniku .....                                                            | 47        |
| 6.2.4    | Ekonomické podklady .....                                                             | 50        |
| 6.2.5    | Jiné dokumenty .....                                                                  | 50        |
| 6.3      | STUDIE PROVEDITELNOSTI PROJEKTU .....                                                 | 50        |
| 6.3.1    | Zhodnocení projektu z pohledu MS Project .....                                        | 50        |
| 6.3.2    | Zhodnocení projektu z ekonomického hlediska.....                                      | 50        |
| <b>7</b> | <b>VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....</b>                                            | <b>53</b> |
| <b>8</b> | <b>ZÁVĚREČNÁ SHRUTÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI<br/>CLEAN HOUSE, S. R. O.....</b> | <b>54</b> |
|          | <b>ZÁVĚR.....</b>                                                                     | <b>55</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                                                | <b>56</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>                                       | <b>58</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                                           | <b>60</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                                            | <b>61</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                                                             | <b>62</b> |

## ÚVOD

Problematika financování sektoru malého a středního podnikání je i přes úsilí četných organizací dosud ztížený. Hlavně přístup k jednoduchým a vhodným finančním produktům. Ve velmi diferencovaném segmentu malého a středního podnikání přetrvává nízká úroveň finanční gramotnosti. Další bariérou je neschopnost vyhledávat a využívat informačních zdroje, týkající se přímých finančních podpor. Tudíž spousta ekonomických subjektů v sektoru malého a středního podnikání bojuje s otázkou : „Podnikat, či nepodnikat ?“

Vstup do Evropské unie nám umožnil řadu příležitostí, jak získat potřebné finanční zdroje pro zajištění chodu těchto ekonomických subjektů. Jednou z možných alternativ pro zabezpečení financí jsou prostředky ze strukturálních fondů. Ty nabízejí celou škálu programů podpor podnikání. Cílem poskytování prostředků z fondů Evropské unie je přispívat ke snižování regionálních rozdílů, podporovat méně rozvinuté regiony a podnikatelské sektory. Pro oblasti potýkající se s touto problematikou vyhláší zastupitelé měst a obcí projekty, granty, veřejné zakázky, ze kterých mohou ekonomické subjekty vybírat a čerpat finanční prostředky. Další možnou alternativou výhodného financování malých a středních podniků nabízí komerční bankovní sektor. K produktům patří výhodně úročené úvěry s možným odkladem splátek nebo garance.

I přes velkolepou reklamní a informační kampaň, nemohou podnikatelé efektivně využívat pobídek strukturálních fondů. A proč? Programy jednotlivých ministerstev a ostatních organizací se vzájemně liší natolik, že prakticky není možné hovořit o principech, které je pojí. Dále informace jsou velmi obecné a strohé, jindy spleť odkazů na fakta jsou natolik matoucí, že vybrat vhodnou podporu podnikání je zcela nemožné. U některých programů je Vám doporučena odborná konzultace s příslušnými regionálními agenturami, se kterými můžete komunikovat a adresovat jim své dotazy (závažnost odpovědi není nijak upravena a konkrétní). Žadatelé často nejsou schopni vlastními silami žádost připravit – zpravidla nerozumějí metodikám, jako je logický rámec, studie proveditelnosti, analýza nákladů a přínosů. Další bariérou uznání žádosti jsou její nedostatky ve formální úpravě.

V diplomové práci se zaměřím na sestavování projektu, jehož stěžejní téma je výběr vhodné, přímé podpory podnikání pro společnost Clean House, s. r. o. Konkrétní

realizovatelný projekt by měl pomoci k finančním prostředkům z fondů EU – dosažitelné zdroje, na obnovu technického zázemí společnosti.

Vzhledem k tomu, že nabídka odborné literatury, týkající se oblasti financování MSP z fondů EU je nedostačující a nekonkrétní, využívám převážně internetových informačních zdrojů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# **1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI SPOLEČNOSTI CLEAN HOUSE, S. R. O.**

## **1.1 Společnost CLEAN HOUSE, s. r. o.**

### **1.1.1 Historie společnosti**

Do obchodního rejstříku byla společnost Clean House, s. r. o. zapsána dne 22.12.1997. Předmětem podnikání: úklidové práce, služby osobního charakteru, praní a žehlení prádla, reklamní činnost, zprostředkovatelská činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Statutární orgán: jednatel společnosti – Dagmar Ermisová, Anna Stachivová. Způsob jednání za společnost: Jednatel jedná a podepisuje se za společnost samostatně v plném rozsahu.

V letech 1997 – 2001 společnost sídlila na adrese: Štítného 11, 709 00 Ostrava – Mariánské Hory. Společnost z počátku působila pouze regionálně - Ostrava. Postupem času, jak získávala dobré renomé, expandovala do blízkého i dalekého okolí. Původním záměrem společnosti bylo po vlastním průzkumu trhu formou ankety a rozesíláním obchodních dopisů soukromým lékařům a právníkům institucím zaplnit mezeru na trhu v oblasti úklidu domácností a malých firem s kvalitním technickým zázemím a vyškolenými pracovníci na nejvyšší úrovni. Problémem byly a jsou stanovení ceny. Zákazníci požadují vysokou kvalitu, pečlivou odbornou práci, ale ceny na úrovni běžných úklidových prací s normou 100m<sup>2</sup>/hod. Přesto naše společnost u těchto prací zůstala a doplňuje tyto aktivity mimořádnými úklidy staveb různého charakteru i intenzitou znečištění před předáním klientovi. (X1)

### **1.1.2 Současný profil společnosti**

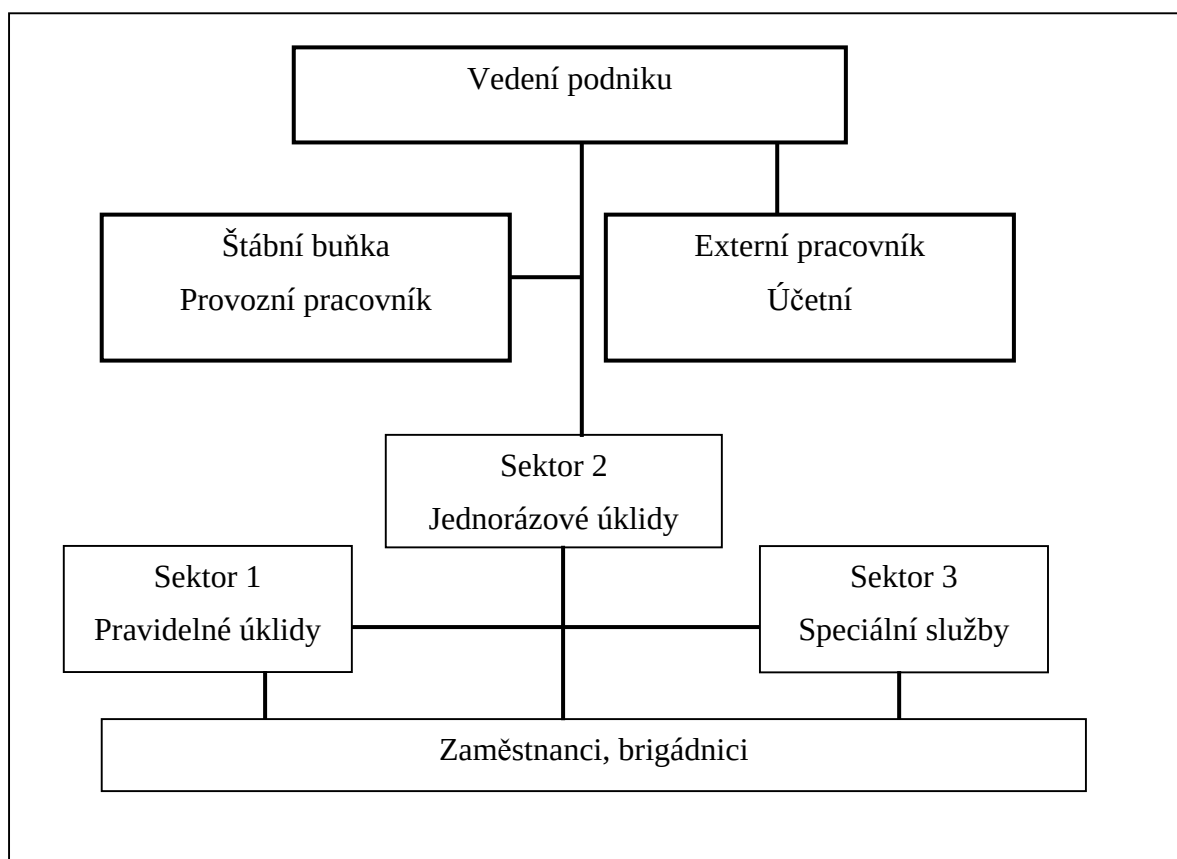
V současné době sídlí společnost na ulici Pražákova 3, 709 00 Ostrava - Mariánské Hory. Neustále sleduje nové trendy v úklidu, dále v oblasti hygieny a desinfekce a po konzultaci s orgány hygieny toto zavádí v praxi. Důsledně dbá o dodržování závazných vyhlášek a zákonů týkajících se zdraví lidí.

Jak společnost expandovala, zvyšoval se nárok na její prezentaci. Dnes má po předchozích zkušenostech v různých časopisech (periodických i speciálních) své

webové stránky ([www.cleanhouse.cz](http://www.cleanhouse.cz)), pravidelný inzertní sloupek v měsíčníku **Program** Ostrava, Frýdek – Místek. Společnost Clean House, najdete také v telefonním seznamu **Zlaté stránky, Etér, Ostravský TIP**. Přesto za nejefektivnější a nejosvědčenější reklamu považuje **osobní doporučení** svých stálých a převážně nadmíru spokojených zákazníků.

Zároveň se snaží v oblasti úklidu a ochrany zařízení důsledně využívat kvalitní ekologické čistící a desinfekční prostředky. I když pořizovací ceny prostředků a školení pracovníků se stále zvyšují, v konečné fázi je úklid levnější a udržování zařízení na velmi vysoké úrovni. Další aktivitou je zavedení nejmodernějších technologií v oblasti ochrany všech druhů podlah a bezpečnosti pohybu akrylátovými a protiskluzovými ochrannými nátěry povrchu podlah (tvoří světovou špičku v této oblasti). Techničtí pracovníci budou nadále sledovat nové trendy v oblasti úklidové techniky, metod i prostředků. (X1)

### 1.1.3 Personální a organizační struktura společnosti



Obr.1. Schéma divizionální organizační struktury společnosti Clean House, s. r. o.

Zdroj:(X1)

#### 1.1.4 Podnikatelská činnost Clean House, s. r. o.

Motto firmy je: ***Pro dobrou pohodu na pracovišti i doma.***

##### ***Nabídka služeb***

***Jednorázové úklidy*** – generální, velikonoční, vánoční, kolaudační, po rekonstrukcích, po stavbách, po malování, po stěhování, po různých akcích.

***Pravidelné úklidy*** (denní, týdenní, měsíční) – domácností, správních organizací, zdravotnických zařízení, expedičních společností, právnických subjektů, společných prostor (sklepů, schodišť, půd) atd.

***Speciální práce*** – mytí všech typů oken, zimních zahrad a výloh, čištění žaluzií, praní a žehlení prádla, záclon, závěsů, čištění koberců pouze suchou cestou, protiskluzová úprava všech druhů podlah, akrylátová ochrana povrchů všech druhů podlah – náhrada tvrdých vosků, sjednání malířských, natěračských a instalatérských prací. (X1)

#### 1.1.5 Klientela

- o Společnosti maximálně do 100 zaměstnanců (kancelářské budovy)
- o Bytová družstva, sdružení nájemníků
- o Speciální práce pro zákazníky ze všech oblastí průmyslu, obchodu, služeb (uhelné doly, lázně, ordinace, pneuservisy, stavební firmy, výrobní podniky potravinářského i nepotravinářského typu, hotely, penziony, ubytovny)
- o Domácnosti (rodinné domy, byty, veřejné, společné prostory) (X1)

### 1.2 Projektové příležitosti

Společnost Clean House, s. r. o. se snaží o udržení současného a posílení budoucího tržního podílu. A tím se stát konkurenceschopnějším partnerem na trhu. S ohledem na nynější situaci na trhu a skutečností, že jsme již součástí Evropské unie, se naskýtá hned několik příležitostí, které lze využít k expanzi firmy. Společnost aktuálními projektovými příležitostmi rozumí hlavně :

***obnova technického zázemí*** - (čistící stroje, pracovní náčiní a pomůcky). Nyní firma disponuje nedostačující finanční hotovostí z vlastních zdrojů, která by umožnila nákup nových, moderních, výkonnějších, čistících strojů. Vzhledem k finanční náročnosti úklidové techniky je nutné využít i cizího kapitálu k financování nákupu. Do možností

čerpání cizích zdrojů spadá kapitál ve formě dotací z Evropské unie, podpory malého a středního podnikání, nebo v podobě výhodnějších finančních podmínek bankovního sektoru (bankovní záruka, zvýhodněné úvěry, finanční příspěvky atd.).

**personální obsazení** – velké korporace nám dokazují, jak důležitá je existence personálního oddělení. Bohužel, si ve většině případů malé a střední podniky nemohou dovolit zaměstnávat kvalitního personalistu nebo využívat služeb personální agentury. Vzhledem k vytíženosti strategických zaměstnanců již nezbývá dostatek času na kvalitnější vyhledávání, výběr zaměstnanců a s tím související i jejich rozvoj. To by chtěla firma v rámci expanze změnit. Pořádání odborných seminářů pro potenciální i stávající zaměstnance, vybudování kvalitní databáze odměňovacího a motivačního systému.

**inovace v čistících prostředcích** - firma se snaží nebýt pozadu s kvalitou čistících prostředků, se kterými zaměstnanci denně pracují. V rámci svých možností sleduje novinky na trhu a testuje je. Vzhledem k vytíženosti strategických zaměstnanců, ji nezbývá až tak velký prostor na sledování novinek v oblasti čistících prostředků a vyhledávání spolehlivých dodavatelských partnerů. K dosažení tohoto cíle předpokládá také vybudování hodnotící databáze dodavatelů, úklidových prostředků v rámci návštěv veletrhů, seminářů, využívání akčních nabídek společností.

**nová marketingová strategie** - historie nám dokazuje, jak důležité je mít neposkvrněnou pověst. Pověst s podnikatelskou příležitostí zaručuje úspěch v podnikání. Firmě se nejvíce osvědčila přímá metoda propagace – spokojený zákazník šíří dobré jméno společnosti a tím hledá sám nové klienty. Marketingovou kampaň vede také v různých inzertních časopisech a na svých webových stránkách. Nový marketingový přístup by měl spočívat nejen v neustálém budování dobrého jména společnosti, ale i přijmutí konceptu sociální zodpovědnosti. Společnost je toho názoru, že i v oblasti malého a středního podnikání může být sociálně zodpovědná vůči svému blízkého okolí. (X1)

## **2 IDEA, HYPOTÉZA A JEJICH KONFRONTACE**

### **2.1 Idea**

Vzhledem ke stále zvyšujícím se nárokům klientů na provedení zakázky již úklidové stroje nevyhovují potřebám firmy. Pomocí finančních prostředků z fondů EU na podporu podnikání, konkrétně podřízeného úvěru programu Kredit chce vedení společnosti obnovit technické zázemí společnosti. Jednak, aby podnik mohl efektivněji provádět úklidové úkony a také, aby mohl konkurovat při výběrových řízeních i větším úklidovým společnostem.

### **2.2 Hypotéza**

Navzdory všeobecným bariérám v podnikání a neustále se rozrůstající konkurenci, může společnost Clean House, s. r .o. získat z bankovního sektoru (program Kredit) potřebnou finanční hotovost, jenž umožní základní obnovu úklidové techniky - speciálních čistících strojů.

### **2.3 Konfrontace ideje a hypotézy**

Cílem konfrontace ideje a hypotézy je nalezení řešení a zpracování projektu na získání finančních prostředků z fondů EU za účelem obnovy technického zázemí společnosti Clean House, s. r .o. Projekt by se měl uskutečnit v nejbližším možném termínu včetně zajištění realizace. Realizace je omezena poskytováním bankovních služeb, protože o finanční prostředky z programu Kredit může požádat v letech 2005-2006.

### 3 SYNTÉZA LITERÁRNÍCH POZNATKŮ

#### 3.1 Koncepce podpory malého a středního podnikání

##### 3.1.1 Malé a střední podniky (MSP)

MSP jsou významnou součástí ekonomiky České republiky. Podněcují konkurenční dynamiku ekonomiky a přímo či nepřímo působí na velké podniky, korporace, zejména v oblasti zvyšování efektivností a inovací. Evropská unie (EU) považuje sektor MSP za páteř evropské ekonomiky a hybnou silou inovací, zaměstnanosti a sociální integrace.

**Podpora MSP** je upravena zákonem č. 47/2002 Sb. - O podpoře malého a středního podnikání. Zákon zabezpečuje sjednocení definice MSP s definicí Evropské unie pro tento sektor a harmonizaci s dalšími platnými právními předpisy.

MSP jsou na změny v podnikatelském prostředí ze všech podnikatelských subjektů nejcitlivější. Jako první se jich dotkne zatížení nadměrnou byrokracií, jako prvním se jim bude lépe dařit, pokud dojde k omezení daňové a administrativní zátěže a dalších omezení bariér podnikání. Podpora MSP je v mezích respektujících zásad zachování nedeformovaného konkurenčního prostředí, legitimní a oprávněnou snahu vytvořit co nejpríznivější podmínky pro rozvoj jednotlivce i skupin obyvatel.

Vstup České republiky do Evropské unie a potřeba plného sladění národních a evropských programových cyklů v oblasti veřejné podpory podnikání, potřeba osvojení si v plném rozsahu procedur a mechanismů využívajících zdrojů EU a vytvoření jasně a zřetelně vyprofilované infrastruktury pro podporu podnikání, dopracování potřebné legislativy a získání prvních praktických zkušeností. Tyto jsou společně s prioritami Evropské charty pro MSP a Akčním plánem pro podnikání, určující pro návrh koncepce podpory MSP na období 2005-2006. Úsilím vlády je za pomoci příslušných zástupců podnikatelské samosprávy a krajských úřadů zlepšovat podmínky podnikání MSP pro jejich ekonomiky a sociální rozvoj. (X14)

##### 3.1.2 Cíle podpory MSP

**Dlouholetým cílem** podpory MSP je umožnit fungování tohoto sektoru tak, aby přispíval ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství a jeho konkurenceschopnosti,

ke snižování nezaměstnanosti a také regionální, sociální a ekonomické diferenciaci jako základních předpokladů ekonomického rozvoje společnosti.

Měřítkem naplňování tohoto cíle je především vývoj podílu MSP na výstupech ekonomiky a na zaměstnanosti, porovnání s výsledky a hodnotami dosahovanými dlouhodobě ekonomicky nejúspěšnějšími státy světa a zeměmi EU, a to jak celostátně, tak regionálně.

**Střednědobými cíly** koncepce MSP jsou hospodářské oživení strukturálně postižených a ekonomických slabých regionů, vytvoření předpokladu úspěšnosti MSP a jejich začlenění do trhu EU, vytváření motivátorů a stimulátorů podnikání v MSP, rozvoj lidských zdrojů cestou podpory vytváření infrastruktury respektující požadavky trhu. (X13)

## **3.2 Strategie rozvoje systému podpory MSP**

Na zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoje sektoru MSP se budou podílet přímé a nepřímé formy podpory

### **3.2.1 Přímé formy podpory**

K zajištění přímých podpor budou preferovány nástroje zabezpečující přístup ke kapitálu, využívající zejména principu plné nebo částečné návratnosti a principu rozložení rizika, před nástroji snižujícími pouze finanční zatížení. Finanční prostředky státního rozpočtu na podporu podnikání budou vycházet se střednědobého rozpočtového výhledu a ze strukturálních fondů EU.

Hlavními nástroji podpory MSP budou cenově zvýhodněné záruky za bankovní úvěry, úvěry se sníženou úrokovou sazbou, dotace a finanční příspěvky. Zvláštní důraz bude kladen na podpory vstupu do podnikání, na podpory posilující kapitál MSP a kombinaci prostředků veřejných rozpočtů a prostředků finančního trhu při poskytování podpor. Rozvíjena bude programová podpora pro projekty realizované podnikatelskými sdruženími přispívající k vytváření a rozvoji sítí MSP. Specifickou formou usnadňování přístupu ke kapitálu zůstane podpora zakládání a rozvoje průmyslových zón, kde bude důraz přenesen na aktivity krajů a regionů v návaznosti na lokální potřeby.

Významným zdroje podpory MSP budou prostředky plynoucí ze strukturálních fondů EU. Dotační prostředky budou čerpány buď v zálohových platbách v průběhu řešení

projektu, nebo najednou až po dokončení řešení projektu. Počítá se s jistou časovou prodlevou v toku finančních prostředků, ve které bude muset podnikatel vydat na realizaci projektu svoje vlastní zdroje. A právě tehdy budou využity potřebné zdroje komerčních bank. (X14)

Na realizaci programu je v období 2004-2006 z veřejných rozpočtu určeno celkem 598 929 tisíc EUR, z toho 454 333 tisíc EUR ze strukturálních fondů EU. Na realizaci priority Regionální podpora podnikání je v tomto období určeno celkem 60 184 tisíc EUR, z toho 45 138 tisíc EUR ze strukturálních fondů (X10)

Systém přímých finančních podpor využívaných malými a středními podnikateli je tvořen:

### ***Strukturálními fondy***

Strukturální fondy Evropské unie jsou základním nástrojem regionální politiky EU. Tato politika je založena na principu solidarity, kdy jsou podporovány méně prosperující regiony a znevýhodněné sociální skupiny. Základ byl položen již v Římské smlouvě z roku 1957, která říká, že je třeba „zajistit harmonický rozvoj snižováním rozdílů existujících mezi regiony a zmírňováním zaostalosti méně rozvinutých oblastí“. Od té doby se v rámci regionální politiky EU uskutečnilo velké množství projektů. Původních cílů bylo z velké části skutečně dosaženo, ale stále se objevují nové oblasti a obory, kde je pomoc potřebná.

Projekty jsou financovány z několika fondů, které jsou součástí rozpočtu EU.

***Strukturálními fondy*** jsou:

- ***Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)*** – financuje investice do infrastruktury, vytváření pracovních míst do projektů místního rozvoje a do pomoci malým firmám
- ***Evropský sociální fond (ESF)*** – pomáhá nezaměstnaným a znevýhodněným skupinám obyvatelstva k integraci do pracovního procesu, financuje programy profesní přípravy a náborových systémů
- ***Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond (EAGGF), podpůrná část (Guidance)*** – zaměřuje se na modernizaci a zefektivňování zemědělství a rozvoj venkova
- ***Finanční nástroj pro usměrňování rybolovu (FIFG)*** – zaměřuje se na podporu rybolovu a modernizaci rybářského průmyslu Evropská Komise se snaží specifické

problémy, které se projevují v celé Unii, řešit pomocí tzv. **Iniciativ společenství**. Jsou řízeny přímo z Bruselu Evropskou komisí, která má rovněž výlučnou iniciativní pravomoc. Na tyto programy se vynakládá zhruba 5,35% rozpočtu strukturálních fondů. Iniciativami pro rozpočtové období 2000-2006 jsou:

- **Interreg III** – podpora přes hraniční, nadnárodní a mezinárodní spolupráce
- **Leader +** - rozvoj venkova na základě místních iniciativ
- **Urban II** - program se zaměřuje na inovační strategii pro regeneraci měst a zaostávajících městských částí
- **Equal** – iniciativa podněcuje odstraňování diskriminačních a nerovných podmínek na trhu práce

Součástí strukturální politiky jsou i tzv. **Inovační akce**, které jsou rovněž výlučně v pravomoci Komise. Iniciují pilotní projekty, výzkum a studie pro nové politiky, efektivnější využívání finančních prostředků apod. Tyto programy mají rozpočet ve výši okolo 0,5% objemu strukturálních fondů. Na pomoc nedostatečně rozvinutým státům v oblasti dopravní infrastruktury a ochrany životního prostředí vznikl v roce **1993 Kohezní fond (Fond soudržnosti)**. Čerpat z tohoto fondu mohou všechny státy jejichž HDP je nižší než 90% průměru EU. V rámci strukturální politiky je myšleno už i na nové členské státy a proto byly zřízeny **před vstupní fondy PHARE, SAPARD a ISPA**, které umožňují kandidátským státům čerpat prostředky na financování projektů, které napomáhají přibližovat jejich ekonomickou úroveň průměru EU a připravit se na členství v EU:

- **Phare** – pomáhá zlepšovat fungování institucí, státní správy a veřejných úřadů, které uplatňují legislativu Společenství, zabezpečuje investice do sociální a hospodářské sféry
- **Sapard** – modernizace zemědělských struktur, kvality potravin a rozvoje venkova
- **Ispa** - financuje projekty do infrastruktury a ochrany životního prostředí (X6)

#### **Operačním programem průmyslu a podnikání (OPPP)**

OPPP, jehož cílem je zachovat a dále rozvíjet konkurenceschopný a efektivně vyrábějící průmyslový potenciál, účinně přispívat ke zvyšování hospodářské výkonnosti výrobní základny a podpořit potřebné strukturální změny průmyslu tak, aby Česká republika na konci následující programovací periody přestala být jako celek méně

rozvinutým regionem EU. Pomoc se soustředí na rozvoj MSP inovačních aktivit v průmyslu, výrobní, technickou, ekonomickou a organizační restrukturalizaci podniků, oboru a odvětví a trvalé snižování nákladů a zvyšování efektivnosti využití energie.

Finanční prostředky EU budou v rámci OPMP koncentrovány na vymezené priority, charakterizující jednotlivé strategické cíle tak, aby se na hospodářském růstu v budoucnosti podílely všechny regiony a zároveň byly potlačeny tendence sociálního vyčleňování určitých skupin obyvatelstva. Jednotlivá **opatření OPMP** budou realizována prostřednictvím programů podpory v oblasti:

- o Budování a rozvoj průmyslového výzkumu a vývoje a jeho propojení s terciální sférou
- o Podnikatelské nemovitosti
- o Školící střediska pro odborné vzdělávání
- o Rozvoje výrobní základny MSP
- o Využívání netradičních zdrojů energie MSP

Pro podnikatelské subjekty činí podpora nejvýše 46% uznatelných nákladů projektu. Samotná minimální a maximální výše podpory se budou lišit u jednotlivých programů implementovaných v rámci OPMP

**OPMP zahrnuje celkem tři priority:**

- o **Priorita 1 - Rozvoj podnikatelského prostředí** v rámci rozvoje nových a modernizace stávajících průmyslových lokalit a rozvoje podnikatelských center, infrastruktury v oblasti výzkumu a vývoje, transferu technologií, energetické infrastruktury a modernizace institucionální struktury. V rámci této priority jsou vyhlášeny programy Prosperita, Reality, Školící střediska a Klastry.
- o **Priorita 2 – Rozvoj konkurenceschopnosti podniku** se soustředí na přímou investiční podporu firem a poradenské služby, na rozvoj MSP. V rámci této priority je vyhlášen program Start, Kredit, Rozvoj, Marketing, Inovace a Úspory energií.
- o **Priorita 3 – Technická výpomoc** zahrnuje veškeré podpůrné priority prováděné na úrovni řídicího orgánu i na regionální úrovni s cílem podpořit účinnost prováděné podpory, zlepšit kvalitu prováděných intervencí a zvýšit efektivnost

využití komunitárních prostředků, tj. efektivní řízení OPMP, jeho propagaci a hodnocení programů a projektů.

Implementační agenturou OPMP je příspěvková organizace MPO CzechInvest. Pro konkrétní poradenskou a informační podporu podnikatelů při přípravě projektů byla ustanovena síť regionálních kanceláří se sídlem v krajských městech České republiky. Realizačními agenturami jsou CzechInvest, CzechTrade, Česká energetická agentura, ČMZRB (X11, X13) (PI.X6,X14).

### ***Společným regionálním operačním programem (SROP)***

SROP podporuje především aktivity, jejichž realizace z hlediska platné české legislativy spadá do působnosti obcí nebo krajů. Tím se tento program odlišuje od zbývajících operačních programů, které se zaměřují na realizaci opatření, jež jsou převážně v působnosti státu. Cílem SROP je především dosažení trvalého hospodářského růstu i růstu kvality života obyvatel regionů prostřednictvím nových ekonomických aktivit s důrazem na tvorbu pracovních míst v regionálním i místním měřítku, na zlepšování kvality infrastruktury a životního prostředí, na všeobecný rozvoj lidských zdrojů na prohlubování sociální integrace.

#### ***SROP má pět priorit:***

- o ***Priorita 1 - Regionální podpora podnikání*** naplňována opatřeními podpora podnikání ve vybraných regionech.
- o ***Priorita 2 - Regionální rozvoj infrastruktury*** naplňována opatřeními rozvoj dopravy v regionech, rozvoj informačních a komunikačních technologií v regionech a regenerace a revitalizace vybraných měst.
- o ***Priorita 3 – Rozvoj lidských zdrojů a sociální integrace*** v regionech naplňována opatřeními infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v regionech, podpora sociální integrace v regionech a posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů.
- o ***Priorita 4 – Rozvoj cestovního ruchu*** naplňována opatřeními rozvoj služeb pro cestovní ruch a rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch.
- o ***Priorita 5 – Technická pomoc***

Řídícím orgánem programu je Ministerstvo pro místní rozvoj: zprostředkujícím subjektem v období implementace je Centrum pro regionální rozvoj ČR, MMR, sekretariáty Regionálních rad, CzechInvest. (X6, X7)

### ***Operačním programem rozvoje lidských zdrojů (OP RLZ)***

OP RLZ tvoří základní dokument pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice. Globálním cílem OP RLZ je dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, integraci sociálně vyloučených skupin obyvatelstva konkurenceschopnosti podniků při respektování principu udržitelného rozvoje.

#### ***OP RLZ zahrnuje celkem čtyři priority:***

- o ***Priorita 1 – Aktivní politika zaměstnanosti***
- o ***Priorita 2 – Sociální integrace a rovnost příležitostí***
- o ***Priorita 3 – Rozvoj celoživotního učení***
- o ***Priorita 4 – Adaptibilita a podnikání***

Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Na implementaci jednotlivých opatření a programů se podílejí další ministerstva, úřady práce a jiné instituce. Ministerstvo průmyslu a obchodu se prostřednictvím agentury CzechInvest podílí na realizaci opatření standard rozvoje lidských zdrojů a profese. (X9)

### ***Programy podpory z prostředků státního rozpočtu***

Programy podpory z prostředků státního rozpočtu realizované v souladu se střednědobým rozpočtovým výhledem. Tato podpora bude řešena návrhem programů MSP Záruka, Trh, Design, Poradenství a Marketing na období 2005- 2010. (X8)

***Programy podpory České exportní banky (ČEB) a Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP)***

Specifickými službami a produkty pro MSP nabízenými ČEB a EGAP, které doplňují paletu středně a dlouhodobého financování o služby poskytované vývozcům. ČEB a EGAP jsou součástí systému státní proexportní politiky. Specifickým produktem připravovaným pro MSP ČEB ve spolupráci s EGAP a agenturou CzechTrade je projekt Prospekce trhu. Jeho cílem bude poskytnout dodatečné úvěrové prostředky na průzkum trhu spojený s marketingovou strategií pro získání nových trhů nebo rozlišení odbytu na trzích stávajících. (X8)

***Programy komerčních bank***

Většina komerčních bank připravuje a již nyní nabízí možnost výhodného financování MSP. Mezi existující produkty komerčních bank patří výhodně úročené úvěry a úvěry s garancí nízkého úroku. Do budoucna bude nutné sledovat vývoj v této oblasti a flexibilně reagovat na změny, které nastanou. Podmínkou pro zajištění flexibility v této oblasti je informovanost komerčních bank o probíhajících a připravovaných programech podpory. Jedině tak budou banky připraveny nabídnout vhodný způsob překlenovacího financování v mezidobí od zahájení projektu do poskytnutí finanční pomoci.

Nabídky investičního a provozního kapitálu pro financování MSP ze stran bank i dalších poskytovatelů budou dále podporovány formou záruk a finančních úvěrů s cílem zvýšit jejich intenzitu a to zejména v případech umožňujících využívat prostředky strukturálních fondů, zvyšujících zaměstnanost, zvyšujících exportní schopnost ekonomiky a její zapojení do mezinárodní výrobní a obchodní spolupráce a posilující realizaci inovací výrobků, technologií a služeb.

Financování projektů s dynamickým růstem, které bude řešeno i investicemi do vlastního jmění podniků formou rizikového kapitálu. (X8, X14)

**3.2.2 Nepřímé formy podpory**

V systému nepřímých podpor zaměřených na MSP se navrhuje:

- o Pokračovat v postupném snižování daní z příjmu právnických osob v souladu se zákonem č. 438/2003 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, kterým bylo schváleno

postupné snížení daně z příjmu právnických osob až na 24% v roce 2006 s cílem zvýšit ekonomický růst a počet pracovní míst. (X11)

- o Postupné sblížení snížené a základní sazby daně z přidané hodnoty v souladu s reformou veřejných financí.
- o Zjednodušit administrativu spojenou s účetnictvím, výkaznictvím, daňovou agendou a statistikou pro MSP, zjednodušit zápis do obchodního rejstříku, zlepšit situaci v zápisech změn, přijmout jediný kodex soukromého práva se zvláštní úpravou pro obchodně-právní vztahy pouze v oblastech, kde je to bezpodmínečně nutné, v rámci práva respektovat specifické znaky družstva, přípravou nového návrhu zákoníku práce odstranit mezery, které vznikly v důsledku četných novelizací současné úpravy, odstranit roztržičnost a nepropojenost jednotlivých kontrolních úřadů.
- o Zapojení sektoru MSP do systému partnerství veřejného a soukromého sektoru – tzv. Public Private Partnership.
- o Rozvoj kvalifikací na trhu práce s důrazem na programy celoživotního vzdělání.
- o Rozvoj trhu nemovitostí pro podnikání.
- o Rozvoj kvalitních expertních poradenských služeb pro podnikatele.
- o Z výdajů státního rozpočtu postupně posilovat zdroj financování záruk a úvěrů poskytované Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou.
- o Realizovat projekt společné datové základny pro sektor MSP využívaný státní správou, bankami usnadňující cílené zaměření podpory MSP a vyhodnocování její účinnosti a poskytující informace o trhu MSP pro účely jejich úvěrování. (X6, X14)

### **3.3 Program podpory podniků Kredit (Podřízený úvěr)**

#### **3.3.1 Cíl programu**

Cílem programu je pomocí podpory ve formě zvýhodněných investičně zaměřených úvěrů umožnit realizaci rozvojových podnikatelských projektů malých podniků s kratší historií, pro které je bariérou pro získání externího financování nižší vlastní kapitálová vybavenost nebo omezená možnost poskytnout zajištění úvěru. Prioritou programu je rozvoj konkurenceschopnosti podniků

### 3.3.2 Příjemce podpory

Musí být malým podnikatelem podle Nařízení Komise č. 70/2001 ze dne 12. ledna 2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malým a středním podnikům ve znění pozdějších předpisů a podle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Musí být oprávněn k podnikání na území České republiky odpovídajícímu předloženému projektu a vykonávat podporovanou podnikatelskou činnost na území České republiky. Musí být ke dni podání žádosti registrován jako plátce daně z příjmu na finančním úřadě podle § 33, odst. (1) zákona č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků v platném znění. Nemá ke dni podání žádosti podle svého čestného prohlášení žádné nedoplatky vůči finančnímu úřadu, české správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám, pozemkovému fondu, fondu národního majetku, státnímu fondu životního prostředí, státnímu fondu rozvoje bydlení, celní správě, státnímu fondu kultury, státnímu fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie, státnímu zemědělskému intervenčnímu fondu, krajům, obcím a svazkům obcí. Nemá ke dni podání žádosti podle svého čestného prohlášení nedoplatky z titulu mzdových nároků jeho zaměstnanců.(X11)

Příjemcem podpory nemůže být podnikatel, pokud ke dni podání žádosti:

- a) je na jeho majetek prohlášen konkurs,
- b) je mu povoleno vyrovnání s věřiteli,
- c) byl zamítnut návrh na prohlášení konkursu na jeho majetek pro nedostatek majetku,
- d) soud vydal usnesení o nařízení výkonu rozhodnutí na jeho majetek nebo je v likvidaci.

### 3.3.3 Podmínky přijatelnosti projektu

Projektem se rozumí 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,
- b) musí být realizován na území České republiky s výjimkou území regionu Praha vymezeného regionální mapou intenzity veřejné podpory,
- c) předpokládat a zabezpečit použití nejméně 60% zvýhodněného úvěru na pořízení dlouhodobého hmotného nebo vybraného nehmotného majetku nebo na rekonstrukci

dlouhodobého hmotného majetku (u příjemců podpory vedoucích účetnictví), resp. na pořízení hmotného a vybraného nehmotného majetku a pozemků nebo na rekonstrukci hmotného majetku (u příjemců podpory vedoucích daňovou evidenci),

d) v případě žádosti o poskytnutí zvýhodněného podřízeného úvěru musí být k financování projektu současně předpokládáno použití jiného bankovního úvěru nebo leasingu, a to nejméně ve stejné výši jako je požadovaný podřízený úvěr.

### ***Uznatelné náklady***

Uznatelné náklady musí splňovat následující podmínky:

- o musí být vynaloženy v souladu s cíli programů a musí bezprostředně souviset s realizací projektu,
- o faktury a daňové doklady se zdanitelným plněním musí být vystaveny po datu přijetí žádosti o podporu a uhrazené od data podpisu smlouvy o poskytnutí úvěru,
- o musí být doloženy průkaznými účetními nebo daňovými doklady.

### **3.3.4 Výše úvěru, úrok, splatnost, zajištění, doba trvání**

Úvěr se ***poskytuje ve výši*** 0,5 – 25 mil. Kč, a to až do výše 50% předpokládaných celkových nákladů projektu. K financování projektu musí být předpokládáno souběžné použití jiného bankovního úvěru či leasingu nejméně ve výši podřízeného úvěru.

Pevná ***úroková sazba*** je stanovena na 3% p. a.

***Splatnost*** úvěru může být při poskytnutí stanovena až na 8 let s odkladem splátek až 5 let. Sjednanou dobu odkladu splátek nelze zkrátit a podmínek podřízenosti úvěru měnit bez předchozího souhlasu všech věřitelů příjemce podpory.

***Úvěr je zajištěn*** pouze směnkou vystavenou příjemcem úvěru avalovou nejméně jednou fyzickou nebo právnickou osobou. O poskytnutí podřízeného úvěru rozhoduje ČMZRB v závislosti na splnění kritérií pro příjemce podpory, podmínek přijatelnosti projektu, vyhodnocení úvěrového rizika a výběrových kritérií.

***Doba trvání programu.*** Program je vyhlášen na období 2005 - 2006. Po jeho vyhlášení jsou žádosti přijímány průběžně. Konečná uzávěrka příjmu žádostí je 10/2006.

### 3.3.5 Náležitosti žádosti o poskytnutí podpory a způsob jejího předložení

**Náležitosti žádosti o poskytnutí podpory obsahuje:** zejména identifikační údaje žadatele, charakteristiku projektu, náklady na realizaci projektu a způsob jeho financování a minimálně přílohy, (jejich úplný výčet stanoví formulář žádosti. Např. výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list nebo jiné oprávnění k podnikání ne starší 3 měsíce, doklad o dodavatelském a odběratelském zajištění projektu, doklady o majetkoprávních vztazích k místu podnikání, výpis z katastru nemovitostí, kopie 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, ekonomické podklady)

**Způsob předložení.** Formulář žádosti o podřízený úvěr lze získat na webovém portálu banky. Klient požádá v úvěrující bance o úvěr na financování projektu (nebo v leasingové společnosti o leasing). Úvěrující banka v případě kladného stanoviska nebo vážného záměru poskytnout úvěr vyplní příslušnou část žádosti o podřízený úvěr nebo uzavře smlouvu o úvěru s odkladnou podmínkou čerpání úvěru v podobě získání podřízeného úvěru a tuto smlouvu přiloží žadatel k žádosti o podřízený úvěr. Klient předá žádost osobně na pobočce ČMZRB, kterou si zvolí. Poté, co bude uzavřena smlouva o podřízeném úvěru, klient doručí tuto smlouvu o podřízeném úvěru komerční bance (popř. leasingové společnosti). Jakmile předá ČMZRB smlouvu o úvěru nebo leasingovou smlouvu, bude mít možnost čerpat podřízený úvěr. (X8, X11)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### **4 SYNTÉZA IDEJE, HYPOTÉZY A DOSTUPNÝCH LITERÁRNÍCH PRAMENŮ**

Syntéza poznatků pro projektové řešení obnovy technického zázemí společnosti Clean House, s. r. o. prostřednictvím dotací z fondů Evropské Unie se opírá o poznatky a konfrontaci problému v předcházejících kapitolách, nacházejících se v teoretické části. Z uvedených poznatků vyplývá, že programy podpory podnikání MSP jsou rozmanité. Avšak je složité vybrat ten správný a efektivní program podpory podnikání pro společnost Clean House, s. r. o. , která podniká v oblasti úklidových služeb.

Vedení společnosti Clean House, s. r. o., si je vědoma faktu, že je načas obnovit technické zázemí podniku. Zejména se jedná o úklidovou techniku a čistící stroje. Důvodem je skutečnost, že je již technika zastaralá a nevyhovuje potřebám společnosti. Při shlednutí interních dokumentů, zjistili nedostatek finančního krytí projektu obnovy technického zázemí firmy z vlastních zdrojů.

## 5 DIAGNÓZA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Jak vyplývá z předcházejících kapitol, společnost Clean House, s. r. o. nemá dostatek vlastního kapitálu na nákup nové úklidové techniky, která by vyhovovala potřebám podniku.

V tomto okamžiku vstupuji do problematiky a nabízím možnost vypracování projektu na téma: „Obnova technického zázemí společnosti prostřednictvím fondů z EU“ v rámci diplomové práce. Jediná možnost čerpání přímé podpory podnikání pro oblast MSP z fondů EU pro společnost Clean House, s. r. o. nabízí bankovní sféra ve formě podřízeného úvěru od ČMZRB.

## 6 PROJEKTOVÁ ČÁST

### 6.1 Definování projektu

#### 6.1.1 Cíl a rozsah projektu (SOW)

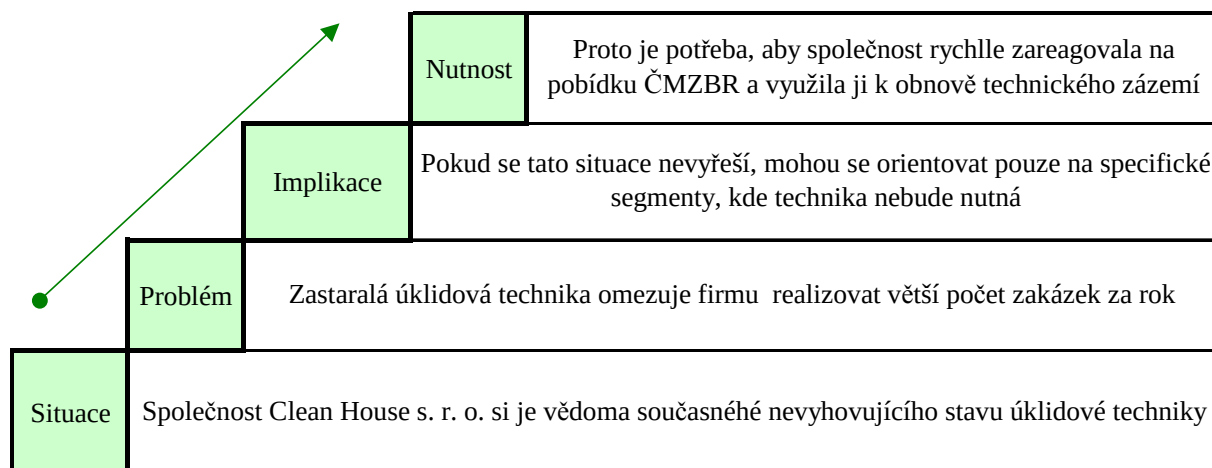
Cílem projektu je kladné vyjádření komerční banky a ČMZRB k žádosti o podřízený úvěr. Na jehož základě získá finanční zdroje v celkové výši 1.000 000 Kč, které použije k nákupu modernější, výkonnější úklidové techniky. Projekt mám uskutečnit z pověření vedení společnosti v rámci diplomové práce.

Časové období je omezeno uzávěrkou přijímání žádosti o podřízený úvěr, a to do data 10/2006.

Projekt nemá definovanou omezenost zdrojů.

#### 6.1.2 Metoda SPIN

Projekt můžeme identifikovat také pomocí tzv. metody SPIN, která popisuje projekt z pohledu výchozí situace, vzniklého problému, implementace řešení a nutnosti projekt zrealizovat. Obr.2 vystihuje schéma metody SPIN graficky.



Obr.2. Schéma metody SPIN (vlastní schéma)

### 6.1.3 Analýza nositelů oprávněného zájmu

Zásadním krokem při plánování projektu obnovy technického zázemí společnosti Clean House, s. r. o. je určení nositelů oprávněného zájmu, jenž jsou všichni ti, kteří jsou ovlivněni snahou plánovaný projekt realizovat. Konkrétně se jedná o tyto účastníky:

**Vedení firmy:** Společnice Clean House, s. r. o. vítají projektové řízení na obnovu technického zázemí podniku. Plně se podílejí na rozhodovacích fázích a na jednáních s bankovními institucemi. Jsou členy projektového týmu.

**Dodavatelé:** Jedná se o současné i budoucí dodavatele, jejichž úklidová technika bude zastoupena ve firmě Clean House, s. r. o.

**Účetní:** Provádí ekonomické, finanční analýzy. Vede finanční řízení společnosti. Je členem projektového týmu

**Externí pracovník:** Je zodpovědný za výběr jednotlivých členů projektového týmu. Aktivně se podílí na sběru informačních materiálů a následně jejich prostudování. Doporučuje vedení firmy alternativy programů podpory podnikání. Podílí se na vypracování podkladů pro žádost o zvýhodněný úvěr.

**Zaměstnanci:** Kladou požadavky na vybavení technického vybavení firmy. Budou součástí budoucího analýzy vyhodnocení nákupu úklidové techniky.

**Zákazníci:** Taktéž se budou podílet na analýze vyhodnocení nákupu nové úklidové technologie.

**ČMZRB:** Přijímá žádost o zvýhodněný úvěr na 50 % z celkové částky. Je v postavení hodnotitele ekonomické situace podniku a rozhoduje o poskytnutí zvýhodněného úvěru.

**Komerční bankovní instituce:** Taktéž přijímá žádost o zvýhodněný na 50% z celkové částky. Hodnotí ekonomickou situaci a rozhoduje o poskytnutí zvýhodněného úvěru.

**Poradci bank:** Patří sem bankovní experti, kteří hodnotí bonitu žadatele pomocí softwarové technologie, analyzují finanční rizika a odhalují nedostatky v dokumentaci.

#### 6.1.4 Postoje nositelů oprávněného zájmu

**Vedení firmy:** postoj vedení k projektu je kladný, jelikož mají velký zájem získat finanční prostředky z programu Kredit na obnovu technického zázemí společnosti, které budou odpovídat jejich potřebám.

**Dodavatelé:** jejich postoj je také vstřícný z důvodu prestiže a obchodu

**Účetní:** postoj pracovnice je velice rozpačitý. Při poskytování finančních údajů docházelo k častým chybám. Pravděpodobně z neznalosti. Hlavně při implementaci finančních údajů do příslušných žádostí.

**Externí pracovník:** postoj velice aktivní. Sám navrhuje a předkládá alternativy řešení projektu vedení firmy.

**Zaměstnanci:** navrhnou své požadavky k potřebám úklidové techniky

**Zákazníci:** jsou ochotni podstoupit vyhodnocení nákupu úklidové techniky prostřednictvím osobního pohovoru nebo formou písemného dotazníku.

**ČMZRB:** velice vstřícní a přístupní během konzultace, rychlí ve vyřizování žádosti o zvýhodněný úvěr.

**Komerční bankovní instituce:** velice vstřícní a přístupní během konzultace, rychlí ve vyřizování žádosti o zvýhodněný úvěr.

**Poradci bank:** postoj profesionálů, vidí zdraví firmy pouze v číselných kombinacích.

Analýzu nositelů oprávněného zájmu, lze vyjádřit grafickým způsobem: konkrétně (Tab.1) i obecně (Tab.2).

| Jméno                     | Pracovní zařazení |
|---------------------------|-------------------|
| Bc. Lucie Stachivová, DiS | Externí pracovník |
| Dagmar Ermisová           | Vedení firmy      |
| Anna Stachivová           | Vedení firmy      |
| Šárka Grulichová          | Účetní            |

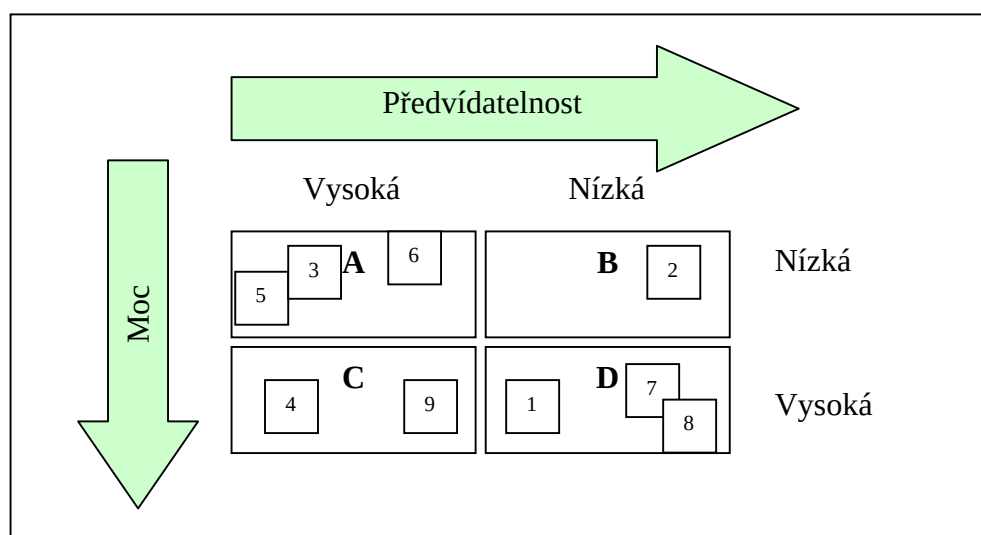
Tab.1. Jmenování projektové týmu (vlastní data)

| Nositelé oprávněného zájmu        |                                                                                         |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Koho projekt ovlivní:             | Vedení firmy<br>Zaměstnanci<br>Současní i potencionální zákazníci<br>Dodavatelské firmy |
| Kdo bude užívat výstupy projektu: | Vedení firmy<br>Externí spolupracovníci<br>Zaměstnanci                                  |
| Od koho potřebují vstupy:         | Komerční bankovní instituce<br>ČMZRB                                                    |
| Kdo mi projekt pomůže realizovat: | Vedení firmy<br>Poradci bank<br>Účetní                                                  |

Tab.2. Nositelé oprávněného zájmu projektu (vlastní data)

### 6.1.5 Vyhodnocení nositelů oprávněného zájmu

**Matice moci/dynamismu:** bere v úvahu sílu skupin nositelů oprávněného zájmu a snadnost, s jakou lze předvídat jejich postoj k různým problémům. (Obr.3)



Obr.3. Schéma matice moci/dynamismu nositelů oprávněného zájmu (vlastní data)

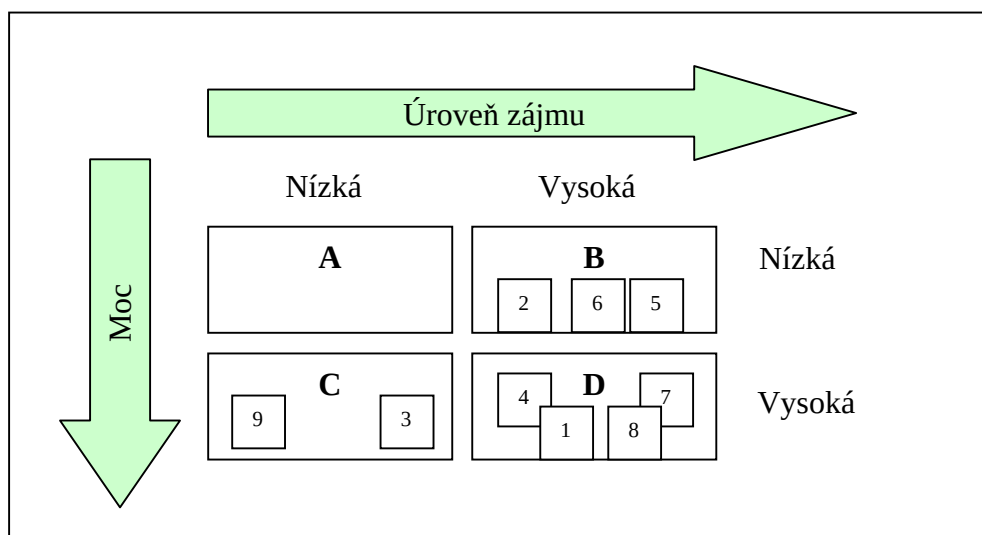
**Pole A – málo problémů:** u nositelů oprávněného zájmu je možno relativně snadno zjistit jejich postoj k projektu, ale konečný výsledek projektu mohou ovlivnit jen v malé míře. Z hlediska podniku Clean House, s. r. o. do tohoto pole spadají : účetní, zaměstnanci, zákazníci.

**Pole B – nepředvídatelná, ale zvládnutelná:** nositelé, kteří mohou výsledek projektu ovlivnit v malé míře a jejich postoj k možným problémům je obtížně předvídatelný. K nim lze přiřadit pouze dodavatelé.

**Pole C – mocná, ale předvídatelná:** zde se řadí ti nositelé, u nichž je relativně snadné zjistit postoj k projektu a také jejich cíle a očekávání mohou být identifikována a splněna. V případě tohoto projektu hovoříme o externím pracovníkovi a poradcích bank.

**Pole D – největší nebezpečí či příležitost:** od nositelů oprávněného zájmu spadajících do tohoto pole lze očekávat, že mohou výrazně ovlivnit výsledek projektu. Mezi definovanými nositeli pole jsou: vedení firmy, ČMZRB, komerční banka.

**Matice moci/zájmu:** zkoumá moc skupin nositelů oprávněného zájmu ve srovnání se zájmem, který se pravděpodobně projeví během projektu. (Obr. 4)



Obr.4.Schéma matice moci/zájmu nositelů oprávněného zájmu (vlastní data)

**Pole A – minimální úsilí:** žádný z nositelů v projektu nespadá do pole A, neboť žádný z nich se nevyznačuje nízkou úrovní zájmu o projektu a zároveň ani malou moci ovlivnit výsledek projektu.

**Pole B – informovat:** v pole B se nacházejí ti nositelé, kteří mají zájem o projekt, ale jejich moc ovlivnit výsledek projektu není velká. V současnosti se jedná o nositelé: dodavatelé, zaměstnanci, zákazníci.

| Nositel                     | Zájem                                                  | Vliv | Důležitost |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------|------|------------|
| Vedení firmy                | Změna k lepšímu                                        | +    | 1          |
| Dodavatelé                  | Prodat kvalitní úklidovou techniku                     | -    | 3          |
| Účetní                      | Řádně vést účetní podklady                             | 0    | 3          |
| Externí pracovník           | Nacházet správné informační zdroje                     | +    | 2          |
| Zaměstnanci                 | Efektivně pracovat                                     | 0    | 3          |
| Zákazníci                   | Spokojenost s provedením zakázky                       | 0    | 3          |
| ČMZRB                       | Vydat kladné rozhodnutí o poskytnutí podřízeného úvěru | +    | 1          |
| Komerční bankovní instituce | Vydat kladné rozhodnutí o poskytnutí podřízeného úvěru | +    | 1          |
| Poradci bank                | Správně posoudit bonitu žadatele                       | 0    | 2          |

Tab.3.Vliv důležitosti a zájmu nositelů oprávněného zájmu (vlastní data)

#### 6.1.6 Matice zodpovědnosti

**Matice zodpovědnosti** popisuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi řešenými v rámci projektu (viz. Tab.4 nebo P IV) a nositeli oprávněného zájmu (viz. Tab.1 nebo kapitola 6.1.3).

Charakteristika vztahů v matici zodpovědnosti.

**Schvalovací zodpovědnost** – nejvyšší forma. Pouze určitý subjekt je oprávněn schválit část nebo celý projekt. Bez souhlasu příslušného subjektu nesmí být daná činnost realizována.

**Řídící zodpovědnost** – příslušný nositel oprávněného zájmu má výhradní řídicí zodpovědnost z realizací činnosti projektu.

**Konzultační zodpovědnost** – nutnost konzultovat postup, alternativy jednotlivých činností s nositeli oprávněného zájmu, jež mají jednu předcházející zodpovědnost.

| Matice zodpovědnosti                                                             |              |                            |        |                   |             |           |       |                             |              |   |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|--------|-------------------|-------------|-----------|-------|-----------------------------|--------------|---|
| Projekt: Obnova technického zázemí společnosti prostřednictvím dotací z fondů EU |              |                            |        |                   |             |           |       |                             |              |   |
| Zodpovědnost                                                                     |              | Nositelé oprávněného zájmu |        |                   |             |           |       |                             |              |   |
| S - Schvalovací                                                                  | Vedení firmy | Dodavatelé                 | Účetní | Externí pracovník | Zaměstnanci | Zákazníci | ČMZRB | Komerční bankovní instituce | Poradci bank |   |
| Ř- Řídící                                                                        |              |                            |        |                   |             |           |       |                             |              |   |
| K- Konzultační                                                                   |              |                            |        |                   |             |           |       |                             |              |   |
| Činnosti                                                                         | Kód          | Zodpovědnost               |        |                   |             |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 1            | S                          |        | K                 | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 2            | K                          |        | K                 | S           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 3            |                            |        |                   | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 4            | K                          |        |                   | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 5            | S                          |        |                   | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 6            | Ř                          |        |                   |             |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 7            | S                          |        |                   | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 8            | S                          |        |                   | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 9            | S                          |        | K                 | Ř           | K         |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 10           | S                          |        |                   | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 11           | S                          |        |                   | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 12           |                            |        |                   | S           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 13           |                            |        |                   | S           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 14           | S                          |        | K                 | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 15           | Ř                          |        |                   |             |           |       |                             |              | K |
|                                                                                  | 16           | Ř                          |        |                   |             |           |       |                             |              | K |
|                                                                                  | 17           | S                          | K      | K                 | Ř           | K         | K     |                             |              | K |
|                                                                                  | 18           | S                          |        | K                 | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 19           | S                          |        | K                 | Ř           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 20           | Ř                          |        |                   | K           |           |       | S                           | S            | K |
|                                                                                  | 21           | Ř                          |        |                   | K           |           |       | S                           | S            | K |
|                                                                                  | 22           | Ř                          |        |                   | K           |           |       | S                           | S            | K |
|                                                                                  | 23           |                            |        |                   |             |           |       | S                           | S            | Ř |
|                                                                                  | 24           |                            |        |                   |             |           |       | S                           | S            | Ř |
|                                                                                  | 25           |                            |        |                   |             |           |       | S                           | S            | Ř |
|                                                                                  | 26           |                            |        | K                 |             |           |       | S                           | S            |   |
|                                                                                  | 27           |                            |        | K                 |             |           |       | S                           | S            |   |
|                                                                                  | 28           |                            |        | K                 |             |           |       | S                           | S            |   |
|                                                                                  | 29           |                            | K      |                   |             |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 30           |                            | K      |                   |             |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 31           | Ř                          | K      |                   | K           | K         |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 32           | Ř                          | K      |                   | K           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 33           | S                          | Ř      |                   | K           |           |       |                             |              |   |
|                                                                                  | 34           | Ř                          |        | K                 |             |           |       |                             |              |   |
| 35                                                                               | S            | K                          |        | Ř                 | K           | K         |       |                             |              |   |

Tab.4.Matice zodpovědnosti (vlastní data)

### 6.1.7 Strukturní plán

V projektovém řízení musí mít projekt: “Obnovy technického zázemí společnosti Clean House, s. r. o prostřednictvím dodací z Evropské unie“, jasně definovatelnou strukturu jednotlivých fází i činností a jejich dobu trvání. Obsahem strukturního plánu (Tab.4) je: fáze předpřípravná, zadávací, realizační a specifikování jednotlivých činností fází. Pro grafické znázornění strukturního plánu jsem zvolila metodu WBS ( P III).

| Činnosti projektu           |                                                | Doba trvání |
|-----------------------------|------------------------------------------------|-------------|
| Kód                         | Popis                                          | Dny         |
| Předpřípravná fáze (Celkem) |                                                | 33          |
| 1                           | Poznání potřeb                                 | 2           |
| 2                           | Hledání informačních zdrojů                    | 14          |
| 3                           | Studium Informačních zdrojů                    | 14          |
| 4                           | Zhodnocení alternativ                          | 2           |
| 5                           | Výběr vhodného programu podpory pro společnost | 1           |
| Zadávací fáze (Celkem)      |                                                | 7           |
| 6                           | Stanovení cílů a rozsahu projektu              | 1           |
| 7                           | Metoda SPIN                                    | 1           |
| 8                           | Nositelé projektu                              | 1           |
| 9                           | Logický rámec                                  | 4           |
| Plánovací fáze (Celkem)     |                                                | 86          |
| Fáze 1 Projekt              |                                                | x           |
| 10                          | Jmenování projektového týmu                    | 2           |
| 11                          | Určení WBS                                     | 2           |
| Fáze 2 Banka                |                                                | x           |
| 12                          | Poznání bankovního prostředí                   | 3           |
| 13                          | Hledání informací                              | 14          |
| 14                          | Zhodnocení alternativ                          | 3           |
| 15                          | Kontakování komerční banky                     | 1           |
| 16                          | Kontaktování ČMZRB                             | 1           |
| Fáze 3 Podklady             |                                                | x           |
| 17                          | Analýzy firmy                                  | 15          |
| 18                          | Ekonomické ukazatele                           | 15          |
| 19                          | Jiné podklady                                  | 30          |

Tab.5. Seznam činností projektu I .díl (vlastní data)

| Činnosti projektu        |                                         | Doba trvání |
|--------------------------|-----------------------------------------|-------------|
| Kód                      | Popis                                   | Dny         |
| Realizační fáze (Celkem) |                                         | 142         |
| 20                       | Podání žádosti o úvěr<br>podřízený úvěr | x           |
| 21                       | u komerční banky                        | 1           |
| 22                       | u ČMZRB                                 | 1           |
| 23                       | Rozhodnutí bank o podřízený<br>úvěr     | x           |
| 24                       | komerční banka                          | 17          |
| 25                       | ČMZRB                                   | 17          |
| 26                       | Převod peněz na účet                    | x           |
| 27                       | komerční banka                          | 4           |
| 28                       | ČMZRB                                   | 4           |
| 29                       | Výběr dodavatelů                        | x           |
| 30                       | Hledání a poznání dodavatelů            | 14          |
| 31                       | Specifikace potřeb firmy<br>dodavatelům | 3           |
| 32                       | Výběr dodavatelů                        | 14          |
| 33                       | Ujednání obchodních<br>podmínek         | 7           |
| 34                       | Nákup technického vybavení              | 14          |
| 35                       | Vyhodnocení nákupu                      | 60          |

Tab.6. Seznam činností projektu II. díl (vlastní data)

### 6.1.8 Finanční plán projektu

Finanční plán projektu do bodu 3 je financován z vlastních finančních zdrojů. Personální náklady se odvíjejí od interních mzdových podkladů. Od bodu 4 je realizace finančního plánu závislá na kladném rozhodnutí komerční banky a ČMZRB a následném převedení finančních prostředků na účet společnosti Clean House, s. r. o. (PIV)

| Bod | Popis                                   | Náklady (Kč) |
|-----|-----------------------------------------|--------------|
| 1.  | Studium informačních zdrojů             | 2.500,--     |
| 2.  | Personální náklady na projekt           | 30.000,--    |
| 3.  | Vypracování podkladů pro podání žádosti | 24.500,--    |
| 4.  | Výběr dodavatelů                        | 10.000,--    |
| 5.  | Nákup úklidové techniky                 | 900.000,--   |
| Σ   | Celkové náklady na projekt              | 967.000,--   |

Tab.7. Finanční ohodnocení projektu (vlastní data)

### **6.1.9 Časový plán projektu**

Zásadním krokem časového plánování projektu je jeho rozdělení do jednotlivých fází a činností, což jsem učinila v kapitole (6.1.7)

Abychom mohli reálně podchytit a zakreslit časový vývoj projektu do grafu, je nutné si stanovit časový sled jednotlivých činností a jejich vzájemnou závislost ( např. činnost, která může začít dříve, aniž by byla ukončena činnost předchozí).

V tomto kroku využiji služeb programu MS Project, který na základě vložených dat zpracuje celou analýzu projektu.(P V)

### **6.1.10 Logický rámec projektu**

V rámci projektového řízení byl sestaven mimo jiné i logický rámec projektu s jeho odůvodněním. Logický rámec projektu se v plném znění nachází v (PVI ).

### **6.1.11 Analýza rizik projektu**

Každý projekt musí mít v sobě zakomponovanou analýzu možných rizik, které jsou s jeho realizací spojeny. Ani projekt na obnovu technického zázemí společnosti Clean House, s. r. o. není výjimkou. Analýzu rizik projektu lze nadefinovat pomocí jejich dopadů a pravděpodobností, s jakými můžeme očekávat, že daná rizika nastanou. S tímto projektem jsou spojeny rizika (Tab.8).

| Číslo | Riziko                                                                    | Dopad | Pravděpodobnost |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|
|       |                                                                           | Body  | %               |
| 1     | Zhoršení platební schopnosti firmy                                        | 9     | 49              |
| 2     | Nepříznivé podnikatelské klima                                            | 6     | 25              |
| 3     | Smluvní dodavatelé změní obchodní podmínky                                | 5     | 32              |
| 4     | Změna právních a obchodních předpisů bank                                 | 7     | 8               |
| 5     | Nová technologie nesplní očekávání                                        | 10    | 23              |
| 6     | Změna strategických plánů podniku                                         | 4     | 12              |
| 7     | Nedostatek finančních zdrojů v programu Kredit                            | 7     | 9               |
| 8     | Personální rizika - nedostatečné školení manipulace s úklidovou technikou | 3     | 17              |

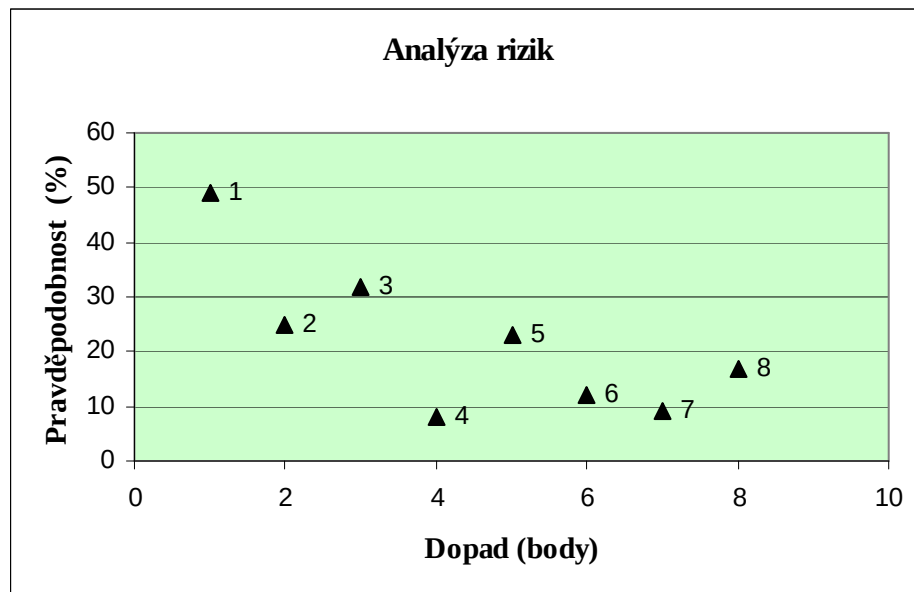
Tab.8. Přehled rizik projektu (vlastní data)

Z přehledu rizik projektu (Tab.8) vyplývá, že největší dopad by měla špatně zakoupená nová, úklidová technologie, která by nesplnila očekávání vedení firmy a neodpovídala by jejím požadavkům. Druhý největší dopad na realizaci projektu by bylo zhoršení platební schopnosti, tzv. splácet úvěr jednak komerční bance nebo ČZMRB.

Z pohledu výskytu pravděpodobnosti je nejzávažnější opět riziko zhoršení platební schopnosti podniku.

Poměrně malý dopad i pravděpodobnost výskytu vykazují rizika: změna právních a obchodních předpisů bank a nedostatek finančních zdrojů v programu Kredit.

Definovaná rizika projektu (Tab.8) lze vyjádřit graficky (Obr.5).



Obr.5. Graf analýzy rizik (Tab.8 )

Aby byla analýza rizik kompletní, je zapotřebí navrhnout varianty alternativních řešení, které by byly k dispozici v případě, že by některá z rizikových situací nastala.

**Zhoršení platební schopnosti firmy:** toto riziko může mít na projektu firmy podstatný vliv. Neboť pokud dojde ke zhoršení solventnosti podniku, může podnik opozdit plnění stanoveného, splátkového kalendáře. Řešení vidím ve dvou variantách. Buď přistoupí třetí vlastník do podniku na tichou dohodu nebo požádáme banky o rozvolnění splátkového kalendáře.

**Nepříznivé podnikatelské klima:** tato hrozba se může projevit především v souvislosti s rivalitou konkurenčního prostředí nebo vznikem substitutů. Toto riziko je do jisté míry neovlivnitelné. Navrhuji hledat nové segmenty na stávajícím trhu. Nebo volit radikálnější změnu, a to vstupem na nové, neznámé trhy.

**Smluvní dodavatelé změny obchodní podmínky:** vlivem ekonomického, politického dění, mohou dodavatelé změnit podmínky smlouvy a tím ovlivnit jeho plnění. Řešení: snažit se najít komunikační styl s dodavateli, aby riziko nemohlo nastat.

**Změna právních a obchodních předpisů bank:** taktéž jednat jako v předcházejícím riziku, ale dávat si pozor na jednu podstatnou věc. Bankovní sektor je velmi málo ovlivnitelné prostředí.

**Nová technologie nesplní očekávání:** řešení je zásadní. Dávat pozor v definování potřeb podniku na funkčnost, dlouhodobost úklidové techniky.

**Změna strategických cílů podniků:** riziko může úzce souviset s rizikem nepříznivého klimatu na trhu. Řešení: snažit se řádně analyzovat situaci

**Nedostatek finančních zdrojů v programu Kredit:** tato situace může nastat, při schvalování žádostí o poskytnutí zvýhodněného úvěru. Řešení: přistoupit na variantu banky, jenž by nabídla nižší úvěrovou výši.

**Personální rizika: zaměstnanci** – zintenzivnit školicí program, nebo procvičovat zaměstnance v bezpečné manipulaci s úklidovou technikou. **Účetní** – musí jednou za rok dokládat školicí licence, které by absolvovala, aby zvládala věcné a formální hledisko účetnictví a právních předpisů, vztahujících se k podniku.

## 6.2 Analýzy podnikatelského prostředí

Při konzultaci s pracovníky banky (komerčního sektoru i ČMZRB) byli vzneseny požadavky k předložení žádosti o zvýhodněný úvěr. K žádosti o zvýhodněný úvěr je třeba předložit přílohy analytického, ekonomického charakteru a jiné dokumenty. Na základě těchto podkladů jsou pracovníci bank schopni posoudit bonitu žadatele a reálně rozhodnout o poskytnutí zvýhodněného úvěru.

V analytické části jsem použila metody : Porterův model pěti sil, Analýzu atraktivnosti trhu, SWOT analýzu podniku, které mají pro bankovní experty dostačující vypovídající schopnost.

### 6.2.1 Porterův model pěti sil

Cílem analýzy je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost Clean House, s. r. o. může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo je může ovlivnit ve svůj prospěch. Srovnávacími léty je rok 2005 a rok 2006. V roce 2006 již pracuje společnost s novou úklidovou technikou. Bodové ohodnocení se pohybuje od 1 (nejnižší)-9 (nejvyšší).

**Konkurenční rivalita v odvětví:** Tab.9 vypovídá o rivalitě mezi konkurujícími firmami ve stejném odvětví. Ta má obvykle podobu boje o postavení na trhu, uvádění nových služeb, boj o zákazníky a jejich péče .

| Konkurenční rivalita v odvětví                      | Rok 2005 | Rok 2006 |
|-----------------------------------------------------|----------|----------|
| Počet konkurentů                                    | 6        | 7        |
| Růst v odvětví                                      | 4        | 8        |
| Podíl čistého jmění/prodeje-velké fixní náklady     | 5        | 6        |
| Diferenciace služeb                                 | 8        | 7        |
| Diferenciace konkurentů                             | 6        | 6        |
| Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? | 5        | 5        |
| Intenzita strategického úsilí                       | 8        | 8        |
| Náklady odchodu z odvětví                           | 3        | 4        |
| Charakter konkurence, postoj k obchodní etice       | 2        | 3        |
| Šíře konkurence                                     | 5        | 6        |
| Celkem (z max.90 bodů)                              | 52       | 60       |
| Průměrné skóre (celkem/10)                          | 5,2      | 6        |

Tab.9. Hodnocení konkurenční rivality v odvětví (vlastní data)

Z Tab.9 vyplývá fakt, že trh firem úklidových služeb je v současné době na vzestupu a ne jinak tomu bude i v roce příštím. Rivalita mezi konkurenty se bude stupňovat v roce 2006. Konkurenceschopnost je přibližně shodná a diference poskytovaných služeb velice nízká.

**Hrozba substitutů:** Hodnocení v Tab.10 znamená schopnost vidět podobnost ve věcech, které nejsou na první pohled zcela zřejmé. Jestliže jsou substituční výrobky a služby produkovány ziskovým průmyslem, umožňující investovat do rozvoje trhu. Vztah cena - výkonnost substitucí se zlepšuje, mohou tyto představovat značné ohrožení pro firmu.

| Hrozba substitutů                  | Rok 2005 | Rok 2006 |
|------------------------------------|----------|----------|
| Existence mnoha substitutů na trhu | 3        | 4        |
| Konkurence v odvětví substitutů    | 4        | 5        |
| Hrozba substitutů v budoucnosti    | 5        | 6        |
| Vývoj cen substitutů               | 4        | 3        |
| Užitné vlastnosti substitutů       | 5        | 7        |
| Celkem (z max. 90 bodů)            | 21       | 25       |
| Průměrné skóre (celkem/5)          | 4,2      | 5        |

Tab.10. Hodnocení hrozby substitutů (vlastní data)

Z pohledu druhé konkurenční síly - hrozby substitutů (Tab.10) je pravděpodobné, že ohrožení je viditelné pouze v užitných vlastnostech substitutů. Jinak nelze posoudit, zda-li vývoj cen substitutů ovlivní ceny poskytovaných služeb či výše ceny nakupované, úklidové techniky.

**Hrozba vstupu do odvětví:** Tab.11 nám hodnotí hrozby vstupu nových konkurentů. Nové firmy přinášejí novou kapacitu, touhu získat podíl na trhu, nekompromisní cenovou strategii. Hrozba vstupu do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě.

| <b>Hrozba vstupu do odvětví</b>                                                                   | <b>Rok 2005</b> | <b>Rok 2006</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Úspory z rozsahu                                                                                  | 4               | 6               |
| Kapitálová náročnost                                                                              | 7               | 7               |
| Přístup k distribučním kanálům                                                                    | 4               | 4               |
| Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologii                                      | 6               | 8               |
| Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle                                                      | 4               | 7               |
| Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby | 5               | 7               |
| Diferenciace služeb, loajality zákazníků existující konkurentů                                    | 5               | 7               |
| Vládní politika                                                                                   | 8               | 9               |
| Vývoj po případném vstupu do odvětví                                                              | 4               | 4               |
| <b>Celkem (z max. 90 bodů)</b>                                                                    | <b>47</b>       | <b>59</b>       |
| <b>Průměrné skóre (celkem/9)</b>                                                                  | <b>5,22</b>     | <b>6,56</b>     |

*Tab.11. Hodnocení hrozeb vstupu do odvětví (vlastní data)*

Třetí konkurenční síla – hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví (Tab.11) je ovlivněna řadou zbytečnými bariérami. Založit podnik by stálo nemalé finanční prostředky. S tím souvisí i administrativní bariéry ze strany státních institucí. Nesnadný přístup je i ke kvalifikované pracovní síle. Velice obtížné je získat si důvěru zákazníků a vytvořit tak jejich databázi. Kladem Clean House, s. r. o. je budoucí vlastní dispozice speciální, úklidové techniky.

**Vyjednávací síla zákazníků:** Tab.12 nám hodnotí vyjednávací sílu zákazníků. Do jaké míry mohou stlačit ceny poskytovaných služeb, požadovat vyšší kvalitu provedení zakázek nebo do jaké míry mohou tlačit konkurenci proti sobě navzájem.

| Vyjednávací síla zákazníků                      | Rok 2005 | Rok 2006 |
|-------------------------------------------------|----------|----------|
| Počet významných zákazníků                      | 6        | 7        |
| Význam služby pro zákazníka                     | 7        | 8        |
| Zákaznickovy náklady při přechodu ke konkurenci | 7        | 5        |
| Hrozby zpětné integrace                         | 1        | 1        |
| Ziskovost zákazníka                             | 3        | 3        |
| Celkem (z max.90 bodů)                          | 24       | 24       |
| Průměrné skóre (celkem/5)                       | 4,8      | 4,8      |

Tab.12. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků (vlastní data)

Pozice zákazníků je silná v tom, že služby společnosti je pro ně velmi důležitá nejen z pohledu významu, ale i ziskovosti a péče o ně (Tab.12). Je velmi nepravděpodobné, že by zákazník začal sám podnikat v oboru úklidových služeb. Ale zákazníci by mohli ohrozit společnost z jiného pohledu. A to přetáhnutím kvalifikované pracovní síly podniku pod vlastní režii. U zákazníků zpětná integrace není reálná, podnik se snaží tyto činnosti vytěsnit za účelem snižování nákladů. Rozhodující pro klienta je termín, provedení, cena zakázky a péče o zákazníky.

**Vyjednávací síla dodavatelů:** Poslední hodnotící oblastí v Porterově modelu je vyjednávací síla dodavatelů (Tab.13). Dodavatelé se mohou projevit zvýšením nebo snížením cen úklidových prostředků, které pak ovlivní cenu zakázky.

| Vyjednávací síla dodavatelů                       | Rok 2005 | Rok 2006 |
|---------------------------------------------------|----------|----------|
| Počet a význam dodavatelů                         | 4        | 5        |
| Existence substitutů -jsou hrozbou dodavatelů?    | 4        | 5        |
| Význam odběratelů pro dodavatele                  | 3        | 2        |
| Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví | 7        | 7        |
| Organizovanost pracovní síly v odvětví            | 3        | 3        |
| Celkem (z max. 90 bodů)                           | 21       | 22       |
| Průměrné skóre (celkem/5)                         | 4,2      | 4,4      |

Tab.13. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů (vlastní data)

Společnost Clean House, s. r. o. má uspokojivé procento stálých dodavatelů a nebojí se navázat kontakty s potenciálními dodavateli. Lze předpokládat, že existence substitutů není v současné době hrozbou. Zcela žádný význam pro dodavatele nemají odběratelé společnosti.

| Faktor               | Nízký | Střední | Vysoký | Strategické možnosti         |
|----------------------|-------|---------|--------|------------------------------|
| Konkurenční rivalita |       |         | ●      | Obnovit technické zázemí     |
| Interní rivalita     |       | ●       |        | Bránit své know-how          |
| Síla zákazníků       | ●     |         |        | Příznivé ceny služeb         |
| Síla dodavatelů      | ●     |         |        | Rozsáhlý dodavatelský systém |
| Hrozba substitutů    | ●     |         |        | Sledování trendů trhu        |
| Celkem               | 3     | 1       | 1      |                              |

Tab.14. Sumarizace konkurenčních trendů (vlastní data)

Tab.14 definuje graficky Porterův model a její strategické možnosti společnosti Clean House, s. r. o.

## 6.2.2 Analýza atraktivnosti trhu

Cílem analýzy je ohodnotit atraktivnost trhu pro podnikatelský subjekt a stává se dalším podkladem pro jeho následující rozvoj na trhu. Definované faktory ohodnotíme a vynásobíme váhou – získáme hodnotu faktoru. Výsledný stupeň atraktivnosti získáme tím, že sečteme hodnoty všech faktorů, výslednou hodnotu vydělíme stem a dostaneme číslo mezi 1(neatraktivní) – 5(atraktivní).

| Faktor           |                     | Váha % | Ohodnocení | Hodnota |
|------------------|---------------------|--------|------------|---------|
| Velikost podniku |                     | 11     | 3          | 33      |
| Růst:            | Politický           | 5      | 1          | 5       |
|                  | Ekonomický          | 17     | 4          | 68      |
|                  | Sociální            | 5      | 1          | 5       |
|                  | Technologický       | 14     | 4          | 56      |
| Ziskovost:       | Zákazníci           | 7      | 3          | 21      |
|                  | Dodavatelé          | 9      | 2          | 18      |
|                  | Konkurence          | 12     | 4          | 48      |
| Hrozby:          | Nové firmy          | 12     | 3          | 36      |
|                  | Substituční výrobky | 8      | 2          | 16      |
| Celkem           |                     | 100    | 27         | 306     |

Tab.15. Hodnocení atraktivnosti trhu (vlastní data)

Stupeň atraktivnosti trhu pro společnost Clean House, s. r.o., je 3,06 (Tab.15). Což vypovídá o průměrném stupni atraktivnosti trhu.

### 6.2.3 SWOT analýza podniku

Dalším důležitým podkladem pro zhodnocení bonity žadatele je SWOT analýza společnosti Clean House, s. r. o. SWOT analýza umožňuje identifikovat stav a trendy ve vývoji vnitřního a vnějšího prostředí, slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby pro podnik.

Pro zjištění vah jednotlivých faktorů jsem použila metodu párového porovnávání. Body jsem přiřadila subjektivně na základě důležitosti pro podnik 1 – 5, kdy 5 znamená potenciální největší hrozbu nebo příležitost, silnou nebo slabou stránku. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení. Tab.16 definuje příležitosti a hrozby podniku Clean House, s. r. o.. Tab.17 se vztahuje k hodnocení definovaných příležitostí a hrozeb Tab.18 definuje slabé a silné stránky podniku. Tab.19 kvantifikuje slabé a silné stránky.

| Příležitosti                                                            | Neutrální                              | Hrozby - rizika                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Nové programy pro podporu MSP                                           | Hodnocení a motivace pracovníků        | Průměrná výše mezd v ČR                           |
| Nové segmenty                                                           | Informovanost, vědomosti, zdravý rozum | Administrativa                                    |
| Nové technologie způsobující snižující se spotřebu čistících prostředků | Postoj k práci                         | Substituty                                        |
| Nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup                       | Situace na trhu práce v regionu        | Zákoník práce - sjednocení legislativy v rámci EU |
| Nové způsoby získávání pracovníků                                       | Komunikace s úřady                     |                                                   |
| Daňová politika                                                         |                                        |                                                   |

Tab.16. Definice příležitostí a hrozeb (vlastní zdroje)

| Faktor                                                   | Váha        | Body      | Skóre       |
|----------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| Nové programy pro podporu MSP                            | 0,07        | 3         | 0,21        |
| Nové segmenty                                            | 0,10        | 5         | 0,50        |
| Nové technologie snižující spotřebu čisticích prostředků | 0,10        | 5         | 0,50        |
| Nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup        | 0,10        | 5         | 0,50        |
| Nové způsoby získávání pracovníků                        | 0,07        | 2         | 0,14        |
| Daňová politika                                          | 0,06        | 2         | 0,12        |
| Průměrná výše mezd v ČR                                  | 0,04        | 4         | 0,16        |
| Hodnocení a motivace pracovníků                          | 0,06        | 2         | 0,12        |
| Informovanost, vědomosti, zdravý rozum                   | 0,04        | 3         | 0,12        |
| Postoj k práci                                           | 0,06        | 3         | 0,18        |
| Situace na trhu práce v regionu                          | 0,09        | 3         | 0,27        |
| Komunikace s úřady                                       | 0,03        | 3         | 0,09        |
| Administrativa                                           | 0,06        | 4         | 0,24        |
| Substituty                                               | 0,06        | 4         | 0,24        |
| Zákoník práce - sjednocení legislativy v rámci EU        | 0,06        | 4         | 0,24        |
| <b>Celkem</b>                                            | <b>1,00</b> | <b>52</b> | <b>3,63</b> |

Tab.17. Kvantifikace příležitostí a hrozeb (Tab.16)

Z Tab.17 zjišťujeme, že nejvyšší míru příležitostí mají faktory: nové segmenty, technologie snižující spotřebu čisticích prostředků a technologie vyžadující kvalifikovaný přístup. Naopak nejvyšší míru hrozby získal faktor: situace na trhu práce v regionu, administrativa, substituty.

| Slabé stránky                                           | Silné stránky                      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Nedokonalá informovanost o možnostech výběrových řízení | Individuální přístup k zákazníkovi |
| Zastaralost technického vybavení                        | Komplexnost služeb                 |
| Málo času na sledování úklidových novinek v oboru       | Poskytování speciálních služeb     |
| Nedostatek času na důkladné pracovní porady             | Rychlá reakce na reklamace         |
| Vysoké provozní náklady                                 | Nízké ceny služeb                  |
|                                                         | Vysoká kvalita provedení zakázek   |
|                                                         | Dobré jméno společnosti            |

Tab.18. Definice slabých a silných stránek podniku (vlastní zdroje)

| Faktor                                                  | Váha        | Body      | Skóre       |
|---------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| Nedokonalá informovanost o možnostech výběrových řízení | 0,05        | 3         | 0,15        |
| Zastaralost technického vybavení                        | 0,14        | 4         | 0,56        |
| Málo času na sledování úklidových novinek v oboru       | 0,07        | 3         | 0,21        |
| Nedostatek času na důkladné pracovní porady             | 0,05        | 3         | 0,15        |
| Vysoké provozní náklady                                 | 0,05        | 5         | 0,25        |
| Individuální přístup k zákazníkovi                      | 0,16        | 5         | 0,80        |
| Komplexnost služeb                                      | 0,07        | 4         | 0,28        |
| Poskytování speciálních služeb                          | 0,07        | 3         | 0,21        |
| Rychlá reakce na reklamace                              | 0,07        | 4         | 0,28        |
| Nízké ceny služeb                                       | 0,09        | 2         | 0,18        |
| Vysoká kvalita provedení zakázek                        | 0,07        | 4         | 0,28        |
| Dobré jméno společnosti                                 | 0,11        | 5         | 0,55        |
| <b>Celkem</b>                                           | <b>1,00</b> | <b>45</b> | <b>3,90</b> |

Tab.19. Kvantifikace slabých a silných stránek podniku (Tab.18)

Mezi silné stránky s nejvyšším bodovým ohodnocením (Tab.19) patří : individuální přístup k zákazníkovi a dobré jméno společnosti. Na druhou stranu nejvyšší skóre má u slabých stránek podniku : zastaralost technického vybavení.

| Významnost | Efekt - výkonnost, síla působení |                 |
|------------|----------------------------------|-----------------|
|            | velká                            | malá            |
| velká      | 6, 12 *****                      | 7, 8, 9, 11 *** |
| malá       | 1, 2, 3 **                       | 1, 4, 5, 10 *   |

Tab.20. Matice efektu a významnosti silných a slabých stránek podniku (Tab.19)

Tab.20 nám zobrazuje matici významnosti a efektu – síly působení. Hvězdičky nám označují: \*\*\*\*\* pokračovat, upevňovat a kontrolovat výsledky, \*\*\*soustředit se na posilování výkonnosti s cílem zlepšovat výsledky, \*\* analyzovat a zhodnotit závažnost a zvolit podporu, \*na základě analýzy zvážit změnu, opatření.

#### 6.2.4 Ekonomické podklady

Mezi ekonomické podklady patří rozvaha v plném znění za rok 2002 – 2004, výkaz zisků a ztrát v plném znění za rok 2002- 2004, přílohy účetních závěrek za rok 2002-2004, tok finančních prostředků (cash – flow) za období 2002 – 2004. (X1)

#### 6.2.5 Jiné dokumenty

Důležité podklady k žádosti o zvýhodněný úvěr jsem zmínila v kapitole 3.3.5

### 6.3 Studie proveditelnosti projektu

#### 6.3.1 Zhodnocení projektu z pohledu MS Project

Celkové náklady na projekt činí 967.000 Kč. Do finančního toku je promítnut podřízený úvěr v celkové výši 1.000.000 Kč. Celková doba projektu byla původně stanovena na 250 dnů. Po vložení dat do programu MS Project se doba trvání projektu zkrátila na 213,5 dnů. V procentuálním vydření: celková doba trvání projektu se nám snížila o 14,6% .

#### 6.3.2 Zhodnocení projektu z ekonomického hlediska

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

- časové období hodnocení projektu nesmí přesáhnout dobu životnosti úklidové techniky,

- 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, vnitřní míry návratnosti, doby návratnosti je počítáno s kumulovanými peněžními toky.

V ekonomické proveditelnosti je počítáno s desetiletým časovým pásmem. Do projektu jsou promítnuty odhady příjmů a výdajů projektu (PVII). Při stanovení odhadu příjmů a výdajů projektu se vychází z poslední roční uzávěrky za rok 2004. Výše příjmů a výdajů jsou navýšeny v každém roce o 5% jako reakce na mezinárodní nárůst cen. A dále jsou v PVII promítnuty splátky podřízeného úvěru u obou bank. Je třeba podotknout fakt, že nejprve se splácí úvěr od komerční banky se 6% úrokovou mírou a pak teprve následují splátky podřízeného úvěru od ČMZRB s 3% úrokovou mírou. Úklidová technika spadá do 2. odpisové skupiny, odepisujeme ji 5 let lineární metodou.

### **Čistá současná hodnota (NPV)**

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

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (\text{X PVII1})$$

Čistá současná hodnota projektu činí 3.149.909 Kč při diskontní sazbě  $i = 10\%$ . Projekt je reálný, protože čistá současná hodnota je kladná.

### **Vnitřní míra návratnosti IRR**

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 a dat PVII.

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

(X PVII)

IRR tohoto projektu je 65,5%. Podnik by měl daný projekt přijmout, protože IRR je vyšší než diskontní sazba.

### ***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.

Z PVII vyplývá, že doba návratnosti projektu je 2,5 let - spíše 3 roky. Pro společnost Clean House, s. r. o. je projekt přijatelný i z pohledu doby návratnosti.

## 7 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

V první části projektového řešení jsem stanovila a zpracovala pravidla projektového řešení. Definovala jsem a stanovila cíle projektu i za pomoci metody SPIN. Analyzovala jsem nositele oprávněného zájmu i jejich postoje. Vše jsem zobrazila v matici zodpovědnosti. Sestavila jsem strukturní a časový plán projektu, kde jsem definovala jednotlivé fáze a jejich činnosti. V tomto kroku jsem využila služeb programu MS Project. Výsledkem je grafické zobrazení fází a činností časovém sledu a cash flow projektu. Po dobu vypracovávání prvního úseku projektového řešení jsem nenarazila na problém, který by bránil v realizaci.

Druhou část projektového řešení jsem věnovala vypracování analýz podnikatelského prostředí. Tyto analýzy slouží jako podklady komerční bance a ČMZRB na posouzení bonity společnosti Clean House, s. r. o. Na základě těchto faktů, banky vydají rozhodnutí o poskytnutí zvýhodněného úvěru programu Kredit. Tato část byla velice časově náročná z důvodu neexistence primárních analýz.

V případě kladného vyjádření, společnost Clean House, s. r. o. zrealizuje výběr dodavatele a následný nákup nové úklidové techniky. Tím obnoví své technické vybavení podniku.

Pokud banky vydají záporné prohlášení z důvodů jakýchkoliv nedostatků v žádostech, společnost Clean House, s. r. o. hodlá tyto negativní skutečnosti odstranit a celou proceduru absolvovat znovu.

## **8 ZÁVĚREČNÁ SHRNUČÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI CLEAN HOUSE, S. R. O.**

Domnívám se, že mohu konstatovat zdárné splnění cíle projektu, který jsem řešila v rámci diplomové práce s. r. o.. Na základě projektového řízení byl zpracován ucelený projekt na téma: Obnova technického zázemí společnosti Clean House, s. r. o. prostřednictvím dodací z fondů Evropské Unie. Konkrétně se jednalo o bankovní podporu podnikání – podřízený úvěr programu Kredit. Součástí diplomové práce v praktické části jsou i analýzy podnikatelského prostředí, které slouží jako reálné přílohy k ekonomickým podkladům žádosti o podřízený úvěr Kredit.

Nepřímo je zde potvrzena hypotéza na zrealizování projektu.

Provedené analýzy podnikatelského prostředí prokázaly, že i tak malá společnost jako je Clean House, s. r. o. má reálnou šanci získat podřízený úvěr od komerční, bankovní instituce a zároveň od ČMZRB v obou případech 50% z celkové částky. Vyplývá to z rozhodnutí banky. Z důvodu zachování bankovního tajemství nemohu prozradit, která bankovní instituce z komerční sféry své stanovisko o poskytnutí podřízeného úvěru programu Kredit vydala.

V části proveditelnosti projektu jsem do finančního toku zkompenzovala i splátky obou úvěrů. Doba trvání projektu se tak prodlouží až na 10let.

Společnosti Clean House, s. r. o. doporučuji, aby pokračovala v následujících obdobích (roky) ve vyhodnocování analýz podnikatelského prostředí. Protože jí usnadní přístup k následujícím vypsáním programům podpory podnikání v oblastech MSP. A dále již zpracování analýz nebude časově, finančně a personálně náročné.

Posledním doporučením bych ráda apelovala na důkladném výběru dodavatelů a následném rozvržení získaných finančních prostředků.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla napsána na téma: „Projekt na obnovu technického zázemí Clean House, s. r. o. prostřednictvím dotací z fondů EU“. Jejím cílem bylo zjistit přímou formu podpory podnikání pro společnost Clean House, s. r. o.. Na základě získaných finančních prostředků z programu Kredit může realizovat projekt, a to nákup nové úklidové techniky.

V úvodu jsem se zabývala problematikou podnikání MSP v České republice. Na ní navazuje oblast, kde jsem charakterizovala ideu, hypotézu, jejich vzájemnou konfrontaci a koncepci podpory podnikání v oblasti MSP.

V praktické části se zabývám samotným projektem, jehož součástí je popis projektu, analýza nositelů oprávněného zájmu, jejich postoje, matice zodpovědnosti, strukturní plán, finanční plán, časový plán. Nesmí být opomenut ani logický rámec projektu a analýza rizik projektu. Aby projekt měl reálný kontext byla provedena celková analýza podnikatelského prostředí podniku a proveditelnost ve formě ekonomického zhodnocení projektu.

Realizací projektu se docílí toho, že podnik získá potřebné finanční zdroje z programu Kredit na nákup nové úklidové techniky, která bude odpovídat potřebám společnosti Clean House, s. r. o..

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Monografická publikace:*

- [1] **CLEAN HOUSE, s. r.o.** : *Interní zdroje*, vyd. Ostrava: Clean House, s .r .o., 1998-2004. 60 str.
- [2] **FIALA, P.**: *Řízení projektů*, vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. 176 str. ISBN-80-245-0448-0
- [3] **KOVÁŘ, F., KOŽÍŠKOVÁ, H., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K.**: *Teorie průmyslových systémů II*, vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 250 str. ISBN - 80- 7318 - 189-4
- [4] **ROSENAU, M. D.**: *Řízení projektů*, vyd. Praha: Computer Press, 2000. 344 str. ISBN-80-7226-218-1
- [5] **STACHIVOVÁ, L.**: *Analýza konkurence úklidové společnosti Clean House, s. r. o.*, vyd. Ostrava: Bakalářská práce. 50 str.

### *WWW stránka – elektronická monografie:*

- [6] Oficiální stránky fondů EU v ČR: [online].[cit.2005-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz>
- [7] Portál Czechinvest: [online].[cit.2005-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.srop.czechinvest.org>
- [8] Portál Českomoravské záruční banky: [online].[cit.2005-01-03]. Dostupný z WWW: [www.cmzrb.cz](http://www.cmzrb.cz).
- [9] Portál informující o dotacích v ČR: [online].[cit.2005-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.edotace.cz>
- [10] Zastoupení Evropské komise v ČR: [online].[cit.2005-01-04]. Dostupný z WWW: <http://www.evropska-unie.cz>
- [11] Znění zákonů ČR: [online].[cit.2005-01-04]. Dostupný z WWW: <http://www.zakony.fin.cz>

**Elektronický seriál:**

[12] Portál MPO: [online.].[cit.2005-01-03]. Dostupný z WWW:

<[http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms\\_mpo/getFileinternet/11729/12774/OPPP\\_v12.html](http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms_mpo/getFileinternet/11729/12774/OPPP_v12.html)>

[13] Portál Moravskosleszkého kraje: [online.].[cit.2005-18-04].Granty regionu.

Dostupný z WWW: < <http://www.kr-moravskoslezsky.cz/granty.html>>

[14] Portál MPO: [online.].[cit.2005-01-03]. Koncepce MSP. Dostupný z WWW:

<[http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms\\_mpo/getFileinternet/15954/16297/Koncepce.doc](http://www.mpo.cz/xqw/webdav/UTF8/dms_mpo/getFileinternet/15954/16297/Koncepce.doc)>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

|             |                                                    |
|-------------|----------------------------------------------------|
| a. s.       | Akciová společnost                                 |
| Atd.        | A tak dále                                         |
| Bc.         | Vysokoškolský titul bakalář                        |
| cit         | Citace                                             |
| CMZRB       | Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s       |
| CzechInvest | Česká agentura pro podporu podnikání a investic    |
| CzechTrade  | Česká agentura pro podporu obchodu                 |
| č.          | Číslo                                              |
| ČEB         | Česká exportní banka, a. s.                        |
| ČR          | Česká republika                                    |
| EAGGF       | Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond        |
| EGAP        | Exportní garanční a pojišťovací společnosti, a. s. |
| ERDF        | Evropský fond regionálního rozvoje                 |
| ES          | Evropské společenství                              |
| ESF         | Evropský sociální fond                             |
| EU          | Evropská unie                                      |
| EUR         | Měna Evropské unie                                 |
| FIFG        | Finanční nástroj pro usměrňování rybolovu          |
| IRR         | Vnitřní výnosové procento                          |
| max.        | Maximální                                          |
| mil.        | Milión                                             |
| min.        | Minimální                                          |
| MMR         | Ministerstvo pro místní rozvoj                     |
| MPO         | Ministerstvo průmyslu a obchodu                    |

|          |                                          |
|----------|------------------------------------------|
| MPSV     | Ministerstvo práce a sociálních věcí     |
| MSP      | Malé a střední podnikání                 |
| např.    | Například                                |
| NPV      | Čistá současná hodnota                   |
| odst.    | Odstavec                                 |
| OP RLZ   | Operační program rozvoje lidských zdrojů |
| OPPP     | Operační program průmyslu a obchodu      |
| p. a.    | Per anum                                 |
| resp.    | Respektive                               |
| RPIC     | Regionální poradenské informační centrum |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným            |
| Sb.      | Sbírky                                   |
| SOW      | Definování cílů a rozsahu projektu       |
| SROP     | Společný regionální operační program     |
| str.     | Strana                                   |
| SWOT     | Analýza slabých a silných stránek        |
| tj.      | To jest                                  |
| vyd.     | Vydavatelství                            |
| WBS      | Hierarchická struktura činností          |
| www      | World Wide Web - webové stránky          |
| Zkr.     | Vysvětlení.                              |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Obr.1. Organizační struktura společnosti Clean House, s. r. o.....  | 11 |
| Obr.2. Metoda SPIN.....                                             | 30 |
| Obr.3. Schéma matice moci/dynamismu nositelů oprávněného zájmu..... | 33 |
| Obr.4. Schéma matice moci/zájmu nositelů oprávněného zájmu.....     | 34 |
| Obr.5. Graf analýzy rizik.....                                      | 41 |

## **SEZNAM TABULEK**

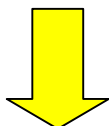
|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab.1. Projektový tým .....                                                                                                    | 32 |
| Tab.2. Nositelé oprávněného zájmu projektu .....                                                                               | 33 |
| Tab.3. Vliv důležitosti a zájmu nositelů oprávněného zájmu.....                                                                | 35 |
| Tab.4. Matice zodpovědnosti .....                                                                                              | 36 |
| Tab.5.                    Seznam                    činností                    projektu                    I<br>.díl.....     | 37 |
| Tab.6. Seznam činností projektu II. díl.....                                                                                   | 38 |
| Tab.7. Finanční ohodnocení projektu.....                                                                                       | 38 |
| Tab.8. Přehled rizik projektu.....                                                                                             | 40 |
| Tab.9. Hodnocení konkurenční rivality v odvětví .....                                                                          | 43 |
| Tab.10. Hodnocení hrozeb substitutů.....                                                                                       | 43 |
| Tab.11.                    Hodnocení                    hrozby                    vstupu                    do<br>odvětví..... | 44 |
| Tab.12. Hodnocení vyjednávací síly zákazníků.....                                                                              | 45 |
| Tab.13.                    Hodnocení                    vyjednávací                    síly<br>dodavatelů.....                 | 45 |
| Tab.14. Sumarizace konkurenčních trendů.....                                                                                   | 46 |
| Tab.15. Hodnocení atraktivnosti trhu.....                                                                                      | 46 |
| Tab.16. Definice příležitostí a hrozeb.....                                                                                    | 47 |
| Tab.17. Kvantifikace příležitostí a hrozeb.....                                                                                | 48 |
| Tab.18. Definice slabých a silných stránek podniku.....                                                                        | 49 |
| Tab.19. Kvantifikace slabých a silných stránek podniku.....                                                                    | 49 |
| Tab.20.    Matice    efektu    a    významnosti    silných    a    slabých    stránek<br>podniku.....                          | 50 |

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Schéma postupu při implementaci využívání fondu z programů OPPT
- P II Schéma postupu při přijetí žádosti o úvěr u ČMZRB
- P III Schéma struktury metody WBS
- P IV MS Project – Cash Flow projektu
- P V MS Project - Ganntův graf projektu
- P VI Logický rámec projektu
- P VII Finanční ukazatelé pro posouzení proveditelnosti projektu

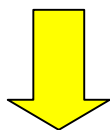
## **PŘÍLOHA P I: SCHÉMA POSTUPU PŘI IMPLEMENTCI VYUŽÍVÁNÍ FONDU Z PROGRAMU OPPP**

### ***1. Spuštění programu***



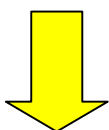
Řídící orgán a Zprostředkující subjekt vyhlásí spuštění operačního programu a stanoví termín pro předložení projektových žádostí. Tyto žádosti jsou k dispozici u Zprostředkujícího subjektu.

### ***2. Přijímání přihlášek***



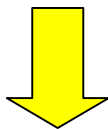
Žadatelé předloží vyplněné přihlášky Zprostředkujícímu subjektu, který je formálně kontroluje, popř. doplňuje chybějící údaje od předkladatele projektu. Po provedení kontroly jsou data o projektech vložena do monitorovacího systému strukturálních fondů. Formálně nevyhovující projekty jsou vráceny.

### ***3. Posouzení projektů***



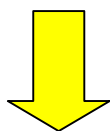
Z projektů formálně vyhovujících je sestaven dokument. K hodnocení mohou být sestaveny Hodnotitelské komise, které posuzují projekty z odborného hlediska. Hlavními kritérii jsou kritéria stanovená Monitorovacím výborem a kritéria uvedená v operačním programu resp. Programovém dodatku atd. Komise projekty bodově ohodnotí a vybere ty, které jsou vhodné k financování.

#### **4. Schválení vybraných projektů**



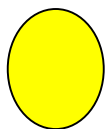
Zprostředkující subjekt sestaví na základě bodového hodnocení všech Hodnotitelských komisí seznam projektů a předloží jej ke schválení Řídícímu orgánu spolu potom schválí seznam projektů, které budou podpořeny spolu s částkou alokovanou na každý projekt.

#### **5. Vyrozumění předkladatele**



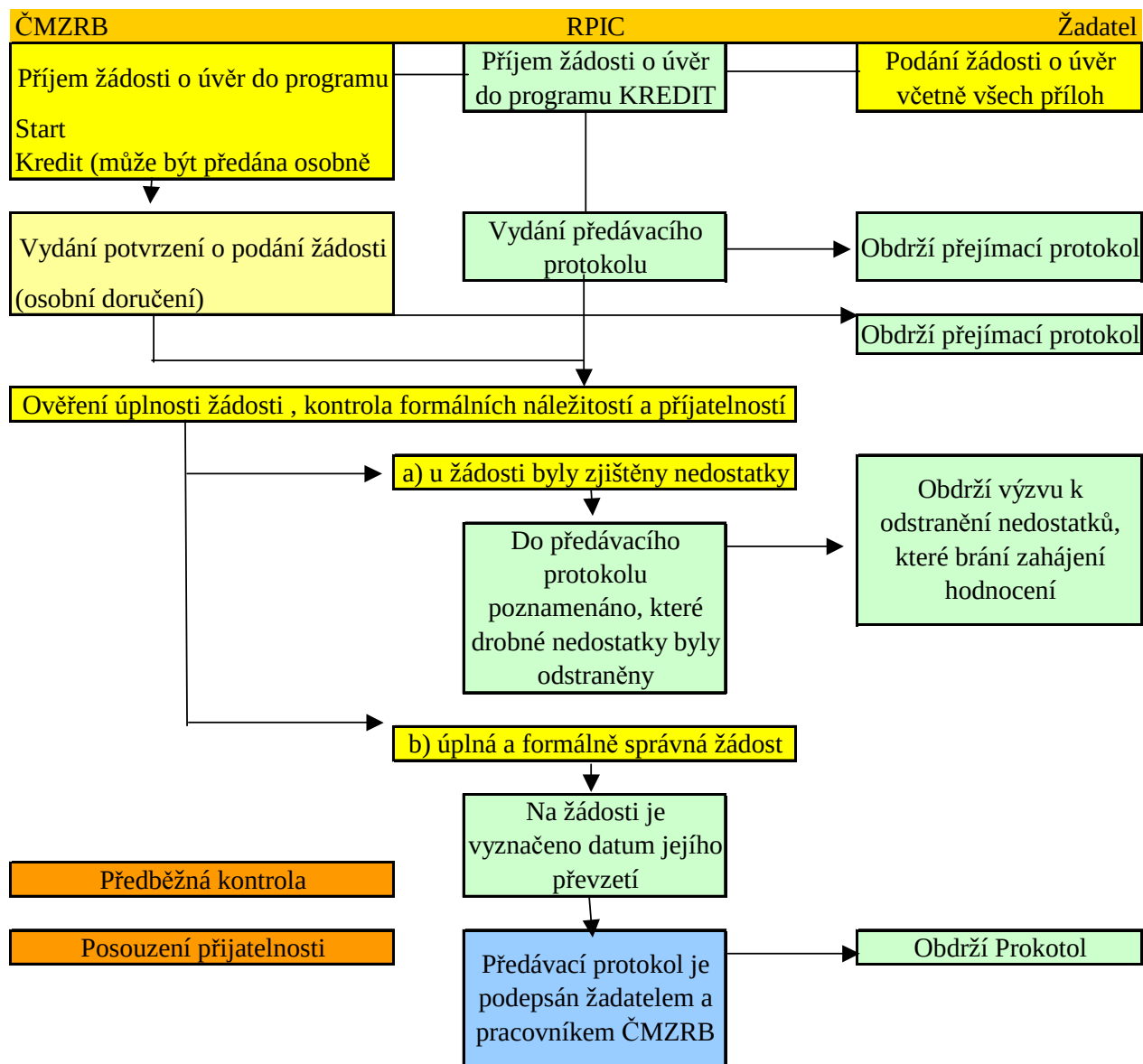
Zprostředkující orgán informuje předkladatele projektu o rozhodnutí. S žadatelem je sepsána smlouva, která přesně definuje podmínky spolufinancování projektu. Řídící orgán předá smlouvy pro informaci Platební jednotce a zašle je na Platební orgán. Data o podepsaných kontraktech jsou vloženy do monitorovacího systému programu.

#### **6. Platby konečným příjemcům**



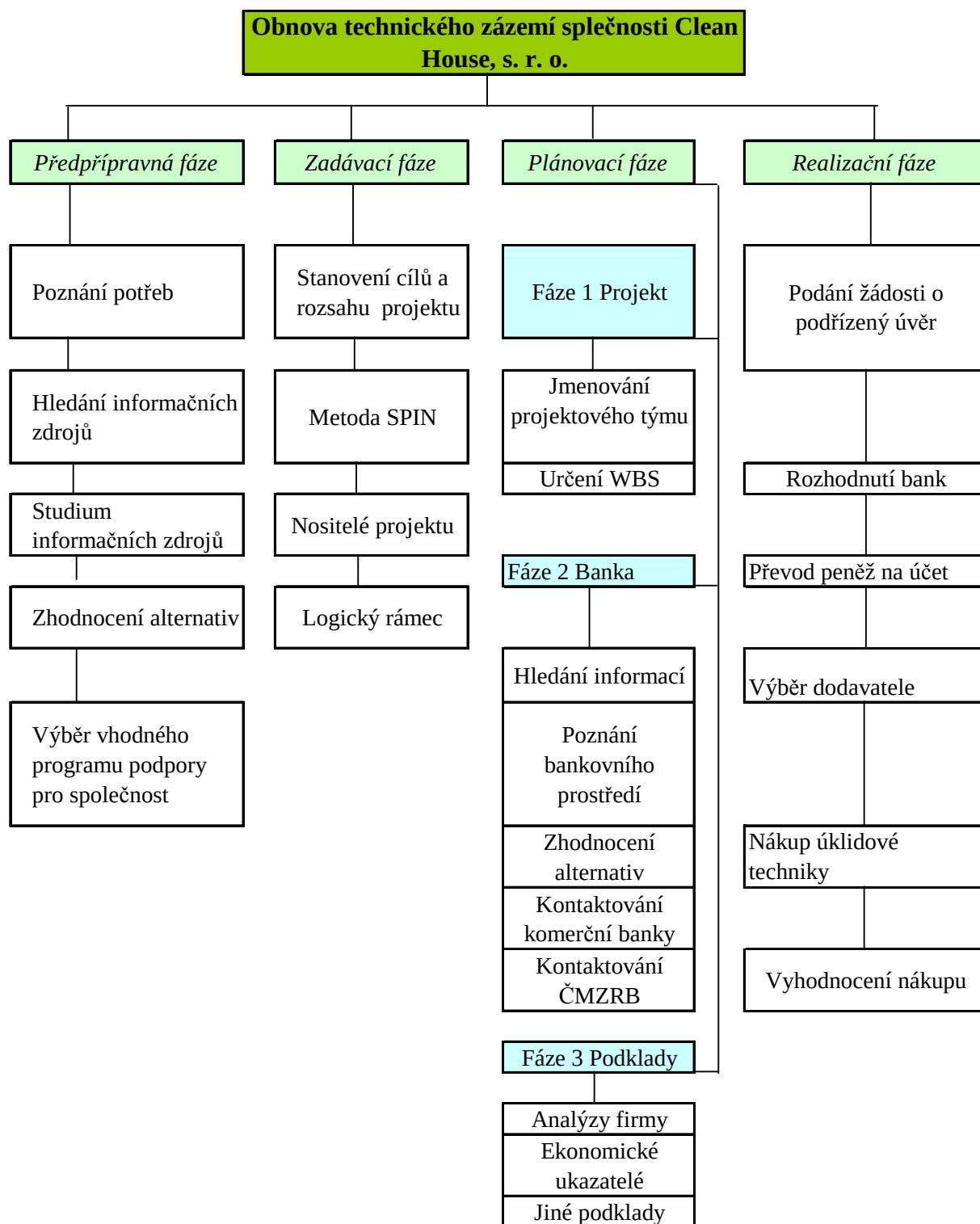
Zpravidla po skončení realizace projektu jsou fakticky prováděny platby a to na základě předložení požadovaných dokladů (zejména faktur, osvědčení o provedení práce apod.) V některých případech jsou umožněny zálohové platby, případně průběžné proplácení faktur. Tato možnost ale musí být výslovně sjednána ve smlouvě. Finanční prostředky přímo konečnému příjemci převádí Platební jednotka daného operačního programu a to pouze ve formě bankovního převodu. (X6,X14)

## PŘÍLOHA P II: SCHÉMA POSTUPU PŘI PŘIJETÍ ŽÁDOSTI O ÚVĚR ČMZRB



(Zdroj X8)

## PŘÍLOHA P III: SCHÉMA STRUKTURY METODY WBS



## **PŘÍLOHA P IV : MS PROJECT – CASH FLOW PROJEKTU**

## **PŘÍLOHA P V: MS PROJECT - GANNTŮV GRAF PROJEKTU**

## PŘÍLOHA P VI : LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

| Název projektu: Obnova technického zázemí prostřednictvím dodací fondů z EU                   |                                                                                                                     |                                                                                             |                                                                          |                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zpracován dne: 19.4.2005                                                                      |                                                                                                                     |                                                                                             |                                                                          |                                                                                                                                                           |
| Projektový tým: Bc. Lucie Stachivová DiS., Ermisová Dagmar, Stachivová Anna, Šárka Grulichová |                                                                                                                     |                                                                                             |                                                                          |                                                                                                                                                           |
| Název                                                                                         | Popis projektu                                                                                                      | Objektivně ověřitelné ukazatele                                                             | Prostředky ověření                                                       | Předpoklady                                                                                                                                               |
| Cíl projektu:                                                                                 | 1 Prostřednictvím podřízeného úvěru KREDIT od ČMZRB získat finanční zdroje na obnovu technického zázemí společnosti | 1.1 Nedostatek vlastních finančních zdrojů<br>1.2 ČMZRB poskytuje balíčky podpory pro MSP   | 1.1 Interní zdroje<br><br>1.2. Odborné publikace, webové stránky         | 1.1 Úsilí posílit konkurenceschopnost podniku<br><br>1.2. Existence programů podpor podnikání MSP                                                         |
| Účel:                                                                                         | 1 Obnova technického zázemí společnosti Clean House, s. r. o.                                                       | 1.1. Příprava podkladů pro podání žádosti o podřízený úvěr                                  | 1.1 Interní zdroje<br>1.2 Požadavky banky                                | 1.1. Existence regionálních poboček ČMZRB<br>1.2 Existence poradenských center<br>1.3. Existence balíčků služeb komerčních bank pro podporu podnikání MSP |
| Výstupy:                                                                                      | 1 Kladné rozhodnutí banky o poskytnutí podřízeného úvěru<br><br>2 Nákup úklidové techniky                           | 1.1 Ekonomické parametry<br>1.2 Analýzy a studie<br>2.1. Jiné podklady<br>2.2. Dodavatelský | 1.1 Software banky<br>1.2 Bankovní experti<br>2.1 Zkušenosti, doporučení | 1.1 Dostatek zdrojů pro program<br>1.2 Doba trvání programu<br>2.1 Manuály, školení                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | systém                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2.2 Veletrhy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Činnosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Projektový rozpočet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Prostředky ověření                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Předpoklady                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| 1 Předpřípravná fáze<br>1.1 Poznání potřeb<br>1.2 Hledání informačních zdrojů<br>1.3 Studium informačních zdrojů<br>1.4 Zhodnocení alternativ<br>1.5 Výběr vhodného programu podpory podnikání pro firmu<br>2 Zadávací fáze<br>2.1 Stanovení cílů a rozsahu projektu<br>2.2 Metoda SPIN<br>2.3 Nositelé projektu<br>2.4 Logický rámec<br>3 Plánovací fáze<br>3.2 Fáze 1 Projekt<br>3.2.1 Jmenování projektového týmu<br>3.2.2 Určení WBS<br>3.3 Fáze 2 Banka<br>3.3.1 Poznání bankovního prostředí<br>3.3.2 Hledání informací<br>3.3.3 Zhodnocení alternativ<br>3.3.4 Kontaktování komerční banky<br>3.3.5 Kontaktování ČMZRB<br>3.4 Fáze 3 Příprava podkladů pro podání žádosti o zvýhodněný úvěr<br>3.4.1 Analýzy firmy<br>3.4.2 Ekonomické podklady<br>3.4.3 A jiné podklady dle požadavků bank<br>4 Realizační fáze<br>4.2 Podání žádosti o úvěr<br>4.2.1 u komerční banky<br>4.2.2 u ČMZRB<br>4.3 Rozhodnutí banky<br>4.3.1 kladné rozhodnutí | Studium informačních zdrojů = - 2.500 Kč<br><br>Personální náklady na projekt = - 30.000 Kč<br><br>Vypracování podkladů pro podání žádostí = - 24.500Kč<br><br>Inkasování finančních zdrojů od banky = 1.000.000 Kč<br><br>Výběr dodavatelů = - 10.000Kč<br><br>Nákup úklidové techniky = - 900.000 Kč<br><br>Celkové náklady na projekt = 967.000 Kč | 1.1 Zpráva o vhodném programu podpory podnikání pro společnost Clean House, s. r. o.<br><br>2.1 Projektová zpráva a rozpočet<br><br>3.1 Zpráva o projektu<br><br>3.2 Vypracované podklady pro banku<br><br>4.1 Podání žádosti o podřízený úvěr komerční bance a ČMZRB<br><br>4.2 Vyrozumění bankou o poskytnutí úvěru<br><br>4.3 Předávací protokol o převodu peněz<br><br>4.4 Zpráva o výběru dodavatelé<br><br>4.8 Dodací smlouvy a listy o nákupu | 1.1 Existující programy podpory podnikání pro MSP z fondů EU<br><br>2.1 Dostatek informací<br><br>3.1 Dostatek aktuálních informací<br><br>3.2 Existence nabídkových balíčků u komerčních bank na podporu podnikání MSP<br><br>3.1 Dostatek finančních zdrojů v programech<br><br>3.2 Dostatek informačních zdrojů<br><br>4.1 Dostatek informací o dodavatelích a jejich produktech |  |

|       |                                                 |  |  |  |
|-------|-------------------------------------------------|--|--|--|
| 4.3.2 | komerční banky<br>kladné<br>rozhodnutí<br>ČMZRB |  |  |  |
| 4.4   | Převod peněz na účet<br>firmy                   |  |  |  |
| 4.4.1 | od komerční<br>banky                            |  |  |  |
| 4.4.2 | od ČMZRB                                        |  |  |  |
| 4.5   | Výběr dodavatelů                                |  |  |  |
| 4.5.1 | Hledání a<br>poznání<br>dodavatelů              |  |  |  |
| 4.5.2 | Specifikace<br>potřeb firmy<br>dodavatelům      |  |  |  |
| 4.5.3 | Výběr<br>dodavatelů                             |  |  |  |
| 4.5.4 | Ujednání<br>obchodních<br>podmínek              |  |  |  |
| 4.6   | Nákup technického<br>vybavení                   |  |  |  |
| 4.7   | Vyhodnocení nákupu                              |  |  |  |

**PŘÍLOHA P VII : FINANČNÍ UKAZATELE PRO POSOUZENÍ  
PROVEDITELNOSTI PROJEKTU**