

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Petra Pavlasová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Návrh inovačních změn ve společnosti Frimark-CZ, s. r. o.

Bc. Petra Pavlasová

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra PAVLASOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Návrh inovačních změn ve společnosti Frimark-CZ, s. r. o.**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Úvod
- 1 Produktový mix
- 2 Situační analýza společnosti Frimark-CZ, s. r. o.
- 3 Návrh inovačních změn
- 4 Operační programy zaměřené na dotace
- 5 Závěr
- 6 Seznam použitých pramenů a literatury

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- Boučková, J. Marketing. Praha: CH Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1  
Kotler, P. Marketing Management - analýza, plánování, využití, kontrola. 9. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5  
Kotler, P. Marketing, Management. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2  
Vaculík, J. a kol. Marketingové řízení. 2. přepracované a upravené vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-765-2  
Drucker, Ferdinand, P. Inovace a podnikavost: principy a praxe. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2  
Mlčoch, J. Inovace a výnosnost podniku. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-7201-302-5  
Kotler, P. Trias de Bes, F. Inovativní marketing. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-X  
Hadraba, J. Marketing - produktový mix, tvorba inovací produktu. Praha: Aleš Čeněk, s. r. o., 2004.  
Gogoffin, K., Mitchel, R. Innovation management. 1. vydání. Macmiilan, 2005.  
Podnikové podklady: výroční zprávy, směrnice

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.  
Ústav ekonomiky a managementu  
Datum zadání diplomové práce: 30. června 2008  
Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 2008

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona číslo 121/2000Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 1. května 2009

Bc. Petra Pavlasová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala panu Bc. Janu Macháčovi, který mi poskytnutím veškerých potřebných informací a materiálů umožnil zpracování diplomové práce, kterou jsem navázala na práci bakalářskou. Dále Ing. Lucii Roučkové ze společnosti Eurovision, a.s. za konzultace k operačním programům.

Současně také děkuji doc. Ing. Josefovi Vaculíkovi, CSc. za pečlivý dohled nad průběhem zpracování této práce a za odborné návrhy a připomínky.

Děkuji.

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je analýza inovací ve společnosti Frimark-CZ, společnost s ručením omezeným (dále „s. r. o.“) se sídlem v Pardubicích, a zjištění, zda by společnost měla možnost čerpat peněžní prostředky z vybraných dotačních programů na její plánované inovace. Práce se zabývá podstatou marketingu jako takového, popisuje produkt, inovace a inovační proces. Dále zaváděním nových výrobků na trh a jejich problémy, klasifikací operačních programů a navržením inovačních změn, na které je vhodné čerpat prostředky z fondů Evropské unie.

## **Klíčová slova**

produkt; životní cyklus výrobku; inovace; operační program

## **Title**

The innovation suggestion in the company Frimark-CZ, Ltd.

## **Annotation**

The main goal of this diploma paper is the innovation analysis in the company Frimark-CZ, Ltd. which is situated in Pardubice and a possibility of another ways of funding. It represents the theory of marketing principle, a product and an innovation. Next theme is about implementing of new products and its problems, about description of given operational programs and suggestion of innovation changes that would be good for funding from the European Union.

## **Key Words**

a product; a product life cycle; an innovation; an operational program

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KLÍČOVÁ SLOVA</b> .....                                     | <b>14</b> |
| <b>1 ÚVOD</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>2 ÚLOHA PRODUKTU V MARKETINGU</b> .....                     | <b>10</b> |
| 2.1 CO JE MARKETING .....                                      | 10        |
| 2.1.1 <i>Potřeby, přání a poptávka</i> .....                   | 10        |
| 2.1.2 <i>Produkty (výrobky, služby, myšlenky)</i> .....        | 11        |
| 2.1.3 <i>Hodnota, náklady a uspokojení</i> .....               | 11        |
| 2.1.4 <i>Směna a transakce</i> .....                           | 11        |
| 2.1.5 <i>Vztahy a síť</i> .....                                | 12        |
| 2.1.6 <i>Trhy</i> .....  | 12        |
| 2.1.7 <i>Obchodníci a potenciální zákazníci</i> .....          | 12        |
| 2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY .....                         | 12        |
| 2.2.1 <i>Mikroprostředí společnosti</i> .....                  | 12        |
| 2.2.2 <i>Makroprostředí společnosti</i> .....                  | 14        |
| 2.3 PRODUKT.....   | 15        |
| 2.3.1 <i>Pět úrovní produktu</i> .....                         | 15        |
| 2.3.2 <i>Produktová hierarchie</i> .....                       | 16        |
| 2.3.3 <i>Klasifikace výrobků</i> .....                         | 17        |
| 2.4 INOVACE.....   | 20        |
| 2.4.1 <i>Pojem inovace</i> .....                               | 20        |
| 2.4.2 <i>Charakteristické vlastnosti inovací</i> .....         | 23        |
| 2.4.3 <i>Řády inovací</i> .....                                | 23        |
| 2.4.4 <i>Předpoklad úspěšných inovací</i> .....                | 25        |
| 2.4.5 <i>Význam výrobní inovace</i> .....                      | 26        |
| 2.4.6 <i>Životní cyklus výrobku</i> .....                      | 28        |
| <b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI FRIMARK-CZ, S.R.O.</b> ..... | <b>31</b> |
| 3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....                      | 31        |
| 3.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....                               | 31        |
| 3.3 VÝROBNÍ A OBCHODNÍ ČINNOST.....                            | 32        |
| 3.4 EKONOMICKÉ ÚDAJE .....                                     | 36        |
| 3.5 PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ PODMÍNKY .....                         | 36        |
| 3.6 VÝZKUM A VÝVOJ .....                                       | 37        |
| 3.7 KONKURENCE.....  | 37        |
| 3.8 STRUČNÁ SWOT ANALÝZA FIRMY .....                           | 39        |
| 3.9 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....                      | 39        |
| 3.9.1 <i>Stolní provedení</i> .....                            | 40        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.9.2    | <i>Jednokomorové, pojízdné</i> .....                        | 43        |
| 3.9.3    | <i>Dvoukomorové, pojízdné</i> .....                         | 44        |
| 3.9.4    | <i>Kombinované stroje</i> .....                             | 46        |
| 3.9.5    | <i>Stroje pro balení do misek</i> .....                     | 47        |
| 3.9.6    | <i>Řada X</i> .....   | 49        |
| 3.9.7    | <i>Provedení</i> .....                                      | 49        |
| 3.9.8    | <i>Vakuové sáčky</i> .....                                  | 50        |
| <b>4</b> | <b>INOVACE VE SPOLEČNOSTI FRIMARK-CZ, S.R.O.</b> .....      | <b>51</b> |
| 4.1      | VÝVOJ .....   | 51        |
| 4.2      | INOVACE VE FRIMARK-CZ, S. R. O. ....                        | 51        |
| 4.2.1    | <i>Inovační proces</i> .....                                | 51        |
| 4.2.2    | <i>Zásady pro inovaci</i> .....                             | 52        |
| 4.3      | FÁZE ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO (INOVOVANÉHO) VÝROBKU NA TRH .....     | 53        |
| 4.3.1    | <i>Potřeba nového výrobku</i> .....                         | 53        |
| 4.3.2    | <i>Fáze realizace návrhu</i> .....                          | 53        |
| 4.3.3    | <i>Fáze nabídky a poptávky</i> .....                        | 53        |
| 4.3.4    | <i>První výrobek</i> .....                                  | 54        |
| 4.3.5    | <i>Schválení výrobku</i> .....                              | 54        |
| 4.3.6    | <i>Ověřovací série</i> .....                                | 54        |
| 4.3.7    | <i>Sériová výroba</i> .....                                 | 54        |
| 4.4      | PROBLÉMY PŘI UVÁDĚNÍ VÝROBKU NA TRH .....                   | 55        |
| 4.4.1    | <i>Čas</i> .....  | 55        |
| 4.4.2    | <i>Nekvalitní provedení</i> .....                           | 55        |
| 4.4.3    | <i>Nevhodné uvedení na trh</i> .....                        | 55        |
| 4.5      | PLÁNOVANÉ INOVAČNÍ ZMĚNY VE SPOLEČNOSTI.....                | 56        |
| <b>5</b> | <b>OPERAČNÍ PROGRAMY</b> .....                              | <b>56</b> |
| 5.1      | OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE.....                   | 57        |
| 5.1.1    | <i>Charakteristika programu</i> .....                       | 58        |
| 5.1.2    | <i>Cíle OPPI</i> .....                                      | 59        |
| 5.1.3    | <i>Inovační proces</i> .....                                | 60        |
| 5.1.4    | <i>OPPI Inovace</i> .....                                   | 61        |
| 5.1.5    | <i>Studie proveditelnosti</i> .....                         | 64        |
| 5.1.6    | <i>OPPI Rozvoj</i> .....                                    | 69        |
| 5.1.7    | <i>OPPI Marketing</i> .....                                 | 71        |
| 5.1.8    | <i>OPPI Ekoenergie</i> .....                                | 74        |
| 5.2      | REGIONÁLNÍ OPERAČNÍ PROGRAM NUTS II SEVEROVÝCHOD .....      | 78        |
| 5.2.1    | <i>Prioritní osa 3 Cestovní ruch</i> .....                  | 81        |
| 5.3      | OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST (OP LZZ)..... | 82        |
| 5.3.1    | <i>Prioritní osa 1 Školení je šance</i> .....               | 84        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.4      | POSTUP ŽADATELE O DOTACI.....                    | 85        |
| <b>6</b> | <b>NÁVRH INOVAČNÍCH ZMĚN VE SPOLEČNOSTI.....</b> | <b>86</b> |
| <b>7</b> | <b>ZÁVĚR.....</b>                                | <b>87</b> |
| <b>8</b> | <b>POUŽITÉ PRAMENY A LITERATURA .....</b>        | <b>90</b> |

## Seznam obrázků a tabulek

|            |   |    |
|------------|---|----|
| OBRÁZEK 1  | ZÁKLADNÍ KONCEPCE MARKETINGU .....  | 10 |
| OBRÁZEK 2  | ZÁSADY TVORBY PODNIKATELSKY ÚSPĚŠNÝCH INOVACÍ .....   | 26 |
| OBRÁZEK 4  | VÝROBA VAKUOVÝCH STROJŮ V LETECH 2003 - 2008.....   | 34 |
| OBRÁZEK 5  | VÝROBA VAKUOVÝCH SÁČKŮ V LETECH 2003 - 2008.....  | 35 |
| OBRÁZEK 6  | PROVOZNÍ VÝNOSY, PROVOZNÍ NÁKLADY V LETECH 2003 – 2008 (SROVNÁNÍ) .....                         | 36 |
| OBRÁZEK 7  | ORGANIZAČNÍ DIAGRAM .....   | 38 |
| OBRÁZEK 8  | STOLNÍ PROVEDENÍ.....   | 40 |
| OBRÁZEK 9  | JEDNOKOMOROVÉ, POJÍZDNÉ STROJE .....  | 43 |
| OBRÁZEK 10 | DVOUKOMOROVÉ, POJÍZDNÉ STROJE.....  | 45 |
| OBRÁZEK 11 | KOMBINOVANÉ STROJE .....  | 46 |
| OBRÁZEK 12 | STROJE PRO BALENÍ DO MISEK .....  | 48 |
| OBRÁZEK 13 | ŘADA X .....  | 49 |
| OBRÁZEK 14 | TYPY VAKUOVÝCH SÁČKŮ .....  | 50 |
| OBRÁZEK 15 | SCHÉMA INOVAČNÍHO PROCESU .....   | 60 |
| OBRÁZEK 16 | MAXIMÁLNÍ MÍRA VEŘEJNÉ PODPORY (VELKÉ/STŘEDNÍ/MALÉ PODNIKY) V % ZE ZPŮSOBILÝCH<br>VÝDAJŮ .....  | 63 |
| OBRÁZEK 17 | NAVRHOVANÉ SCHÉMA PŘIJATELNOSTI PROJEKTU .....  | 64 |
| OBRÁZEK 18 | FÁZE INOVAČNÍHO PROCESU SNIŽUJÍCÍ RIZIKO ZAMÝŠLENÉ INOVACE .....                                | 66 |
| OBRÁZEK 19 | INDIKATIVNÍ ALOKACE PROSTŘEDKŮ Z FONDŮ EU V ČESKÉ REPUBLICE PRO ROP V CÍLI<br>KONVERGENCE ..... |    |
| OBRÁZEK 20 | ROP NUTS II SEVEROVÝCHOD.....   | 80 |
| TABULKA 1  | ŘÁDY INOVACÍ .....  | 25 |
| TABULKA 2  | VÝROBA VAKUOVÝCH STROJŮ.....  | 33 |
| TABULKA 3  | PRODUKCE OBALŮ (V TUNÁCH) .....   | 34 |

# 1 Úvod

Zájem o marketing nabývá v poslední době na významu. Je to proto, že právě tato disciplína umožňuje firmám poznat, jak obstát v konkurenčním boji a jak se udržet na trhu.

Inovační proces je nepostradatelná součást technicko-ekonomického vývoje a konkurenceschopnosti na trhu. Neustálé zdokonalování, vývoj a uspokojování potřeb zákazníků by mělo být prvořadým cílem každé prosperující firmy či podniku, aby obstála v konkurenčním prostředí při stále se rozšiřující škále výrobků. Jenže člověk, jako takový, je tvor neustále nespokojený a zvědavý a s tím souvisí právě nepřeborné množství přání a potřeb, které mu usnadní život a ušetří čas. Tyto přání a potřeby jsou uspokojovány službami a výrobky. Zákazník má v dnešní době možnost velkého výběru, a proto úsilím společností bývá přesvědčení zákazníka o koupi právě jejich výrobků, či využití právě jejich služby. Zákazník se rozhoduje na základě hodnoty, kterou daný výrobek (služba) má, ceny, kterou požaduje co nejpříjemnější, a uspokojení, které mu daný výrobek (služba) přinese. Inovační chování podniku by mělo proto být orientováno tak, aby jeho prostřednictvím bylo dosaženo uspokojování potřeb zákazníků odpovídajícími výrobky v požadované kvalitě, v přesně určeném cíleném čase s adekvátními náklady a adekvátními cenami. Nové výrobky a technologie mohou být základem pro budoucí růst podniku a pro udržení vyrovnaného výrobního portfolia. Na druhé straně je však tvorba nových výrobků velice náročná na finanční prostředky i čas a velmi riziková.

K naplnění cíle diplomové práce jsem si stanovila tyto dílčí cíle:

- Vysvětlit základní pojmy oblasti marketingu – produkt, životní cyklus výrobku, prostředí firmy a inovace.
- Charakterizovat situaci společnosti Frimark-CZ, s. r. o. na trhu, její organizační strukturu, SWOT analýzu, ekonomické a jiné ukazatele
- Charakterizovat inovační procesy ve společnosti.

- Charakterizovat politiku a operační programy, které souvisí s podnikáním a inovacemi. Konkrétně jde o Operační program Podnikání a inovace, ROP Východní Čechy a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.
- Navrhnout inovační změny, které by v budoucnu mohly ve společnosti nastat a zjistit, zda by společnost mohla využít možnosti čerpání dotací z již zmíněných operačních programů.

Diplomová práce je rozdělena do dvou celků – část teoretickou a část praktickou. V první části diplomové práce – teoretické - se zabývám poznatky z oblasti marketingu – produktem, prostředím firmy a inovacemi.

Ve druhé části – praktické - představuji společnost, popisuji její výrobní a obchodní činnosti, ekonomické údaje, pracovní a sociální podmínky zaměstnanců, výzkum a vývoj, a konkurenci v České republice a v Evropě. Dále konkrétně rozebírám produktové portfolio společnosti a popisuji inovační proces. S inovacemi je spojen také životní cyklus výrobku a zavádění nového výrobku na trh. Proto se zde také zabývám jednotlivými fázemi a problémy, se kterými se produkt během svého uvedení na trh potýká. V dalších kapitolách seznamuji čtenáře s operačními programy, konkrétně jsem vybrala Operační program Podnikání a inovace, Regionální operační program NUTS II Severovýchod a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Na ní navazuji kapitolou popisující inovační změny ve společnosti, a to jak plánované, tak navržené. Jelikož společnost se zabývá výrobou strojů určených zejména pro gastronomii, je obtížné nalézt program podporující toto podnikání. Proto na základě návrhu zjišťuji, jaké dotace by mohl podnik na inovace získat a využít. Co pro to musí udělat, strukturu žádosti, podnikatelský záměr, studie proveditelnosti, zda je podnik inovativní, jak probíhá a na základě jakých kritérií hodnocení se vybere nejlepší projekt pro financování.

**Cílem diplomové práce je zpracování metodiky pro návrh inovačních změn ve společnosti Frimark-CZ, s. r. o. se sídlem v Pardubicích. A dále po zpracování a ověření metodiky a návrhu ověřit možnosti čerpání prostředků z Evropské unie.**

## 2 Úloha produktu v marketingu

### 2.1 Co je marketing

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.<sup>1</sup>



obrázek 1 Základní koncepce marketingu

#### 2.1.1 Potřeby, přání a poptávka

Marketing vychází z lidských potřeb a přání. Lidé potřebují potravu, vzduch, oblečení a příbytek k tomu, aby přežili.

Potřeby a přání lidí jsou proměnlivé. Je velmi důležité rozlišovat mezi potřebami, přáními a poptávkou. Lidská potřeba je stav pocíťovaného nedostatku některého základního uspokojení. Lidé vyžadují potravu, ošacení, obydlí, bezpečnost,

---

<sup>1</sup> Kotler, P. *Marketing, Management – analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha 7: Grada Publishing, 1998 str. 23

sounáležitost a úctu. Tyto potřeby nejsou vytvářeny společností či trhem, jsou dány podstatou lidské existence.

Přání jsou touhy po specifickém uspokojení lidských potřeb. Lidských potřeb je málo, přání je mnoho. Přání lidí jsou neustále formována společenskými silami a institucemi – církví, školou i obchodní společností.

Poptávka jsou přání mít specifické produkty, která jsou podložena schopností a ochotou si je koupit. Přání se stávají poptávkou, jsou-li podložena kupní silou.

### **2.1.2 Produkty (výrobky, služby, myšlenky)**

Produkty budeme chápat velmi široce, jako cokoli, co může být nabízeno někomu proto, aby byla uspokojena potřeba nebo přání. Produkt může představovat fyzický výrobek, služby či myšlenku. Význam fyzických výrobků nespočívá v tom, že je vlastníme, ale že nám poskytují služby, které si přejeme.

Služby jsou poskytovány prostředky - jako jsou osoby, místa, činnosti, organizace a myšlenky. Výrobci se často dostávají do nepříjemností tím, že věnují více pozornosti fyzickým výrobkům než službám, které tyto výrobky poskytují. Výrobci milují své výrobky a někdy zapomínají, že zákazníci si je kupují proto, aby uspokojili své potřeby.

### **2.1.3 Hodnota, náklady a uspokojení**

Zásadním vodítkem pro rozhodování hodnota a uspokojení. Hodnota je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. Každý výrobek představuje náklady, které se musí vynaložit na jeho získání.

### **2.1.4 Směna a transakce**

Lidé mohou získat produkty jedním ze čtyř možných způsobů:

- samovýroba,
- přinucení,
- žebrání,

- směna.

Směna je aktem získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku.

### **2.1.5 Vztahy a sítě**

Konečným výsledkem vztahového marketingu je vybudování jedinečného majetku firmy, který se nazývá marketingová síť. Zahrnuje firmu a všechny účastníky, kteří ovlivňují efektivitu jejího fungování: zákazníky, zaměstnance, dodavatele, distributory, maloobchodníky, reklamní agentury atd.

### **2.1.6 Trhy**

Trh zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří sdílejí specifickou potřebu nebo přání a kteří by mohli být ochotni a schopni tuto potřebu nebo přání pomocí směny uspokojit.

Velikost trhu závisí na počtu osob, které vykazují potřebu nebo přání, mají zdroje, které zajímají ostatní, a jsou ochotny a schopny tyto zdroje směnit za to, co si přejí.

### **2.1.7 Obchodníci a potenciální zákazníci**

Jestliže jedna strana usiluje aktivněji o směnu než strana druhá, nazýváme první stranu obchodníkem a druhou potenciálním zákazníkem. Obchodník je někdo, kdo vyhledává jednoho nebo více potenciálních zákazníků, kteří mohou mít zájem na směně hodnot. Potenciální zákazník je někdo, koho obchodník identifikuje jako stranu ochotnou a schopnou realizovat žádoucí směnu hodnot.

## **2.2 Marketingové prostředí firmy<sup>2</sup>**

### **2.2.1 Mikroprostředí společnosti**

Prvořadým cílem každé firmy je, se ziskem obsluhovat a uspokojovat specifické potřeby zákazníků na zvolených trzích. Řetězec *dodavatelé – společnost – marketingoví zprostředkovatelé – zákazníci* představují jádro marketingového systému společnosti.

---

<sup>2</sup> Vaculík J. a kol. *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004

Její úspěch je však ještě ovlivňován dvěma dalšími skupinami, a to souborem konkurentů a veřejnosti.<sup>3</sup>

### **Zákazníci**

Tato oblast není homogenní a tak jiný přístup vyžaduje a jiný vliv má konečný spotřebitel, který se pohybuje na trhu spotřebního zboží a jiný vztah má podnik k zákazníkovi, který nakupuje náročný investiční celek.

Zákazníky mohou být:

- finální spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti), dále nonprofit organizace, státní a veřejné organizace či instituce atd.,
- výrobní, obchodní a jiné organizace tohoto charakteru.

### **Dodavatelé**

Ti, kteří ovlivňují možnost podniku získat potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění funkce podniku.

### **Zprostředkovatelé**

Ne všechny aktivity, které jsou součástí marketingu nebo složkami marketingového mixu, realizuje podnik vlastními silami. Jejich provedení na profesionální úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat riziko spojené se směnou zboží.

### **Konkurenti**

Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí konkurence.

Konkurenční prostředí má velký význam, protože pod jeho tlakem podniky:

- usilují od snížení svých nákladů na výrobu a prodej,

---

<sup>3</sup> Kotler, P. *Marketing, Management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Victoria Publishing, 1997, str. 140



- snaží se zdokonalovat své výrobky a podmínky jejich užití,
- dosažené efekty využívají především ke zvýšení svých obchodních tarifů,
- jsou ochotny dělit se s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením jednotlivých nákladových položek.

## **2.2.2 Makroprostředí společnosti**

### **Ekonomické prostředí**

Ty faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Hlavní trendy, které musí rovněž marketingový pracovník sledovat, jsou změny v úrovni příjmů a změny ve struktuře výdajů. Změny hlavních proměnných veličin jako např. příjmů, růst či pokles životních nákladů, výše úspor a úroveň úrokové sazby mají velký vliv na vývoj trhu, proto je pracovníci marketingu musí systematicky sledovat a využívat k předpovědi budoucího vývoje.

### **Technické a technologické prostředí**

Tyto faktory jsou dominující složkou. Ať již jednotlivý podnikající subjekt nebo velké firmy, všichni musí věnovat maximum úsilí a vynaložit obrovské finanční prostředky na to, aby neztratili kontakt s technickým a technologickým pokrokem. Ale ne všechny vlivy působí na podnik pozitivně. Některé z nich tvoří bariéry, které se slabším a finančně méně zajištěným subjektům, nemusí podařit překonat. Tak např. náklady na výzkum a vývoj jsou v některých průmyslových odvětvích nad možnostmi většiny podniků.

### **Demografické prostředí**

Hlavním úkolem je studium základních složek, které se týkají obyvatelstva jako celku, ale také pak např. jeho počtu, hustoty osídlení, věku, pohlaví, zaměstnání a mnoha dalších statistických veličin.

### **Kulturní prostředí**

Každý člověk žije v určitém prostředí, které obsahuje základní hodnoty společnosti a ovlivňuje jeho postoje i chování. Společnosti působí také na svého člena tím, že formuje

jeho základní názory a hodnotový systém, který určuje zase jeho chování k jiným i k sobě samému.

### **Politicko-právní prostředí**

Na jedné straně ho tvoří vnitrostátní i mezinárodní politické dění, které může výrazně ovlivnit situaci na trhu, na druhé straně je to legislativa, která vytváří zákony na ochranu podnikání.

### **Přírodní prostředí**

Zahrnuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu a jsou limitovány těmito skutečnostmi – počínajícím nedostatkem přírodních zdrojů obecně a kritickým stavem v jednotlivých druzích či jejich skupinách, rostoucí náročnosti společnosti na energii, zvyšující se znečišťování planety a také zásahy státní správy do procesu získávání přírodních zdrojů.

## **2.3 Produkt<sup>4</sup>**

Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb a přání. Produkty nabízené na trhu zahrnují materiální věci, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

### **2.3.1 Pět úrovní produktu**

Při plánování marketingové nabídky musí mít marketingoví pracovníci neustále na paměti, že produkt existuje v pěti hierarchicky uspořádaných rovinách nebo úrovních, které tvoří jakési slupky kolem hypotetického jádra.

Přechodem k hierarchicky vyšší úrovni se zvyšuje užitná hodnota produktu. Od těchto rovin nebo úrovní existence produktu se odvozuje stupnice užitných hodnot produktu pro zákazníka. Nejdůležitější rovinou existence produktu je obecná prospěšnost nebo užitečnost, kvůli které si spotřebitel produkt kupuje.

---

<sup>4</sup> **Kotler, P.** *Marketing, Management – analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha 7: Grada Publishing, 1998, str. 380 – 384

Ve druhé rovině nebo úrovni existence produktu se musí pracovníkovi marketingu podařit transformovat obecnou užitečnost do podoby konkrétně použitelného výrobku nebo služby.

Ve třetí rovině se setkáváme s idealizovaným očekávaným produktem, který se skládá ze souboru vlastností a předností, které od produktu bude zákazník očekávat a které považuje při koupi za samozřejmé.

Ve čtvrté rovině se musí prodávající pokusit nabídnout rozšířený produkt. K základními výrobku nebo službě musí přidat ještě něco navíc, co by překonalo přání nebo očekávání zákazníka.

Dnešní konkurenční boj se odehrává převážně v oblasti „přídavku“ k základním vlastnostem produktu. V méně vyspělých zemích se s nejostřejší konkurencí setkáváme na nižší rovině, kde rozhodují vlastnosti a přednosti samotného výrobku. „Přídavek“ k základním vlastnostem výrobku nutí prodejce k tomu, aby zkoumali celkový systém spotřeby svých zákazníků.

### 2.3.2 Produktová hierarchie

Každý produkt má vztah k některým dalším produktům. Produktová hierarchie má počátek v základních potřebách a postupuje směrem ke konkrétním postupům, které tyto základní potřeby uspokojují. U produktů rozeznáváme sedm stupňů produktové hierarchie:

1. **Rodina potřeba:** obsahuje základní potřeby, které podmiňují existenci rodiny produktů (např. potřeba jistoty).
2. **Rodina produktů:** zahrnuje veškeré třídy výrobků a služeb, které uspokojují s určitou účinností základní potřeby (např. úspory a příjmy).
3. **Třída produktů:** skupina z rodiny produktů, jejíž jednotlivé prvky mají společné funkční charakteristiky (např. finanční nástroje).
4. **Výrobová řada:** skupina v rámci třídy produktů, které mají velmi podobné funkční charakteristiky, jsou prodávány stejným skupinám zákazníků obdobnými

marketingovými řetězci a spadají do stejné cenové kategorie (např. životní pojištění).

5. **Typ výrobku:** skupina výrobků, které patří do stejné výrobkové řady a představují možné varianty výrobku (např. termínované životní pojištění).
6. **Značka:** jméno spojené s jednou položkou (nebo více položkami) výrobkové řady, které slouží k identifikaci zdroje výrobků nebo jeho vlastností (např. produkty pojišťovny Prudential).
7. **Položka:** konkrétní výrobek, který se od ostatních variant výrobků liší rozměry, cenou, vzhledem nebo jiným charakteristickým rysem (např. termínované životní pojištění pojišťovny Prudential).

### 2.3.3 Klasifikace výrobků

Obchodníci zpravidla klasifikují výrobky podle jejich charakteristických vlastností: trvanlivosti, hmotné podstaty a konkrétního použití. Každý typ výrobků vyžaduje odpovídající strategii marketingového mixu.

#### **Trvanlivost a hmotná podstata**

Výrobky můžeme rozdělit podle trvanlivosti a hmotné podstaty do tří skupin:

**Netrvanlivé zboží** má hmotnou podstatu a je obvykle spotřebováno během jednoho nebo několika dnů. Prodej musí být podporován inzercí, propagující nákup na zoušku, a budováním preferencí.

**Trvanlivé zboží** má rovněž hmotnou podstatu, za normálních okolností je používáno dlouhodobě a opakovaně. Zboží obvykle vyžaduje mnohem vstřícnější způsob prodeje, větší rozsah poskytovaných služeb, přísnější dohled a větší marži. Od prodávajícího jsou rovněž vyžadovány větší záruky.

**Služby** mají nehmotnou podstatu, jsou nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé. Vzhledem k tomu zpravidla vyžadují důslednější kontrolu kvality, spolehlivost a důvěryhodnost dodavatele služeb a pružnější nabídku.

## **Klasifikace spotřebního zboží**

Zákazníci nakupují širokou paletu zboží. Zboží můžeme klasifikovat podle toho, jakým způsobem jsou zákazníci zvyklí je nakupovat.

*Zboží denní potřeby* zákazník kupuje zpravidla často, bez velkého rozmýšlení a s minimálním úsilím. Dělíme ho na:

- běžné zboží,
- zboží nakupované impulzivně,
- zboží nakupované v nutnosti.

*Zboží dlouhodobé spotřeby* si zákazník vybírá a kupuje na základě porovnávání jeho charakteristik, zpravidla podle užitečnosti, kvality, ceny a vzhledu. Dělíme ho na:

- homogenní zboží – je z hlediska zákazníka přibližně stejné kvality, liší se však podstatně cenou; zákazník se rozhoduje na základě cenového srovnání,
- heterogenní zboží – charakteristiky zboží jsou pro zákazníka mnohem důležitější než jeho cena.

*Speciality* jsou druhy zboží s mimořádnými charakteristikami a zpravidla se prodávají pod typickými značkami, kvůli nimž je zákazník ochoten při nákupu vyvinout i dosti značné úsilí.

*Neznámé a mimořádné zboží* je zboží, o jehož existenci zákazník vůbec neví, nebo o něm ví, ale nehodlá ho za normálních okolností nakupovat. Nové výrobky, např. detektory kouře nebo domácí přístroje na zpracování potravin, patří mezi neznámé výrobky do té doby, dokud se s nimi zákazník neseznámí prostřednictvím inzerce.

## **Klasifikace průmyslového zboží**

Firmy nakupují velké množství druhů zboží a služeb. Zboží pro podniky můžeme klasifikovat z hlediska způsobů, jakými zboží vstupuje do výrobního procesu a z hlediska cen těchto vstupů. Můžeme teda rozlišovat tři skupiny zboží pro podniky:

- materiál a polotovary,

- kapitálové investice,
- pomocné materiály a služby.

***Materiál a polotovary*** jsou zbožím, které vstupuje přímo do výrobků podniku. Můžeme je rozdělit do tříd: suroviny a polotovary.

Suroviny tvoří dvě velké skupiny: zemědělské produkty a přírodní produkty. Zemědělské produkty jsou dodávány na trh velkým množstvím výrobců, kteří se obracejí na marketingové zprostředkovatele. Zprostředkovatelé zemědělské produkty shromažďují, třídí, skladují, přepravují a zabezpečují služby spojené s prodejem. Jsou povahou sezónním zbožím, což vede ke vzniku specializovaných marketingových praktik. Přírodní produkty jsou k dispozici v omezeném množství. Obvykle mají velký objem a nízkou užitnou hodnotu na jednotku hmotnosti nebo objemu. Kladou vysoké nároky na přepravu od výrobce ke spotřebiteli. U přírodních produktů se setkáváme s menším množstvím výrobců, kteří jsou však zpravidla větší a dodávají produkty přímo průmyslovým uživatelům.

***Kapitálové investice*** jsou zbožím dlouhodobé spotřeby, které umožňuje vývoj, výrobu a prodej finálních výrobků. Skládají se ze dvou skupin: investičních celků a příslušenství.

Investiční celky jsou budovy a pevná zařízení. Jsou hlavními položkami nákupů. Nakupují se zpravidla přímo od výrobců typickým nákupním mechanismem, jehož součástí je dlouhé období předběžných jednání.

Příslušenství zahrnuje přemístitelné výrobní prostředky a nářadí. Příslušenství se nestává součástí finálního výrobku, pouze usnadňuje výrobní proces. Má zpravidla kratší dobu životnosti než provozní dodávky.

***Pomocné materiály a služby*** jsou zbožím krátkodobé spotřeby, které umožňuje výrobu a distribuci finálního produktu. Dělíme je na: provozní a pomocné náhradní díly. Pomocné materiály se podobají zboží denní spotřeby, protože jsou rovněž nakupovány s minimálním úsilím a bez dlouhodobého záměru (mazadla, uhlí, kancelářský papír,...). Služby zahrnují údržbu a opravy (čistění oken, opravu psacích strojů,...) a poradenské služby (právní poradenství,...).

## 2.4 Inovace

*„K přežití společnosti jsou zapotřebí inovace, to znamená neustálá kreativní destrukce“*

PETER DRUCKER

### 2.4.1 Pojem inovace

**Inovace** je novátorský tvůrčí čin v podnikání a řízení podniku, který novým způsobem kombinuje jednotlivé výrobní faktory a realizuje změny v kvalitě a produktivitě jednotlivých faktorů či produktů. Jinými slovy řečeno je to zavedení pokrokové kvalitativní změny v podobě nové kombinace výrobních faktorů umožňující novým způsobem uspokojit potřeby. Inovace se tak stává zdrojem nově vzniklé hodnoty a tím i zdrojem podnikatelského zisku. Spočívá v cílevědomém a organizovaném vyhledávání změn. V praxi bývá inovace chápána jako změna výrobku, technologie, zavedení nového systému nebo například nového způsobu skladování. Obecně řečeno jde o jakoukoliv pozitivní změnu ve výrobním organismu. Prostřednictvím inovací dochází ke komplexnějšímu a dokonalejšímu uspokojování různorodých nově vznikajících potřeb člověka.

Pojem inovace zavedl rakouský ekonom J. A. Schumpeter, který ji považuje za základ vývoje ekonomiky.

Schumpeter zpočátku teoreticky uznával jen originální inovace, tzn. první (původní) uplatnění na trhu. Všechny ostatní výrobce nazýval imitátory. Později pojem rozšířil na všechny změny z hlediska daného podniku.<sup>5</sup>

Inovace lze považovat za prosté organizační změny ve vnitropodnikové struktuře až po změny koncepce řešení a principální změny. Kterákoliv změna související s určitým elementem vyvolává podněty pro pozitivní změny jak v horizontálním smyslu, tak ve směru vertikálním.

Posuzujeme-li inovace v tomto obecném pojetí, je zřejmé, že může v rámci výrobního podniku vznikat řada inovací, které se přímo či nepřímo promítají do produktu a jeho užité hodnoty vnímané zákazníkem.

---

<sup>5</sup> **Mlčoch, J.** *Inovace a výnosnost podniku*. Linde Praha, 2002, str. 12, 13

Inovace, které vedou ke vzniku nových řešení potřeb trhu, jsou zpravidla inovacemi vyšších řádů. Inovacemi vyššího řádu rozumíme kvalitativní inovace, které představují:

- vznik nové varianty – mění se některé funkce elementů,
- vznik nové generace – mění se všechny vlastnosti – funkce,
- vznik nového druhu – mění se základní koncepce,
- vznik nového rodu – principální změna – převrat.

Tyto kvalitativní změny vyžadují komplexní manažerské přístupy. Tyto přístupy znamenají určité strategie, směry zdokonalování a nástroje řízení, kterých v závislosti na analýze vlastní situace a analýze okolí využívá top-management podniku při řízení inovačních procesů v podniku. Jde o následující přístupy:

#### **a) Strategie inovační dominanty**

Jedná se o základní strategický přístup ke zdokonalování podniku, který plně vychází z principální myšlenky postavení marketingu jako základní koncepce managementu podniku. Při této strategii jsou inovační aktivity odvozovány především od potřeb trhu – zákazníků. Většinou se projevují jako inovace výrobkové, ale i jako surovinové a technologické. Jde o inovační dominanty, které mají za následek nové výrobky, které efektivně uspokojují požadavky zákazníků.

#### **b) Strategie odstraňování neefektivnosti**

Na rozdíl od předchozí strategie je zde veškeré strategické úsilí zaměřeno na odstraňování vnitřních problémů podniku. Tento princip je pochopitelný např. z analýzy výrobkového portfolia nebo cyklu životnosti výrobku, ale i vlastní efektivnost výroby.

#### **c) Souhrnná strategie inovací**

Obě předchozí strategie se nemohou dlouhodobě uplatňovat v samostatné „čisté“ podobě. Efektivní řízení inovací z dlouhodobého a komplexního hlediska je výsledkem účelného spojení a společného působení obou předchozích koncepcí. Uvažujeme-li v souladu s marketingovým pojetím, že inovace je výsledkem jak řešení potřeb trhu, tak řešením neefektivnosti podniku, je třeba vidět i tu významnou skutečnost, že stupeň



novosti jedné a téže výrobní inováce bude jinak vnímán zákazníkem a jinak výrobcem. Tak docházíme ke čtyřem kategoriím výrobních inovací:

### **I. Strategie přírůstkových inovací**

Výsledkem jsou výrobky, které přináší jen malé výhody a užitky pro zákazníka, a u výrobce tedy vyžadují minimální nároky na změny technologie apod. Bohužel v praxi jde u těchto inovací o největší výskyt. Jsou to většinou imitace výrobků, tzv. „me too“ výrobky. Inovace tohoto druhu je málo riskantní, přináší mnohdy i určité a úzce dočasné výhody. Nevytváří předpoklady pro vytvoření vlastního trhu a technické úrovně a image firmy.

### **II. Strategie technických inovací**

Jde o inovace, kde dochází k výrazným technicko-organizačním změnám uvnitř podniku, tedy o inovace vlastního výrobního procesu. Zákazník se však neseťkává se žádnými výraznými přínosy, pokud jde o užitečnost výrobku. Užitek pro podnik není dlouhodobý. Do určité míry jsou ztrátou času a peněz, jestliže neznamenaají pro podnik nové a širší uspokojení zákazníků.

### **III. Strategie aplikačních inovací**

Jde o výrobky, které nevyžadují nové výrobní postupy u výrobce, a přesto jsou nové svými užitky u spotřebitele. Jedná se většinou o přenesení výrobků do nových tržních odvětví či segmentů. Jde o pozitivnější strategii, než bylo předchozí, ale je zde nebezpečí „vyschnutí zdrojů“, pokud nebude systematicky podporován i další technický rozvoj.

### **IV. Strategie radikálních inovací**

Základem je realizace vyšších inovačních řádů u výrobce. Výstupem jsou nové výrobky – novinky zcela nově vnímané zákazníkem i výrobcem. Tyto inovace jsou náročnější, a tedy i vzácnější.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Tomek, G., Vávřova, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 176 - 178

## 2.4.2 Charakteristické vlastnosti inovací

**Rozsah inovace** je vyjádřen jako stupeň komplexnosti a závažností účinků inovací v daném podniku. Inovace dílčí se omezují na jednotlivé výrobní faktory nebo činnosti, zatímco inovace komplexní se vyznačují postupným rozšířením na více, popř. na všechny výrobní faktory i na výsledný produkt.

**Dosah inovace** je charakterizován difusí (pronikáním) inovace do okolí podniku. Jde o změny u dodavatelů, odběratelů, konečných spotřebitelů, veřejnosti apod.

Obě uvedené vlastnosti souvisejí s **hloubkou inovace**, což je míra převratnosti dané změny.

## 2.4.3 Řády inovací<sup>7</sup>

Termín inovace je velmi různorodý pojem. Z praktického hlediska lze rozdělit na:

- výrobkové,
- technologické,
- materiálové.

Z kvalitativního hlediska lze inovace rozdělit do 8 řádů, z toho 0. – 3. se týká inovace výrobní základny a 4. – 7. platí pro výrobkové inovace.

Inovační proces ve výrobě postihuje komplexně různé provázané dynamické děje, začínající už při projektování.

Řády inovací pomáhají klasifikovat každou rodící se inovaci z hlediska jejího přínosu užitných hodnot. Je nutné dát prostor tvořivým lidem, neboť na tvořivosti je založena podnikavost. Inovace řadíme vzestupně podle jejich rostoucí významnosti.

### **Nultý řád inovace (obnova původních kvalit)**

Řeší samovolné degenerační procesy ve výrobním systému – opotřebení zařízení, uvolňování organizační kázně, poruchy toku informací atd. Tyto regenerační procesy

---

<sup>7</sup> Kavan, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 121 - 123

jsou inovacemi v pravém slova smyslu. Jsou velmi důležitými inovacemi každodenního života.

### **První řád inovace**

Snaží se řešit nároky stávajících výrobních úkolů zvyšováním efektivnosti výrobních kapacit. Ve většině případů se zvyšuje produktivita nezbytného výrobního zařízení a ostatního se podnik zbavuje. Zkracuje se vzdálenost mezi stroji a mění se strnulá organizace ve flexibilnější. Souvisí s růstem zájmu zákazníků.

### **Druhý řád inovace**

Je adaptací výrobního systému na kvalitativně nové úkoly. Zabývá se rostoucími výrobními nároky při zachování naprosté většiny původního vybavení. Soustřeďuje se na produktivitu jeho podstatných částí a usiluje o maximální míru využití všech zdrojů.

### **Třetí řád inovace**

Jejím úkolem je zcela změnit kvalitativní stránku celého výrobního systému, především jeho produktivitu. Jedná se o zavedení metody Just-in-time, zvýšení technologičnosti konstrukce výrobku, pronikavé snížení nákladů atd.

### **Čtvrtý řád inovace (nová varianta)**

Týká se především samotného výrobku. Jde o rychle zavedení výroby modernizované verze stávajícího výrobku s jeho zlepšenými užitnými funkcemi. Mezi zásadní zdokonalení patří i nový design.

### **Pátý řád inovace (nová generace)**

Rychle zavedení výroby nového výrobku s původní konstrukční koncepcí. Novým výrobkem se rozumí nové generace, tedy nový model. Usiluje se o to, aby se kvalitně, úsporně a rychle vyráběl, ale hlavně o to, aby byl zákazník příjemně překvapen.

### **Šestý řád inovace (nový druh)**

Má za úkol uplatnění nových konstrukčních a projekčních koncepcí, jak u výrobku, tak ve výrobě. Jde o rychle zavedení výroby zcela nového druhu výrobku, se změnou základních funkcí, avšak při uplatnění původních principů fungování.

### **Sedmý řád inovace (zcela nový rod)**

Je stupeň určený pro naprosto ojedinělé příležitosti v historii firmy. Reprezentuje přípravu a uvedení na trh zcela nového rodu výrobku. Jde se o rychlé zavedení výroby zcela nového rodu produkce, se změněnými funkcemi, při uplatnění nových a nenadálých principů fungování.

| <b>Řád</b> | <b>Obsah</b>   |
|------------|--|
| 0          | obnova původních kvalit, odstranění závad                                      |
| 1          | změna kvanta zdrojů k uspokojení poptávky                                      |
| 2          | adaptace zdrojů k uspokojení poptávky  |
| 3          | změna kvality racionalizací procesu i produktu                                 |
| 4          | nová varianta produktu modernizací dílčích funkcí                              |
| 5          | nová generace produktu jeho úplnou rekonstrukcí při zachování původní koncepce |
| 6          | nový druh  |
| 7          | nový rod   |

**Tabulka 1 Řády inovací<sup>8</sup>**

#### **2.4.4 Předpoklad úspěšných inovací**

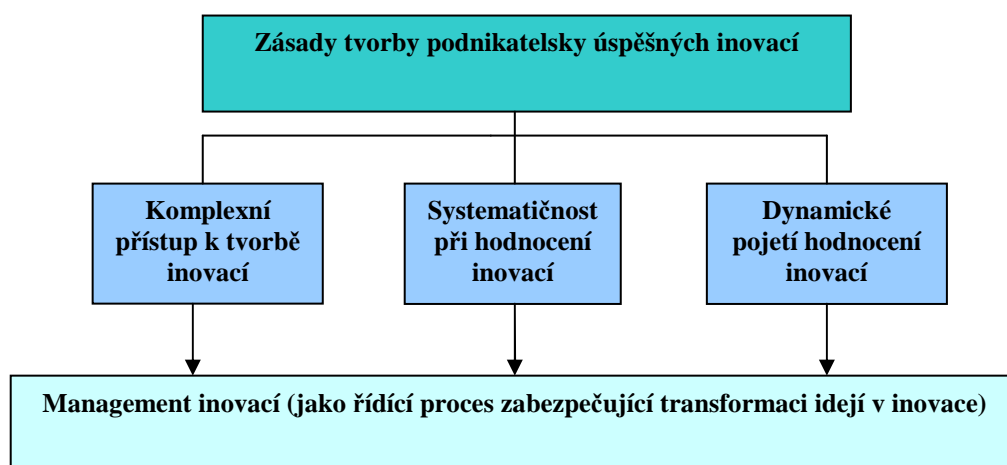
Pokud má být inovace úspěšná, musí jít o činnost systematickou a nikoliv nahodilou. A to ve všech prováděných činnostech, které jsou v rámci inovačního procesu uplatňovány. Systematické inovace spočívají v cílevědomém a organizovaném

---

<sup>8</sup> Němec, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 18

vyhledávání změn. Jedná se tedy o systematickou analýzu příležitostí, které mohou tyto změny vytvářet. Platí určité zásady pro vytváření úspěšných inovací produktů. Je nutné si uvědomit, že inovace jsou bezprostřední strůjci konkurenceschopné firmy.

Druhým velmi důležitým předpokladem je skutečnost, která předpokládá, že každá zamýšlená inovace je ve své podstatě projektem a měly by se uplatňovat principy vyplývající z projektového řízení. A to bez ohledu na to, zda se jedná o inovaci produktovou, technologickou a případně jinou.



Obrázek 2 Zásady tvorby podnikatelsky úspěšných inovací<sup>9</sup>

## 2.4.5 Význam výrobní inovace<sup>10</sup>

Sortiment firmy není statický, ale výrobky v něm obsažené se nutně musí cílevědomě obměňovat. Tím se dostáváme k pojmu výrobní inovace, jejíž podstatou je rozšiřování sortimentu o nové výrobky, které by měly představovat proti stávajícím výrobkům určitou pozitivní změnu, a to jak pro spotřebitele, tak pochopitelně pro firmu.

Motivů, které vedou podniky k zavádění nových výrobků, je mnoho a jsou spojeny jak s vývojem trhu, tak s vývojem situace v samotném podniku.

Především je nezbytné kompenzovat pokles poptávky, který se zákonitě projevuje u výrobků, které se dostanou do fáze ústupu, s čímž souvisí nutnost obnovit ziskovost

<sup>9</sup> Hadraba, J. *Marketing – produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004

<sup>10</sup> Boučková J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003, str. 170 - 171

sortimentu. Kromě toho je potřeba reagovat na aktivity konkurence, popř. na změny legislativy. Důležitým důvodem jsou pochopitelně nevyužité výrobní kapacity.

Význam inovace na současných trzích roste, a to především ze dvou důvodů. Jedním z nich je nasycenost většiny současných trhů, která limituje další růst prodeje, pokud inovace nepřináší podněty k nákupu dokonalejších výrobků. Druhý důvod, který ovlivňuje vzrůstající význam inovace, je mimořádně důležitý zejména pro výrobce, neboť umožňuje posílit postavení ve vztahu k obchodu.

Podstatu marketingového pojetí výrobkové inovace lze charakterizovat jako určitou pozitivní změnu produktu, která je rozeznatelná a vnímatelná spotřebitelem. Pro spotřebitele jsou v podstatě irelevantní převratné změny výrobního procesu, technologie, surovin a součástí, pokud zřetelně neprojeví v samotném produktu tak, aby právě spotřebitel byl schopen je zaregistrovat a uznat jejich přínos.

Změna, která je základem inovace, se může týkat celého komplexního výrobku. V případě jeho jádra jde obvykle o změnu konstrukce, složení, výkonu, funkce apod. Kromě toho se inovace může realizovat také na všech vrstvách komplexního výrobku a představovat tak změnu designu, obalu, značky, služeb atd.

Míra změny, jejímž nositelem inovovaný výrobek je, může být velice rozdílná. Zjednodušeně ji lze vyjádřit třemi základními stupni.

### **I. Výrobky zásadně nové**

Vznikají na základě technického objevu, popř. vynálezu.

### **II. Výrobky představující zlepšení existujících produktů**

Toto zlepšení se může týkat kvalitativní i kvantitativní stránky, event. nového způsobu použití.

### **III. Výrobky analogické**

Rozšiřující sortiment o novou variantu z hlediska velikosti, příchutě, vůně, barvy, obalu apod.

Všechny stupně inovace mají v marketingové strategii své místo a význam. Inovaci je nutno posuzovat podle trhu, nikoli podle vědeckého významu. Novost výrobku je třeba chápat relativně, a to ve vztahu k podniku a dále k trhu. Můžeme tedy rozlišovat:

- novinky absolutní (ve světovém měřítku),
- novinky relativní (na daném trhu, pro daný podnik).

#### 2.4.6 Životní cyklus výrobku

Životní produkt výrobku (PLC – product life cycle) je významný marketingový pojem, který umožňuje nahlédnout do dynamiky konkurenceschopnosti výrobku<sup>11</sup>.

Životní cyklus se vyznačuje určitými etapami, které se vzájemně liší objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem, který výrobek přináší, ale i péčí, kterou vyžaduje od podnikatele v podobě použití marketingových nástrojů v různé intenzitě a v různých vzájemných kombinacích.<sup>12</sup>

Jestliže má výrobek životní cyklus, znamená to, že:

- výrobky mají omezený život,
- výrobek prochází různými etapami, které představují odlišné výzvy, příležitosti a problémy pro prodejce,
- zisky rostou a klesají v různých etapách životního cyklu výrobku,
- výrobek vyžaduje v jednotlivých etapách svého životního cyklu rozdílné marketingové, finanční, výrobní, prodejní a personální strategie.

Výrobce musí sledovat průběh cyklu tržní životnosti a včas reagovat na jeho jednotlivá stadia. Je nutné včas připravit nový výrobek, aby bylo možné „včas“ zastavit výrobu dosavadního. Přitom je třeba mít na zřeteli, že rozšíření výrobní linie o nový výrobek může mít jak pozitivní, tak negativní efekt. Negativní efekt nového výrobku na trhu na

---

<sup>11</sup> Kotler, P. *Marketing, Management – analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha 7: Grada Publishing, 1998

<sup>12</sup> Kolektiv autorů, *Kapitoly ze základů marketingu*. Praha: VŠE, 1996

ostatní výrobky firmy se projevuje vlivem substituce. Úkolem marketingového pracovníka je analyzovat pravé příčiny stagnace výrobku a časově správně rozhodnout o jeho nahrazení výrobkem novým. Správné načasování zastavení výroby starého výrobku a uvedení nového výrobku na trh je velmi významné pro udržení optimální proporce mezi potřebou výrobku projevující se poptávkou po něm a zabezpečením této potřeby výrobcem.

### **Stadium zavádění**

Charakteristické je vysoké riziko, velké náklady a poměrně malé výnosy; výrobek má malý odbyt, vysoké náklady jsou spojeny s propagací výrobků, jejich převáděním, rozvíjením obchodně technických služeb, větším počtem reklamací; výrobek je upravován, odstraňují se projevující se závady, hledají se optimální odbytové cesty, zákazníci váhají s koupí.

Pro stadium zavádění je tedy charakteristický pomalý růst objemu prodeje. Příčiny pomalého zvyšování objemu prodeje nových výrobků lze hledat jednak ve výrobě, jednak v odbytu, resp. na trhu.

Jedná se o tyto hlavní příčiny:

- pomalé rozšiřování výrobních kapacit,
- technické problémy ve výrobě,
- nedostatečná propagace a nedostatek odběratelů,
- neochota spotřebitelů změnit dosavadní nákupní nebo spotřební zvyklosti.

Při vstupu na trh s novým výrobkem lze různě manipulovat s takovými faktory, jako jsou cena, náklady na propagaci, distribuční systém, různé formy podpory odbytu apod.

### **Stadium růstu**

Výrobek se na trhu již „uchytil“, poptávka a odbyt rostou, dynamika prodejů i zisku stále roste, účinnost propagace se začíná výrazněji projevovat. V tomto stadiu také pronikají na trh nové výrobky konkurenčních firem, které přilákala možnost velkého odbytu a tedy i získání velkých zisků. Ceny se ve fázi růstu obvykle nemění, pokud ano,



pak se snižují v závislosti na tom, jak rychle roste poptávka a objem výroby. Aby firma udržela rychlé tempo růstu odbytu po delší období, může provádět následující opatření:

- získávat nové tržní segmenty,
- zdokonalovat odbytové cesty,
- cíleněji provádět propagaci, především s ohledem na motivy, kterými se kupující řídí při nákupu zboží,
- dále zdokonalovat výrobky, vytvářet nové modely,
- snižovat ceny.

### **Stadium zralosti**

Je charakteristické poklesem temp růstu prodejů i zisku, rostou náklady na stimulaci poptávky. Firma v této fázi má možnost prodloužit tržní životnost výrobku:

- nalezením nových segmentů trhu pro svůj výrobek,
- modifikací výrobku zlepšením jeho kvalitativních parametrů za účelem rozšíření možnosti využití výrobků nebo změnou designu,
- výraznější podporu odbytu: cenovými úpravami,  
novou formou propagace,  
aktivní stimulací prodeje.

### **Stadium úpadku**

V tomto období odbytu prudce klesá, výrobek se prodává se stále většími problémy, často je prodej jen se slevou, stává se nerentabilní. Výroba a prodej zastaralých výrobků vyžadují spoustu času a prostředků spojených se snižováním cen, evidencí a skladováním neprodaných výrobků apod. Největší problémy spojené s prodlužováním výroby těchto výrobků mohou vzniknout v budoucnosti – pokud nejsou výrobky včas staženy z výroby, brzdí hledání nových výrobků, neuvolňují pro jejich výrobu potřebné kapacity.

Existuje velký rozdíl v životním cyklu výrobků z pohledu kategorie výrobků – např. u cigaret je životní cyklus dlouhý. Mnoho kategorií výrobků zůstává ve stadiu zralosti neomezeně dlouho, protože v nich lidé našli zalíbení.

Jeví se však, že některé hlavní kategorie výrobků již vstoupily do etapy poklesu – např. cigarety, noviny, káva, film, naopak jiné – např. počítače, video, videokazety, mobilní telefony a další – jsou ve stadiu zavádění nebo růstu.

Ne všechny výrobky mají shodný průběh životního cyklu. Výzkumem bylo stanoveno přibližně 15 různých tvarů.

## **3 Situační analýza společnosti Frimark-CZ, s.r.o.**

### **3.1 Základní informace o společnosti**

Vznik společnosti: 8/1997

Sídlo: Kyjevská 16, Pardubice

IČO: 624 74 261

Společník: Markus Steiner

Základní kapitál: Kč 100 000,-- (splaceno 100 %)

Předmět činnosti: nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

výroba plastových a pryžových výrobků

výroba balicích strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví

kovoobráběčství

### **3.2 Představení společnosti**

Společnost Frimark-CZ, s. r. o. byla založena v září roku 1997 jako výrobní a obchodní firma. Jedná se o společnost s výlučným zastoupením kapitálové účasti švýcarského podnikatele Markuse Steinera (jediný společník). Jednatel společnosti je Dušan

Barajn, který má statut ředitele a je pověřen v celém rozsahu právy a povinnostmi statutárního zástupce.

Vymezení vlastní činnosti společnosti, jak plyne ze společenské smlouvy, má především výrobní charakter, včetně obchodní a vlastní distribuce výrobků. Produkce je orientována na výrobu a prodej vakuovaných strojů a obalů pro vakuované balení potravin pod obchodní značkou VAC-STAR.

Sídlo společnosti je v Pardubicích, Kyjevské ulici 16, v objektu bývalé akciové společnosti TESLA Praha. Objekt představující výrobní a pomocné technické prostory je užíván touto společností na základě střednědobé smlouvy o pronájmu, uzavřené s již zmiňovaným předchozím vlastníkem.

Společnost Frimark-CZ, s. r. o. zaujímá trh téměř po celém světě – Evropa, Japonsko, Jižní Amerika, Spojené arabské emiráty. Největší výhodou firmy je, že nemá v podstatě žádného konkurenta v České republice. Konkuruující firmy sídlí v převážně v Německu, můžeme z nich jmenovat např. společnosti Komet, Boss, MultiVac.

Zákazníky společnosti jsou zejména výrobci a zpracovatelé masa a mléčných výrobků a gastro firmy. Jen malý podíl tvoří domácnosti.

### **3.3 Výrobní a obchodní činnost**

S ohledem na atraktivnost výroby a zájem, jak na tuzemském, ale především zahraničních trzích, lze konstatovat, že poptávka po tomto sortimentu produktů podstatně převyšuje nabídku a současné možnosti jejího uspokojení. Každým rokem dochází ke zvýšení výroby strojů oproti ostatním rokům, protože se celkem daří proniknout na trh v např. v Polsku a na Balkáně. Celkově došlo ke zvýšení výroby strojů víceobjemových s vyšší přidanou hodnotou, ale ke snížení exportních cen, což se také projevilo na hospodářském výsledku.

V tomto specifickém sortimentu výroby vakuových strojů několika typů a obalů pro vakuové balení potravin, tvořícím komplexní dodávku tohoto zařízení spotřebiteli, včetně zabezpečení servisní služby, má společnost Frimark-CZ s. r. o. monopolní postavení jak výrobce, ale i dodavatele v České republice. Využití tohoto zařízení

nalézá stále širší uplatnění v potravinářském resortu, především u středních a malých výrobců v různých oblastech potravinářské výrobní i obchodní činnosti.

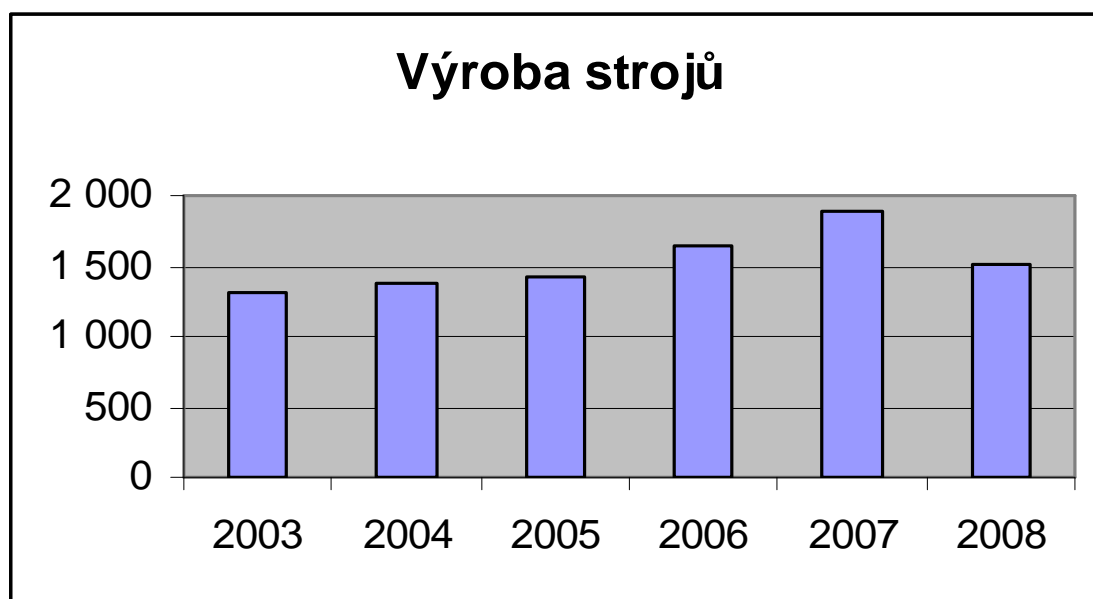
Zejména lukrativní je výroba vakuových strojů pro balení potravin, kdy zhruba 94 % celkové produkce je určeno pro export do Švýcarska a odsud do celého světa. Zbylých 6 % z celkové produkce je distribuováno na tuzemský a východní trh, kde se daří spolupráce s Bulharskem, Chorvatskem, samozřejmě Slovenskem a rozvíjí se i spolupráce s Polskem. Pro dokreslení těchto informací stojí za zmínku skutečnost, že v České republice v současné době pracuje přes tisíc strojů této provenience, dodaných touto společností, což představuje celkově pokrytí 60 %. Zbylých 40 % představují výrobky různých zahraničních firem. Téměř opačný poměr lze sledovat v distribuci produkce obalů pro vakuové balení potravin. Tento sortiment výrobku je určen 20 % z celkové produkce na export a z 80 % je pokryt vnitřní trh. Bližší údaje jsou patrné z následujícího přehledu:

**tabulka 2 Výroba vakuových strojů**

| <b>Rok</b> | <b>Kusů</b> |
|------------|-------------|
| 2003       | 1 316       |
| 2004       | 1 372       |
| 2005       | 1 429       |
| 2006       | 1 641       |
| 2007       | 1 880       |
| 2008       | 1 504       |

*Zdroj: Výroční zprávy společnosti Frimark-CZ, s.r.o.*

Obrázek 3 Výroba vakuových strojů v letech 2003 - 2008

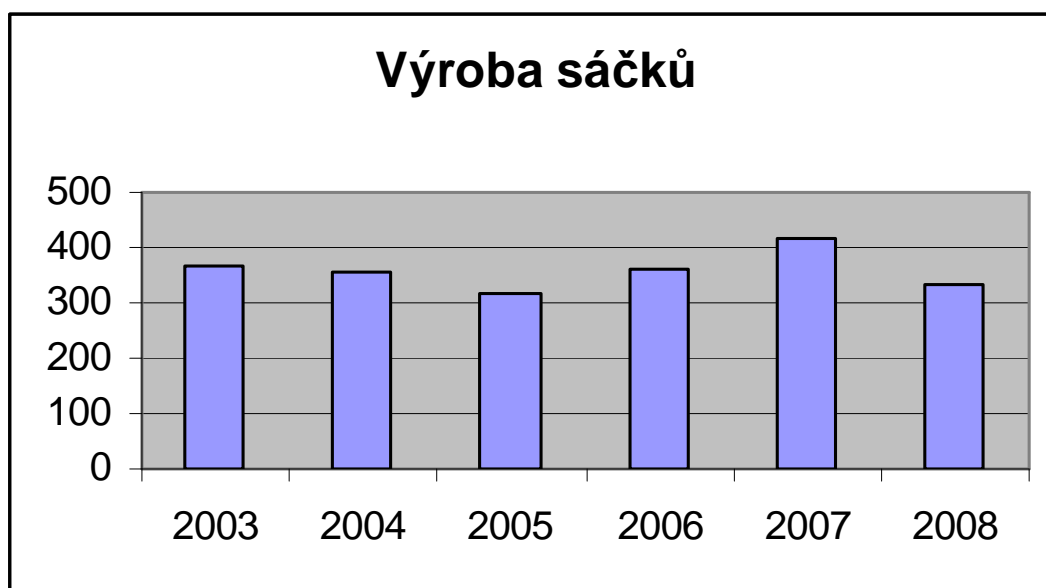


tabulka 3 Produkce obalů (v tunách)

| Rok  | Tun |
|------|-----|
| 2003 | 364 |
| 2004 | 356 |
| 2005 | 316 |
| 2006 | 363 |
| 2007 | 417 |
| 2008 | 334 |

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Frimark-CZ, s.r.o.

Obrázek 4 Výroba vakuových sáčků v letech 2003 - 2008



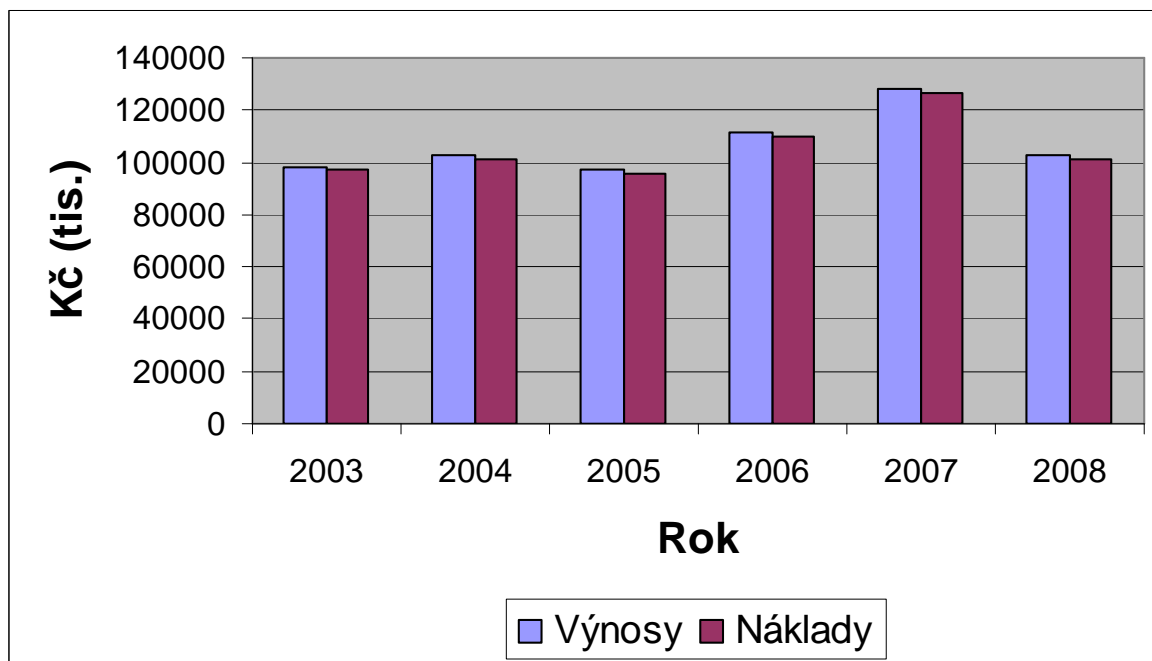
Vlastní výroba vakuových strojů v jejich finální fázi (montáž, funkční kontrola, balení a distribuce) je realizována ve výrobních halách objektu společnosti. S ohledem na množství komponentů nezbytných pro výrobu těchto strojů je společnost nucena toto zajišťovat v kooperaci s cca 120 dodavatelskými firmami v rámci celé České republiky. Dodavatelům jsou tak smluvně zajišťovány dlouhodobé zakázky, což se v tomto ohledu pozitivně odráží nejen na stabilizaci výroby, ale i pracovních míst.

Mimo to v současné době realizují program obchodního zastoupení a poskytování servisních služeb vybudováním sítě v některých centrech České republiky. Nyní má firma zřízeno obchodní a servisní zastoupení pro oblast Moravy ve Frýdlantu nad Orlicí a pro jihozápadní Čechy v Plzni. Nadále vyvíjí snahu tento trend, který se osvědčuje rozšiřovat i v dalších oblastech republiky.

Z těchto informací je zcela evidentní, že dochází ke stabilizaci produkce strojů a vývozu na západní trh. Opět se začíná zvyšovat zájem v České republice a východního trhu. Je teda patrná slušně se vyvíjející prosperita společnosti, což je z poněkud širšího pohledu zjevné v grafickém znázornění, doplňující tuto textovou část. V každém roce se zvyšuje produkce sáčků a strojů, pouze v roce 2008 je kvůli hospodářské krizi zaznamenán zhruba 20% pokles oproti minulému roku.

### 3.4 Ekonomické údaje

Z hlediska výkonů v oblasti výroby balicích strojů a vakuových sáčků se společnosti daří dlouhodobě udržet obrat kolem 100 mil. Kč ročně.



obrázek 5 Provozní výnosy, provozní náklady v letech 2003 – 2008 (srovnání)

Firma provozuje svoji činnost bez čerpání bankovních úvěrů. Tento druh financování se firmě jistě vyplatil v souvislosti s hospodářskou krizí a tím neschopností některých podniků splácet bankovní úvěry. Solidně vyrovnaná je i bilance pohledávek a závazků. V oblasti pohledávek již firma dokáže zajistit takovou strukturu odběratelů, aby nedocházelo k navýšení stavu ohrožených pohledávek. To se projevuje příznivě na vývoji ukazatelů likvidity a ukazatelích doby obratu.

Je možné oživení vývozu na západní trh a současné nárůst výroby z důvodu pozitivního růstu české ekonomiky a dále proto, že se firma daleko lépe orientuje na trhu, a to jak tuzemském, tak východním, co se týče jeho potřeb a možností.

### 3.5 Pracovní a sociální podmínky

I když, jak již je uvedeno, výrobní a veškerá další činnost společnosti je realizována v pronajatých výrobních prostorách, vynakládá firma mimo prostředků na inovace

strojního zařízení a prostředků souvisejících s vlastní výrobou nemalé finanční částky na sociální vybavení pracoviště, jeho kulturnost, stále se zlepšující pracovní podmínky a zajištění bezpečnosti práce zaměstnanců.

V oblasti zaměstnanosti je snahou firmy zajištění dlouhodobé stability pracovních míst. V současné době společnost zaměstnává na plný pracovní úvazek 30 zaměstnanců (k 31. 12. 2008). Z uvedeného počtu je jedna zaměstnankyně na mateřské dovolené. Výdělkové podmínky jsou velmi příznivé, snad i nadprůměrné ve srovnání stejných profesí u některých jiných podnikatelských subjektů v regionu Pardubického kraje. Ke dni 31. 12. 2008 činila průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců částku Kč 21 712,--.

### **3.6 Výzkum a vývoj**

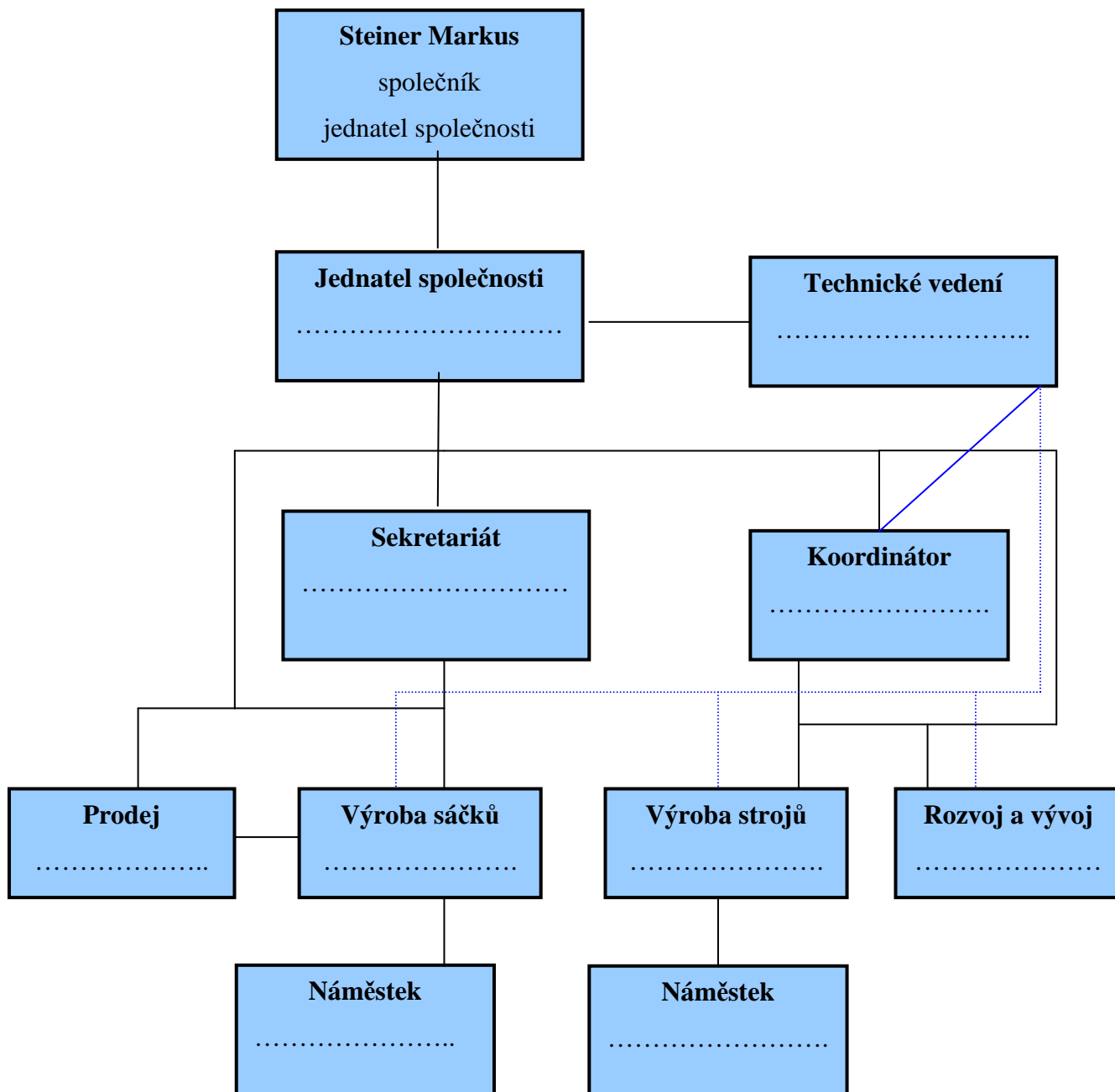
V roce 2008 bylo vynaloženo na vývoj nových zařízení a nové technologie zpracování vakuových obalů více než 950 tis. Kč. Tyto náklady byly realizovány v nových nebo inovovaných výrobcích a rozpuštěny do nákladů na výrobu těchto zařízení.

### **3.7 Konkurence**

V České republice je pouze jediný výrobce, který se zabývá výrobou vakuových balících strojů, a to Frimark-CZ, s.r.o. Ale je zde více prodejních společností, které importují výrobky zejména evropských výrobců.

V Evropě se nachází např. tyto výrobci – konkurenti: Multivac, Boss, Webomatic, Henkovac, Henkelmann, Supervac, Turbovac, Audionvac, VC 999, Komet...





obrázek 6 Organizační diagram

### 3.8 Stručná SWOT analýza firmy

| Silné stránky   | Slabé stránky   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• kvalita výrobku</li><li>• dlouholetá tradice firmy</li><li>• účast na výstavách a veletrzích</li><li>• zahraniční spolupráce</li><li>• široký sortiment výrobků</li><li>• dobré znalosti pracovníků firmy</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• vyšší cena výrobků v porovnání s konkurencí (asijskou)</li><li>• nízký rozsah reklamy</li></ul>           |
| Příležitosti  | Hrozby  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• konkurenční výrobky nedosahují takové kvality</li><li>• zakázková výroba</li><li>• Internetová nabídka</li><li>• spokojenost zákazníků</li><li>• sponzoring</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• pouze pro specifický segment trhu</li><li>• vysoké náklady</li><li>• změna normativního systému</li></ul> |

### 3.9 Produktové portfolio společnosti

Produkty společnosti můžeme rozdělit do několika kategorií:

- stolní provedení,
- jednokomorové, pojízdné,
- dvoukomorové, pojízdné,
- kombinované stroje,

- stroje pro balení do misek,
- řada X,
- provedení,
- vakuové sáčky.

### 3.9.1 Stolní provedení



obrázek 7 Stolní provedení

#### Stroj S 210

Rozměry 335 x 320 x 110 mm

Hmotnost 40 kg

- kompaktní rozměry
- profesionální přístroj
- kompletně z materiálu INOX

#### Stroj S 215

Rozměry 380 x 360 x 170 mm

Hmotnost 50 kg

- kompaktní rozměry

- profesionální přístroj
- kompletně z materiálu INOX
- malý a výkonný

### **Stroj S 220**

Rozměry 445 x 410 x 200 mm

Hmotnost 65 kg

- funkční
- robustní konstrukce
- ideální pro gastronomické provozy
- stroj je k dispozici také se dvěma svářecími lištami pod označením S 220 DS
- nejprodávanější

### **Stroj S 220 L**

Rozměry 445 x 510 x 200 mm

Hmotnost 70 kg

- délka 10 cm navíc
- robustní konstrukce
- ideální pro řeznictví
- stroj také k dispozici se dvěma svářecími lištami po označením S 220 L DS
- pro dlouhé produkty

### **Stroj S 225**

Rozměry 510 x 480 x 210 mm

Hmotnost 85 kg

- dvě svářecí lišty
- robustní konstrukce
- multifunkční
- tento stroj je rovněž k dispozici s jednou svářecí lištou vepředu pod označením S 225 SB nebo v mobilním provedení pod označením S 225 M
- pro mnoho produktů

### **Stroj S 225 SB**

Rozměry 510 x 480 x 210 mm

Hmotnost 85 kg

- jedna svářecí lišta
- robustní konstrukce
- velká komora
- stroj je k dispozici také se dvěma svářecími lištami pod označením S 225
- extra široký

### **Stroj S 225 XXL**

Rozměry 950 x 330 x 160 mm

Hmotnost 98 kg

- dvě svářecí lišty ve tvaru L

- speciálně pro balení ryb
- multifunkční
- stroj lze provozovat i s jednou svářecí lištou
- pro extra dlouhé produkty

### 3.9.2 Jednokomorové, pojízdné



Jednokomorové stroje VAC-STAR jsou vhodné k balení širokého spektra produktů. Lze jimi balit rozměrnější produkty i větší množství malých produktů najednou. Díky rozmanitosti provedení lze uspokojit každé přání.

**obrázek 8 Jednokomorové, pojízdné stroje**

#### **Stroj S225 M**

Rozměry      510 x 480 x 210 mm

Hmotnost     90 – 110 kg

- dvě svářecí lišty
- robustní konstrukce
- ideální pro řeznictví
- tento stroj je rovněž k dispozici ve stolním provedení pod označením S 225 nebo s výkonnější pumpou
- pojízdný a kompaktní

### **Stroj S 240 M**

Rozměry 640 x 480 x 210 mm

Hmotnost 145 – 160 kg

- dvě svářecí lišty
- velká komora
- ideální pro řeznictví
- tento stroj je rovněž k dispozici v provedení se svářecími lištami ve tvaru L nebo s výkonnější pumpou
- účinný a racionální

### **Stroj S 270 M**

Rozměry 515 x 590 x 240 mm

Hmotnost 170 kg

- silná pumpa
- hluboká komora
- ideální pro velké produkty
- objemný a výkonný

### **3.9.3 Dvoukomorové, pojízdné**

Dvoukomorové balicí stroje VAC-STAR se vyznačují vysokou účinností. Na rozdíl od dosavadních dvoukomorových strojů pracují stroje firmy až o 30 % rychleji.



**obrázek 9 Dvoukomorové, pojízdné stroje**

### **Stroj S 225 DK**

Rozměry 510 x 480 x 210 mm

Hmotnost 220 – 235 kg

- čtyři svářecí lišty
- robustní konstrukce
- ideální pro řeznictví
- tento stroj je k dispozici v provedení s výkonnější pumpou
- kompaktní s dvojitým výkonem

### **Stroj S 240 DK**

Rozměry 640 x 480 x 210 mm

Hmotnost 265 – 285 kg

- čtyři svářecí lišty
- dvě velké komory
- ideální pro mnoho balení
- tento stroj je k dispozici v provedení s výkonnější pumpou



- velký a nepřekonatelný

### **Stroj S 650 DK**

Rozměry 810 x 740 x 215

Hmotnost 460 – 530 kg

- kompaktní rozměry
- profesionální přístroj
- kompletně z materiálu INOX
- malý, ale výkonný

### **Stroj S 850 DK**

Rozměry 1010 x 940 x 215 mm

Hmotnost 580 – 610 kg

- kompaktní rozměry
- profesionální přístroj
- kompletně z materiálu INOX
- velký a výkonný

## **3.9.4 Kombinované stroje**

Balicí stroj slučující dvě funkce v jednom.

1. funkce: balicí stroj s předem zformované misky

2. funkce: balicí stroj pro vakuové sáčky

Pro balení s ochrannou fumigací a bez fumigace.



**obrázek 10 Kombinované stroje**

### **Stroj S 220 MP**

Rozměry 425 x 410 x 175 mm

Hmotnost 85 kg

- balení do misek
- balení do sáčků
- balení s ochrannou atmosférou nebo bez ochranné atmosféry

Kompaktní stroj pro balení do misek ve stolním provedení. Vkládání misek a pozice krycí fólie se provádí ručně, balicí proces včetně fumigace a řezání probíhají automaticky.

Přestavení na jiné velikosti misek se provádí plně automaticky během necelé minuty a bez použití nástrojů. Balení je možné i bez ochranné atmosféry. K dispozici je také s automatickým řezáním nebo jako pojízdný model S 225 MultiPacker.

### **Stroj S 225 MP**

Rozměry 510 X 480 X 210 mm

Hmotnost 150 kg

- speciální pumpa pro kyslíkovou fumigaci
- zvláštní napětí
- individuální ohřívání

## **3.9.5 Stroje pro balení do misek**

Balicí stroje pro balení do misek společnost nabízí v různých provedeních. Podle požadovaného výkonu poloautomatické nebo plně automatické.



**obrázek 11 Stroje pro balení do misek**

### **Stroj S 220 SP**

Rozměry

Hmotnost 90 kg

- balení do misek
- s automatickým řezáním
- balení s ochrannou atmosférou nebo bez ochranné atmosféry
- minimální prostorové nároky

S automatickým řezáním krycí fólie. Jako poloautomat se SinglePacker ideálně hodí pro balení malého množství misek. Díky kompaktním rozměrům má minimální prostorové nároky. Zpracovává téměř všechny druhy misek s fumigací i bez fumigace. K dispozici také pojízdné provedení pod označením S 225 SP.

### **Stroj S 225 SP**

Rozměry 425 x 410 x 175 mm

Hmotnost 200 kg

### 3.9.6 Řada X

Jednokomorové stroje VAC-STAR jsou vhodné k balení širokého spektra produktů. Lze jimi balit rozměrnější produkty i větší množství malých produktů najednou. Díky rozmanitosti provedení lze uspokojit každé přání.



obrázek 12 Řada X

### 3.9.7 Provedení

#### Řízení SX

- senzorové řízení
- s digitálním displejem
- jednoduché a nekomplikované

Řízení SX pracuje s vakuovým senzorem, který nepřetržitě monitoruje balicí proces. Požadovaná hodnota vakua a doba svařování se digitálně přednastavuje. Sensory umožňují optimální opakovatelnost balicích cyklů.

#### Řízení GX

- senzorové řízení
- s digitálním displejem
- s fumigačním zařízením

Řízení GX je určeno speciálně pro balení produktů pod ochrannou atmosférou. Cílová hodnota vakua a fumigační množství se digitálně přednastavují. Nezbytné pro citlivé produkty a pro optimální prodloužení trvanlivosti.

## Programovatelné řízení PX

- senzorové řízení
- LC displej
- fumigační zařízení

Veškeré specifické parametry balení se ukládají v programu a obsluha je může vyvolat. Nejvýznamnější výhodou je LC displej, který zobrazuje názvy programů. Tím je umožněna velice jednoduchá obsluha balicího stroje.

## Řízení BV

- časové řízení
- pomocí manometru
- spolehlivé a bezpečné
- redukováno na to nejnútnejší

Řízení BV je řízení potenciometrem na bázi času. Vakuový čas a svařovací čas se nastavují jednoduše pomocí otočného knoflíku. Díky jednoduchosti mohou řízení obsluhovat i nezaškolení laici.

### 3.9.8 Vakuové sáčky



- vakuové sáčky s potiskem,
- smrštiteľné sáčky,
- strukturované vakuové sáčky,
- obalové fólie pro udržení čerstvosti obsahu misky.

obrázek 13 Typy vakuových sáčků

## **4 Inovace ve společnosti Frimark-CZ, s.r.o.**

### **4.1 Vývoj**

V době vzniku společnosti, v roce 1997, převzala společnost výrobní program společnosti VAC STAR AG Švýcarsko, a protože vakuové balicí stroje VAC-STAR byly vyráběny podle potřeb trhu 80. let, bylo nutné provést jejich zásadní inovaci.

V roce 1997 společnost Frimark-CZ, s. r. o. vyráběla 8 typů a 20 modifikací vakuových strojů. Ke konci roku 2008 již vyráběla 25 typů a cca 280 modifikací strojů. K tak značnému nárůstu došlo inovací stávajících strojů z roku 1997 a vývojem nových strojů a jejich následnou možnou inovací (nekonečný proces vývoje a inovace).

Vývoj výrobku začíná od požadavku trhu, zákazníků. Musí se jednat o výrobek, který svými parametry a použitím předčí či úplně nahradí výrobky dosavadní. Ne vždy se musí jednat o výkon stroje, ale nový stroj může být lepší ve svém designu, může být z levnějšího a přitom kvalitnějšího materiálu, může být lépe obsluhovatelný, může mít snadnější servis atp. To je druhé hledisko potřeby nového výrobku, kdy výrobce nečeká na poptávku na trhu.

### **4.2 Inovace ve Frimark-CZ, s. r. o.**

#### **4.2.1 Inovační proces**

Inovační proces ve společnosti obsahuje zhruba tyto kroky:

- přizpůsobení se požadavkům a podmínkám zákazníků, trhu,
- reakce na změny technických a zejména hygienických norem a území státu, kde je výroba realizována,
- reakce na změny norem po vstupu České republiky do Evropské unie,
- ochrana životního prostředí,
- průběžné testování a vydávání příslušných certifikátů.

Vše se odehrává ve společnosti a společnost také celou inovaci financuje.

#### **4.2.2 Zásady pro inovaci**

U výrobků vychází z důsledného sledování trhu a rychlé reakce na jeho potřeby a požadavky. Dále inovace ve vztahu ke vzhledu výrobku, inovace ve vztahu k výkonu výrobku inovace ve vztahu k rozšíření možností využití určitého stroje.

Prvotní informace o nutnosti inovace nebo požadavku nového stroje přichází z trhu (zvyšuje se poptávka po strojích s vyšší produkcí, požadavky na vyšší flexibilitu – stroje pro širší využití balení, požadavky na automatizaci) k obchodnímu oddělení nebo je zjištěno obchodním oddělením, a informace je předána na skupinu vývoje.

Nemusí jít pouze o reakci na trh, jedná se také o reakci na změnu technických norem – na změny při vstupu do Evropské unie a ochranu životního prostředí. Postupně se vylučuje používání hliníku a olova v potravinářských technologiích (hliníkové materiály vakuových strojů musí být nahrazeny nerezovými, např. vany vakuových strojů, při pájení vakuových strojů nelze používat olovo atp.) a společnosti se snaží o maximální využití ekologických materiálů (v rámci možností – sledovat a dodržovat normy určující likvidaci nebo zacházení s nebezpečnými materiály a látkami).

Pracovníci vývojové skupiny zjistí možnosti používání náhradních materiálů (např. přechod z hliníku na nerez), následně zjistí nejlepší varianty náhrady, nejvhodnějšího a nejlevnějšího dodavatele, termíny dodávek náhradních materiálů v zájmu provedení změn, a samozřejmě vše zkalkulují.

Nové úpravy se zaznamenají do dokumentace a vyrábí se souběžně ze stávajících materiálů - stávající stroje, a z nových materiálů - nové stroje. Postupně se však od starých strojů a materiálů přechází na výrobu z nových materiálů a tím i nových strojů.

Podle složitosti inovace se termínově jedná o rozmezí 2 – 6 měsíců k zavedení plnohodnotné nové výroby inovovaných strojů.

V průběhu inovace je třeba testovat materiál, stroje a zajistit potřebnou certifikaci. Tzn. zajistit odpovídající kvalitu použitých materiálů, ve spolupráci se státními zdravotními ústavy provádět hygienické zkoušky, ve spolupráci s Českou obchodní inspekcí sledovat dodržování norem z hlediska bezpečnosti a využití strojů (vydávat prohlášení o

shodě s normami ČSN a EU), ve spolupráci s celními úřady sledovat původ užívaných komponentů (nekvalitní, neekologické a nepůvodní součásti vyráběné v asijských zemích), ve spolupráci se zkušebními ústavy vydávat certifikáty s celosvětovou působností.

## **4.3 Fáze zavádění nového (inovovaného) výrobku na trh**

### **4.3.1 Potřeba nového výrobku**

Prvotním základem pro zavedení nového výrobku na trh je především poptávka po novém výrobku.

Musí se jednat o výrobek, který svými parametry a použitím předčí či úplně nahradí výrobky dosavadní. Ne vždy se musí jednat o výkon stroje, ale nový stroj může být lepší ve svém designu, může být z levnějšího a přitom kvalitnějšího materiálu, může být lépe obsluhovatelny, může mít snadnější servis atp. To je druhé hledisko potřeby nového výrobku, kdy výrobce nečeká na poptávku na trhu.

To vše firma Frimark-CZ, s. r. o. zjišťuje marketingovým dotazováním či svým vlastním výzkumem.

### **4.3.2 Fáze realizace návrhu**

Když už je jasné, je-li nějakého výrobku potřeba, výrobek se v konstrukci rozkreslí a ověří se např. možnosti dodávek vhodného materiálu na jeho výrobu, název výrobku, technologie výroby, zajišťuje se potřebné strojní vybavení výrobce, zjišťuje se lidský potenciál, design výrobku, potřeba schvalovacích orgánů atp. a řeší se prvotní kalkulace.

### **4.3.3 Fáze nabídky a poptávky**

V návaznosti na předchozí poptávku a předpokládanou cenu výrobku zjišťujeme, zda bude o daný výrobek zájem. Současně se v této fázi znovu ověřuje, zda je obdobný výrobek dodáván na trh konkurencí a zda jeho cena je nižší nebo vyšší než je cena vyvíjeného nového výrobku (stroje).



#### **4.3.4 První výrobek**

S fází nabídky a poptávky současně probíhá definitivní konstrukční, materiálové a finanční řešení. V této fázi se také jedná s odbornými ústavy, např. Elektrotechnický zkušební ústav.

#### **4.3.5 Schválení výrobku**

Je zpracována výrobní dokumentace a zdokumentována technologie výroby.

V této fázi posuzují nový výrobek odborné ústavy. Pokud došlo ke kladnému posouzení, jsou vydána potřebná osvědčení, atesty, zkoušky, certifikáty atp.

#### **4.3.6 Ověřovací série**

Provádí se definitivní kalkulace, jedná se s vytypovanými potencionálními zákazníky, kterým se dává nový výrobek k vyzkoušení. Jedná se o tzv. nultou sérii, kdy se vyrobí cca 5 – 10 nových výrobků.

Shromažďují se připomínky zkoušejících zákazníků, které se vyhodnocují, a nový výrobek se případně podle připomínek zákazníků upraví. Nové úpravy se zaznamenají do výrobní dokumentace a případně se opět předají zkušebním a certifikačním úřadům ke schválení. Zajišťují se dodavatelé různých částí výrobků, zajišťuje se kooperace apod.

Nastupuje marketingová kampaň, výrobek se prezentuje na trhu.

Zajišťují se prostředky a pracovníci pro servis nového výrobku.

#### **4.3.7 Sériová výroba**

Výrobek je vyzkoušený v ověřovací sérii, má veškeré potřebné zkoušky, certifikáty, atesty atp. Je důkladně zmapován trh, jsou zajištěni dodavatelé materiálu, spolupracující firmy atd., je zajištěno financování pro spuštění sériové výroby.

Funguje servis výrobku.

Pokračuje masivní marketingová kampaň, vyhodnocuje se úroveň reklamy a správný způsob použití, zda jsme zvolili správný komunikační kanál.

## **4.4 Problémy při uvádění výrobku na trh**

Při zavádění nového výrobku na trh firmou Frimark-CZ, s. r. o. asi nejvíce škodí:

- čas,
- nekvalitní provedení,
- nevhodné uvedení na trh.

### **4.4.1 Čas**

Obdobný nápad nebo zjištění potřeby nového výrobku na trhu může mít i konkurence, proto se hraje a soutěží o čas, kdo ho uvede na trh první. Dalším problémem je využít přesného momentu poptávky, protože nový výrobek je momentálním hitem.

Mimo jiné je velmi důležité využití aktuální legislativy a také změny hygienických norem mohou vypovídat o potřebě nového výrobku.

Snaha o co nejrychlejší výrobu s sebou přináší nebezpečí uvedené níže.

### **4.4.2 Nekvalitní provedení**

Jedná se především o volbu nekvalitních materiálů, resp. dílů, ze kterých se stroj sestavuje. Na to navazuje nevhodná volba ovládání stroje, o složité ovládání není zájem. Proto je prvotní volba velmi důležitá.

Velmi důležitou roli hraje při uvádění výrobku na trh také vzhled, ten se nesmí podcenit.

### **4.4.3 Nevhodné uvedení na trh**

Výrobek pro určitý okruh zákazníků, resp. průmyslové využití, nelze prezentovat tzv. reklamou do schránky. Neúčinná je i celoplošná reklama ve sdělovacích prostředcích.

Velmi málo účinná je i nabídka přednostního zobrazování při otevření internetových portálů.

## **4.5 Plánované inovační změny ve společnosti**

Od roku 1997, což je rok založení společnosti, došlo k několikanásobnému rozšíření sortimentu strojů. Tento vývoj vakuových balicích strojů je takřka u konce a provádí se pouze inovace strojů. Je nutné například rozšíření sortimentu o stroje, které souvisí s gastronomií. Proto v plánu inovací je "vařící tank", kde je potravina, v hlavních případech maso, vařeno při 60°C, po dobu 6 hodin. Podle posledních poznatků maso neztrácí na své kvalitě, ale naopak reakcí kyseliny mléčné se jeho kvalita značně zvýší. Původ tohoto stroje je v Anglii, kde byl zkoušen zhruba 5 let.

Dalším výrobkem, který by v nejbližší době chtěla společnost zahrnout do svého produktového portfolia, je stroj na manuální zavařování potravin do misek. Tento stroj by našel uplatnění zejména v závodním stravování, je vhodný hlavně z hlediska hygieny i transportu.

## **5 Operační programy**

Kapitola 5 má za cíl shrnout veškeré možnosti, které podnikatel má k tomu, aby získal prostředky z fondů Evropské unie. Následující kapitola je tedy souhrn informací o dotačních titulech, které by bylo vhodné využít v souvislosti se zamýšlenými záměry společnosti, který již byl shrnut v kapitole 4.5.

Po konzultacích s jednatelem společnosti, tedy s potenciálním žadatelem, se jako možný dotační program jeví Operační program Podnikání a inovace, Regionální operační program NUTS II Severovýchod a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Následující analýza shrne, který ze zmiňovaných programů by bylo nejvhodnější využít.

K úplnému vysvětlení je třeba ještě dodat, co se rozumí pod pojmem malé a střední podnikání. Posouzení velikosti podniku je samozřejmě individuální, ale zde nabízím obecný souhrn toho, podle čeho se podniky velikostně třídí:

### **Střední podnik**

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců
- jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. € nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR

### **Malý podnik**

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců
- jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. €.

### **Drobný podnik**

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. €.

## **5.1 Operační program podnikání a inovace**

Operační program podnikání a inovace (dále jen „OPPI“) je základním programovým dokumentem resortu průmyslu a obchodu pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU v letech 2007 — 2013. OPPI, na jehož základě bude v tomto programovacím období českým podnikatelským subjektům podpora ze strukturálních fondů EU poskytována, vychází ze základních principů Lisabonské strategie, která je nově primárně orientována na dosažení vyššího hospodářského růstu a zaměstnanosti při respektování principů udržitelného rozvoje.

Operační program Podnikání a inovace rozpracovává významnou část strategického cíle Národního strategického referenčního rámce ČR na léta 2007 — 2013 "Konkurenceschopná česká ekonomika", vychází z hlavních strategických dokumentů ČR (Strategie hospodářského růstu, Strategie regionálního rozvoje atd.) a je v souladu se Strategickými obecnými zásadami Společenství pro hospodářskou, sociální a územní soudržnost na období let 2007 — 2013.

Proces tvorby OPPI respektoval princip partnerství, neboť jeho návrh byl průběžně projednáván a diskutován s ostatními resortními ministerstvy, se zástupci hospodářských a sociálních partnerů a dalšími zainteresovanými stranami.

OPPI je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a podnikání, udržení přitažlivosti České republiky a jejích regionů a měst pro investory, na podporu inovací, urychlené zavádění výsledků výzkumu a vývoje do výrobní sféry, a to zejména stimulací poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, na komercializaci výsledků výzkumu a vývoje, na podporu podnikatelského ducha a růst hospodářství založeného na znalostech pomocí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.

### **5.1.1 Charakteristika programu**

Operační program Podnikání a inovace je hlavním programovým dokumentem realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v sektoru průmyslu a významným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013.

Navazuje na Operační program Průmysl a podnikání (dále „OPPP“), který byl vyhlášen po vstupu České republiky do Evropské unie pro zkrácené programovací období let 2004-2006.

Bude realizován v rámci cíle "Konvergence" a bude se vztahovat na celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy. Spolufinancován bude z Evropského fondu pro regionální rozvoj (dále „ERDF“).

OPPI byl vytvořen v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR (Strategie hospodářského růstu ČR, Strategie regionálního rozvoje, Národní inovační politika apod.). Program je v souladu s Obecnými zásadami pro politiku soudržnosti Evropské unie 2007-2013 a rozpracovává významnou část strategického cíle Národního rozvojového plánu ČR 2007-2013 "Konkurenceschopná česká ekonomika".

Řídícím orgánem tohoto programu je Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále „MPO“) a výše dotace se určuje podle místa realizace projektu a řídí se mapou veřejné podpory.

## 5.1.2 Cíle OPPI

Globálním cílem OPPI je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy.

### Specifické cíle

- zintenzivnit aktivitu malých a středních podniků,
- zvýšit inovační činnost v průmyslu,
- zintenzivnit zavádění inovací, technologií, výrobků a služeb,
- zvýšit účinnost užití energií v průmyslu a využití obnovitelných, příp. i druhotných zdrojů energie (vyjma podpory spaloven),
- povzbudit spolupráci sektoru průmyslu s výzkumem a vývojem,
- zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu,
- zkvalitnit podnikatelskou infrastrukturu,
- zintenzivnit rozvoj poradenských služeb pro podnikání,
- zintenzivnit rozvoj informačních služeb pro podnikání.

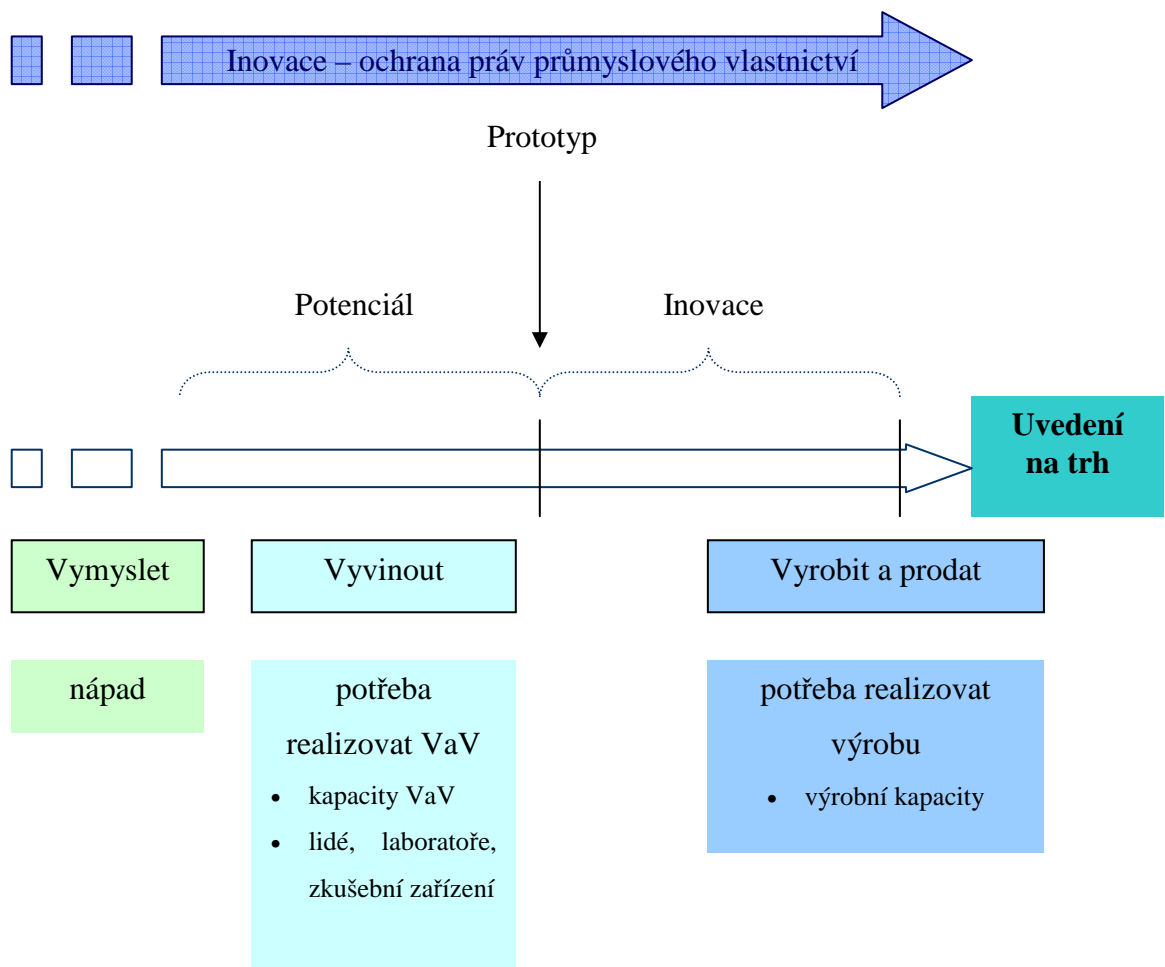
OPPI obsahuje 7 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Jsou to:

- vznik firem,
- rozvoj firem,
- efektivní energie,
- inovace,

- prostředí pro podnikání a inovace,
- služby pro rozvoj podnikání,
- technická pomoc.

### 5.1.3 Inovační proces



Obrázek 14 Schéma inovačního procesu

## 5.1.4 OPPI Inovace

### Kdo může žádat?

- podnikatelský subjekt zapsaný v obchodním rejstříku působící v odvětvích podporovaných CZ – NACE
- malý a střední podnik, velký podnik,
- podnik musí mít alespoň 2 uzavřená po sobě jdoucí daňová období,
- projekt musí být realizován v České republice mimo hlavní město Praha.

### Na co lze získat podporu?

- a) inovace produktu - zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb
- b) inovace procesu - zvýšení efektivity procesů výroby a poskytování služeb
- c) organizační inovace - zavedení nových metod organizace firemních procesů a spolupráce s firmami a veřejnými institucemi\*
- d) marketingová inovace - zavedení nových prodejních kanálů\*

\*pozn. c) a d) pouze pro malé a střední podniky (MSP), které současně realizují a) nebo b)

### Kolik lze získat na jeden projekt?

- dotace ve výši 1 - 75 mil. Kč pro a), b)
- dotace ve výši do 2 mil. Kč pro c), d)
- procentuální výše podpory se řídí regionální mapou platnou pro období 2007-2013

### Jaké výdaje je možné podpořit?

- dlouhodobý hmotný majetek – např. stroje a zařízení, hardware a sítě, novostavby pouze pro MSP, technické zhodnocení staveb (% omezeny),



- dlouhodobý nehmotný majetek – software a data, práva k užívání duševního vlastnictví
- provozní náklady pouze pro MSP – služby poradců a expertů, zvláštní školení, mzdy a pojistné
- náklady na publicitu projektu (náklady na publicitu jsou způsobilé ze 100 % bez ohledu na velikost podniku)

Způsobilé výdaje jsou přesně vymezeny v příloze výzvy k programu. Způsobilé výdaje projektu mohou být vynaloženy nejdříve ke dni schválení registrační žádosti. Před tímto datem není možné například vystavovat objednávky ani uzavírat smlouvy s dodavateli, je možné provést pouze výběrové řízení.

### **Podporované aktivity**

Podporovány jsou projekty, jejichž výstupy se projeví v odvětvích vymezených oddíly CZ NACE C 10, 11, 13 - 23, 24.5 – 33; E 38.32; J 58, 59.20, 60, 62 63.1, M 71.2, S 95.1 (mimo CZ-NACE C 19.10, 20.60 a 30.11).

Podporovány nejsou projekty, jejichž výstupy se projeví v některém z následujících odvětví:

- zemědělství, rybolov, akvakultura, lesnictví (CZ-NACE A 01, A 02, A 03),
- uhelný průmysl (CZ-NACE B 05, C 19.1),
- ocelářský průmysl,
- průmysl syntetických vláken,
- stavba lodí (CZ-NACE C 30.11).

### **Další náležitosti**

- projekty musí využívat výsledky výzkumu a vývoje, nebudou podporovány projekty prosté obměny výrobního zařízení bez prokázané návaznosti na vývojovou fázi inovačního procesu

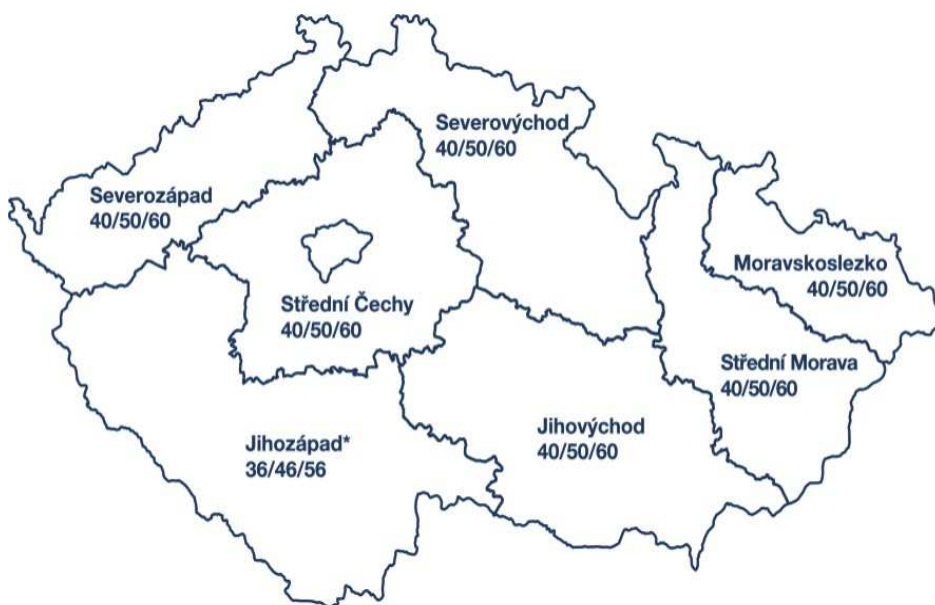
- z programu nelze podporovat výzkum a vývoj, v okamžiku podání žádosti již musí být vývoj ukončen a tato skutečnost doložena
- v projektu by měl žadatel výstižně popsat, v čem spočívá novost projektu a prokázat jeho efektivnost a konkurenceschopnost ve vztahu k cílovým trhům
- žadatel by měl v souvislosti s výběrovým řízením vždy dodržovat „pravidla pro výběrová řízení“ vydaná implementační agenturou nebo řídicím orgánem

### **System sběru žádostí**

- kontinuální (žádosti jsou vyhodnocovány průběžně).

### **Povinné přílohy k plné žádosti**

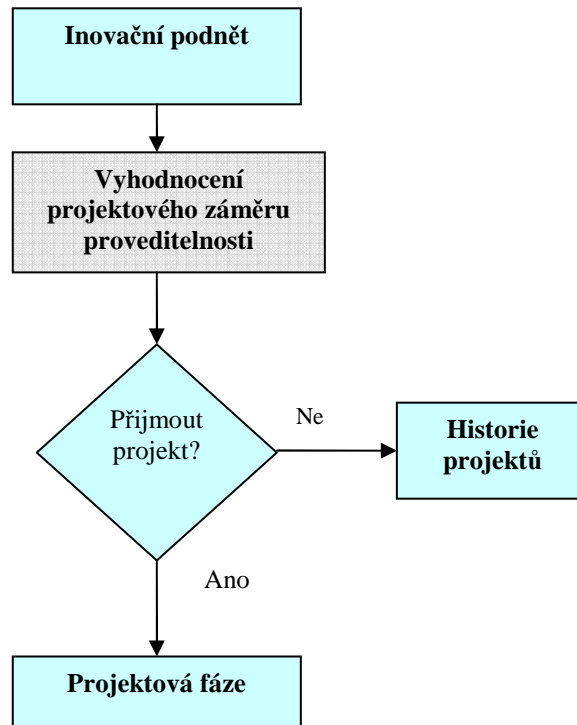
- studie proveditelnosti včetně požadovaných příloh (smlouvy s institucemi a společnostmi, které se podílejí (na realizaci výzkumu a vývoje),
- finanční realizovatelnost projektu (FRP) - elektronický formulář,
- příloha k účetní závěrce - za poslední uzavřený účetní rok.



**Obrázek 15 Maximální míra veřejné podpory (velké/střední/malé podniky) v % ze způsobilých výdajů**

### 5.1.5 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je dokument, který ze všech hledisek charakterizuje podnikový záměr za účelem vymežit a posoudit realizační alternativy realizace inovace. V další části se zaměřím na činnosti, které mají na rozhodnutí o realizaci případně na zamítnutí klíčový význam.



**Obrázek 16** Navrhované schéma přijatelnosti projektu

Postup vychází z inovačního podnětu, který může mít svůj původ v externím nebo interním prostředí firmy. Identifikovaný inovační podnět je základem pro vypracování před-projektové studie proveditelnosti. Tato studie, jak bylo zmíněno, je nástroj, který slouží k rozhodnutí o realizovatelnosti zamýšlené inovace. Pokud bude projekt přijat, tak následuje projektová fáze. V opačném případě budou výstupy z před-projektové studie proveditelnosti zařazeny do projektové historie.

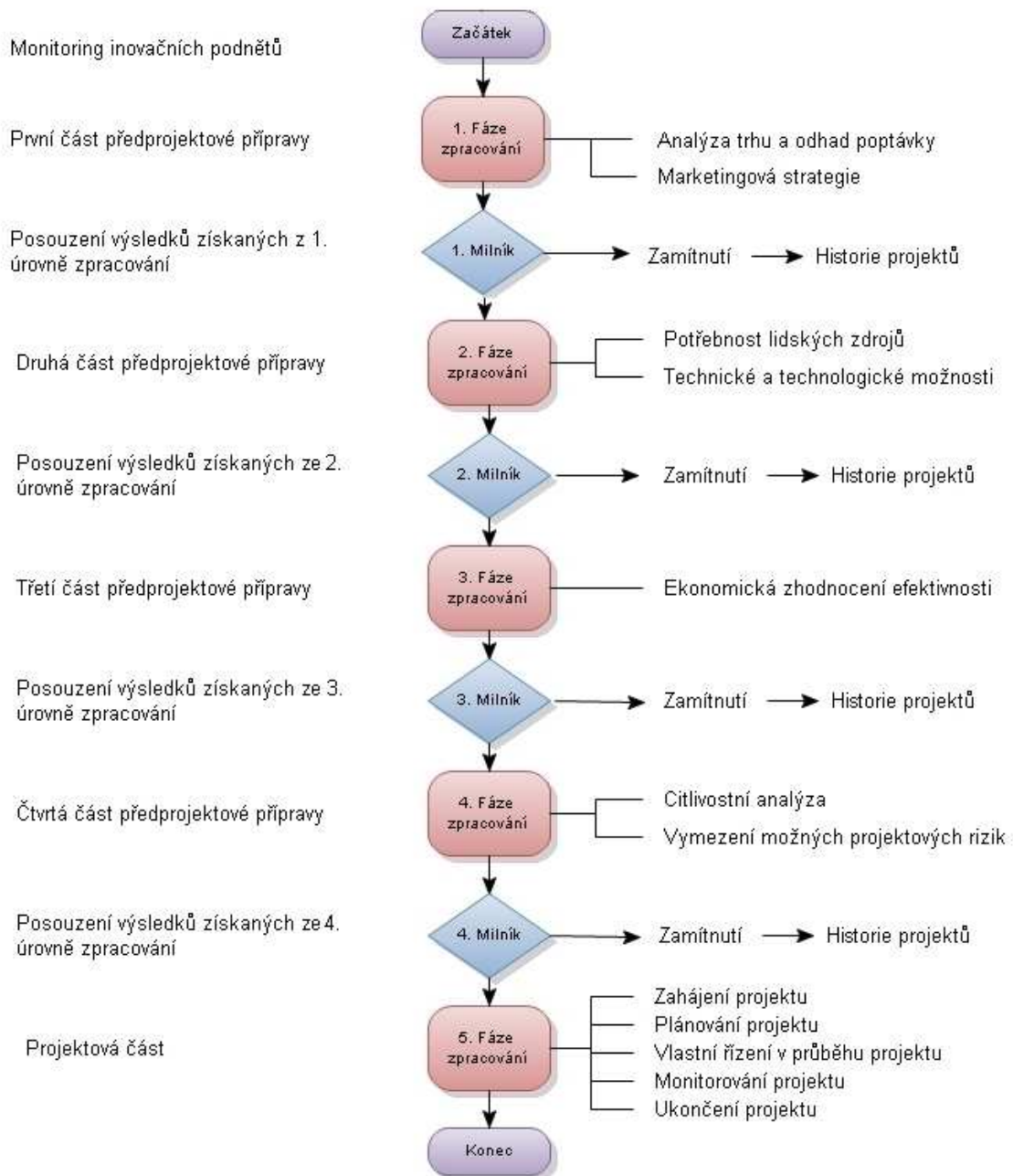
Studie proveditelnosti by měla mít tyto náležitosti:

1. *Identifikační údaje a historie žadatele* – obchodní jméno, identifikační údaje, hlavní předmět podnikání, zkušenosti, certifikáty atd.
2. *Inovační potenciál společnosti* - podíl čistého obrátu z inovovaných produktů za poslední tři roky jako % z celkového čistého obrátu, transfer technologie,

spolupráce s VŠ a jinými institucemi, struktura zaměstnanců, náklady na marketing, zjištění podpory výzkumu a vývoje atd.

3. *Charakteristika projektu* – předmět, cíle, závazný ukazatel, využití výsledků výzkumu a vývoje atd.
4. *Podrobný popis projektu* – stávající technický stav, technický stav produktu po realizaci projektu, stávající technický stav výrobního procesu, technický stav procesu po realizaci projektu, zajištění projektu z hlediska ochrany duševního vlastnictví, multiplikační efekt atd.
5. *Technický popis řešení projektu* – investiční řešení projektu, neinvestiční řešení projektu, materiálová náročnost před a po realizaci projektu, zdůvodnění rozsahu a nezbytnosti zvoleného řešení projektu atd.
6. *Rozpočet způsobilých výdajů projektu* – celkové náklady, položkový rozpočet výdajů projektu atd.
7. *Harmonogram realizace projektu.*
8. *Organizační zajištění projektu* – popis projektového týmu, nároky na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, nároky na zavedení nových standardů řízení jakosti, specifické změny stavu zaměstnanců před a po realizaci projektu atd.
9. *Dopad projektu na životní prostředí.*
10. *Analýza trhu = prokázání mezery na trhu* – analýza nabídky, konkurenční firmy, analýza poptávky, popis trhu, popis mezery na trhu, předpokládaný objem budoucího prodeje atd.
11. *Finanční analýza projektu* – popis hlavních ekonomických cílů projektu, ekonomické ukazatele, hodnocení ekonomické efektivity projektu, citlivostní analýza rizik, způsob financování atd.
12. *Shrnutí a závěr.*
13. *Přílohy.*

Poznámka: Doporučuje se každé kapitoly souhrnný závěr.



**Obrázek 17 Fáze inovačního procesu snižující riziko zamýšlené inovace**

### Deskripce navrženého postupu

Začátek navrženého inovačního procesu má základ v inovačním podnětu. Inovační podněty firmy mohou získávat z analýzy interního a externího firemního prostředí. Takto získaný podnět je podroben v jednotlivých fázích studie definovaným činnostem. Závěrem navržené před-projektové fáze je rozhodnutí o realizovatelnosti zamýšlené

inovace. Pokud je rozhodnutí kladné, potom následuje vlastní projektová část a inovace se realizuje.

Navržený postup inovačního procesu obsahuje čtyři milníky, které fungují jako rozhodovací bloky. Jak uvádí soudobá literatura<sup>13</sup> lze rozhodovací procesy chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů s více variantami. Pro rozhodovací proces je velmi významné stanovení kritérií, na základě kterých bude učiněno rozhodnutí. Tato kritéria představují hlediska zvolená rozhodovatelem, která slouží k posouzení výhodnosti možných variant, resp. stupně plnění dílčích cílů řešeného rozhodovacího problému. V případě, že jsou kritéria vyjádřena číselně, jedná se o kritéria kvantitativní. Dalšími možnými kritérii jsou kritéria kvalitativní, která jsou vyjádřena verbálním způsobem.

Předností kvantitativních kritérií jsou zpravidla následující fakta:

- jasná náplň (v ekonomickém rozhodování jde zpravidla o kritéria ukazatelového typu s přesně definovanými vztahy pro výpočet),
- jednoznačný smysl pro rozhodovatele,
- snadná měřitelnost.

Jak vyplývá z návrhu, tak firma musí provést rozhodnutí po každé zrealizované fázi, tj. po provedení definovaných činností.

Na základě výsledků jednotlivých činností musí vlastník projektu, resp. rozhodovatel provést verdikt, který má dvě možné varianty: pokračování v před-projektové studii proveditelností do další fáze nebo projekt zamítnout a dosavadní výstupy budou exportovány do historie projektů.

Z důvodu usnadnění identifikace rizik, tzn. usnadnění realizace analýzy rizika, se domnívám, že jednotlivé rizikové faktory, které mohou projekt negativně ohrozit, by vlastník projektu nebo projektový tým měli identifikovat v jednotlivých činnostech, které jsou součástí jednotlivých fází před-projektové studie.

---

<sup>13</sup> **Fotr, J. a kol.** *Manažerské rozhodování*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006.

Na základě takto identifikovaných rizik během realizace a vyhodnocení jednotlivých částí bude snadněji provedena ve čtvrté fázi vlastní riziková analýza. V souvislosti s navrženým postupem, který respektuje logické rozdělení jednotlivých fází, je nutné zdůraznit, že ne v každém případě je možné tyto činnosti provádět tzv. „step by step“, tzn. krok za krokem. Je nutné si uvědomit, že navržené činnosti v rámci čtyř navržených fází se vzájemně ovlivňují a úprava jedné z nich může mít vliv na vhodnost zvolených variant řešení u činností zpracovaných v předchozí fázi. Z tohoto důvodu by od první fáze mělo být uvažováno o variantnosti řešení např. v členění variant na reálnou, optimistickou a pesimistickou. Reálná varianta bývá též někdy označována jako varianta střední, tzn. střední hodnota neboli hodnota s nejvyšší pravděpodobností, že nastane. Jako příklad lze uvést potřebu variantnosti řešení při realizaci činností v první navrhované fázi pro odhad výše poptávky. Tento odhad bude mít zcela bezpochyby velmi významný vliv na kapacitní propočty, potřebnost v oblasti lidských zdrojů a technický a technologických možností. Variantnost řešení je nutné zakomponovat zvláště v těch případech, pokud bude firma realizovat inovační projekt, kde se výše poptávky odhaduje velmi nesnadno a kde závisí na množství nejistých okolností. Je nanejvýš smysluplné a důležité uvažovat několik variant vývoje tohoto faktoru.

Z navrhovaného postupu inovačního procesu je patrné, že výchozím bodem pro zpracování před-projektové studie technicko-ekonomických možností je stanovení výše poptávky. Na základě provedení tohoto kroku navazuje další důležitá fáze, která analyzuje potřebnost lidských zdrojů a technické a technologické možnosti firmy. Tato fáze má neoddiskutovatelný vliv na velikost investičních nákladů. Tato fáze má dle mého názoru zásadní vliv na realizaci zamýšlené inovace. Vyhodnocení této druhé fáze by měla firma provádět zvláště precizně.

### **Závěr k Programu Inovace**

Po prostudování podmínek OPPI podprogramu Inovace – Výzva III, bylo zjištěno, že společnost Frimark-CZ, s. r. o. není vhodným žadatelem do Programu Inovace, jelikož nespĺňuje základní podmínky programu. Zamýšlený projekt sice do cílů programu zapadá, ale společnost nesplní jedno z hlavních kritérií, kterým je podporovaná oblast, která se řídí dle číselníku CZ – NACE. Výstup projektu bude totiž spadat do potravinářského průmyslu, který není z daného programu podporován (viz základní podmínky Kapitola 5.1.4).

## **5.1.6 OPPI Rozvoj**

### **Kdo může žádat**

Malý podnik, střední podnik - minimálně podnikatelská osoba zapsaná v OR.

### **Na co lze žádat**

- Náklady na nákup strojů a zařízení včetně řídicích software, u nichž je žadatel prvním uživatelem.
- stavební náklady přímo související s realizací projektu (max. 20 % z celkových způsobilých výdajů na nákup strojů a zařízení včetně řídicích softwarů).
- Náklady na pořízení patentů, patentových licencí na know-how a nepatentovaných know-how.
- Náklady na publicitu spojenou s projektem.

### **Výše dotace**

Dotace (1 - 20 mil. Kč), 50 % z celkových způsobilých výdajů získá střední podnik, 60 % z celkových způsobilých výdajů získá malý podnik.

### **Způsobilé výdaje**

- Dlouhodobý hmotný majetek - nákup strojů a zařízení včetně řídicích softwarů, které nebyly předmětem odpisu.
- Stavební náklady přímo související s realizací projektu (max. 20 % z celkových způsobilých výdajů na nákup strojů a zařízení včetně řídicích softwarů).
- Dlouhodobý nehmotný majetek - náklady na pořízení patentových licencí na know-how a nepatentovaných know-how, řídicí software k pořizovaným strojům a zařízením (nepřesahující cenu obvyklou stanovenou posudkem soudního znalce - posudek nesmí být ke dni pořízení majetku starší než 6 měsíců).
- Přiměřené náklady na publicitu projektu.



## **Ostatní náležitosti a podmínky**

- Žadající subjekt musí mít minimálně dvouletou daňovou historii,
- předmět plnění projektu musí splnit rozpětí NACE 10-33, což je vymezení zpracovatelského průmyslu,
- projekt nesmí být realizován na území hlavního města Prahy,
- regionálně omezen!!!

Projekty podporované v rámci programu Rozvoj OPPI musí být realizované pouze v regionech:

### **I. Se soustředěnou podporou státu na období let 2007 – 2013 (dle Usnesení č. 560/2006):**

a) strukturálně postižené regiony – okresy:

Most, Karviná, Chomutov, Teplice, Ostrava-město, Frýdek-Místek, Nový Jičín, Sokolov.

b) hospodářsky slabé regiony – okresy:

Hodonín, Znojmo, Třebíč, Bruntál, Opava, Jeseník, Přerov, Šumperk, Svitavy, Louny, území bývalých vojenských újezdů Ralsko a Mladá.

c) regiony s vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností – okresy:

Děčín, Ústí nad Labem, Litoměřice, obce s rozšířenou působností – Ostrov, Frýdlant, Králíky, Bystřice n. Pernštejnem, Bučovice, Mikulov, Šternberk, Uničov, Kroměříž, Rožnov pod Radhoštěm, Valašské Klobouky.

### **II. S vyšší mírou nezaměstnanosti, které jsou definovány v souladu s metodikou pro výběr regionů s vyšší nezaměstnaností.**

Karlovy Vary, Česká Lípa, Vsetín.

## **Struktura podnikatelského záměru**

Podnikatelský záměr se doporučuje zpracovat v rozsahu 35 stran.

1. *Identifikační údaje žadatele o podporu* – obchodní jméno, sídlo, kontaktní osoba, zpracovatel atd.
2. *Podrobný popis projektu* – charakteristika projektu, lidské zdroje, vliv projektu na životní prostředí atd.
3. *Technická specifikace projektu* – SWOT analýza.
4. *Časový harmonogram projektu*.
5. *Marketingová analýza* – popis trhu, marketingové strategie.
6. *Finanční analýza projektu* – základní ekonomické ukazatele, náklady a výnosy, zdroje financování atd.
7. *Závěr* – shrnutí relevantních závěrů projektu.

### **Závěr k Programu Rozvoj**

Projektový záměr společnosti by bylo možné realizovat i v souladu s cíli programu Rozvoj, který podporuje projekty, jejichž náplní je pořízení nové výrobní technologie. Je však nutné konstatovat, že díky existenci podmínky, která omezuje žadatele z hlediska regionálního omezení, není společnost Frimark-CZ, s. r. o. vhodným žadatelem ani do tohoto programu, jelikož podnikatelská činnost se realizuje v lokalitě Pardubického kraje (konkrétně v Pardubicích).

### **5.1.7 OPPI Marketing**

#### **Kdo může žádat**

Malí a střední podnikatelé, seskupení podnikatelů (dle podporovaných CZ - NACE).

U seskupení musí mít Malí a střední podnikatelé (dále „MSP“) zároveň podepsánu smlouvu o spolupráci s minimálně 2 MSP.

## **Na co lze žádat**

- získávání a tvorba marketingových informací,
- tvorba propagačních materiálů a cizojazyčných internetových stránek,
- pronájem, zřízení a provoz stánku na výstavách a veletrzích v zahraničí,
- výdaje na publicitu spojené s realizací projektu.

## **Výše dotace**

Podpora je poskytována formou dotace.

Dotace je poskytována do výše 50 % způsobilých výdajů pro MSP. Při opakované účasti MSP na stejném veletrhu je podpora poskytována podle pravidla de minimis = forma veřejné podpory, která se využívá v souvislosti s neinvestičními aktivitami; maximální podpora během tří let činí 200 tis. €, tedy necelých 6 mil. Kč dle pohybu aktuálního kurzu.

Minimální výše podpory na realizaci individuálních projektů MSP a seskupení MSP je 0,1 mil. Kč a maximální 2,0 mil. Kč u samostatného MSP a 2,0 mil. Kč u seskupení MSP:

- Marketingové informace - maximálně do výše 100 tisíc Kč.
- Marketingové propagační materiály, propagace prostřednictvím internetu: tvorba propagačních materiálů (např. letáky, brožurky, inzeráty, pozvánky v cizích jazycích), maximálně do výše 400 tisíc Kč, tvorba cizojazyčných internetových stránek včetně výtvarného návrhu prezentace podniku nebo výrobku, včetně SW pro funkčnost stránek, maximálně do výše 200 tisíc Kč.
- Účast podnikatelů na výstavách a veletrzích v zahraničí - maximálně do výše 300 tisíc Kč na jednotlivou výstavu.

## **Způsobilé výdaje**

Marketingové informace v oblasti mezinárodního obchodu a zahraničních trhů (základní údaje o ekonomice; konjunkturální situace; produkce, vývoz, dovoz, spotřeba a vývoj

sektoru; charakteristika distribuční sítě; hlavní dovozci a výrobci, sektorové asociace; konkurence na trhu; cenová úroveň; segmentace trhu; charakteristika poptávky, podmínky pro dovoz českých výrobků; celní sazby; přístup na trh; nabídky možných partnerů; perspektiva vývozu apod.).

Marketingové propagační materiály, propagace prostřednictvím internetu (podpora je poskytována formou de minimis):

- tvorba propagačních materiálů (např. letáky, brožurky, inzeráty, pozvánky v cizích jazycích, drobné propagační předměty),
- tvorba cizojazyčných internetových stránek včetně výtvarného návrhu prezentace podniku nebo výrobku, včetně SW pro funkčnost stránek.

Účast podnikatelů na výstavách a veletrzích v zahraničí: pronájem, zřízení a provoz stánku. Tato podpora se vztahuje pouze na 1. účast MSP na určitém veletrhu nebo výstavě, při dalších účastech na výstavách a veletrzích lze poskytnout podporu podle pravidla de minimis.

Výdaje na publicitu spojené s realizací projektu financovaného z fondu ES.

### **Ostatní náležitosti a podmínky**

Místo realizace je totožné se sídlem MSP, proto v programu Marketing nemohou žádat MSP se sídlem v Praze, s výjimkou těch, jejichž vývozní činnost je spojena s výrobou a službami realizovanými mimo region Praha. Doba realizace projektu může být maximálně 1 rok.

Společnost musí mít minimálně dvouletou daňovou historii.

Program Marketing je vyhlašován formou výzev. V současné době není otevřená platná výzva. Její otevření se však předpokládá v prvním čtvrtletí roku 2009. Informace uvedené výše mohou tedy naznat nepatrných změn.

### **Struktura podnikatelského záměru**

Podnikatelský záměr se doporučuje zpracovat v rozsahu 2 stran.

#### *1. Exportní záměr.*

2. *Země, do kterých společnost vyváží, zkušenosti.*
3. *Kolik procent obratu jde na vývoz.*
4. *Konkurenční výhody*
5. *Silné a slabé stránky firmy – SWOT analýza.*
6. *Popis výrobku pro odbyt.*
7. *O jaké země má firma zájem.*
8. *Certifikace výrobků.*
9. *Unikátnost výrobku.*
10. *Průzkum zahraničních trhů.*
11. *Cíl na zahraničních trzích.*

### **Závěr k Programu Marketing**

Program Marketing by bylo vhodné využít, pokud by zamýšleným záměrem společnosti byla účast na zahraniční výstavě či tvorba cizojazyčných propagačních materiálů a webových stránek. Pokud tedy do budoucna bude společnost o těchto aktivitách uvažovat, doporučuji tento program využít na podporu tohoto typu podnikatelského záměru, jelikož žadatel svým typem činnosti není nikterak omezen.

Využití jakéhokoliv dotačního titulu zvyšuje bonitu žadatele při případném podání další žádosti o dotace. Prostředky z fondů EU jsou vhodným nástrojem k částečnému financování projektového záměru.

V současné době program nemá platnou Výzvu k překládání žádosti o dotaci. S vyhlášením Výzvy je počítáno na podzim roku 2009.

### **5.1.8 OPPI Ekoenergie**

Cílem programu je prostřednictvím dotací nebo podřízených úvěrů s finančním příspěvkem stimulovat aktivitu podnikatelů, zejména malých a středních, v oblasti

snižování energetické náročnosti výroby, spotřeby primárních energetických zdrojů a vyššího využití obnovitelných a druhotných zdrojů a jejich udržitelný růst.

Podpora je poskytována na projekty, jejichž cílem je:

- snížit energetickou náročnost na jednotku produkce při zachování dlouhodobé stability a dostupnosti energie pro podnikatelskou sféru,
- omezit závislost české ekonomiky na dovozu energetických komodit,
- snížit spotřebu fosilních primárních energetických zdrojů,
- zvýšit využití obnovitelných zdrojů energie (OZE),
- využít významný potenciál energetických úspor a využití OZE rovněž ve velkých podnicích,
- využít dostupný potenciál druhotných zdrojů energie.

### **Kdo může žádat**

Podnikatelské subjekty (malé, střední, velké podniky) ve smyslu § 2 zákona č. 513/1991 Sb.

### **Na co lze žádat**

Využití obnovitelných a druhotných energetických zdrojů:

- výstavba zařízení na výrobu a rozvod elektrické a tepelné energie vyrobené z obnovitelných a druhotných zdrojů energie,
- rekonstrukce stávajících výrobních zařízení za účelem využití obnovitelných a druhotných zdrojů energie,
- výstavba zařízení na výrobu briket a pelet z obnovitelných a druhotných zdrojů energie.

Zvyšování účinnosti při výrobě, přenosu a spotřebě energie:

- modernizace stávajících zařízení na výrobu energie vedoucí ke zvýšení jejich účinnosti,
- zavádění a modernizace systémů měření a regulace,
- modernizace, rekonstrukce a snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla,
- zlepšování tepelně technických vlastností budov, s výjimkou rodinných a bytových domů,
- využití odpadní energie v průmyslových procesech,
- zvyšování energetické účinnosti zaváděním kombinované výroby elektřiny a tepla.

### **Způsobilé výdaje**

- Dlouhodobý hmotný majetek (zejména inženýrské sítě, inženýrské činnosti a komunikace, rekonstrukce či modernizace staveb, novostavba, omezený nákup pozemků a staveb, stroje a zařízení včetně řídicích softwarů, případně projektová dokumentace stavby a další způsobilé výdaje spojené s realizací projektu).
- Dlouhodobý nehmotný majetek (zejména potřebný software atp.).
- Náklady na publicitu projektu.
- Způsobilé výdaje projektu budou blíže vymezeny v jednotlivých výzvách.

### **Výše dotace**

Formami podpory jsou podřízené úvěry s finančním příspěvkem a dotace. Obě formy nelze kombinovat. Minimální absolutní výše dotace činí 0,5 mil. Kč. Maximální výše dotace způsobilých výdajů (v %) je omezena regionální mapou veřejné podpory, nejvyšší absolutní částka dotace může činit 100 mil. Kč.

## **Ostatní náležitosti a podmínky**

- Dotace bude příjemci poskytnuta na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace vydaného Správcem programu (dále jen „Rozhodnutí“), jehož součástí jsou závazné Podmínky poskytnutí dotace (dále jen „Podmínky“).
- Úvěr bude příjemci poskytnut na základě Smlouvy o úvěru uzavřené s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a.s.
- Příjemce podpory je povinen o způsobilých výdajích projektu a použití dotace určené k financování způsobilých výdajů vést oddělenou evidenci a dokumentaci stanovenou v podmínkách Rozhodnutí nebo úvěrové smlouvě a podklady uchovat po dobu 10 let ode dne ukončení projektu, a zároveň minimálně do doby uplynutí 3 let od uzávěrky OP Podnikání a inovace (předpokládá se v roce 2020) v souladu s čl. 90 nařízení Rady (ES) č. 1083/2006. O uzávěrce OP Podnikání a inovace budou všichni příjemci dotace informováni.
- Příjemcem dotace nemůže být podnikatel, pokud je k datu podání žádosti příjemcem dotace na záchranu a restrukturalizaci podniků v obtížích podle Pokynů Společenství Operační program Podnikání a inovace.
- Příjemce podpory je povinen mít ve svém vlastnictví dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek pořízený zcela nebo částečně z poskytnuté podpory po dobu pěti let, v případě MSP tří roků, ode dne ukončení projektu.
- Dotace je vyplácena příjemci zpětně po ukončení projektu nebo jeho etapy za předpokladu splnění podmínek Rozhodnutí.
- Podmínky čerpání úvěru stanoví úvěrová smlouva.
- Další povinnosti příjemce dotace jsou stanoveny v Podmínkách.

## **Struktura podnikatelského záměru**

Studii proveditelnosti se doporučuje zpracovat v rozsahu maximálně 35 stran.

1. *Identifikační údaje žadatele o podporu.*



2. *Podrobný popis projektu.*
3. *Technická specifikace projektu* – parametry pořizované technologie v porovnání se stávajícími technologiemi, dopad projektu na životní prostředí.
4. *Časový harmonogram projektu.*
5. *Finanční analýza projektu.*
6. *Závěr.*

Struktura, podrobnost a nákladnost zpracování jednotlivých témat není z podstaty věci u každého projektu stejná. Je třeba vždy důsledně respektovat záměr projektu a věnovat se nejvíce těm problémům, které jsou právě pro jeho realizovatelnost nejvýznamnější. Proporce naplnění jednotlivých kapitol finální studie proveditelnosti je vždy závislá na charakteristice projektu.

### **Závěr k Programu Ekoenergie**

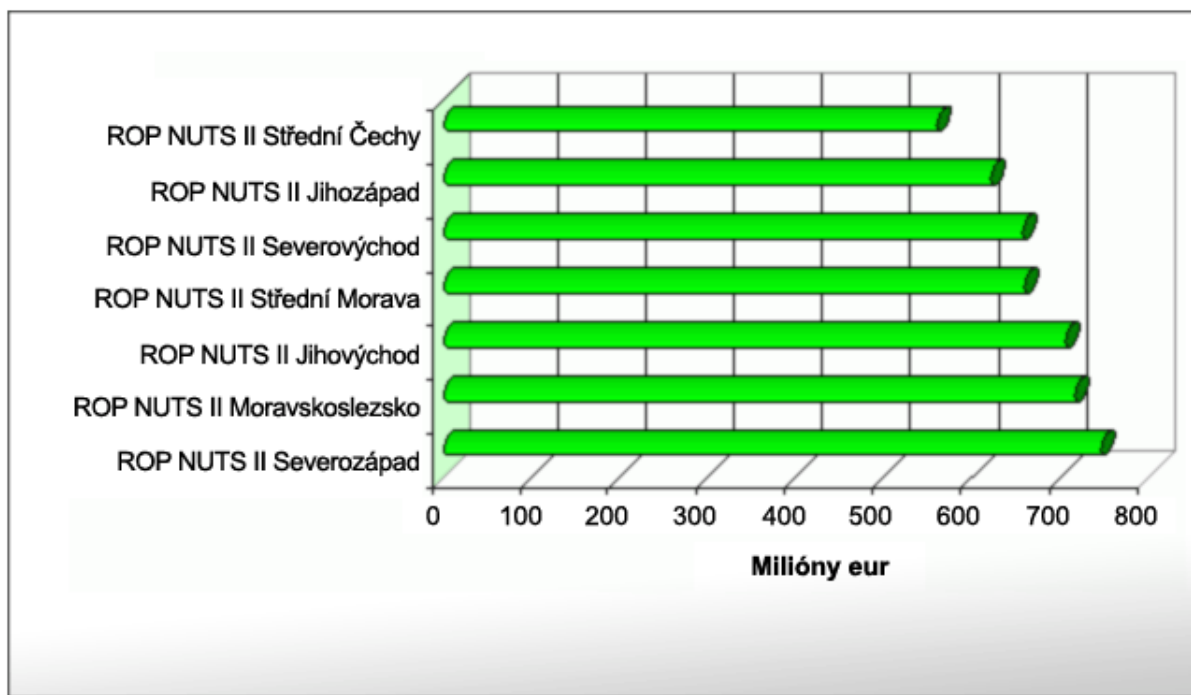
Pokud by zamýšleným projektovým záměrem bylo zateplení podnikatelské nemovitosti, ve které společnost realizuje svou činnost, je Program Ekoenergie vhodné využít k spolufinancování tohoto záměru.

Dle CZ – NACE nejsou omezující podmínky na příjemce dotace tak přísné jako v jiných programech, jelikož tyto podmínky obsahují pouze seznam vyloučených činností, mezi které se řadí zejména ocelářský průmysl. Pro společnost Frimark-CZ, s. r. o. se proto nabízí možnost zateplit podnikatelskou nemovitost včetně výměny oken a dveří.

V únoru roku 2009 byl ukončen příjem žádostí do programu, další Výzva je očekávána cca za půl až tři-čtvrtě roku v podobném znění.

## **5.2 Regionální operační program NUTS II Severovýchod**

V rámci cíle Konvergence je pro období 2007—2013 je připraveno celkem 7 regionálních operačních programů (dále „ROP“) určených pro celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy.



**Obrázek 18** Indikativní alokace prostředků z fondů EU v České republice pro ROP v cíli Konvergence

Regionální operační programy pokrývají několik tematických oblastí s cílem zvýšení konkurenceschopnosti regionů, urychlení jejich rozvoje a zvýšení atraktivity regionů pro investory. Každý ROP je řízen samostatně Regionální radou příslušného regionu soudržnosti.

Na regionální operační programy cíle Konvergence je z fondů EU vyčleněno 4,6 mld. €

Regionální operační program NUTS II Severovýchod je určen pro region soudržnosti Severovýchod sestávající z Libereckého, Královéhradeckého a Pardubického kraje. Zaměřuje se na zlepšení dopravní dostupnosti a propojení regionu vč. modernizace prostředků veřejné dopravy, podporu rozvoje infrastruktury i služeb cestovního ruchu, přípravu menších podnikatelských ploch a objektů a zlepšování podmínek k životu v obcích a na venkově především prostřednictvím zkvalitnění vzdělávací, sociální a zdravotnické infrastruktury.



**Obrázek 19 ROP NUTS II Severovýchod**

ROP SV je financován z Evropského fondu pro regionální rozvoj (dále „ERDF“)

### **Globální cíl**

Globálním cílem ROP NUTS II Severovýchod je zvýšení kvality fyzického prostředí regionu, což povede ke zvýšení atraktivity regionu pro investice, podnikání a život obyvatel. Prostřednictvím zvýšení atraktivity regionu bude docházet k jeho konvergenci k průměrné úrovni socioekonomického rozvoje Evropské unie.

### **Specifické cíle**

- zvýšení dostupnosti regionu a efektivnosti dopravy při respektování ochrany životního prostředí,
- zlepšení životního prostředí a veřejných služeb pro obyvatelstvo s důrazem na snižování regionálních disparit,
- zvýšení efektivnosti využití přírodního a kulturního potenciálu regionu,
- zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti místních firem.

ROP SV obsahuje 5 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpory, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Jsou to:

- rozvoj dopravní infrastruktury,
- rozvoj městských a venkovských oblastí,
- cestovní ruch,
- rozvoj podnikatelského prostředí,
- technická pomoc.

### **5.2.1 Prioritní osa 3 Cestovní ruch**

Pro účely diplomové práce jsem vybrala prioritní osu 3, která se týká např. modernizace a rekonstrukce stravovacích a ubytovacích zařízení, budování cyklotras, turistických tras, revitalizace kulturně-historických a technických památek, realizace navigačních systémů k památkám, propagace realizovaných projektů, budování parkovacích kapacit pro návštěvníky, venkovské turistiky, adrenalinové turistiky, pevnostní turistiky a relaxační turistiky, tvorba analytických a strategických dokumentů v oblasti cestovního ruchu, systém značení turistických cílů, síť informačních center, rezervační systém apod.

### **Závěr k Operačnímu programu NUTS II Severovýchod**

Regionální operační program NUTS II Severovýchod podporuje díky své třetí prioritní ose pořízení technologií pro stravovací a restaurační zařízení. Tuto osu jsem vybrala i proto, že společnost má v budoucnu záměr realizovat výrobu strojů pro manuální zavařování potravin, které by se mohlo právě v těchto zařízeních uplatnit. Aby společnost však mohla z tohoto programu čerpat, musela by své zařízení využívat ke stravovacím a restauračním činnostem, což není prioritou jejích podnikatelských aktivit. Proto doporučuji společnosti při jednání s odběrateli jí vyrobených strojů upozornit svého klienta na tento program, který by klient mohl v souvislosti s financováním pořízení technologie využít. Pro společnost by tato strategie mohla představovat potencionální zvýšení obrátu, jelikož klienti by na pořízení produktu mohli čerpat finance z prostředků EU.

## **5.3 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)**

### **Globální cíl**

Hlavním cílem podpory je přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů.

### **Specifické cíle**

- rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců,
- rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů,
- motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace,
- posílení udržitelnosti pracovních míst.

### **Podporované aktivity**

Odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené zejména na:

- prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace,
- klíčové dovednosti, které zvyšují udržitelnost zaměstnání a zaměstnatelnost na trhu práce (informační technologie, komunikační dovednosti, jazyková příprava atd.),
- tvorba podnikových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů,
- aplikování všech forem vzdělávání zaměstnanců dle specifických potřeb zaměstnavatelů včetně přípravy na konkrétní náplň práce pro konkrétní pracovní pozici,

- podpora systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců a zaměstnavatelů a k podpoře dalšího podnikového vzdělávání, včetně poskytování podpory a poradenství,
- uplatňování pružných forem organizace práce.

Podporovány jsou zejména projekty komplexního charakteru, zaměřené především na aktivity vlastní realizace dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců. Tvorba a přizpůsobení existujících podnikových programů není podporována jako samostatný projekt, ale pouze jako součást projektu dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců.

V rámci tohoto globálního grantu mohou podporované aktivity předložených projektů zahrnovat obecné vzdělávání zaměstnanců subjekt ve všech odvětvích národního hospodářství a specifické vzdělávání zaměstnanců subjektů působících v jiných odvětvích národního hospodářství.

**Vzdělávání obecné** – je definováno jako vzdělávání, které není uplatnitelné pouze na současné nebo budoucí pozici zaměstnance podnikatelského subjektu, který je příjemcem podpory. V případě obecného vzdělávání je intenzita veřejné podpory stanovena nařízením ES č. 800/2008 pro malé podniky až na 80 %, pro střední až na 70 % a pro ostatní podniky až na 60 %.

**Vzdělávání specifické** – je definováno jako vzdělávání zaměstnance, na jehož základě je zaměstnanec uplatnitelný na současné nebo budoucí pozici u podnikatelského subjektu, který je příjemcem podpory. V případě specifického vzdělávání je intenzita veřejné podpory stanovena nařízením ES č. 800/2008 pro malé podniky až na 45 %, pro střední až na 3 % a pro ostatní podniky až na 25 %.

V případě projektů zahrnující obecné i specifické vzdělávání musí být v projektové žádosti jasně uvedeno, které aktivity představují obecné a které specifické vzdělávání a podíl obou těchto složek musí být jasně finančně vyjádřen, aby mohly být v rámci projektu uplatněny různé míry veřejné podpory. V případě nejasného odlišení obecného a specifického vzdělávání bude na celý projekt automaticky aplikována míra veřejné podpory jako u specifického vzdělávání (tj. nižší míra podpory).

Žadatel předkládající projekt na obecné vzdělávání ve výše zmíněných odvětvích může do projektu v rámci tohoto globálního grantu zahrnout specifické vzdělávání zaměstnanců pouze jako doplňující aktivitu a pouze v omezené míře. V projektové žádosti však musí být v takovém případě jasně vymezeno, které aktivity představují obecné a které specifické vzdělávání, a podíl obou těchto složek musí být jasně finančně vyjádřen, přičemž podíl specifického vzdělávání v rámci tohoto projektu nesmí přesáhnout 20 % rozpočtu projektu (tj. celkové způsobilé výdaje projektu, které tvoří přímé a nepřímé náklady). V případě, že náklady na specifické vzdělávání překročí 20 % rozpočtu projektu nebo v případě nejasného odlišení obecného a specifického vzdělávání bude projektová žádost vyřazena z dalšího hodnocení.

### **Cílové skupiny**

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci. Zahrnuje jak zaměstnance v dělnických a ostatních profesích, tak střední a vrcholový management. Jde o fyzické osoby závislé na příjmu, na základě pracovního poměru nebo obdobného vztahu.

V rámci výzvy nelze do projektů zahrnout následující činnosti:

- vzdělávací aktivity realizované v zahraničí a dlouhodobé vzdělávací kurzy,
- zavádění systému řízení jakosti dle norem ISO, EMAS apod. (včetně souvisejícího školení zaměstnanců).

### **5.3.1 Prioritní osa 1 Školení je šance**

#### **Globální cíl**

Hlavním cílem podpory je přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů.

#### **Specifické cíle**

- rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců,
- rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů,

- motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace,
- posílení udržitelnosti pracovních míst.

### **Závěr k Operačnímu programu Lidské zdroje a zaměstnanost**

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je možné využít téměř vždy, pokud je vyhlášena aktuální Výzva. Největším úskalím ve vyhlašovaných Výzvách bývá omezení velkých podniků, tedy s počtem zaměstnanců nad 250. Společnosti Frimark-CZ, s. r. o. se tudíž toto omezení netýká, protože spadá do kategorie středního podnikatele. Pokud by tedy společnost chtěla zvýšit svůj kredit tím, že bude vzdělávat své zaměstnance nejen v odborných činnostech, ale i v komunikačních dovednostech apod., doporučuji podat žádost o dotaci z tohoto programu.

V dnešní době jsou kvalitní zaměstnanci zaměstnavateli velice ceněni, proto by každý zaměstnavatel měl dbát na rozvoj potenciálu svých zaměstnanců. Náklady na tuto aktivitu se v budoucnu určitě vyplatí.

## **5.4 Postup žadatele o dotaci**

Každý, kdo nějakým způsobem uvažuje o změně postupů, změn ve společnosti, si klade otázku, zda by nebylo možné na některé tyto změny získat dotaci od státu či jiných fondů. V České republice se zabývá dotacemi agentura pro podporu podnikání a investic = CzechInvest.

Základní podmínkou úspěchu je kvalitní podnikatelský záměr. Měli bychom mít jasnou představu o tom, jaký projekt chceme uskutečnit a zda jsme schopni ho realizovat a zafinancovat. Záměr musí být v souladu se zaměřením příslušného dotačního programu a měl by být také dostatečně efektivní a udržitelný.

Hodnocení projektu probíhá v režimu malých, středních a velkých projektů. Kategorizace projektů je stanovena dle složitosti projektu a výše dotace. Projekty jsou hodnoceny na základě jasně stanovených a zveřejněných výběrových kritérií.

Informaci o výsledku hodnocení žadatel získá prostřednictvím eAccountu a následně o výsledku hodnocení uvědomí písemně. V případě schválení projektu agentura elektronicky zašle také Podmínky poskytnutí dotace společně s výzvou k jejich podpisu



a dalšími instrukcemi. Lhůta pro zaslání informace o výsledku hodnocení se liší v závislosti na složitosti projektu, přičemž je třeba vzít v úvahu, že může být žadatel vyzván k doplnění chybějících údajů o projektu, což dobu hodnocení pravděpodobně prodlouží. Ministerstvo průmyslu a obchodu k podepsaným Podmínkám vystavuje Rozhodnutí o poskytnutí dotace, které zasílá žadateli.

## **6 Návrh inovačních změn ve společnosti**

Společnost Frimark-CZ, s. r. o. má do budoucna v plánu výrobu vařicího tanku a výrobu stroje pro manuální zavařování potravin do misek. Ze všech operačních programů nelze využít možnosti čerpání peněžních prostředků z fondů EU na tuto výrobu, protože předmětem podnikání této společnosti je výroba a prodej vakuovaných strojů a obalů pro vakuované balení potravin, což je činnost spadající do gastronomie, proto níže navrhuji jistá opatření, která by mohla přispět ke zvýšení kreditu společnosti, ale také zvýšit bonitu žadatele při případném podání další žádosti o dotace

Na základě předchozí analýzy bylo identifikováno několik dotačních programů, které by společnost mohla využít k financování svých projektových záměrů z prostředků fondů EU. Jako první možný byl vybrán program Marketing, který navrhuji využít, pokud bude záměrem společnosti propagace vůči zahraniční klientele a účast na výstavách a na zahraničních veletrzích. Základní podmínky programu společnost splnila, mohla by tedy v období aktuálních Výzev podat žádost o dotaci tohoto programu (viz Příloha...).

Společnost disponuje starým výrobním objektem, na který bych doporučila využít dotaci z programu Ekoenergie. Objekt by tak z fondů EU získal nový zateplený obvodový plášť, a to včetně výměny oken a dveří. I v tomto programu společnost splňuje předepsané podmínky potenciálního žadatele.

Regionální operační program NUTS II Severovýchod není možné použít pro čerpání peněžních prostředků z fondů EU. V této oblasti ale doporučuji zamyslet se nad tím, zda by nebylo vhodné při jednání společnosti Frimark-CZ, s. r. o. s potenciálními odběrateli upozornit svého klienta na tento program, který by klient mohl v souvislosti s financováním pořízení technologie využít. Pro společnost by tato strategie mohla představovat případné zvýšení obratu, jelikož klienti by na pořízení produktu mohli čerpat finance z prostředků EU.

Poslední možností k čerpání prostředků z fondů EU pro společnosti Frimark-CZ, s. r. o. je vzdělávání zaměstnanců pomocí Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Tato možnost se jeví jako nejrealizovatelnější a společnost může na dotaci z tohoto programu nejspíše dosáhnout z hlediska podmínek přijatelnosti projektu. Pokud by tedy společnost chtěla zvýšit svůj kredit tím, že bude vzdělávat své zaměstnance nejen v odborných činnostech, ale i v komunikačních dovednostech apod., navrhuji podat žádost o dotaci z tohoto programu.

Na závěr tedy shrnu operační programy, ze kterých by společnosti Frimark-CZ, s. r. o. mohla čerpat peněžní prostředky. Jsou to: podprogram Marketing a podprogram Ekoenergie Operačního programu Podnikání a inovace, Regionální operační program NUTS II Severovýchod a poslední možností je Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

## **7 Závěr**

Předložená diplomová práce s názvem Návrh inovačních změn ve společnosti Frimark-CZ, s. r.o. si kladla za cíl navrhnout inovační změny ve společnosti a následně zjistit, zda by bylo možné, na tyto inovace, čerpat peněžní prostředky z dotačních programů Evropské unie.

Je třeba podnítit podniky k tomu, aby se pokusily skutečně o dotace žádat. Čím více žadatelů bude, tím větší je pak šance, že některý z nich uspěje, bude svým příkladem motivovat ostatní k podávání žádostí a využívání prostředků Evropské Unie. Existence systému podpor je jedna věc, pokud ji ale nedokážeme využívat, nemá smysl se podpoře věnovat, protože se nás netýká. Z hlediska posuzování žadatele o dotaci hodnotícím orgánem je každý již realizovaný projekt společnosti za pomoci dotace brán jako pozitivní žadatelská historie, jelikož hovoří o zkušenosti žadatele s fungováním dotačních titulů.

Základním problémem toho, jak podpořit podniky, jejich snahu a zájem o využití nabízených podpor je problém nalezení správné organizační formy, která by výše zmíněné problémy minimalizovala. Prostředky, které podnik získá (bude-li jeho žádost úspěšná), by měly být dostatečnou motivací samy o sobě, ale zde je potřeba vidět již

zmiňovanou komplikovanost a náročnost podávání žádostí i nevýhodou spočívající v nedostatečně profesionálním a zažitým postupu při zpracování.

Podniky mohou využít kvalifikované pomoci při podávání a vypracování žádostí tak, aby mohl žádat skutečně každý, jehož projekt má předpoklady k podání a získání podpory. Protože každé zažádání o dotaci, ať už úspěšné nebo neúspěšné, zvyšuje bonitu klienta při případném dalším podání žádosti o dotaci.

Po konzultacích s jednatelem společnosti, tedy s potencionálním žadatelem, se jako možný dotační program jeví Operační program Podnikání a inovace, Regionální operační program NUTS II Severovýchod a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Ze všech operačních programů nelze využít možnosti čerpání peněžních prostředků z fondů EU na výrobu, protože předmětem podnikání této společnosti je výroba a prodej vakuovaných strojů a obalů pro vakuované balení potravin, což je činnost spadající do gastronomie. Proto hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout takové inovační změny, na které je možné prostředky čerpat. Na závěr tedy shrnu operační programy, ze kterých by společnost Frimark-CZ, s. r. o. mohla čerpat peněžní prostředky. Jsou to:

- podprogram Marketing Operačního programu Podnikání a inovace,
- podprogram Ekoenergie Operačního programu Podnikání a inovace,
- Regionální operační program NUTS II Severovýchod (prioritní osa Cestovní ruch),
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (prioritní osa Školení je šance).

Podprogram Marketing navrhuji využít, pokud bude záměrem společnosti propagace vůči zahraniční klientele a účast na výstavách a na zahraničních veletrzích.

Podprogram Ekoenergie navrhuji využít proto, že společnost disponuje starým výrobním objektem, který by mohl tímto způsobem dostat nový zateplený obvodový plášť včetně výměny oken a dveří.

Regionální operační program NUTS II Severovýchod, konkrétně prioritní osu Cestovní ruch. Jelikož ale společnost vyrábí pouze stroje určené pro gastronomii a nevlastní žádné restaurační nebo ubytovací zařízení, tak v této oblasti doporučuji zamyslet se nad

tím, zda by nebylo vhodné při jednání společnosti Frimark-CZ, s. r. o. s potencionálními odběrateli upozornit svého klienta na tento program, který by klient mohl v souvislosti s financováním pořízení technologie využít. To by mohlo společnosti zajistit větší příjem peněžních prostředků od svých odběratelů.

Poslední možností čerpání z fondů EU společností je Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, konkrétně prioritní osa Školení je šance. A to proto, že hlavním cílem podpory je přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Takže pokud by společnost chtěla zvýšit svůj kredit tím, že bude vzdělávat své zaměstnance nejen v odborných činnostech, ale i v komunikačních dovednostech apod., navrhuji podat žádost o dotaci z tohoto programu.

Cílem diplomové práce bylo zpracování a ověření metodiky, a návrh možnosti čerpání prostředků z Evropské unie. Po prostudování dotačních titulů (viz Kapitola 5) a následného návrhu změn ve společnosti Frimark-CZ, s. r. o. mohu říci, že cíl diplomové práce byl splněn.

## 8 Použité prameny a literatura

- **Tomek, G., Vávrová, V.** *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0
- **Němec, V.** *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0
- **Boučková, J. a kol.** *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- **Kavan, M.** *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199
- **Kotler, P.** *Marketing, Management – analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vydání. Praha 7: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5
- **Kotler, P.** *Marketing, Management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2
- **Vaculík J. a kol.** *Základy marketingu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004.
- **Vaculík, J. a kol.** *Marketingové řízení*. 2. přepracované a upravené vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-765-2
- **Mlčoch, J.** *Inovace a výnosnost podniku*. Linde Praha, 2002. ISBN 80-7201-302-5
- **Hadraba, J.** *Marketing – produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004
- **Kolektiv autorů.** *Kapitoly ze základů marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079-222-1
- **Gogoffin, K., Mitchel, R.** *Inovation management*. 1. vyd. Palgrave Macmillan, 2005. ISBN 1403912602
- Podnikové podklady, konzultace.
- Konzultace ohledně možností využití dotačních titulů s Ing. Lucíí Roučkovou ze společnosti Eurovision, a. s.

- *Czech Invest* [online]. 2009 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/programy-podpory>>.
- *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2009 [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/>>.
- *Evropský fond regionálního rozvoje* [online]. 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/aktualni-vyzvy>>.
- *Strukturální fondy* [online]. 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>>.