

Projekt financování investičního záměru pro rozvoj společnosti XY s.r.o. s využitím dotací

Bc. Jiří Krajča

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jiří KRAJČA

Osobní číslo: M10439

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt financování investičního záměru pro rozvoj společnosti XY s.r.o. s využitím dotací

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše charakterizujte problematiku dotací a popište možnosti jejich čerpání.

II. Praktická část

- Analyzujte společnost XY s.r.o. včetně její ekonomické situace.
- Zhodnoťte možnosti externího financování a vypracujte projekt na toto téma.
- Zpracujte návrh projektové žádosti o dotaci na daný investiční záměr.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAJER, P., MATYÁŠ, J. Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie. Brno: Eurospolečnosti, 2009. ISBN 978-80-254-4017-9
MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5
Operační program Podnikání a inovace na léta 2007 – 2013: Základní strategické zaměření. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2007. 158 s. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/text-oppi-34.pdf>>
VILAMOŤ, Š. Jak získat finanční zdroje Evropské unie. Praha: Grada, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0
WOKOUN, R. Strukturální fondy a obce I. Praha: ASPI, 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Virglerová
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nezávisle rozhodne o zveřejnění disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně ponudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být sít nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může za zveřejnění práce počítat na své náklady výpůj, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, utváří-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.4.2012

Jiří Krájčar

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li speciálně jinak, máte autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školním či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce s názvem: „Projekt financování investičního záměru pro rozvoj společnosti XY s.r.o. s využitím dotací“ se zaměřuje na problematiku dotací. Jejím hlavním cílem je vypracovat žádost o dotaci na pořízení nového výrobního stroje pro analyzovanou společnost. V teoretické části budou na základě průzkumu odborné literatury uvedena nejdůležitější fakta k nastínění problematiky. Praktická část nejprve představí prezentovanou společnost včetně jejího odvětví. Následně dojde k sestavení žádosti o dotaci z Operačního programu Podnikání a inovace. Jednotlivé kapitoly rozeberou specifika projektu nezbytná k podání žádosti. Na závěr dojde k posouzení rizikovosti projektu z hlediska žadatele.

Klíčová slova: dotace, operační program, fondy EU, investiční záměr, SWOT analýza, dotační žádost

ABSTRACT

The following Master's thesis bearing the name: "Project of financing the investment plan for the development of XY Ltd. using subsidies" is focused on the issue of subsidies. Its main objective is to develop an application for a grant to purchase new manufacturing machine for the analyzed company. The most important facts to detection the issue will be presented in the theoretical part based on literature. Practical part initially introduces the presented company including its branch. Then will be focused on the form of the grant application from the Operational Programme Enterprise and Innovation. Individual chapters will analyze the specifics of the project which are necessary for submitting the application. Finally the thesis will evaluate a risk assessment of the project from applicant point of view.

Keywords: subsidies, operational programme, funds of EU, investment plan, SWOT analysis, grant application

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří se podíleli na dokončení mé diplomové práce. Děkuji vedoucí práce paní Ing. Zuzaně Virglerové za odborný dozor, cenné rady a trpělivost. Dále bych chtěl poděkovat řediteli společnosti K-Profi spol. s r.o. za ochotu, poskytnuté informace a vytvoření podmínek pro realizaci práce.

Motto

„Lidem myšlení, strojům dřinu.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ AKTIVIT PODNIKU	14
2 PROBLEMATIKA DOTACÍ	15
2.1 DĚLENÍ DOTACÍ	15
2.1.1 Běžné účelové dotace	15
2.1.2 Kapitálové účelové dotace	16
2.2 PŘEKÁŽKY V ČERPÁNÍ DOTACÍ	16
3 HLAVNÍ NÁSTROJE REGIONÁLNÍ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKY EVROPSKÉ UNIE (FONDY EU)	18
3.1 CÍLE POLITIKY SOUDRŽNOSTI EU V LETECH 2007 – 2013	19
3.1.1 Cíl Konvergence.....	19
3.1.2 Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	20
3.1.3 Cíl Evropská územní spolupráce.....	20
4 OPERAČNÍ PROGRAMY ČR	22
4.1 OČEKÁVANÉ DOPADY PROGRAMU	22
4.2 CHARAKTERISTIKA PROGRAMU PODNIKÁNÍ A INOVACE	23
4.3 CÍLE PROGRAMU OPPI	24
4.3.1 Prioritní osy a programy podpory OPPI.....	24
4.3.2 Prioritní osa 2 Rozvoj firem	25
4.3.3 Program podpory Rozvoj	26
5 PUSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI O ZÍSKÁNÍ DOTACE	28
5.1 NEZBYTNÁ KRITÉRIA PRO PŘEDKLÁDANÉ PROJEKTY	28
5.2 POSTUP ZÍSKÁNÍ PODPORY	29
5.2.1 Kvalitní podnikatelský záměr	29
5.2.2 Zažádání o poskytnutí podpory a hodnocení projektu	30
5.2.3 Realizace projektu	32
5.2.4 Žádost o platbu dotace a kontrola	32
5.2.5 Monitorování přínosu podpořeného projektu.....	33
5.3 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY ŽADATELŮ PŘI PODÁVÁNÍ ŽÁDOSTI.....	33
6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ	35
6.1 SWOT ANALÝZA	35
6.1.1 Vnitřní faktory.....	36
6.1.2 Vnější faktory.....	36
6.2 ODVĚTOVÁ A KONKURENČNÍ ANALÝZA	37
6.3 FINANČNÍ ANALÝZA	39
6.3.1 Analýza aktivity	40
6.3.2 Analýza likvidity	40
6.3.3 Analýza rentability	40
6.3.4 Analýza zadluženosti	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	43

7.1	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA	43
7.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	44
7.3	STRUČNÁ HISTORIE A SOUČASNOST	44
7.4	SYSTÉM ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ ŽADATELE	45
8	KOMPLETNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ	46
8.1	ODVĚTVOVÁ ANALÝZA	46
8.1.1	Závěry odvětvové analýzy	50
8.2	VYMEZENÍ POTENCIÁLNÍ KONKURENCE	51
8.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	53
8.3.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	55
8.4	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	56
8.4.1	Vertikální analýza společnosti XY s.r.o.....	57
8.4.2	Horizontální analýza společnosti XY s.r.o.....	59
8.4.3	Analýza rozdílových ukazatelů	63
8.4.4	Analýza poměrových ukazatelů	63
9	SHRNUTÍ ANALÝZ A DOPORUČENÍ FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	67
10	PODROBNÝ POPIS PROJEKTU.....	68
10.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU A JEHO SOULAD S PODMÍNKAMI PROGRAMU	68
10.2	SPECIFIKACE PŘEDMĚTU PROJEKTU	68
10.2.1	Předmět investice	68
10.2.2	Očekávané přínosy projektu.....	69
10.2.3	Jedinečnost pro společnost XY s.r.o.	69
10.2.4	Jedinečnost pro region.....	70
10.2.5	Jedinečnost v rámci EU.....	70
10.3	CÍLE PROJEKTU	70
10.3.1	Základní cíl projektu	70
10.3.2	Strategické cíle projektu.....	71
10.3.3	Specifické cíle projektu	71
10.3.4	Další výstup projektu	71
10.4	LIDSKÉ ZDROJE PRO ZABEZPEČENÍ REALIZACE PROJEKTU	71
10.4.1	Stručná charakteristika projektového týmu.....	71
10.4.2	Přírůstek průměrného počtu zaměstnanců	72
10.5	VLIV PROJEKTU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	73
10.6	UDRŽITELNOST PROJEKTU	73
10.7	DOSUD REALIZOVANÉ PROJEKTY	74
10.7.1	Výstavba výrobní a skladové haly	74
10.7.2	Zavedení technologie na montáž plastových výrobků	74
10.8	PLÁNOVANÉ PROJEKTY	75
11	TECHNICKÁ SPECIFIKACE PROJEKTU	76
11.1	SWOT ANALÝZA PROJEKTU	76
11.2	PODROBNÁ SPECIFIKACE PARAMETRŮ POŘIZOVANÉ TECHNOLOGIE.....	77
11.2.1	Technologické fáze výroby stavebních polymerních materiálů (dlažba, obklady).....	78
11.2.2	Vybavení	78

12	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	81
12.1	ZAHÁJENÍ A UKONČENÍ PROJEKTU	81
12.2	ČLENĚNÍ DO ETAP	81
12.3	UDRŽITELNOST PROJEKTU V JEHO PROVOZNÍ FÁZI	81
13	MARKETINGOVÝ PRŮZKUM	83
13.1	POPIS, POTENCIÁL A VÝVOJ TRHU	83
13.1.1	Definice zákaznických segmentů	83
13.1.2	Popis konkurence	84
13.1.3	Zajištění odbytu.....	84
13.1.4	Dodavatelé.....	85
13.1.5	Možné substituty produktu.....	85
13.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	86
13.2.1	Popis produktu	86
13.2.2	Cena.....	86
13.2.3	Propagace	86
13.2.4	Distribuce	87
14	FINANČNÍ REALIZOVATELNOST PROJEKTU	88
14.1	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE	88
14.2	NÁKLADY A VÝNOSY PROJEKTU	88
14.3	ZDROJE FINANČÍ	90
15	RIZIKOVÁ ANALÝZA	92
16	SHRNUTÍ PROJEKTU	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK	105
	SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Následující diplomová práce je zaměřena na problematiku dotací. Prioritním úkolem dotací, jakožto i všech dalších forem podpory z EU (úvěry a záruky), je zabezpečit rozvoj regionů. Je pravdou, že EU patří mezi nejstálejší a nejvyspělejší uskupení vůbec. I přesto zde existují patrné rozdíly mezi jednotlivými státy a potažmo regiony. Takže lze za naprosto logickou myšlenku považovat snahu o stírání těchto disparit. A právě finanční podpory jsou jedním z možných nástrojů, jak toho lze docílit. Jednotlivé vysoké školy, výzkumné instituce, územní samosprávné celky, neziskové organizace, ale i podnikatelé a jejich sdružení mají možnost čerpat prostředky pro svůj rozvoj. Zejména ceněná je právě spolupráce dvou a více těchto složek.

Vstupem České republiky do EU v roce 2004 se zdejšími subjekty otevřely dveře pro získávání dotací, úvěrů či záruk. Nutno podotknout, že žadatelů je mnoho, prostředky jsou omezeny, a tak peníze v žádném případě nezíská každý, kdo o ně požádá a už vůbec ne v plném rozsahu. Vypracování projektu o podání žádosti je krokem poměrně složitým. Je potřeba si uvědomit, že se u samotné žádosti hodnotí celá řada kritérií, která mají potom ve finální podobě rozhodující vliv na tom, zda bude té či oné složce, organizaci či firmě žádost odsouhlasena či nikoliv, případně jaká bude výše spoluúčasti. Navíc jsou podle regionů, kde se projekty vykonávají, vymezeny maximální výše podpory, které lze čerpat.

Cílem této diplomové práce je vypracovat žádost o dotaci na investiční záměr. Žádost bude podána v rámci Operačního programu Podnikání a inovace, který zaštiťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Mimo to bude úkolem analyzovat anonymní společnost XY s.r.o.

Diplomová práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část nejprve vymezí možnosti financování podnikových aktivit a představí dotace jako takové. V další části budou objasněny Fondy EU, jež jsou považovány za hlavní nástroje regionální a strukturální politiky EU. V části nazvané "Operační programy" se po představení problematiky bude práce orientovat na program Podnikání a inovace. Jelikož je problematika jednotlivých prioritních os a programů podpory poměrně obsáhlá, budou představeny jen ty části, které budou v žádosti využity. Jedná se o 2. prioritní osu Rozvoj firem a program podpory Rozvoj. Následující kapitola konkretizuje přesný postup, jenž je nezbytné pro akceptaci žádosti dodržet. Tento úsek bude zakončen užitečným shrnutím nejčastějších chyb žadatelů o podporu. V poslední části teorie potom bude vysvětlena

SWOT analýza jako jeden z nástrojů identifikující společnost, finanční analýza a rovněž analýza konkurence.

Praktická část nejprve krátce představí zvolenou společnost, včetně jejího předmětu podnikání. Následuje podrobná analýza odvětví, v němž se společnost pohybuje. Nechybí ani vymezení nejsilnějších konkurentů v oblasti výroby plastových výrobků. SWOT analýzou budou představena nejzásadnější pozitiva, kterých společnost dosahuje a negativa znamenající nedostatečně fungující oblasti. Dalo by se říct, že se jedná o kritické faktory, které mohou dovést firmu k případnému úspěchu či nezdaru. Zhodnocením vnějších trendů působících na společnost bude poukázáno na příležitosti a hrozby trhu. Tyto dva faktory se často považují za velmi těžce ovlivnitelné. Ovšem minimálně to, že o nich daná společnost ví, ji může pomoci k vytváření vhodné podnikové strategie. Poslední úsek analytické části bude věnován finanční analýze anonymní společnosti XY s.r.o. Prostřednictvím vertikální a horizontální analýzy rozvahy a výsledovky bude zhodnocen nejen poměr dílčích položek na celkových veličinách, nýbrž i jejich vývoj ve sledovaném odvětví. Pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů potom dojde k zhodnocení čistého pracovního kapitálu, likvidity, rentability, aktivity a stupně zadluženosti společnosti v jednotlivých letech.

V projektové části budou specifikovány jednotlivé body nezbytné k podání žádosti. Bude popsán obsah projektu, jeho cíle, zajištění lidských zdrojů nezbytných k jeho realizaci, vliv na životní prostředí a další. SWOT analýzou projektu bude prokázána jeho realizovatelnost, přičemž bude dbáno na eliminaci slabých stránek a hrozeb. Časová analýza bude prezentována prostřednictvím harmonogramu projektu. Na základě marketingového průzkumu dojde k popsání možných substitutů, konkurentů, dodavatelů, odběratelů, propagace a distribuce nově vzniklé produkce. Projekt bude v závěru podroben nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ AKTIVIT PODNIKU

Dle Dluhošové (2006) jsou pro vyhodnocování efektivnosti investic významné zdroje financování. Za nezbytnost se považuje navrhnout takovou strukturu financování projektu, aby byla zabezpečena jeho finanční stabilita s co možná nejnižšími náklady kapitálu vynaloženými na tyto zdroje. Základní členění zdrojů financování bere v potaz původ (interní, externí) a vlastnictví (vlastní, cizí).

V případě, že daná společnost využívá na financování investic výhradně interní zdroje, hovoříme o samofinancování. Tímto způsobem financování nevznikají náklady externího kapitálu, nedochází k zadlužování společnosti a tím pádem se snižuje finanční riziko společnosti. Ovšem na druhou stranu je zisk bezpochyby dražším zdrojem financování, navíc může být i nestálý. Vlastní externí zdroje jsou tvořeny zejména vklady vlastníků či společníků (akciemi) a dotacemi, přičemž za zvláštní formu těchto zdrojů lze považovat i rizikový kapitál znamenající pro vstupující investory podstupování vysokých rizik. (Dluhošová, 2006, s. 123–124) Akcií se rozumí cenný papír, jehož vlastník získává podíl na podnikovém kapitálu. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 173) Za vlastní interní zdroje se považují nerozdělený zisk, změna čistého pracovního kapitálu (zásob, pohledávek a závazků) a odpisy. (Dluhošová, 2006, s. 124) Nerozdělený zisk reprezentuje zbylou část zisku po odvodu daní, výplatě dividend, přidělech do fondů, která slouží k dalšímu podnikání. Pomocí odpisů dochází k rozvrhování pořizovací ceny investičního majetku po dobu jeho životnosti. (Zámečník, 2007, s. 133)

Mimo to může společnost využívat i cizích zdrojů k financování svých aktivit. Mezi ty se řadí obligace, dlouhodobé rezervy, leasing a úvěry (dlouhodobé investiční nebo krátkodobé provozní). (Dluhošová, 2006, s. 124) Nejvyužívanějším zdrojem cizího kapitálu jsou finanční (bankovní) úvěry poskytované bankami, ale i pojišťovnami či penzijními fondy. Za jednu z moderních a pružných forem financování se považuje finanční leasing. Jedná se o nástroj znamenající řešení při řízení cash flow a daňových toků, při boji s důsledky inflace či při realizaci investičních záměrů. (Zámečník, 2007, s. 134) Za leasing se považuje dvoustranný vztah, kdy se pronajímatel (vlastník) smluvně zaváže podstoupit za úplatu právo užívání nájemci. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 178)

Společnost XY s.r.o. se rozhodla zažádat o dotaci z fondů EU, proto se dále diplomová práce zabývá tímto zdrojem financování.

2 PROBLEMATIKA DOTACÍ

Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) rozumí dotací: „*Peněžní prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel.*“ Jedná se tedy o neekvivalentní plnění z veřejných rozpočtů, jež je poskytováno v peněžní formě. (CzechInvest, ©1994-2012 C) Poskytnuté prostředky jsou nenávratné, což znamená, že pokud příjemce splní podmínky, za které jsou mu dotace poskytnuty, nevzniká mu vůči poskytovateli žádný závazek. (Marková, 2000, s. 102) Dle Novotníkové (2005) lze dotací rovněž chápat bezúplatné plnění poskytnuté na daný účel ze zahraničí (z prostředků EU nebo z veřejných rozpočtů cizích států) a granty poskytnuté dle zvláštního právního předpisu. Rovněž zde lze zařadit prominutí části poplatků v případě, že to právní předpis umožňuje. Dotace nebo návratné finanční výpomoci mohou být uděleny i na základě dohod mezi poskytovatelem a žadatelem, a to v případě, že tak ustanoví zvláštní zákon.

2.1 Dělení dotací

Základní rozlišení dotací zohledňuje, zda jsou poskytnuty do běžných rozpočtů (běžné dotace) či do kapitálových rozpočtů (kapitálové dotace) nebo zda jsou či nejsou podmíněny spoluúčastí příjemce. Dotace bez povinné finanční spoluúčasti se označují jako neúčelové. Dotace, které zahrnují povinnou účast příjemce potom jako účelové. (Marková, 2000, s. 103) S neúčelovými dotacemi je příjemce oprávněn volně disponovat, naproti tomu u dotací účelových je stanoven jejich účel čerpání. Další dělení zohledňuje formu poskytování dotací. Dotace znamenající pro společnost přísun finančních prostředků se označují jako přímé. Řadí se sem mimo investičních dotací i kupříkladu exportní prémie, které vyrovnávají vývozcům rozdíl cen na domácích a světových trzích. Při snižování podnikových výdajů hovoříme o nepřímých dotacích. Jako příklady nepřímých dotací se uvádí daňové úlevy, státní záruky úvěrů, bezplatné poradenství nebo půjčky se sníženou úrokovou sazbou. (Vlachynský 1993, s. 33)

2.1.1 Běžné účelové dotace

Běžné účelové dotace jsou nejčastěji poskytovány na potřeby zabezpečující žádanou úroveň veřejných statků. Jedná se o dotace zabezpečující obor přenesené působnosti územních celků. (Marková, 2000, s. 103)

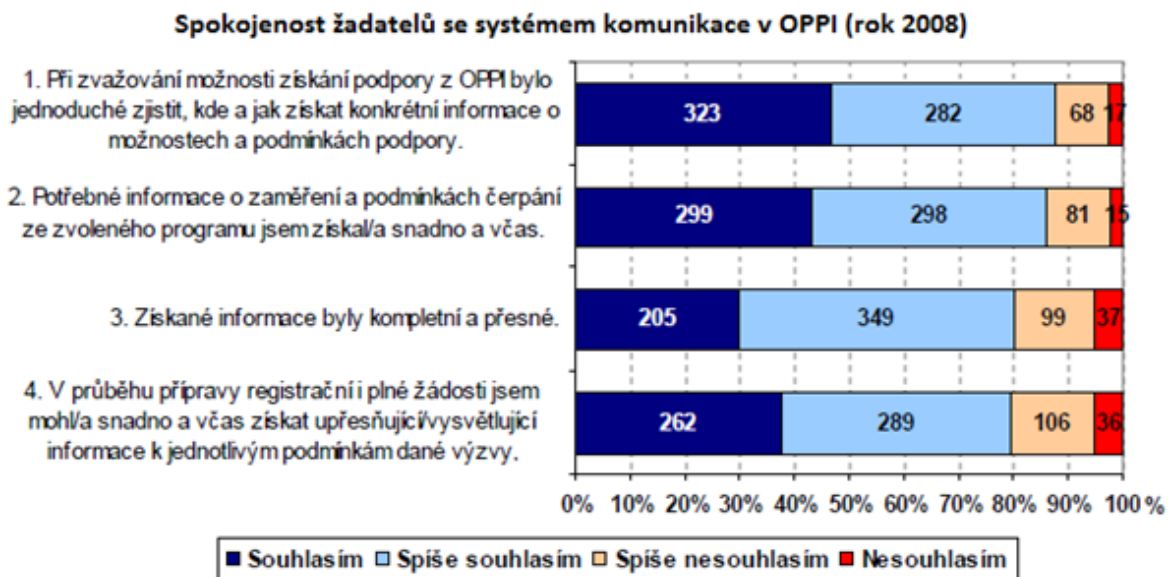
2.1.2 Kapitálové účelové dotace

Tento typ dotací se vyznačuje časovou i prostorovou nepravidelností. Jsou poskytovány formou záloh a vždy po ukončení rozpočtového roku dochází k jejich vyúčtování. Poskytovatel stanovuje výši spoluúčasti žadatele, která se zde většinou vyžaduje. Jsou udělovány na investiční výstavbu a na investice přesahující svým významem danou lokalitu, kdy užitek z nich plynoucí "pocítí" i obyvatelé z jiných regionů. (Marková, 2000, s. 103)

2.2 Překážky v čerpání dotací

Nastavený komunikační systém lze považovat za úspěšný v tom smyslu, že jsou si potenciální žadatelé vědomi, kam se obrátit a kde získat informace při rozhodování o tom, zda o podporu usilovat či nikoliv. Ovšem podstatně nižší míra spokojenosti panuje s kvalitou těchto informací a také s dostupností specializovanějších informací nutných k vytvoření konkurenceschopného projektu. Na základě těchto skutečností je ovlivněna budoucí poptávka a tedy i procento vyčerpání operačního programu. (*Hodnocení absorpční kapacity...*, 2009, s. 44)

Za nejvýznamnější problém je všeobecně považována vysoká složitost a administrativní náročnost jak přípravy, tak i samotné realizace projektu. V důsledku toho nejsou firmy jednoznačně schopny doložit, zda je pro ně účast v operačním programu přínosná. Dalším velmi závažným problémem, a to zejména u malých společností, je fakt, že je nutné financovat projekt z vlastních zdrojů a teprve následně využít přislíbenou dotaci. Rovněž skutečnost, že neexistují závazné lhůty pro hodnotitele, může potenciální žadatele odrazovat. Přílišná doba schvalování a to, že žadatelé nevědí, kdy dostanou informaci o přidělení či zamítnutí dotace je problémem zcela zásadním. Následující obrázek hodnotí spokojenost žadatelů s komunikací v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. (*Hodnocení absorpční kapacity...*, 2009, s. 46–47)



Obrázek 1 Spokojenost žadatelů se systémem komunikace v OPPI (Hodnocení absorpční kapacity..., 2009, s. 45)

Z obrázku 1 tedy vyplývá, že téměř 88 % žadatelů o získání podpory z programu OPPI je spokojeno s poskytovanými informacemi v prvotní fázi. Rovněž se získáváním informací o konkrétních podmínkách, které je třeba dodržet a o formách čerpání z daných programů panuje relativní spokojenost. Naproti tomu takřka každý pátý žadatel nepovažuje nezbytné informace za kompletní a přesné, zejména potom co se konkrétnějších informací týče. Nejvyšší míru nespokojenosti (více než 20 %) vidí žadatelé v získávání informací během období přípravy jednak registrační, jednak potom plné žádosti. Z toho se dá usoudit, že největší problém spočívá v nedostatečné míře adekvátních informací vztahujících se k jednotlivým výzvám.

3 HLAVNÍ NÁSTROJE REGIONÁLNÍ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKY EVROPSKÉ UNIE (FONDY EU)

Politika soudržnosti je jednou z nejdůležitějších součástí hospodářské politiky Evropské unie, přičemž se na dosažení tohoto cíle vymezuje zhruba jedna třetina z celkového rozpočtu EU. Tato politika se orientuje na podporu hospodářského růstu členských zemí, zlepšování vzdělanosti jejich obyvatel a snižování sociálních nerovností. Prvořadá snaha vede ke stírání rozdílů mezi jednotlivými regiony, což znamená, že nejvyšší stupeň podpory míří do zaostávajících regionů. Česká republika vstoupila do programovacího období 2007–2013 (pozn. v pořadí již druhého), čímž ji jakožto členskému státu vznikla možnost čerpat prostředky z fondů vymezených na financování politiky hospodářské, územní a sociální soudržnosti. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 5)

Výše čerpání se pohybuje okolo 98 mld. Kč ročně, což představuje 3,43 % HDP ČR. Znamená to více než trojnásobný nárůst oproti předchozímu období. (Wokoun, 2006, s. 83–84) Současná politika soudržnosti EU se vykonává zejména pomocí zdrojů ze tří fondů. Jedná se o Fond soudržnosti a 2 strukturální fondy (Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond). Mimo těchto fondů probíhá i doplňkové financování především potom za přispění Evropské investiční banky.

Kohezní fond (Fond soudržnosti) se orientuje na státy s hrubým národním důchodem na obyvatele nižším než 90 % průměru EU a slouží ke stabilizaci ekonomiky těchto států. (Bajer a Matyáš, 2009 s. 112) Pro programovací období 2007–2013 se vztahuje na nové členské státy (Českou republiku, Estonsko, Kypr, Litvu, Lotyšsko, Maltu, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko, Bulharsko, Rumunsko), Portugalsko a Řecko. Fond soudržnosti podporuje hlavně projekty transevropské dopravní sítě a projekty znamenající přínos pro životní prostředí. (Marek a Kantor, 2009, s. 30)

EFRR se zaměřuje na budování hospodářské a sociální soudržnosti v EU formou eliminace rozdílů mezi jednotlivými regiony. (Wokoun, 2006, s. 16) Mezi financované oblasti se přitom řadí finanční nástroje přispívající k místnímu rozvoji, přímá podpora především malých a středních podniků za účelem vytváření pracovních míst nebo rozvoj infrastruktury související s inovacemi, dopravou, energetikou, telekomunikacemi a životním prostředím. Hlavní zaměření Evropského sociálního fondu tkví ve snižování nezaměstnanosti a zvyšování rozsahu pracovních příležitostí v Evropské unii. ESF

financuje rozvoj lidského kapitálu na bázi reformy vzdělávacích systémů, zařazování znevýhodněných osob (obtížně hledajících práci, boj proti diskriminaci), adaptace firem a zaměstnanců (tj. inovování organizace práce a celoživotní vzdělávání). (Hrdý, 2006, s. 107–112)

3.1 Cíle politiky soudržnosti EU v letech 2007 – 2013

V nynějším programovacím období se čerpání prostředků v rámci politiky soudržnosti zaměřuje na splnění tří prioritních cílů. Těmito cíli jsou cíl Konvergence, cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a cíl Evropská územní spolupráce. Pro současné programovací období navrhla Evropská Komise alokovat prostředky ve výši více než 300 mld. € následovně: cíl Konvergence cca 78 %, cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost 18 % a cíl Evropská územní spolupráce zhruba 4 %. (Wokoun, 2006, s. 79)

3.1.1 Cíl Konvergence

Smysl tohoto cíle spočívá ve zlepšování podmínek a podporování aktivit, jejichž výsledkem je sblížení nejméně rozvinutých regionů a států EU. (Bajer a Matyáš, 2009, s. 8) Opatření se týkají zejména okruhů inovací, lidského a hmotného kapitálu, schopnosti adaptovat se na změny, ochrany životního prostředí nebo efektivity správy. Cíl je financován prostřednictvím Fondu soudržnosti, Evropského fondu pro regionální rozvoj i Evropského sociálního fondu. (Marek, Kantor, 2009, s. 25 a 26) V České republice probíhá jeho realizace prostřednictvím 7 regionálních a 8 tematických operačních programů, přičemž jsou zde zahrnuty veškeré regiony soudržnosti kromě Hl. m. Prahy. Alokace fondů tohoto cíle mezi tematické OP je uvedena na obrázku níže. (*Fondy Evropské unie*, ©2006)

Alokace fondů EU mezi tématické operační programy cíle
Konvergence 2007-2013



Obrázek 2 Alokace prostředků z fondů EU v ČR pro tématické operační programy v cíli Konvergence (Fondy Evropské unie, ©2007)

Z uvedeného obrázku vyplývá, že největší procento prostředků z fondů EU připadá na OP Doprava. Dalšími významnými tématickými operačními programy, mezi něž jsou rozdělovány zdroje, patří především OP Životní prostředí a OP Podnikání a inovace.

3.1.2 Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Jak napovídá samotný název, prvořadou náplní tohoto cíle je snaha o posilování konkurenceschopnosti a přitažlivosti daného regionu prostřednictvím inovačních projektů, zlepšování životního prostředí a zvyšování zaměstnanosti (kupříkladu pomocí investic do lidských zdrojů). Zahrnují se sem regiony s HDP na osobu převyšujícím 75 % průměru EU. Tento cíl umožňuje podporovat regiony nečerpající z Konvergence a financují ho EFRR a ESF. (Marek, Kantor, 2009, s. 25 a 26) V ČR se vztahuje pod tento cíl Hl. m. Praha se 2 operačními programy, a to OP Praha Konkurenceschopnost a OP Praha Adaptabilita. (Fondy Evropské unie, ©2006)

3.1.3 Cíl Evropská územní spolupráce

Tento cíl usiluje o podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů pomocí společných místních a regionálních iniciativ. Znamená to, že podněcuje orgány sousedících států a regionů prosazujících společnou politiku rozvoje měst, venkova, hospodářských vztahů a sestavování podnikových sítí. Jeho financování zabezpečuje

EFRR. (*Europa*, ©2006, updated 17 September 2010) Náplní tohoto cíle je rovněž výměna zkušeností mezi jednotlivými regiony či členskými zeměmi a podpora výzkumu. (Bajer a Matyáš, 2009, s. 8) U nás se sem řadí všechny regiony s možností čerpání prostředků z celkem 9 operačních programů. (*Fondy Evropské unie*, ©2006)

4 OPERAČNÍ PROGRAMY ČR

V rámci regionální politiky EU lze čerpat finanční prostředky z tzv. operačních programů. Operační programy postihují priority, konkretizují oblasti intervencí, a to jak na národní úrovni, tak i na úrovni regionů členských zemí. Jejich schvalování je v kompetenci Evropské komise. Operační programy se dělí na regionální a tematické. Regionální operační programy se vztahují k danému regionu (NUTS II), zatímco tematické se zabývají problematikou daného sektoru (podnikání a inovace, životní prostředí, atd.). (Marek a Kantor, 2009, s. 37)

Naše vláda přijala na základě Národního rozvojového plánu ČR a Národního strategického referenčního rámce pro období 2007 – 2013 celkem 26 operačních programů, jsou jimi:

- 7 regionálních operačních programů (ROP NUTS II Jihovýchod, ROP NUTS II Jihozápad, ROP NUTS II Moravskoslezsko, ROP NUTS II Severovýchod, ROP NUTS II Severozápad, ROP NUTS II Střední Čechy, ROP NUTS II Střední Morava),
- 8 tematických operačních programů (Integrovaný operační program, Operační program Technická pomoc, OP Doprava, OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Podnikání a inovace, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, OP Výzkum a vývoj pro inovace, OP Životní prostředí),
- 9 operačních programů Evropská územní spolupráce (Cíl 3 Česká republika - Svobodný stát Bavorsko 2007–2013, Cíl Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007–2013, Cíl 3 na podporu přeshraniční spolupráce 2007–2013 mezi Svobodným státem Sasko a Českou republikou, ESPON 2013, INTERACT II, OP Mezuregionální spolupráce, OP Nadnárodní spolupráce, OP Přeshraniční spolupráce Česká republika – Polská republika 2007–2013, Program přeshraniční spolupráce Slovenská republika – Česká republika 2007–2013),
- 2 operační programy Praha (OP Praha Konkurenceschopnost, OP Praha Adaptabilita). (*Fondy Evropské unie*, ©2006)

4.1 Očekávané dopady programu

Měření výstupů aktivit programových cílů probíhá na základě těchto ukazatelů:

- ukazatele výstupů (měří rozsah vykonávaných aktivit),
- ukazatele výsledků (vyjadřují důsledky programu na příjemce),

- ukazatele dopadu (kvantifikují střednědobé a dlouhodobé účinky programu na sociálně-ekonomickou situaci). (*Operační program Podnikání a inovace...*, 2007, s. 104)

Pro operační programy jsou dále vymezeny kontextové ukazatele, které představují hlavní činitele vytvářející prostředí programových aktivit. Mimo to jsou povinnou součástí všech operačních programů ještě hlavní indikátory, a to jak pro úroveň programu jako celku, tak i pro dané prioritní osy. Tyto Core Indicators identifikují priority Evropské Unie a jsou identické ve všech členských zemích. Každoročním monitoringem programů se zabezpečuje vyhodnocování intervencí. Vedle posuzování efektivnosti a úspěšnosti daného programu se bere v potaz i směr vývoje konkurenceschopnosti české ekonomiky v porovnání s vyspělými státy. (*Operační program Podnikání a inovace...*, 2007, s. 104)

4.2 Charakteristika programu Podnikání a inovace

Operační program Podnikání a inovace je primárním programovým dokumentem realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v odvětví průmyslu a taktéž závažným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007–2013. (*BusinessInfo.cz*, ©1997–2011) Tento program navazuje na předešlý Operační program Průmysl a podnikání, který byl vyhlášen pro zkrácené programovací období 2004–2006, tedy po vstupu ČR do EU. Ministerstvo průmyslu a obchodu vypracovalo OPPI, jak se zkráceně Operační program Podnikání a inovace označuje, v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR (Strategie udržitelného rozvoje, Strategie hospodářského růstu ČR, Národní inovační politika, Strategie regionálního rozvoje, apod.). (*CzechInvest*, ©1994–2012 A)

Vláda ČR schválila program OPPI 15. listopadu 2006 usnesením č. 1302/2006. (*CzechInvest*, ©1994–2012 A) Program je realizován v rámci cíle Konvergence, přičemž jeho působnost platí pro celé území České republiky vyjma hlavního města Prahy. Spolufinancuje se prostřednictvím Evropského fondu pro regionální rozvoj. Program koresponduje s Obecnými zásadami pro politiku soudržnosti Evropské unie 2007–2013 a spravuje jednu z primárních oblastí strategického cíle Národního rozvojového plánu ČR 2007–2013 nesoucí název "Konkurenceschopná česká ekonomika". (*BusinessInfo.cz*, ©1997–2011)

Program se koncentruje na podporování rozmachu podnikatelského prostředí a posilování přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Hlavní náplň podpory znamená orientaci na vznik nových i rozvoj stávajících společností, zapojování moderních technologií a obnovitelných zdrojů energií. Dochází tak ke zdokonalování poskytovaných služeb a navazování kooperace společností s vědeckovýzkumnými institucemi. Mezi žadatele se řadí podnikatelé a jejich sdružení, vysoké školy, výzkumné instituce, územní samosprávné celky, neziskové organizace, fyzické osoby a další. (Přichystal, 2008, s. 39)

4.3 Cíle programu OPPI

Za globální cíl Operačního programu Podnikání a inovace je považován růst konkurenceschopnosti české ekonomiky a snaha o dosažení úrovně předních evropských zemí v oblasti inovační výkonnosti sektoru průmyslu a služeb. (Marek a Kantor, 2009, s. 41–42) Žádaným výsledkem je tak udržení přitažlivosti České republiky, regionů, ale i měst pro investory, podpora inovačních aktivit a podnikatelského ducha a všeobecný růst národního hospodářství na základě využívání nových znalostí a technologií. Aby bylo možné primárního cíle dosáhnout, jsou finanční prostředky koncentrovány na dané prioritní osy představující konkrétní cíle. Na rozvoji hospodářství se tak mají možnost podílet všechny regiony a navíc se zabrání sociálnímu vyčleňování určitých skupin obyvatelstva. (*CzechInvest*, ©1994–2012 A)

Mimo globálního cíle jsou vymezeny i cíle specifické, mezi které se řadí:

- zintenzivnění aktivity malých a středních podniků,
- efektivnější využívání lidského potenciálu v průmyslu,
- růst inovační činnosti v průmyslu,
- zdokonalení podnikatelské infrastruktury,
- posílení spolupráce průmyslového sektoru s výzkumem a vývojem,
- orientace na rozvoj poradenských a informačních služeb pro podnikání,
- snaha o rychlejší zavádění nových technologií, inovací, výrobků a služeb,
- zintenzivnění účinnosti užívání energií a obnovitelných zdrojů v průmyslu. (Marek a Kantor, 2009, s. 42)

4.3.1 Prioritní osy a programy podpory OPPI

Operační program Podnikání a inovace skýtá 7 prioritních os, jež ho rozdělují na logické celky. Jednotlivé osy jsou konkretizovány pomocí programů podpory, jejichž

prostřednictvím se vymezují typy projektů, které jsou podporovány. V rámci OPPI je stanoveno celkem 15 programů podpory, z kterých lze po vyhlášení výzvy čerpat prostředky (viz. následující tabulka 1).

Tabulka 1 Prioritní osy, oblasti a programy podpory OPPI (Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace, 2009 s. 13)

Prioritní osa	Celkové zdroje (v eurech)	Programy podpory	Forma podpory
1. Vznik firem	93 028 383	Start	Úvěr
2. Rozvoj firem	780 007 217	Progres	Úvěr
		Záruka	Zvýhodněná záruka
		Rozvoj	Dotace
		ICT v podnicích	Dotace
		ICT a strategické služby	Dotace
3. Efektivní energie	286 241 181	Ekoenergie	Dotace
4. Inovace	800 182 644	Inovace	Dotace
		Potenciál	Dotace
5. Prostředí pro podnikání a inovace	1 266 617 226	Spolupráce	Dotace
		Prosperita	Dotace
		Školící střediska	Dotace
		Nemovitosti	Dotace
6. Služby pro rozvoj podnikání	246 525 217	Poradenství	Dotace
		Marketing	Dotace
7. Technická pomoc	105 412 892	–	–

Většina programů OPPI omezuje možnosti čerpání na malé a střední podniky. Drobným podnikem se rozumí podnik zaměstnávající méně než 10 osob a s ročním obratem nepřesahujícím 2 mil. eur. V malém podniku pracuje méně než 50 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 20 mil. eur. Za střední podnik je potom považován podnik zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců, a jehož roční obrat nepřesahuje 50 mil. eur. (Přichystal, 2008, s. 40)

4.3.2 Prioritní osa 2 Rozvoj firem

Součástí 2. prioritní osy OPPI (Rozvoj firem) jsou 2 podporované oblasti. První z nich se koncentruje na podporu realizace rozvojových podnikatelských projektů konkurenceschopných, malých a středních podniků, jimž se stává vlastní kapitálová

vybavenost a nedostatečná schopnost poskytnout zajištění úvěru omezujícím faktorem pro získávání externích zdrojů financování. (Bajer a Matyáš, 2009, s. 13) Do této oblasti spadají programy podpory Progres a Záruka. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009 s. 14) Náplní druhé oblasti je jednak zdokonalování technické vybavenosti podniků nákupem moderních technologií (komunikačních či informačních) a jednak rozvoj zvolených strategických služeb. (Bajer a Matyáš, 2009, s. 13) Její součástí jsou programy podpory Rozvoj, ICT v podnicích nebo ICT a strategické služby. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009 s. 15)

Jako příklad podporovaného projektu v sekci bankovních nástrojů podpory malých a středních podniků lze uvést pořízení strojů, nákup, rekonstrukci či výstavbu budov nebo i financování rozvojových projektů formou rizikového kapitálu. Žádanými projekty v sekci podpora nových výrobních technologií, ICT a nových strategických služeb mohou být kupříkladu projekty znamenající nákup moderních technologií (tzn. s vyššími užitnými parametry) anebo projekty zabezpečující vyšší efektivnost procesů. Bude se tedy jednat o nákup strojů, náklady související s pořízením patentových licencí know-how, outsourcing informačních systémů, tvorba nových IS/ICT aplikací, centra zákaznické podpory aj. (*Operační program Podnikání a inovace...*, 2007, s. 80–81)

4.3.3 Program podpory Rozvoj

Cílem tohoto programu je umožnit zvyšování konkurenceschopnosti podniků ve stadiu rozvoje, a to konkrétně v rovinách technické vybavenosti a zdokonalení procesů při zavádění vyspělých metod řízení. Šanci získat dotaci, která je formou podpory, mají zejména projekty charakteristické růstovým potenciálem či projekty napomáhající ke stírání rozdílů mezi regiony. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009 s. 30)

Program je vymezen zejména pro malé a střední podniky, jakož i drobné firmy v obci s více než 2 000 obyvatel. Nezbytná podmínka definuje realizaci projektu na území regionů se soustředěnou podporou státu vymezených v příloze usnesení vlády č. 560/2006 dle metodiky uvedené v programu. Výše dotace se pohybuje v rozmezí od 1–20 mil. Kč, ovšem její maximální hodnota je stanovena Regionální mapou intenzity veřejné podpory pro regiony ČR na období 2007–2013 a Nařízením Evropské komise č. 800/2008 v platném znění. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009 s. 30)

Je nutné, aby byly způsobilé výdaje vynaloženy v souladu s cíli programu. Navíc lze tyto výdaje vynaložit nejdříve v den písemného schválení registrační žádosti agenturou Czechinvest. Samotnému proplacení způsobilých výdajů ze strukturálních fondů musí předcházet jejich uhrazení příjemcem dotace. Výše uvedeno musí být navíc doloženo průkaznými doklady. Za způsobilé výdaje se považuje:

- dlouhodobý hmotný majetek (nákup dosud neodpisovaných strojů a zařízení, včetně software zajišťujícího jejich funkčnost),
- dlouhodobý nehmotný majetek (náklady na pořízení patentových licencí k nakoupeným strojům a zařízením). (*Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI: Rozvoj, 2011, s. 7*)

Naopak za způsobilé výdaje nelze považovat:

- výdaje související s pořízením použitých strojů a zařízení,
- splátky úvěrů či půjček,
- pokuty a sankce,
- leasing,
- výdaje související se základním a aplikovaným výzkumem,
- úrokové a pojišťovací náklady, kurzové ztráty, bankovní a správní poplatky,
- DPH v případě, že je příjemce plátcem DPH. (*Přichystal, 2008, s. 55*)

5 PUSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI O ZÍSKÁNÍ DOTACE

Následující kapitola se zabývá kroky, které musí daný subjekt nárokující si podporu ve formě dotace, úvěru či záruky vykonat k její akceptaci. Nejprve budou představeny podmínky pro předkládané projekty, následně potom postup, jež je nezbytné dodržet. Žadatel předkládá projektovou žádost na základě výzvy a v souladu s podmínkami vytipovaného programu.

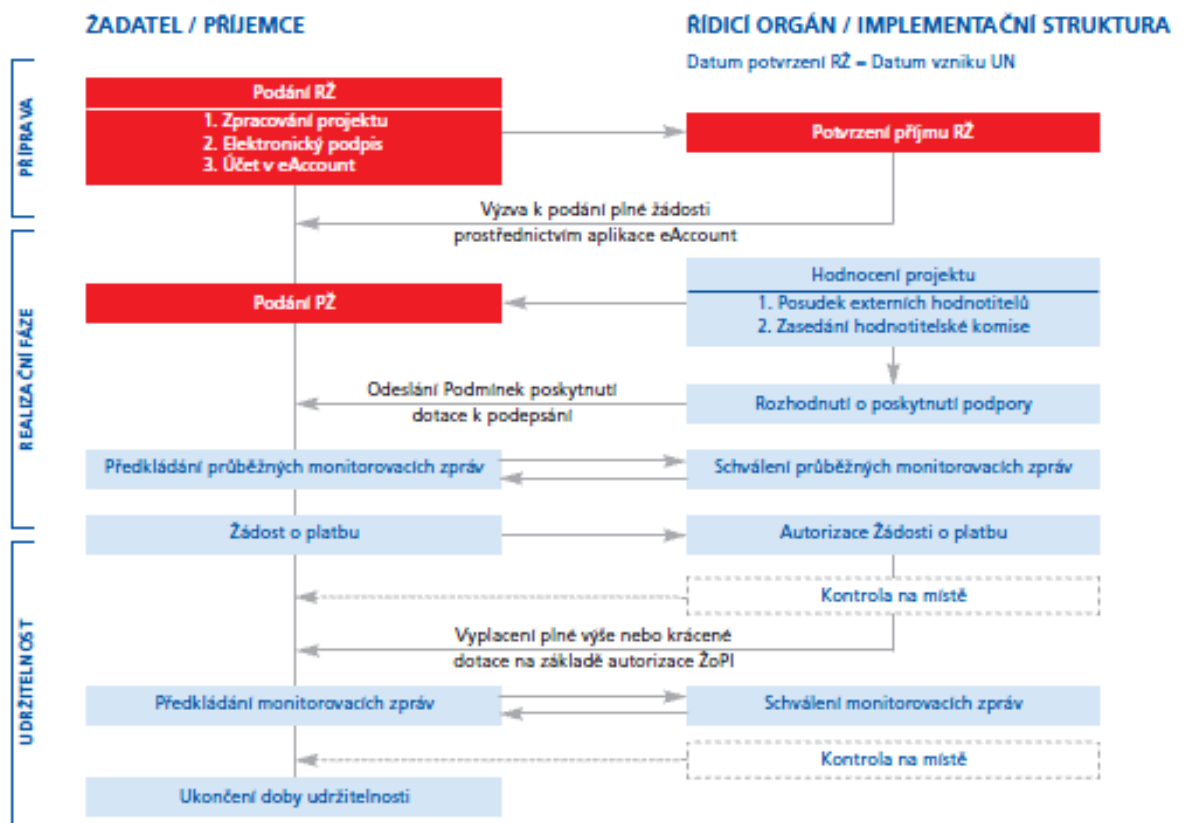
5.1 Nezbytná kritéria pro předkládané projekty

První a zásadní podmínka hovoří o tom, že místem realizace projektů požadujících dotace a zaručované či zvýhodněné úvěry se rozumí celá ČR (kromě Pražského regionu), pokud nestanoví konkrétní program podpory jinak (jako např. Rozvoj). Dále musí mít všechny projekty jasně vymezeny majetkoprávní vztahy. Projekty nespádající do financování z OPPI lze nalézt v Přílohách 1 a 2 vztahujících se k tomuto programu (např. rybolov, zemědělství, těžba uhlí, export aj.) Další podmínka říká, že žadatel musí předložit oprávnění k podnikání na území ČR (neplatí pro obce, kraje, vysoké školy nebo nestátní neziskové organizace). (Přichystal, 2008, s. 44)

Projekt taky nelze podávat v rámci více než jednoho programu, resp. uplatnitelnost způsobilých výdajů projektu je možná jen jednou. (Vilamová, 2004, s. 143) Následující podmínka vymezuje nezbytnost zachování rovných příležitostí a udržitelného rozvoje. V případě záruk a úvěrů určují datum pro uplatnění způsobilých výdajů jednotlivé výzvy. Mimo to se každý projekt váže na splnění kritérií přijatelnosti definovaných programem. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 20)

Žadatel je rovněž povinen vykázat za dané dokladované období dostatečné finanční zdraví (minimální rating C+ znamenající kladný hospodářský výsledek za poslední dvě období). Žadatel musí dále mít odpovídající a dotací podporovanou organizačně právní strukturu a splňovat podmínky drobného, malého anebo středního podniku. Navíc dokladuje své předchozí čerpání z dotačních titulů a dodržuje pravidla de minimis.

Proces výběru bere v potaz i další kritéria, na základě kterých může projekt získávat na atraktivitě. Řadí se sem poskytování pracovních příležitostí, synergie s dalšími projekty či podniky, inovační potenciál projektu, handicap založený na geografické poloze projektu, strategický ráz projektu a ovlivňování životního prostředí. (Vilamová, 2004, s. 142)



Obrázek 3 Schéma průběhu realizace projektu (Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace, 2009, s. 54)

5.2 Postup získání podpory

Postup vedoucí k získání podpory se skládá z 6 kroků. Jsou to krok 1 – Kvalitní podnikatelský záměr, krok 2 – Získání základních informací o možnostech podpory podnikatelského záměru, krok 3 – Zažádání o poskytnutí podpory a hodnocení projektu, krok 4 – Realizace projektu, krok 5 – Žádost o platbu dotace a kontrola na místě a krok 6 - Monitorování přínosu podpořeného projektu.

5.2.1 Kvalitní podnikatelský záměr

Společnost žádající o podporu musí mít zřetelnou představu o vykonávaném projektu, jeho realizaci a způsobu financování. Samozřejmě je vyžadován soulad s příslušným dotačním programem. (CzechInvest, ©1994–2012 B)

Podnikatelský záměr musí mít následující strukturu:

1. Identifikační údaje žadatele o podporu (název subjektu, sídlo, IČ, kontaktní osoba, charakteristika žadatele – předmět podnikání, historie, vlastnictví certifikátů; popis a udržitelnost projektu, atd.).
2. Podrobný popis projektu (charakteristika projektu včetně jeho souladu s upřednostňovaným programem, vymezení dosahovaných cílů, lidské zdroje zabezpečující realizaci projektu, vliv projektu na životní prostředí, popis nároků na implementaci nových metod jakosti).
3. Technická specifikace projektu (detailní specifikace parametrů nakupovaných strojů, SWOT analýza žadatele a projektu).
4. Časový harmonogram projektu (zahájení, ukončení a etapizace projektu),
5. Marketingová analýza (popis výrobku, marketingová strategie, popis trhu, včetně předpokládaného vývoje, představení hlavních konkurentů, zajištění odbytu a další).
6. Finanční analýza projektu (určení nákladů, výnosů a zdrojů financování, základní ekonomické ukazatele).
7. Závěr (shrnutí relevantních údajů). (*Pokyny pro žadatele a příjemce...*, 2011, s. 37-38)

5.2.2 Zažádání o poskytnutí podpory a hodnocení projektu

Žadatel nejprve podává tzv. registrační žádost prostřednictvím internetové aplikace eAccount. Tato žádost shrnuje nejdůležitější informace o projektu. Veškeré dokumenty zadávané do aplikace eAccount musí obsahovat elektronický podpis, jež je udělen příslušnou certifikační autoritou. Přijatelnost žádosti o dotaci, jakož i její formální stránka je posuzována agenturou Czechinvest. (*CzechInvest*, ©1994–2012 B) Jejím prostřednictvím dochází k posouzení souladu s programem a ekonomickému zhodnocení projektu, ale i žadatele podpory. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 49)

Informaci o tom, zda bude projekt podporován či nikoliv lze nalézt v aplikaci eAccount. V případě, že je registrační žádost přijata, stanoví Czechinvest datum pro vznik způsobilých výdajů projektu a lhůtu pro předložení plné žádosti. Ta musí obsahovat veškeré vyžadované náležitosti i přílohy. Kontrola její podoby probíhá stejným způsobem jako u registrační žádosti a její výsledky se nachází opět v eAccount. Správnost

a opodstatněnost plných žádostí vede k dalšímu vyhodnocování projektu, opačný případ znamená jejich zamítnutí. (*CzechInvest*, ©1994–2012 B). Před samotným hodnocením projektu se identifikují formální náležitosti žádostí. V případě formální nesprávnosti či neúplnosti, ať už registrační nebo plné žádosti, je žadatel vybídnut k jejímu doplnění eventuálně odstranění nedostatků. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 49)

Při zhotovování registrační žádosti se postupuje v několika krocích. Nejprve si žadatel založí master účet, který obsahuje základní informace typu název, sídlo, IČ nebo oblast podnikání. Dále se zadá projekt do aplikace eAccount. Kromě toho dochází ke zřízení elektronického podpisu. Následně se vyplní registrační žádost a finanční výkaz. V posledním kroku žadatelé zašlou rozvahu a výsledovku za poslední 2 uzavřená účetní období. Vyplňování plné žádosti je nepoměrně složitější. Nejdříve dojde k automatickému načtení údajů z registrační žádosti. Dále žadatelé představí podrobněji projekt. V této části se uvádí informace o místě realizace, rozpočtu nebo harmonogramu. Následující krok znamená definování horizontálních, monitorovacích a závazných ukazatelů. Žadatel je rovněž povinen odkrýt své závazky a vymezit finanční realizovatelnost celého projektu. Celý proces je zakončen vypracováním podnikatelského záměru. (Přichystal, 2008, s. 113-114)

Pro zachování transparentnosti a objektivnosti hodnocení projektů se využívají různé režimy hodnocení v závislosti na složitosti projektu a výši dotace. Režimy jsou následující:

- Projekty s nejnižší dotací a malým stupněm obtížnosti hodnotí projektový manažer (tzn. odborník agentury, jež se na příslušný program specializuje), jehož stanoviska bere v potaz řídicí orgán rozhodující o poskytnutí/zamítnutí dotace.
- Projekty středního rozsahu i složitosti jsou hodnoceny projektovým manažerem, externím expertem a tříčlennou komisí skládající se ze 2 zástupců Ministerstva průmyslu a obchodu a 1 zástupce agentury. O poskytnutí dotace rovněž rozhodne řídicí orgán.
- Projekty největšího rozsahu a nejnáročnější obtížnosti jsou hodnoceny projektovým manažerem, externím expertem a sedmičlennou komisí, v níž se ocitují představitelé podnikatelů, jiných ministerstev, vysokých škol, výzkumných institucí a další. V tomto případě je hodnotitelská komise řídicím orgánem. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 50)

5.2.3 Realizace projektu

Za největší problém v této fázi je považována situace, kdy žadatel začne projekt realizovat v okamžiku schválení registrační žádosti. Podstupuje tak riziko nechválení projektu v další fázi hodnocení a tím pádem neuplatnitelnost nákladů. (*CzechInvest*, ©1994-2012) Povinností úspěšného žadatele je dodržovat podmínky programu, ke kterým se přijetím dotace zaváže. Patří mezi ně například realizace projektu v souladu s podmínkami podpory, vedení účetnictví, volba dodavatelů podle předepsaných pravidel, zaopatření publicity projektu. (*Operační program Podnikání a inovace...*, s. 114–115)

5.2.4 Žádost o platbu dotace a kontrola

Nárok na proplacení dotace získá žadatel ve chvíli splnění podmínek a uhrazení způsobilých výdajů. Povinností příjemce je zažádat o proplacení dotace vždy do 4–6 měsíců po skončení etapy či projektu. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 51) K vyplacení dotace dochází zpětně na základě předložené žádosti o platbu buď po skončení etapy, nebo celého projektu. Tento typ žádosti se v agentuře zautorizuje, pokud nejsou identifikovány nedostatky, putuje na Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR k odsouhlasení a následnému proplacení. (*CzechInvest*, ©1994–2012 B) U žádosti o platbu podléhají kontrole věcné náležitosti, rozpočet projektu, úhrady faktur a časový harmonogram. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 51)

Kontroly se orientují na soulad deklarovaného stavu se stavem reálným, na předkládané doklady při žádosti o platbu, při změnách v projektu (harmonogram, rozpočet, místo realizace), na originály dokumentů jako jsou smlouvy, účetní doklady anebo na obhlídky přímo v místě uskutečňování projektu. (Přichystal, 2008, s. 143) Kontrola dodržování podmínek probíhá v místě realizace projektu dle zákona č. 320/2001 Sb. agenturou Czechinvest a MPO. Formou finančního a fyzického ověření se prokazuje soulad s podmínkami podepsanými žadatelem. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 52) U místních kontrol žadatel seznámí příslušný orgán zastoupený pověřenou osobou s organizací, následuje prohlídka místa a posouzení technické a účetní dokumentace. Výsledkem této kontroly je protokol hodnotící projekt, který obsahuje soupis závad a chybějící dokumentace včetně termínu, do kdy je příjemce podpory povinen nedostatky odstranit. (Přichystal, 2008, s. 144)

5.2.5 Monitorování přínosu podpořeného projektu

Projekty se monitorují jak v jejich samotném průběhu a tedy před vyplacením dotace, tak i po skončení jejich provedení. Monitoringem se u projektů dokumentuje pokrok v realizaci a naplnění indikátorů stanovených programem. (Přichystal, 2008, s. 142) Předkládané zprávy pak znamenají nejen samotnou kontrolu, ale i identifikaci možných problémů. Příjemce je povinen předkládat následující strukturu zpráv: průběžné čtvrtletní zprávy (shrnují příjmy a výdaje), etapové zprávy, závěrečná zpráva (po skončení projektu, vykazují se závazné indikátory), doplňující zprávy, monitorovací zprávy (hodnoty ukazatelů za příslušný rok). (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 53)

5.3 Nejčastější chyby žadatelů při podávání žádosti

Vypracování žádosti je obtížným a komplexním úkolem, kdy je pro samotnou akceptaci a tedy poskytnutí dotace či jiné formy finanční podpory nezbytné dodržet naprosto přesně jednotlivé kroky. Proto zde budou uvedeny nejčastější chyby žadatelů při podávání žádosti o dotaci:

- příprava projektu (volba nevhodného dotačního titulu, neadekvátní podnikatelský záměr, nenastudování nezbytných relevantních dokumentů či nepřehlednost finančního zajištění projektu),
- chyby při zakládání Master účtu (zkreslenost údajů, Master účet je založen příliš pozdě),
- chyby při podávání registrační žádosti (neodpovídající identifikační údaje žadatele, nepřesný odhad výdajů projektu a s tím související výše požadované dotace, nesoulad podnikatelského záměru s vyhlášenou výzvou, chybné vyplnění formuláře Finanční výkaz, nezahrnutí povinných příloh k žádosti nebo popis projektu je jen obecný),
- chyby při podávání plné žádosti (nedodržení termínu, nedostatečný popis projektu, podnikatelský záměr nezahrnuje informace nutné k hodnocení, nevyhovující podklady, nedodržení povinných ukazatelů aj.),
- chyby plynoucí z realizace projektu (nedodržování termínů, podmínek poskytnutí dotace, změna podnikatelské činnosti, neinformování o majetkoprávních změnách),
- nedodržení pravidel etapizace projektu,

- chyby ve způsobilosti výdajů (zahrnutí aktivace či již odepisovaného majetku do způsobilých výdajů),
- chyby ve výběru dodavatele (výběrové řízení není, příp. je vyhlášeno chybně, neakceptace lhůt zveřejnění inzerátu, některé dokumenty z výběrového řízení nejsou zaneseny do aplikace eAccount),
- chyby v monitoringu (monitorovací zprávy neakceptují stanovené lhůty),
- nedodržování metodik (zanedbání pravidel programu). (*CzechInvest*, ©2010)

6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ

Nejvyužívanějším hodnocením vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících rozvoj podniku je SWOT analýza. Její vhodné zpracování pomáhá společnosti rozklíčovat oblasti, ve kterých je úspěšná a naopak poukazuje na nepříliš kvalitně fungující celky. Mimo to se na základě této analýzy společnost dozví nejvýznamnější faktory svého okolí, jež zásadně působí na vnitřní procesy. Nutno podotknout, že i sebelepší zpracování SWOT analýzy nemusí ještě nezbytně znamenat úspěch pro podnik. Tyto informace je totiž potřeba nejen správně interpretovat, nýbrž i využít. V současné době se velmi rychle mění zejména vnější dynamické prostředí, s čímž souvisí i neustále se zvyšující požadavky zákazníků. Je proto potřeba neustále inovovat a snažit se předčit svou konkurenci.

6.1 SWOT analýza

SWOT analýzou se označuje jednoduchý nástroj pro stanovení podnikové strategie vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám. Tato metoda podává informace jak o silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (opportunities) a hrozbách (threats) jejího okolí. (Kozel, 2006, s. 39) Podle Blažkové (2007) poskytuje SWOT analýza informace, jež jsou prospěšné při hledání souladu mezi zdroji i schopnostmi podniku a konkurenčním prostředím či trhem, v němž se firma pohybuje.

Prostřednictvím SWOT analýzy se identifikuje současný stav podniku, což znamená, že se sumarizují základní faktory ovlivňující efektivnost marketingových aktivit a směřující k dosažení vytyčených cílů. Tato analýza tedy tvoří logický rámec zkoumající přednosti, slabiny, příležitosti a ohrožení, což ve svém důsledku vede i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. (Horáková, 2003, s. 46) Účelem SWOT analýzy je snaha o maximalizaci předností a příležitostí, eliminaci hrožících rizik a nedostatků. Ovšem jelikož se jedná o subjektivní hodnocení, kdy každá společnost hodnotí faktory jiným způsobem, mohou být výsledky zkreslující. Proto se běžně doporučuje využít i některou z dalších analýz. (Blažková, 2007, s. 159)

Jedná se o jednoduchou a účinnou pomůcku strategického plánování, která může efektivně napomáhat zejména v počáteční fázi projektové přípravy. Její kvalitní zpracování potom může významně ovlivnit výsledky a úspěch připravovaných projektů. Pomocí zřetelné identifikace jednotlivých oblastí (dimenzí) dochází k uspokojování předem stanovených

potřeb. Zkrátka je společnost schopna dosáhnout daného výsledku. Je rovněž nezbytné, aby se všechny 4 analyzované kategorie doplňovaly a vykazovaly totožné logické postupy. Až pak poskytuje SWOT analýza základ pro implementaci té správné strategie realizace projektů. (Marek a Kantor, 2009, s. 68) Při samotném sestavování se nejprve vyčlení faktory spadající do jednotlivých dimenzí. Následně se tyto faktory zařadí do matice. Většina autorů se přiklání k tomu, že se jako první analyzují slabé stránky a hrozby, teprve potom se přechází k identifikaci silných stránek a příležitostí. Je rovněž nezbytné posoudit významnost faktorů, včetně jejich vlivu na společnost. (Blažková, 2007, s. 159)

6.1.1 Vnitřní faktory

Existují tedy 2 druhy vnitřních faktorů, silné a slabé stránky. Prostřednictvím analýzy vnitřních podmínek lze určit faktory, jež mohou mít výrazný vliv na budoucí úspěchy nebo případné nezdary. Cílem manažerů je kriticky a co nejpřesněji vymezit a následně využít silné stránky. Naproti tomu problémy chápané jako slabé stránky se snaží negovat. (Horáková, 2003, s. 42) Pozitivní rysy mající vliv při promýšlení projektu se označují jako silné stránky. Ty se dělí dle svého původu na technické, přírodní či lidské. Řadí se sem kvalita průmyslu, přírodní a lidské zdroje, vzdělanost zaměstnanců, infrastruktura aj. Pro zřetelnou identifikaci předností se hledají odpovědi na otázky typu: Jaké jsou výhody společnosti? Co je vykonáváno dobře? Jaké zdroje se dají použít? Slabými stránkami se potom označují nedostatky fungující špatně, nefungující vůbec či prvky mající potenciál fungovat lépe. I pro vymezení slabých stránek nám mohou pomoci otázky jako např.: Co je potřeba zlepšit? Co nefunguje? Čemu je potřeba se vyhnout? (Marek a Kantor, 2009, s. 68)

6.1.2 Vnější faktory

Příležitosti a ohrožení ve značné míře ovlivňují organizační strukturu a vnitřní procesy, přičemž neberou v potaz postavení podniku. Intenzita jejich vlivu závisí především na odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Zásadním problémem podniku při určování příležitostí a hrozeb je ta skutečnost, že je ve valné většině případů nelze ovlivnit. Ovšem lze je zhodnotit, zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, omezení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Vnější faktory jsou úzce spjaty s aktivitami konkurence. (Horáková, 2003, s. 44) Příležitosti zohledňují možnosti, které se používají k překonání slabých a rozvíjení silných stránek. Reagují na ekonomický rozmach, změny v oblasti životního prostředí, struktury trhu, technologický rozvoj či rozvoj lidského potenciálu nebo vládní zásahy. Naproti tomu jsou rizika takové faktory, které omezují růst příležitostí či

brání změnám. Jejich existencí se stává dosažení rozvoje v daném sektoru přinejmenším obtížné či méně pravděpodobné. (Marek a Kantor, 2009, s. 68)

Dle Horákové (2003) navíc nestačí zkoumat silné a slabé stránky odděleně od příležitostí a hrozeb, nýbrž je důležité:

- exaktní vymezení faktorů včetně jejich vzájemných souvislostí,
- analyzování silných a slabých stránek i se strategickým vztahem k příležitostem a ohrožením (kromě samotné příležitosti musí totiž mít podnik i schopnosti a zdroje k tomu, aby byl schopen ji využít),
- optimální sjednocení a využití vztahu vnitřních a vnějších podmínek,
- postihnout rizika, jež příležitosti přinášejí.

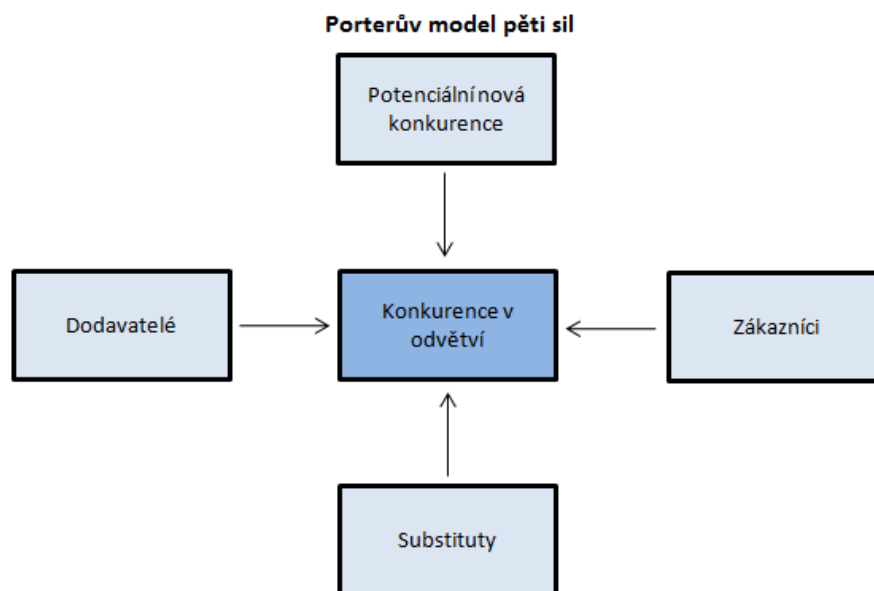
6.2 Odvětvová a konkurenční analýza

Konkurenčním postavením lze chápat jakýsi obraz toho, do jaké míry je společnost schopna uspokojit zákazníka výrobkem nebo službou na trhu. K jejímu hodnocení dochází většinou formou srovnávání vymezených identifikátorů s rivaly v odvětví. Ze všeho nejdříve společnost vytipuje faktory, na jejichž základě bude konkurenční síla změřena. Za tyto faktory se považuje kupříkladu image a finanční situace podniku, kvalita výrobku, jeho design, distribuční cesty atd. V následném kroku dochází k posouzení samotné firmy a stěžejních konkurentů právě na základě zvolených faktorů. (Horáková, 2003, s. 56–57) Kozák a Staňková (2008) definují tyto základní otázky vedoucí k poznání konkurence: Kdo jsou naši hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich cíle a strategie? V čem se skrývají jejich přednosti a slabiny? Jak budou v té či oné situaci pravděpodobně reagovat? Poslední a zřejmě nejdůležitější část znamená správnou interpretaci zjištěných hodnot. (Horáková, 2003, s. 56)

Informace o konkurentech se dají získat od lidí obchodujících s nimi, od zaměstnanců konkurence, z veřejně publikovaných zdrojů nebo formou pozorování. Firma má z konkurentů i strategické výhody typu růst celkové poptávky, podílení se na nákladech vývoje, snižování antitrustového rizika, navíc nutí k diferenciaci. (Kozák, Staňková, 2008, s. 60–62) Vodáček a Vodáčková uvádí ve své publikaci “Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii“ z roku 2004 tři možnosti, jak se vyrovnat s konkurencí. Tu lze podle těchto autorů buď přemoci, žít s ní v míru anebo s ní

spolupracovat. Takže pro docílení podnikatelského úspěchu nejde jen o to zabránit konfliktům s konkurenty, ale velmi často se vyplácí navázat s nimi určitý druh spolupráce.

Analýza okolního prostředí je nezbytná zejména k rozpoznávání působících vlivů, což vede k možnosti budovat proces výběru a implementace podnikové strategie. Porter stanovil ve své teorii hlavní síly odvětví určující chování konkurentů (viz. Obrázek 3). (Košťan, Šuleř, 2002, s. 33) Úhrnným působením těchto sil jsou stanoveny dispozice k dosažení zisku v odvětví. Hlavní snahou podnikatelského subjektu se rozumí nalezení postavení v odvětví, které pro podnik znamená schopnost čelit konkurenčním silám nebo je dokonce obrátit ve svůj prospěch. (Mikoláš, 2005, s. 69)



Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví (Mikoláš, 2005, s. 69)

Za bariéry vstupu se považují vysoké kapitálové vstupy, omezený přístup k distribučním kanálům, legislativa, silná image výrobku nebo výzkumná základna. Silou dodavatelů se chápe image dodavatelů, vysoké náklady související se změnou dodavatele nebo jejich koncentrace. (Košťan a Šuleř, 2002, s. 43) Sílu zákazníků určuje jejich počet, koncentrace, různorodost produktů, citlivost odběratelů na jakost produktu. Nebezpečí nahrazování stávající výrobky substituty hrozí zejména, pokud se cena a kvalita substitutu zlepšují v porovnání se stávajícími produkty a pokud je snadný přechod k substitutům. (Mikoláš, 2005, s. 70) Podle Košťana a Šuleře (2002) působí na intenzitu konkurence v odvětví vysoké fixní náklady, pomalý růst trhu, rovnováha mezi silou a velikostí konkurentů, výrobová homogennost či nadbytek výrobních kapacit.

6.3 Finanční analýza

Podle Pavelkové a Knápkové (2005) by měl konkurenčně schopný podnik zohledňovat přání a potřeby svých zákazníků, hledat účinné a ekologicky šetrné výrobní postupy, měl by usilovat o uspokojení všech, kteří jsou v nějaké podobě spjati s danou společností. Jednotlivé skupiny potom hodnotí pochopitelně výkonnost podniku z jiného hlediska. Kupříkladu vlastník je zainteresovaný na návratnosti prostředků vložených do podnikání, zákazník se orientuje na uspokojování svých požadavků (platební podmínky, cena aj.), dodavatelé a banky hodnotí schopnost podniku splácet své závazky, zaměstnanec zajímá výše mzdy a případně pracovní podmínky, stát zase oceňuje schopnost platit daně.

Pomocí horizontální a vertikální analýzy se identifikují podstatné momenty ve vývoji finanční situace na pozadí událostí v hospodářském prostředí a v životě podniku. Podstata horizontální a vertikální analýzy spočívá především v rozboru minulého vývoje finanční situace, určení jeho příčin a snahou učinit závěry o možných vyhlídkách finanční situace podniku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 147) Horizontální analýza se nejčastěji využívá pro kvantifikaci meziročních změn. Pokud se zjišťují procentní změny jednotlivých položek bilance oproti minulým letům, hovoříme o tzv. indexu. Změny jednotlivých položek v absolutních číslech se potom označují jako difference. Prostřednictvím vertikální analýzy se na jednotlivé položky finančních výkazů nahlíží ve vztahu k nějaké veličině. Např. u rozvahy se za tuto veličinu nejčastěji volí bilanční suma a jednotlivé položky rozvahy (zásoby, pohledávky, finanční majetek, ale i oběžná aktiva) potom reflektují procentní podíl vzhledem k bilanční sumě. (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 12)

Při finančním řízení je nezbytné respektovat některé cíle. Pro samotné založení a další rozvoj podniku je základním krokem získat dostatek finančních zdrojů. Dále musí být optimálně zvolena finanční struktura, což znamená, že by se měl podnik snažit o správný poměr mezi majetkem a kapitálem. Mimo to je třeba řídit oběžný majetek tak, aby byla zachována dostatečná, ovšem na druhou stranu přiměřená likvidita. Rovněž jsou nevyhnutelné finanční rozborů účinnosti investic. Za další cíl se považuje rozdělování zisku, přičemž musí být brán zřetel na daňovou politiku státu. Kromě finanční analýzy činnosti podniku je vhodné mít i budoucí představu o externích zdrojích financování. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, musí společnost mít pod kontrolou likviditu, rentabilitu, solventnost a zadluženost. (Zámečník, 2007, s. 105–106)

6.3.1 Analýza aktivity

Prostřednictvím této skupiny ukazatelů se měří schopnost managementu podniku využívat vložené prostředky. Je nutné posuzovat stav a vývoj těchto ukazatelů ve vztahu k odvětví, poněvadž jsou hodnoty příznačné pro každé odvětví. (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 33) Ukazatele obratu se vyskytují, buď ve formě obratovosti znamenající kolikrát za rok se daná položka použije při podnikání, anebo v podobě doby obratu představující počet dní, za jakou se položka obrátí. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 31)

6.3.2 Analýza likvidity

Likviditou se rozumí okamžitá schopnost podniku uhradit splatné závazky. Funguje jako měřítko okamžité nebo krátkodobé solventnosti. (Zámečnick, 2007, s. 106) Ukazatelé likvidity se orientují na poměřování toho, čím je možno platit (čítatel) s tím, co je nezbytné zaplatit (jmenovatel). Za nejlíkvídnější jsou považovány peníze v hotovosti a na běžných účtech, naopak nejméně líkvídní složkou je dlouhodobý majetek. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 29) Líkvídita závisí na schopnosti podniku inkasovat své pohledávky, prodat v případě nutnosti své zásoby, či zda společnost disponuje prodejnými výrobky. (Dluhošová, 2006, s. 79)

6.3.3 Analýza rentability

Dle Kislingerové a Hnilici (2005) se jedná o nejsledovanější ukazatele, jejichž úkolem je zhodnocovat efekt dosažený vloženým kapitálem. Rentabilita tedy slouží k posuzování schopnosti firmy produkovat nové zdroje a dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu. (Zámečnick, 2007, s. 107) V čítateli zlomku se může nacházet EBIT, zisk před zdaněním, čistý zisk anebo ostatní formy zisku. Do jmenovatele se uvádí celkový vložený kapitál, vlastní kapitál, tržby, náklady aj. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 26)

6.3.4 Analýza zadluženosti

Poukazuje na fakt, že podniky využívají na financování svých činností i cizí zdroje (dluhy) představující určitá rizika. (Zámečnick, 2007, s. 107) Ovšem určitá míra zadlužení je pro podnik prospěšná. Analýza zadluženosti osvětluje rozsah a zdroje financování podnikových aktiv. Nejužívanějšími ukazateli v této oblasti jsou celková zadluženost vyjádřená podílem cizích zdrojů a aktiv a míra zadluženosti určená podílem cizích zdrojů a vlastního kapitálu. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 26–27)

Mimo těchto poměrových ukazatelů se ještě využívají ukazatele kapitálové trhu (P/E ratio, dividendový výnos), další ukazatele (přidaná hodnota), souhrnné ukazatele (Z – skóre, Indexy IN) či soustavy poměrových ukazatelů (DuPontův rozklad). Za slabiny finanční analýzy se všeobecně považuje vypovídací schopnost účetních výkazů, orientace na historické účetnictví nebo vliv inflace. Právě proto se v čím dál větší míře objevují moderní měřítka výkonnosti podniku, jako jsou čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, tržní přidaná hodnota (MVA), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a další. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 33–47)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Obchodní firma:	XY s.r.o.
Sídlo:	Jihomoravský kraj
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	1. 1. 2000
Statutární orgán – jednatel:	Jan Novák
Základní kapitál:	200 tis. Kč (<i>Justice.cz</i> , ©2003)



Obrázek 5 Sídlo společnosti XY s.r.o. (XY s.r.o., 2012)

7.1 Stručná charakteristika

Společnost XY s.r.o. je malým podnikem. V současné době společnost zaměstnává 17 zaměstnanců, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Od svého vzniku se firma zabývá výrobou a zpracováním plastových výrobků. Společnost svou strategií hodlá udržet dostatek pracovních míst. Její snahou je hledání dalších výrobních možností pro zaměstnávání pracovníků, které byla nucena v minulosti propustit. Dojde jak k rozšíření pracovní náplně společnosti, tak samozřejmě i k navýšení zisku. Firma je ve 100% vlastnictví fyzické osoby žijící ve stejné obci jako je místo podnikání firmy. Na firmu ani na majitele se nevztahují ekonomické nebo jiné problémy. (XY s.r.o., 2012)

7.2 Předmět podnikání

Hlavní současný předmět podnikání společnosti představuje výroba ostatních plastových výrobků patřící do CZ NACE 222. Hlavním výrobním programem je výroba a opracování plastových výrobků, převážně pro automobilový průmysl. Mimo to se společnost zabývá především balicí činností.

Klasifikace všech ekonomických činností společnosti:

222000:	Výroba plastových výrobků
222900:	Výroba ostatních plastových výrobků
110100:	Destilace, rektifikace a míchání lihovin
461000:	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
469000:	Nespecializovaný velkoobchod
477800:	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
494100:	Silniční nákladní doprava
829200:	Balicí činnosti (<i>Administrativní registr ekonomických subjektů</i> , ©2012)

Předmětem realizace projektu je pořízení revoluční technologie ke zpracovávání odpadových plastů pro výrobu prvků využívaných ve stavebnictví. Bude tak rozšířena výrobní činnost společnosti. Výstupy projektu budou směřovat do CZ NACE 222000.

7.3 Stručná historie a současnost

Firma XY s.r.o. vznikla v květnu roku 2000. Už od začátku svého působení je hlavním cílem firmy zaměstnávat osoby znevýhodněné na trhu práce, především částečně invalidní důchodce. Proto byla na základě dohody s příslušným Úřadem práce v říjnu téhož roku zřízena chráněná dílna. Zde bylo zaměstnáno prvních 24 osob se změněnou pracovní schopností. (XY s.r.o., 2012)

Stěžejním dodavatelem a současně odběratelem zboží byla v letech 2003–2008 společnost A & B s.r.o., pro kterou došlo k rozšíření provozu až na téměř 40 zaměstnanců. Společnost XY s.r.o. byla nucena z kapacitních důvodů přesunout provoz do nových prostor. Proto management firmy začal uvažovat o zbudování nových prostor a přesunutí výroby včetně zázemí, což se podařilo uskutečnit v roce 2009. V tomto roce došlo k přestěhování do nové výrobní haly. Z důvodu celosvětové ekonomické krize v roce 2008 však region opustil

největší odběratel a společnost byla nucena omezit výrobu, propustit zaměstnance a hledat dalšího partnera. Toho se podařilo najít a firma s tímto partnerem spolupracuje dodnes. (XY s.r.o., 2012)

V průběhu spolupráce se firma výrobou, opracováním a balením plastových dílů podílela na přibližně osmi různých projektech. Především to bylo opracování plastových částí palubní desky a středového tunelu pro automobily Porsche. Úkolem společnosti bylo navrtat tyto díly pomocí ručních vrtaček na přesně určených místech, zabrousit pomocí smirkového papíru otřepy po vrtání a další přesně označené plochy, pomocí stlačeného vzduchu očistit celý opracovávaný díl, polepit stanovené části maskovací páskou a nakonec vše zabalit do boxů a připravit k expedici. Dalším zásadním projektem bylo opracování dílů pro automobily Land Rover, kdy se podobným způsobem vrtají, čistí a maskují určené plastové části dveří. Spolupráce na tomto projektu trvá doposud. V neposlední řadě pak firma skládá a balí díly pro automobilku Audi. (XY s.r.o., 2012)

7.4 Systém rozvoje lidských zdrojů žadatele

Společnost XY s.r.o. dlouhodobě zaměstnává znevýhodněné osoby na trhu práce. U společnosti je navíc patrná starostlivost a péče o veškeré své zaměstnance. Ti jí to potom vrací v podobě výkonnosti a pracovního nasazení. Společnost si tak velmi dobře uvědomuje, že cesta k úspěchu a rozvoji vede právě přes kvalitní a spokojené zaměstnance.

Systém vzdělávání je ve společnosti zaveden od jejího vzniku. V případě potřeby (výroba nových typů výrobků) dochází ke školení zaměstnanců. Takže společnost podporuje kromě prvotního zaškolení při nástupu do zaměstnání i další vzdělávání a prohlubování kvalifikace svých pracovníků. Tím je zabezpečen nejen jejich profesní růst, ale i rozvoj společnosti.

Zaměstnanci jsou motivováni a odměňováni na základě vnitřního mzdového systému společnosti. Základní složka mzdy zaměstnanců vychází z místních specifik trhu práce a tržních mezd. Kromě toho dochází k odměňování zaměstnanců formou prémie, která se odvíjí od hodnocení jejich výkonnosti. Ve společnosti panuje pracovní pohoda a téměř rodinná atmosféra.

8 KOMPLETNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ

V následující kapitole bude nejprve představeno odvětví, jež je hlavní náplní podnikání společnosti. Navíc je rovněž předmět žádosti o dotaci (pořizované výrobní zařízení), určen na výrobu stavebních prvků z odpadových plastů, součástí tohoto odvětví. Následně bude vymezena potenciální konkurence pro společnost XY s.r.o. Navazující podrobnou analýzou budu poukázáno na to, v čem společnost vyniká, ale samozřejmě bude upozorněno i na prvky, které by bylo třeba zdokonalit. Cílem finanční analýzy bude dokázat zdraví podniku a zhodnotit blíže jednotlivé položky. Poněvadž i finanční stabilita je nezbytná při předkládání žádostí o dotace či další formy financování z EU.

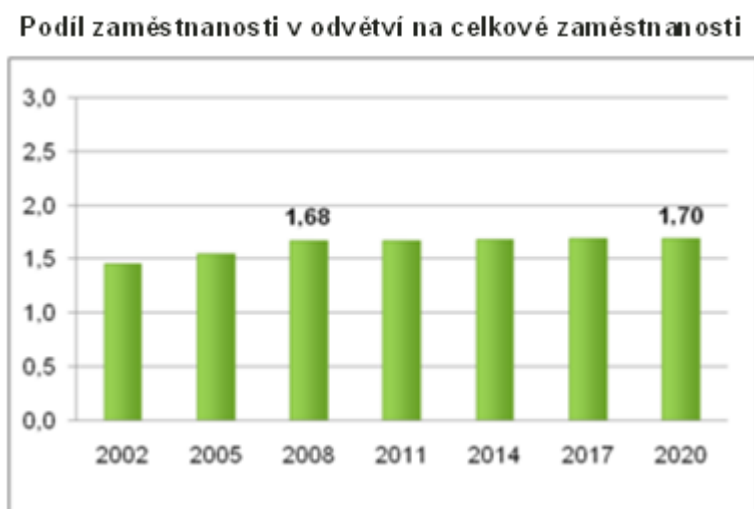
8.1 Odvětvová analýza

Odvětví CZ NACE 22 nesoucí název Výroba pryžových a plastových výrobků je součástí zpracovatelského průmyslu. Tato část průmyslu je jedním z nejvýznamnějších zdrojů tvorby hrubého domácího produktu. Útlum většiny z 24 odvětvových ekonomických činností zpracovatelského průmyslu v roce 2009 poukazuje na dopady hospodářské krize, která zasáhla i tento průmysl. Ta znamenala výrazný pokles zahraničních investic. Ovšem již v dalším roce (2010) byla nastalá situace optimističtější a zpracovatelský průmysl se opět začal pomalu vracet do nastolených trendů, i když prozatím nedosahoval čísel z roku 2007. Při srovnání jednotlivých kritérií se výroba plastů a pryží řadí na 5. – 6. místo, co se významnosti týče. Za lídry zpracovatelského průmyslu se považuje zejména CZ NACE 29 Výroba motorových vozidel, příp. výroba strojů či kovových konstrukcí.

Výroba pryžových a plastových výrobků skýtá celou řadu vyráběných produktů. Jsou jimi pryžové pláště, duše, pneumatiky, obaly, desky, roury, hadice, dopravníkové pásy, hygienické výrobky, školní, kancelářské a kuchyňské potřeby, výrobky pro stavebnictví (střešní tašky, poklapy, chodníkové dlažby, okna, dveře, okapy, podlahové krytiny) ap. Výroba plastových výrobků zabírá asi 60 % ze skupiny CZ NACE 22, výroba pryžových výrobků potom zbylých 40 %.

Výroba plastů a gumárenských výrobků patří v 21. století k jedněm z nejrychleji rostoucích odvětví. Je to dáno zejména zvyšující se poptávkou po těchto materiálech ze stavebnictví (inženýrské sítě), z automobilového průmyslu (pneumatiky, interiéry vozů), z elektrotechnického průmyslu (spotřební elektronika), ale i z dalších odvětví. Plastové

materiály jsou čím dál hojněji využívány na úkor materiálů tradičních (dřevo, kovy, atd.). Následující obrázek zachycuje zaměstnanost v tomto odvětví.



Obrázek 6 Podíl zaměstnanosti výroby plastových a pryžových výrobků na celkové zaměstnanosti ČR (Budoucnost profesí, ©2012)

Z předešlého obrázku je patrné, že právě v důsledku rostoucí poptávky vzniklo v odvětví několik tisíc nových pracovních míst. Podíl pracovníků zaměstnaných v tomto oboru na celkové zaměstnanosti se zvýšil od přelomu století do současnosti zhruba o 20 %. Hospodářská krize přibrzdila tempo rozvoje zpracování plastů v ČR, no i tak se z dlouhodobé perspektivy předpokládá mírný nárůst odvětví na celkové zaměstnanosti. Nutno podotknout, že v zemích EU-15 nebyl zaznamenán stejný trend, jelikož ve sledovaných letech mírně poklesl podíl osob pracujících v plastikářské oblasti oproti dalším odvětvím.

Vývoj tržeb je jedním z nejvýznamnějších ekonomických ukazatelů naznačující rozvoj daného sektoru. Tržby CZ NACE 22 jsou zachyceny v níže uvedené tabulce 2.

Tabulka 2 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2006–2010 (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010, 2011, s. 125)

(tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
CZ NACE 22.1	82 915 382	85 564 704	76 259 158	64 036 669	75 787 948
CZ NACE 22.2	119 583 073	138 160 864	132 699 783	107 788 387	117 505 076
CZ NACE 22	202 498 455	223 725 568	208 958 941	171 825 056	193 293 024
meziroční index	X	110,5	93,4	82,2	112,5

Z tabulky se dá usoudit, že na tržbách CZ NACE 22 se ve větší míře podílejí plasty. Tento podíl se ve sledovaných letech pohybuje okolo 60 %, přičemž nejvýraznější rozdíl mezi tržbami plastových a gumárenských výrobků lze zaznamenat v roce 2008, kdy se plasty vyšplhaly na 63,5 %. Mimo to se vývoj celkových tržeb zastavuje v letech 2008 a 2009 právě z důvodu výše zmiňované hospodářské krize. Pokles v roce 2008 je způsoben poklesem tržeb za prodej pryžových výrobků ve výši téměř 11 % a poklesem tržeb z prodeje plastových výrobků v hodnotě zhruba 4 %. Prohloubení krize a tím pádem celkové snížení tržeb v roce 2009 je ještě markantnější a představuje oproti roku předešlému snížení o dalších 18 %. Rok 2010 představuje postupné oživení sektoru a navyšování celkových tržeb. I tak při srovnání roku 2007, tedy roku nejúspěšnějšího s rokem reprezentujícím pokus o dosahování podobných met (2010), vyjde ztráta ve výši 14 %. Při tak velkém objemu tržeb se jednoznačně jedná o obrovský propad. Nicméně je jasné, že není možné dosahovat okamžitě po jakési revitalizaci celého hospodářství vydobytých pozic. Navíc růst tržeb pokračoval i v roce 2011, jelikož v období leden-srpen vzrostly oproti stejnému období 2010 o 14 %.

Co se týká produktivity práce v odvětví, tak ta je ve srovnání s evropskou sedmadvacátkou téměř poloviční. Ovšem tuto nelichotivou bilanci je potřeba brát s ohledem na to, že v porovnání s dalšími odvětvími v ČR je na tom výroba plastů a pryží nadprůměrně. Navíc produktivita práce v posledních letech strmě stoupá, což se o ostatních zemích EU říci nedá. Takže postupné vyrovnávání produktivity by mělo v následujících letech vést až k dosažení evropské úrovně. (*Budoucnost profesí*, ©2012)

Vývoj zahraničního obchodu se zbožím z pryže a z plastů zachycuje následující tabulka.

Tabulka 3 Zahraniční obchod s výrobky CZ NACE 22 v letech 2009–2010 (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010, 2011, s. 128)

(mil. Kč)	Rok 2009			Rok 2010		
	Dovoz	Vývoz	Saldo	Dovoz	Vývoz	Saldo
CZ NACE 22.1	30 492,8	48 177,3	17 684,5	36 049,6	59 357,9	23 308,3
CZ NACE 22.2	66 260,5	52 277,5	-13 983,0	76 270,7	59 793,8	-16 476,9
CZ NACE 22	96 753,3	100 454,8	3 701,5	112 320,3	119 151,7	6 831,4

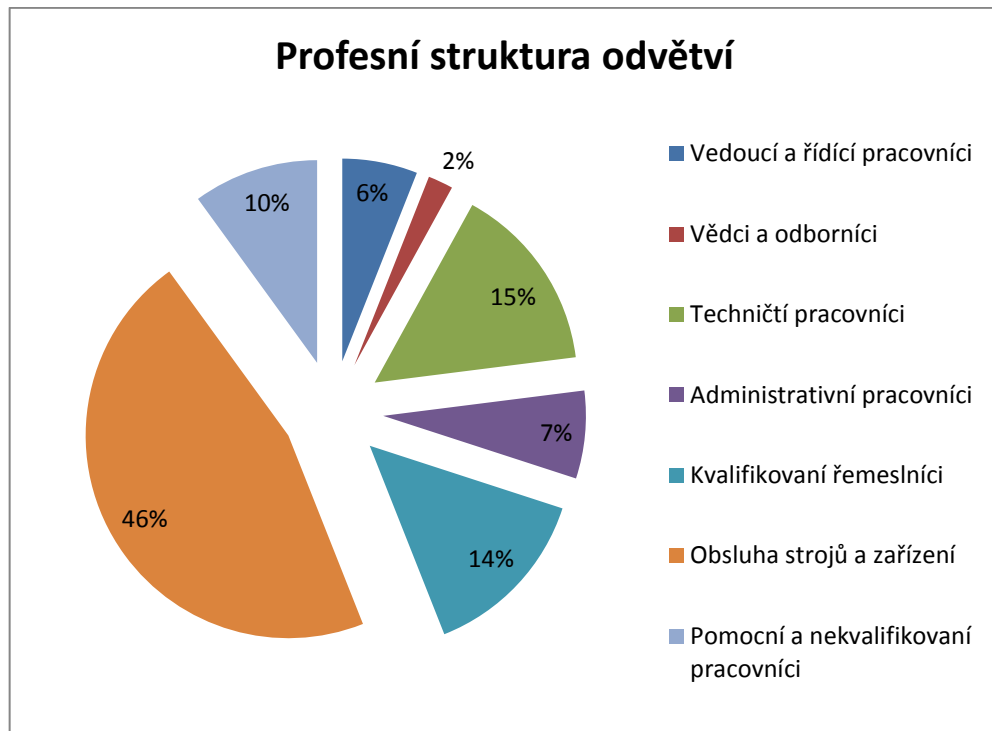
Charakteristickým rysem odvětví se na první pohled jeví fakt, že v gumárenství vývoz převyšuje dovoz, což má za následek kladné saldo. Naopak plastikářství se vyznačuje saldem záporným a dovoz tedy přesahuje vývoz. Navzdory tomu se saldo v obou

pozorovaných letech dostává do kladných hodnot. Celkový dovoz vzrostl od roku 2009 do roku 2010 o více než 16 %, vývoz potom o 18,6 %. Výsledkem je téměř 85 % nárůst salda. Jelikož saldo v CZ NACE 22.2 zaznamenalo meziroční snížení, je tento nárůst způsoben zvýšením rozdílu mezi vývozem a dovozem u prodeje pryžových výrobků. Takže z předešlého konstatování lze odvodit tendence k rychlejšímu zvyšování importu plastových výrobků ve srovnání s jejich vývozem, naproti tomu u pryží roste obrat v kladném směru a vývoz tedy převyšuje dovoz v čím dál větší míře. Co se týká prvního pololetí roku 2011, tak celkový export stoupl oproti stejnému období roku 2010 o 16,7 %, dovoz potom o 15,8 %, což činilo 16,2 % nárůst obratu.

Dalším zajímavým hlediskem pro hodnocení je vzdělanostní struktura zaměstnanců působících v tom či onom oboru. Charakteristickým znakem analyzovaného odvětví je i přes využívání moderních technologií zaměření se na méně náročné práce při výrobě součástek pro další odvětví. Proto společnosti zaměstnávají menší množství vysokoškolsky vzdělaných lidí a prim zde hrají zejména pracovníci se středoškolským vzděláním. (*Budoucnost profesí*, ©2012)

Mezi ČR a EU jsou zřejmé rozdíly ve vzdělanostní struktuře sledovaného odvětví (Výroba pryžových a plastových výrobků). U nás je v tomto oboru zaměstnáno daleko více pracovníků s ukončeným středoškolským vzděláním, a to nejen na úkor vysokoškoláků, ale i osob se základním vzděláním. Oproti EU, kde tento podíl skýtá 50 %, resp. 58 %, se jedná v ČR o více než 80 %. Nejvyspělejší státy EU, jakož i celá evropská sedmadvacítka zaměstnávala ke konci minulé dekády zhruba trojnásobek zaměstnanců bez maturity či výučního listu v porovnání s ČR. Rovněž procento zaměstnávání osob s vysokoškolským titulem je cca třikrát větší. Je pravdou, že jak u ČR, EU-15, tak i u EU-27 roste množství osob s ukončeným středoškolským vzděláním pracujících v odvětví velmi podobně. Ani rozdíly v ubývajících procentech zaměstnanců se základním vzděláním nejsou nikterak závažné, kdy se jedná řádově o několik procent. Ovšem v ČR jsou tito zaměstnanci nahrazováni osobami se středoškolským vzděláním, kdežto v Evropě je trendem mimo získávání dalších středoškoláků i orientace na zaměstnance s vysokoškolským titulem. Pochopitelně nelze tvrdit, že pozici na obsluhu strojů zaujme inženýr, jde spíše o postupné přeskupování zaměstnanců.

Prostřednictvím profesní struktury odvětví se určuje uplatnitelnost pracovníků v daném oboru a navíc se na jejím základě dá vymezit míra odbornosti daného odvětví. Následující obrázek zachycuje strukturu jednotlivých typů profesí ve sledovaném odvětví.



Obrázek 7 Profesní struktura odvětví Výroba plastových a pryžových výrobků (Budoucnost profesí, ©2012)

Největší podíl zaměstnanců v odvětví skýtá obsluha strojů a zařízení, což dokladuje vysoký stupeň automatizace odvětví. Avšak je pravdou, že se tento podíl od roku 2000 snižuje a tím pádem se dostává na úroveň EU-27. Rovněž rostoucí procento nekvalifikovaných a pomocných pracovníků sblížuje profesní strukturu odvětví s úrovní ostatních členů EU. Největší rozdíl zůstává v zaměstnávání vědců, kdy evropská sedmadvacítka jich do odvětví přivádí ve více než dvojnásobné míře. Rovněž vedoucích a řídicích pracovníků je v tomto odvětví v ČR méně, a to zhruba o třetinu. Oproti tomu nárůst technicky zaměřených zaměstnanců je v porovnání s rivaly v EU o něco vyšší, zejména potom mezi léty 2002 – 2010.

8.1.1 Závěry odvětvové analýzy

Jak bylo výše zmíněno, odvětví plastových a pryžových výrobků je jistě do budoucna velmi perspektivní. Je pravdou, že je jeho vývoj do značné míry závislý na vývoji dalších odvětví, pro které slouží jako dodavatel určitých součástí a výrobků. Pryž je pochopitelně nejvíce zainteresována na automobilovém průmyslu, plasty potom ovlivňuje zejména stavebnictví, strojírenství a elektrotechnický průmysl. Dá se říci, že odvětví překonalo recesi a ve všech významných ukazatelích vykazuje příznivých hodnot. Současná situace na evropských trzích nabádá k tomu, že se dá budoucnost asi jen těžko předvídat. Snad

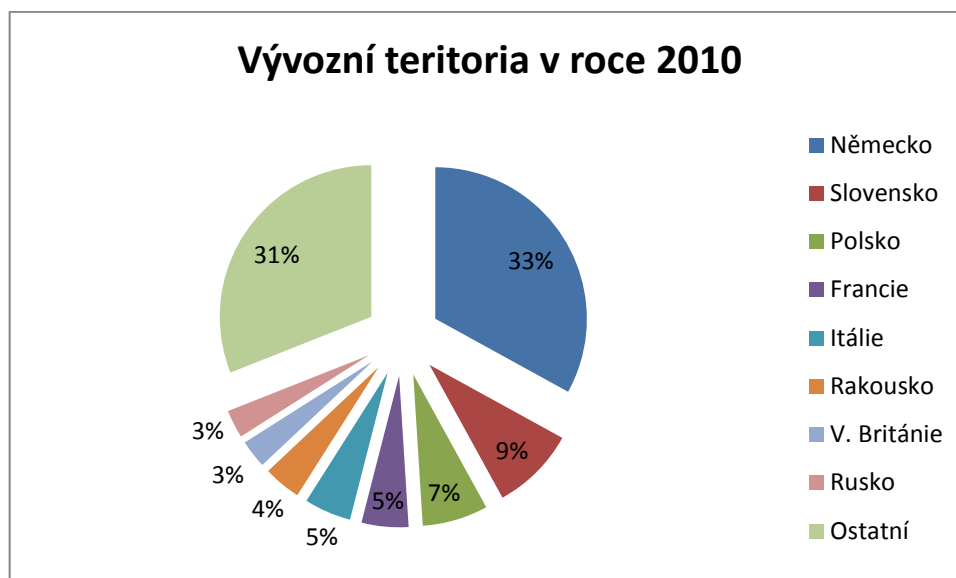
nebude mít velký vliv na Evropskou unii případné odstoupení Řecka z Eurozóny. Nicméně i takovéto události mohou pochopitelně do značné míry ovlivnit vývoj leckterého odvětví. Dá se tedy usoudit, že plasty jsou materiálem budoucnosti a jejich hojně využívání bude i nadále pokračovat. Pro společnost to znamená možnost uplatnění se na tomto trhu díky orientaci na nový typ produktu.

Dále se předpokládá mírný růst podílu zaměstnanosti v tomto odvětví na celkové zaměstnanosti. Zejména potom je obor lákavý pro pracovníky se středním odborným vzděláním, jejichž procento zaměstnávání zde převyšuje 80 %. Nicméně tento poměr by se mohl do budoucna přeměnit ve prospěch vysokoškolsky vzdělaných lidí, jelikož jejich procento na celkové populaci stoupá a tím pádem jsou tyto osoby čím dál častěji ochotné zaujmout i pozici ne tak úplně odpovídající jejich kvalifikaci. Dále budou určitě nevyhnutelné technologické změny ve výrobě plastů. Ty mohou zlepšit funkční vlastnosti výrobků. Z předchozí analýzy vyplývá, že české plastikářství a gumárenství nespolupracuje s dostatečným počtem inženýrů a vědců, což by mohlo konkurenceschopnost perspektivního odvětví oslabit.

8.2 Vymezení potenciální konkurence

Konkurence v tomto odvětví je samozřejmě velmi silná. Z dlouhodobého hlediska je nejsilnější oblastí na trhu kraj Zlínský, následovaný Středočeským, Libereckým a Jihomoravským krajem. V gumárenském průmyslu se právem za největšího hráče považuje společnost Barum Continental. Rovněž další významný podnik Mitas a.s. leží ve Zlínském kraji. Obě tyto společnosti navíc avizovaly rozšiřování svých kapacit výstavbou dalších výrobních hal. Ve výrobě plastů se nenachází podniky s tak dominantním postavením. Lídry jsou zejména Fatra, s.r.o., Gumotex, a.s., Cadence Innovation a další. Jen těžko se totiž dá v současné době omezovat potenciální konkurence na oblast států a už vůbec ne potom na rozmezí krajů.

Pro představu jsou níže uvedeny nejvýznamnější státy, do kterých se plastové a pryžové výrobky vyvázejí, čili nejfrekventovanější trhy.



Obrázek 8 Cílové státy pro vývoz gumárenských a plastových výrobků za rok 2010 (*Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010, 2011, s. 129*)

Lze tedy konstatovat, že nejvíce se výrobky CZ NACE 22 vyvážejí do Německa. Je to zcela pochopitelné, protože naše ekonomika je na Německu velmi závislá. Náš západní soused se jistě vyskytuje na předních příčkách co se dovozu, ale i vývozu týče u většiny odvětví. Na dalších pozicích se kromě ostatních států (USA aj.), do kterých se vyváží jedna třetina produkce, nacházejí zejména státy Eurozóny. Patrná je hlavně provázanost českého trhu s trhem polským a slovenským.

Nyní bude představena konkurence v oblasti výroby plastových výrobků. Těchto výrobců se dá najít celá řada. Za největšího konkurenta lze považovat společnost Fatra, a.s. Ta patří mezi významné světové producenty plastů (PVC, PO, PP a PET). Zapojováním moderních technologií zpracování plastů se této společnosti daří pronikat i na zahraniční trhy, kde končí zhruba polovina její produkce. Rozsah sortimentu tohoto gigantu je enormní. Mimo jiné se jedná o výrobu PVC granulátů (profily, hadičky, trubky, izolace kabelů), autokobereček, zástěrek, těsnění, podlahových krytin, hydroizolace, fotovoltaických střeš, fólií a dalších plastových profilů.

Za další konkurenci lze považovat nejvýznamnější uskupení sdružující cca 25 firem zabývajících se produkcí výrobků z plastů. Toto uskupení nese název Plastikářský klaster a nachází se ve Zlínském kraji. Mimo jiné je jeho členem i Fatra, a.s. Tím, že se takové množství firem spolupodílí na rozvoji lidských zdrojů, výzkumu a vývoji, společně nakupuje produkty a služby, získává pro své členy poměrně značné výhody. Navíc je pro klaster typická spolupráce s institucemi typu Univerzita Tomáše Bati, Zlínský kraj či

Technologické inovační centrum, čímž jeho prestiž ještě stoupá. Za typické výrobky vyráběné členy klastru se považují stavební fólie, podlahoviny, profily, desky.

Za jednoho z největších rivalů přímo z okolí podniku a s předmětem činnosti odpovídajícím novému podnikatelskému záměru se pokládá společnost Deceuninck, spol. s r.o. sídlící nedaleko Brna. O mimořádné kvalitě profilů Deceuninck svědčí četnost národních i mezinárodních certifikátů. Společnost se kromě produkce plastových oken a dveří orientuje rovněž na plastové obklady, parapety, dlažby, terasy, zimní zahrady a jiné profily z PVC pro stavebnictví.

8.3 SWOT analýza společnosti

Následující SWOT analýza představí silné a slabé stránky podniku, jakož i poukáže na možné příležitosti a hrozby, které na podnik působí z vnějšího prostředí.

<p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • kvalitní produkty, image a flexibilita firmy • nízký počet chráněných dílen v regionu (žádná z nich nespécializuje na výrobu plastových výrobků) • schopnost realizace drobných zakázek, čímž je zabezpečena nezávislost na 1 či několika málo zakázkách • finanční stabilita a samostatnost • vlastní vozový park – LKV (schopnost zajistit logistické toky) • zkušenosti a vlastnictví živnostenských oprávnění i na jiné činnosti (balicí činnost) • dobrá strategická poloha v rámci infrastruktury • orientace na spokojeného zákazníka • spolupráce s Úřadem práce a Programem Lidské zdroje a zaměstnanost (zaměstnávání znevýhodněných osob) • využívání vlastních prostor (odpadají náklady na pronájem) 	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • závislost na automobilovém průmyslu • potřebné investice do vývoje • vysoká fluktuace zaměstnanců • občas dlouhé lhůty splatnosti pohledávek • získávání dostupných zakázek • nedostatečná marketingová strategie (chybějící webové stránky)
<p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoká atraktivita plastikářského odvětví • rostoucí zájem o podniky s environmentálním cítěním (recyklace – minimalizace negativních vlivů na životní prostředí) • pronikání s novými výrobky na nové trhy • expanze automobilového průmyslu (garance zakázek) • dostatečná nabídka odborných pracovních sil na místním trhu 	<p><u>Hrozby:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurence v EU • legislativní opatření • posilování kurzu české koruny (při expanzi do zahraničí) • pokles investic v důsledku zhoršení ekonomické situace • odchod významných odběratelů z regionu • růst daňových sazeb

Obrázek 9 SWOT analýza společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

8.3.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky

Společnost XY s.r.o. si za dobu své působnosti na českém trhu vydobyla slušnou image, kvalita produkce a spokojenost zákazníků jsou jasným důkazem. Na společnosti je ocenitelná její flexibilita a schopnost přizpůsobovat se moderním trendům co se plastových výrobků týká. Za nezbytnost se rovněž považuje dostatečná finanční stabilita (pozn. ta bude podrobně zhodnocena v následující kapitole). U společnosti XY s.r.o. je rovněž velmi kladně hodnoceno, jakým způsobem pečuje o své zaměstnance. Ti jí to pochopitelně vrací v podobě výkonnosti a pracovního nasazení. Společnosti se podařilo svou politikou orientovanou na spokojeného zákazníka vybudovat poměrně široké spektrum odběratelů. Za velmi důležitou je považována nezávislost na jednom či několika málo zákaznících, jelikož případná ztráta takto významných klientů by mohla znamenat katastrofální následky. Prvkem odlišujícím společnost od své konkurence je ta skutečnost, že se jedná o chráněnou dílnu. Navíc se ostatní chráněné dílny v regionu zabývají jinými činnostmi, a tak se nedají považovat za přímou konkurenci. Společnost formou projektu nazvaného "Kariéra bez bariér" spolupracuje s Úřadem práce a programem Lidské zdroje a zaměstnanost při zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce. Za pozitivní fakt je navíc brána možnost využívat vlastní vozový park a vlastní prostor, zejména z důvodu stoupajících cen nájmu.

Slabé stránky

Nejprve je nutno poznamenat, že společnost je do značné míry závislá na vývoji automobilového průmyslu. V případě, že by toto odvětví zaznamenalo v příštím období výrazný propad, mohlo by dojít ke snížení objemu zakázek společnosti. Tyto ztráty by bylo nezbytné zacetit pokud možno jinými eventualitami a zaměřit se ve větší míře na ostatní činnosti. Dalším patrným problémem je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců. Společnost bojuje s tímto problémem formou stálého požadavku na příslušném úřadu práce pro zasílání vhodných kandidátů z řad znevýhodněných osob na trhu práce. Dále by bylo vhodné hlídat si splatné pohledávky a tlačit na odběratele o co možná nejrychlejší proplacení. Dlouhá doba splatnosti pohledávek může sebou přinášet problémy ve smyslu nedostatečné likvidity. Závažný problém představuje nedostatečné marketingová strategie. Firma kupříkladu nedisponuje webovými stránkami. V současné době se bez nich nedá obejít. Spoléhat se na dobré jméno firmy je jedna věc, ale další propagace je nevyhnutelná.

Příležitosti

Plastikářské odvětví je v současné době považováno za jedno z nejdynamičtějších, a to nejen v ČR. Během několika posledních let se plasty hojně využívaly a staly se běžnou součástí řady průmyslových odvětví. Proto je možno v blízké budoucnosti počítat s pokračováním v nastoleném trendu. Automobilový průmysl rozhodně není výjimkou a procento využívání plastů i zde roste. Společnost se navíc tím, že zapojí inovativní technologii zpracování druhotných plastů na výrobu stavebních prvků, pokusí proniknout i na další trhy. Mimo to se celkově začínají preferovat firmy s environmentálním cítěním, mezi něž se společnost XY s.r.o. bezpochyby řadí. Šanci vycítila i celá řada škol a získat odborné pracovníky tohoto typu by tedy podle všeho do budoucna neměl být neřešitelný problém. Plasty se dají považovat za moderní nástroj konstrukčních a dříve nemyslitelných řešení stávajících produktů, navíc se díky jejich možné recyklaci dá hovořit o velkých úsporách a minimalizaci vlivu na životní prostředí.

Hrozby

Vstupem České republiky do Evropské unie se zdejšími podnikatelům otevřely trhy všech členských států. To sebou přineslo velké příležitosti, nicméně na druhé straně taky v podstatě neomezenou konkurenci. Pochopitelně s dalším rozšiřováním Evropské unie se tyto hrozby násobí. Na trh samozřejmě působí taktéž mimounijní konkurence, ta ovšem není zdaleka tak rozsáhlá. V případě expanze společnosti na další trhy ji apriori ovlivní síla české koruny. Čím je koruna silnější, tím hůře pro exportéry. Společnost nelichotivě sleduje situaci s dalším možným zvyšováním sazby DPH, která by ovlivnila ceny produktů. Už tak se lidé v současné době snaží šetřit. Jejich zhoršená ekonomická situace by pravděpodobně ovlivnila i tento sektor poklesem investic. Další hrozba skýtá odchod významných odběratelů z odvětví. Ten by mohl zapříčinit pokles tržeb společnosti a tím pádem snížení ziskovosti. Významným vnějším faktorem působícím na dané odvětví jsou legislativní opatření. Kupříkladu kdyby stát přestal podporovat znevýhodněné osoby, přišla by společnost o dotace na zaměstnávání těchto jednotlivců.

8.4 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza funguje jako zdroj informací pro vedení podniku. Na základě vzniklých výsledků je daná společnost schopna dále přijímat operativní i strategická rozhodnutí. Manažerská rozhodnutí probíhají v podnicích dnes a denně, proto by se měla finanční

analýza provádět a vyhodnocovat průběžně. Následující finanční analýza má za úkol zhodnotit finanční a ekonomickou situaci firmy XY s.r.o. v letech 2009 až 2011 a seznámit čtenáře s vývojem daných ukazatelů.

8.4.1 Vertikální analýza společnosti XY s.r.o.

Vertikální analýza umožňuje posoudit procentuální zastoupení jednotlivých položek ve vztahu k celkové veličině. U rozvahy je touto veličinou bilanční suma, u výkazů zisků a ztrát se potom jedná o sumu výnosů a sumu nákladů.

Tabulka 4 Vertikální analýza rozvahy společnosti XY s.r.o. v letech 2009–2011 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009		2010		2011	
AKTIVA CELKEM	14 144	100%	10 658	100%	10 843	100%
Dlouhodobý majetek	3 860	27%	3 469	33%	3 379	31%
Dlouhodobý finanční majetek	2 450	17%	2 397	22%	2 200	20%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 410	10%	1 072	10%	1 179	11%
Oběžná aktiva	10 283	73%	7 189	67%	7 464	69%
Zásoby	10	0%	59	1%	10	0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	7 799	55%	4 195	39%	4 039	37%
Krátkodobý finanční majetek	2 474	17%	2 935	28%	3 415	31%
Ostatní aktiva	1	0%	0	0%	0	0%
PASIVA CELKEM	14 144	100%	10 658	100%	10 843	100%
Vlastní kapitál	9 269	66%	9 108	85%	9 582	88%
Základní kapitál	200	1%	200	2%	200	2%
Kapitálové fondy	658	5%	605	6%	408	4%
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	20	0%	20	0%	20	0%
Výsledek hospodaření minulých let	7 414	52%	8 392	79%	8 283	76%
Výsledek hospodaření běžného období	977	7%	-109	-1%	671	6%
Cizí zdroje	4 826	34%	1 548	15%	1 196	11%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	53	0%	53	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	4 773	34%	1 495	14%	1 196	11%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní pasiva	49	0%	2	0%	65	1%

Z tabulky je patrné, že společnost XY s.r.o. disponuje větším množstvím oběžných aktiv na úkor dlouhodobého majetku. Ten je tvořen zejména finančním majetkem představujícím podíly v účetních jednotkách a hmotným majetkem ve formě movitostí. Naopak společnost nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek, což koresponduje s jejím zaměřením. Co se týká oběžných aktiv, které představují více než $\frac{2}{3}$ celkových aktiv, tak ty jsou

zastoupeny 3 položkami. Společnost operuje s minimálními zásobami zejména ve formě materiálu a zboží. Zdaleka nejvýznamnějším prvkem oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky reprezentovány mimo pohledávek z obchodních vztahů i daňovými pohledávkami vůči státu a krátkodobě poskytnutými zálohami. Druhá nejvýznamnější položka jak aktiv, tak i jejich oběžné části je krátkodobý finanční majetek pohybující se v rozmezí 17 % – 31 % ze sumy aktiv. KFM skýtá peníze a účty u několika bank.

Nejvyšší procento pasiv je zastoupeno výsledky hospodaření (zejména z minulých let). Ty představují průměrně 73 % z celkových pasiv. Společnost drží v rezervním fondu konstantní sumu 20 tis. Kč. Kapitálové fondy dosahují maximálně výše 6 % pasiv, což lze považovat za dostatečnou výši. Dlouhodobé závazky v letech 2009 a 2010 znamenají odložený daňový závazek. Mimo těchto forem využívá ještě společnost dalších cizích zdrojů v podobě krátkodobých závazků složených zejména ze závazků z obchodního styku. Naopak rezervy společnost netvoří vůbec a ani bankovními úvěry nefinancuje své aktivity. Lze tedy konstatovat, že se společnost snaží zadlužovat co nejméně a nevyužívá tedy příliš cizí zdroje. Do jisté míry je to i škoda, protože cizí zdroje jsou levnější. Poměr mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky by mohl do jisté míry naznačovat problémy v solventnosti. Ovšem dostatek krátkodobého finančního majetku poukazuje na pravý opak.

Tabulka 5 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009		2010		2011	
Tržby za prodej zboží	979	5%	76	1%	50	1%
Výkony	18 334	84%	4 519	73%	6 370	77%
- Tržby za prodej vlastních výrobků	18 334	84%	4 519	73%	6 370	77%
- Změna stavu zásob	0	0%	0	0%	0	0%
- Aktivace	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	2 402	11%	1 629	26%	1 825	22%
VÝNOSY (celkem)	21 715	100%	6 224	100%	8 245	100%
Náklady na zboží	942	5%	70	1%	48	1%
Výkonová spotřeba	16 787	81%	4 099	65%	4 782	63%
Nákladové úroky	0	0%	0	0%	0	0%
Odpisy DHM a DNM	433	2%	338	5%	427	6%
Osobní náklady	1 928	9%	1 730	27%	2 125	28%
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	470	2%	0	0%	0	0%
Ostatní náklady	178	1%	96	2%	192	3%
NÁKLADY (celkem)	20 738	100%	6 333	100%	7 574	100%

Na první pohled je zřejmé, že drtivou většinu výnosů společnosti tvoří výkony v podobě tržeb z prodeje vlastních výrobků. Tržby z prodeje plastových výrobků představují 3/4 všech příjmů. Kromě toho se společnost zabývá maloobchodem a prodává další zboží. Ostatní výnosy jsou reprezentovány ostatními provozními i finančními výnosy a výnosovými úroky. Podobně jak u výnosů, tak i u nákladů dominuje jedna položka. Tou je logicky výkonová spotřeba související s objemem výkonů. U společnosti XY s.r.o. zabývající se primárně výrobou je to naprosto logické. Výkonovou spotřebu reprezentuje hlavně spotřeba materiálů, energií a služby. Procentuální podíl této položky se pohybuje v rozmezí 63 % – 81 %. Dalšími významnými součástmi zastoupenými v nákladech jsou osobní, tedy mzdové náklady a odpisy strojů. Skupina ostatních nákladů představující maximálně 3 % z celkových nákladů zahrnuje daně a poplatky, ostatní provozní a finanční náklady.

8.4.2 Horizontální analýza společnosti XY s.r.o.

Horizontální analýza se zabývá posuzováním meziročních změn jednotlivých položek účetních výkazů, tedy vývojovými trendy. Tím pádem se management dovídá výrazné změny ve struktuře majetku a kapitálu, jakož i stupeň zadlužování společnosti a vývoj položek ovlivňujících konečný hospodářský výsledek. Níže uvedený rozbor bere pro zjednodušení a snadnější orientaci v potaz pouze procentní změny položek v jednotlivých letech.

Tabulka 6 Horizontální analýza rozvahy společnosti XY s.r.o. v letech 2009–2011 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	10/09 (%)	2011	11/10 (%)	11/09 (%)
AKTIVA CELKEM	14 144	10 658	-25%	10 843	2%	-23%
Dlouhodobý majetek	3 860	3 469	-10%	3 379	-3%	-12%
Dlouhodobý finanční majetek	2 450	2 397	-2%	2 200	-8%	-10%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 410	1 072	-24%	1 179	10%	-16%
Oběžná aktiva	10 283	7 189	-30%	7 464	4%	-27%
Zásoby	10	59	490%	10	-83%	0%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	X	0	0%	X
Krátkodobé pohledávky	7 799	4 195	-46%	4 039	-4%	-48%
Krátkodobý finanční majetek	2 474	2 935	19%	3 415	16%	38%
Ostatní aktiva	1	0	-100%	0	X	-100%
PASIVA CELKEM	14 144	10 658	-25%	10 843	2%	-23%
Vlastní kapitál	9 269	9 108	-2%	9 582	5%	3%
Základní kapitál	200	200	0%	200	0%	0%
Kapitálové fondy	658	605	-8%	408	-33%	-38%
Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	0%	20	0%	0%
Výsledek hospodaření minulých let	7 414	8 392	13%	8 283	-1%	12%
Výsledek hospodaření běžného období	977	-109	-111%	671	716%	-31%
Cizí zdroje	4 826	1 548	-68%	1 196	-23%	-75%
Rezervy	0	0	X	0	X	X
Dlouhodobé závazky	53	53	0%	0	-100%	-100%
Krátkodobé závazky	4 773	1 495	-69%	1 196	-20%	-75%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	X	0	X	X
Ostatní pasiva	49	2	-96%	65	3150%	33%

Z výše uvedené tabulky vyplývá několik skutečností. Pokles celkové bilanční sumy mezi léty 2009 a 2010 je dán na straně aktiv poklesem jak dlouhodobého majetku, tak i oběžných aktiv. Ovšem větší podíl nesou oběžná aktiva, jejichž meziroční snížení bylo vyčísleno na 30 %. Při zaměření se na konkrétní kategorizaci je zřejmé, že největší úpadek zaznamenaly krátkodobé pohledávky. Navíc jejich objem klesá i v roce následujícím, tedy 2011. Tento jev není způsoben vyšší solventností odběratelů jako spíše menším objemem zakázek. Na straně pasiv lze spatřit 3% růst vlastního kapitálu. Z logiky věci vyplývá fakt, že snížení pasiv muselo být způsobeno nižším využíváním cizích zdrojů. Ve skutečnosti spadlo využívání cizích zdrojů v roce 2011 na 25 % hodnoty roku 2009. Cizí zdroje tvoří především krátkodobými závazky, a tak je ne náhodou patrná naprosto stejná tendence i u této položky.

Nyní budou rozebrány jednotlivé součásti výkazu a jejich samotný vývoj. Jak už bylo řečeno, společnost disponuje stále menším množstvím dlouhodobého majetku. Nicméně zatímco podíly v účetních jednotkách ubývají společnosti konstantně, dlouhodobý hmotný majetek od 2010 do 2011 mírně vzrostl (10 %). Celkové snížení DHM je tedy dáno poklesem v předešlém období. Objem krátkodobých pohledávek poklesl za dva roky téměř na polovinu, zatímco objem peněz, ať už ve fyzické podobě nebo na účtech stoupá. V tabulce dále zaujme 490% nárůst zásob. Ovšem je nezbytné nahlížet nejen na procenta představující vývoj položek, ale i na jejich objemy. Růst zásob je ukázkou toho, že i velký nárůst z hlediska procentního nemusí znamenat nikterak významnou položku ovlivňující zásadním způsobem chod společnosti. Jiným takto matoucím příkladem může být i růst výdajů příštích období (ostatní pasiva), kdy jejich růst o neuvěřitelných 3150 % představuje ve skutečnosti 63 tis. Kč. Další změny lze zaznamenat v pozvolném snižování vkladů společníků nezvyšujících základní kapitál či v přijatých darech. Společnost zaznamenala zvýšení výsledku hospodaření minulých let jakožto souhrnné veličiny jednotlivých výsledků hospodaření běžného období o 12 % i přes propad hospodářského výsledku společnosti v roce 2010 až do minusových hodnot.

Tabulka 7 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2009	2010	10/09	2011	11/10	11/09
Tržby za prodej zboží	979	76	-92%	50	-34%	-95%
Výkony	18 334	4 519	-75%	6 370	41%	-65%
- Tržby za prodej vlastních výrobků	18 334	4 519	-75%	6 370	41%	-65%
- Změna stavu zásob	0	0	X	0	X	X
- Aktivace	0	0	X	0	X	X
Ostatní výnosy	2 402	1 629	-32%	1 825	12%	-24%
VÝNOSY (celkem)	21 715	6 224	-71%	8 245	32%	-62%
Náklady na zboží	942	70	-93%	48	-31%	-95%
Výkonová spotřeba	16 787	4 099	-76%	4 782	17%	-72%
Nákladové úroky	0	0	X	0	X	X
Odpisy DHM a DNM	433	338	-22%	427	26%	-1%
Osobní náklady	1 928	1 730	-10%	2 125	23%	10%
Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	470	0	-100%	0	X	-100%
Ostatní náklady	178	96	-46%	192	100%	8%
NÁKLADY (celkem)	20 738	6 333	-69%	7 574	20%	-63%

Při pohledu na výše uvedenou tabulku ihned zaujme propad výkonů, které jsou tvořeny tržbami z prodeje vlastních výrobků. Pokles v roce 2010 až na $\frac{1}{4}$ hodnoty roku předešlého znamená vsutku velký problém. Je sice pravdou, že tyto tržby zaznamenaly v dalším období meziroční zvýšení, no i přesto představují v analyzovaném období pokles o 65 %. Společnosti se snížil objem zakázek a nevyráběla tedy takové množství výrobků. Nicméně nutno dodat i to, že rok 2009 je rokem výjimečným a poněkud zavádějícím. V předešlých letech se totiž tržby z hlavní činnosti pohybovaly spíše v relacích podobných těm z let 2010 a 2011. I další položky výnosů čili tržby za prodej zboží a ostatní výnosy mají v období 2009–2011 sestupnou tendenci. Zejména tržby za prodej zboží pokračují v nastoleném upadajícím trendu již od roku 2005 a i přes fakt, že se úměrně s nimi snižují i náklady na zboží, je obchodní marže představující rozdíl mezi těmito položkami čím dál menší.

Společnost docílila rovněž snižování nákladových položek. Nejvýznamnějšího snížení bylo pochopitelně dosaženo vzhledem k menšímu objemu výroby úsporou výdajů za energie, materiál a služby. Celkový pokles představoval 72% snížení položky výkonová spotřeba. Odpisy a ostatní náklady zůstávají v období na zhruba stejné úrovni, i když lze pozorovat jejich propad (viz rok 2010). I přes pokles mzdových nákladů v roce 2010 se jedná o položku s nejvyšším růstem (10 %) mezi léty 2009–2011.

U celkových sum výnosů a nákladů lze tedy vypočítat velmi podobný trend, kdy dojde shodně nejprve ke zhruba 70 % snížení, aby v následném roce tyto položky vzrostly. Celkové snížení je pak ve sledovaném období zastoupeno hodnotou 62 %, resp. 63 %. A jak se to projevuje ve výsledku hospodaření? Společnost v roce 2009, tedy v období nejvyššího nárůstu tržeb z hlavní činnosti docílila zisku 977 tis. Kč. V následujícím roce představuje výsledek hospodaření ztrátu ve výši 109 tis. Kč. Ta byla způsobena již zmiňovaným propadem tržeb z hlavní činnosti, kdy byla evidována provozní ztráta ve výši 40 tis. Kč. Nicméně větší část celkové ztráty činila ztráta z finanční činnosti, tedy poplatky bankovnímu ústavu a kurzové ztráty. Rok 2011 reprezentuje znovuoobnovení kladného hospodářského výsledku. Zisk ve výši 671 tis. Kč je určen vyšší expanzí výnosů v porovnání s náklady. Za hlavní důvod lze považovat 41% zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků, zatímco výkonová spotřeba stoupla “jen“ o 17 %.

8.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Za nejvyužívanější ukazatel se považuje čistý pracovní kapitál, který je definován rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Následující tabulka uvádí vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti v letech 2009–2011.

Tabulka 8 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o. v letech 2009–2011 (vlastní zpracování)

Položka	2009	2010	2011
OBĚŽNÁ AKTIVA	10 283	7 189	7 464
Zásoby	10	59	10
Krátkodobé pohledávky	7 799	4 195	4 039
Krátkodobý finanční majetek	2 474	2 935	3 415
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	4 773	1 495	1 196
Čistý pracovní kapitál	5 510	5 694	6 268

Z kladných hodnot čistého pracovního kapitálu se dá usoudit, že krátkodobý majetek ve všech letech převyšuje krátkodobé závazky. Společnost tak disponuje dostatkem zdrojů ke krytí svých závazků. I v případě, že by byla nucena uhradit všechny své krátkodobé dluhy, zůstala by jí ve všech letech dostatečná hodnota oběžného majetku. Za hlavní důvod by se dal označit nevelký stupeň zadlužování společnosti, jež má navíc v pozorovaném období klesající tendenci.

8.4.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole budou představeny nejdůležitější poměrové ukazatele společnosti XY s.r.o. z oblastí rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Zhodnocením těchto ukazatelů bude poukázáno na to, jak je společnost schopna zhodnocovat vložené prostředky, do jaké míry je schopna hradit své závazky, nebo jakým poměrem mezi vlastním a cizím kapitálem disponuje.

Tabulka 9 Ukazatele rentability a likvidity společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011
(vlastní zpracování)

Položka	2009	2010	2011
RENTABILITA			
Rentabilita tržeb	5,06 %	- 2,37 %	10,45 %
Rentabilita celkového kapitálu	6,91 %	- 1,02 %	5,70 %
Rentabilita vlastního kapitálu	10,54 %	- 1,20 %	7,00 %
Rentabilita nákladů	4,71 %	- 1,72 %	8,16 %
LIKVIDITA			
Běžná likvidita	2,15	4,81	6,24
Pohotová likvidita	2,15	4,77	6,23
Okamžitá likvidita	0,52	1,96	2,86

Analýza rentability

U ukazatelů rentability zaujme rok 2010, kdy se všechny ukazatele bez výjimky dostaly do minusových hodnot. Příčinou je záporný výsledek hospodaření, z kterého jsou jednotlivé ukazatele sestaveny. Zdvojnásobení rentability tržeb poukazuje při snížení tržeb na rostoucí ziskovost podniku ve vztahu k tržbám. Produkční síla podniku je posuzována prostřednictvím rentability celkového kapitálu. Ta zaznamenala v průběhu analyzovaného období (2009–2011) pokles o 1,21 %. Rentabilita vlastního kapitálu neboli výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku v období klesá, což je způsobeno nižším ziskem v roce 2011. Tento ukazatel by měl dosahovat vyšších hodnot. Pro vlastníky by to představovalo vyšší výnos z vložených vkladů. Rentabilita nákladů poukazuje na efektivitu hospodářské činnosti. Na 1 Kč vynaložených nákladů připadá v roce 2009 0,0471 Kč zisku, v roce následujícím 0,0172 Kč ztráty a v posledních 12-ti měsících 0,0816 Kč zisku. Oproštěním se znovu od roku 2010 by se dalo konstatovat, že se podnik snaží na základě rostoucího vývoje poměru mezi EBITem (ziskem před zdaněním a odečtením nákladových úroků) a náklady o snižování výdajů.

Analýza likvidity

Při analyzování likvidity si nelze nepovšimnout velmi podobných hodnot běžné a pohotové likvidity. Tento fakt je způsoben nízkou hodnotou zásob společnosti XY s.r.o. Právě zásoby představují rozdíl mezi těmito dvěma ukazateli. Pomocí běžné likvidity dokazuje firma schopnost uspokojit své věřitele v případě okamžité přeměny veškerých svých oběžných aktiv na hotovost. Dostupná literatura doporučuje její hodnotu v rozmezí 1,5-2,5.

Do tohoto rozpětí se společnost dostává jen v roce 2009. V dalších letech je běžná likvidita společnosti vyšší a navíc s rostoucím trendem. Hlavní příčinou je klesající tendence krátkodobých závazků. Takže společnost nemá s nedostatečnou likviditou problémy a disponuje možná až příliš vysokými hodnotami oběžných aktiv v poměru ke krátkodobým závazkům. Hotovostní likvidita by měla nabývat hodnot od 0,2 do 0,5. Společnost se tomuto rozmezí přiblížila opět jen v roce 2009, zatímco následující období svědčí o přílišné držbě fyzických peněz, jakož i peněz vázaných na bankovních účtech.

Tabulka 10 Ukazatele aktivity a zadluženosti společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011 (vlastní zpracování)

Položka	2009	2010	2011
AKTIVITA			
Obrat aktiv	1,37	0,43	0,59
Doba splatnosti pohledávek	145,38	328,66	226,49
Doba obratu závazků	88,97	117,13	67,07
ZADLUŽENOST			
Celková zadluženost	34,12 %	14,52 %	11,03 %
Míra zadluženosti	52,07 %	17,00 %	12,48 %
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	2,40	2,63	2,84

Analýza aktivity

Ukazatel obratu aktiv hodnotící efektivnost využívání celkových aktiv by měl nabývat minimální výše 1, přičemž čím vyšší hodnota, tím lépe. V roce 2009 se aktiva využila v poměrně dostačující výši. Hodnoty z let 2010 a 2011 naznačují neefektivní využívání majetku. Doba splatnosti pohledávek vyjadřuje období od okamžiku prodeje po inkasování plateb od dodavatelů, doba obratu závazků potom dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Společnost dostane zaplacený prodané výrobky průměrně po více než 233 dnech, což opravdu nevypadá jako lichotivá bilance. Doba splatnosti pohledávek je nutné porovnat s ukazatelem doby obratu závazků. Své závazky splácí společnost zhruba po 91 dnech. Nutno poznamenat, že jsou výsledky obou ukazatelů značně ovlivněny rokem 2010, kdy kupříkladu doba inkasování pohledávek vzrostla meziročně o 126 %. Po porovnání doby obratu závazků s dobou obratu pohledávek zjišťujeme, že společnost platí své dluhy mnohem dříve, než dostává zaplacený pohledávky. Firma tedy úvěruje své odběratele.

Analýza zadluženosti

Pomocí celkové zadluženosti vyjádřené poměrem cizích zdrojů a aktiv se posuzuje finanční struktura z dlouhodobého hlediska. Vysoké výsledky (nad 60 %) poukazují na hojné využívání cizích zdrojů, takže by politika společností v takovém případě představovala sice rizikovější podnikání, nicméně i možnosti větší ziskovosti. Ve společnosti XY s.r.o. poměr cizích zdrojů na aktivech klesá, kdy se v analyzovaném období během dvou let propadne na $\frac{1}{3}$. Společnost vykazuje průměrnou celkovou zadluženost pod 20 %. Z horizontální analýzy vyplynulo, že se celková suma aktiv snížila zejména v důsledku poklesu krátkodobých pohledávek. Z toho lze vyvodit ještě výraznější pokles krátkodobých závazků zabírajících většinu cizích zdrojů. Na míru zadluženosti se nahlíží zejména z pohledu vývoje, čili zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje či nikoliv. Z výsledků je patrné, že společnost XY s.r.o. hojněji využívá k financování vlastní kapitál. Jelikož vlastní kapitál vykazuje jen mírně rostoucí tendenci, ukazatel míry zadluženosti odráží vývoj cizích zdrojů a jeho hodnota se snižuje. Poněvadž se ve všech letech ukazatel krytí dlouhodobého majetku dostává nad hodnotu 1, využívá společnost vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Dalo by se tak tvrdit, že je stabilita podniku upřednostňována na úkor výnosů.

9 SHRNU TÍ ANALÝZ A DOPORU ČENÍ FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Společnost XY s.r.o. zaměřila svou činnost do jednoho z nejatraktivnějších odvětví současnosti. Výroba plastových výrobků je v současné době hojně využívána a určitě jí bude patřit budoucnost. Tím, že společnost rozšíří své portfolio o stavební prvky, navíc stoupne její kredit, zvýší se konkurenceschopnost a bude moct expandovat na další trhy. Ve stavebnictví se vyžadují specifické vlastnosti a plasty se mohou těmito funkcemi pochlubit. I přesto, že je na trhu stavebních prvků značná rivalita, existují zde možnosti pro uplatnění zejména vzhledem k velké přizpůsobivosti společnosti. Sílící důraz na environmentální citění podniků je další příležitostí, jelikož druhotné zpracování plastů splňuje ty nejnáročnější kritéria.

Mimo to je z výše uvedené finanční analýzy patrné zdraví podniku a schopnost spolupodílet se na financování projektu. Společnost disponuje ucházejícím množstvím krátkodobého majetku a má tedy dostatek zdrojů ke krytí svých závazků. Po uhrazení svých krátkodobých dluhů by jí zbyla ve všech letech dostatečná hodnota oběžného majetku. Hlavním důvodem je nízký stupeň zadlužování společnosti, jež má navíc v pozorovaném období klesající tendenci.

Společnost má několik možností financování svého projektu. Kromě vlastních zdrojů, bankovního úvěru, leasingu, půjčky od nebankovní instituce, existuje rovněž možnost čerpat prostředky Evropské unie. Na pořízení nových výrobních technologií bude vhodné využít právě dotační politiky. Projekt totiž zvýší konkurenceschopnost společnosti XY s.r.o., bude znamenat růst pracovních míst a pomůže k dosažení požadovaného rozvoje regionu. Maximální výše podpory představuje 40 % způsobilých výdajů, navíc k proplácením dotací dochází zpětně. Projekt bude nutné nejdříve profinancovat. Z výše uvedené analýzy je jasné, že společnost nedisponuje dostatečnými zdroji. Proto bude na financování projektu nezbytné sjednat spotřebitelský úvěr nebo využít jiné dostupné alternativy.

10 PODROBNÝ POPIS PROJEKTU

V této kapitole dojde k představení specifík projektu, přičemž bude kladen důraz na jeho opodstatněnost a nárok na čerpání dotace.

10.1 Charakteristika projektu a jeho soulad s podmínkami programu

Předmětem projektu je nákup nových technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry, které jako celek tvoří linku na zpracování polotovaru vznikajícího z odpadových plastů. Tím bude docíleno zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY s.r.o. řadící se mezi malé podniky. Projekt je realizován v regionu se soustředěnou podporou státu a bude znamenat růst počtu pracovních míst. Žadatel navíc nemá žádné nedoplatky vůči vybraným institucím, není v úpadku, likvidaci a na jeho majetek není prohlášen konkurz. Realizací projektu nedochází k porušování horizontálních politik a principů EU, jako kupříkladu znečišťování životního prostředí či porušování rovných příležitostí mezi muži a ženami, kdy jsou všechny obsazované pozice vhodné pro obě pohlaví. Projekt tak splňuje veškeré požadavky kladené na žadatele podpory programu Rozvoj v rámci Operačního programu Podnikání a inovace.

Projekt rozhodně nekončí u základních typů výrobků a navazující výzkum a vývoj by měl přinést další výrobky z těchto materiálů.

10.2 Specifikace předmětu projektu

V současné době se společnost zabývá zejména výrobou a opracováním plastových výrobků. Zásadní část produkce se uplatňuje v automobilovém průmyslu. Plastikářské odvětví lze považovat za dynamické. Plasty jsou moderním nástrojem řešení řady současných produktů. V případě uplatňování kvalitní recyklace se pak dá směle hovořit o velkých úsporách a minimálních vlivech na životní prostředí. Pomocí technologie se budou používat vstupní recyklační suroviny nižší kvality, které se u jiných typů výroby nedají implementovat. Společnost se rozhodla diverzifikovat výrobu a rozšířit své aktivity do více oborů a perspektivních oblastí trhu. Bude tak docíleno zmírnění rizik.

10.2.1 Předmět investice

Předmětem projektu je koupě revoluční technologie k zahájení výroby vysokopevnostních stavebních prvků zpracováním odpadových plastů (PPE, PET a PVC) a jejich rozšíření na český trh, jakož i na další trhy Evropské Unie. Minimálně v ČR se jedná o revoluční

technologii, jelikož nikdo jiný z těchto materiálů nevyrábí. Zpracováním odpadových plastů budou vyráběny stavební prvky typu střešních tašek, dlažeb, kanalizačních žlabů, chodníkových a silničních kanalizačních poklopů, ale vůbec všechny ostatní součástky dle přání a potřeb zákazníků. Přednostmi takto vyráběných polymerních stavebních materiálů je jejich vysoká pevnost, odolnost, trvanlivost, barevná stálost a snadná opracovatelnost, to vše při zachování minimální hmotnosti ve srovnání s ostatními, běžně užívanými druhy stavebních prvků. Prodej bude zpočátku realizován na národní úrovni, přičemž se společnost pokusí proniknout s těmito produkty i na další evropské trhy.

10.2.2 Očekávané přínosy projektu

Na základě zpracované marketingové studie je v pesimistickém výhledu očekáván několikanásobný nárůst obratu a ziskovosti (viz. kapitola Finanční realizovatelnost projektu).

Pro zákazníky

Projekt je jedinečný zejména v používaných materiálech, ze kterých se budou dané produkty vyrábět. Totožné výrobky se z těchto recyklovaných materiálů v tuzemsku nevyrábějí. Alternativou k těmto produktům mohou samozřejmě být klasické stavební materiály. Například střešní taška se dá najít v mnoha variacích. Ovšem ve prospěch produktů společnosti XY s.r.o. hovoří jednak jejich užité vlastnosti, jednak potom nižší cena. Formou nového typu výrobků dojde tak k nabídce produktu, který žádný další výrobce nenabízí.

Pro dodavatele

Společnost bude nakupovat od dodavatelů suroviny (recyklát). Tento odpad je nezbytným materiálem při výrobě stavebních prvků. Nákup bude prováděn na základě předjednaných dohod se společnostmi Kovol, Chemiq či Sběrné suroviny. Realizací projektu dojde tedy nejen k umožnění rozvoje aktivit a nárůstu obratu investora, ale také těchto spolupracujících firem.

10.2.3 Jedinečnost pro společnost XY s.r.o.

Zavedení nových inovativních výrobních technologií znamená pro společnost schopnost vyrábět nové druhy produktů. Jedinečnost projektu pro žadatele spočívá v uplatnění se s těmito výrobky na nových segmentech trhu a tím pádem možnost zlepšovat budoucí ekonomické výsledky firmy. Diverzifikací portfolia dojde tedy k navýšení kreditu

společnosti, k růstu obrátu a zisku. Rovněž bude docíleno snížení rizikovosti společnosti ve smyslu rozvrstvení výroby mezi více výrobků, tudíž nebude společnost do tak velké míry závislá na jednom odvětví, v tomto případě zejména na automobilovém průmyslu.

10.2.4 Jedinečnost pro region

Ihned po investiční fázi společnost provede výběrové řízení na obsluhu nově pořizované technologie. Toto výběrové řízení bude určeno znevýhodněným osobám. Dojde k vytvoření 10 – 15 nových pracovních míst v závislosti na směnnosti pořízeného stroje. Konečné číslo se bude odvíjet od vytiženosti zařízení, čili zda bude pracovat na dvě či tři směny. Další pracovník bude najat na pozici obchodního referenta. V regionu s vyšší mírou nezaměstnanosti tak bude zvýšena zaměstnanost.

Profit státu bude zabezpečen na základě zvýšených daňových příjmů. Mimo to bude na základě nově vzniklých pracovních míst docházet k úsporám státu z titulu úspor na platbách sociálního a zdravotního pojištění u nezaměstnaných osob a podpor v nezaměstnanosti.

Jedinečnost **pro region a celou ČR** spočívá v tom, že se v ČR nenachází žadateli podobný výrobce zpracovávající tento typ druhotných plastů (PVC, PET, PPE) pro výrobu stavebních komponent. V tomto směru je projekt naprosto jedinečný v rámci ČR.

10.2.5 Jedinečnost v rámci EU

V rámci EU se výrobou odpadových plastů na výrobu stavebních prvků nikdo nezabývá. Podle dostupných informací jsou právě nyní pokusy zavést tuto technologii v EU (Polsko a Maďarsko). Tato technologie však není v žádném případě rozšířena a je nová.

10.3 Cíle projektu

Cíle projektu budou rozděleny na cíl základní, strategické a specifické cíle.

10.3.1 Základní cíl projektu

Na základě projektu bude podpořen růst výkonů a konkurenceschopnosti malého podniku v regionu s vyšší mírou nezaměstnanosti vedoucí ke zlepšení jeho pozice na trhu a v souvislosti s tím i k růstu počtu pracovních míst. Tato místa budou udržena minimálně po dobu tří let.

10.3.2 Strategické cíle projektu

- Diverzifikace výroby a vstup na nové trhy.
- Zlepšení ekonomické situace společnosti.

10.3.3 Specifické cíle projektu

- Nákup a instalace nové výrobní technologie.
- Získání nových zakázek.
- Zvýšení obrátu firmy.
- Vytvoření nových pracovních míst pro osoby znevýhodněné na trhu práce.

10.3.4 Další výstup projektu

- Kooperace s dalšími subjekty v regionu (referenční stavby).

10.4 Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu

Společnost disponuje dostatečně kvalifikovaným personálem pro zavedení nové technologie. Na realizaci a bezproblémový chod projektu budou dbát interní zaměstnanci.

10.4.1 Stručná charakteristika projektového týmu

Projektový tým je tvořen 3 osobami. Jedná se osoby mající dlouholeté zkušenosti s výrobou plastových výrobků. Navíc Ing. Janota má zkušenosti s implementací výrobních technologií, a to nejen ve společnosti XY s.r.o. Prvořadou náplní projektu je pořízení stroje. V rámci projektu nebude nezbytné provádění stavebních úprav ani jiných dalších činností. Dohled nad instalací zařízení a technickou stránkou projektu bude v kompetenci Ing. Jiřího Janoty. Další významnou oblast představuje financování projektu. To bude pod dohledem jednatele společnosti. Níže uvedená tabulka shrnuje osoby podílející se na realizaci projektu.

Tabulka 11 Řídící tým projektu (vlastní zpracování)

Personální obsazení		
Funkce	Jméno	Odpovědnost
Jednatel a ředitel firmy	Jan Novák	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ekonomické řízení projektu, ➤ kontrola a dohled nad dodržováním termínů pro předkládání monitorovacích zpráv, závěrečné zprávy a vyúčtování.
Výrobní ředitel	Ing. Jiří Janota	<ul style="list-style-type: none"> ➤ projektový manažer, ➤ instalace technologií a technická stránka projektu, ➤ závěrečná zpráva a vyúčtování.
HR manažer	Jiří Kaňka	<ul style="list-style-type: none"> ➤ projektový manažer v oblasti lidských zdrojů, ➤ komunikace s úřady, ➤ administrativa projektu, zabezpečování podkladů.

10.4.2 Přírůstek průměrného počtu zaměstnanců

V současné době společnost zaměstnává 17 pracovníků na plný úvazek. V rámci projektu bude zachována stávající zaměstnanost a na provoz nových technologií bude nezbytné zaměstnat v první fázi (dvousměnný provoz) 10 nových zaměstnanců. Po potvrzení zájmu od vytipovaných odběratelů (cca po 6ti měsících) bude zahájen provoz na 3 směny a zaměstnáno dalších 5 zaměstnanců na obsluhu nové linky. Jedno místo bude obsazeno obchodním referentem, jehož prvořadou úlohou bude zabezpečovat odbyt nové produkce, včetně fakturací. Celkem tedy bude vytvořeno minimálně **11 nových pracovních míst**. Při výběru nových zaměstnanců bude dodržen princip rovných příležitostí, přičemž rozhodujícím kritériem výběru bude pouze vhodnost uchazeče z profesního hlediska. Pracovní pozice na obsluhu linky budou obsazena osobami znevýhodněnými na trhu práce, které společnost zaměstnává od svého vzniku. V roce 2010 byla společnost nucena několik těchto zaměstnanců propustit z důvodu zrušení jedné z dílen v závislosti na odchodu významného odběratele z regionu. Rozhodla se proto vypsát výběrové řízení na obsazení nově vzniklých pozic opět pro osoby s tímto handicapem.

Obsluha výrobní linky

Linka se bude skládat z 5ti samostatných dílů. Bude nezbytné najmout pracovníky na obsluhu zpékacího stroje, drtiče, směšovače, lisů a pracovníka na paletizaci, balení a transport (vytvrzovací dopravník). Zaměstnanec u zpékacího stroje připraví suroviny.

Úkolem obsluhy drtiče bude kontrola plnění násypky. Pracovník směšovače plní zásobník směsí, dbá na správné dávkování směsi a hlídá směšovací poměry. Pracovník u lisu obsluhuje elektronické zařízení lisu, vkládá suroviny do zapékacího lisu a vyjímá hotový výrobek. Proces zakončí další zaměstnanec přípravou hotového výrobku na paletu, jeho zabalením a přípravou k transportu.

Obchodní referent

Náplní práce obchodního referenta bude zajištění odbytu nově vzniklých výrobků. Jeho úkolem bude rozšiřovat řady odběratelů společnosti a získávat další zakázky.

10.5 Vliv projektu na životní prostředí

Druhotným zpracováním odpadových plastů dochází k šetření životního prostředí. Případný negativní vliv v podobě vznikajících výparů bude eliminován nainstalovanými filtry, dle příslušných norem. Ve výrobě nebude docházet ke styku s okolním prostředím, jako jsou zdroje pitné vody. Strojní zařízení využívá uzavřený chladicí systém.

Záměrem projektu je nakoupení technologií pro novou oblast výroby, nepůjde proto o snížení náročnosti stávající výroby co se energetické náročnosti a produkce odpadů či emisí týká. Jedná se bezodpadovou bezemisní technologii.

10.6 Udržitelnost projektu

Výroba bude realizována v prostorech společnosti XY s.r.o. Projekt sebou přináší celou řadu rizik, na které je potřeba se zaměřit. Proto byla provedena v rámci projektové přípravy podrobná analýza rizik a navržena opatření k jejich eliminaci či omezení pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadů na přijatelnou míru tak, aby nedošlo k ohrožení realizovatelnosti a udržitelnosti projektu. Společnost působí na trhu výroby plastových výrobků dostatečně dlouhou dobu. Formou projektu by mělo dojít jednak k rozšíření výroby společnosti, jednak potom k posílení její pozice na trhu.

V realizační i provozní fázi projektu je personální obsazení zajištěno v podobě projektového týmu. Ten disponuje dostatkem technických znalostí pro úspěšnou realizaci projektu. Nová výrobní technologie bude ihned po nakoupení využívána ve výrobním procesu.

Maximální výše podpory představuje 40 % způsobilých výdajů, navíc jsou dotace propláceny zpětně a bude tedy nezbytné projekt nejdříve profinancovat. Hrazení nákladů

případně na financování z vlastních zdrojů. Společnost v současnosti disponuje dostatečnými zdroji, jelikož se na financování projektu bude spolupodílet i vlastník společnosti. Ten doloží kapitál v potřebné výši.

10.7 Dosud realizované projekty

Zrealizované projekty v minulých letech uvádí následující tabulka.

Tabulka 12 Projekty realizované v minulosti (vlastní zpracování)

Rok	Popis projektu	Celkové náklady	Dotace
2003, 2006	Výstavba výrobní a skladové haly	Náklady se blížily 10 mil. Kč	Realizace z vlastních prostředků
2003	Zavedení technologie na montáž plastových výrobků	–	Realizace z vlastních prostředků

Z výše uvedené tabulky je patrné, že společnost je schopna realizovat nezbytné projekty z vlastních zdrojů.

10.7.1 Výstavba výrobní a skladové haly

Výše rozpočtu: cca 10 mil. Kč

Rok realizace: 2003 a 2006

Popis: Jednalo se o výstavbu nejprve výrobní haly na zelené louce. Součástí haly jsou výrobní prostory, kancelářské prostory a sociální zařízení pro zaměstnance. Výrobní prostory jsou klimatizovány pro zabezpečení celoročního provozu. V roce 2006 došlo k vybudování skladové haly nezbytné pro zajištění plynulého provozu.

Výsledek: Výstavba obou hal proběhla v řádných termínech. Všechny požadované parametry, kladené na tyto prostory, byly splněny.

10.7.2 Zavedení technologie na montáž plastových výrobků

Rok realizace: 2003

Popis: Společnost XY s.r.o. instalovala v roce 2003 technologii na montáž výrobků. Na základě této technologie byla zahájena výroba plastových produktů v nově vzniklých prostorech společnosti. Technologii bylo nutné zavést v co možná nejkratším čase

a zároveň co nejkvalitněji. Po zavedení došlo k nezbytnému proškolení zaměstnanců obhospodařujících tuto technologii.

Výsledek: Projekt lze označit za úspěšný, jelikož implementace proběhla bez problémů a bezprostředně po ní byla zahájena výroba. Tato technologie je využívána i v současnosti, kdy je na jejím základě realizována podstatná část výrobního programu společnosti.

10.8 Plánované projekty

V návaznosti na tento projekt dojde k rozšiřování sortimentu výroby. Kromě již plánovaných prvků bude nezbytné zabezpečit výzkum a vývoj dalších produktů z používané suroviny. Společnost plánuje možnou expanzi formou pobočkových sítí (Slovensko, Polsko, Rakousko).

V případě, že bude tento projekt podpořen a bude tak firmě umožněna expanze v plastikářském průmyslu, je záměrem firmy zaměstnat další pracovníky z oblasti výzkumu a vývoje.

Jelikož se u projektu „Revoluční technologie zpracování odpadových plastů“ jedná o převratnou technologii zpracování druhotných plastů, bude společnost XY s.r.o. následně usilovat o průmyslovou ochranu výrobních postupů ke svým výrobkům.

Dalším plánovaným projektem je přechod na systém JIT. Tento projekt je dlouhodobě plánován, poněvadž si firma uvědomuje rezervy v držení zásob. Držení těchto zásob vyžaduje zbytečně velké skladovací prostory. Realizací tohoto projektu, který se bude částečně časově překrývat s projektem „Revoluční technologie zpracování odpadových plastů“, bude umožněno zabezpečení nové i současné výroby ve stávajících prostorech. Podrobným plánováním zásob a toků v jednotlivých halách dojde k úspoře těchto prostor a zefektivnění celého systému.

11 TECHNICKÁ SPECIFIKACE PROJEKTU

11.1 SWOT analýza projektu

<p><u>Silné stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • jedinečná technologie pro výrobu stavebních prvků (z odpadových plastů) • předběžné dohody s dodavateli na odběr recyklátu • nízké výrobní náklady oproti společnostem nabízejícím substituční produkty • možnost rozšířit výrobu o další typy výrobků dle přání zákazníků • internetový prodej stavebních prvků 	<p><u>Slabé stránky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • finanční náročnost (vysoká počáteční investice) • nutnost důsledného dodržování technologického postupu • malý základní sortiment výrobků
<p><u>Příležitosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • neexistence přímé konkurence na českém trhu • předpoklad růstu využívání plastových výrobků ve stavebnictví • referenční stavby (propagace produktů stavebními firmami) • možnost uplatnit produkt na nových trzích EU 	<p><u>Hrozby:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • vznik nových konkurentů s obdobně koncipovaným produktem • neexistence dostatečně propracovaných vládních strategií rozvoje stavebnictví • substituty z jiných materiálů

Obrázek 10 SWOT analýza projektu (vlastní zpracování)

SWOT analýzou vlastního projektu prokazuje projekt svou realizovatelnost. Samozřejmě musí být brán zřetel na slabé stránky a hrozby, přičemž by měla být patrná snaha o jejich buď odstranění, nebo v případě, že to není možné, alespoň maximální potlačení. Důvod je jasný, nesmí být ohrožena úspěšná realizace projektu. Finanční náročnost kompenzuje poměrně rychlá návratnost investice. Výrobní proces bude pravidelně a svědomitě kontrolován. Je plánován výzkum a vývoj forem pro rozšíření sortimentu výroby. V první fázi bude vyráběn malý sortiment výrobků, který bude postupně rozšiřován dle přání a potřeb zákazníků. Technologie, know how a všechny další výrobky vzniklé na základě výzkumu a vývoje budou podléhat průmyslové ochraně. Za největší hrozbu projektu lze považovat konkurenční výrobky. Ostatní tuzemské podniky se nezabývají výrobou

výrobků z těchto materiálů, v EU se objevují prvotní náznaky využívání recyklátu k výrobě určitých výrobků. Na trhu existuje konkurence v podobě substitutů z ostatních materiálů. Nicméně ve prospěch výrobků zpracovávaných z odpadových plastů hovoří jejich užité vlastnosti, jakož i nižší cena.

11.2 Podrobná specifikace parametrů pořizované technologie

V této kapitole bude popsáno zařízení na výrobu stavebních materiálů vyráběných novou technologií z odpadů průmyslových polymerů.

Základní soubor vybavení zahrnuje:

- dvojitý lis (automaticky),
- vytlačecí stroj – míchací termokomora (tři topné zóny kontrolované),
- základní formy (3 ks), dvě tašky, hřeben.

Doplňkové vybavení:

- extrudér,
- drtič,
- plynová sušárna písku,
- elektrická sušárna písku,
- stůl s upínací zátěží,
- vibrační síto.

Výrobna má následující parametry:

- instalovaný výkon: 40 kW / h,
- spotřeba elektrické energie: 20–25 kW / h,
- výrobní plocha: 150 m²,
- výška stropu: 4 m,
- obsluha linky: 7 pracovníků.

Výkon jednoho souboru zařízení je od 100–120 m² na 24 hodin práce. Polymerové produkty jsou vyráběny v souladu s patentem TUU 26.6–2163618058–001: 2006.

11.2.1 Technologické fáze výroby stavebních polymerních materiálů (dlažba, obklady)

Základem procesu je smíchání horké směsi (písek a rozemletý plast) do homogenní hmoty, která je pak formována do konečného tvaru výrobku pomocí forem v lisovacím zařízení.

Postup probíhá v následujících fázích:

I. Prvotní zpracování (drcení) polymerů (HDPE, LDPE, polystyren, ABS, PET) v hrubé frakci, příprava písku.

II. Zpracování (recyklace plastů) polymeru.

III. Příprava směsi.

IV. Lisování výrobku.

Polymerní výrobky vyrobené touto technologií (obklady, dlaždičky, dlaždice, atd.) mají ve srovnání s podobnými stavebními výrobky vyrobených z tradičních materiálů několik výhod:

- větší pevnost,
- tepelná izolace,
- protihluková izolace,
- vodoodpudivost.

Na základě těchto vlastností lze vyvodit závěr, že tyto výrobky jsou konkurenceschopné na současném trhu stavebních materiálů.

11.2.2 Vybavení

Drtič

Je určen pro nadrcení plastů na krystaly k dalšímu zpracování.

Specifikace:

Počet nožů: 3+2

Instalovaný výkon: 11 kW

Kapacita: 50–80 kg / h

Rozměry (d x š x v): 1250 x 900 x 1380 mm

Rychlost: 1600 ot / min

Hmotnost: 570kg

Extrudér

Je určen k tvorbě polymerové směsi zpracováním recyklátu.

Specifikace:

Počet šroubů (rychlost): 10 / min

Instalovaný výkon: 7,6 kW

Kapacita: 30–50 kg / h

Rozměry (d x š x v): 520 x 3300 x 1030 mm

Hmotnost: 580 kg

Vytlačovací termokomora

Je určena k přípravě směsi pro aplikaci do vytlačovacích lisů.

Specifikace:

Počet otáček hřídele: 18 / min

Instalovaný výkon: 11,1 kW

Kapacita: 150 kg / h

Rozměry (d x š x v): 560 x 3500 x 1230 mm

Hmotnost: 800 kg

Hydraulický lis s vertikálním zdvihem typu matice

Je určen pro vytlačování konečného výrobku ze směsi polymeru.

Specifikace:

Tlak: 100 tun

Instalovaný výkon: 7,5 kW

Rozměry (d x š x v): Lis 1720 x 2500 x 1600 mm

Chladicí lázeň 600 x 600 x 1600 mm

Hmotnost: 1300 kg

12 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

12.1 Zahájení a ukončení projektu

Zahájení projektu se předpokládá dnem 20. 5. 2012, tedy ihned po odsouhlasení registrační žádosti. Projekt bude ukončen nejpozději k 31. 12. 2012, kdy bude linka oficiálně uvedena do provozu.

12.2 Členění do etap

Projekt nebude rozčleněn do etap. Jeho realizace se uskuteční v jedné etapě, která bude trvat od 20. 5. 2012 do 31. 12. 2012. Nejdříve bude pořízen stroj (výrobní linka, technologické know-how). Následně bude provedena instalace a příprava zařízení k uvedení do provozu. Harmonogram projektu je uveden v příloze PI.

12.3 Udržitelnost projektu v jeho provozní fázi

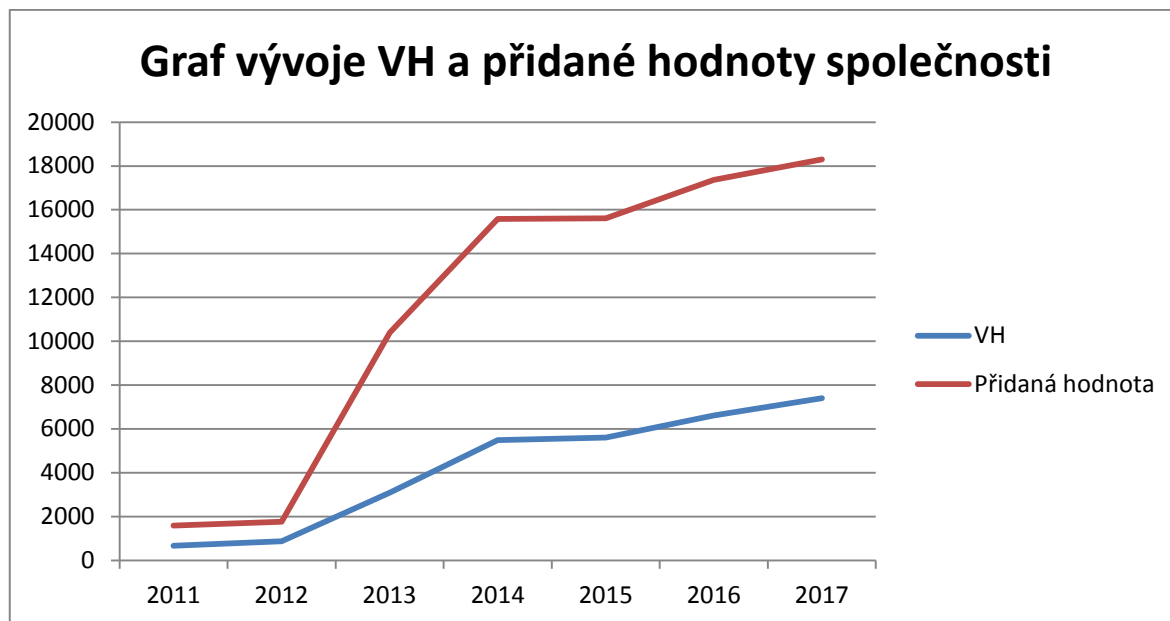
Společnost XY s.r.o. působí v odvětví CZ NACE 222 už od svého vzniku. Má tedy dostatek zkušeností s výrobou plastových výrobků. Společnost se zaměřuje na spokojeného zákazníka a je schopna přizpůsobovat se novým trendům. Díky tomu dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti. Z toho se dá usoudit institucionální udržitelnost projektu.

Co se týká finančního hlediska projektu, tak to představuje kladnou hodnotu cash flow v provozní fázi (viz. Finanční realizovatelnost projektu). Znamená to, že příjmy převyšují v jednotlivých letech výdaje a prostřednictvím tržeb z prodeje nových výrobků dochází ke zvyšování zisku. Projekt generuje dostatek finančních prostředků k zabezpečení své finanční udržitelnosti.

Realizací projektu dojde k výraznému navýšení zaměstnanců. Z toho se dá usoudit, že je pro realizaci projektu v jednotlivých fázích zabezpečen dostatečný a kvalifikovaný personál. Bude tak docíleno organizační udržitelnosti projektu.

Realizace a následná udržitelnost projektu je zajištěna po všech stránkách, a to jak v investiční, tak i v provozní fázi projektu.

Obrázek 11 poukazuje na vývoj hospodářského výsledku a přidané hodnoty společnosti XY s.r.o. začínající rok před zahájením investiční fáze a pokračující v následujících 5ti letech fáze provozní.



Obrázek 11 Vývoj hospodářského výsledku a přidané hodnoty společnosti XY s.r.o. v letech 2011–2017 (vlastní zpracování)

13 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Na základě marketingového průzkumu bude popsán trh, konkurence, substituty, odběratelé, dodavatelé, propagace a distribuce k nově vznikajícím výrobkům.

13.1 Popis, potenciál a vývoj trhu

Společnost vstoupí výrobou plastových produktů pro stavebnictví na nový segment trhu. Nicméně má díky mapování situace dostatečný přehled o potenciálu a vývoji tohoto trhu. Plasty ve stavebnictví představují bezpochyby ekologičtější materiál než jeho potenciální substituty. Jejich hmotnost, jakož i spotřeba energií jsou nesrovnatelně nižší. Je pravdou, že řada produktů (obaly) nemůže být v současné době nahrazena tradičními materiály. Důvod je více než zřejmý, funkční vlastnosti jiných surovin jim to prostě a jednoduše nedovolí. Značným problémem plastů a jejich aplikací je jejich životnost. Za vhodný způsob řešení se považuje recyklace. Právě recyklace v porovnání s výrobou z primárních zdrojů šetří energii (u plastů to představuje úsporu 97 %). Navíc se upravené druhotné plasty využívají jako vstupní surovina ve výrobě nových plastových produktů, fólií, preforem nápojových obalů, syntetických vláken, výrobků ze směsných plastů a ve stavebnictví (plastbetony a jiné povrchy). Právě toto zpracovávání odpadových plastů (PPE, PET, PVC) na výrobu stavebních prvků jako jsou dlažby, kanalizační žlaby, chodníkové a silniční kanalizační poklapy, ale vůbec všechny ostatní součástky dle přání a potřeb zákazníků by se mělo do budoucna stát významnou náplní portfolia společnosti XY s.r.o.

Četnost využívání plastových materiálů je v jednotlivých oborech čím dál větší. Společnost se tím, že zapojí inovativní technologii zpracování druhotných plastů na výrobu stavebních prvků, odliší na trhu od své konkurence. Stavební prvky budou vyráběny z odpadových plastů. Recyklace a tedy důraz na environmentální citění je jistě krok správným směrem. Tento trh je nenasycený a lze v budoucnu očekávat jeho podstatný růst, z čehož vychází tento podnikatelský záměr. Pro společnost to znamená možnost uplatnění se na trhu.

13.1.1 Definice zákaznických segmentů

Zákazníky lze rozdělit na tuzemské a zahraniční. Společnost se bude v první řadě snažit o prosazení a proniknutí s výrobky na tuzemském trhu. Nicméně se předpokládá expanze s produkty i na ostatní evropské trhy. Do budoucna se počítá s exportem výrobků z počátku zejména do Střední Evropy, ovšem společnost se nebrání žádným dalším trhům.

Dále lze segmentovat zákazníky z hlediska struktury. To znamená, zda se jedná o fyzické či právnické osoby. Prvky budou odebírány stavebními korporacemi, ale i fyzickými osobami. Hlavně zpočátku lze počítat s vyšším procentem firemních zákazníků.

13.1.2 Popis konkurence

Konkurenci je nezbytné zohledňovat z toho hlediska, zda se jedná o konkurenci domácí či zahraniční. Na domácím trhu se stavební materiály zpracovávané z odpadových plastů nenacházejí. Existuje zde tedy značná příležitost pro uplatnění se se stavebními prvky zpracovávanými revoluční technologií na tuzemském trhu. Za místní konkurenci lze tak považovat stavební společnosti zabývající se výrobou z plastů nerecyklovaných či jiných materiálů. Například výrobou různých typů střešních krytin se v regionu zabývá KM Beta. V EU je nabídka pestřejší, nicméně z odpadových plastů ani zde prozatím nikdo nevyrobí. Na trzích tedy existuje mezera nejen díky nedostatku výrobců zabývajících se podobnými produkty, ale i vzhledem k nižším výrobním nákladům a lepším užitným vlastnostem představujícím značnou konkurenční výhodu. Navíc je potřeba konstatovat, že výrobky z těchto materiálů nebudou lákadlem pro zloděje, kdy např. konkurenční železné poklopy od kanálů jsou často vyhledávaným artiklem.

Je zřejmé, že společnost XY s.r.o. vhodně zvolila portfolio vyráběných produktů, kdy ani nejvýznamnější plastikářské firmy nenabízí totožnou produkci. Konkurence vyrábějící střechy či poklopy z ostatních materiálů zase nabízí nižší “přidanou hodnotu“ za vyšší cenu.

13.1.3 Zajištění odbytu

Odbyt současných výrobků společnosti XY s.r.o. je zabezpečen z drtivé většiny prostřednictvím právnických osob. Společnost je dodavatelem pro automobilový průmysl. Výroba nových výrobků bude představovat hromadnou výrobu stavebních prvků. Rovněž předpokládá odběr spíše právnickými osobami. Konkrétně se bude jednat o stavební společnosti typu Strabag či Skanska. Dle předběžného průzkumu zájmu o tyto produkty a potenciálu rozvoje tohoto trhu lze odhadnout, že právnické osoby budou odebírat více než 90 % objemu nově vzniklé produkce. Částečný odbyt má společnost předjednaný.

Tabulka 13 Odběratelé (vlastní zpracování)

Přehled odběratelů (%)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Fyzické osoby	5%	5%	10%	10%	15%
Právnícké osoby	95%	95%	90%	90%	85%

Postupné navýšení zákazníků z řad fyzických osob na úkor korporací by mělo být zapříčiněno jejich větší informovaností prostřednictvím referenčních staveb. Tím je míněno, že stavební společnosti by měly na základě dohody propagovat nové produkty společnosti XY s.r.o.

13.1.4 Dodavatelé

Společnost XY s.r.o. bude na výrobu stavebních prvků nakupovat od dodavatelů potřebný odpadový materiál ve formě recyklátu. S nejvýznamnějšími dodavateli jsou uzavřeny předběžné dohody na dodávku těchto surovin. Přehled dodavatelů včetně jejich podílů na celkových dodávkách od okamžiku zahájení výroby představuje následující tabulka.

Tabulka 14 Dodavatelé (vlastní zpracování)

Přehled dodavatelů (%)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kovol	35%	35%	35%	35%	35%
Chemiq	35%	35%	35%	35%	35%
Sběrné suroviny	30%	30%	30%	30%	30%

V důsledku již zmiňovaných dohod se nepředpokládají změny ve struktuře dodavatelů.

13.1.5 Možné substituty produktu

Tuzemský trh výrobky totožného provedení nenabízí. Za alternativu se považují jednak stavební prvky z plastových materiálů (nerecyklovaných) a rovněž výrobky produkované z dalších materiálů typicky využívaných ve stavebnictví. Kupříkladu střešní tašky jakožto jeden z hlavních produktů projektu se vyskytují v mnoha provedeních. Nicméně ve prospěch odpadových plastů hovoří jejich lepší užitné vlastnosti. Navíc je cena substitutů podstatně vyšší. Tím projekt dokazuje svou jedinečnost.

Společnost se tedy výrobou nových produktů dostane na zcela specifické odvětví. Z recyklovaných odpadových plastů se v ČR nevyrobí. V EU se objevují pokusy

o zpracování této technologie, ale je zřejmé, že je tento segment zcela nový. Navíc jsou produkty takto vzniklé nejen levnější, ale i lehce opracovatelné, stálé, trvanlivé a lehké.

13.2 Marketingová strategie

V marketingové strategii bude popsán produkt, vymezena jeho cena, navíc bude představena plánovaná propagace a distribuce.

13.2.1 Popis produktu

Výslednými produkty budou stavební prvky zpracovávané z odpadových plastů. Konkrétně se bude jednat o materiály PPE, PET a PVC. Vyráběnými výrobky budou polymerová střešní taška, zahradní a chodníková dlažba, kanalizační odtokové žlaby nebo chodníkové a silniční kanalizační poklopy. Společnost je připravena vyrábět i další produkty, u nichž se prokáže dostatečná poptávka. Za nejvýznamnější klady těchto stavebních materiálů se považuje jejich pevnost, odolnost, trvanlivost, barevná stálost a snadná opracovatelnost, to vše při zachování minimální hmotnosti ve srovnání s ostatními, běžně užívanými druhy stavebních prvků.

Zpočátku bude využívána sada forem pro výrobu standardních prvků střešních krytin. Kanalizační poklopy budou 1 typu o průměru 80 cm. Jedná se o poklopy chodníkové, popř. na čistící šachty. Sortiment bude postupně rozšiřován investováním do forem z vlastních zdrojů. Na základě výzkumu a vývoje bude produkována výroba vlastních typů forem.

13.2.2 Cena

Ceny jednotlivých stavebních prvků budou o 30 – 60 % nižší než u výrobců z jiných materiálů vzhledem k nízkým výrobním nákladům.

13.2.3 Propagace

Primární propagace produktů bude probíhat na internetových stránkách společnosti, které budou sestaveny na základě projektu nejpozději k datu pořízení stroje. Zde si bude moci zákazník nejen výrobek vybrat, ale i objednat. Společnost se totiž rozhodla pro zrealizování e-shopu jakožto zprostředkovávajícího nástroje.

Zásadním propagátorem produktů by pak měly být velké stavební firmy z regionu. Nejenže se tedy bude jednat o významné odběratele, nýbrž i o jednu z podpor prodeje. Stavební

firmy jako je Skanska a Strabag budou na základě předjednaných dohod provádět referenční stavby. Bude tak docíleno poměrně lukrativní propagace produktů.

Navíc spolupracující subjekty přislíbily poskytnout vlastní databázi klientů, čímž může společnost XY s.r.o. oslovit svou nabídkou přímo konkrétní firmy a potenciální klienty.

Další formou propagace bude prezentace na významných veletrzích a výstavách (např. v Brně – Výstavišti Mezinárodní stavební veletrh). Zde bude moci společnost představit produkty odborné i laické veřejnosti. V případě zájmu velkého zahraničního odběratele je společnost schopna dodat celou technologii.

Projektu bude zabezpečena publicita i splněním požadavků programu čili uvedením do propagačních a reklamních materiálů patřičných grafických logotypů a informací o tom, že projekt byl podpořen z dotačních zdrojů EU prostřednictvím programu Operační program průmysl a inovace, podprogram Rozvoj.

13.2.4 Distribuce

Distribuce bude probíhat primárně přes stavební firmy. Kromě toho bude společnost XY s.r.o. využívat k distribuci svých produktů distribuční mezičlánky v podobě velkoobchodních sítí, stavebnin, supermarketů (Bauhaus, OBI, Hornbach) nebo drobného maloobchodu. Společnost už provedla předběžná jednání s Hornbachem, OBI a Bauhausem, kde byl zaznamenán projev zájmu o dlouhodobý odběr výrobků. Dále společnost zaměstná obchodního referenta, který se bude zabývat odbytem nových stavebních produktů. Zákazník si může výrobek odebrat i v místě výroby.

14 FINANČNÍ REALIZOVATELNOST PROJEKTU

14.1 Základní ekonomické ukazatele

Vývoj základních ekonomických ukazatelů žadatele shrnuje následující tabulka. Jsou zde zachyceny údaje za rok 2012 představující rok realizace projektu a dále data v následujících 5ti letech provozní fáze projektu. Velikost tržeb z prodeje vlastních výrobků bude závislá na zájmu spotřebitelů a schopnosti společnosti uplatnit nové výrobky na trhu. Odbyt nových výrobků vychází z konzervativního odhadu poptávky.

Tabulka 15 Vývoj základních ukazatelů za žadatele celkem (vlastní zpracování)

Ukazatel	Rok					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7 010	19 987	26 700	27 262	29 751	31 439
Export	0 %	5%	5%	10%	10%	15%
Přepočtený počet pracovníků	17	28	33	33	33	33
Provozní hospodářský výsledek	864	3 088	5 489	5 600	6 610	7 400
Přidaná hodnota	1 758	10 394	15 576	15 608	17 369	18 306
Spotřeba materiálu a energie a služby	4 682	8 995	10 500	11 025	11 723	12 440

Společnost XY s.r.o. zaznamená v jednotlivých letech nárůst všech položek v důsledku rozšíření výroby o další prvky. Zpočátku se odhaduje minimální nárůst zahraničního odbytu, který by měl do budoucna posilovat (zejména o země Střední Evropy). Nejdůležitějším ukazatelem je pochopitelně provozní výsledek hospodaření. Na jeho základě se prokazuje, jaký význam bude mít pro společnost zrealizovaný projekt. Je zřejmé, že prodejem stavebních prvků zvýší společnost svou ziskovost několikanásobně.

14.2 Náklady a výnosy projektu

Investiční náklady představují náklady na pořízení výrobní linky a technologie v celkové výši 15 mil. Kč (bez DPH). Tabulka 16 zachycuje přehled cash flow projektu.

Tabulka 16 Cash flow projektu (vlastní zpracování)

Ukazatel (tis. Kč)	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	12 627	19 200	19 200	21 120	22 176
Spotřeba materiálu a energie	4 079	6 180	6 180	6 528	6 822
Osobní náklady	3 841	5 820	5 820	6 102	6 407
Odpisy	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Ostatní náklady	792	1 200	1 200	1 320	1 320
Daň z příjmu	402	798	798	1 021	1 108
Provozní výsledek hospodaření	1 713	3 402	3 402	4 349	4 719

Z tabulky je patrné, že cash flow projektu je v jednotlivých letech kladné. Znamená to, že příjmy převyšují výdaje. Návratnost projektu v případě přiznání dotace je 3,11 let. Po 3 letech a 40 dnech tedy projekt zhodnotí prostřednictvím tržeb vložené prostředky a od tohoto okamžiku už bude společnost realizovat zisky. Pokud by dotace nebyla na tento projekt přidělena, návratnost by se prodloužila na 4,45 let.

Výpočet návratnosti v případě přiznání dotace (dotace 6 mil. Kč):

Výsledky hospodaření v letech 2013 – 2015 (3 roky):

$$1\,713 \text{ tis. Kč} + 3\,402 \text{ tis. Kč} + 3\,402 \text{ tis. Kč} = \mathbf{8\,517 \text{ tis. Kč}}$$

Zbývá doplatit:

$$9\,000 \text{ tis. Kč} - 8\,517 \text{ tis. Kč} = \mathbf{483 \text{ tis. Kč}}$$

Denní příjem ve 4. roce:

$$4\,349 \text{ tis. Kč} / 360 = \mathbf{12\,081 \text{ tis. Kč}}$$

Doba návratnosti ve 4. roce:

$$483 \text{ tis. Kč} / 12\,081 \text{ tis. Kč} = \mathbf{40 \text{ dní}}$$

Doba návratnosti: 3,1 let

Výpočet návratnosti v případě nepřiznání dotace:

Výsledky hospodaření v letech 2013 – 2016 (4 roky):

$$1\,713 \text{ tis. Kč} + 3\,402 \text{ tis. Kč} + 3\,402 \text{ tis. Kč} + 4\,349 \text{ tis. Kč} = \mathbf{12\,866 \text{ tis. Kč}}$$

Zbývá doplatit:

15 000 tis. Kč – 12 866 tis. Kč = **2 134 tis. Kč**

Denní příjem v 5. roce:

4 719 tis. Kč/360 = **13,108 tis. Kč**

Doba návratnosti v 5. roce:

2 134 tis. Kč/13,108 tis. Kč = **163 dní**

Doba návratnosti: 4,45 let

14.3 Zdroje financí

Následující tabulka sumarizuje zdroje, které budou použity pro financování realizace projektu, tedy k pokrytí celkových nákladů projektu včetně DPH.

Tabulka 17 Zdroje financování projektu (vlastní zpracování)

Zdroj finančních prostředků	Výše finančních prostředků	Podíl na celkových nákladech projektu
Vlastní zdroje žadatele	8 000 000 Kč	44,4 %
Prostředky vložené vlastníkem	10 000 000 Kč	55,6 %
Celkové výdaje projektu	18 000 000 Kč	100%

Projekt bude financován z části formou nerozdělených zisků společnosti, zbytek doloží majitel společnosti. Na projekt tak nebudou použity žádné úvěry ani jiné externí formy financování.

Níže uvedená tabulka představuje strukturu financování způsobilých výdajů projektu počítaje v to dotace.

Tabulka 18 Struktura financování uznatelných nákladů projektu po započtení dotace (vlastní zpracování)

Zdroj finančních prostředků	Výše finančních prostředků	Podíl na uznatelných nákladech projektu
Zdroje žadatele	9 000 000 Kč	60%
Požadovaná dotace	6 000 000 Kč	40%
Celkové způsobilé výdaje projektu	15 000 000 Kč	100%

Způsobilé výdaje projektu ve výši 15 mil. Kč budou hrazeny ze 40ti % z dotace, zbylá část (60 %) financování případně na společnost XY s.r.o.

15 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Citlivostní analýza je metoda analyzování, při níž zjišťujeme, jak se daný výstup našeho projektu (nákup nového technologického zařízení) může změnit následkem změny proměnných, na kterých je založen. Tento postup zkoumá změny hodnot vstupních parametrů a katalogizuje tyto parametry podle jejich významnosti. V podstatě tedy analyzuje, nakolik je náš projekt náchylný k neúspěchu v případě neočekávaných výkyvů v odhadech cash flow.

Pro stanovení proměnných citlivostní analýzy byla vybrána položka tržeb v prvních 5ti letech provozní fáze projektu. I přesto, že jsou tržby v jednotlivých letech kalkulovány na základě středních a konzervativních odhadů, je bráno v potaz jejich snížení. Jelikož jsou ceny předem stanoveny, důvodem by mohlo být například nezajištění dostatečného odbytu. Tržby budou sníženy o 5 %. V následující tabulce je zachyceno, jak se tato změna projeví v cash flow projektu.

Tabulka 19 Riziková analýza projektu I (vlastní zpracování)

Ukazatel	Jedn.	Rok				
		2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	11 996	18 240	18 240	20 064	21 067
Spotřeba materiálů a energie	tis. Kč	4 079	6 180	6 180	6 528	6 822
Osobní náklady	tis. Kč	3 841	5 820	5 820	6 102	6 407
Odpisy	tis. Kč	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Ostatní náklady	tis. Kč	792	1 200	1 200	1 320	1 320
Daň z příjmu	tis. Kč	282	616	616	820	896
Provozní výsledek hospodaření	tis. Kč	1 202	2 624	2 624	3 494	3 822

Poklesem tržeb dojde při zachování ostatních ukazatelů ke snížení cash flow projektu v analyzovaných letech. Tato změna se projeví v době návratnosti investice. Pokud bude projektu přidělena dotace, dojde k nárůstu doby návratnosti vzhledem ke snížení tržeb na 3,73 let. V případě samofinancování se vložené prostředky navrátí za 5,28 let. Pokles tržeb o 5 % představuje prodloužení doby návratnosti maximálně o necelých 300 dní. Udržitelnost projektu tak není významně ohrožena.

Výpočet návratnosti v případě přiznání dotace (dotace 6 mil. Kč):

Výsledky hospodaření v letech 2013 – 2015 (3 roky):

$$1\,202 \text{ tis. Kč} + 2\,624 \text{ tis. Kč} + 2\,624 \text{ tis. Kč} = \mathbf{6\,450 \text{ tis. Kč}}$$

Zbývá doplatit:

$$9\,000 \text{ tis. Kč} - 6\,450 \text{ tis. Kč} = \mathbf{2\,550 \text{ tis. Kč}}$$

Denní příjem ve 4. roce:

$$3\,494 \text{ tis. Kč} / 360 = \mathbf{9\,706 \text{ tis. Kč}}$$

Doba návratnosti ve 4. roce:

$$2\,550 \text{ tis. Kč} / 9\,706 \text{ tis. Kč} = \mathbf{263 \text{ dní}}$$

Doba návratnosti: 3,73 let

Výpočet návratnosti v případě nepřiznání dotace:

Výsledky hospodaření v letech 2013 – 2017 (5 let):

$$1\,202 \text{ tis. Kč} + 2\,624 \text{ tis. Kč} + 2\,624 \text{ tis. Kč} + 3\,494 \text{ tis. Kč} + 3\,822 \text{ tis. Kč} \\ = \mathbf{13\,766 \text{ tis. Kč}}$$

Zbývá doplatit:

$$15\,000 \text{ tis. Kč} - 13\,766 \text{ tis. Kč} = \mathbf{1\,234 \text{ tis. Kč}}$$

Denní příjem v 6. roce:

$$4\,345 \text{ tis. Kč} / 360 = \mathbf{12\,069 \text{ tis. Kč}}$$

Doba návratnosti v 6. roce:

$$1\,234 \text{ tis. Kč} / 12\,069 \text{ tis. Kč} = \mathbf{102 \text{ dní}}$$

Doba návratnosti: 5,28 let

Dalším faktorem ovlivňujícím projekt může být růst nákladů. Opět bude analyzováno prvních 5 let provozní fáze projektu. I když je počítáno s růstem cen materiálu a energií, mohlo by dojít např. k jejich rychlejšímu zdražení. Ceny materiálů a energií budou navýšeny o 5 %. Dopad na cash flow projektu prezentuje tabulka 20.

Tabulka 20 Riziková analýza projektu II (vlastní zpracování)

Ukazatel	Jedn.	Rok				
		2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	12 627	19 200	19 200	21 120	22 176
Spotřeba materiálů a energie	tis. Kč	4 283	6 489	6 489	6 854	7 163
Osobní náklady	tis. Kč	3 841	5 820	5 820	6 102	6 407
Odpisy	tis. Kč	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Ostatní náklady	tis. Kč	792	1 200	1 200	1 320	1 320
Daň z příjmu	tis. Kč	363	739	739	958	1042
Provozní výsledek hospodaření	tis. Kč	1 548	3 152	3 152	4 086	4 444

Růst cen energií či vstupních materiálů opět nijak významně neovlivní životnost projektu. Návratnost se i v tomto případě prodlouží řádově o několik měsíců. Navíc vyšší růst vstupů oproti předpokládanému scénáři by mohla společnost zacetit mírným navýšením cen vyráběných stavebních prvků.

16 SHRNU TÍ PROJEKTU

Tabulka 21 Shrnutí relevantních údajů z projektu (vlastní zpracování)

Název společnosti	XY s.r.o.
Sídlo společnosti	Jižní Morava
Předmět podnikání	<p><u>Hlavní CZ NACE:</u> 222900: Výroba ostatních plastových výrobků</p> <p><u>Vedlejší CZ NACE:</u> 222000: Výroba plastových výrobků 110100: Destilace, rektifikace a míchání lihovin 461000: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení 469000: Nеспециализovaný velkoobchod 477800: Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách 494100: Silniční nákladní doprava 829200: Balicí činnosti</p>
Zrealizované projekty	<p>2003, 2006 - Výstavba výrobní a skladové haly</p> <p>2003 - Zavedení technologie na montáž plastových výrobků</p>
Popis společnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ malý podnik (17 zaměstnanců) sídlící v Hodoníně, ➤ předmětem činnosti především opracování plastových výrobků, převážně pro automobilový průmysl, ➤ chráněná dílna (95 % zaměstnanců osob znevýhodněných na trhu práce).
Předmět projektu	Nákup nových technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry na výrobu stavebních prvků.
Místo realizace projektu	Jižní Morava
Přínosy projektu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ růst konkurenceschopnosti žadatele (diverzifikace portfolia, zvýšení obratu), ➤ zvýšení zaměstnanosti v regionu s vyšší mírou nezaměstnanosti (vytvoření 11 – 16 nových pracovních míst), ➤ realizací projektu dojde k nárůstu obratu spolupracujících firem, ➤ zvýšení daňových příjmů státu, úspory na platbách sociálního a zdravotního pojištění v nezaměstnanosti.
Doplňující informace	Společnost přišla v roce 2010 o významného odběratele své produkce a byla nucena propustit část zaměstnanců z titulu znevýhodněných osob na trhu práce. Na základě projektu bude vypsáno

	výběrové řízení na obsazení nových pracovních míst právě pro tyto osoby.
Pořizovaná technologie	Technologie je bezodpadová a bezemisní.
Jedinečnost projektu	Pořizovaná technologie je jedinečná v tom ohledu, že umožní zpracovávání odpadových plastů. Tímto způsobem nevyrábí žádný další výrobce.
Potenciál trhu	Plastikářské odvětví je v současné době považováno za jedno z nejdynamičtějších. Plastové materiály jsou ve stavebnictví čím dál hojněji využívány na úkor materiálů tradičních, zejména vzhledem ke svým vlastnostem.
Zdroje financování	Financování projektu bude zabezpečeno z nerozdělených zisků společnosti, zbylou část doloží vlastníci firmy.
Návratnost projektu	Předpokládaná návratnost projektu je zhruba 3 roky.
Vyráběné produkty	Zpočátku budou produkovány zejména střešní krytiny a poklopy. Výroba bude postupně rozšiřována o dlažbu, žlaby a ostatní prvky dle přání zákazníků.
Cena produktů	Cena produktů bude v porovnání s konkurenčními výrobky z jiných materiálů o 30 – 60 % nižší.
Konkurence, substituty	Konkurencí lze chápat buď prvky vyráběné z plastů klasickou technologií, nebo prvky z jiných materiálů. V obou případech hovoří ve prospěch výrobků společnosti XY s.r.o. jejich kvalitnější užitné vlastnosti.
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> ➤ webové stránky společnosti, ➤ veletrhy a výstavy, ➤ referenční stavby.
Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> ➤ stavební společnosti, ➤ supermarkety (Bauhaus, OBI, Hornbach), ➤ stavebniny a jiný maloobchodní prodej, ➤ obchodní zástupce.

ZÁVĚR

Každý projekt může být financován celou řadou různých způsobů. Všechny tyto varianty je potřeba zohlednit a brát je v úvahu. Zásadní otázkou je to, zda financovat z vlastních zdrojů či využít formu prostředků externích. Buď společnost využije nerozdělené zisky plynoucí z její činnosti, nebo získá finance nejčastěji formou úvěru. Všeobecně lze považovat vlastní zdroje za dražší, ovšem zase za méně rizikové. Od vstupu České republiky do Evropské unie se otevřela zdejším podnikům cesta k získávání dotací nebo zajištěných úvěrů na různé typy projektů. Je pravdou, že výše čerpání prostředků ČR z fondů EU zejména zpočátku nedosahovala potenciální úrovně. Hlavním faktorem byla neinformovanost a nepřipravenost tuzemských subjektů na tyto možnosti. Prvotní prognózy poukázaly na to, že prostředky, které naši podnikatelé nevyužili v prvních letech, už nevyčerpají. To se týká pochopitelně jen některých programů. Nynější programovací období končí v roce 2013. Tak jako všechno ostatní, dělají i tuto činnost lidé na poslední chvíli. Počet předkládaných projektů v posledních měsících značně roste. Důkazy mluví za vše. Kupříkladu v programu podpory Rozvoj musela být pozastavena nejnovější výzva z důvodu enormního počtu zaslaných registračních žádostí a následným technickým problémům systému CzechInvest. Obrovský zájem zapříčinil rovněž snížení výše dotace na jednotlivé projekty, jelikož alokované prostředky nejsou dostačující.

Dotace se řadí mezi způsob financování projektů, který je bezpochyby atraktivní pro řadu firem. Nicméně příprava na její čerpání je finančně i časově náročná, navíc se nedá v žádném případě zaručit úspěch a tedy počítat s danou podporou na 100 %. Celkový počet žádostí převyšuje nabídku a jen ty nejkvalitnější mají v současnosti šanci na úspěch. I to je jeden z důvodů, který hovoří pro větší míru využívání poradenských firem. Ty pomáhají sestavit žádost tak, aby obsahovala všechny potřebné informace a měla větší šanci na úspěch. Ani tak není příspěvek jistý.

Předkládaná žádost musí splňovat všechna potřebná kritéria. Nejprve musí být vytvořen kvalitní podnikatelský záměr, na jehož základě bude hodnotící komise schopná posoudit jeho jednotlivé faktory jako je např. v případě Rozvoje snížení nezaměstnanosti v regionu, vliv na životní prostředí nebo zvýšení konkurenceschopnosti žadatele. Po vyhlášení výzvy může daný podnik předložit registrační žádost dle stanovených podmínek. V případě schválení je žadatel oprávněn začít realizovat projekt, ovšem s tím rizikem, že během podání plné žádosti mohou hodnotitelé najít závažné chyby a na základě jejich posudku

může dojít k ponížení nebo dokonce zamítnutí poskytnutých prostředků. Výdaje pak nebudou uplatnitelné. Pokud nejsou zjištěny žádné závažné problémy, má žadatel možnost zažádat o proplacení způsobilých výdajů buď po skončení projektu, nebo dané etapy. Navíc je potřeba počítat s průběžným monitoringem projektu.

Cílem diplomové práce bylo po vymezení problematiky dotací zanalyzovat společnost XY s.r.o. Po objasnění a vysvětlení nezbytných pojmů z dotační oblasti byla představena společnost XY s.r.o. Formou analýzy odvětví, SWOT analýzy a finanční analýzy byl podán co nejvěrnější obraz o společnosti, představeny oblasti, ve kterých vyniká a prvky, na nichž by bylo potřeba ještě zapracovat. Následným úkolem byla prezentace projektové žádosti o dotaci na daný investiční záměr čili na nákup nezbytné technologie.

Společnost XY s.r.o. je malým podnikem zabývajícím se výrobou plastových výrobků. Navíc se jedná o chráněnou dílnu zaměstnávající vysoké procento osob znevýhodněných na trhu práce. Z analýzy odvětví je zřejmé, že plastikářství představuje lukrativní obor s pozitivními výhledy do budoucnosti. Za největší slabinu společnosti by se dalo považovat její poměrně velká závislost na automobilovém průmyslu. Společnost XY s.r.o. se sice zaměřuje i na další aktivity jako je balicí činnost, ovšem v daleko menší míře. Logickým vyústěním je snaha o rozšíření portfolia, které je předmětem předkládaného projektu. Společnost se bude nově zabývat produkcí výrobků pro stavební průmysl.

Prostřednictvím finanční analýzy došlo k zhodnocení finančního zdraví podniku. Společnost XY s.r.o. prokázala schopnost spolupodílet se na financování projektu, i přestože se firma dostala v roce 2010 poprvé za dobu své existence do ztráty. Tento jev byl způsoben odchodem významného odběratele z regionu. Již následující rok přinesl oživení a vypořádání se s nastalou situací. Došlo opět k produkci zisku. Společnost tak prokázala svou flexibilitu.

Samotný projekt je pak jedinečný v technologii, z jaké se budou dané prvky vyrábět. Jde o zpracovávání odpadových plastů. Výsledné produkty budou mít dokonalejší vlastnosti, navíc budou levnější v porovnání s jinými substituty. Projekt sebou přináší nejen zlepšení ekonomické situace žadatele, nýbrž i spolupracujících subjektů. Navíc dojde ke snížení nezaměstnanosti v příslušném regionu. Vzhledem k těmto faktům prokazuje tento projekt svou opodstatněnost a právo čerpat dotaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAJER, Petr a Jiří MATYÁŠ, 2009. *Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie*. Brno: Eurospolečnosti. ISBN 978-80-254-4017-9.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-58-0.
- [4] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava Holečková, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024704471.
- [6] HRDÝ, Milan, 2006. *Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-137-4.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-321-3.
- [8] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- [9] KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. 4., nezm. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-698-2.
- [10] KOZEL, Roman, et al, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0966-6.
- [11] MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, 2009. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal. ISBN 978-80-87029-56-5.
- [12] MARKOVÁ, Hana, 2000. *Finance obcí, měst a krajů*. Praha: Orac. ISBN 80-86199-23-1.
- [13] MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- [14] NOVOTNÍKOVÁ, Helena, 2005. *Dotiční receptář: všechny dotace pohromadě v otázkách a odpovědích*. Praha: LexisNexis CZ. ISBN 80-86920-03-8.

- [15] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE nakladatelství. ISBN 80-86131-63-7.
- [16] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-732-3.
- [17] PŘICHYSTAL, Aleš, 2008. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: VEGA-L. ISBN 978-80-86757-94-0.
- [18] VILAMOVIČ, Šárka, 2004. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0828-0.
- [19] VLACHYNSKÝ, Karol, 1993. *Co by měl vědět podnikatel o financích*. Bratislava: FITR. ISBN 4-200100-282115.
- [20] VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ Oľga, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-099-6.
- [21] WOKOUN, René, 2006. *Strukturální fondy a obce I*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-138-2.
- [22] ZÁMEČNÍK, Roman, et al, 2007. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-624-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [23] Co je to Operační program Podnikání a inovace?, ©1994–2012 A. CzechInvest [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/co-je-to-oppi>
- [24] *Hodnocení absorpční kapacity operačního programu Podnikání a inovace 2007–2013 ve vztahu k cílovým skupinám: Zkrácená verze závěrečné zprávy*, 2009. Praha: BermanGroup. Dostupné z: www.czechinvest.org/data/files/hodnoceni-oppi-1818-cz.pdf
- [25] MSp ČR - Detail vybraného subjektu, ©2003. Justice.cz [online]. [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=546507&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf>

vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=fd25278dbd0daa4d602411e2768e8246&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=43525&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=27.02.2012

- [26] Nejčastější chyby žadatelů při podávání žádosti o dotaci a realizaci projektu, ©2010. *CzechInvest* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/nejcastejsi-chyby-zadatelu-pri-podavani-zadosti-o-dotaci-a-realizaci-projektu>
- [27] Obecná ustanovení o EFRR, ESF a Fondu soudržnosti (2007-2013), ©2006, updated 17 September 2010. *Europa* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/regional_policy/provisions_and_instruments/g24231_cs.htm
- [28] *Operační program Podnikání a inovace na léta 2007 - 2013: Základní strategické zaměření*, 2007. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/text-oppi-34.pdf>
- [29] OPPI - BusinessInfo.cz, ©1997-2011. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/oppi/1001605>
- [30] *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010*, 2011. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Dostupné z: download.mpo.cz/get/45569/51390/586478/priloha001.pdf
- [31] *Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z programu Rozvoj – Výzva III. – I. prodloužení*, 2012. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pokyny-pro-zadatele-rozvoj-vyzva-iii-i-prodlouzeni-2879-cz.pdf>
- [32] Postup získání podpory, ©1994–2012 B. *CzechInvest* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/postup-ziskani-podpory>
- [33] *Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/39743/44190/536414/priloha002.pdf>
- [34] Slovníček pojmů CzechInvest, ©1994–2012 C. *CzechInvest* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/slovnicek-pojmu?dic=D>

- [35] Strukturální fondy EU - Programy 2007 – 2013, ©2006. *Fondy Evropské unie* [online]. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>
- [36] Strukturální fondy EU – Tematické operační programy, ©2007. *Fondy Evropské unie* [online]. [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy>
- [37] Výpis z registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, 2003, ©2012. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=26890445&jazyk=cz&xml=1
- [38] Výroba pryžových a plastových výrobků - Budoucnost profesí, ©2012. *Budoucnost profesí* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>
- [39] *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI: Rozvoj*, 2011. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/30344/51145/585561/priloha002.pdf>

OSTATNÍ ZDROJE

- [40] *Vnitropodnikové dokumenty společnosti XY s.r.o.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EFRR	Evropský fond regionálního rozvoje
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
EVA	Economic Value Added
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and Communication Technologies
IČ	Identifikační číslo
IS/ICT	Information System/ Information and Communication Technologies
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market Value Added
PET	Polyethylentereftalát
PP	Polypropylen
PVC	Polyvinylchlorid
PŽ	Plná žádost
RŽ	Registrační žádost
OP	Operační program
OPPI	Operační program Podnikání a inovace

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Spokojenost žadatelů se systémem komunikace v OPPI</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 2 Alokace prostředků z fondů EU v ČR pro tematické operační programy v cíli Konvergence</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3 Schéma průběhu realizace projektu</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 4 Hybné síly konkurence v odvětví</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 5 Sídlo společnosti XY s.r.o.</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 6 Podíl zaměstnanosti výroby plastových a pryžových výrobků na celkové zaměstnanosti ČR</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 7 Profesní struktura odvětví Výroba plastových a pryžových výrobků</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 8 Cílové státy pro vývoz gumárenských a plastových výrobků za rok 2010</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 9 SWOT analýza společnosti XY s.r.o.</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek 10 SWOT analýza projektu</i>	<i>76</i>
<i>Obrázek 11 Vývoj hospodářského výsledku a přidané hodnoty společnosti XY s.r.o. v letech 2011–2017</i>	<i>82</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1</i> Prioritní osy, oblasti a programy podpory OPPI.....	25
<i>Tabulka 2</i> Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2006–2010.....	47
<i>Tabulka 3</i> Zahraniční obchod s výrobky CZ NACE 22 v letech 2009–2010	48
<i>Tabulka 4</i> Vertikální analýza rozvahy společnosti XY s.r.o. v letech 2009–2011	57
<i>Tabulka 5</i> Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011.....	58
<i>Tabulka 6</i> Horizontální analýza rozvahy společnosti XY s.r.o. v letech 2009–2011.....	60
<i>Tabulka 7</i> Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011.....	61
<i>Tabulka 8</i> Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o. v letech 2009– 2011	63
<i>Tabulka 9</i> Ukazatele rentability a likvidity společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011	64
<i>Tabulka 10</i> Ukazatele aktivity a zadluženosti společnosti XY s.r.o. v letech 2009-2011.....	65
<i>Tabulka 11</i> Řídící tým projektu.....	72
<i>Tabulka 12</i> Projekty realizované v minulosti	74
<i>Tabulka 13</i> Odběratelé	85
<i>Tabulka 14</i> Dodavatelé.....	85
<i>Tabulka 15</i> Vývoj základních ukazatelů za žadatele celkem.....	88
<i>Tabulka 16</i> Cash flow projektu.....	89
<i>Tabulka 17</i> Zdroje financování projektu	90
<i>Tabulka 18</i> Struktura financování uznatelných nákladů projektu po započtení dotace	90
<i>Tabulka 19</i> Riziková analýza projektu I	92
<i>Tabulka 20</i> Riziková analýza projektu II	94
<i>Tabulka 21</i> Shrnutí relevantních údajů z projektu.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

PI Harmonogram projektu

PŘÍLOHA P I: HARMONOGRAM PROJEKTU

Aktivita	Termín	HARMONOGRAM PROJEKTU													
		2012												1Q 2013	2014 - 2015
		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	-	-
Zaslání registrační žádosti	10. - 17.4.2012														
Rozhodnutí o poskytnutí finančního příspěvku žadateli	25.4.2012 - 10.5.2012														
Odhad	15.5.2012														
Nákup výrobní linky a technologie	20.5.2012														
Instalace zařízení	1.6.2012 - 30.9.2012														
Zaslání plné žádosti a podnikatelského záměru	18.4. - 30.6.2012														
Monitoring a kontrola plnění stanovených podmínek	průběžně														
Management a řízení projektu	průběžně														
Zajištění publicity projektu	průběžně														
Ukončení projektu	31.12.2012														
Vyhodnocení projektu a zaslání závěrečné zprávy	31.3.2013														
Zaslání žádosti o platbu	31.3.2013														
Udržitelnost projektu	31.12.2015														
					Investiční fáze projektu									Provozní fáze	