



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - NÁKUP MODERNÍ TECHNOLOGIE

BUSINESS PLAN - PURCHASE OF MODERN TECHNOLOGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. JIŘÍ MUSIL

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Jiří Musil**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr - nákup moderní technologie**

v anglickém jazyce:

**Business Plan - Purchase of Modern Technology**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

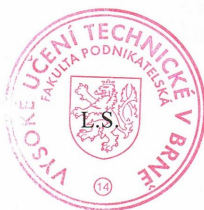
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HRDÝ, M. Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU. 1. vydání. Praha : Aspi, 2006. 203 s. ISBN 80-7357-137-4.
- KORÁB, V., ŘEŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- MALACH, A., Jak podnikat po vstupu do EU. 1. vydání. Praha : Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. Získejte dotace z fondů EU. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- VILAMOVÁ, Š. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie. 1. vydání. Praha : Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

## **Abstrakt**

Práce se zaměřuje na možnosti pořízení moderní technologie s důrazem na příležitost využití grantu z fondů EU. Záměrem je postihnout teoretické předpoklady a analýzu situace firmy. Výstupem má být projekt, který předpokládá udělení dotace.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, investice, dotace z EU, projekt, fondy Evropské unie, výrobní technologie, financování

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the acquisition of modern technology with an emphasis on the opportunity to use grant funds from the EU. The intention is to capture the assumptions and theoretical analysis of the situation of the company. The result should be a project which envisages the granting of subsidies.

## **Key words**

Business plan, investment, EU subsidies, project, European Union fund, manufacturing technology, financing

**Bibliografická citace diplomové práce:**

MUSIL, J. *Podnikatelský záměr - nákup moderní technologie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2012

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za pomoc a zpětnou vazbu při vzniku této závěrečné práce.

# Obsah

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD.....                                                                      | 11 |
| 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....                                         | 12 |
| 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....                                            | 13 |
| 2.1 Malé a střední podniky .....                                               | 13 |
| 2.2 Podpora malých a středních podniků v ČR .....                              | 13 |
| 2.2.1 Význam a zaměření podpor .....                                           | 14 |
| 2.2.2 Druhy podpor podnikání .....                                             | 14 |
| 2.3 Strukturální a regionální politika Evropské unie .....                     | 15 |
| 2.3.1 Cíle regionální politiky .....                                           | 16 |
| 2.4 Strukturální fondy.....                                                    | 16 |
| 2.4.1 Nástroje strukturální politiky EU .....                                  | 17 |
| 2.4.2 Operační programy pro období 2007 – 2013 .....                           | 18 |
| 2.4.3 Principy využívání strukturálních fondů.....                             | 19 |
| 2.4.4 Podmínky čerpání ze strukturálních fondů .....                           | 21 |
| 2.4.5 Typy projektů.....                                                       | 23 |
| 2.5 Metodické nástroje pro přípravu projektu .....                             | 23 |
| 2.5.1 SWOT .....                                                               | 24 |
| 2.5.2 Brainstorming .....                                                      | 25 |
| 2.5.3 Rizikový management.....                                                 | 25 |
| 2.5.4 Harmonogram projektu .....                                               | 25 |
| 2.5.5 Studie příležitostí .....                                                | 25 |
| 2.5.6 Studie proveditelnosti .....                                             | 26 |
| 2.6 Ekonomické hodnocení efektivnosti investičních projektů.....               | 26 |
| 2.6.1 Charakteristika metod hodnocení efektivnosti investičních projektů ..... | 26 |
| 2.7 Zdroje financování podniku .....                                           | 29 |
| 2.7.1 Leasing.....                                                             | 30 |
| 2.7.2 Úvěr.....                                                                | 32 |
| 2.8 Finanční analýza.....                                                      | 33 |
| 2.8.1 Horizontální analýza .....                                               | 33 |
| 2.8.2 Vertikální analýza .....                                                 | 34 |
| 2.8.3 Poměrová analýza .....                                                   | 34 |
| 2.8.4 Ukazatele rentability .....                                              | 34 |
| 2.8.5 Ukazatele aktivity .....                                                 | 34 |
| 2.8.6 Ukazatele zadluženosti.....                                              | 34 |



|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.8.7 Ukazatele likvidity .....                                              | 35 |
| 3. ANALYTICKÁ ČÁST .....                                                     | 36 |
| 3.1 Základní údaje o analyzované společnosti .....                           | 36 |
| 3.2 Představení společnosti .....                                            | 37 |
| 3.3 Program Rozvoj – Výzva III – 1. prodloužení .....                        | 37 |
| 3.4 Finanční analýza HAVLÍK OPAL spol. s r.o.....                            | 40 |
| 3.4.1 Horizontální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o. ....               | 40 |
| 3.4.2 Horizontální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.....                | 42 |
| 3.4.3 Vertikální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o. ....                 | 44 |
| 3.4.4 Vertikální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.....                  | 45 |
| 3.4.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát HAVLÍK OPAL spol. s r.o. ... | 47 |
| 3.4.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát HAVLÍK OPAL spol. s r.o. ....  | 48 |
| 3.4.7 Poměrová analýza .....                                                 | 51 |
| 3.4.8 Douchova analýza .....                                                 | 56 |
| 3.4.9 Altmanova analýza.....                                                 | 57 |
| 3.4.10 Shrnutí finanční analýzy .....                                        | 57 |
| 3.5 SWOT analýza podniku .....                                               | 58 |
| 3.6 Porterova analýza .....                                                  | 59 |
| 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....                                                | 62 |
| 4.1 Popis projektu.....                                                      | 62 |
| 4.1.1 Splnění podmínek .....                                                 | 62 |
| 4.1.2 Přínosy projektu .....                                                 | 63 |
| 4.1.3 Cíle projektu.....                                                     | 63 |
| 4.1.4 Výsledky projektu.....                                                 | 64 |
| 4.1.5 Aktivita postupné realizace projektu .....                             | 64 |
| 4.2 Specifikace pořizované technologie a ekonomicko-ekologické efekty.....   | 64 |
| 4.2.1 SWOT analýza projektu.....                                             | 67 |
| 4.2.2 Kritická místa projektu, rizika a způsoby jeho překonání.....          | 68 |
| 4.3 Harmonogram projektu .....                                               | 69 |
| 4.4 Marketingová analýza .....                                               | 70 |
| 4.4.1 Popis trhu .....                                                       | 70 |
| 4.4.2 Marketingová strategie.....                                            | 72 |
| 4.4.3 Marketingový mix.....                                                  | 72 |
| 4.5 Finanční analýza projektu.....                                           | 73 |
| 4.5.1 Rozpočet projektu .....                                                | 73 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 4.5.2 Zdroje financování .....                      | 74 |
| 4.6 Investiční analýza .....                        | 79 |
| 4.6.1 Výnosy a náklady projektu .....               | 79 |
| 4.6.2 Toky hotovosti spojené s projektem .....      | 80 |
| 4.6.3 Hodnocení finanční efektivnosti projektu..... | 82 |
| 4.6.4 Zhodnocení ekonomické stránky projektu .....  | 83 |
| 4.7 Shrnutí projektu.....                           | 84 |
| ZÁVĚR .....                                         | 85 |
| ZDROJE .....                                        | 87 |
| SEZNÁM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A ZKRATEK .....      | 89 |
| SEZNAM PŘÍLOH.....                                  | 92 |
| PŘÍLOHY .....                                       | 93 |

## Úvod

Dotace z Evropské unie jsou významným stimulem rozvoje a příležitostí nejen pro společnost, ale i pro podniky v komerční sféře. Diplomová práce se zaměřuje na možnosti pořízení moderní technologie vybraného podniku a jednou z variant je financování s využitím evropských grantů. Pro dosažení dotace je nutné se zorientovat v dotačních programech a seznámit se s formami podpory strukturálních fondů, které mohou být na první pohled složité. Dotace je jednou z podpor pro skupinu malých a středních podniků, do které se řadí i daná firma. Teoretická část práce zpřehledňuje a popisuje nástroje regionální a strukturální politiky Evropské unie a nastiňuje podmínky dotačního čerpání spojené s projektovým přístupem. Tato část je doplněna metodickým postupem a přehledem metod hodnocení efektivnosti investic. Dotace není jediným uvažovaným zdrojem financování moderních technologických zařízení podniku v této práci, teoretické vymezení je věnováno úvěru a leasingu. Důležitou součástí teoretických východisek je i teorie finanční analýzy.

Praktická finanční analýza je provedena na vybraném podniku, který pořizuje technologické zařízení, jedná se o podnik HAVLÍK OPAL spol. s r.o. Finanční analýza důkladně rozebírá finanční zdraví podniku, protože se jedná o náročný projekt. Detailnímu rozboru byl podroben program Rozvoj, zejména jeho podmínkám, kterým, jak dále vyplyne, projekt podniku vyhovuje.

Hlavní prostor práce je věnován zpracování a popisu projektu jako podnikatelského záměru, který je předpokladem pro případné čerpání dotace. Obsahem finanční analýzy projektu je srovnání všech reálných alternativ financování projektu, jehož výsledkem bude doporučení nejvhodnější varianty financování. Finanční analýza projektu také odpovídá na otázku, zda je projekt dlouhodobě perspektivní, rentabilní a životaschopný.

## **1. Vymezení problému a cíle práce**

Stávající kapacity podniku neumožňují uspokojit zvýšenou poptávku po produktech firmy. Proto je předmětem práce zpracování podnikatelského záměru, který je zaměřen na pořízení nového technologického zázemí. Důraz je kladen na nalezení optimálního financování, pokud možno s využitím dotace z Evropské unie.

Hlavní cíle vyplývají z uvedené situace. Zpracováním této diplomové práce má být dosaženo nalezení nejvhodnějšího způsobu financování moderního technologického zařízení. Důležitým cílem je zpracování podnikatelského záměru – projektu s ohledem na všechny důležité skutečnosti provázející proces od jeho přípravy po realizaci. Analýza projektu včetně jeho alternativ financování je podstatným záměrem zpracované práce. Po stránce teoretické je sekundárním cílem objasnit důležité okolnosti čerpání evropských dotací a postihnout další fakta v kontextu projektových žádostí. Doprovodným cílem je prezentace ukazatelů finanční analýzy.

Prokázání dobré finanční situace v praktické analýze a deklarování komplexního zajištění projektu je velmi významným cílem, protože je předpokladem pro získání dotace. Metodickými nástroji rizikového managementu a SWOT analýzy budou představeny silné stránky projektu; ohrožení a rizika, pro která budou připravena opatření k jejich eliminaci. Je nezbytné také popsat specifika nakupované technologie a marketingové prostředí.

Zpracovaná práce bude mít následující přínosy:

- získání dotace na financování technologie,
- nalezení optimální varianty financování technologie,
- zhodnocení finanční situace podniku,
- zvýšení konkurenceschopnosti, kapacity výroby,
- snížení nákladů.

## **2. Teoretická východiska práce**

Teoretické informace jsou zaměřeny na definici malých a středních podniků, na dotační programy Evropské unie a metodiku zpracovávání projektů. Dále jsou charakterizovány metody hodnocení investic. Nechybí ani teorie finanční analýzy.

### **2.1 Malé a střední podniky**

V Evropské unii existuje vymezení sektoru malých a středních podniků, které sjednocuje definice malých a středních podniků, a umožňuje srovnání ukazatelů, které se vztahují k tomuto sektoru. Za hlavní kritérium je považován počet zaměstnanců. Doplnkovými kritérii jsou výše ročního obrátu, celková hodnota aktiv a nezávislost. Mikropodnik, malý podnik a střední podnik jsou definovány následujícím způsobem:

Mikropodnik

- počet zaměstnanců menší než 10,
- roční obrat nebo roční bilanční suma do 2 mil eur,
- nezávislost.

Malý podnik

- počet zaměstnanců menší než 50,
- roční obrat nebo roční bilanční suma do 10 mil eur,
- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, jenž nesplňuje definici malých a středních podniků.

Střední podnik

- počet zaměstnanců menší než 250,
- roční obrat do 50 mil. eur nebo roční bilanční suma do 43 mil. eur,
- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, jenž nesplňuje definici malých a středních podniků. (6)

### **2.2 Podpora malých a středních podniků v ČR**

Malé a střední podniky jsou vlivnou součástí ekonomiky kterékoli země. Disponují určitou flexibilitou v přizpůsobování se novým technologiím, trendům a změnám na trhu. Jsou oporou ekonomiky, nejen díky schopnosti vytvářet nová

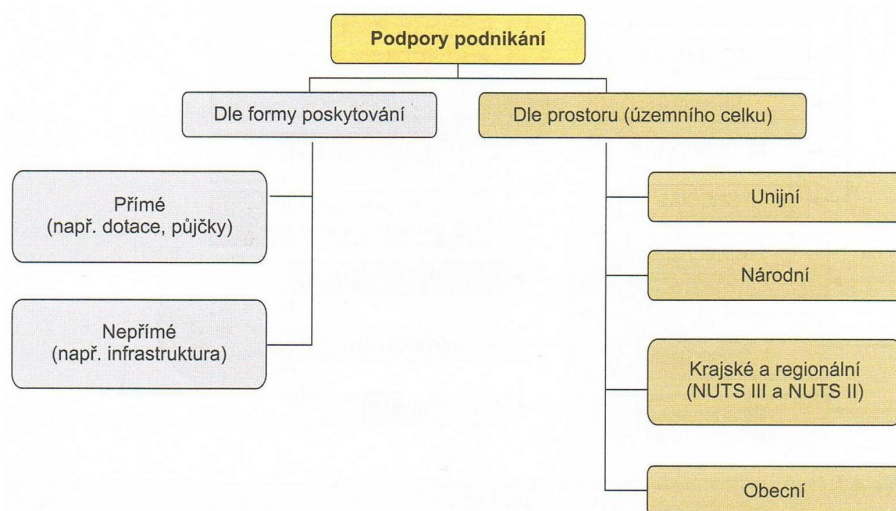
pracovní místa. Vyspělé země světa věnují svou pozornost podnikům v rámci podpory podnikání. Podpora podnikání se uskutečňuje pomocí celého souboru nástrojů, které umožňují zlepšit nebo usnadnit podnikání. Podpora je zajištěna pomocí institucí, agentur, odborných organizací nebo podnikatelských organizací, přičemž politika udělování podpory musí být promyšlena na regiony a fáze podnikání tak, aby nenarušovala tržní mechanismus.

### 2.2.1 Význam a zaměření podpor

Mnoho zvýhodnění a možností mohou využít malé a střední podniky v České republice. Systém podpor je poměrně široký, až se může zdát nepřehledným. Proto má opodstatnění umístění informačních míst pro podnikatele v každém mikroregionu. Podpora podnikání spadá pod ministerstvo průmyslu a obchodu. Realizaci zajišťují Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s., Česká agentura pro podporu obchodu CzechTrade, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest a Design centrum České republiky.

### 2.2.2 Druhy podpor podnikání

Způsob podpor může být přímý (např. dotace), nebo nepřímý (např. výstavba infrastruktury). Dle prostorového dělení mohou být poskytovány územními celky různých velikostí. Může se jednat o unijní, národní, krajské a regionální nebo obecní.



Obr. 1: Druhy podpor podle formy a územní hierarchie jejich poskytování (Zdroj: MALACH, A., Jak podnikat po vstupu do EU. 2005. s. 183)

Podpory lze rovněž třídit podle toho, kdo je poskytovatelem. Existují tak podpory poskytované ministerstvem průmyslu a obchodu a dalšími poskytovateli. (1)

## 2.3 Strukturální a regionální politika Evropské unie

Se strukturální politikou Evropské unie Česká republika plnoprávně přišla do styku až po vstupu v roce 2004. Nejdříve v rámci zkrácené programového období 2004 – 2006, následovaném programovacím obdobím 2007 – 2013.

Evropská unie je tvořena regiony s velkými rozdíly, které vyplývají z kulturních, historických a jazykových odlišností. Rozdílnou úroveň oblastí má řešit evropská regionální politika.

Vzájemné porovnávání regionů, zvláště z hlediska statistického, umožňují tzv. nomenklatura územních statistických jednotek – NUTS. NUTS I vyjadřuje největší srovnávací jednotku na úrovni zemí a makroregionů. Rozdělení regionů na NUT II zaručuje, že každý region pokrývá území s 1 až 2 miliony obyvatel. Dalšími statistickými jednotkami, které dále člení území na menší statistické celky jsou NUT III – NUTS V. (2)



Obr. 2: Regiony NUT II v ČR

(Zdroj: Webové stránky Ministerstva pro místní rozvoj České republiky)

### **2.3.1 Cíle regionální politiky**

Hlavní cíle regionální politiky jsou vyjmenovány a okomentovány níže.

#### Cíl konvergence

Smyslem je pomoc v nejméně rozvinutých regionech, kde mají být nastaveny lepší podmínky pro růst a zaměstnanost, což těmto regionům umožní rychlejší dosažení průměru EU. Prostředkem jsou investice do fyzického a lidského kapitálu, inovací, znalostí společnosti, schopností přizpůsobit se, životního prostředí a účinnosti správy.

#### Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Zvýšení konkurenceschopnosti, úrovně zaměstnanosti a přitažlivosti méně rozvinutých regionů má být docíleno prostřednictvím předvídání hospodářských a sociálních změn, podporou inovace, podnikavosti, ochrany životního prostředí, dostupnosti, přizpůsobivosti a rozvoje trhů práce usnadňujících sociální začleňování. Regionální cíl je zaměřený na regiony, které nespádají pod Cíl „Konvergence“, čili tuto podmínku splňuje pouze pražský region.

#### Cíl Evropská územní spolupráce

Záměrem je zvýšení přeshraniční, nadnárodní a mezinárodní spolupráce. Cíl má kořeny v politice EU, která se snaží podporovat další integraci na přeshraniční, mezinárodní a meziregionální úrovni. (2)

## **2.4 Strukturální fondy**

Evropská unie usiluje o snižování rozdílů mezi regiony členských států, činí tak prostřednictvím strukturálních fondů. Podpora programů EU vytváří synergický efekt a je doplňující součástí národní regionální aktivity. Hlavními strůjci a nositeli odpovědnosti za odstraňování rozdílů jsou tak vlády jednotlivých členských zemí. Důležitým znakem podpor ze strukturálních fondů je fakt, že příjemci podpor jsou nuceni vyvinout značné úsilí a předložit kvalitní programové i projektové dokumenty. Takovýto tlak přináší vysokou efektivnost



dotační politiky. Vedle strukturálních fondů EU je možné se setkat s Fondem soudružnosti.

Finanční podpora ze strukturálních fondů skýtá mimořádnou příležitost podnikatelům posílit své postavení na trhu, zvýšit svoji stabilitu a prestiž. Obdobnou šanci dostali již v rámci předstupních fondů EU a fondů a projektů ministerských a oborových. (1)

#### **2.4.1 Nástroje strukturální politiky EU**

Nástroje politiky EU ve formě fondů jsou následující:

##### Evropský fond regionálního rozvoje

Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) se pokládá za základní vnitřní instituci pro spravování regionální politiky. Patří mezi dominantní fondy, hodnotíme-li ho podle objemu finančních prostředků. Posláním ERDF je podpora hospodářské a sociální soudružnosti snižováním regionálních nerovností a posilováním rozvoje a konverze regionů. Zasluguje se také o stabilní a trvale udržitelný rozvoj, podporuje vznik trvale perspektivních pracovních míst. Evropský fond regionálního rozvoje spolufinancuje pomoc problémovým regionům se zaměřením na produktivní investice pro vytváření a zachování trvale udržitelných pracovních příležitostí, dále finančně participuje v rámci investic do infrastruktury, investic do vzdělání, výzkumu a rozvoje, investic zaměřených na životní prostředí. V neposlední řadě míří finanční pomoc ERDF na rozvoj místního potenciálu. (1)

##### Evropský sociální fond

Prostředky Evropského sociálního fondu jsou určeny na integraci nezaměstnaných a osob dlouhodobě nezaměstnatelných, dále na rychlejší zapojení mladých lidí do pracovního procesu, na adaptaci pracovníků na průmyslové změny. Pomoc z fondu míří rovněž ve prospěch uplatňování stejných příležitostí na trhu práce, stabilizaci a další růst zaměstnanosti, podpoře lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji. Podporováno je další zkvalitnění vzdělávání a kvalifikace.

Evropský sociální fond svou podporou strategických dlouhodobých programů pomáhá regionům po celé Evropě. Zvláště zaostalým regionům jsou díky ESF položeny základy pro větší ekonomickou prosperitu. (3)

#### Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond

Evropský zemědělský podpůrný a záruční fond se zaměřuje na podporu přeměny agrárních struktur a rozvoje venkovských území, financuje společnou zemědělskou politiku. Fond je tvořen záruční a podpůrnou sekcí.

#### Finanční nástroj pro usměrňování rybolovu

Ústředním zaměřením tohoto fondu je prostředí pro chov a lov ryb, obalová technika a distribuce rybích výrobků. Podílí se na financování změn v rybářském sektoru.

Čerpání prostředků neprobíhá přímo ze strukturálních fondů, nýbrž zprostředkovaně přes operační programy. U operačních programů se můžeme setkat se spoluúčastí státního rozpočtu na financování aktivit. Spolufinancování je vyžadováno u priorit a opatření u malých a středních podniků, kdy se finančně podílí také příjemci podpory – podniky.

Dotace ze strukturálních fondů jsou ve většině případů propláceny až po realizaci projektu. (1)

### **2.4.2 Operační programy pro období 2007 – 2013**

#### Sektorové operační programy

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Podnikání a inovace
- OP Životní prostředí
- OP Doprava
- OP výzkum a vývoj pro inovace
- Integrovaný operační program
- OP Technická pomoc

#### Regionální operační programy

- 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

#### Operační programy Praha

- OP Praha Konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita

#### Operační programy - Cíl „Evropská územní spolupráce“

- INTERACT II
- ESPON II
- OP Mezuregionální spolupráce
- OP Nadnárodní spolupráce
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko (2)

#### **2.4.3 Principy využívání strukturálních fondů**

Regionální politika EU je usměrňována pěti klíčovými principy. Podle nich jsou posuzovány návrhy programů a projektů včetně jejich realizace. Porozumění principům je důležité pro efektivní využívání fondů v ČR. (1)

Principy regionální a strukturální politiky se promítají do programové báze procesu poskytování financí i do realizace projektů. (2)

**Princip koncentrace úsilí** – směřuje k zajištění toho, aby pomoc, která je poskytována ze zdrojů strukturálních fondů, sledovala stejné cíle, a aby vyčleněné

prostředky byly využívány co nejúčelněji. Jsou preferovány akce a programy, které směřují do nejpalčivějších oblastí a řeší palčivé strukturální problémy.

**Princip partnerství** – vyjadřuje snahu o dosažení úzké spolupráce mezi EU na jedné straně a všemi úrovněmi členského státu na straně druhé. Evropskou unii reprezentuje Evropská komise; regiony, města, obce a soukromé subjekty jsou úrovně státu, se kterými má být jednáno přímo při rozdělování a využívání prostředků.

**Princip plánování a programování** – princip je založený na komplexnosti v přístupu k řešení problémových regionů z časového a prostorového hlediska. Prostředky fondů jsou alokovány na základě víceletých a víceoborových programů.

**Princip průběžného monitorování a vyhodnocování** – základem uvedeného principu je průběžné sledování a hodnocení opatření z hlediska celkové efektivnosti použitých finančních prostředků. Prvních hodnocení je třeba již ve fázi před realizací, hodnotí se dopady. Průběh je sledován prostřednictvím monitorovacích výborů, reálné výsledky projektu jsou porovnávány se zamýšlenými cíli až po řádné implementaci.

**Princip adicionality** – též princip doplňkovosti praví, že prostředky strukturálních fondů nejsou náhradou vlastních výdajů, ale jsou jejich doplňkem. Členské státy prokazují doplňkovost zdrojů podáváním finančních informací při vytváření plánů a během poskytování pomoci.

**Princip subsidiarity a solidarity** – principem subsidiarity je vystižena skutečnost, že činnosti k dosažení legislativního cíle by měly být vykonávány na té nejnížší úrovni, která je způsobilá daný cíl efektivně zvládnout. Princip solidarity umožňuje systematickou podporu zaostalých regionů členských zemí Evropské unie. (1)

#### **2.4.4 Podmínky čerpání ze strukturálních fondů**

Úspěšné čerpání prostředků ze strukturálních fondů předpokládá splnění hlavních podmínek, předpokládá se legislativní a programová připravenost, institucionální připravenost, projektová a finanční připravenost.

Se žádostí o dotaci je spojeno vždy zpracování projektu, ve kterém se prokazuje reálnost vlastního záměru. Není mnoho uchazečů, kteří mají dostatek vlastních zdrojů, proto je často nezbytné, aby subjekt získal nebo předjednal dofinancování projektu s bankou. Současně s tím je zpracovávána žádost o dotaci. (1)

Projekt charakterizujeme jako skupinu aktivit s danými cíli, které mají vést ke konkrétnímu výsledku v časovém ohraničení. V rámci projektu vzniká jedinečný produkt nebo služba, kterého musí být dosaženo během vymezeného období s pomocí dostupných zdrojů. Podmínkou pro realizaci a přípravu projektů je existence implementačních struktur, kterou tvoří řídicí orgány, zprostředkující subjekty, platební agentury a kontrolní orgány.

Řada projektů, jejichž cíle vedou k uskutečnění celkového cíle na úrovni regionů, sektoru, země, tvoří program. Úspěšný projekt musí obsahovat cíl, který je srozumitelně formulován.

Projektová příprava dokumentace je proces vedoucí k získání finančních podpor, toto úsilí musí respektovat nařízení ES, vazby na programové dokumenty, vazby na přijaté rozvojové strategie, hospodářskou politiku; komunikace se všemi partnery, kterých se projekt týká, musí mít patřičnou vážnost.

Projekt v kontextu EU není zaměřen na náhodné zpracování kteréhokoliv nápadu, ale je součástí účelného programovacího procesu, který vnímá regionální priority od vytyčených programů přes opatření k jejich řešení. Řešení přináší návrhy projektů provázaných přes společné cíle, priority a kritéria s programy, které projdou Evropskou komisí a vládou ČR. (3)

Náležitosti, které má projekt obsahovat, jsou součástí konkrétní výzvy k předkládání projektových žádostí. Výzvu vyhlašuje zprostředkující subjekt (subjekt vykonávající pravomoci delegované na něj ministerstvem) v ohlášených termínech. Oprávnění žadatelé jsou vymezeni ve znění operačního programu pro každou oblast podpory. Možnými žadateli jsou kraje, obce, malé a střední

podniky, fyzické osoby a další. Přesné specifikace oprávněných žadatelů jsou konkretizovány ve výzvě u dané oblasti podpory. IČO je základem pro identifikaci žadatele. (2)

Cílem evropského účelového projektu je ujistit financující banku a poskytovatele podpory o tom, že jde o solidní společnost, která připravuje realizaci výhodného a reálného projektu. Takového projektu, jenž je v souladu s obsahem výzvy, a je zjevné, že na něm budou profitovat všechny strany.

Podnikatelský subjekt musí definovat název a náplň podnikatelského záměru, přičemž realizace podnikatelského záměru musí být součástí řídicího dokumentu společnosti. Zpravidla se jedná o obchodní plán, jehož obsah je obvykle následující:

- základní informace o firmě; její vlastnická a organizační struktura, historie a právní forma,
- základní finanční údaje, finanční analýza,
- informace o výrobě a výrobcích,
- souhrn podnikatelských aktivit,
- charakteristika trhu, klientů, postavení společnosti, podíl společnosti na trhu, očekávaný tržní vývoj, rating,
- charakteristika produktu, pozice na jednotlivých segmentech trhu, uvádění produktu na trh, certifikace,
- zajištění pracovních sil, jejich vzdělávání,
- podnikatelský plán v segmentech výroby,
- ekologická pozice.

Zdrojem přesvědčivých informací pro okolí firmy je právě obchodní plán, který je zároveň podkladem pro řízení a finanční plánování společnosti.

Reálnost projektu je dále prokazována ve studii proveditelnosti. V ní je reálnost posuzována z pohledu časového, tržního, technicko-ekonomického a provozního. Součástí je analýza rizik i varianty řešení s výběrem optimální varianty.

Nedílnou součástí projektů jsou taktéž finanční propočty, ze kterých plyne finanční náročnost a časový vývoj potřeby financí. Bez propočtů není možný

výpočet ekonomické efektivnosti projektu. Ve finančním propočtu jsou obsaženy všechny náklady spojené s realizací záměru. (1)

#### **2.4.5 Typy projektů**

Kvalitně zpracované projekty spolu se zajištěnými prostředky na spolufinancování jsou předpokladem pro využití prostředků. U projektů na využití strukturálních fondů je možno získat až 75 % celkových nákladů. Zbylé prostředky si žadatelé musí opatřit z vlastních zdrojů, popřípadě mohou využít úvěrů od bank nebo pomoci státu. Maximální míru financování ve výši okolo 50 % je možné předpokládat u takových projektů, kde je konečným příjemcem podnikatelský subjekt a předmětem jeho žádosti zisk. (1)

Podle typů výdajů rozlišujeme investiční (tvrdé) a neinvestiční (měkké) projekty.

##### Investiční projekty

S investičními projekty je spojováno pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. V rámci strukturálních fondů jsou spolufinancovány především z Evropského fondu regionálního rozvoje. Investičními projekty se tak rozumí například budování infrastruktury, nákup nových strojů nebo technologií, nákup pozemků a jejich zhodnocení, apod.

##### Neinvestiční projekty

Měkké neinvestiční projekty jsou zaměřeny na lidské zdroje, konkrétně na podporu vzdělávání, zaměstnanosti, sociální integraci, rovné příležitosti, apod. Jsou spolufinancovány z Evropského sociálního fondu. (2)

### **2.5 Metodické nástroje pro přípravu projektu**

Za standardní nástroje pro přípravu jsou považovány SWOT analýza, brainstorming, časový plán, dále analýza veřejné podpory a jiné. Vyjmenované nástroje je možné využít u investičních i neinvestičních projektů. Příprava investičních projektů zahrnuje také studii příležitostí, studii proveditelnosti nebo analýzu přínosů a výsledků a jiné.

### 2.5.1 SWOT

SWOT analýza patří mezi nejčastěji používané nástroje. Tento nástroj představuje analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje důležitost silných a slabých stránek subjektu, hodnotí příležitosti a hrozby, kterým je subjekt vystaven. Silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky reprezentují interní faktory, nad nimiž má podnik určitou kontrolu a má možnost je ovlivnit. Příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) jsou neovlivnitelné externí vlivy.

Analýza může být zpracována ve formě tabulky se čtyřmi kvadranty, seznamu nebo sekvenčního popisu s výčtem faktorů, popř. jiná kombinace.

| Oblast podniku                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Slabé stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesy</li> <li>• Management</li> <li>• Obchod a marketing</li> <li>• Personál</li> <li>• Jiné znalosti a dovednosti</li> <li>• Zkušenosti</li> <li>• Průmyslové vlastnictví</li> <li>• Areál podniku</li> <li>• Výroba</li> <li>• Informační technologie</li> <li>• Finance</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká produktivita práce</li> <li>• Víze, „tah na branku“</li> <li>• Perfektní zakázky, prodeje</li> <li>• Loajální a nadšený tým</li> <li>• Skvělý vývojový potenciál</li> <li>• Znalost trhu a trendů</li> <li>• Značka, patenty</li> <li>• Perfektní lokalita, poloha</li> <li>• Špičkové výrobní vybavení</li> <li>• Skvělé řízení informací</li> <li>• Solidní cash-flow</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doba uvádění na trh</li> <li>• Není strategické řízení</li> <li>• Není znalost trhu</li> <li>• Závislost na jedné profesi</li> <li>• Problematický servis</li> <li>• Nekompetentní pracovníci</li> <li>• Uplynutí patentových práv</li> <li>• Špatná nájemní smlouva</li> <li>• Zastaralé výrobní linky</li> <li>• Zastaralý, poruchový IS</li> <li>• Předlužení, nízká likvidita</li> </ul> |

Obr. 3: Příklady silných a slabých stránek v oblastech podniku

(Zdroj: KORÁB, V., ŘEŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. Podnikatelský plán. 2007. s. 49)

| Oblast                                                                                                                                                                                                                                                              | Příležitosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Hrozby                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trh</li> <li>• Typ podnikání</li> <li>• Normy, standardy</li> <li>• Pracovní trh</li> <li>• Technologický rozvoj</li> <li>• Ekonomické trendy</li> <li>• Legislativa</li> <li>• Politika</li> <li>• Globalizace</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychle rostoucí trh</li> <li>• Nejsou dominantní „hráči“</li> <li>• Přesah požadavků norem</li> <li>• Dostatek volných zdrojů</li> <li>• Nové tržní niky (výklenky)</li> <li>• Růst HDP, životní úroveň</li> <li>• Zákon rozšířil náš trh</li> <li>• Snížení daní, dotace</li> <li>• Rozšíření trhů</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zanikající trh</li> <li>• Silná, rostoucí konkurence</li> <li>• Náklady na certifikace</li> <li>• Legislativa, sociální dávky</li> <li>• Nároky na znalosti</li> <li>• Pokles poptávky</li> <li>• Složitost zákonů, náklady</li> <li>• Investiční pobídky</li> <li>• Nová konkurence</li> </ul> |

Obr. 4: Příklady příležitostí a hrozeb v oblastech podniku

(Zdroj: KORÁB, V., ŘEŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. Podnikatelský plán. 2007. s. 49)



### **2.5.2 Brainstorming**

Pojmem „brainstorming“ je představována vysoce efektivní metoda cílové spolupráce při řešení problémů, které se řeší v kreativním týmu. V tomto procesu se generují nápady, přičemž žádná idea nesmí zapadnout. Jsou zaznamenávány úplně všechny nápady. (2)

Brainstormingem se rozumí smršť mozkových nápadů, myšlenek a idejí. Základním principem je zbavit zúčastněné strachu z toho, že budou účastníci za nápady ihned negativně hodnoceni. Optimální počet účastníků je 5 – 10 lidí. Brainstorming je typický dvěma fázemi. V první fázi se oznámí téma a generují se nápady, které se nekritizují, aby nebyly „zničeny“ ještě předtím, než by se ukázala jejich užitečnost. V druhé fázi dochází ke shrnutí nápadů a hodnotí se. Je pak možné vybrat optimální nápad, sestavit pořadí nápadů od nejlepších po nejhorší, kategorizovat nápady do doporučovaných, možných a nevhodných možností. Ke každému nápadu je rovněž možné přiřadit klady a zápory. (7)

### **2.5.3 Rizikový management**

Rizika jsou spojena s realizací projektu a je jim věnována jedna z kapitol projektové žádosti. Projektová rizika je žádoucí popsat, analyzovat a uvést faktické opatření na jejich eliminaci. Analýza rizik je zdrojem klíčových informací.

### **2.5.4 Harmonogram projektu**

Příprava každého projektu není možná bez časového plánování. Provázanost a délku klíčových aktivit je třeba mít na zřeteli. Součástí samotných žádostí o dotaci jsou grafická znázornění časového ukotvení aktivit. Investiční projekty lze členit na samostatné kontrolovatelné části, na tzn. etapy.

### **2.5.5 Studie příležitostí**

Studie příležitostí je vhodná pro tvrdé projekty v předinvestiční - přípravné fázi. Tato studie formuluje co nejvíce investičních příležitostí, které mohou mít potenciál ekonomické výnosnosti. Obsahem jsou nejzákladnější a nejpodstatnější

informace, které doplňují odhady získané bez důkladnějších analýz. Studie příležitostí má největší využití tam, kde není zmapován potenciál investičních možností.

#### **2.5.6 Studie proveditelnosti**

Technicko-ekonomická studie neboli studie proveditelnosti zaujímá jedno z nejvýznamnějších pozic při přípravě projektu. Studie proveditelnosti je analýzou, která souhrnným a podrobným způsobem popisuje investiční záměr, je podkladem pro samotné investiční rozhodnutí. Představuje nejvyšší stupeň analýzy investičního záměru, zahrnuje sloučení projektu, analýzy efektivnosti investice, citlivostní analýzy na změnu parametrů a predikce stability projektu a žadatele v časovém období. V rámci fondů konkrétní osnova bývá uvedena v příručce pro žadatele. (2)

### **2.6 Ekonomické hodnocení efektivnosti investičních projektů**

Podstatou ekonomického hodnocení efektivnosti investičních projektů je posouzení návratnosti kapitálu, v jaké výši, za jakou dobu a v jakém efektu k tomu dojde. Přičemž nestačí jen výtečné výsledky této ekonomické efektivnosti, ale musí být brány v potaz požadavky poskytovatele. Fondy EU jsou přednostně vytvořeny na podporu projektů, které nemusí mít velkou finanční návratnost, ale jsou přínosné díky pozitivním makroekonomickým důsledkům a vytváření nových pracovních míst. Vytvoření nových pracovních míst patří mezi peněžně nevyjádřitelné efekty, naproti tomu, investiční projekty mají peněžně vyjádřitelné efekty jako je zisk z investice, peněžní příjem a úspora nákladů.

#### **2.6.1 Charakteristika metod hodnocení efektivnosti investičních projektů**

Metody, které při posuzování efektivnosti investičních projektů respektují časové hledisko, jsou řazeny mezi dynamické metody. Metody nepřihlížející k časovému faktoru jsou metodami statickými. Užití statistickým metod je vhodné, pokud faktor času nemá podstatný vliv. Volba dynamických metod předpokládá delší dobu pořízení investičního majetku a delší dobu

jeho ekonomické životnosti, kalkulace s ohledem na časovou dimenzi eliminuje zkreslování efektivnosti projektů.

Dalšími kritérii, podle kterých rozeznáváme další metody, jsou očekávaná úspora nákladů, očekávaný účetní zisk a očekávaný peněžní tok z investic.

Projekt je hodnocen z hlediska udržitelnosti a efektivnosti vynaložených prostředků. Samotné hodnocení vychází z porovnávání dvou variantních řešení (nulové a investiční varianty). Za vstupní data se považuje rozdíl potřebných hodnot obou variant.

Doba životnosti je dána váženým aritmetickým průměrem. V úvahu se bere poměr vynaložené investice jednotlivých položek projektu a jejich účetní životnosti.

#### Současná hodnota PV

Současná hodnota (Present value) je součet všech budoucích toků z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Projekt se považuje za přijatelný, jestliže je PV větší než jejich investiční náklady akce.

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

PV = současná hodnota investice,

$CF_t$  = hotovostní tok plynoucí z investice v období  $t$ ,

$r$  = diskontní sazba,

$t$  = období od 0 do  $n$ .

#### Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (NPV) je součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků, které plynou z investice a hotovostního toku v roce nultém. Podmínkou přijatelnosti je, že  $NPV > 0$ .

$$NPV = \sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

NPV = čistá současná hodnota investice,

$CF_t$  = hotovostní tok plynoucí z investice v období  $t$ ,

$r$  = diskontní sazba,

$t$  = období od 0 do  $n$ .

### Vnitřní míra návratnosti IRR

Vnitřní výnosové procento je taková výše diskontní sazby, při které bude čistá současná hodnota toků plynoucích z investice rovna nule. Pokud je vnitřní výnosové procento větší než stanovená diskontní sazba, projekt je akceptovatelný.

$$0 = \sum_t^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Kde:

IRR = vnitřní výnosové procento,

$CF_t$  = hotovostní tok plynoucí z investice v období  $t$ ,

$t$  = období od 0 do  $n$ .

### Index rentability

Index rentability je podíl čisté současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období. Jedná se ve skutečnosti o procento ziskovosti investice měřené NPV. Index rentability vyjadřuje kolik korun čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu. Projekt se považuje za přijatelný, pokud je index rentability větší než 1.

$$NPV / I = \frac{\left[ \sum_t^n \frac{CF_t}{(1 + r)^t} \right]}{(-CF_0)}$$

Kde:

NPV = čistá současná hodnota investice,

$I$  = výše investice,

$CF_t$  = hotovostní tok plynoucí z investice v období  $t$ ,

$r$  = diskontní sazba,

$t$  = období od 0 do  $n$ .

### Doba návratnosti

Doba návratnosti investice se počítá z kumulovaného hospodářského výsledku plynoucího z investice a vynaložených nákladů projektu. Hospodářský investiční výsledek je rozdíl mezi nulovou variantou (nerealizační) a investiční variantou. Výstupem výpočtu doby návratnosti je rok, ve kterém poměr hospodářského výsledku a vynaložených investičních nákladů dosáhne kladné hodnoty. Projekt se považuje za akceptovatelný, pokud je doba návratnosti menší nebo rovna době životnosti podniku.

$$\frac{\sum_{t=1}^n HV_t}{I} \geq 0$$

Kde:

HV = hospodářský výsledek plynoucí z investice,

I = celková vynaložená investice,

t = období od 0 do n. (5)

## **2.7 Zdroje financování podniku**

Interní finanční zdroje vznikají na základě vnitřní činnosti podniku. Pojem „vlastní zdroje“ zahrnuje interní zdroje a část externích zdrojů, které mají charakter vkladů vlastníků. Cizí zdroje financování tvoří všechny externí zdroje snížené o vklady vlastníků. Mezi cizí zdroje patří úvěry, obligace, leasing, podpory státu a jiné. Ve vyspělých zemích se prosazují tendence při plánování investic, kdy rozhodujícím zdrojem financování jsou interní zdroje, zejména odpisy. V rámci externích zdrojů financování investic dominují bankovní úvěry.

Kapitálová struktura podniku je struktura dlouhodobého kapitálu, ze kterého je financován dlouhodobý majetek. Hlavními složkami kapitálové struktury akciových společností v ČR jsou vlastní kapitál, tvořený základním kapitálem, kapitálovými fondy a fondy ze zisku, hospodářským výsledkem minulých let a účetního období, a dlouhodobé cizí zdroje, do nichž řadíme rezervy, dlouhodobé závazky a bankovní úvěry. Složení kapitálové struktury významně ovlivňuje náklady kapitálu. (8)

Financování prostřednictvím vlastního kapitálu poskytuje výhody ve formě nezátíženosti fixními platbami, pozitivní pověsti firmy a vysoký podíl

vlastního kapitálu je určitou rezervou pro ztrátová období. U cizího kapitálu jsou zřejmé výhody v tom, že je levnější než vlastní kapitál, je možné pružně měnit jeho hodnotu i dobu splatnosti a úroky z úvěrů spadají mezi daňově uznatelné náklady. (9)

### **2.7.1 Leasing**

Pod pojmem leasing chápeme pronájem hmotných nebo nehmotných věcí a práv, kdy pronajímatel poskytuje za úplatu nebo jiné nepeněžní plnění nájemci právo věc v průběhu doby pronájmu používat. Po dobu užívání zůstává majetek ve vlastnictví pronajímatele. Pronajímatel je osoba, která majetek pronajímá; nájemce je osoba, která získává možnost majetek používat. Příznivým faktorem u leasingu je to, že podnik nepotřebuje při pořízení majetku mít k datu velký objem finančních prostředků. Dále leasing účetně nezvyšuje zadluženost podniku a nájemné je daňově uznatelným nákladem.

### **Druhy leasingu**

Existují dva základní druhy leasingu: leasing finanční a operativní.

#### Finanční leasing

Leasing finanční představuje pronájem, u kterého dochází po skončení doby pronájmu k odkupu pronajaté věci nájemcem. Nájemci je poskytnut vybraný předmět do užívání za účelem dlouhodobého užívání předmětu leasingu s přenosem rozhodující části nebo i všech rizik a užitků, které jsou spojeny s vlastnictvím předmětu leasingu, na nájemce.

#### Operativní leasing

Za operativní leasing se považují všechny druhy leasingů, které nejsou leasingem finančním a kdy po skončení doby pronájmu dochází k vrácení pronajatého majetku pronajímateli. Zpravidla je operativní leasing krátkodobější, doba pronájmu bývá kratší než doba ekonomické životnosti pronajaté věci. Často také náklady spojené s údržbou, opravami nebo servisními službami pronajatého majetku hradí osoba pronajímající majetek. Poskytnutý majetek dočasně užívá

nájemce bez přenosu rizik a užitků spojených s vlastnictvím předmětu leasingu a bez jakéhokoliv smluvního nároku na možný přechod vlastnictví předmětu leasingu na nájemce.

### **Cena leasingu**

Leasingovou cenu platí nájemce v pravidelných splátkách. V této ceně jsou obsaženy postupné splátky pořizovací ceny majetku, leasingová marže a ostatní náklady pronajímatele. Celkovou výši leasingové ceny tvoří součty jednotlivých splátek, přičemž důležitou hodnotou je tzn. leasingový koeficient, který udává o kolik je vyšší leasingová cena pronajatého majetku oproti ceně pořizovací.

### **Koupě za hotové**

Předpokladem pro tento způsob pořízení majetku je dostatek volných finančních prostředků. Způsob pořízení nákupem za hotové je nutno zvažovat také alternativní metody pořízení majetku a tzn. náklady obětované příležitosti, které odpovídají nerealizovanému prospěchu druhé nejlepší varianty umístění volných prostředků. Za hlavní nevýhodu způsobu pořízení majetku koupí za hotové se považuje nutnost vysokého výdaje hotovosti, jenž má jednorázový charakter. Tento výdaj negativně ovlivní cash-flow. Podstatná je také ta skutečnost, že výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku nelze považovat za daňově uznatelné. Daňovým uznatelným nákladem jsou až daňové odpisy.

### **Koupě na úvěr**

Při pořízení majetku na úvěr získává podnik za „cizí“ peněžní prostředky majetek do svého vlastnictví a již v okamžiku nákupu může majetek daňově odpisovat. Úroky z úvěrů jsou za podmínek daných zákonem daňově uznatelným nákladem. Mínusem úvěrů jsou nutné vynaložené další náklady na koupi, zvláště úroky, poplatky spojené s vedením úvěrových účtů a poplatky za vyřízení žádosti o úvěr. Úvěr rovněž zhoršuje hodnocení podniku, protože přijetím úvěru dochází k účetnímu zadlužení, což se v rozvaze projeví jako položka cizí zdroje.

## **Úvěr vs. leasing**

Pakliže má podnik dostatek volných finančních prostředků, nabízí se možnost pořídit majetek za hotové. Při rozhodování mezi úvěrem a leasingem se musí vzít v úvahu tři důležité okruhy: administrativní náročnost a právo disponovat s majetkem, daňové dopady a finanční náročnost pořízení.

Z hlediska administrativní náročnosti je leasing výhodnější, doprovází ho méně procedur a leasingové firmy poskytují výhodné doplňkové služby. Opačně je tomu u kritéria právního: při pořízení majetku na úvěr se stává kupující majitelem okamžitě po podpisu smlouvy (může s ním volně nakládat), zatímco u leasingu je majetek ve vlastnictví leasingové společnosti po celou dobu splácení.

Daňové dopady jsou obdobné jak u úvěru i leasingu. U leasingu jsou daňově uznatelné náklady ve formě nájemného, u úvěru pak placené úroky. Poplatky spojené s leasingovými i úvěrovými účty jsou za určitých podmínek také daňově uznatelné.

Klíčovou oblastí rozhodování je také finanční náročnost, kdy jsou v hledáčku skutečné peněžní toky, které musí poplatník vynaložit v průběhu trvání leasingu nebo úvěru. Vhodnou metodou pro porovnání leasingového a úvěrového financování je metoda čisté výhody leasingu, kdy se porovnává čistá současná hodnota investice financované leasingem a čistá současná hodnota investice financovaná úvěrem. Vhodnější je pak ta varianta, jejíž čistá současná hodnota investice je větší. (10)

### **2.7.2 Úvěr**

Úvěr může mít podobu krátkodobého cizího finančního zdroje ve formě kontokorentního, dodavatelského nebo splátkového úvěru. Při kontokorentním úvěru banka poskytuje úvěrový rámec, úroky bývají obvykle vyšší než u investičních úvěrů. Obvyklé zajištění úvěru se poskytuje ve formě zástavy majetku.

Pro dodavatelské úvěry je typické poskytnutí odkladu placení odběrateli. Faktura je zaplacená později, než byla uskutečněna dodávka. Splátkové úvěry jsou obvyklé u zakázkové a speciální výroby, kdy odběratel poskytuje dodavateli zálohové platby.



Dlouhodobé cizí zdroje ve formě dlouhodobých úvěrů se využívají k financování nákupu dlouhodobého majetku. Zástavou je v těchto případech dlouhodobý majetek, případně hypotéka.

### **Vyjednávání o úvěru**

Protože různé peněžní ústavy mívají odlišné podmínky poskytování úvěrů, je na místě jednat s několika bankami. Obchodní vztahy mezi bankou a klientem jsou založeny na vzájemné důvěře. Při žádosti o úvěr je nutno uvést jeho výše a účel, podkladem může být podnikatelský plán. Banka pak prověřuje bonitu dlužníka a schopnost splácet úvěr. Podnikatelský plán by měl být doplněn výpisem z obchodního rejstříku, potvrzením od finančního úřadu o neexistenci daňových nedoplatků, soupisem nákladů na udržení úrovně, dále různými smlouvami a účetními výkazy. K poskytnutí úvěru dojde jen tehdy, pokud je prokázána schopnost splácení a jsou k ruce dostatečná zajištění. Pro úspěšné získání úvěru je žádoucí poskytnout všechny potřebné informace a budit důvěru; je důležité dát najevo stoprocentní přesvědčení o záměru a podat profesionální podnikatelský plán. (9)

## **2.8 Finanční analýza**

Počátkem finanční analýzy je vertikální a horizontální analýza finančních výkazů. Obraz o finanční situaci rozšiřuje poměrová analýza, která odhaluje další souvislosti.

### **2.8.1 Horizontální analýza**

Podstatou horizontální analýzy je sledování vývoje zkoumané veličiny v čase, děje se tak ve vztahu k minulému účetnímu období. Kvantifikování meziročních změn je možné několika postupy. Jednou z eventualit je využití indexů nebo difference. Index udává, o kolik procent se jednotlivé položky bilance oproti minulému roku změnily. Difference vystihuje o kolik se jednotlivé položky změnily v absolutních číslech.

### **2.8.2 Vertikální analýza**

Vertikální analýza je zaměřena na strukturu finančního výkazu, která je vztažena k nějaké smysluplné veličině, například k celkové bilanční sumě. Poměřuje velikost položky bilance se sumou hodnot položek v rámci celku. U rozvahy je suma položek bilanční sumou, jednotlivé položky v rozvaze pak odráží, z kolika procent se na této sumě podílejí.

### **2.8.3 Poměrová analýza**

Poměrová analýza, oproti vertikální a horizontální analýze, poměřuje položky vzájemně mezi sebou, v popředí zájmu není pouze jedna veličina. Poměrová analýza představuje několik skupin ukazatelů. Dostatečná rentabilita, likvidita a přiměřená zadluženost jsou podmínkou dlouhodobé existence firmy, kterou pomocí správných hodnot u poměrových ukazatelů lze předpokládat.

### **2.8.4 Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability jsou jedny z nejvíce sledovaných ukazatelů, protože referují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Ukazatel má obecný tvar výnos/vložený kapitál. Sleduje se rentabilita celkových aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) i např. rentabilita dlouhodobých zdrojů.

### **2.8.5 Ukazatele aktivity**

Kategorie ukazatelů aktivity stanovuje, jak moc úspěšně podnik využívá aktiva. Ukazatelé aktivity poměřují tokové veličiny (tržby) k veličinám stavovým (aktiva). Ukazatel aktivity má dvě dimenze: obrátkovost neboli rychlost obratu – formuluje počet obrátek aktiv za období, v němž byly dosaženy tržby a doba obratu, která vyjadřuje dobu trvání jedné obrátky.

### **2.8.6 Ukazatele zadluženosti**

Vztah mezi cizími a vlastními zdroji se sleduje pomocí ukazatelů zadluženosti. Při analýze zadluženosti je důležité zabývat se majetkem pořízeným na leasing, protože takový majetek není veden v rozvaze, ale pouze ve formě

nákladů ve výkazu zisku a ztráty, aby nedošlo ke zkreslení. Podnik, který podle poměru cizího a vlastního kapitálu, vypadá jako nezádlužený, může být ve skutečnosti, díky rozsáhlému majetku pořízeného na leasing, podnikem zadluženým. Doporučuje se využívat ukazatelů na bázi výkazu zisku a ztráty, které berou v potaz schopnost podniku splácet náklady na cizí kapitál

### **2.8.7 Ukazatele likvidity**

Mezi „klasické“ ukazatele zohledňující likviditu patří ukazatele celkové, běžné a peněžní likvidity. Poměr celkových oběžných aktiv ku krátkodobým závazkům udává celkovou likviditu, běžná je určena jako součet krátkodobých pohledávek a finančního majetku podělený krátkodobými závazky. Peněžní likvidita je zaměřena na likviditu společnosti bez vlivu pohledávek, určuje ji poměr krátkodobého finančního majetku ku krátkodobým závazkům. Do skupiny ukazatelů likvidity patří také ukazatel kapitalizace a ukazatel pracovního kapitálu. (11)

### **3. Analytická část**

V této části práce je čtenář seznámen se společností. Prostor je věnován vhodného dotačnímu programu. Finanční situace firmy je popsána na základě finanční analýzy. SWOT analýza a Porterova analýza definuje specifika vnitřního a vnějšího prostředí, konkurenčního prostředí a další skutečnosti ovlivňují směřování podniku.

#### **3.1 Základní údaje o analyzované společnosti**

Základní údaje o společnosti HAVLÍK OPAL spol. s r.o. jsou následující:

Firma: HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Sídlo: Bruntál, Dr. E. Beneše 1497/21, PSČ 792 01

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 13. ledna 1994

IČO: 603 22 284

Základní kapitál: 2 356 000,- Kč

Jednatel: Michal Havlík

Společníci: HADAS Trading a.s. (Obchodní podíl: 1/1)

#### **Předmět podnikání**

- pekařství,
- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (12)

#### **NACE kódy**

10720: Výroba sucharů a sušenek; výroba trvanlivých cukrářských výrobků

03220: Sladkovodní akvakultura

10200: Zpracování a konzervování ryb, korýšů a měkkýšů

471: Maloobchod v nespecializovaných prodejnách

68310: Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur (13)

### **3.2 Představení společnosti**

Pekárenská výroba je hlavní podnikatelskou činností společnosti HAVLÍK OPAL spol. s r.o. Podnik se specializuje na výrobu trvanlivého pečiva. Od počátku svého vzniku rozšiřuje sortiment v oblasti trvanlivých tyčinek, pro které vyvinula vlastní recepturu. Tyčinky se vyznačují dobrou chutí a vysokou kvalitou, jejich obliba stoupá po celé České republice. Výrobky se mohou pochlubit Národní značkou kvality Klasa, i ta je dokladem dobrého počínání podniku. Společnost je také držitelem certifikátu managementu jakosti ISO 9001. V současné době probíhá stavební i technologická rekonstrukce provozovny, která umožní větší výrobu než je dosavadní kapacita výroby. Podnik je rovněž aktivní v pomoci lidem se zdravotním postižením pohybu, podporuje projekt EUROKLÍČ. V neposlední řadě pronajímá podnik komerční prostory ve vlastním polyfunkčním domě v Bruntále.

#### Produkty:

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – GRAHAM

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – Kmín

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – Česnek (14)

### **3.3 Program Rozvoj – Výzva III – 1. prodloužení**

Rozvoj je program, který má pomoci urychlit rozvoj malých a středních podniků prostřednictvím dotací do technického vybavení. Program povzbuzuje rozvoj firem ve zvolených regionech a odvětvích ekonomiky, který přináší zlepšení jejich pozice na trhu a růst počtu pracovních míst.

Příjemci podpory jsou malé a střední podniky, přičemž musí spadat do zpracovatelského průmyslu. Výše dotace se pohybuje ve výši 1 – 20 milionů Kč a vztahuje se na procenta ze způsobilých výdajů. Projekty mohou být uskutečněny pouze ve vybraných regionech, které spolu s procentuální výší podpory udává Příloha č. 1: Regiony a výše dotací programu Rozvoj.

Způsobilými výdaji se rozumí výdaje, které splňují stanovená pravidla a je možné je hradit ze strukturálních fondů EU a rozpočtu ČR, nezpůsobilé hradí příjemce ze svých zdrojů sám. (2)

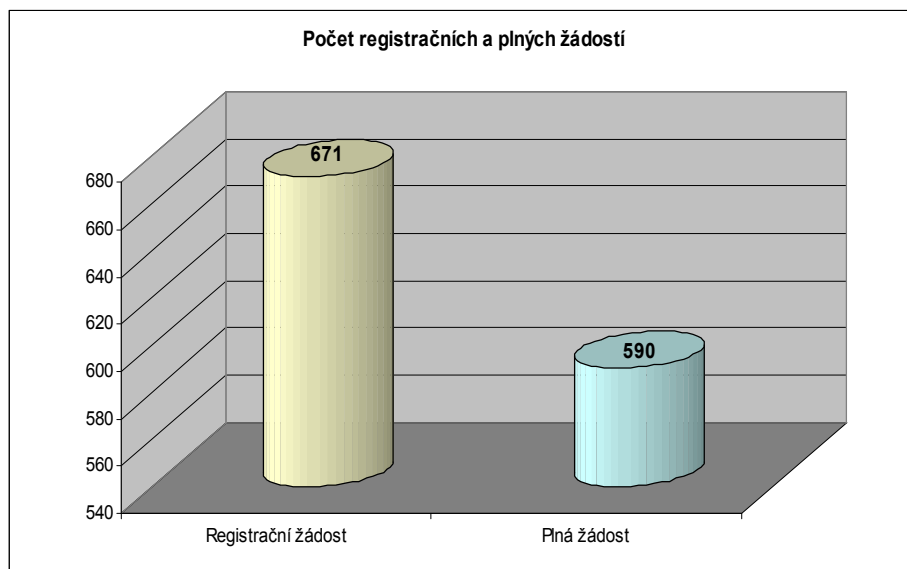
Programové podmínky Rozvoj považují za způsobilé výdaje:

- Dlouhodobý hmotný majetek – nákup strojů a zařízení, které nebyly předmětem odpisu (včetně software zajišťující jeho funkčnost)
- Dlouhodobý nehmotný majetek – náklady na pořízení patentových licencí, které souvisí s nákupem strojů a zařízení za podmínek, že je používán v provozovně, jedná se o odepisovatelná aktiva, je pořízen za tržních podmínek od třetí strany a ponechám v podniku po dobu nejméně 3 let od ukončení realizace projektu.

Způsobilé výdaje v rámci programu Rozvoj nejsou stavební práce, DPH, náklady vzniklé před přijatelností projektu, splátky půjček a úvěrů, sankce a penále, nároky na záruky, pojištění, úroky, bankovní poplatky, kursové ztráty, celní a správní poplatky, dále leasing, dlouhodobý nehmotný majetek (pokud není součástí pořizovaných strojů a není předmětem odpisu) a náklady na publicitu.

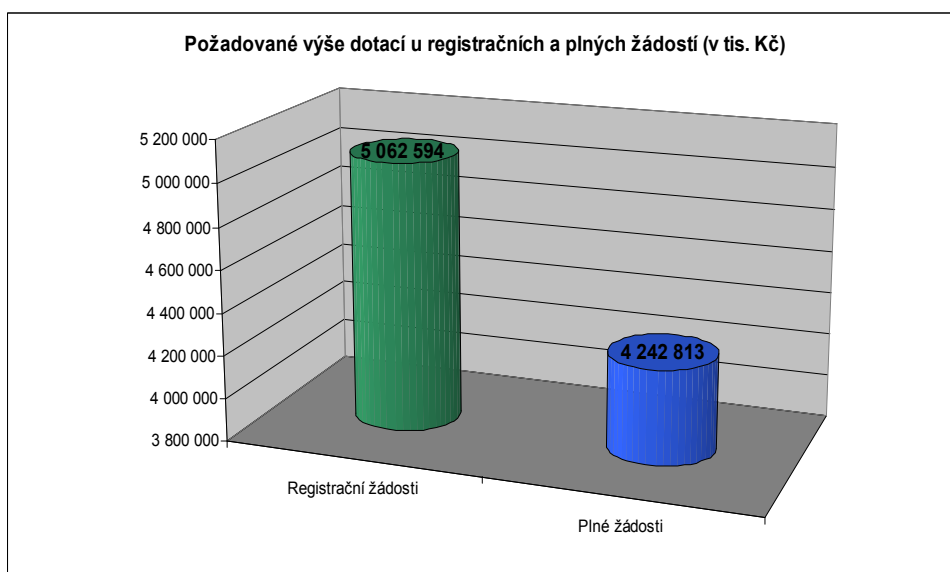
Žádost o podporu se podává elektronicky přes e-Account na stránkách CzechInvestu. V prvním kroku se vyplňuje zjednodušená registrační žádost a odesílá formulář finančních výkazů. Pokud je projekt přijat, agentura informuje žadatele a informuje o datu pro vznik způsobilých výdajů. V druhém kroku se podává plná žádost, která obsahuje podrobné informace o žadateli a projektu.

V listopadu 2011 došlo k vyhlášení III. Výzvy – I. prodloužení do programu Rozvoj. Příjem elektronických registračních žádostí byl zahájen 15. ledna 2012. Vzápětí byl příjem žádostí pozastaven pro enormní počet přístupů do aplikace eAccount, který způsobil technické problémy, opětovně byl příjem žádostí spuštěn 10. dubna 2012. Plánovaná alokace pro tuto výzvu je 1 miliarda Kč. Následující grafy vystihují důležité skutečnosti programu Rozvoj.

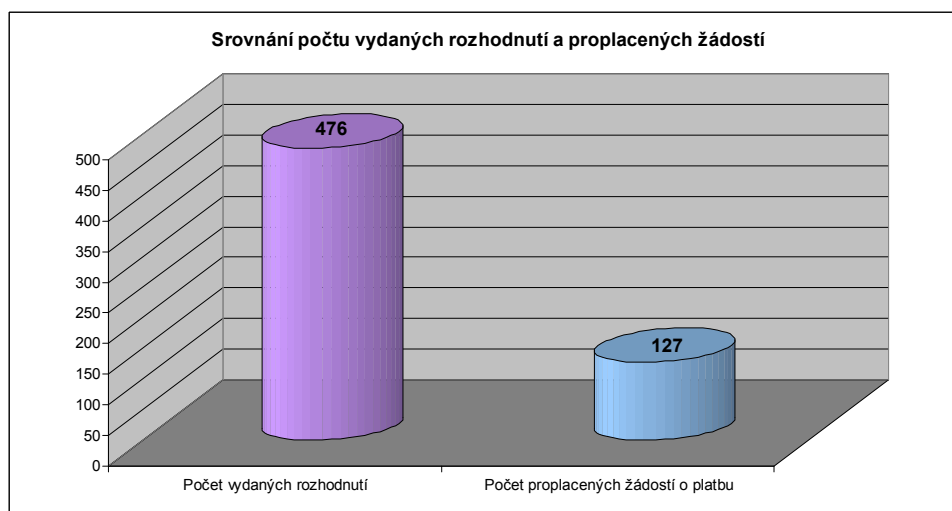


Graf 1: Počet registračních a plných žádostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rovněž u hodnot výše požadovaných dotací u registračních a plných žádostí si můžeme všimnout podstatného rozdílu.



Graf 2: Požadované výše dotací (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 3: Počet vydaných rozhodnutí a proplácených žádostí  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Všechny výše uvedené číselné údaje a grafy se vztahují k 29.1.2012.

### 3.4 Finanční analýza HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

V následujících podkapitolách je posouzena finanční situace podniku různými analytickými postupy finanční analýzy. Protože v období zpracovávání této práce neměl podnik ještě oficiální účetní závěrku za rok 2011, poskytl jeho daňový poradce předběžná aktuální data lišící se jen drobně. Zdroj oborových hodnot: (19).

#### 3.4.1 Horizontální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Mezi léty 2009 - 2010 je znatelný nárůst na straně aktiv, celkově bilanční suma vzrostla o 23 %. Za růstem sumy aktiv stojí oběžná aktiva, u kterých jsme zaznamenali zvýšení o 64 %, v absolutní hodnotě vzrostla oběžná aktiva o téměř 17 milionů Kč, přičemž největší nárůst je patrný u finančního majetku. U sledované položky „Peníze“ došlo k nárůstu o 1 076 %, u položky „Účty v bankách“ dokonce o 7 815 %. Absolutně narostl finanční majetek o 8,5 milionu Kč. Za negativní lze považovat nárůst krátkodobých pohledávek, které oproti roku 2009 narostly o 167 %. Rostoucí tendence jsou zřejmé u krátkodobých pohledávek z obchodního styku (absolutní nárůst o 10,6 miliónu Kč)



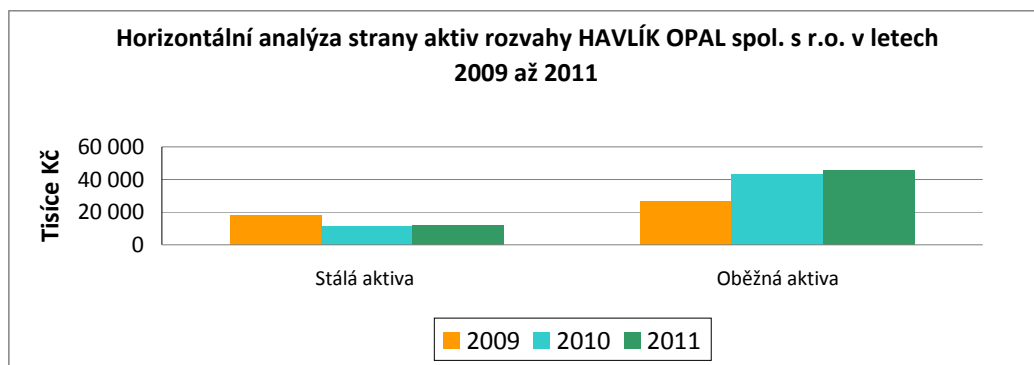
i u krátkodobých poskytnutých záloh (absolutní nárůst o 254 tisíc Kč). Dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů sice zaznamenaly nárůst, ale v absolutní hodnotě jen o 40 tisíc, za pozitivní lze označit pokles dlouhodobých pohledávek o 12 %, který je způsobený poklesem položky „Jiné pohledávky“. Následující meziroční změna přinesla další nárůst bilanční sumy o 6 %. Mírně vzrostl dlouhodobý hmotný majetek, hlavně díky nárůstu položky „Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek“ (+ 19%; + 219 tis. Kč). V roce 2011 poskytl podnik zálohy na dlouhodobý hmotný majetek ve výši 285 tis. Kč. Ostatní položky části stálých aktiv nedoznaly výraznějších změn.

V období 2010 - 2011 opět vzrostla oběžná aktiva (+ 4 %). Nárůst je ovlivněn zvýšením položky „Krátkodobé pohledávky“, kdy vzrostly „Pohledávky z obchodního styku“ (+ 30 %; 5 115 tis. Kč), položka „Krátkodobé poskytnuté zálohy“ (+ 59 %; + 432 tis. Kč) i „Jiné pohledávky“, které vzrostly vysokým způsobem, z 20 tis. Kč na 16 328 tis. Kč. Přestože „Peníze“ zaznamenaly nárůst o 3,2 mil. Kč, celkově finanční majetek poklesl o 35 %, protože „Účty v bankách“ se převrátily do záporných hodnot (- 2 006 tis. Kč). V tomto ohledu nedává smysl držet tak vysokou hotovost v položce „Peníze“ a mít zápornou bilanci na bankovních účtech. Celkově v letech 2010 – 2011 má podnik zbytečně vysokou likviditu, jak se ukáže u ukazatelů likvidity. Ve struktuře aktiv se projeví i rapidní nárůst položky „Náklady příštích období“, které vzrostou o 353 %, v absolutní hodnotě se ale jedná o nárůst 1,3 mil. Kč. V roce 2011 nemá podnik žádné dlouhodobé pohledávky, což je příznivá skutečnost.

Větší změny probíhají u dlouhodobého majetku mezi léty 2009 – 2010. Dlouhodobý majetek poklesl o 35 %, zvláště z důvodu snížení dlouhodobého hmotného majetku (- 39 %; - 6 518 tisíc Kč), který se projevil výrazně v položce „Stavby“ (- 49 %; - 6 927 tis. Kč) a méně výrazně v položce „Pozemky“ (- 16 %; - 286 tis. Kč). Oproti roku 2009 rostla položka „Samostatné movité věci a soubory movitých věcí“ (+ 38 %; + 81 tisíc Kč) a velmi rapidní nárůst je u položky „Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek“, který vzrostl o 1 402 %, v absolutní hodnotě o 1 024 tis. Kč. Oproti roku 2009 jsou „Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek“ v roce 2010 nulové. Nárůst položky „Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek“ se váže k nákupu nových prostor,

které se rekonstruuji. U ostatních aktiv došlo k mírnému nárůstu nákladů příštích období.

Tempo růstu aktiv je rychlejší než tempo růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb za meziroční změnu 2009 – 2010, v následujícím období let 2010 – 2011 rostou tržby o 3 % rychleji než suma aktiv.



Graf 4: Horizontální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.2 Horizontální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Na straně pasiv je možné si všimnout v rozmezí let 2009 – 2010 velkého nárůstu vlastního kapitálu o 162 %, což v absolutní hodnotě činí téměř 17 mil. Kč. Objem cizích zdrojů poklesl o 7,3 mil. Kč, v relativním vyjádření o 21 %. Příznivý vývoj u vlastního kapitálu má původ v nárůstu nerozděleného zisku z minulých let (+ 18 %; + 1 795 tis. Kč) a zejména ve výsledku hospodaření za rok 2010, kdy bylo dosaženo o 843 % většího zisku než v roce 2009, absolutní nárůst položky „Výsledek hospodaření běžného účetního období“ činil 15 138 tis Kč.

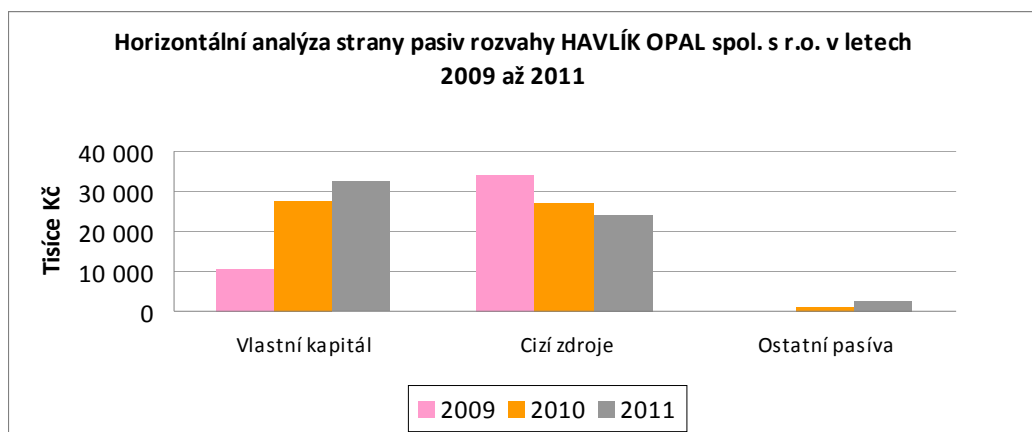
Období let 2010 – 2011 nepřinesly v hodnotě položek vlastního kapitálu žádné změny, až na „Nerozdělený zisk minulých let“, kde se nakumuloval zisk ve výši 28 675 tis. Kč. Výsledek hospodaření roku 2011 oproti roku 2009 (2010 je „zkreslen“ vysokými tržbami z prodeje dlouhodobého majetku) vzrostl o 189 % na hodnotu 5 191 tis. Kč.

Meziroční vývoj 2009/2010 u cizích zdrojů se nese v klesajícím trendu. Cizí zdroje se snížili o 21 % oproti roku 2009. Hlavní příčinu poklesu dané položky je možné spatřovat v redukcí bankovních úvěrů. „Bankovní úvěry

dlouhodobé“ poklesly o 50 %, z hodnoty 9 241 tis. Kč na 4 592 tis. Kč, ale objem běžný bankovních úvěrů se snížil o 97 %, absolutně o 6,1 milionu Kč, a velkou měrou se tak podílel na poklesu celkových bankovních úvěrů. Změny jsou patrné i u krátkodobých závazků, které ve srovnání s rokem 2009 mírně narostly. Absolutní rozdíl činí 3,4 mil. Kč, relativní nárůst je osmnáctiprocentní. Zatímco položka „Dohadné účty pasivní“ zaznamenávají velký pokles (- 92 %; - 1 273 tis. Kč), položky „Závazky z obchodního styku“, „Závazky k zaměstnancům“ a „Stát - daňové závazky a dotace“ rostou. Největší podíl na nárůstu krátkodobých závazků má položka „Závazky z obchodního styku“ (+ 37 %; + 3 620 tis Kč) a položka „Stát - daňové závazky a dotace“ (+ 75 %; + 2 184 tis Kč). „Závazky ze sociálního zabezpečení“ mají ve sledovaném období sestupnou tendenci (- 32 %; - 1,1 mil. Kč).

Mezi léty 2010 – 2011 opětovně rostou „Závazky z obchodního styku“ (+ 13,5 %; + 1792 tis. Kč) i prudce „Závazky k zaměstnancům“ (+ 93 %; + 1 080 tis. Kč), avšak celková suma krátkodobých závazků ve srovnání s rokem 2010 poklesla o 12 %. Bylo dosaženo snížení daňových závazků, závazků ze sociálního zabezpečení, drobného snížení u položek přijatých záloh a dohadných účtů pasivních a jiných závazků. V roce 2011 vznikly dlouhodobé závazky, ale v malé výši 76 tisíc Kč. Hodnoty bankovních úvěrů zůstaly ve stejné úrovni.

Ostatní aktiva jsou ovlivněna nárůstem výdajů příštích období v částce 963 tis. Kč v roce 2010. „Výdaje příštích období“ činí 2 024 tis. Kč v roce 2011.



Graf 5: Horizontální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.3 Vertikální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

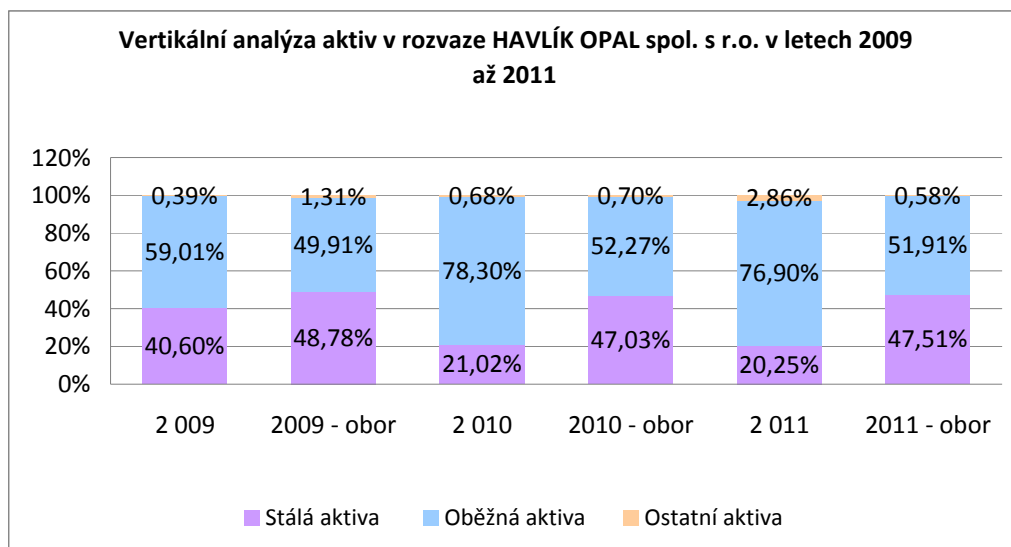
V roce 2009 tvoří stálá aktiva 40 % všech aktiv, kdežto v roce 2010 podíl poklesl na 21 %. Je překvapivé, že nepřevládá dlouhodobý majetek. Poměr dlouhodobého hmotného majetku ku celkovým aktivům se mezi roky 2009 – 2010 snížil z 36 % na 18 %. Za zmínku stojí „Dlouhodobý finanční majetek“, který tvoří okolo 3 % hodnoty bilanční sumy. V případě podniku HAVLÍK OPAL spol. s r.o. má podobu podílů v účetních jednotkách pod podstatným vlivem v hodnotě 1 596 tis. Kč a jeho výše je ve všech sledovaných obdobích stejná. V roce 2011 se podílová struktura stálých aktiv prakticky nemění, je obdobná jak v roce 2010, podíl stálých aktiv ku celkovým činí 20 %.

Podíl oběžných aktiv na aktivech firmy je mezi léty 2009 – 2010 vzrůstající. V tomto období stoupl podíl oběžných aktiv z 59 % na 78 %. Zneklidňující skutečností je, že v roce 2009 tvoří dlouhodobé závazky 42 % všech aktiv. V následujícím roce klesá na 29 %, přesto se jedná o poměrně vysoká čísla. Vysoký poměr ku aktivům je viditelný i u krátkodobých pohledávek. „Pohledávky z obchodního styku“ tvoří 13 % všech aktiv v roce 2009 a 30 % všech aktiv v roce následujícím. Přestože jsou tyto nepříznivé vývoje u pohledávek, vzrostl podíl finančního majetku mezi léty 2009 – 2010 z 1 % na 16 % hodnoty aktiv. Krátkodobé poskytnuté zálohy tvoří okolo 1 % aktiv. Zásoby, jakožto důležitý prvek u výrobního podniku, činí mizivé procento na hodnotě bilanční sumy (v roce 2009 1,22 %).

V roce 2011 je stále vysoký podíl krátkodobých pohledávek na aktivech podniku, v tomto roce činí dokonce 66 %. Tento podíl v sobě nesou pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky. Finanční majetek činí 9 %. Podíl zásob je stejně jako v předchozích letech mizivý ve srovnání se sumou pasiv. Ve všech sledovaných obdobích roste podíl nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku, v roce 2011 činí 2,23 % všech aktiv. Přibližně tři procenta tvoří v témže roce „Náklady příštích období“.

V roce 2009 má podnik srovnatelný poměr stálých a oběžných aktiv s oborem, přesto v následujícím roce je jasná orientace podniku na oběžná aktiva oproti ostatním firmám v oboru. V letech 2010 a 2011 je značný rozdíl v poměru stálá/oběžná aktiva mezi firmou a firmami v oboru, v oboru tvoří stálá aktiva

47 %, zatímco u vybrané firma činí stálá aktiva 21 – 20 %. Tak vysoký podíl oběžných aktiv je nezvyklý, přesto je třeba vidět, že rozhodující složkou jsou pohledávky.



Graf 6: Vertikální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 3.4.4 Vertikální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Na počátku sledovaného období je podnik financován zejména z cizích zdrojů, které v roce 2009 tvořily 76 % všech pasiv. Dominantní složkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, mezi léty 2009 a 2010 je jejich podíl čtyřicetiprocentní. V roce 2010 se podařilo úspěšně snížit podíl bankovních úvěrů z 34 % na 8 %, stejný podíl je i v roce 2011. Jako příznivé se jeví, že podnik nemá žádné dlouhodobé závazky, v roce 2011 jen v zanedbatelné výši. Z krátkodobých závazků jsou největší závazky z obchodního styku, tvořících v roce 2010 24 % všech pasiv. V roce 2010 je poměrně vysoký podíl daňových závazků. Mezi léty 2009 - 2010 klesl poměr cizích zdrojů na 48 %. S postupem času je znatelný odklon od cizího kapitálu v kapitálové struktuře.

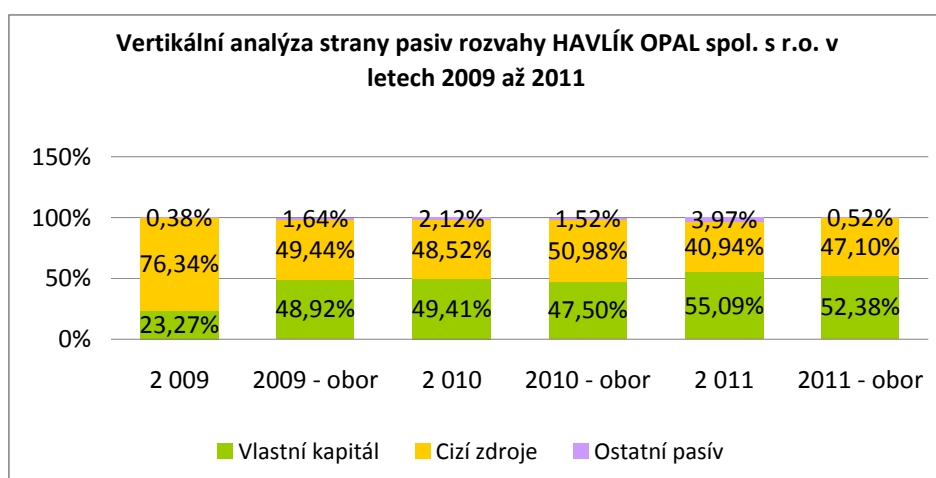
Podnik nadále snižoval podíl cizích zdrojů, v posledním sledovaném období cizí zdroje činí 40 %. Podíl krátkodobých závazků na pasivech klesl na 32 %, přesto závazky z obchodního styku činily 25 % sumy pasiv. Poměr bankovních úvěrů se od roku 2010 ustálil zhruba na 8 %, kdy drtivou většinu tvoří

úvěry dlouhodobé. V roce 2011 jsou vyšší závazky k zaměstnancům, ale v poměru k pasivům tvoří jen 3 %. Podobný podíl mají v témže roce taktéž „Výdaje příštích období“.

V roce 2009 tvoří vlastní kapitál jen 23 % pasiv, v roce následujícím už 49 %. Toto zvýšení je způsobené díky položce „Výsledek hospodaření běžného období“, která v roce 2009 tvoří 30 %. Základní kapitál má ve všech letech prakticky stabilní podíl okolo 4 %. Ve všech analyzovaných letech vyskytuje položka „Neuhrazená ztráta minulých let“ v hodnotě – 3,9 mil. Kč, jejíž poměr na pasivech mírně klesá tak, jak mírně roste bilanční suma. Rozhodující složkou vlastního kapitálu jsou ve všech letech výsledky hospodaření minulých let a běžného období.

Rostoucí tendence podílu vlastního kapitálu je ještě více zvýrazněna v roce 2011, kdy vlastní kapitál činí 55 % pasiv. Rozhodující vliv na vyšším podílu vlastních zdrojů má „Výsledek hospodaření minulých let“. Položka „Nerozdělený zisk minulých let“ tvoří dokonce skoro polovinu všech zdrojů podnikání.

V kontextu porovnání s oborovou strukturou lze říci, že podnik udělal v roce 2010 kroky ke srovnání se s obvyklou strukturou podílu vlastních a cizích zdrojů. Ještě v roce 2009 měl vlastní kapitál podniku podíl 23 %, oproti tomu oborový podíl činil téměř 49 %. V následujícím roce už je poměr kapitálů podniku srovnatelný s oborovým, dokonce má podnik v roce 2010 o 2 % vyšší podíl vlastního kapitálu. V roce 2011 už o 3 %, podnik má tak srovnatelnou strukturu zdrojů vlastních a cizích s oborovým standardem.



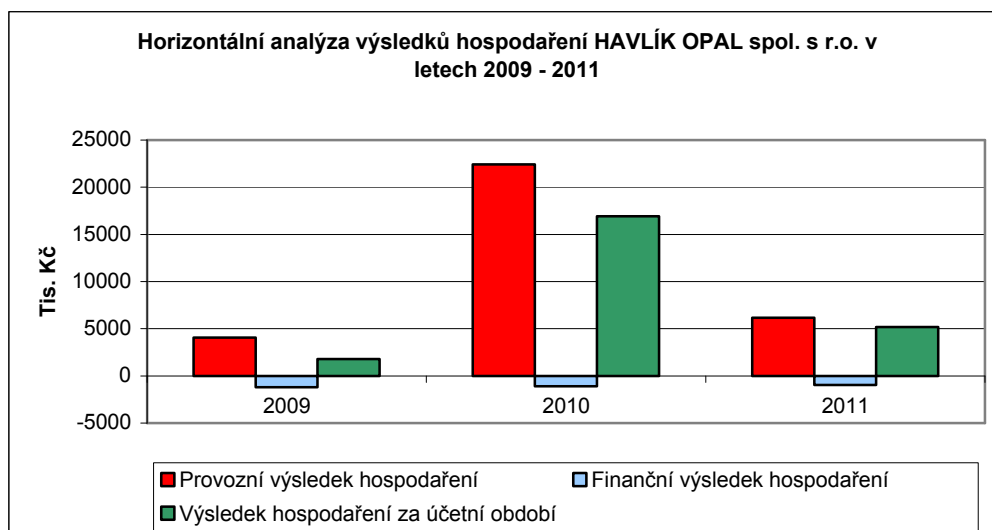
Graf 7: Vertikální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.4.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát HAVLÍK OPAL spol. s r.o.**

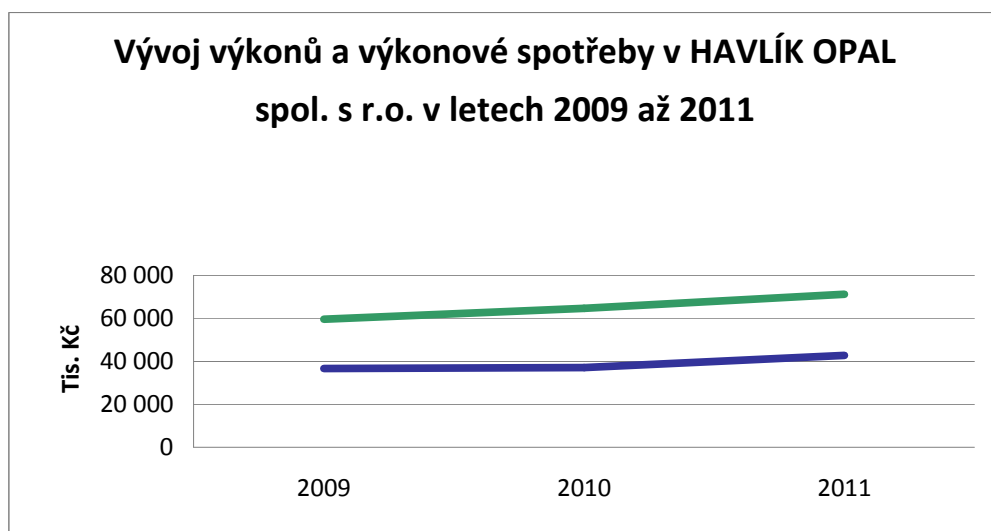
V období let 2009 až 2010 výsledek hospodaření za účetní období vzrostl o 843 %, ze 1 795 tis. Kč na 16 933 tis. Kč. Za strmým nárůstem nestojí hlavní aktivity podniku, ale prodej dlouhodobého majetku, kdy položka „Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu“ narostla o 3 782 %, z 651 tis. Kč na 25 275 tis. Kč. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb měly jen mírný nárůst (+ 8%; + 5 109 tis. Kč). Je pozitivní, že výkony (+ 8 %) měly rychlejší tempo růstu než výkonová spotřeba (+ 1 %). Přidaná hodnota tak zaznamenala nárůst o 20 %. Největší položka celkových nákladů je položka „Spotřeba materiálu a energie“, která vzrostla o 6 %, ve srovnání s výkony se opět jedná o menší nárůst. Osobní náklady ve sledovaném období mírně klesly o 187 tis. Kč. Je zajímavý zrcadlový vývoj u ostatních provozních výnosů a nákladů. Zatímco ostatní provozní výnosy relativně poklesly o 86 % (- 548 tis. Kč), ostatní provozní náklady vzrostly o 73 %, v absolutní hodnotě o 3 578 tis. Kč.

Provozní výsledek hospodaření dosáhl v roce 2011 výsledku 6 154 tis. Kč, tentokrát není ovlivněn prodejem dlouhodobého majetku, který se nekonal. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mají nadále rostoucí vývoj, oproti roku 2010 vzrostly o 10 %, na hodnotu 71 155 tis. Kč. Naproti tomu, výkonová spotřeba vzrostla o 15 %, podobně jako osobní náklady. Celkově tak provozní výsledek hospodaření 2011 doznal navýšení o 51 % ve srovnání s rokem 2009. Kladně se projevil i absolutní pokles ostatních provozních nákladů ve výši 3 390 tis. Kč.

Finanční výsledek hospodaření nedoznal mezi léty 2009 – 2010 téměř žádných změn. Ačkoli položka „Ostatní finanční náklady“ vzrostla relativně více než úroky z nákladů, v absolutních hodnotách se jedná u položky „Ostatní finanční náklady“ o nárůst 15 tis. Kč, u nákladových úroků o pokles o 81 tis. Kč, čímž celkový finanční výsledek hospodaření vzrostl o 7 % (+ 86 tis. Kč). V roce 2011 se zredukovala výše nákladových úroků o 56 % oproti roku předchozímu. Ostatní finanční náklady vzrostly sice trojnásobně, ale změna úroků byla v absolutní hodnotě vyšší a zasloužila se o finanční výsledek hospodaření ve výši – 963 tis. Kč.



Graf 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát HAVLÍK OPAL spol. s r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)



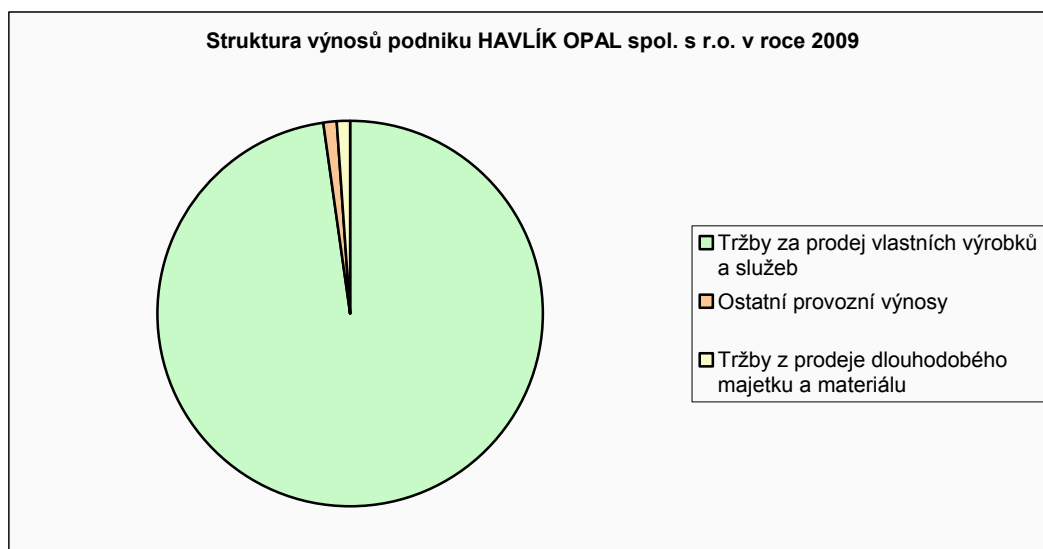
Graf 9: Vývoj výkonů a výkonové spotřeby HAVLÍK OPAL spol. s r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.6 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

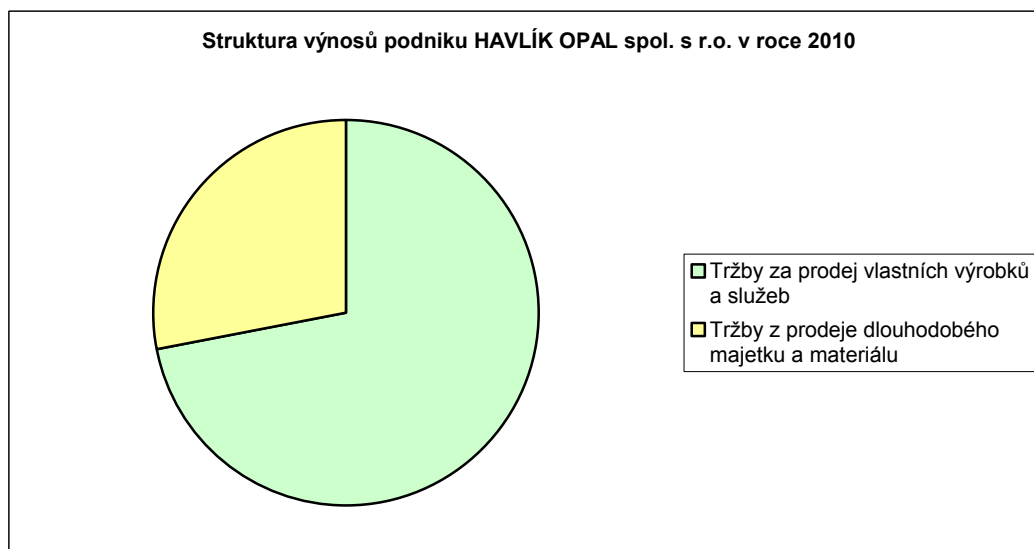
V roce 2009 je rozhodující položkou výnosů položka „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“, která činí 97 % všech výnosů, v tom roce jsou „Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu“ ještě zanedbatelné ve vztahu k celkovým výnosům, totéž platí pro „Ostatní provozní výnosy“, byť v absolutní hodnotě se jedná o 633 tis. Kč. V roce následujícím vzrůstá podíl tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu na celkových výnosech, podíl



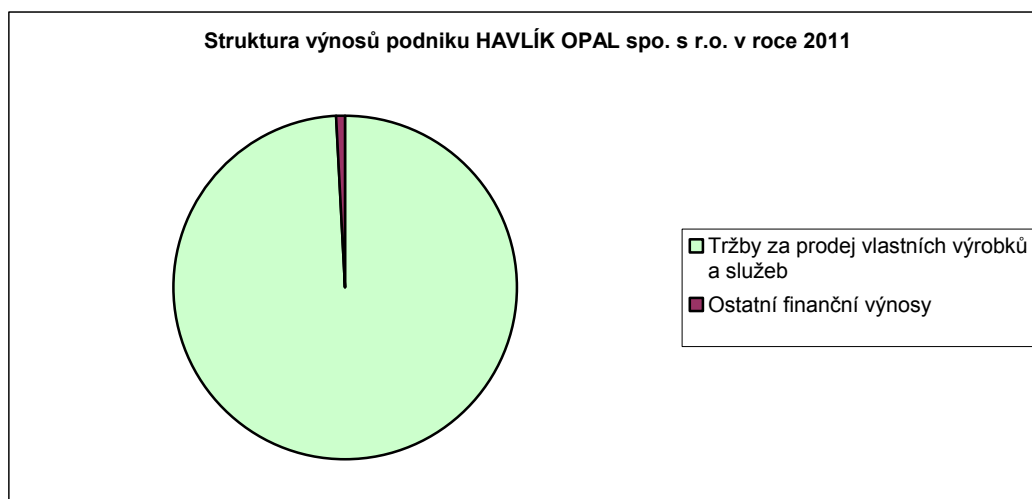
činí 28 %, hlavní složkou výnosů jsou ale „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“. Podnik neobchoduje s cennými papíry, má jen podílovou účast v podniku pod podstatným vlivem. „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“ jsou v roce 2011 téměř stoprocentní složkou výnosů.



Graf 10: Struktura výnosů 2009 (Zdroj: Vlastní zpracování)

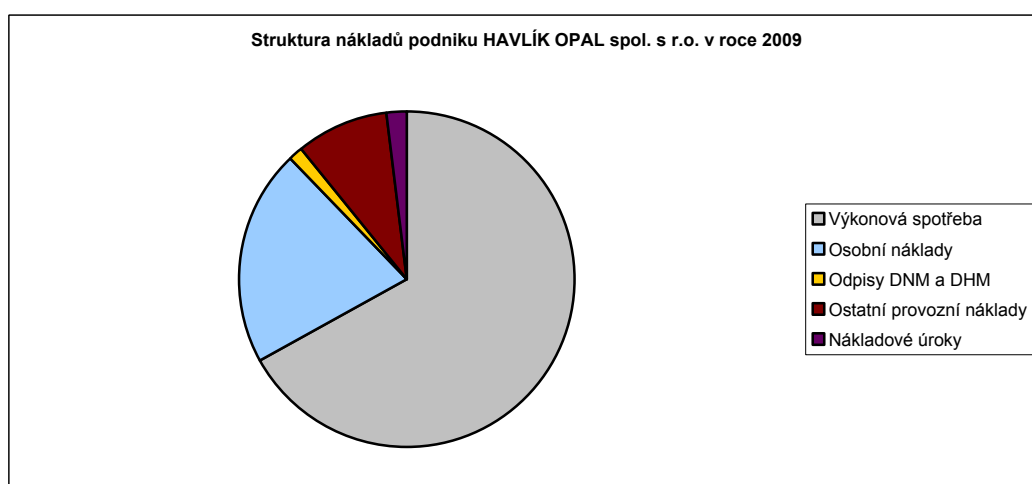


Graf 11: Struktura výnosů 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

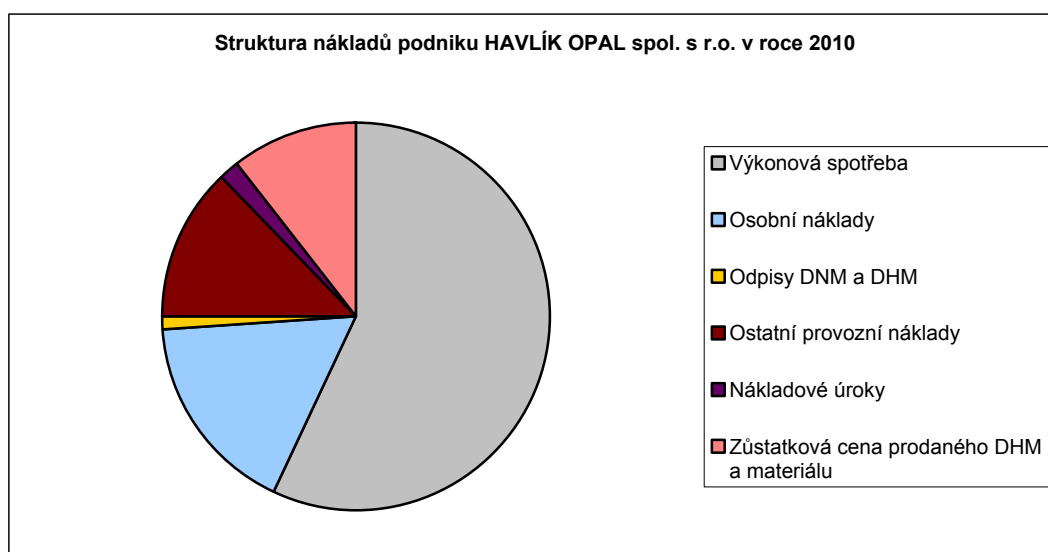


Graf 12: Struktura výnosů 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)

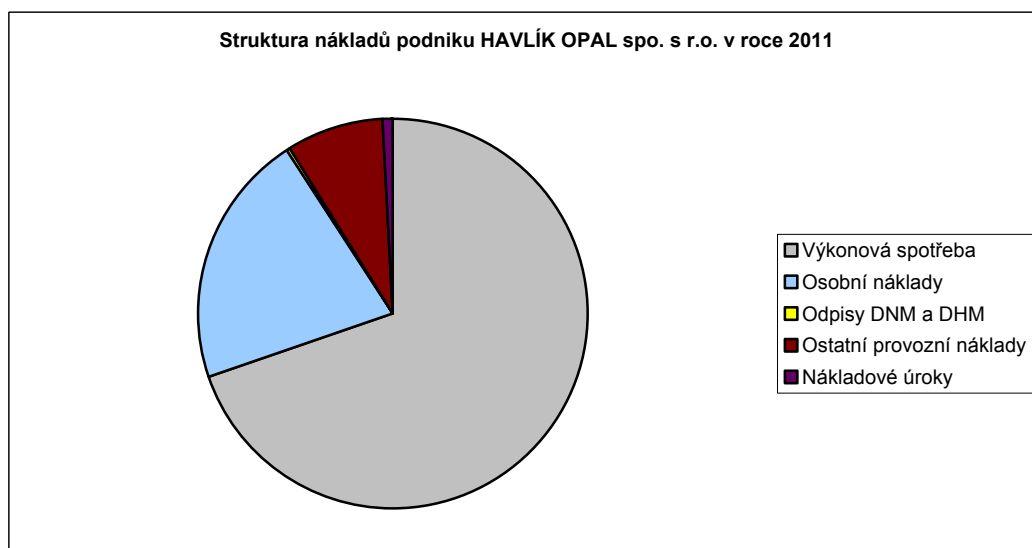
Nákladová složka výkazu zisku a ztráty má ve sledovaném období ustálenou strukturu. V roce 2009 výkonová spotřeba tvoří 61 % všech nákladů, v roce následujícím 50 %. Podíl osobních nákladů mezi léty 2009 až 2010 klesá z 19 na 14 %. Zvyšuje se podíl ostatních provozních nákladů, ale jen zanedbatelně. Přestože v absolutní hodnotě jsou nákladové úroky vysoké, v relativním vyjádření tvoří jen 1 – 2 % celkových nákladů. V roce 2010 je znatelný vliv na výsledku hospodaření položky „Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu“. Výkonová spotřeba činí v roce 2011 opět přes 60 %, ostatní položky vztažené k roku 2011 se také navracejí ke struktuře roku 2009.



Graf 13: Struktura nákladů 2009 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 14: Struktura nákladů 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 15: Struktura nákladů 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.7 Poměrová analýza

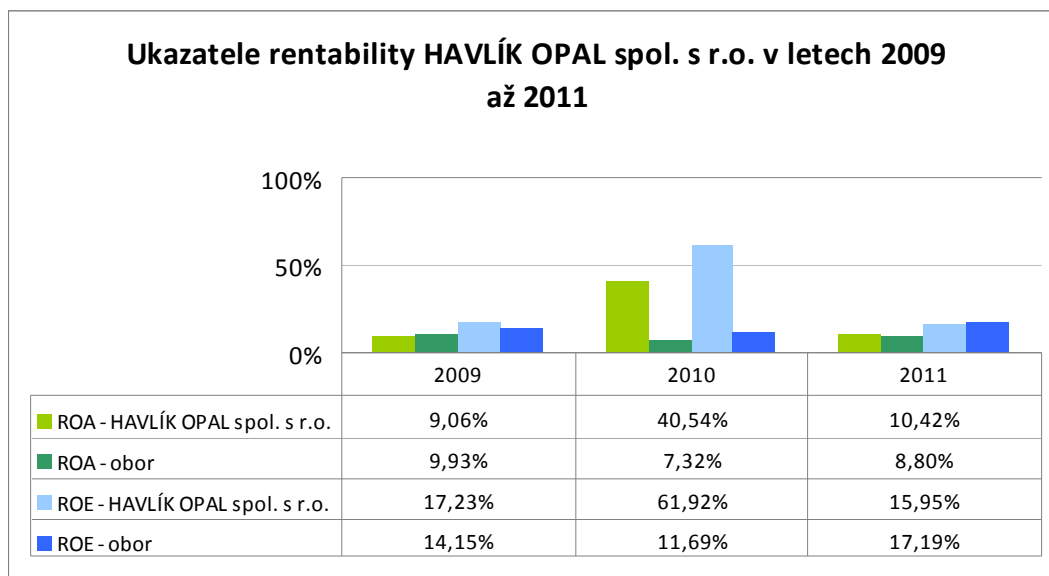
Poměrová analýza byla provedena srovnáním ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity ve vybraných letech. Součástí je Douchova a Altmanova analýza.

### Ukazatele rentability

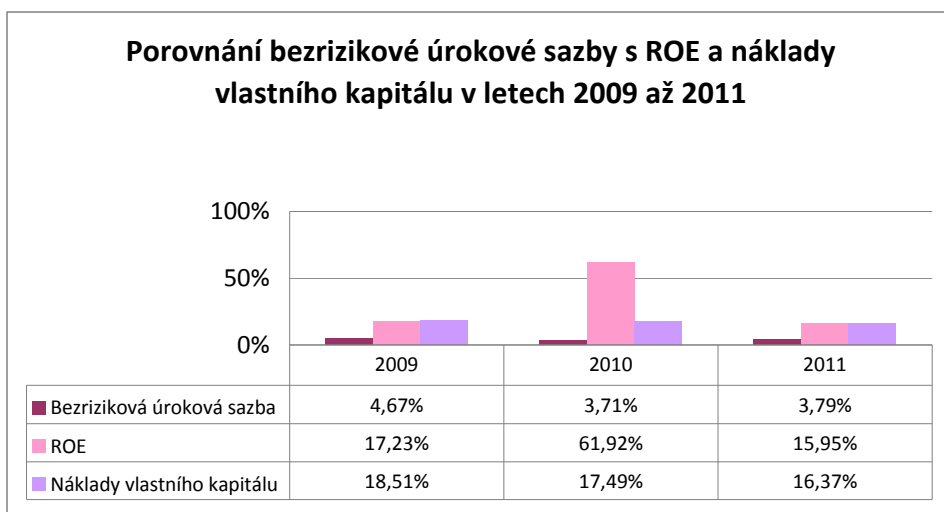
Rentabilita celkových aktiv mezi léty 2009 – 2010 razantně vrostla, jak už bylo naznačeno, je to způsobeno hlavně tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, potažmo je to spojené s růstem rentability tržeb, což se také projevilo na růstu rentability vlastního kapitálu. V roce 2011 navazují rentability na hodnoty roku 2009, kdy ve srovnání s rokem 2009 rostou (kromě ROE). Příznivý je rovněž pokles rentability nákladů mezi léty 2009 – 2010, v roce 2011 je rentabilita nákladů 92 %. Zvýšené tržby měly vliv také na ukazatel obratu celkových aktiv, který mezi roky 2009 – 2010 vzrostl. V porovnání s oborovými hodnotami podnik v letech 2009 a 2011 má srovnatelné rentability, v roce 2010 je pak vysoce překračuje. V roce 2010 tvoří podnik ekonomickou přidanou hodnotu.

Tab. 1: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Ukazatele rentability | 2009   | 2010   | 2011    |
|-----------------------|--------|--------|---------|
| ROE                   | 17,23% | 61,92% | 15,95 % |
| Rentabilita tržeb     | 2,98%  | 18,82% | 7,29 %  |
| Rentabilita nákladů   | 97,02% | 81,18% | 92,71%  |
| Obrat celkových aktiv | 1,35   | 1,63   | 1,21    |



Graf 16: Ukazatele rentability 2009 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)



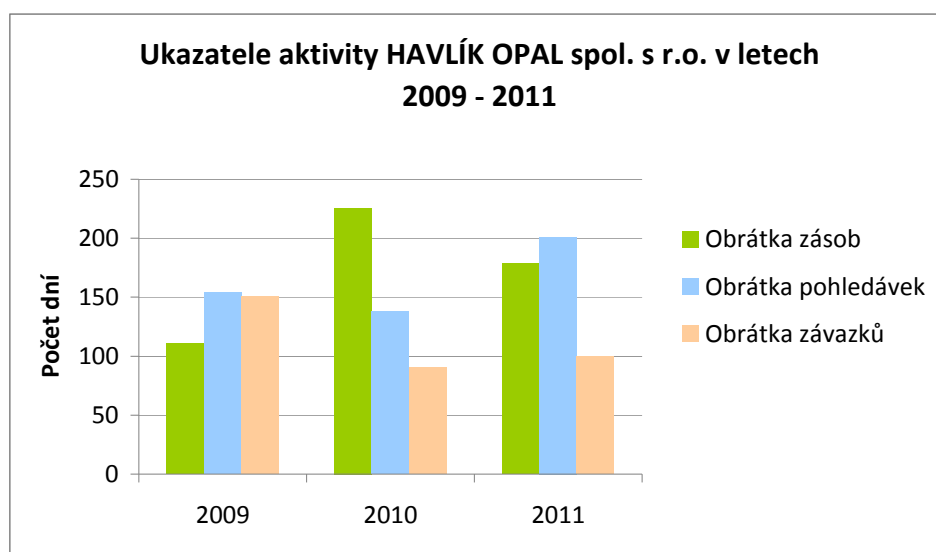
Graf 17: Bezrizikové úrokové sazby, ROE a náklady vlastního kapitálu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Ukazatele aktivity

Mezi roky 2009 – 2010 obratovost zásob vzrostla, jednak je to způsobené vlivem růstu tržeb a na druhé straně poklesem stavu zásob. V roce 2010 činí tak obrátka zásob 1,6 dne. V roce 2011 se snížila, ale oproti roku 2009 vzrostla. Co se týká pohledávek, je zaznamenán příznivý trend pro období 2009 - 2010, kdy se obrátka pohledávek ve dnech mírně snižuje, v roce 2011 je ale obrátka pohledávek ve dnech ve vysokých hodnotách. Obrátky pohledávek ve dnech jsou poměrně vysoké. Obrátka závazků se pohybuje v podobných hodnotách jako obrátka pohledávek v roce 2009, v následujícím roce pak obrátka závazků klesá na 90 dní, v roce 2011 stoupá na 100 dní. Jedná se převážně o krátkodobé pohledávky a závazky. Celkově jsou obrátky pohledávek a závazků vyšší.

Tab. 2: Ukazatele aktivity 2009 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

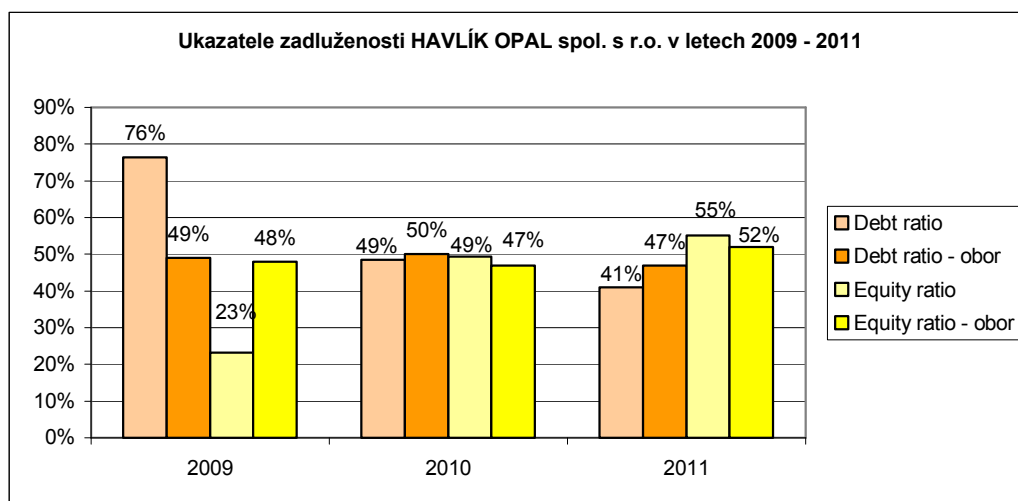
| Ukazatele aktivity       | 2009   | 2010   | 2011   |
|--------------------------|--------|--------|--------|
| Obratovost zásob         | 110,74 | 225,49 | 178,47 |
| Obrátka zásob (dny)      | 3      | 2      | 2      |
| Obratovost pohledávek    | 2,37   | 2,65   | 1,46   |
| Obrátka pohledávek (dny) | 154    | 138    | 201    |
| Obratovost závazků       | 2,42   | 4,04   | 3,65   |
| Obrátka závazků (dny)    | 151    | 90     | 100    |



Graf 18: Ukazatele aktivity 2009 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Ukazatelé zadluženosti**

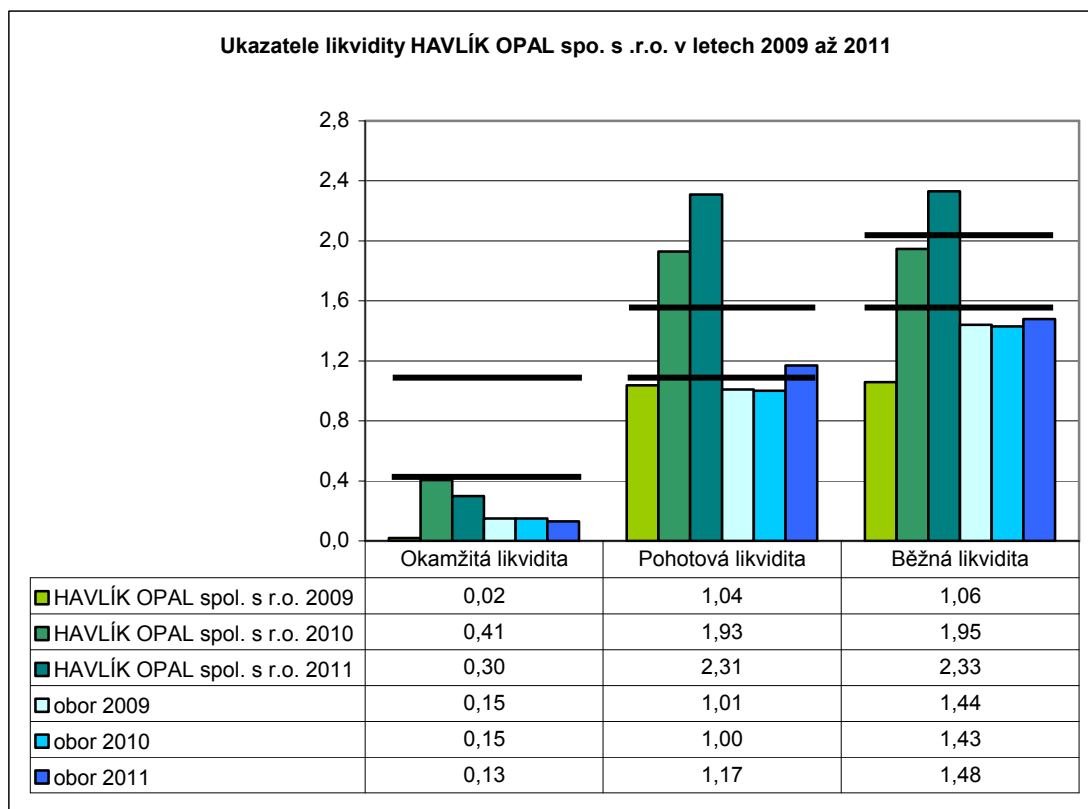
Jako první je zřejmé, že ukazatel věřitelského rizika ve sledovaných letech klesá. Ještě v roce 2009 dosahuje vysoké hodnoty, potom klesá až na 41 %. Přesto jsou cizí zdroje tvořeny primárně krátkodobými závazky. Koeficient financování roste, hlavně díky dosaženému vysoce kladnému hospodářskému výsledku. Ukazatel úrokového krytí dosahuje v roce 2009 uspokojivé hodnoty mírně nad doporučenou hodnotu. V dalších letech je zisk mnohonásobně vyšší než úroky. Maximální úroková míra je ve všech letech nižší než rentabilita aktiv (s EBIT) a v porovnání s ROA dává tak najevo, že je možné další zadlužování podniku. Nejblíže oborovým hodnotám jsou hodnoty ukazatele zadluženosti podniku v roce 2010, z věřitelského pohledu dosahuje podnik lepších hodnot v roce 2011. Ze všech sledovaných let je situace, v porovnání s ostatními podniky vyrábějící potravinářské výrobky, nejhorší v roce 2009.



Graf 19: Ukazatele zadluženosti 2009 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Ukazatele likvidity

U většiny ukazatelů likvidity je možné sledovat rostoucí trend. V roce 2009 jsou hodnoty běžné a okamžité likvidity pod doporučenými hodnotami, pohotová likvidita překračuje spodní hranici doporučených hodnot. V dalších letech se pohybují hodnoty okamžité likvidity v doporučeném pásmu, hodnota pohotové likvidity v roce 2010 doporučené rozmezí překračuje, v daném roce je podnik z pohledu pohotové likvidity příliš likvidní. V dalším roce hodnota pohotové likvidity vysoce překračuje doporučené rozmezí. Totéž platí pro běžnou likviditu v roce 2011. Oborové hodnoty okamžité likvidity jsou pod spodní hranicí doporučené hodnoty. Oborové hodnoty pohotové likvidity kopírují spodní hranici doporučené hodnoty, hodnoty z oboru u běžné likvidity jsou pod spodní hranicí, i když se to v posledním roce zlepšuje. Podnik tak dosahuje lepších hodnot, než jsou v oboru v letech 2010 a 2011 u okamžité likvidity a u běžné likvidity v roce 2010. Hodnota běžné likvidity je v roce 2011 nedostatečná, naopak v letech 2010 a 2011 dosahuje pohotová a běžná likvidita příliš vysokých hodnot, třebaže u běžné likvidity za rok 2010 je to ještě v doporučeném pásmu.



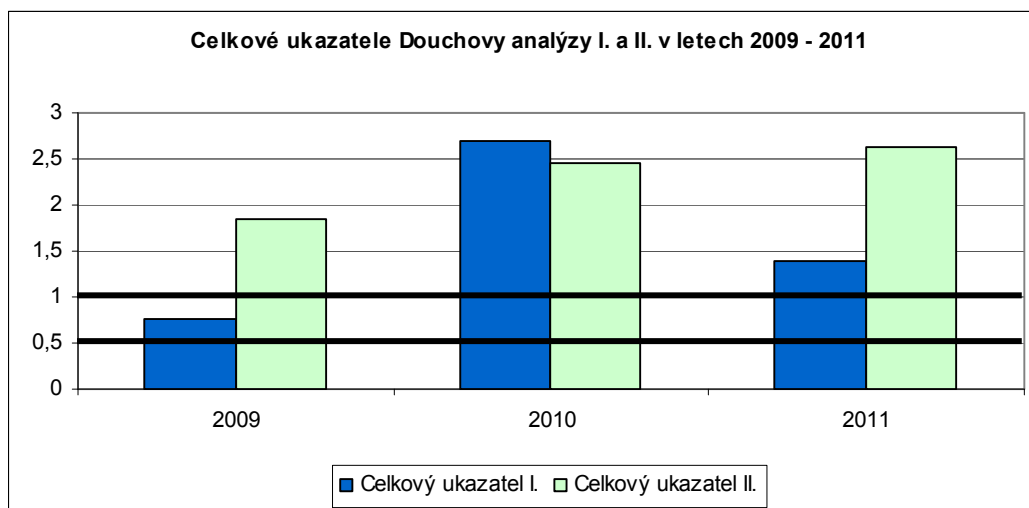
Graf 20: Ukazatele likvidity 2009 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.8 Douchova analýza

Podle Douchovy analýzy I. se jeví podnik HAVLÍK OPAL spol. s r.o. stabilní. Skok v roce 2010 je dán důrazem ukazatele na rentabilitu, kterou měl podnik v roce 2010 enormní.

Podle podrobnější Douchovy analýza II. je na tom podnik ještě lépe. Ve všech letech hodnota ukazatele pohybuje nad hodnotou 0,5 a roste. Firma je stabilní, analýza klade důraz na rentabilitu a likviditu, a ty má podnik v uspokojivých hodnotách.

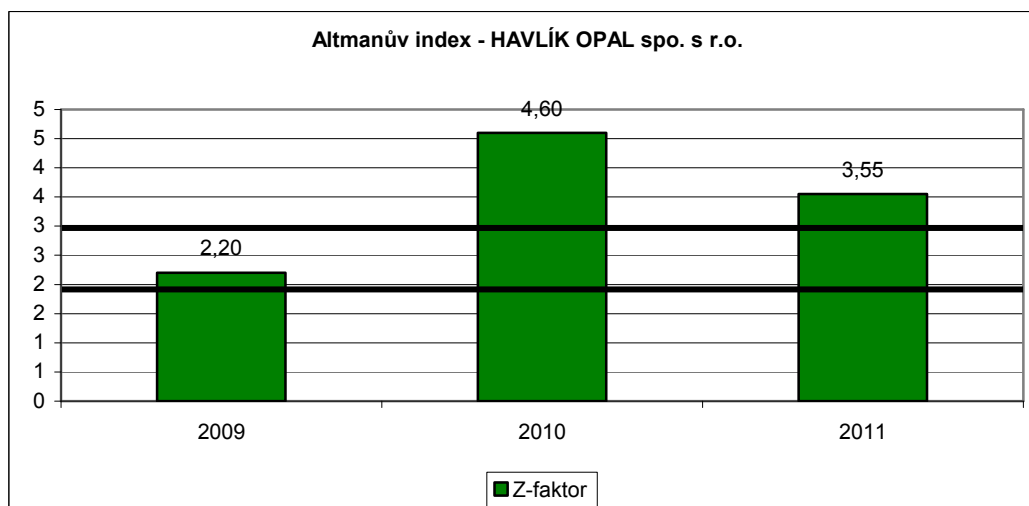




Graf 21: Ukazatele Douchovy analýzy 2009 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.9 Altmanova analýza

V hodnocení finančního zdraví dle Altmanova indexu důvěryhodnosti se podnik nemusí obávat bankrotu. V roce 2009 jsou hodnoty indexu v „šedé zóně“, ale rozhodující je celkový vývoj v letech, kdy se hodnota Z-faktoru drží v zóně uspokojivé finanční situace.



Graf 22: Altmanův index 2009 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4.10 Shrnutí finanční analýzy

Podnik se nachází v dobré kondici. V sledovaných letech roste majetek, přesto je na místě zdrženlivý postoj, protože se tak děje hlavně prostřednictvím

růstu krátkodobých pohledávek. V letech 2010 a 2011 drží podnik zbytečně velké likvidní prostředky, což se projevuje v ukazatelích likvidity. Vlivem probíhající rekonstrukce nového objektu podniku roste nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Podnik je v roce 2009 financován převážně z cizích zdrojů, postupně v následujících letech roste podíl financování z vlastních zdrojů na úkor cizích. Tuto změnu ve struktuře pasiv umožnily vysoce kladné hospodářské výsledky, v roce 2010 jsou enormně vysoké výnosy z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, které měly hlavní vliv na tempo růstu dalších finančních ukazatelů. Ve sledovaném horizontu rostou výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Ukazatele rentability naznačují uspokojivou výnosnost, v roce 2010 bylo dosaženo rentability ve výši 40 %, tento výsledek je způsoben již zmíněných prodejem dlouhodobého majetku. Ukazatelé zadluženosti vykazují správný vývoj. Je nepříjemný nárůst obrátky pohledávek, která v posledním roce sledovaného období činí 201 dní. Obrátky závazků jsou také vysoké, ale obrátky pohledávek vyšší. Doporučuje se dlouhodobě věnovat ukazatelům aktivity a snažit se dosáhnout zlepšení v obchodní politice.

Douchova analýza potvrdila stabilní finanční situaci podniku, bankrot dle Altmanova indexu důvěryhodnosti společnosti nehrozí.

### 3.5 SWOT analýza podniku

Následující tabulky vystižně charakterizují vnitřní a vnější prostředí podniku prostřednictvím SWOT analýzy.

Tab. 3: Silné a slabé stránky podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Slabé stránky                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- vztahy s odběrateli i dodavateli</li> <li>- rostoucí tržby z prodeje výrobků</li> <li>- dobrá finanční kondice podniku</li> <li>- optimální distribuční kanály</li> <li>- široká skupina dodavatelů umožňuje kontinuální výrobu</li> <li>- zvyšující se podíl na domácím trhu</li> <li>- cenová politika</li> <li>- nízké ceny materiálových vstupů</li> <li>- kvalita produkce</li> <li>- ustálená receptura tyčinek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nepostačující kapacity výroby</li> <li>- technologické zázemí</li> <li>- vysoké režijní náklady</li> <li>- malý potenciál v oblasti výzkumu a vývoje</li> <li>- nízké nadšení zaměstnanců</li> <li>- kapacitní omezení skladů</li> </ul> |

Tab. 4: Příležitosti a hrozby podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Příležitosti                                                                                                                                                                                               | Hrozby                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- grant z EU</li> <li>- rostoucí spotřeba na tuzemském trhu</li> <li>- odbytové možnosti v Evropské unii</li> <li>- obliba slaných pekárenských produktů</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- hygienické normy Evropské unie</li> <li>- růst ceny vstupních zdrojů</li> <li>- strnulý vývoj u odběratelských cen</li> <li>- růst ceny pšenice</li> <li>- prosazování snížení cen ze strany odběratelů</li> <li>- zahraniční konkurence</li> </ul> |

### 3.6 Porterova analýza

V následujícím textu bude popsán Porterův model pěti sil, ze kterého vyplyne konkurenceschopnost firmy v odvětví. Komentář o stavu stávající konkurence, vlivu odběratelů, vlivu dodavatelů a ohrožení ze strany substitučních produktů podá ucelený obrázek o konkurenční dynamice v daném odvětví.

#### Stávající konkurence

V produkci trvanlivých sýrových tyčinek nemá podnik konkurenci, která by produkovala stejně kvalitní a chuťově vyhraněné tyčinky. Podnik patří mezi leadery na tuzemském trhu. Během poslední dekády dokázal podnik vytlačit z trhu řadu obdobných produktů od ostatních konkurentů. Trvanlivé slané tyčinky podniku se sýrovou příchutí za dobrou cenu a ve skvělé kvalitě nemají na tuzemském trhu prakticky konkurenci. Sice jsou k dostání poměrně běžně tradiční dlouhé pekařské tyčinky se solí, ale za přímé konkurenční výrobky se považovat nedají. Neovlivňují prodejnost produktů naší firmy. Pekařenská výroba je hustě rozšířená po celé republice, protože je třeba zajistit zásobení obyvatel pečivem, ale v naší specializaci na tyčinky se sýrem se nám většina podniků nevyrovná. Podnik má tak konkurenční výhodu v diferenciaci a de facto i v nákladech, protože cena tyčinek je poměrně nízká. Unikátní postavení firmy je založeno na receptuře výroby.

### **Nová konkurence**

Nové podniky jsou zřejmou potenciální konkurenční silou, zvláště uvědomíme-li si, že pekáren je v ČR nespočet a zařadit do výrobního programu nový produkt nemusí být problematické. Náš podnik má ale recepturu, která ji dělá unikátní a tvoří hlavní bariéru pro novou konkurenci. Může se také pochlubit dobrou loajalitou stávajících partnerů. Nové konkurenční produkty se mohou kvalitě a chuti přiblížit, ale těžko budou konkurenti navazovat na dlouholeté vybudované zkušenosti podniku s tímto sortimentem produktů. Bariéry vstupu pro novou konkurenci nejsou nepřekonatelné.

### **Vliv odběratelů**

Podnik dodává pro velkou skupinu odběratelů, ta je podrobně popsána v marketingové části návrhového oddílu práce. Situace je taková, že podnik je v pozici, kdy je jedním z mnoha dodavatelů pro obchodní společnosti zaměřené na prodej potravin. Nicméně je zde jistý tlak na zvýšení dodávek ze strany stávajících odběratelů, kteří mají zájem o větší objemy dodávaných výrobků. Noví se hlásí například ze zahraničí. Podnik má tak díky své unikátní nabídce dobrou pozici pro jednání. Velký počet odběratelů má příznivý vliv na obchodní politiku firmy. Ve spojení s dobrou cenou má podnik solidní vyjednávací pozice.

### **Vliv dodavatelů**

Podnik spolupracuje cca se stovkou dodavatelů, kteří mají odpovídající vliv, podle toho kolik % z celkové produkce dodávají. Z tohoto pohledu má největší sílu podnik Hruška spol. s r.o. Obdobnou sílu má dodavatel mouky podnik Krnovské škrobárny spol. s r.o. Všechny vztahy jsou označovány za partnerské a ustálené za roky spolupráce. Jeden druh materiálůvých vstupů bere podnik zpravidla od více dodavatelů. S podnikem Hruška spol. s r.o. má podnik nadstandardní vztah vůči ostatním dodavatelům, začátek spolupráce byl původně založený na barteru a postupně se vyvinul v silné partnerství.

### **Substituty**

Na trhu je mnoho produktů podobného ražení, jako jsou slané tyčinky podniku, žádné ale nejsou tak unikátní svou výjimečnou chutí se sýrovou příchutí. Za substituty se tak dají označit ostatní slané produkty, kterých je na trhu přehršel v různé kvalitě a ceně. Podnik správně vsadil na specializaci v sýrových variacích slaného trvanlivého pečiva. Jak se ukazuje dle zájmu o výrobky, byla to strategicky šťastná volba.

## **4. Vlastní návrhy řešení**

Návrh řešení má podobu podnikatelského záměru, který je zároveň nezbytnou součástí žádosti o dotaci na pořízení moderní technologie. Tento záměr má tradiční obsahové atributy, je popsán podrobněji samotný projekt, jeho technická specifikata, je doplněný o časový harmonogram a marketingovou analýzu. Závěr je věnován souhrnným finančním efektům a nákladnosti investice.

### **4.1 Popis projektu**

Společnost se orientuje na výrobu pekárenských produktů, od poloviny devadesátých let je produkční program ustálený ve specializaci výroby trvanlivých solených tyčinek se sýrem. Odbyt produktů ustavičně stoupal a dosavadní kapacita výroby v minulých letech byla dostačující. V současné době je kapacita výroby vytížená maximálně, tyto podmínky neumožňují podniku pokrýt objednávky odběratelů a zároveň podepsat další smlouvy se zájemci o vyrábění trvanlivé pečivo. Kapacita výroby činí přes 100 tun měsíčně. Podnik v návaznosti na výrobu rozšířil výrobní plochy a podnikl stavební úpravy v odkoupených prostorech, jejichž akvizice byla prvotním krokem k dalšímu rozvoji. Samotný rozvoj umožní obsazení prostor moderní výrobní technologií, díky níž bude možné zvýšit prodeje o více než 30 % a uspokojit potřeby zákazníků. Modernizace výrobní technologie umožní také nemalé úspory energie výrobního procesu. Uskutečněním projektu podnik získá technologické vybavení, díky kterému bude snadněji čelit konkurenčnímu tlaku jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Technologický potenciál umožní oslovit i strategickou zahraniční skupinu zákazníků.

#### **4.1.1 Splnění podmínek**

Projekt modernizace nové výrobní technologie je v souladu s cíly programu „Rozvoj“, projekt podpoří růst výkonů a konkurenceschopnost středního podniku, který povede k vylepšení pozice na trhu; současně se počítá s udržením počtu pracovních míst a vytvořením nových pracovních pozic. Projekt se uskuteční v hospodářsky slabém regionu Bruntál, v regionu s vyšší mírou nezaměstnanosti a soustředěnou podporou státu. Bude podpořeno technologické

zázemí podniku, což primárně podpoří výkonnost a ekonomický růst daného podniku a sekundárně se zaslouží o větší výkonnost České republiky. Podnik HAVLÍK OPAL spol. s r.o. spadá do zpracovatelského průmyslu, předmět činnosti podniku – výroba potravinářských výrobků, patří mezi podporované ekonomické činnosti. (15)

#### **4.1.2 Přínosy projektu**

Realizace podnikatelského záměru přinese podniku zřejmé výhody, které zvýší konkurenceschopnost společnosti.

Projekt umožní:

- uspokojit poptávku a potřeby zákazníků,
- nárůst prodejů,
- uzavřít další smlouvy o dodávkách produktů,
- rozšířit okruh odběratelů,
- snížit energetickou náročnost výrobního procesu, snížit náklady,
- zvýšit kapacitu výroby,
- zlepšit stupeň výstupní kvality a balení,
- lepší kontrolu dodržování receptury.

#### **4.1.3 Cíle projektu**

Všeobecným cílem projektu je posílení konkurenceschopnosti podniku na domácím trhu, který bude moci být dosažen sadou jednotlivých cílů. Nová moderní technologie umožní dosáhnout cíle:

- vyrábět širší sortiment produktů,
- minimalizovat možnost ovlivnění kvality výroby ze strany lidského faktoru,
- generovat ekonomické a ekologické úspory.

Moderní balicí technologie umožní definovat cíle:

- minimalizovat kontakt výrobního pracovníka s pekárenským výrobkem,

- zkvalitnit provedení balení a automatizaci manipulace s finálním produktem.

#### **4.1.4 Výsledky projektu**

Výsledky projektu vyjádřené přes závazný a monitorovací ukazatel.

Závazný ukazatel: počet instalovaných technologií ve výši 19 ks.

Monitorovací ukazatel: nárůst počtu zaměstnanců o 2 pracovníky na stálý poměr do konce roku 2014.

Dalšími výsledky projektu budou: přirozené upevnění postavení na trhu, změna ve vzhledu obalů dle přání zákazníků, eliminace vlivu lidského faktoru na kvalitu produktů, udržení dynamického rozvoje společnosti, uspokojení nadměrné poptávky, snížení energetické náročnosti a odpadů.

#### **4.1.5 Aktivity postupné realizace projektu**

Kroky vedoucí k úspěšnému uskutečnění projektu mají následující sled:

1. výběr dodavatele technologických součástí,
2. čerpání úvěrových finančních zdrojů,
3. proces výběrového řízení individualizovaný pro jednotlivé potravinářské technologie,
4. zaškolení personálu v návaznosti na nové technologické postupy výroby,
5. zkušební fáze provozu technologických součástí s důrazem na monitorování a odstraňování problému,
6. uvedení technologické celků do provozní fáze,
7. ukončení projektu, následné podání žádosti o platbu, kroky vedoucí k stabilizaci a udržitelnosti projektu, finální podání monitorovacích zpráv po skončení projektu.

## **4.2 Specifikace pořizované technologie a ekonomicko-ekologické efekty**

Komponenty výrobní technologie, technologie spojená s balením výrobků a vybrané představitele manipulační techniky uvedené níže jsou předmětem výběrového řízení projektu. Celkově by nová moderní technologie měla snížit energetické potřeby výroby, u vybraných zařízení se jedná o snížení energetické



náročnosti až do výše 30 %. Odhaduje se, že se za pomoci projektové technologie podaří snížit množství odpadu.

#### Rotační pec – dvouboxová

Pec má široké pekárenské využití, je vhodná pro výrobní účely firmy i pro pečení běžného pečiva. Umožňuje pečení se zapařováním i bez zapařování. Výhodou instalace rotační pece na plyn bude efekt finanční hospodárnosti, protože umožní navýšit výrobní kapacitu

#### Hydraulický překlápěč díží

Překlápěč díží, jehož funkcí je překlápění těsta z díží do dělicích strojů, usnadňuje složitou manipulaci s dížemi. Ocelový překlápěč je opatřený hydraulickým pohonem, který zajistí jednoduchou ovladatelnost.

#### Lis na tvarování tyčinek

Tato technologická složka splňuje potravinářské předpisy a vyrábí se na základě technického nákresu. Ekologickým efektem je úspora elektrické energie, lis napomůže zvýšit výrobní kapacitu.

#### Hnětač těsta

Hnětení těsta probíhá v průmyslovém hnětači se spirálou na samostatný pohon. Požadovaný prototyp musí mít jeden rychlostní režim pro vyhnětení těsta a druhý pro míchání produktů. Nová technologie bude mít digitální ovládání a postará se o větší kapacitu výroby. Šetrnější přístup k životnímu prostředí zajistí v rámci provozu na úspornější elektrický pohon.

#### Formátovací stroj na kartony

Mechanika pořizovaná ve spojitosti s balením výrobků, která formuje z kartonů krabice. Stroj umožní přejít od ruční práce na automatizovanou strojní.

### Ovinovací stroj

Ovinovací stroj pro samočinné balení. Zpravidla mají stroje tohoto typu nainstalované programy balení a podnik má ujasněné specifické požadavky na výbavu stroje.

### Válečková trať

Přeprava kartonů je další aktivitou doposud prováděnou ručním způsobem. Automatizovaný proces zajistí válečková trať s pohonem na převodový motor. Klíčovou vlastností má být volitelnost přepravní rychlosti.

### Horizontální balicí stroj

V našem případě se jedná o balicí stroj pro menší provoz, který se zaslouží o kapacitní nárůst výroby.

### 3-osý paletizátor

Své využití nalézá tam, kam se velké paletizační stroje nevtěsnají. Pracuje na ukládání zboží na paletu, je typický prostorovou nenáročností.

### Elektronický paletový vozík

Nezbytná součást technologické obnovy, bez které se podnik neobejde při zabezpečení manipulace materiálu spojeného s vyšší výrobou. Potenciál práce ručních paletových vozíků je nedostačující pro plánované objemy výroby v budoucích letech.

### Paletový nakládač

Vysokozdvíhový vozík malých rozměrů pro rychlé a bezpečné manipulace s materiálem, který je paletizován. Nový vozík tohoto typu je nezbytný kvůli zprísňeným potravinářským normám pro manipulaci s potravinami. Výměna umožní šetřit více přírodní zdroje, protože přinese menší energetické nároky.

### Čistící a zametací stroj

Jedná se o stroj s pohonem na úklid rozsáhlých vnitřních a venkovních prostor. Zametací stroj je řízen sedící osobou. Není nutná závratná rychlost, důraz je kladen na spolehlivost a trvanlivost, speciální schopností by měla být schopnost odstranění i velkých nečistot.

### Nakladač a vykladač

Nakladač a vykladač bude využíván pro potřeby podniku v oblasti odstraňování odpadů, v zimě najde své uplatnění v odklizení sněhu ze zásobovacích a expedičních prostor. Argumentem pro jeho pořízení jsou opět přísnější normy v pro manipulaci s potravinami. Zřetelným plusem se zdá být i snížená energetická náročnost.

#### **4.2.1 SWOT analýza projektu**

Projekt má dobré podmínky pro realizaci, SWOT analýza projektu je následující:

Tab. 5: Silné a slabé stránky projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

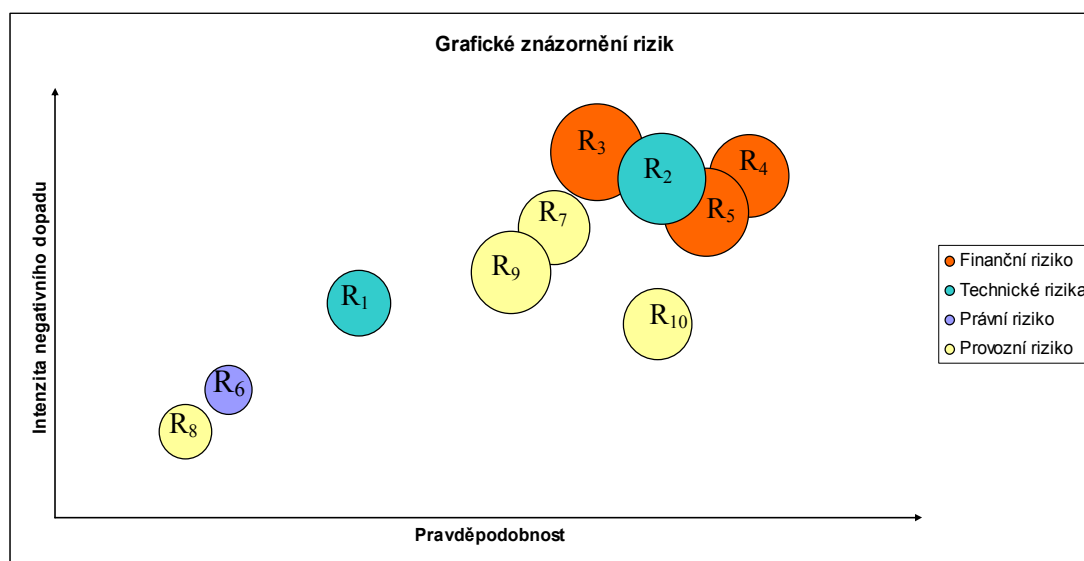
| Silné stránky                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Slabé stránky                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- připravené prostory pro rozšíření výroby</li><li>- dlouhodobě získané zkušenosti v pekárství</li><li>- finanční zajištěnost projektu</li><li>- žadatel je ekonomicky stabilní</li><li>- zkušený sbor zaměstnanců jako předpoklad hladkého průběhu závěrečných fází</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- prostoje a výpadek ve výrobě spojený se zavedením nové technologie</li></ul> |

Tab. 6: Příležitosti a hrozby projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Příležitosti                                                                                                                                                                                                                                                           | Hrozby                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- čerpání externích finančních zdrojů pro podporu rozvoje malých a středních podniků</li><li>- nábor způsobilých zaměstnanců přes personální agentury a úřad práce za účelem možnosti volby z nejvhodnějších kandidátů</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- nesprávná volba dodavatelů technologických součástí</li><li>- nepředpokládané události způsobující vychýlení plánů</li></ul> |

#### 4.2.2 Kritická místa projektu, rizika a způsoby jeho překonání

S realizací projektu je spojena řada možných rizik, jejichž míru pravděpodobnosti výskytu a negativního dopadu vystihuje následující graf. Jednotlivé skupiny rizik jsou barevně odlišené, rizika jsou rozdělena na provozní, technická, finanční a právní. Je zřejmé, že největší závažnost mají finanční rizika, kterým by měla být věnována největší pozornost.



Graf 23: Grafické znázornění rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Opatření na minimalizaci rizika

R<sub>1</sub> - Růst ceny vstupů: Změna obchodní politiky, zvýšení produktivity práce.

R<sub>2</sub> - Nezpůsobilý projektový tým: Důraz na kvalitní sestavení a výběr členů týmu, rozdělení projektu na fáze, frekventovaný reporting o výsledcích.

R<sub>3</sub> – Neobdržení grantu: Riziko z finanční oblasti, úspěch v eliminaci tohoto rizika tkví ve vyjednávání s bankovním ústavem.

R<sub>4</sub> – Nedostatek financí na prvotní fázi projektu: Přirozenou možností je redukce projektových činností, další variantou je opět vyjednávání s bankou.

R<sub>5</sub> – Problémy se splácením úvěru: Předcházení tohoto rizika je založené na komunikaci a vyjednávání s bankou.

R<sub>6</sub> – Nedodržení předpokladů programu a právních norem: Nepříznivému stavu se lze vyhnout poctivým nastudováním podmínek programu a komunikací

s příslušnými orgány, pro vyhnutí se právním rizikům je žádoucí seznamovat se s novými právními předpisy.

R<sub>7</sub> – Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců: Problém je řešitelný v intenzivní spolupráci s agenturami práce a příslušným úřadem práce.

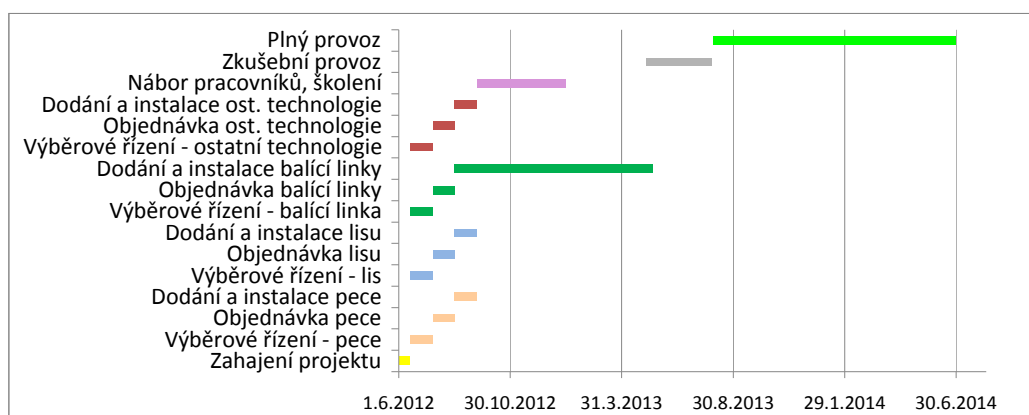
R<sub>8</sub> – Nedodržení partnerských smluv: Lze předejít systematických prověřováním partnerů a budováním nadstandardních dodavatelsko-odběratelských vztahů.

R<sub>9</sub> – Fluktuace zaměstnanců: Riziko, kterého se bojí nejen podnik, jeho snížení je postavené na silné motivaci pracovníků, na propracovaném systému odměn, který je zakotven ve strategii podniku v personální oblasti.

R<sub>10</sub> – Finanční tíseň v projektové fázi provozní: Dá se řešit s bankovním partnerem.

### 4.3 Harmonogram projektu

Časovou náročnost jednotlivých akcí vystihuje následující graf. Činnost „Dodání a instalace balící linky“ je časově náročná z důvodu sestavování linky na míru dle specifik výroby a z toho důvodu, že dodavatel je zahraniční. Zkušební provoz má předpokládané trvání 3 měsíce. Nábor pracovníků spojený se školením by trval asi 120 dní. Výběrové řízení u všech technologických celků by trvalo přibližně 30 dní. Taktéž doba objednávky a instalace je odhadována na 1 měsíc (u balící linky je dodací lhůta je devítiměsíční). Plný provoz by mohl být zahájen v srpnu 2013.



Graf 24: Ganttův diagram projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

## **4.4 Marketingová analýza**

Marketingová analýza se zaměřuje na tržní podmínky, strategii podniku a marketingový mix podniku.

### **4.4.1 Popis trhu**

Popis zákaznických segmentů, charakteristika trhu, konkurence, odběratelů a dodavatelů.

#### **Definice zákaznických segmentů**

Společnost směřuje své do zboží do dvou zákaznických segmentů, jejími obchodními partnery jsou obchodní řetězce a velkoobchody.

#### **Potenciál a vývoj trhu**

Trendem v pekářenském oboru je nárůst poptávky po trvanlivém pečivu. Tuto vyšší poptávku není podnik schopen využít ve svůj prospěch z důvodu nedostatečné kapacity. Jsou stabilizovány obchodní vztahy se stávajícími odběrateli. Zájem o produkty společnosti projevily také zahraniční strany, ale zatím jim nemohlo být vyhověno. V možnosti dodávat na zahraniční trhy je velký potenciál pro podnik. Potvrzením výsadní pozice podniku na českém trhu je produkce 100 tun měsíčně. Možnost vyrábět pro zahraniční trhy předznamenávají jednání s jedním slovenským partnerem, který projevuje eminentní zájem o dodávání výrobků. Jenom nová smlouva s tímto partnerem by umožnila zvýšit odběr stávající produkce o pětinu. O výrobky stojí i jedna španělská firma, která se věnuje distribuci trvanlivých pekářenských výrobků. Uspokojit tyto a další případné zájemce umožní projekt modernizace výrobní technologie. Příznivý výhled je spojený s dalším rozšířením vývozu do zahraničí.

#### **Konkurence**

Společnost má své stabilní postavení na českém trhu, kdy se řadí mezi největší producenty slaného trvanlivého pečiva u nás, předními představiteli tuzemské konkurence jsou podniky ASPEC s.r.o. a Semag Havířov. Krnovský podnik ASPEC s.r.o. vyrábí obdobný sortiment, rovněž sýrové tyčinky, nabídku má

mírně širší. Jinak je zaměřena na tradiční pekárenské výrobky denní spotřeby. V oblasti cenové politiky u trvanlivých tyčinek je podnik schopný jít do velmi nízkých cen, např. pro diskonty. Druhý jmenovaný podnik dnes vyrábí dlouhé pekařské tyčinky, tyčinky se sýrem nemá ve výrobním programu. Výrobky, které by se daly považovat za stoprocentně konkurenční – zaměnitelné s tyčinkami podniku HAVLÍK OPAL spol. s r.o., jsou na trhu poskrovnu. Občas se dostanou na pulty českých prodejen podobné výrobky, které jsou ale co do chuti odlišné.

### **Odběratelé**

Společnost má širokou skupinu subjektů odebírající hotové výrobky, za roky výroby se počet odběratelských subjektů vyšplhal přes 200. Vesměs se jedná o společnosti, které prodávají široké spektrum potravin a podnik je jedním z řady dodavatelů. Mezi přední odběratele v první řadě patří Pekařství Arnošt Obrusník, který dlouhodobě odebírá velký podíl produkce. Dobré vztahy vystavěné nejen na prodeji zboží má podnik z Bruntálu s firmou Hruška spol. s r.o., do kterého míří velký podíl z celkového objemu výroby. Do skupiny ostatních odběratelů, s rozdrobenými podíly, je možné zařadit: Rosa Market s.r.o., Domita a.s., Billa ČR s.r.o. a další. Jedinou zahraniční zemí, do které míří slané sýrové tyčinky, je Slovensko; objem dodávek ale není velký. Celkově oceňují zákazníci a odběratelé unikátní chuť, která ve spojení s příznivou cenou staví na oblíbenosti tyčinek.

### **Dodavatelé**

Skupina dodavatelů není tak početná jako u odběratelů, je asi stočlenná. Zajímavostí je, že Hruška spol. s r.o. vystupuje jak jako odběratel, tak i jako dodavatel, v minulosti probíhal obchod na bázi barteru. Jako další odběratele je možné zmínit dodavatele kartónů – Obaly Morava, a.s., Kart Zlín s.r.o.; dodavatele potravinářských přísad – Krnovské škrobárny spol. s r.o., Master Martini CE spol. s r.o., Rosa Market s.r.o. (také odběratel); dodavatelé balících materiálů – P.A.P., spol. s r.o.

#### 4.4.2 Marketingová strategie

Strategie podniku stojí na budování odbytových vztahů dlouhodobého charakteru a rozšiřování skladby stálých zákazníků. Oddělení obchodního ředitele a prodeje se stará o to, aby byla strategie formulována a uskutečněna. Strategický výhled je takový, že společnost si uvědomuje možnosti zahraničních trhů, zejména EU, na domácím trhu jsou jisté možnosti v oblasti středních a západních Čech. Uvažovaným strategickým krokem do budoucna je expanze do Asie, kde testované tyčinky měly úspěch, jedná se o dlouhodobý a momentálně neaktuální záměr.

#### 4.4.3 Marketingový mix

Popis tradičních „4P“. Jedná se o komentář produktů, ceny, distribuce a propagace.

#### Charakteristika produktu

Produktovou řadu tvoří slané trvanlivé tyčinky se sýrem a solí s mírnou obměnou ochucení. Všechny druhy obsahují pšeničnou mouku, rostlinný tuk, sýr tavenina 30 % t. v. s., sůl, hydroxid sodný; vybrané tyčinky jsou doplněné o pšeničnou mouku, graham, kmín a česnek a tvoří nabídku pod názvy:

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – GRAHAM

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – Kmín

Trvanlivé tyčinky se sýrem a solí – Česnek

Trvanlivost činí 6 měsíců, hmotnost balení je 90 g. (14)



Obr. 5: Vyráběné trvanlivé tyčinky

(Zdroj: webové stránky UNI-CITY SERVICE spol. s r.o.)



## **Cena**

Jak již bylo zmíněno, nízká cena je jednou ze silných stránek produktu. Ta současná vychází na necelých 7 Kč bez PDH na balení. Cena má smluvní povahu, konečná cena je odvislá od jednání s partnery a ovlivní ji i případné slevy.

## **Propagace**

Společnost upozorňuje na své produkty přes různé billboardy, potisky na vozidlech, rozdává různorodé reklamní předměty. Internetová prezentace je aktivní na webových stránkách [www.havlik-opal.cz](http://www.havlik-opal.cz) a [www.vzajetichuti.cz](http://www.vzajetichuti.cz), kde jsou připravené aktuality, články apod. Podporou pro zákazníky je i zelená linka společnosti, přes kterou je možné uskutečnit objednávky nebo dostat další informace. Výdaje na veřejnou prezentaci tvoří cca 2 % všech nákladů.

Dále se podnik prezentuje na domácích i mezinárodních výstavách a veletrzích jako je kupříkladu Země Živitelka České Budějovice, SALIMA Brno, DANUBIUS GASTRO Bratislava, RIGAFOOD, IFE FOODAPEST Budapešť a jiné. Společnost má možnost sebe prezentovat i v charitě a kultuře při účasti na projektu EUROKLÍČ a hudebních festivalů.

## **Distribuce**

Doprava hotových produktů se uskutečňuje přes externí dopravce, firma dlouhodobě spolupracuje s jednou spediční firmou.

## **4.5 Finanční analýza projektu**

Zdroje financování a rozpočet projektu jsou podrobně popsány v následujících podkapitolách.

### **4.5.1 Rozpočet projektu**

Ceny položek rozpočtu nejsou přesně dány, byly určeny zprůměrováním cen dodaných od možných dodavatelů v rámci předběžného výzkumu. Samotná výsledná cena bude určena v rámci výběrového řízení, které proběhne v souladu

s metodikou pro výběr dodavatelů v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. Položky jsou seřazeny podle finanční náročnosti, od nejnákladnějších k nejméně nákladným dle celkové sumy na jednotlivé druhy technologických zařízení. Celková hodnota investice činí 11 mil. Kč, skládá se z 19 kusů technologických zařízení.

Tab. 7: Rozpočet po položkách (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                      | Cena za 1 ks v Kč (bez DPH) | Počet ks | Cena celkem v Kč  |
|------------------------------|-----------------------------|----------|-------------------|
| Rotační pec - dvoubodová     | 1 000 000                   | 3        | 3 000 000         |
| Horizontální balicí stroj    | 2 420 000                   | 1        | 2 420 000         |
| Hnětač těsta                 | 950 000                     | 2        | 1 900 000         |
| Lis na formování tyčinek     | 850 000                     | 1        | 850 000           |
| Nakladač a vykladač          | 850 000                     | 1        | 850 000           |
| Formátovací stroj na kartóny | 400 000                     | 1        | 400 000           |
| Nakladač paletový            | 350 000                     | 1        | 350 000           |
| Čistící a zametací stroj     | 160 000                     | 2        | 320 000           |
| Válečková trať               | 70 000                      | 3        | 210 000           |
| 3-osý paletizátor            | 210 000                     | 1        | 210 000           |
| Překlapěč díží               | 180 000                     | 1        | 180 000           |
| Ovinovací stroj na palety    | 160 000                     | 1        | 160 000           |
| Paletový vozík – elektro     | 150 000                     | 1        | 150 000           |
| <b>Celkem</b>                |                             |          | <b>11 000 000</b> |
| <b>Celkem s DPH</b>          |                             |          | <b>13 200 000</b> |

#### 4.5.2 Zdroje financování

Projekt je primárně koncipován na financování s využitím dotace od Evropské unie. Dalšími variantami bude financování za účasti úvěru a leasingu, protože obdržení dotace, i přes mistrné splnění podmínek udělení, není samozřejmostí. Každá možnost je více či méně spolufinancována vlastními zdroji. DPH je plánováno zaplatit z vlastních zdrojů.

#### Financování s využitím dotace

Výše dotace už není tak vysoká, jak tomu bylo v předchozích výzvách Rozvoj programu Podnikání a inovace. Za současných podmínek činí výše pro střední podnik 30 % způsobilých výdajů.

Tab. 8: Náklady projektu při využití dotace (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                                     | Částka v Kč | Procentuální vyjádření |
|---------------------------------------------|-------------|------------------------|
| Dotace                                      | 3 300 000   | 30 %                   |
| Vlastní zdroje                              | 7 700 000   | 70 %                   |
| Náklady z titulu získání zdrojů             | -           | -                      |
| Celkové náklady projektu (po odečtu dotace) | 7 700 000   | -                      |

Náklady z titulu získání zdrojů v této kalkulaci neuvažujeme, i když je jasné, že subjekt má jisté vydání s podáním a zpracováním žádosti o poskytnutí dotace. Tato varianta je náročná na vlastní zdroje. Přestože podnik v roce 2011 nakumuloval nadprůměrný zisk minulých let, tak ve výsledku si nebude moci dovolit financování s tak velkou hodnotou vlastních zdrojů, protože, jak vyplynulo z finanční analýzy, pohledávky pomalu přeměňuje na finanční majetek, ledaže by využil faktoringu. Navíc má poměrně dost závazků. Náklady za těchto okolností jsou způsobilé.

### Financování s využitím leasingu

Tato varianta má už od začátku zvažování různých způsobů financování handicap v té skutečnosti, že vylučuje dodatečné obdržení grantu, protože dotační program nepodporuje technologie pořízené pomocí leasingu. Když k tomu připočteme i menší výhodnost ve srovnání s úvěrem, jak se dále ukáže, tak je nasnadě, že tuto variantu kalkulace s leasingem od EUROLEASING CZ s. r. o., nelze doporučit, a to ještě nejsou započteny doprovodné náklady jako pojištění apod. (18)

Tab. 9: Podmínky leasingu (Zdroj: Vlastní zpracování)

|                    |               |
|--------------------|---------------|
| Požadovaná částka  | 10 000 000 Kč |
| Akontace           | 1 000 000 Kč  |
| Pravidelná splátka | 222 599 Kč    |
| Doba splácení      | 4 roky        |
| Cena leasingu      | 12 222 599 Kč |

Tab. 10: Náklady projektu při využití leasingu (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                         | Částka v Kč | Procentuální vyjádření |
|---------------------------------|-------------|------------------------|
| Leasing                         | 10 000 000  | 91 %                   |
| Vlastní zdroje                  | 1 000 000   | 9 %                    |
| Náklady z titulu získání zdrojů | 2 222 599   | -                      |
| Celkové náklady projektu        | 13 222 599  | -                      |

### Financování s využitím úvěru

Pokud využijeme úvěru, odpadají starosti s možností nedosáhnout na dotační subvence. Vlastní zdroje doplněné o bankovní úvěr se zdají jako optimální i z toho důvodu, že podnik by neměl velké problémy sjednat úvěr. Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik je finančně zdravý, prakticky nemá žádné dlouhodobé závazky a finanční prostředky by použil jako investiční zdroje na pořízení dlouhodobého majetku. Odzbrojujícím argumentem je i fakt, že podnik podá žádost o dotační příspěvek, pro nějž splní všechny podmínky. Jestliže by podnik urychleně nezinkasoval své pohledávky, stejně by musel k úvěru sáhnout. Podmínky úvěru od vybraného bankovního ústavu Fio banka, a.s. jsou shrnuty v následující tabulce. Jednalo by se o investiční úvěr (zajištění: areál ve vlastnictví a zástava pohledávek z obchodního styku) s RPSN 7,5 %. Konkrétní průběh splácení úvěru je rozepsán v Příloze č. 2.

Tab. 11: Podmínky úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)

|                    |               |
|--------------------|---------------|
| Požadovaná částka  | 10 000 000 Kč |
| Úroková sazba      | 6,5 % p.a.    |
| Pravidelná splátka | 200 379 Kč    |
| Doba splácení      | 5 let         |
| Úrok               | 2 022 769 Kč  |
| Cena úvěru         | 12 022 769 Kč |

Tab. 12: Náklady projektu při využití úvěru (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                         | Částka v Kč | Procentuální vyjádření |
|---------------------------------|-------------|------------------------|
| Úvěr                            | 10 000 000  | 91 %                   |
| Vlastní zdroje                  | 1 000 000   | 9 %                    |
| Náklady z titulu získání zdrojů | 2 022 769   | -                      |
| Celkové náklady projektu        | 13 022 769  | -                      |

### **Další nabídky úvěrů pro financování projektů z EU**

Palčivým a podstatným problémem některých malých a středních podniků je nedostatečný kapitál, protože jsou poměrně rizikovou skupinou dle mínění bank. Třebaže je situace, jaká je, najdou se banky, které jsou ochotny vyjít vstříc těmto skupinám podnikatelských subjektů. Níže zmiňované banky podporují firmy běžnými bankovními produkty, ale mají ve své nabídce produkt vhodný pro podnikatele připravující projekty na financování z fondů EU.

Československá obchodní banka patří mezi universální banky v ČR, které poskytují celou škálu produktů a služeb. Nabízí své služby při programech podpory malého a středního podnikání, lhostejno zda ze strany Evropské unie nebo státu. Konkrétními produkty jsou úvěr za zvýhodněných úrokových podmínek a poradenství při financování. (1)

Pokud firma chce využít služeb České spořitelny, nabízí se „EU program business“. Je charakterizován jako ucelená sada služeb pro efektivní financování projektů s využitím dotačních titulů z fondů Evropské unie. Tento program ocení podnikatelé z oblasti průmyslu, služeb, zemědělství a cestovního ruchu. Klíčovým prvkem programu je zajištění financování úvěrovým příslibem. (16)

Nabídkou programu na podporu čerpání prostředků z EU pro podnikatele se může také pochlubit Komerční banka, a.s. Banka se řadí mezi význačné bankovní instituce nejenom v České republice, ale i ve střední a východní Evropě. Pro financování projektů s dotací z EU má připravený speciální program nazvaný PONTE II. Podnik může čerpat úvěr v podobě úvěru na předfinancování projektu dotovaného z EU nebo v podobě standardního úvěru na spolufinancování projektu. (17)

### **Financování kombinací dotace a úvěru**

Investiční fáze projektu by měla být za nejpríznivějších podmínek financována tak, jak popisuje předchozí varianta, s tím, že úvěr plní funkci překlenovací – slouží k úhradě investice a zaštiťuje nesoulad mezi proplacením dotace a uskutečněním projektu. Proplacení by se předpokládalo v listopadu 2014.

S čerpáním by nebyly spojeny žádné penále nebo finanční postihy za předčasné splacení úvěru. V rámci projektu se jedná o optimální financování. Průběh splácení v jednotlivých letech je rozepsán v Příloze č. 3.

Tab. 13: Podmínky úvěru a výše splátek ve fázích projektu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| Požadovaná částka                  | 10 000 000 Kč |
| Úroková sazba                      | 6,5 % p.a.    |
| Doba splácení                      | 5 let         |
| Splátka v období 12/2012 – 11/2014 | 200 379 Kč    |
| Splátka za 12/2014                 | 3 500 379 Kč  |
| Splátka v období 1/2015 – 12/2017  | 97 729 Kč     |
| Úrok                               | 1 627 353 Kč  |

Tab. 14: Náklady projektu při využití úvěru a proplacení dotace  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                                     | Částka v Kč | Procentuální vyjádření |
|---------------------------------------------|-------------|------------------------|
| Úvěr                                        | 6 700 000   | 60 %                   |
| Dotace                                      | 3 300 000   | 30 %                   |
| Vlastní zdroje                              | 1 000 000   | 10 %                   |
| Náklady z titulu získání zdrojů             | 1 627 353   | -                      |
| Celkové náklady projektu (po odečtu dotace) | 9 327 353   | -                      |

Financování projektu s pomocí úvěru spojené s žádostí o poskytnutí dotace se jeví z hlediska k přístupu zdrojům jako nejvýhodnější. Pokud by podnik neobdržel dotaci, je schopen projekt zabezpečit z bankovního úvěru. Jako nejdražší varianta se ukázala kombinace vlastního kapitálu s leasingem.

Tab. 15: Porovnání alternativ financování z hlediska nákladovosti  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Financování           | VK + dotace | VK + úvěr + dotace | VK + úvěr  | VK + leasing |
|-----------------------|-------------|--------------------|------------|--------------|
| Náklady projektu v Kč | 7 700 000   | <b>9 327 353</b>   | 13 022 769 | 13 222 599   |

## 4.6 Investiční analýza

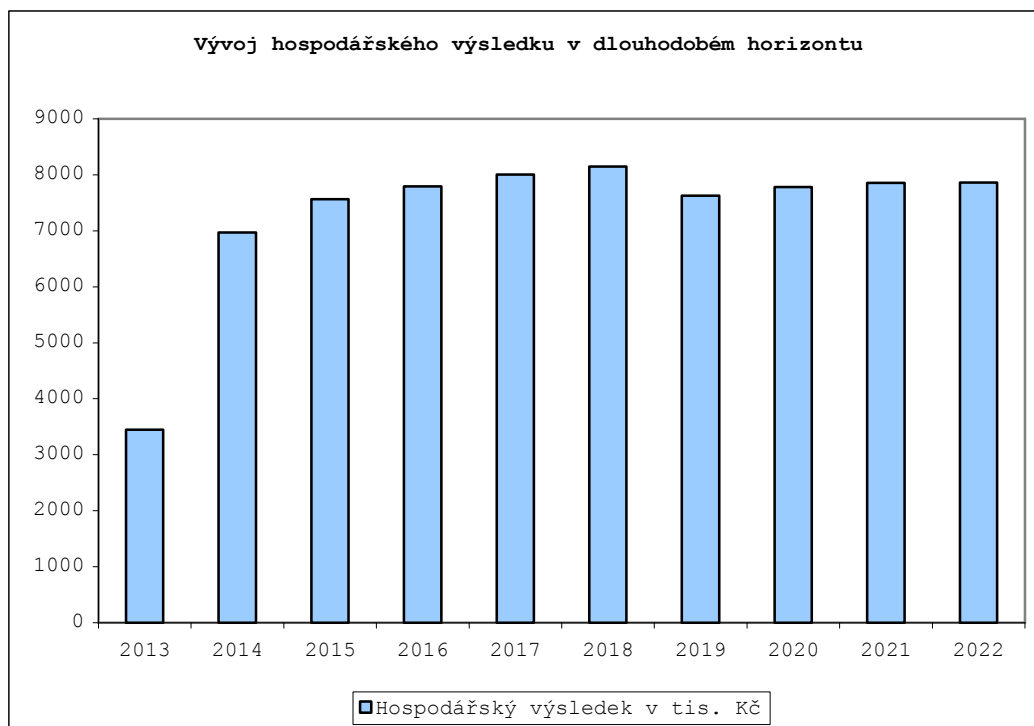
Srovnáním dle ukazatelů jsou podrobeny dva nejvhodnější způsoby financování: financování úvěrem s využitím dotace a financování úvěrové. V následujících tabulkách jsou zjednodušené plánované účetní výkazy zisku a ztráty a výkaz cash-flow, na základě jejichž dat bude možné, pomocí metod hodnocení investic, porovnat obě varianty. Investiční analýza napoví, zda je projekt i po ekonomické stránce připravený a realizovatelný.

### 4.6.1 Výnosy a náklady projektu

Podnik předpokládá zvýšenou schopnost uspokojení poptávky po produktech, hlavní složkou výnosů mají být tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Výkonová spotřeba má narůstat mírně, pokud nedojde k nějakým energetickým turbulencím. S razantním nárůstem osobních nákladů se nepočítá, projekt vytvoří dvě volná místa v podniku. Hospodářský výsledek v prvním roce po investici poroste mírně.

Tab. 16: Plánované výnosy, náklady a zisk projektu v tis Kč  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                       | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tržby za vl. výrobky a služby | 66 000        | 72 000        | 72 500        | 72 900        | 73 300        | 73 500        | 73 750        | 73 850        | 74 000        | 74 200        |
| Ostatní výnosy                | 600           | 500           | 450           | 350           | 350           | 300           | 250           | 350           | 300           | 200           |
| <b>Výnosy</b>                 | <b>66 600</b> | <b>72 500</b> | <b>72 950</b> | <b>73 250</b> | <b>73 650</b> | <b>73 800</b> | <b>74 000</b> | <b>74 200</b> | <b>74 300</b> | <b>74 400</b> |
| Spotřeba materiálu a energie  | 29 500        | 31 800        | 31 900        | 32 050        | 32 150        | 32 250        | 32 350        | 32 450        | 32 500        | 32 600        |
| Služby                        | 11 800        | 11 230        | 11 260        | 11 300        | 11 350        | 11 400        | 11 500        | 11 650        | 11 750        | 11 850        |
| Osobní náklady                | 15 860        | 16 020        | 16 090        | 16 230        | 16 440        | 16 440        | 16 510        | 16 700        | 16 770        | 16 910        |
| Odpisy                        | 1 300         | 1 700         | 1 600         | 1 300         | 1 200         | 1 050         | 850           | 650           | 500           | 300           |
| Ostatní provozní náklady      | 4 500         | 4 600         | 4 650         | 4 650         | 4 650         | 4 650         | 5 250         | 5 150         | 5 050         | 4 900         |
| <b>Provozní VH</b>            | <b>4 240</b>  | <b>7 650</b>  | <b>7 900</b>  | <b>8 070</b>  | <b>8 210</b>  | <b>8 310</b>  | <b>7 790</b>  | <b>7 950</b>  | <b>8 030</b>  | <b>8 040</b>  |
| Nákladové úroky               | 692           | 559           | 203           | 127           | 46            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Ostatní finanční náklady      | 100           | 120           | 130           | 150           | 160           | 160           | 165           | 170           | 175           | 180           |
| <b>Finanční VH</b>            | <b>-792</b>   | <b>-679</b>   | <b>-333</b>   | <b>-277</b>   | <b>-206</b>   | <b>-160</b>   | <b>-165</b>   | <b>-170</b>   | <b>-175</b>   | <b>-180</b>   |
| <b>Hospodářský výsledek</b>   | <b>3 448</b>  | <b>6 971</b>  | <b>7 567</b>  | <b>7 793</b>  | <b>8 004</b>  | <b>8 150</b>  | <b>7 625</b>  | <b>7 780</b>  | <b>7 855</b>  | <b>7 860</b>  |
| <b>Zisk po zdanění</b>        | <b>2 758</b>  | <b>5 577</b>  | <b>6 054</b>  | <b>6 234</b>  | <b>6 403</b>  | <b>6 520</b>  | <b>6 100</b>  | <b>6 224</b>  | <b>6 284</b>  | <b>6 288</b>  |



Graf 25: Hospodářský výsledek 2013 – 2022 (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.6.2 Toky hotovosti spojené s projektem

Cash-flow projektu se liší při použití jen úvěrového financování a financování spojeném s čerpáním dotace. Je to způsobené možností splatit část úvěru obdrženou dotací při financování s úvěrem a dotací. Znatelně se to projevuje ve finančním CF. Pro výpočty diskontovaných čistých toků lze použít podle kategorie investičního projektu přiřazenou vhodnou diskontní sazbu, v našem případě kategorie „obnova výrobního zařízení“ jsme použili diskontní sazbu 8 %.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zdroj: FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 2005. 119 str.



Tab. 17: Finanční toky projektu při využití dotace v tis. Kč  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                            | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018         | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Provozní výnosy                    | 6 000         | 12 000        | 12 000        | 12 400        | 12 600        | 12 800       | 12 900        | 13 000        | 13 150        | 13 250        |
| Spotřeba materiálu                 | 2 500         | 5 000         | 5 000         | 5 000         | 5 000         | 5 000        | 5 000         | 5 000         | 5 000         | 5 000         |
| Spotřeba energie                   | 200           | 1 800         | 1 600         | 1 600         | 1 600         | 1 600        | 1 600         | 1 600         | 1 600         | 1 600         |
| Náklady na opravu a údržbu         | 60            | 50            | 50            | 50            | 50            | 60           | 70            | 80            | 90            | 100           |
| Náklady na služby                  | 100           | 120           | 130           | 130           | 130           | 130          | 130           | 130           | 130           | 130           |
| Osobní náklady                     | 386           | 482           | 482           | 482           | 482           | 482          | 485           | 485           | 485           | 485           |
| Pojištění majetku, silniční daň    | 60            | 80            | 80            | 80            | 80            | 80           | 80            | 80            | 80            | 80            |
| Odpisy                             | 605           | 1 155         | 1 155         | 1 155         | 1 155         | 1 155        | 1 155         | 1 155         | 1 155         | 1 155         |
| Ostatní náklady                    | 20            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30           | 30            | 30            | 30            | 30            |
| Provozní náklady                   | 5 731         | 8 717         | 8 527         | 8 527         | 8 527         | 8 537        | 8 550         | 8 560         | 8 570         | 8 580         |
| <b>Hrubý CF</b>                    | <b>269</b>    | <b>3 283</b>  | <b>3 673</b>  | <b>3 879</b>  | <b>4 073</b>  | <b>4 263</b> | <b>4 350</b>  | <b>4 440</b>  | <b>4 580</b>  | <b>4 670</b>  |
| Finanční výnosy                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Splátky úvěrů                      | 2 404         | 2 404         | 1 172         | 1 172         | 1 172         | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Finanční náklady                   | 2 404         | 2 404         | 1 172         | 1 172         | 1 172         | 0            | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Finanční CF</b>                 | <b>-2 404</b> | <b>-2 404</b> | <b>-1 172</b> | <b>-1 172</b> | <b>-1 172</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Čistý CF</b>                    | <b>-2 135</b> | <b>879</b>    | <b>2 501</b>  | <b>2 707</b>  | <b>2 901</b>  | <b>4 263</b> | <b>4 350</b>  | <b>4 440</b>  | <b>4 580</b>  | <b>4 670</b>  |
| <b>Diskontované čisté toky</b>     | <b>-2 135</b> | <b>814</b>    | <b>2 144</b>  | <b>2 149</b>  | <b>2 132</b>  | <b>2 901</b> | <b>2 741</b>  | <b>2 591</b>  | <b>2 474</b>  | <b>2 336</b>  |
| <b>Kumulované disk. čisté toky</b> | <b>-2 135</b> | <b>-1 321</b> | <b>823</b>    | <b>2 972</b>  | <b>5 104</b>  | <b>8 006</b> | <b>10 747</b> | <b>13 338</b> | <b>15 812</b> | <b>18 148</b> |
| $(1+r)^t$                          | 1,0000        | 1,0800        | 1,1664        | 1,2597        | 1,3605        | 1,4693       | 1,5869        | 1,7138        | 1,8509        | 1,9990        |

Tab. 18: Finanční toky projektu bez využití dotace v tis. Kč  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

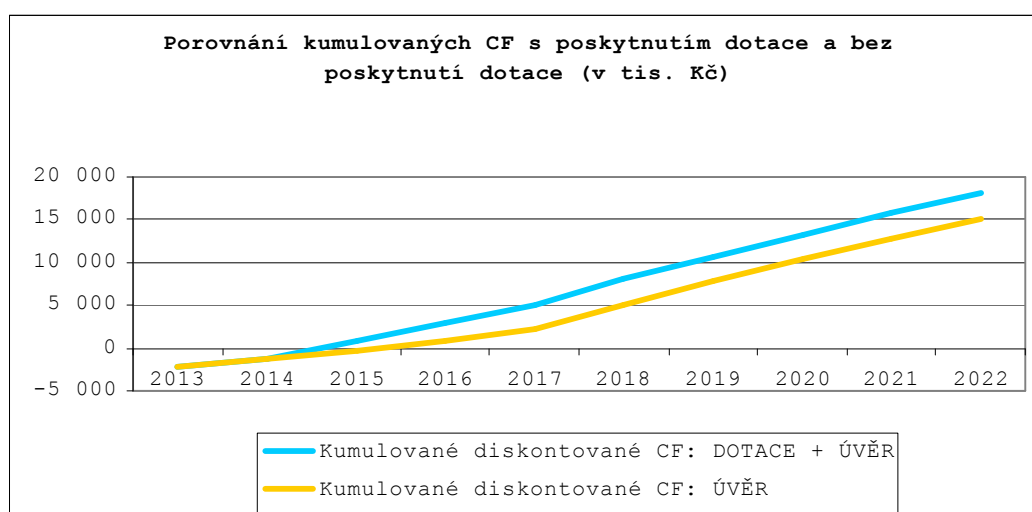
| Položka                            | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018         | 2019         | 2020          | 2021          | 2022          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Provozní výnosy                    | 6 000         | 12 000        | 12 000        | 12 400        | 12 600        | 12 800       | 12 900       | 13 000        | 13 150        | 13 250        |
| Spotřeba materiálu                 | 2 500         | 5 000         | 5 000         | 5 000         | 5 000         | 5 000        | 5 000        | 5 000         | 5 000         | 5 000         |
| Spotřeba energie                   | 200           | 1 800         | 1 600         | 1 600         | 1 600         | 1 600        | 1 600        | 1 600         | 1 600         | 1 600         |
| Náklady na opravu a údržbu         | 60            | 50            | 50            | 50            | 50            | 60           | 70           | 80            | 90            | 100           |
| Náklady na služby                  | 100           | 120           | 130           | 130           | 130           | 130          | 130          | 130           | 130           | 130           |
| Osobní náklady                     | 386           | 482           | 482           | 482           | 482           | 482          | 485          | 485           | 485           | 485           |
| Pojištění majetku, silniční daň    | 60            | 80            | 80            | 80            | 80            | 80           | 80           | 80            | 80            | 80            |
| Odpisy                             | 605           | 1 155         | 1 155         | 1 155         | 1 155         | 1 155        | 1 155        | 1 155         | 1 155         | 1 155         |
| Ostatní náklady                    | 20            | 30            | 30            | 30            | 30            | 30           | 30           | 30            | 30            | 30            |
| Provozní náklady                   | 5 731         | 8 717         | 8 527         | 8 527         | 8 527         | 8 537        | 8 550        | 8 560         | 8 570         | 8 580         |
| <b>Hrubý CF</b>                    | <b>269</b>    | <b>3 283</b>  | <b>3 673</b>  | <b>3 879</b>  | <b>4 073</b>  | <b>4 263</b> | <b>4 350</b> | <b>4 440</b>  | <b>4 580</b>  | <b>4 670</b>  |
| Finanční výnosy                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             |
| Splátky úvěrů                      | 2 404         | 2 404         | 2 404         | 2 404         | 2 404         | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             |
| Finanční náklady                   | 2 404         | 2 404         | 2 404         | 2 404         | 2 404         | 0            | 0            | 0             | 0             | 0             |
| <b>Finanční CF</b>                 | <b>-2 404</b> | <b>-2 404</b> | <b>-2 404</b> | <b>-2 404</b> | <b>-2 404</b> | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Čistý CF</b>                    | <b>-2 135</b> | <b>879</b>    | <b>1 269</b>  | <b>1 475</b>  | <b>1 669</b>  | <b>4 263</b> | <b>4 350</b> | <b>4 440</b>  | <b>4 580</b>  | <b>4 670</b>  |
| <b>Diskontované čisté toky</b>     | <b>-2 135</b> | <b>814</b>    | <b>1 088</b>  | <b>1 171</b>  | <b>1 227</b>  | <b>2 901</b> | <b>2 741</b> | <b>2 591</b>  | <b>2 474</b>  | <b>2 336</b>  |
| <b>Kumulované disk. čisté toky</b> | <b>-2 135</b> | <b>-1 321</b> | <b>-233</b>   | <b>938</b>    | <b>2 165</b>  | <b>5 066</b> | <b>7 807</b> | <b>10 398</b> | <b>12 872</b> | <b>15 208</b> |
| $(1+r)^t$                          | 1,0000        | 1,0800        | 1,1664        | 1,2597        | 1,3605        | 1,4693       | 1,5869       | 1,7138        | 1,8509        | 1,9990        |

### 4.6.3 Hodnocení finanční efektivnosti projektu

Zda má projekt smysl, stanoví výpočty vybraných metod hodnocení investic, které objektivně posoudí životaschopnost a potenciál investiční akce. Bude použita metoda čisté současné hodnoty, indexu rentability a doby návratnosti investice. Opět se dostane srovnání obou způsobů financování dlouhodobého majetku.

#### Čistá současná hodnota - NPV

Základní podmínkou přijatelnosti dle této metody je kladná hodnota čisté současné hodnoty, kterou obě možnosti splňují suverénně. Výhodnější je varianta se získáním dotace, NPV projektu s dotací má ambici dosáhnout na 18 mil Kč, oproti tomu NPV úvěrové varianty činí 15 mil. Tento rozdíl dělá přibližně výše poskytnuté dotace.



Graf 26: Porovnání NPV projektu s využitím dotace a úvěru  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Index rentability - PI

Index rentability projektu s dotací má hodnotu 9,50. Nižší hodnoty bude dosaženo u projektu, který je financován jen úvěrem, výše PI u něj činí 8,12. Obě investice jsou samozřejmě přijatelné z pohledu PI, protože zdaleka překračují požadovanou hodnotu 1.

Tab. 19: Suma diskontovaných CF (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Diskontované čisté toky v tis. Kč |            |          |
|-----------------------------------|------------|----------|
| Rok                               | Bez dotace | S dotací |
| 2014                              | 814        | 814      |
| 2015                              | 1 088      | 2 144    |
| 2016                              | 1 171      | 2 149    |
| 2017                              | 1 227      | 2 132    |
| 2018                              | 2 901      | 2 901    |
| 2019                              | 2 741      | 2 741    |
| 2020                              | 2 591      | 2 591    |
| 2021                              | 2 474      | 2 474    |
| 2022                              | 2 336      | 2 336    |
| Suma                              | 17 343     | 20 283   |
| (-CF <sub>0</sub> )               |            | 2 135    |

#### Doba návratnosti investice - PP

Po předchozích výborných hodnotách u předchozích metod není ani překvapením uspokojující doba návratnosti investic obou způsobů financování. Doba návratnosti je kratší než doba životnosti projektu u obou variant. Rychleji se investované prostředky vrátí při financování kombinace úvěr – dotace.

Tab. 20: Finanční efektivnost projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Metoda        | Úvěr s dotací | Úvěr   |
|---------------|---------------|--------|
| NVP (tis. Kč) | 18 148        | 15 208 |
| PI            | 9,5           | 8,2    |
| PP (roky)     | 2,6           | 3,3    |

#### 4.6.4 Zhodnocení ekonomické stránky projektu

V předchozím textu byly naznačeny možnosti financování projektového záměru. Z nabízených možností je optimální volbou financování za pomoci bankovního úvěru s následným splněním podmínek udělení dotace. Daný subjekt je finančně stabilní, nemá problém přijmout dlouhodobý závazek a nabízí se solidní nabídka od vybrané banky. Po obdržení dotace by podnik mohl splatit část úvěru, jak bylo propočítáno, měsíční splátka by klesla pod 100 tis. Kč. Financování za pomoci leasingu není tak výhodné a vylučuje možnost čerpat dotaci. Z ekonomického rozboru vyplynulo, že je projekt po všech stránkách realizovatelný a životaschopný. Investice se navrátí přibližně do tří let.

## 4.7 Shrnutí projektu

Zpracovaný projekt je zaměřen na nákup moderních technologických zařízení v celkovém počtu 19 ks. Vybraný soubor technologických celků dá podniku možnost rozšířit výrobu a uspokojit odběratele, kteří poptávají dodávky nad prozatímní možnosti podniku. Společnost HAVLÍK OPAL spol. s r.o. rozvoji přizpůsobila i infrastrukturu v oblasti expedice a skladování.

Podnik HAVLÍK OPAL spol. s r.o. je ryze český podnik působící v regionu s vysokou mírou nezaměstnanosti. Produkty podniku jsou uznávané nejen pro svoji kvalitu a chuť, ale i díky obdržení titulu „Nejlepší potravinářský výrobek Moravskoslezského kraje“, jeho produkty jsou dále označeny značkou Klasa, firma je držitelem certifikátu ISO 9001 a HCCP.

Projekt naplňuje cíl programu, vede ke zvýšení zaměstnanosti, snižuje energetickou náročnost výroby, čímž se stává také ekologičtější. Projekt umožní nejen zvýšit objem vyráběné produkce, ale i šíří jeho sortimentu. Projektový záměr má také mezinárodní rozměr, protože umožní uspokojit zahraniční zájemce o trvanlivé pečivo. Na domácím trhu umožní posílit postavení podniku.

Jak bylo potvrzeno ve finančních částech projektové dokumentace, tento podnikatelský záměr je finančně zabezpečený v plné rozpočtové výši 11 mil. Kč. Udržitelnost projektu je dána jeho ziskovostí a vysokým podílem odbytu nové produkce. Podle ekonomických ukazatelů a analýz je projekt společnosti životaschopný a reálný.

Jistotou úspěšné implementace je rovněž zkušený projektový tým, který se pohybuje v oblasti pekárenské výroby po dlouhý čas.

Projektový záměr je zabezpečen po všech stránkách, jeho realizace poskytne podniku konkurenční výhodu pro domácí i zahraniční trh.

**PROJEKT LZE DOPORUČIT K FINANCOVÁNÍ.**

## **Závěr**

Diplomová práce směřovala k zpracování podnikatelského záměru nákupu moderních technologických zařízení, které byly specifikovány v návrhové části, pro rozvoj podniku HAVLÍK OPAL spol. s r.o. Jedná se o podnik vyrábějící hlavně trvanlivé tyčinky se sýrem unikátní receptury. Za současných podmínek není schopen podnik uspokojit poptávku po produktech, které se vyznačují nezaměnitelnou chutí a příznivou cenou. Zájem projevují také zahraniční odběratelé. Řešením tohoto problému má být zpracování a realizace projektového záměru.

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout možnosti financování tohoto projektu. Už od počátku přípravy a porovnávání připravených variant bylo jasné, že optimální bude, když projekt podpoří dotace z Evropské unie. Variantami financování byly možnosti za využití úvěru, leasingu, vlastních zdrojů. Všechny alternativy byly vyčísleny z hlediska nákladů a jako nejlepší vyšla varianta financovaná za pomoci bankovního úvěru s následným čerpáním dotace. Financování pomocí leasingu vyšlo méně výhodně než financování úvěrem.

Největším přínosem projektu pro podnik je zvýšení konkurenceschopnosti a kapacity výroby. Do projektu se může podnik směle pustit, protože má dobré zázemí po finanční stránce. Reálnost a uskutečnitelnost záměru byla potvrzena i v ekonomické analýze projektu. Projekt byl doporučen k uskutečnění a jeho realizace napomůže k dosažení dlouhodobých strategických cílů, zejména ve vztahu k zahraničním trhům.

Definované cíle v oblasti teoretické části byly dosaženy. V teoretické rovině práce shrnula druhy podpor pro malé a střední podniky, čtenář byl seznámen s různými evropskými fondy. Pro nezbytné záležitosti projektu byly zmíněny projektové nástroje pro praktickou přípravu a implementaci. Teoretická část také obsahuje teorii finanční analýzy a definuje zdroje financování.

V rámci analýzy současného stavu byla provedena komplexní finanční analýza podniku. Pro čerpání dotace byl vybrán a popsán vhodný dotační titul, jehož podmínky projekt splňoval. Bylo popsáno, v čem je firma jedinečná a v jaké oblasti podniká. Vnitřní a vnější prostředí podniku bylo podrobně definováno

ve zpracované SWOT analýze podniku a v Porterově analýze. Současný stav byl určen jako vyhovující pro uskutečnění projektu podniku, podnik je finančně bezproblémový, má výsadní pozici na trhu a předpokládá se, že projekt jeho konkurenceschopnost ještě zvýší.

Praktická část byla zaměřena na podnikatelský záměr, který byl zpracován po všech stránkách, od počátečních kroků po uvedení do provozní fáze, přičemž bral v potaz rizika a ohrožení projektu, které je možné snížit pomocí navržených opatření. Záměru bylo dosaženo popisem specifik projektu, byly analyzovány předpoklady úspěšného uvedení projektového záměru. Důraz byl kladen na ekonomickou stránku projektu, kde byly porovnány dvě varianty financování. Jako zdroj financování projektu byl doporučen úvěr s následným čerpáním dotace. Projekt splnil podmínky programu pro udělení grantu. Varianta financování úvěrem spojená s obdržением dotace vyšla jako optimální, přesto při případném neobdržení dotace bylo dokázáno, že je projekt udržitelný i tak. Projekt nebude ohrožen při zamítnutí dotace. Komplexní pohled na podnikatelský záměr uzavírá marketingová analýza a harmonogram projektu s postupnými aktivitami realizace projektu.

## Zdroje

- (1) MALACH, A., *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha : Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- (2) TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
- (3) VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie*. 1. vydání. Praha : Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.
- (4) KORÁB, V., ŘEŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (5) HRDÝ, M. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. 1. vydání. Praha : Aspi, 2006. 203 s. ISBN 80-7357-137-4.
- (6) VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
- (7) GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. 3., upr. a dopl. vydání. Ostrava : Gruber - TDP, 2009. 277 s. ISBN 978-80-85624-28-1.
- (8) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. Vydání. Praha : Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- (9) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- (10) VALOUCH, P. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. 4. aktualiz. Vydání. Praha : Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2923-7.
- (11) KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- (12) INFORMAČNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ. *Obchodní rejstřík* [online]. 2012 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>.
- (13) MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2012 [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <[www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz)>.
- (14) *Webové stránky HAVLÍK OPAL spol. s r.o.* [online]. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: <[www.havlik-opal.cz](http://www.havlik-opal.cz)>.

- (15) AGENTURA PRO PODPORU PODNIKÁNÍ A INVESTIC CZECHINVEST. In: *Rozvoj – Výzva III – I. prodloužení* [online]. 2012 [cit. 2012-05-17]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/rozvoj-vyzva-iii-i-prodlouzeni>>.
- (16) ČESKÁ SPOŘITELNA A.S. *EU program business*. [online]. [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: <<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/eu-program-business-d00014624>>.
- (17) KOMERČNÍ BANKA, A.S. *Program Ponte II* [online]. [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: <<http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/financovani/program-ponte-ii.shtml>>.
- (18) EUROLEASING CZ s r. o. *Stroje a technologie* [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <[http://www.euroleasing.cz/index.php?id\\_document=88](http://www.euroleasing.cz/index.php?id_document=88)>.
- (19) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. *Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví* [online]. [cit. 2012-05-22]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>>.



## **Seznám obrázků, grafů, tabulek a zkratk**

### Seznam obrázků

Obr. 1: Druhy podpor podle formy a územní hierarchie jejich poskytování

Obr. 2: Regiony NUT II v ČR

Obr. 3: Příklady silných a slabých stránek v oblastech podniku

Obr. 4: Příklady příležitostí a hrozeb v oblastech podniku

Obr. 5: Vyráběné trvanlivé tyčinky

### Seznam grafů

Graf 1: Počet registračních a plných žádostí

Graf 2: Požadované výše dotací

Graf 3: Počet vydaných rozhodnutí a proplácených žádostí

Graf 4: Horizontální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Graf 5: Horizontální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Graf 6: Vertikální analýza aktiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Graf 7: Vertikální analýza pasiv HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Graf 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Graf 9: Vývoj výkonů a výkonové spotřeby HAVLÍK OPAL spol. s r.o.

Graf 10: Struktura výnosů 2009

Graf 11: Struktura výnosů 2010

Graf 12: Struktura výnosů 2012

Graf 13: Struktura nákladů 2009

Graf 14: Struktura nákladů 2010

Graf 15: Struktura nákladů 2011

Graf 16: Ukazatele rentability 2009 – 2011

Graf 17: Bezrizikové úrokové sazby, ROE a náklady vlastního kapitálu

Graf 18: Ukazatele aktivity 2009 – 2011

Graf 19: Ukazatele zadluženosti 2009 – 2011

Graf 20: Ukazatele likvidity 2009 – 2011

Graf 21: Ukazatele Douchovy analýzy 2009 – 2011

Graf 22: Altmanův index 2009 – 2011

Graf 23: Grafické znázornění rizik

Graf 24: Ganttův diagram projektu

Graf 25: Hospodářský výsledek 2013 – 2022

Graf 26: Porovnání NPV projektu s využitím dotace a úvěru

#### Seznam tabulek

Tab. 1: Ukazatele rentability

Tab. 2: Ukazatele aktivity 2009 – 2011

Tab. 3: Silné a slabé stránky podniku

Tab. 4: Příležitosti a hrozby podniku

Tab. 5: Silné a slabé stránky projektu

Tab. 6: Příležitosti a hrozby projektu

Tab. 7: Rozpočet po položkách

Tab. 8: Náklady projektu při využití dotace

Tab. 9: Podmínky leasingu

Tab. 10: Náklady projektu při využití leasingu

Tab. 11: Podmínky úvěru

Tab. 12: Náklady projektu při využití úvěru

Tab. 13: Podmínky úvěru a výše splátek ve fázích projektu

Tab. 14: Náklady projektu při využití úvěru a proplacení dotace

Tab. 15: Porovnání alternativ financování z hlediska nákladovosti

Tab. 16: Plánované výnosy, náklady a zisk projektu v tis Kč

Tab. 17: Finanční toky projektu při využití dotace v tis. Kč

Tab. 18: Finanční toky projektu bez využití dotace v tis. Kč

Tab. 19: Suma diskontovaných CF

Tab. 20: Finanční efektivnost projektu

#### Seznam zkratk

4P                      4 složky marketingového mixu

CF                      Cash-flow

CZ-NACE              Klasifikace ekonomických činností

ČR                      Česká republika

DPH                      Daň z přidané hodnoty

|       |                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------|
| ERDF  | Evropský fond regionálního rozvoje                         |
| ES    | Evropské společenství                                      |
| ESF   | Evropský sociální fond                                     |
| EU    | Evropská unie                                              |
| HACCP | Systém opatření k zajištění nezávadnosti potravin a pokrmů |
| HV    | Hospodářský výsledek                                       |
| IČ    | Identifikační číslo osoby                                  |
| IRR   | Vnitřní míra výnosu                                        |
| ISO   | Mezinárodní organizace pro tvorbu norem                    |
| MSP   | Malé a střední podniky                                     |
| NPV   | Čistá současná hodnota                                     |
| NUTS  | Nomenklatura územních statistických jednotek               |
| OP    | Operační program                                           |
| PI    | Index rentability                                          |
| PP    | Doba návratnosti investice                                 |
| PV    | Současná hodnota                                           |
| $R_i$ | Riziko                                                     |
| ROA   | Rentabilita celkových aktiv                                |
| ROE   | Rentabilita vlastního kapitálu                             |
| ROP   | Regionální operační program                                |
| ROS   | Rentabilita tržeb                                          |
| SWOT  | Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení |
| VK    | Vlastní kapitál                                            |

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Regiony a výše dotací programu Rozvoj

Příloha č. 2: Vývoj splácení úvěru v jednotlivých letech I.

Příloha č. 3: Vývoj splácení úvěru v jednotlivých letech II.

Příloha č. 4: Aktiva podniku 2009 - 2011

Příloha č. 5: Pasiva podniku 2009 - 2011

Příloha č. 6: VZZ podniku 2009 - 2011

## **Přílohy**

### Příloha č. 1: Regiony a výše dotací programu Rozvoj

| Výše dotace pro malý podnik v % | Výše dotace pro střední podnik v % | Region NUTS II  | Podporované regiony - okresy                                                       | Podporované regiony - obce                    |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 40 %                            | 30 %                               | Střední Morava  | Jeseník, Přerov, Šumperk, Kroměříž, Vsetín, Olomouc, Prostějov                     | Šternberk, Uničiv, Valašské Klobouky          |
|                                 |                                    | Severozápad     | Most, Chomutov, Teplice, Ústí nad Labem, Sokolov, Děčín, Litoměřice, Karlovy Vary, | Ostrov                                        |
|                                 |                                    | Střední Čechy   | Nymburk, Příbram                                                                   | Milovice-Mladá                                |
|                                 |                                    | Moravskoslezsko | Karviná, Nový Jičín, Bruntál, Ostrava-město, Opava                                 | Vítkov                                        |
|                                 |                                    | Severovýchod    | Česká Lípa, Jablonec nad Nisou, Liberec                                            | Ralsko, Frýdlant, Světlá nad Sázavou, Králíky |
|                                 |                                    | Jihovýchod      | Hodonín, Třebíč, Znojmo, Blansko, Svitavy, Žďár nad Sázavou, Břeclav               |                                               |
|                                 |                                    | Jihozápad       | Tachov, Louny, Český Krumlov                                                       |                                               |

**Příloha č. 2: Vývoj splácení úvěru v jednotlivých letech I.**

| Rok  | Měsíc | Počáteční hodnota | Úrok   | Úmor    | Konečná hodnota |
|------|-------|-------------------|--------|---------|-----------------|
| 2013 | 1     | 10 000 000        | 62 500 | 137 879 | 9 862 121       |
| 2013 | 2     | 9 862 121         | 61 638 | 138 741 | 9 723 379       |
| 2013 | 3     | 9 723 379         | 60 771 | 139 608 | 9 583 771       |
| 2013 | 4     | 9 583 771         | 59 899 | 140 481 | 9 443 290       |
| 2013 | 5     | 9 443 290         | 59 021 | 141 359 | 9 301 931       |
| 2013 | 6     | 9 301 931         | 58 137 | 142 242 | 9 159 689       |
| 2013 | 7     | 9 159 689         | 57 248 | 143 131 | 9 016 557       |
| 2013 | 8     | 9 016 557         | 56 353 | 144 026 | 8 872 531       |
| 2013 | 9     | 8 872 531         | 55 453 | 144 926 | 8 727 605       |
| 2013 | 10    | 8 727 605         | 54 548 | 145 832 | 8 581 773       |
| 2013 | 11    | 8 581 773         | 53 636 | 146 743 | 8 435 030       |
| 2013 | 12    | 8 435 030         | 52 719 | 147 661 | 8 287 369       |
| 2014 | 1     | 8 287 369         | 51 796 | 148 583 | 8 138 786       |
| 2014 | 2     | 8 138 786         | 50 867 | 149 512 | 7 989 274       |
| 2014 | 3     | 7 989 274         | 49 933 | 150 447 | 7 838 827       |
| 2014 | 4     | 7 838 827         | 48 993 | 151 387 | 7 687 440       |
| 2014 | 5     | 7 687 440         | 48 047 | 152 333 | 7 535 107       |
| 2014 | 6     | 7 535 107         | 47 094 | 153 285 | 7 381 822       |
| 2014 | 7     | 7 381 822         | 46 136 | 154 243 | 7 227 579       |
| 2014 | 8     | 7 227 579         | 45 172 | 155 207 | 7 072 372       |
| 2014 | 9     | 7 072 372         | 44 202 | 156 177 | 6 916 195       |
| 2014 | 10    | 6 916 195         | 43 226 | 157 153 | 6 759 042       |
| 2014 | 11    | 6 759 042         | 42 244 | 158 135 | 6 600 906       |
| 2014 | 12    | 6 600 906         | 41 256 | 159 124 | 6 441 782       |
| 2015 | 1     | 6 441 782         | 40 261 | 160 118 | 6 281 664       |
| 2015 | 2     | 6 281 664         | 39 260 | 161 119 | 6 120 545       |
| 2015 | 3     | 6 120 545         | 38 253 | 162 126 | 5 958 419       |
| 2015 | 4     | 5 958 419         | 37 240 | 163 139 | 5 795 279       |
| 2015 | 5     | 5 795 279         | 36 220 | 164 159 | 5 631 120       |
| 2015 | 6     | 5 631 120         | 35 195 | 165 185 | 5 465 935       |
| 2015 | 7     | 5 465 935         | 34 162 | 166 217 | 5 299 718       |
| 2015 | 8     | 5 299 718         | 33 123 | 167 256 | 5 132 462       |
| 2015 | 9     | 5 132 462         | 32 078 | 168 302 | 4 964 160       |
| 2015 | 10    | 4 964 160         | 31 026 | 169 353 | 4 794 807       |
| 2015 | 11    | 4 794 807         | 29 968 | 170 412 | 4 624 395       |
| 2015 | 12    | 4 624 395         | 28 902 | 171 477 | 4 452 918       |
| 2016 | 1     | 4 452 918         | 27 831 | 172 549 | 4 280 369       |
| 2016 | 2     | 4 280 369         | 26 752 | 173 627 | 4 106 742       |
| 2016 | 3     | 4 106 742         | 25 667 | 174 712 | 3 932 029       |
| 2016 | 4     | 3 932 029         | 24 575 | 175 804 | 3 756 225       |
| 2016 | 5     | 3 756 225         | 23 476 | 176 903 | 3 579 322       |
| 2016 | 6     | 3 579 322         | 22 371 | 178 009 | 3 401 313       |
| 2016 | 7     | 3 401 313         | 21 258 | 179 121 | 3 222 192       |
| 2016 | 8     | 3 222 192         | 20 139 | 180 241 | 3 041 951       |
| 2016 | 9     | 3 041 951         | 19 012 | 181 367 | 2 860 584       |
| 2016 | 10    | 2 860 584         | 17 879 | 182 501 | 2 678 083       |
| 2016 | 11    | 2 678 083         | 16 738 | 183 641 | 2 494 442       |
| 2016 | 12    | 2 494 442         | 15 590 | 184 789 | 2 309 652       |
| 2017 | 1     | 2 309 652         | 14 435 | 185 944 | 2 123 708       |
| 2017 | 2     | 2 123 708         | 13 273 | 187 106 | 1 936 602       |
| 2017 | 3     | 1 936 602         | 12 104 | 188 276 | 1 748 326       |
| 2017 | 4     | 1 748 326         | 10 927 | 189 452 | 1 558 874       |
| 2017 | 5     | 1 558 874         | 9 743  | 190 637 | 1 368 237       |
| 2017 | 6     | 1 368 237         | 8 551  | 191 828 | 1 176 409       |
| 2017 | 7     | 1 176 409         | 7 353  | 193 027 | 983 382         |
| 2017 | 8     | 983 382           | 6 146  | 194 233 | 789 149         |
| 2017 | 9     | 789 149           | 4 932  | 195 447 | 593 701         |
| 2017 | 10    | 593 701           | 3 711  | 196 669 | 397 033         |
| 2017 | 11    | 397 033           | 2 481  | 197 898 | 199 135         |
| 2017 | 12    | 199 135           | 1 245  | 199 135 | 0               |

**Příloha č.3: Vývoj splácení úvěru v jednotlivých letech II.**

| Rok  | Měsíc | Počáteční hodnota | Úrok   | Úmor      | Konečná hodnota |
|------|-------|-------------------|--------|-----------|-----------------|
| 2013 | 1     | 10 000 000        | 62 500 | 137 879   | 9 862 121       |
| 2013 | 2     | 9 862 121         | 61 638 | 138 741   | 9 723 380       |
| 2013 | 3     | 9 723 380         | 60 771 | 139 608   | 9 583 772       |
| 2013 | 4     | 9 583 772         | 59 899 | 140 480   | 9 443 292       |
| 2013 | 5     | 9 443 292         | 59 021 | 141 358   | 9 301 934       |
| 2013 | 6     | 9 301 934         | 58 137 | 142 242   | 9 159 692       |
| 2013 | 7     | 9 159 692         | 57 248 | 143 131   | 9 016 561       |
| 2013 | 8     | 9 016 561         | 56 354 | 144 025   | 8 872 535       |
| 2013 | 9     | 8 872 535         | 55 453 | 144 926   | 8 727 610       |
| 2013 | 10    | 8 727 610         | 54 548 | 145 831   | 8 581 778       |
| 2013 | 11    | 8 581 778         | 53 636 | 146 743   | 8 435 035       |
| 2013 | 12    | 8 435 035         | 52 719 | 147 660   | 8 287 375       |
| 2014 | 1     | 8 287 375         | 51 796 | 148 583   | 8 138 792       |
| 2014 | 2     | 8 138 792         | 50 867 | 149 512   | 7 989 281       |
| 2014 | 3     | 7 989 281         | 49 933 | 150 446   | 7 838 835       |
| 2014 | 4     | 7 838 835         | 48 993 | 151 386   | 7 687 448       |
| 2014 | 5     | 7 687 448         | 48 047 | 152 332   | 7 535 116       |
| 2014 | 6     | 7 535 116         | 47 094 | 153 285   | 7 381 831       |
| 2014 | 7     | 7 381 831         | 46 136 | 154 243   | 7 227 589       |
| 2014 | 8     | 7 227 589         | 45 172 | 155 207   | 7 072 382       |
| 2014 | 9     | 7 072 382         | 44 202 | 156 177   | 6 916 206       |
| 2014 | 10    | 6 916 206         | 43 226 | 157 153   | 6 759 053       |
| 2014 | 11    | 6 759 053         | 42 244 | 158 135   | 6 600 918       |
| 2014 | 12    | 6 600 918         | 41 256 | 3 459 123 | 3 141 795       |
| 2015 | 1     | 3 141 795         | 19 636 | 78 093    | 3 063 702       |
| 2015 | 2     | 3 063 702         | 19 148 | 78 581    | 2 985 121       |
| 2015 | 3     | 2 985 121         | 18 657 | 79 072    | 2 906 048       |
| 2015 | 4     | 2 906 048         | 18 163 | 79 567    | 2 826 482       |
| 2015 | 5     | 2 826 482         | 17 666 | 80 064    | 2 746 418       |
| 2015 | 6     | 2 746 418         | 17 165 | 80 564    | 2 665 854       |
| 2015 | 7     | 2 665 854         | 16 662 | 81 068    | 2 584 786       |
| 2015 | 8     | 2 584 786         | 16 155 | 81 574    | 2 503 211       |
| 2015 | 9     | 2 503 211         | 15 645 | 82 084    | 2 421 127       |
| 2015 | 10    | 2 421 127         | 15 132 | 82 597    | 2 338 530       |
| 2015 | 11    | 2 338 530         | 14 616 | 83 114    | 2 255 416       |
| 2015 | 12    | 2 255 416         | 14 096 | 83 633    | 2 171 783       |
| 2016 | 1     | 2 171 783         | 13 574 | 84 156    | 2 087 628       |
| 2016 | 2     | 2 087 628         | 13 048 | 84 682    | 2 002 946       |
| 2016 | 3     | 2 002 946         | 12 518 | 85 211    | 1 917 735       |
| 2016 | 4     | 1 917 735         | 11 986 | 85 744    | 1 831 991       |
| 2016 | 5     | 1 831 991         | 11 450 | 86 279    | 1 745 712       |
| 2016 | 6     | 1 745 712         | 10 911 | 86 819    | 1 658 893       |
| 2016 | 7     | 1 658 893         | 10 368 | 87 361    | 1 571 532       |
| 2016 | 8     | 1 571 532         | 9 822  | 87 907    | 1 483 625       |
| 2016 | 9     | 1 483 625         | 9 273  | 88 457    | 1 395 168       |
| 2016 | 10    | 1 395 168         | 8 720  | 89 010    | 1 306 159       |
| 2016 | 11    | 1 306 159         | 8 163  | 89 566    | 1 216 593       |
| 2016 | 12    | 1 216 593         | 7 604  | 90 126    | 1 126 467       |
| 2017 | 1     | 1 126 467         | 7 040  | 90 689    | 1 035 778       |
| 2017 | 2     | 1 035 778         | 6 474  | 91 256    | 944 522         |
| 2017 | 3     | 944 522           | 5 903  | 91 826    | 852 696         |
| 2017 | 4     | 852 696           | 5 329  | 92 400    | 760 296         |
| 2017 | 5     | 760 296           | 4 752  | 92 977    | 667 319         |
| 2017 | 6     | 667 319           | 4 171  | 93 559    | 573 760         |
| 2017 | 7     | 573 760           | 3 586  | 94 143    | 479 617         |
| 2017 | 8     | 479 617           | 2 998  | 94 732    | 384 885         |
| 2017 | 9     | 384 885           | 2 406  | 95 324    | 289 561         |
| 2017 | 10    | 289 561           | 1 810  | 95 920    | 193 642         |
| 2017 | 11    | 193 642           | 1 210  | 96 519    | 97 123          |
| 2017 | 12    | 97 123            | 607    | 97 122    | 0               |



**Příloha č. 4: Aktiva podniku 2009 - 2011**

|                                                                  |               |               |               |
|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                                             | <b>44 750</b> | <b>55 346</b> | <b>59 068</b> |
| Pohledávky za upsaný vlastní kapitál                             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Stálá aktiva</b>                                              | <b>18 167</b> | <b>11 632</b> | <b>11 959</b> |
| Dlouhodobý nehmotný majetek                                      | 72            | 55            | 48            |
| Zřizovací výdaje                                                 | 0             | 0             | 0             |
| Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                               | 0             | 0             | 0             |
| Software                                                         | 72            | 55            | 48            |
| Ocenitelná práva                                                 | 0             | 0             | 0             |
| Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                                 | 0             | 0             | 0             |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek                          | 0             | 0             | 0             |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek                 | 0             | 0             | 0             |
| <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>                                 | <b>16 499</b> | <b>9 981</b>  | <b>10 315</b> |
| Pozemky                                                          | 1 701         | 1 415         | 1 415         |
| Stavby                                                           | 14 103        | 7 176         | 7 060         |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí                   | 212           | 293           | 239           |
| Pěstitelské celky trvalých porostů                               | 0             | 0             | 0             |
| Základní stádo a tažná zvířata                                   | 0             | 0             | 0             |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek                                   | 0             | 0             | 0             |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                            | 73            | 1 097         | 1 316         |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek                   | 410           | 0             | 285           |
| Opravná položka k nabytému majetku                               | 0             | 0             | 0             |
| <b>Dlouhodobý finanční majetek</b>                               | <b>1 596</b>  | <b>1 596</b>  | <b>1 596</b>  |
| Podílové cenné papíry a podíly v podnicích s rozhodujícím vlivem | 0             | 0             | 0             |
| Podílové cenné papíry a podíly v podnicích s podstatným vlivem   | 1 596         | 1 596         | 1 596         |
| Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                         | 0             | 0             | 0             |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek                 | 0             | 0             | 0             |
| <b>Oběžná aktiva</b>                                             | <b>26 407</b> | <b>43 335</b> | <b>45 421</b> |
| Zásoby                                                           | 544           | 399           | 399           |
| Materiál                                                         | 544           | 399           | 399           |
| Nedokončená výroba a polotovary                                  | 0             | 0             | 0             |
| Zboží                                                            | 0             | 0             | 0             |
| Poskytnuté zálohy na zásoby                                      | 0             | 0             | 0             |
| <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                                     | <b>18 889</b> | <b>16 535</b> | <b>0</b>      |
| Pohledávky z obchodního styku                                    | 30            | 70            | 0             |
| Jiné pohledávky                                                  | 18 859        | 16 435        | 0             |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>                                     | <b>6 498</b>  | <b>17 364</b> | <b>39 219</b> |
| Pohledávky z obchodního styku                                    | 5 950         | 16 618        | 21 733        |
| Pohledávky ke společníkům a sdružení                             | 0             | 0             | 0             |
| Sociální zabezpečení                                             | 0             | 0             | 0             |
| Stát - daňové pohledávky                                         | 0             | 0             | 0             |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy                                     | 472           | 726           | 1 158         |
| Dohadné účty aktivní                                             | 76            | 0             | 0             |
| Jiné pohledávky                                                  | 0             | 20            | 16 328        |
| <b>Finanční majetek</b>                                          | <b>476</b>    | <b>9 037</b>  | <b>5 803</b>  |
| Peníze                                                           | 425           | 5 000         | 7 809         |
| Účty v bankách                                                   | 51            | 4 037         | -2 006        |
| Krátkodobý finanční majetek                                      | 0             | 0             | 0             |
| Nedokončený krátkodobý finanční majetek                          | 0             | 0             | 0             |
| <b>Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv</b>                     | <b>176</b>    | <b>379</b>    | <b>1 688</b>  |
| Časové rozlišení                                                 | 176           | 379           | 1 688         |
| Náklady příštích období                                          | 176           | 372           | 1 688         |
| Příjmy příštích období                                           | 0             | 7             | 0             |

**Příloha č. 5: Pasiva podniku 2009 - 2011**

|                                                 |        |        |        |
|-------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| PASIVA CELKEM                                   | 44 750 | 55 346 | 59 068 |
| Vlastní kapitál                                 | 10 415 | 27 348 | 32 539 |
| Základní kapitál                                | 2 356  | 2 356  | 2 356  |
| Základní kapitál                                | 2 356  | 2 356  | 2 356  |
| Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly         | 0      | 0      | 0      |
| Změny základního kapitálu                       | 0      | 0      | 0      |
| Kapitálové fondy                                | 0      | 0      | 0      |
| Emisní ážio                                     | 0      | 0      | 0      |
| Ostatní kapitálové fondy                        | 0      | 0      | 0      |
| Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 0      | 0      | 0      |
| Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách     | 0      | 0      | 0      |
| Fondy ze zisku                                  | 236    | 236    | 236    |
| Zákonný rezervní fond                           | 236    | 236    | 236    |
| Nedělitelný fond                                | 0      | 0      | 0      |
| Statutární a ostatní fondy                      | 0      | 0      | 0      |
| Výsledek hospodaření minulých let               | 6 028  | 7 823  | 24 756 |
| Nerozdělený zisk minulých let                   | 9 947  | 11 742 | 28 675 |
| Neuhrazená ztráta minulých let                  | -3 919 | -3 919 | -3 919 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období    | 1 795  | 16 933 | 5 191  |
| Cizí zdroje                                     | 34 163 | 26 856 | 24 185 |
| Rezervy                                         | 0      | 0      | 0      |
| Rezervy zákonné                                 | 0      | 0      | 0      |
| Rezerva na daň z příjmů                         | 0      | 0      | 0      |
| Ostatní rezervy                                 | 0      | 0      | 0      |
| Odložený daňový závazek (pohledávka)            | 0      | 0      | 0      |
| Dlouhodobé závazky                              | 0      | 0      | 76     |
| Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem        | 0      | 0      | 0      |
| Závazky k podnikům s podstatným vlivem          | 0      | 0      | 0      |
| Dlouhodobé přijaté zálohy                       | 0      | 0      | 0      |
| Emitované dluhopisy                             | 0      | 0      | 0      |
| Dlouhodobé směnky k úhradě                      | 0      | 0      | 0      |
| Jiné dlouhodobé závazky                         | 0      | 0      | 76     |
| Krátkodobé závazky                              | 18 624 | 22 086 | 19 312 |
| Závazky z obchodního styku                      | 9 657  | 13 277 | 15 069 |
| Závazky ke společníkům a sdružení               | 0      | 0      | 0      |
| Závazky k zaměstnancům                          | 1 118  | 1 152  | 2 232  |
| Závazky ze sociálního zabezpečení               | 3 372  | 2 269  | 878    |
| Stát - daňové závazky a dotace                  | 2 910  | 5 094  | 1 076  |
| Krátkodobé přijaté zálohy                       | 77     | 77     | 1      |
| Dohadné účty pasivní                            | 1 374  | 101    | 25     |
| Jiné závazky                                    | 116    | 116    | 31     |
| Bankovní úvěry a výpomoci                       | 15 539 | 4 770  | 4 797  |
| Bankovní úvěry dlouhodobé                       | 9 241  | 4 592  | 4 619  |
| Běžné bankovní úvěry                            | 6 298  | 178    | 178    |
| Krátkodobé finanční výpomoci                    | 0      | 0      | 0      |
| Ostatní pasíva - přechodné účty pasív           | 172    | 1 172  | 2 344  |
| Časové rozlišení (ř. 109 a 110)                 | 172    | 1 142  | 2 344  |
| Výdaje příštích období                          | 0      | 963    | 2 024  |
| Výnosy příštích období                          | 172    | 179    | 320    |

**Příloha č. 6: VZZ podniku 2009 - 2011**

|                                                            | 2009          | 2010          | 2011         |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Tržby za prodej zboží                                      | 8             | 5             | 56           |
| Náklady vynaložené na prodané zboží                        | 3             | 5             | 2            |
| Obchodní marže                                             | 5             | 0             | 54           |
| Výkony                                                     | 59 582        | 64 691        | 71 155       |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb                 | 59 582        | 64 691        | 71 155       |
| Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby         | 0             | 0             | 0            |
| Aktivace                                                   | 0             | 0             | 0            |
| Výkonová spotřeba                                          | 36 610        | 37 033        | 42 720       |
| Spotřeba materiálu a energie                               | 25 016        | 26 751        | 28 932       |
| Služby                                                     | 11 594        | 10 828        | 13 788       |
| Přidaná hodnota                                            | 22 977        | 27 658        | 28 488       |
| Osobní náklady                                             | 14 433        | 14 246        | 16 291       |
| Mzdové náklady                                             | 11 369        | 10 927        | 12 892       |
| Odměny členům orgánů společnosti a družstva                | 0             | 0             | 0            |
| Náklady na sociální zabezpečení                            | 2 805         | 3 099         | 3 310        |
| Sociální náklady                                           | 259           | 220           | 88           |
| Daně a poplatky                                            | 64            | 380           | 806          |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku          | 785           | 663           | 177          |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu           | 651           | 25 275        | 0            |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 0             | 6 887         | 0            |
| Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů    | 0             | 0             | 0            |
| Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů      | 69            | -28           | 0            |
| Zúčtování opravných položek do provozních výnosů           | 0             | 0             | 0            |
| Zúčtování opravných položek do provozních nákladů          | 0             | 0             | 0            |
| Ostatní provozní výnosy                                    | 633           | 85            | -16          |
| Ostatní provozní náklady                                   | 4 857         | 8 435         | 5 045        |
| Převod provozních výnosů                                   | 0             | 0             | 0            |
| Převod provozních nákladů                                  | 0             | 0             | 0            |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>                       | <b>4053</b>   | <b>22 435</b> | <b>6 154</b> |
| Tržby z prodeje cenných papírů a podílů                    | 0             | 0             | 0            |
| Prodané cenné papíry a podíly                              | 0             | 0             | 0            |
| Výnosy z dlouhodobého finančního majetku                   | 0             | 0             | 0            |
| Výnosy z CP a podílů v podnicích ve skupině                | 0             | 0             | 0            |
| Výnosy z ostatních dlouh. cenných papírů a podílů          | 0             | 0             | 0            |
| Výnosy z ostatního dlouh. finančního majetku               | 0             | 0             | 0            |
| Výnosy z krátkodobého finančního majetku                   | 0             | 0             | 0            |
| Náklady z finančního majetku                               | 0             | 0             | 0            |
| Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů              | 0             | 0             | 0            |
| Náklady z přecenění majetkových cenných papírů             | 0             | 0             | 0            |
| Zúčtování rezerv do finančních výnosů                      | 0             | 0             | 0            |
| Tvorba rezerv na finanční náklady                          | 0             | 0             | 0            |
| Zúčtování opravných položek do finančních výnosů           | 0             | 0             | 0            |
| Zúčtování opravných položek do finančních nákladů          | 0             | 0             | 0            |
| Výnosové úroky                                             | 0             | 0             | 0            |
| Nákladové úroky                                            | 1 084         | 1 003         | 441          |
| Ostatní finanční výnosy                                    | 0             | 20            | 5            |
| Ostatní finanční náklady                                   | 110           | 125           | 527          |
| Převod finančních výnosů                                   | 0             | 0             | 0            |
| Převod finančních nákladů                                  | 0             | 0             | 0            |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>                       | <b>-1 194</b> | <b>-1 108</b> | <b>-963</b>  |
| <b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>                      | <b>1 064</b>  | <b>4 394</b>  | <b>0</b>     |
| - splatná                                                  | 1 064         | 4 394         | 0            |
| - odložená                                                 | 0             | 0             | 0            |
| <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>              | <b>1 795</b>  | <b>16 933</b> | <b>5 191</b> |
| Mimořádné výnosy                                           | 0             | 0             | 0            |
| Mimořádné náklady                                          | 0             | 0             | 0            |
| <b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>                   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>     |
| - splatná                                                  | 0             | 0             | 0            |
| - odložená                                                 | 0             | 0             | 0            |
| <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>                      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>     |
| Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům          | 0             | 0             | 0            |
| <b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>               | <b>1 795</b>  | <b>16 933</b> | <b>5 191</b> |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>                  | <b>2 859</b>  | <b>21 327</b> | <b>5 191</b> |