

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

Bc. Veronika Janků

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Janků**
Osobní číslo: **M12508**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě rešerše literárních pramenů definujte dotační problematiku a možnosti jejího využití v rámci podniku.
- Objasněte postup při zpracování žádosti o dotaci.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu společnosti XYZ s.r.o. se zaměřením na její ekonomickou situaci.
- Charakterizujte vybraný investiční záměr.
- Vypracujte návrh projektu financování daného investičního záměru společnosti XYZ s využitím dotací.

Závěr

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

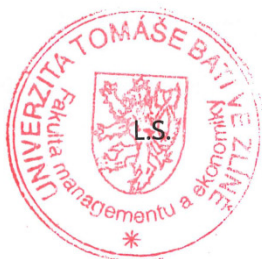
Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 1 sv. ISBN 978-0-07-803476-3.
MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009, 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. 1st ed. Harlow, England: Pearson, 2012, xxviii, 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.
ROSENAU, Milton D. Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2003, xiv, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
TETŘEVOVÁ, Liběna. Financování projektů. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 182 s. ISBN 80-86946-09-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Juříčková, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 28. 4. 2014

..... Veronika Jančíková

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

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

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

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je financování investičního záměru společnosti XYZ s.r.o. s využitím dotací. Práce se dělí na dvě části. První teoretická část přiblíží možnosti financování podniku se zaměřením na dotační problematiku. V druhé části bude společnost představena včetně posouzení její finanční situace a postavení v odvětví. Následující kapitoly přiblíží samotný projekt a průběh procesu získání dotace.

Klíčová slova: investiční záměr, dotace, operační program, žádost o dotaci

ABSTRACT

The topic of this Master's thesis is the investment plan funding for the development of XYZ s.r.o. using subsidies. The work is divided into two parts. The first theoretical part will describe corporate financing options with a focus on subsidy issues. In the second part, the company will be introduced, including an assessment of its financial situation and its position in an industry. The following chapters will describe the project and the process of obtaining grants.

Keywords: investment plan, subsidies, operational programme, grant application

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se podíleli na dokončení mé diplomové práce. Na prvním místě bych ráda poděkovala paní Ing. Evě Juříčkové, Ph.D. za velkou ochotu a neocenitelné rady. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Martinovi Jančovi, Ph.D. za poskytnuté informace a vytvoření podmínek pro realizaci práce. Děkuji také své rodině a přátelům za podporu během celého studia.

„Dotace, slovo, které skloňují každý den podnikatelé po celé republice. Mnoho lidí považuje dotace za podivný nástroj, který deformuje trh. Jiní zase považují podpory za účinný prostředek, jak napravit jisté nespravedlnosti. Všichni se ale shodnou na jednom – když Vám někdo nabízí peníze, byla by hloupost je nepřijmout.“

Jiří Bábek

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU	13
1.1 INTERNÍ ZDROJE	13
1.1.1 Odpisy	14
1.1.2 Nerozdělený zisk	14
1.2 EXTERNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	15
1.2.1 Akcie	16
1.2.2 Obligace	16
1.2.3 Bankovní úvěry	16
1.2.4 Leasing	18
1.2.5 Dotace	18
1.2.6 Rizikový a rozvojový soukromý kapitál	19
2 OPERAČNÍ PROGRAMY ČESKÉ REPUBLIKY	21
2.1 OPERAČNÍ PROGRAMY 2007 – 2013	22
2.1.1 Operační program Podnikání a inovace (OPPI).....	23
2.1.2 4. Prioritní osa - Inovace	24
2.1.3 4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků	25
2.2 OPERAČNÍ PROGRAMY 2014 - 2020	26
3 POSTUP ZÍSKÁNÍ DOTACE Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE	28
3.1 ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	28
3.2 ZÍSKÁNÍ INFORMACÍ O VHODNÉM OPERAČNÍM PROGRAMU A JEHO PODMÍNKÁCH	28
3.3 ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI O DOTACI.....	29
3.3.1 Registrační žádost	29
3.3.2 Plná žádost	29
3.4 HODNOCENÍ	30
3.5 REALIZACE PROJEKTU	31
3.5.1 Způsobilé výdaje	31
3.5.2 Podmínky žadatele	31
3.6 ŽÁDOST O PLATBU.....	33
3.7 MONITORING.....	33
4 FINANČNÍ ANALÝZA	34
4.1 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	35
4.2 UKAZATELE RENTABILITY	36
4.3 UKAZATELE AKTIVITY.....	36
4.4 UKAZATELE LIKVIDITY	37
4.5 PRACOVNÍ KAPITÁL	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39

5.1	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI	39
5.2	STRUČNÁ HISTORIE A CHARAKTERISTIKA	40
5.3	HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	40
6	INVESTIČNÍ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.	42
6.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	42
6.2	CÍLE PROJEKTU	42
7	ODVĚTVOVÁ ANALÝZA	44
7.1	VYMEZENÍ KONKURENCE	48
7.1.1	Česká republika	48
7.1.2	Evropský trh	49
7.1.3	Potenciální odběratelé	51
7.2	ZÁVĚR ODVĚTVOVÉ ANALÝZY	51
8	FINANČNÍ ANALÝZA	52
8.1	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	52
8.2	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	54
8.3	POMĚROVÉ UKAZATELE	57
8.3.1	Ukazatele zadluženosti	57
8.3.2	Ukazatele rentability	58
8.3.3	Ukazatele likvidity	58
8.3.4	Ukazatel aktivity	59
8.3.5	Pracovní kapitál	59
8.4	ZÁVĚR FINANČNÍ ANALÝZY	60
9	ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU A JEHO RIZIK	61
9.1	OVĚŘENÍ SPLNĚNÍ PODMÍNEK PROGRAMU 4.1	61
9.2	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU	62
9.2.1	Projektový tým	63
9.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	66
9.4	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	68
9.4.1	Ekonomické ukazatele projektu	69
9.5	ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU	71
9.5.1	Identifikace rizik	71
9.5.2	Pravděpodobnost výskytu rizik	73
9.5.3	Eliminace rizik	74
10	REALIZACE ZÍSKÁNÍ DOTACE Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE	76
10.1	ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI O DOTACI	76
10.1.1	Registrační žádost	76
10.1.2	Plná žádost	77
10.2	REALIZACE PROJEKTU	78
10.2.1	Povinná publicita projektu	78
10.2.2	Pravidla etapizace	79
10.2.3	Výběrové řízení	79
10.2.3.1	Příprava výběrového řízení	79
10.2.3.2	Harmonogram výběrového řízení	81
10.2.3.3	Zadávací dokumentace	82

10.2.3.4	Vyhlášení Výběrového řízení.....	85
10.2.3.5	Lhůta pro příjem nabídek.....	86
10.2.3.6	Hodnocení nabídek.....	86
10.3	ŽÁDOST O PLATBU.....	87
10.4	MONITORING PROJEKTU.....	89
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	98
SEZNAM TABULEK	99

ÚVOD

V dnešní době je takřka nutností pro každou společnost hledat možnosti neustálého rozvoje a růstu. Tlak konkurence, zvyšující se požadavky zákazníka, důraz na kvalitu a také rychlý vývoj veškeré technologie jsou zásadními faktory, jež mají každodenní vliv na fungování společnosti. Začíná být běžným standardem, že společnost, která se nerozvíjí nebo neinovuje, zaostává. Na rozvoj a inovace je však nutné vynakládat nemalé finanční prostředky. Dobrý nápad bez peněz zůstává pouze dobrým nápadem. Od roku 2004 však mohou čeští podnikatelé využít pomocnou ruku Evropské unie. Ta nabízí propracované dotační programy, jež mohou alespoň zčásti financovat konkrétní investiční projekty. Nelze však tuto možnost brát jako naprostou samozřejmost. Finanční prostředky, jež jsou tímto způsobem nabízeny, jsou omezené a jejich poskytnutí je podmíněno splněním různých podmínek. Přesto se toto financování dá považovat za lákavou příležitost pro mnoho společností.

Cílem této práce je vypracovat projekt na získání dotace a její využití pro investiční záměr společnosti XYZ s.r.o. v rámci Operačního programu Podnikání a inovace.

První část této diplomové práce přibližuje teoretické poznatky související s dotační problematikou. Nejprve jsou zde nastíněny možnosti financování podnikových aktivit a jejich výhody a nevýhody. Následně se práce zabývá dotační problematikou se zaměřením na Operační program Podnikání a inovace a podprogramy související s projektem této diplomové práce. Další kapitola popisuje samotný proces pro získání dotace. Závěr teoretické části je věnován finanční analýze a její důležitosti v tomto procesu.

V praktické části práce je nejprve představena zvolená společnost, zejména stručná historie a předmět podnikání. Následně je definován samotný investiční záměr a jeho cíle. Dále je provedena analýza odvětví, se kterým daný investiční záměr souvisí. V této části jsou také zmíněni nejdůležitější konkurenti a potenciální odběratelé. Druhou analýzou v praktické části je finanční analýza, která obsahuje jak vertikální a horizontální analýzu, tak i vybrané poměrové ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a čistého pracovního kapitálu. Na základě výsledku těchto analýz je dále vypracováno finanční, časové a personální zajištění projektu spolu s určením případných rizik a jejich řešení. Další část praktické části této diplomové práce se zabývá realizací procesu získání dotace. Tato část je zahájena registrační a plnou žádostí, poté následuje samotná realizace projektu zejména se zaměřením na výběrové řízení. Poslední kapitoly popisují žádost o platbu a monitoring projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍHO ZÁMĚRU

Dle Tetřevové (2006) se dá financování investičního záměru rozdělit na dva důležité procesy, finanční a investiční rozhodování, které dohromady tvoří finanční plánování. Finanční plán konkretizuje vztahy mezi investičními návrhy a aktivitami a finančními možnostmi.

Investiční rozhodování se zabývá konkrétním vynaložením finančních prostředků na dané investiční projekty. Cílem je zejména schválit nebo zamítnout dané projekty a určit velikost vynaložených peněžních prostředků. Celé investiční rozhodování by mělo vycházet ze strategie společnosti, která stanovuje konkrétní strategické cíle a způsoby jejich dosažení. Investiční rozhodování může být jedním z nástrojů ke splnění těchto cílů. Cíle jako jsou například růst podniku nebo určitá míra zisku určují, jaké ukazatele jsou prioritní pro investiční rozhodování. U jednotlivých investičních aktivit se tedy poté rozhoduje na základě čisté současné hodnoty, indexu rentability a jiných. (Fotr a Souček, 2010, s. 16)

Finanční rozhodování se zaměřuje na výběr finančního kapitálu. V rámci tohoto rozhodovacího procesu je smyslem určit zdroj finančního kapitálu, jeho optimální výši a strukturu vzhledem k budoucímu využití a omezujícím podmínkám. Z časového hlediska lze rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé financování. Dlouhodobé neboli strategické financování souvisí s delším časovým úsekem, zpravidla od pěti let výše. Tento rozhodovací proces určuje rozdělení podnikového zisku, strukturu podnikového majetku a způsoby využití podnikového kapitálu. Krátkodobé financování se zaměřuje na řízení dílčích složek podnikového kapitálu, například financování oběžného majetku, struktury krátkodobého finančního kapitálu aj. (Tetřevová, 2006, s. 11)

Finanční zdroje lze dělit podle různých hledisek. Mezi ty nejčastější patří vlastnictví daného zdroje, kdy rozlišujeme vlastní a cizí kapitál, a místo odkud dané zdroje pocházejí tj. externí a interní zdroje. (Fotr a Souček, 2010, s. 45 - 46)

1.1 Interní zdroje

Mezi interní zdroje financování patří nerozdělený zisk, odpisy, fondy a rezervy. V rámci financování svých investičních záměrů však společnosti nejvíce využívají zisk a odpisy. Rezervní fondy jsou určeny pouze pro pokrytí ztráty společnosti. Dobrovolně vytvořené podnikové fondy, například ze zisku, mohou být využity pro investiční záměr, ale nejsou nikterak běžné v České republice. Posledními zmíněnými jsou rezervy, které podniky vy-

tvářejí obvykle pouze kvůli zákonnému předpisu. Jejich vynaložení je však omezeno. (Tetřevová, 2006, s. 95)

*Tab. 1 Interní zdroje financování
(Vlastní zpracování zdroje – Tetřevová 2006)*

Interní zdroje financování	
Vlastní	Cizí
Nerozdělený zisk	Rezervy
Odpisy	
Rezervní fond	
Ostatní fondy ze zisku	

1.1.1 Odpisy

Odpisy představují peněžní vyjádření opotřebení hmotného a nehmotného majetku v čase. Z pohledu účetnictví odpisy náleží mezi postupně uvolňované náklady, které snižují zisk, avšak nejsou výdajem v daném časovém období. V rámci peněžních toků je tedy nutné k nerozdělenému zisku přičíst i odpisy, kdy se tato celkově vytvořená částka obvykle nazývá „uvnitř vytvořená hotovost“. (Valach, 1999, s. 203) Z pohledu financování se tedy odpisy hodnotí jako stabilní interní finanční zdroj, který může sloužit zejména k reinvestici. Na rozdíl od zisku odpisy nepodléhají zdanění. (Černohorský a Teplý, 2011, s. 269)

1.1.2 Nerozdělený zisk

Zisk je jedním z hlavních cílů fungující společnosti. Jeho výše se určuje jako kladný výsledek mezi výnosy a náklady. Nerozdělený zisk je část zisku společnosti, která zůstane po odvodu daní, rozdělení zisku společníkům či pokrytí ztráty. Nerozdělený zisk, který pochází z minulých let, se označuje také jako tzv. „zadržovaný zisk“. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 84)

Financování pomocí nerozděleného zisku neboli samofinancování bývá chápáno jako jedna z nejlevnějších možností financování. Ačkoliv nám při jeho získání nevznikají žádné viditelné náklady, existují zde náklady obětované příležitosti. Pokud daný zisk použijeme pro nějaký investiční záměr, společníci tím přijdou o zisk, který mohl být rozdělen mezi ně. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 84) Proto je nutné, aby daný financovaný projekt zajistil vyšší výnosnost než by byl výnos pro zainteresované společníky. (Valach, 1999, s. 219)

Nerozdělený zisk jako interní zdroj společnosti má však i své výhody a nevýhody. Za výhody se dá považovat:

- nejsou na něj vázány žádné emisní náklady, úroky nebo výplaty dividend,
- neovlivňuje vlastnictví a řízení podniku,
- neexistuje možnost vysokého zadlužení – nepředstavuje hrozbu ve formě úpadku společnosti,
- je vhodný pro rizikové financování, kdy je obtížné získat externí zdroje.

Nevýhody nerozděleného zisku mohou být tyto:

- jeho výše je nestabilní, je zde možnost nepředpokládaného snížení,
- společníci společnosti si jej mohou nárokovat, ovlivňují tedy jeho výši,
- podléhá zdanění. (Tetřevová, 2006, s. 96)

1.2 Externí zdroje financování

Jak je patrné z tabulky č. 2, externí zdroje financování nabízí vícero možností pro financování investičních záměrů podniku. Mezi nejčastěji používané patří zejména akcie, bankovní úvěry a finanční leasing. Tyto zdroje financování mohou zabezpečit zejména finanční peněžně náročnějších projektů, ostatní zdroje financování, tj. zálohy nebo směnky, se využívají zejména pro drobnější investice. (Valach, 1999, s. 220)

Od vstupu České republiky do Evropské unie se jednou z velmi oblíbených možností financování staly i dotace.

Tab. 2 Externí zdroje financování (Vlastní zpracování zdroje – Tetřevová, 2006)

Externí zdroje financování	
Vlastní	Cizí
Akcie a dluhopisy Kapitálové fondy	Bankovní úvěry a finanční leasing Dotace Zálohy od odběratelů Podnikové dluhopisy Rizikový a rozvojový kapitál Směnky k úhradě

Použití externích zdrojů financování se však obecně dá považovat za náročnější formu financování. Výhodou je zpravidla rychlé nabytí peněžních prostředků, a tím i lepší reakce na tržní situaci, čímž je možné zvyšovat efektivnost podnikání nebo rentabilitu vlastního kapitálu. Nevýhodou jsou náklady a rizika s tím spojené. Náklady na pořízení externího kapitálu by měly být pokryty rentabilitou dané investice. Podle druhu externího zdroje dále přibývají buď úroky nebo vyplácené dividendy, které mohou ovlivňovat i řízení a rozhodování společnosti. Roste i důraz na likviditu společnosti a s tím spojené riziko s neplněním jejich závazků. (Valach, 1999, s. 220)

1.2.1 Akcie

Akcie jsou cenné papíry vydávané akciovou společností. Představují vlastnický podíl na podnikovém kapitálu majitele akcie a vážou se s právy a povinnostmi. Majitel akcie má zpravidla právo na zisk, řízení společnosti prostřednictvím valné hromady a podíl na likvidačním zůstatku. (Valach, 1999, s. 221)

Od 1. 1. 2014 mohou společnosti vydávat tyto druhy akcií:

- Kmenové – běžné akcie bez žádných zvláštních práv
- Prioritní – akcie spojené s nějakou výsadou
- Kusové – akcie bez jmenovité hodnoty (BusinessCenter.cz, ©2014)

1.2.2 Obligace

Obligace neboli dluhopis je cenný papír vydaný zpravidla státem, samosprávou nebo obchodní společností. Dluhopis znamená závazek emitenta vůči věřiteli. Na rozdíl od akcie s ním nejsou spojena práva na řízení společnosti, dluhopis je splatný za předem určenou dobu a úrok, který se k němu váže, je předem stanovený. Díky nižší rizikovosti je úrok zpravidla nižší než dividendy akcie, další výhodou je i možnost odpočitatelnosti pro daň ze zisku. Nevýhodou dluhopisů jsou emisní náklady a pevná splátka, jež se neodvívá od výše zisku. Podniky, které se rozhodnou pro vydání dluhopisů, by tedy měly mít stabilní tržby a výnosy. (Valach, 1999, s. 224)

1.2.3 Bankovní úvěry

Na základě smlouvy mezi věřitelem a dlužníkem vzniká další možnost externího financování, kterou jsou bankovní úvěry. Věřitelem u bankovních úvěrů se stávají zpravidla ko-

merční banky, pojišťovny, penzijní fondy nebo ve výjimečných případech i silné kapitálové společnosti. Nejčastější formou bankovních úvěrů jsou termínované půjčky a úvěry pomocí hypotečních zástavních listů. Bankovní úvěry bývají nejčastější volbou pro střední a drobné podniky, které nevydávají akcie a dluhopisy. (Tetřevová, 2006, s. 98)

Termínovaná půjčka se zpravidla využívá pro financování finančního majetku, tj. hmotného a nehmotného majetku nebo trvalé části oběžných aktiv. Součástí této smlouvy bývá určení záruky, která může mít formu majetkové záruky nebo záruky třetí osoby. V případě termínované půjčky je kladen velký důraz na finanční stabilitu podniku a schopnost splacení tohoto závazku, proto smlouva obvykle obsahuje i další ujednání, která se týkají například dostupnosti finančních výkazů věřiteli, možností nakládání s majetkem nebo dodržování dlužních limitů. Cenou této půjčky jsou zpravidla pohyblivé úroky, které jsou průběžně umořovány. (Valach, 1999, s. 225 - 226)

Druhou formou bankovních úvěrů jsou hypoteční zástavní listy. Finanční instituce na základě zástavy nemovitosti společnosti vydává zástavní listy v hodnotě dané nemovitosti, které jsou dále obchodovatelné. Tyto listy buď na kapitálový trh uvede sama společnost, nebo tak učiní banka a dlužníkovi poskytne úvěr. Dlužník je povinen bance splácet úrok a splátky dluhů a banka vyplácí úroky majiteli zástavních listů. Pokud společnost nevlastní žádnou nemovitost, kterou by bylo možné zastavit, existuje i možnost hypotečního stavebního úvěru. V tomto úvěru banka postupně doplácí jednotlivé faktury za vykonané stavební práce. (Tetřevová, 2006, s. 99)

Jak bylo řečeno dříve, bankovní úvěry jsou rozšířenou formou externího zdroje financování zejména díky rychlému získání peněžních prostředků, individuálnímu nastavení smluv, daňově uznatelným úrokům a také svou přístupností pro všechny typy podniků, které nemohou vydávat obligace a akcie.

Tato forma financování má však i svá úskalí:

- tlak na včasné splacení úroků bez ohledu na finanční situaci společnosti
- ujednání mohou mít velmi omezující vliv na fungování podniku
- nutnost zástavy
- získané peněžní prostředky jsou omezené a je nutné mít i své vlastní finanční prostředky (Tetřevová, 2005, s. 100)

1.2.4 Leasing

Mezi cizí zdroje dlouhodobého financování patří i leasing neboli pronájem. V rámci leasingu vystupují tři subjekty – nájemce, leasingová firma a výrobce. Podnik v tomto případě jedná jako nájemce, který uzavírá leasingovou smlouvu s leasingovou společností. Díky této smlouvě má nájemce k dispozici daný majetek, který leasingová společnost získala kupní smlouvou s výrobcem, aniž by zaplatil plnou kupní cenu. Zpravidla po splacení dohodnuté ceny v leasingové smlouvě majetek přechází pod nájemce, ale nemusí tomu tak být vždy. Leasing se dá dělit na tři druhy:

1. Operativní leasing

Operativní leasing se zpravidla sjednává na krátké nebo střednědobé období. Součástí pronajatého majetku je zpravidla i servis a po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti.

2. Finanční leasing

Na rozdíl od operativního leasingu je finanční leasing většinou dlouhodobý zdroj financování. Nedá se vypovědět. Splátky, jež platí nájemce, pokrývají cenu majetku, ke kterému už nenáleží servis.

3. Zpětný leasing

V rámci zpětného leasingu prodá nájemce svůj majetek leasingové společnosti a následně si jej od ní zpětně pronajímá. Zpětný leasing je jednou z méně častých forem financování kvůli jeho vysoké ceně a využívá se zejména k zajištění likvidity podniku. (Šiman a Petera, 2010, s. 68-69)

1.2.5 Dotace

V posledních letech se dotace stává oblíbeným externím zdrojem financování. Smyslem dotace je poskytnout finanční prostředky subjektu na konkrétní investiční záměr a podpořit tak výsledek z daného projektu. Na rozdíl od jiných zdrojů financování cenou dotace není úrok ani podíl na zisku. Daný subjekt se pouze zavazuje k plnění jistých norem a podmínek a jeho projekt musí přispívat k prospěšnému, ekologickému nebo jinak žádoucímu efektu. Za nejvýznamnějšího poskytovatele dotací jsou považovány Strukturální fondy Evropské unie:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
- Evropský sociální fond (ESF)

Výhody dotace jsou tyto:

- Cenou není úrok ani podíl na zisku
- Nezasahuje do řízení podniku
- Velký objem poskytovaných peněžních prostředků
- Obvykle vysoká výše uznatelných nákladů

Nevýhody

- Pracný a zdlouhavý proces žádosti o dotace
- Zavázání se k plnění různých ukazatelů
- Plnění podmínek i několik let po ukončení investičního záměru
- Jakákoli chyba může způsobit odebrání dotace (Šiman a Petera, 2010, s. 69)

1.2.6 Rizikový a rozvojový soukromý kapitál

Tato forma financování je i v českém prostředí známa spíše pod jejím anglickým názvem: Venture capital and private equity financing (VCandPE). Základem tohoto financování je subjekt-investor, jenž má volné peněžní prostředky, které chce zhodnotit. Cílem těchto investorů zpravidla bývají mladé inovativní společnosti, které mají vysoký potenciál, ale schází jim potřebné prostředky k růstu. Spolu s nabízenými finančními prostředky však tyto investoři nabízejí zpravidla i finanční řízení, důležité kontakty, poradenství či vstup na nové trhy. Forma tohoto investování je vysoce riziková, ale pro investory je lákavá vysokou mírou zhodnocení. (Brealey, Myers a Allen, 2014, s. 371)

V rámci tohoto financování lze najít tři nejvýznamnější skupiny investorů:

1. Fondy soukromého kapitálu

Fondy jsou specializovaná skupina investorů, kteří vyhledávají malé perspektivní společnosti významné zejména díky patentu, specifickým znalostem nebo jiné klíčové charakteristice. Tito investoři zvyšují zejména vlastní kapitál. (Brealey, Myers a Allen, 2014, s. 371)

2. Business angels

Business angels neboli individuální investoři nabízejí sice menší objemy finanční prostředků, ale přímo se zapojují do chodu společnosti. Pro business angels, nebo také obchodní anděle, není podstatný pouze zisk a riziko s ním spjaté, ale také obor, ve kterém daný subjekt podniká. Tito investoři totiž nabízejí i knowhow, orientaci v daném oboru a zkušenosti a znalosti. Vzhledem k tomu, že je zde vysoká míra zásahu do vedení společnosti, tato forma se jako zdroj financování využívá zejména pokud selžou ostatní běžné formy, tj. vlastní zdroje (rodina, přátelé, okolí) a banka. (Režňáková, 2012, s. 39-40)

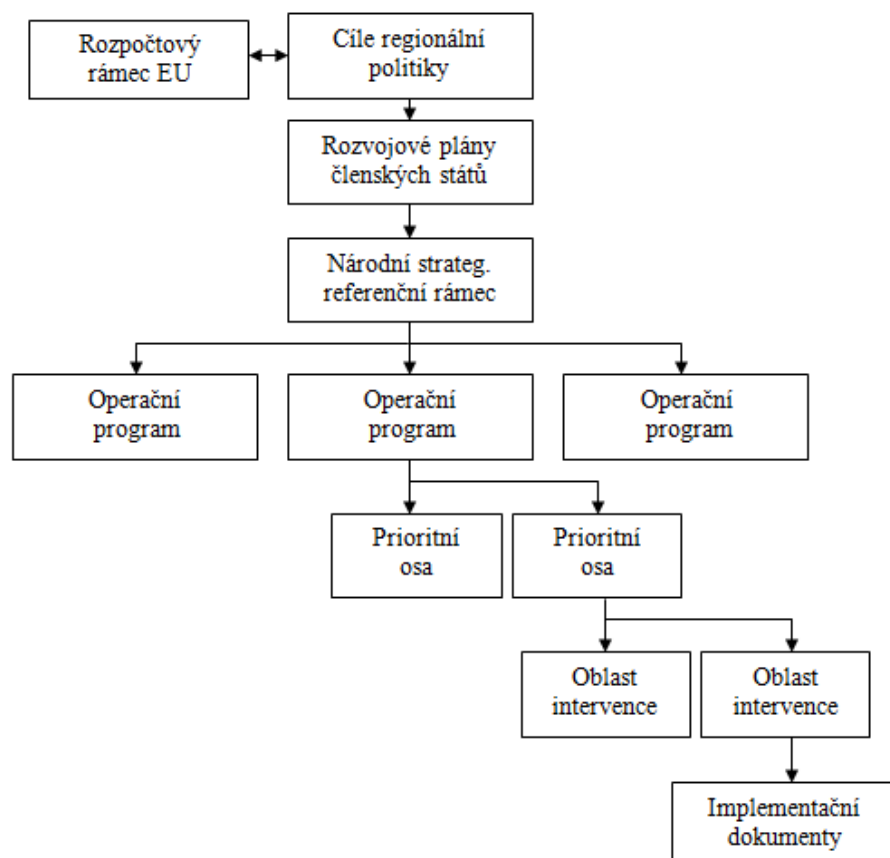
3. Korporátní investoři rizikového kapitálu (= Corporate venturing)

Mezi investory figurují i společnosti, jež zastupují výrobní společnosti, které si pro své financování vybírají subjekty ve stejném oboru pro využití jejich výsledků. (Režňáková, 2012, s. 39)

2 OPERAČNÍ PROGRAMY ČESKÉ REPUBLIKY

Od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, české subjekty získaly možnost čerpat finanční prostředky v rámci regionální politiky EU z tzv. operačních programů (OP). Operační program jako základní strategický dokument, který se zaměřuje na souhrnné priority, oblasti intervencí a řízení finančních zdrojů, je schvalován Evropskou komisí. Operační programy se dále rozlišují dle jejich zaměření na tematické operační programy, které postihují problematiku konkrétní oblasti (např. OP životní prostředí), a regionální operační programy vztahující se k daným územním regionům. (Marek a Kantor, 2009, s. 27)

Operační program se dále rozděluje na jednotlivé prioritní osy, což jsou skupiny operací utvářející prioritu strategie. Tyto operace jsou vzájemně propojeny a sdílejí své měřitelné cíle. Naplnění prioritní osy probíhá skrze oblasti intervencí, ze kterých vycházejí další implementační dokumenty. (Boháčková, 2009, s. 53)



Obr. 1 Programování strukturální politik

(Boháčková, 2009, s. 54)

2.1 Operační programy 2007 – 2013

Vycházejíc z Národního rozvojového plánu ČR pro období 2007 – 2013 a Národního strategického referenčního rámce česká vláda přijala operační programy, které naplňují tři základní cíle hospodářské a sociální soudržnosti:

Cíl Konvergence

V tomto cíli rozlišujeme:

- sedm operačních cílů podle jednotlivých regionů soudržnosti NUTS II. Tyto operační programy, nazývané taky regionální operační programy (ROP), byly přijaty pro podporu méně vyspělých regionů (např. ROP NUTS II Severozápad, ROP NUTS II Střední Morava)
- osm tematických operačních programů. Jejich správou jsou pověřena jednotlivá ministerstva, která zajišťují kompletní zpracování potřebné dokumentace pro metodologii a podmínky na získání dotací (např. OP Doprava, OP Životní prostředí, OP Podnikání a inovace)

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Tento cíl se zaměřuje na regiony, které nevyhovují cíli Konvergence, tj. nejedná se o méně vyspělé regiony. Na území České republiky do této kategorie spadá Hlavní město Praha.

- OP Praha konkurenceschopnost
- OP Praha adaptabilita

Cíl Evropská územní spolupráce

Programy spadající do tohoto cíle se zaměřují na podporu meziregionální, nadnárodní a příhraniční spolupráce. Všechny regiony České republiky mohou z těchto devíti operačních programů čerpat.

- 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
- OP Meziregionální spolupráce
- OP Nadnárodní spolupráce
- Síťový operační program ESPON 2013
- Síťový operační program INTERACT II (*Strukturální fondy EU*, ©2006)

2.1.1 Operační program Podnikání a inovace (OPPI)

Operační program Podnikání a inovace spadá mezi tematické operační programy a jeho vedením je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Smyslem tohoto programu je poskytovat finanční prostředky ze státního rozpočtu a Evropské unie podnikatelským subjektům. Tento operační program vychází z hlavních strategických dokumentů České republiky: Strategie hospodářského růstu ČR, Strategie regionálního rozvoje, Strategie udržitelného rozvoje. Programový dokument byl schválen vládou České republiky dne 1. listopadu 2006 pro období 2007 – 2013. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012a)

OPPI si zadává za cíl zdůraznit rozvoj poradenských a informačních služeb pro podnikání, podpořit aktivitu malých a středních podniků, zlepšit konkurenceschopnost sektoru průmyslu a služeb, podnítit poptávku a zavádění inovací a technologií, upevnit podnikatelské prostředí a zvýšit přitažlivost regionů České republiky pro investory. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012a)

Program obsahuje sedm prioritních os, jimiž jsou:

- Vznik firem
- Rozvoj firem
- Efektivní energie
- Inovace
- Prostředí pro podnikání a inovace
- Služby pro rozvoj podnikání
- Technická pomoc (Marek a Kantor, 2009, s. 41 - 42)

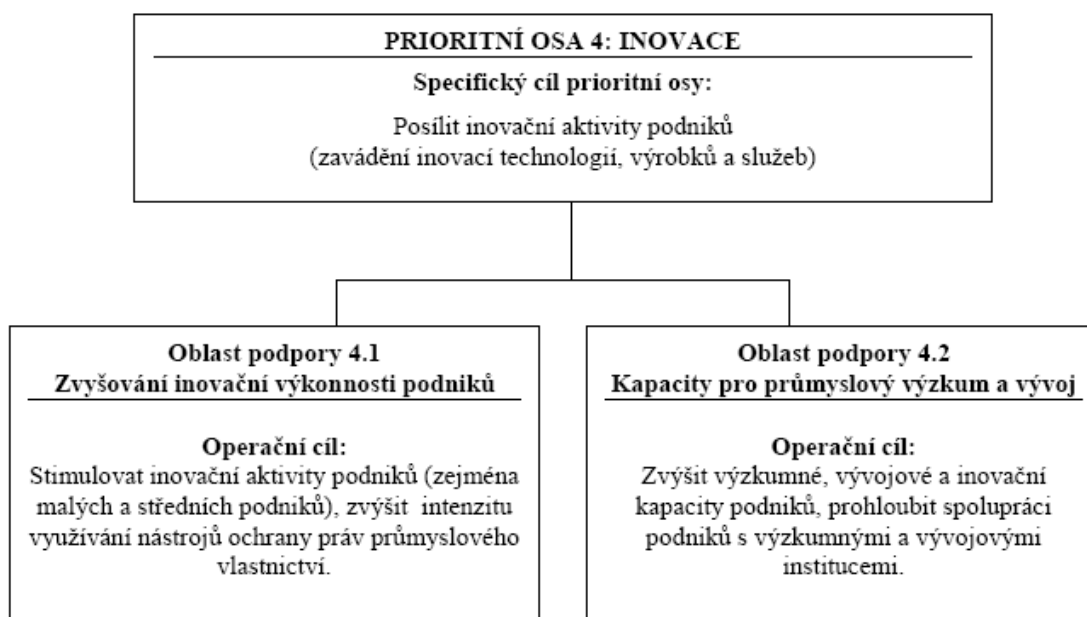
V rámci jednotlivých programů jsou specifikovány konkrétní cíle určitých oblastí, kterých je dosahováno pomocí jednotlivých programů podpory. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012a)

Finanční prostředky jsou poskytovány nejčastěji formou dotace, v daných případech zvýhodněným úvěrem a zvýhodněnou zárukou. (*Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace*, 2009, s. 25)

Od roku 2004 podporu v rámci Operačního programu Podnikání a inovace zajišťuje agentura CzechInvest - Agentura pro podporu podnikání a investic. Tato státní příspěvková organizace spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. CzechInvest umožňuje snadnější komunikaci mezi státem, podnikateli i Evropskou unií a zabývá se i propagací ČR v zahraničí. V současnosti existuje síť třinácti regionálních kanceláří v jednotlivých krajských městech. Tyto kanceláře slouží jako kontaktní a pomocná místa pro podnikatele, zástupce místní správy a samosprávy a další regionální instituce. (*CzechInvest*, ©1994 – 2014b)

2.1.2 4. Prioritní osa - Inovace

Čtvrtou prioritní osou OP Podnikání a inovace je Inovace. Tato osa se rozděluje na dvě oblasti intervence, kterými jsou 4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků a 4.2 Kapacity pro průmyslový výzkum a vývoj. Jak už je z dělení osy zjevné, smyslem těchto oblastí podpor je zejména posílení inovační aktivity podniků. Cílem této prioritní osy by měl být zejména MSP sektor, který by tak měl získat podporu pro svůj vlastní výzkum a vývoj (VaV) a jeho následné uplatnění. Tato prioritní osa podporuje a rozvíjí spolupráci podniků s výzkumnými organizacemi a soustředí se i na komercializaci výsledků vycházejících z tohoto VaV za účelem zlepšení konkurenceschopnosti v průmyslu a službách. (*Operační program Podnikání a inovace*, 2006, s. 81 - 85)



Obr. 2 Oblasti podpory (Operační program Podnikání a inovace, 2006, s. 82)

2.1.3 4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků

Cílem této oblasti podpory je podpora rozvoje české ekonomiky, posílení konkurenceschopnosti, stimulace růstu inovačního potenciálu podniků a zajištění udržitelného růstu. (IV. výzva – III. Prodloužení, 2013, s. 3)

Výzva byla vyhlášena 29. 10. 2013. Příjem plných žádostí se uskutečnil mezi 11. 11. 2013 a 31. 1. 2014. Plánována realizace projektu musí být ukončena do 31. 5. 2015. Předpokládaná alokace pro tento program je 2,5 mld. CZK, což je přibližně 18,03 % programu OPPI.

V rámci tohoto programu je důležité definovat inovační projekt, který musí mít minimálně jednu z těchto dvou vlastností:

- zvyšuje užitnou a technickou hodnotu výrobků, technologií a služeb
- zvyšuje efektivnost procesu výroby a poskytování služeb

Aktivita, které nemají nárok na získání podpory v tomto operačním programu, jsou tyto:

- prostá obměna strojů, technologie nebo racionalizace výroby
- snižování spotřeby elektrické energie nebo zvyšování využitelnosti elektrické energie

- projekty dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje, ve znění pozdějších předpisů (*IV. výzva – III. Prodloužení*, 2013, s. 4 - 6)

Podpora bude poskytnuta MSP nebo velkým podnikům maximálně v tomto rozsahu podle regionu, do kterého podnik spadá:

Tab. 3 Rozsah podpory dle regionu (IV. výzva – III. Prodloužení, 2013, s. 11)

region NUTS II	malý podnik	střední podnik	velký podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko Severovýchod, Jihovýchod	50 %	50 %	40 %
Jihozápad	50 %	40 %	30 %

2.2 Operační programy 2014 - 2020

Pro období 2014 – 2020 již od roku 2010 probíhá příprava nových operačních programů a finančních prostředků pro Českou republiku. Tyto přípravy jsou koordinovány Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, které spolupracuje s příslušnými národními a regionálními partnery. Konečná verze bude schválena během března 2014 vládou České republiky. Celkem vznikne 18 operačních programů, kdy jejich značná část navazuje na původních 8 tematických programů.

Oproti předchozímu programovému období je zde patrných několik důležitých změn:

- předpokládá se, že bude vyčleněno cca 20,5 mld. €,
- mění se počet cílů, v tomto období budou pouze dva cíle a to: Investice pro růst a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce,
- byly zpřísněny podmínky pro vyplácení záloh,
- je kladen větší důraz na plnění ukazatelů a jejich měřitelnost,
- předpokládá se vyšší míra zapojení finančních nástrojů nahrazujících dotace,
- zavádí se systém předběžných podmínek,

- vzniká dělba regionů na tři kategorie dle jejich ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti. (*Strukturální fondy EU*, ©2013)

3 POSTUP ZÍSKÁNÍ DOTACE Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE

Celý postup žádání o podporu z fondů Evropské Unie se skládá z několika důležitých kroků. Je naprosto zásadní dodržet podmínky a požadavky každého kroku tohoto procesu, protože sebemenší odchylka může mít vliv na výsledek schválení žádosti.

3.1 Zpracování podnikatelského záměru

Ještě před řešením jakýchkoli žádostí je nutné, aby měla společnost jasnou představu o svém záměru neboli „projektu“.

Pod názvem „projekt“ si lze představit investiční záměr, jenž má čtyři zásadní vlastnosti, které jej odlišují od běžné manažerské činnosti:

- Jedinečnost – projekt se uskutečňuje pouze jednou a je dočasný
- Trojrozměrný cíl – splnění věcného provedení, časového plánu a rozpočtových nákladů
- Zdroje – materiální a lidské zdroje, jejich kontrola většinou nespadá pod manažera
- Organizace – rozmanité orientace zákazníků a zaměstnanců, složitost řízení (Rose-nau, 2003, s. 5 – 8)

Dále je důležité vědět, zda je projekt uskutečnitelný a jestli je finančně realizovatelný. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c) Samozřejmostí je udržitelnost tohoto projektu a dostatečná efektivnost. (*Pokyny pro žadatele a příjemce... - Inovace*, 2013, s. 21)

3.2 Získání informací o vhodném operačním programu a jeho podmínkách

V tomto kroku přichází na řadu vyhledání konkrétní možnosti financování. Tyto informace se nacházejí na stránkách Ministerstva pro místní rozvoj nebo stránkách agentury CzechInvest. Další možností je využít poradenských služeb Regionální kanceláře CzechInvestu, ať už písemně, elektronicky, telefonicky nebo osobně. Tyto služby jsou zdarma. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c)

Důležité je zaměřit se i na podmínky konkrétních výzev. Výzvou se rozumí aktivita příslušného orgánu, který má na starost daný operační program. Tato výzva znamená upřesnění jednotlivých věcných, časových nebo jiných podmínek, které se týkají daného ope-

račního programu. Pro jednotlivé výzvy mohou být podmínky mírně odlišné, proto je nutné sledovat všechny příslušné dokumenty. Žádosti ve výzvě jsou schvalovány buď průběžně, nebo po ukončení příjmu všech žádostí. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012d)

3.3 Zpracování žádosti o dotaci

Proces zpracování žádosti o dotaci se dá rozdělit na dva podkroky:

3.3.1 Registrační žádost

Nejprve je nutné, aby žadatel o dotaci předložil registrační žádost prostřednictvím webové aplikace. Pro OPPI se jedná o webovou aplikaci eAccount, kterou spravuje CzechInvest a jež slouží k elektronické komunikaci s agenturou. Pro podání žádosti je potřebný elektronický podpis sloužící k jednoznačné identifikaci žadatele. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c)

Vlastnictví elektronického podpisu je podmíněno získáním tzv. kvalifikovaného certifikátu, který se dá získat u těchto tří subjektů: První certifikační autorita, a.s., Česká pošta, s.p., eIdentity a.s. Certifikát má omezenou platnost na jeden rok, ale po vypršení platnosti jej lze prodloužit nebo vystavit nový. (*Elektronický podpis*, 2010, s. 1)

Registrační žádost obsahuje pouze zjednodušený rozsah údajů, avšak je nutné přiložit všechny potřebné přílohy opatřené elektronickým podpisem. Následně je žádost po věcné a formální stránce zkontrolována CzenInvestem. Pokud projekt splňuje podmínky a předpoklady daného programu a žadatel se svým projektem projde hodnocením přijatelnosti, CzechInvest prostřednictvím aplikace oznámí datum pro vznik způsobilých výdajů spolu s lhůtou pro předložení Plné žádosti. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c)

3.3.2 Plná žádost

Po přijetí oznámení o schválení registrační žádosti běží lhůta pro odevzdání Plné žádosti. Zpravidla se jedná o lhůtu od 1 měsíce až do 1 roku dle dané výzvy. Plná žádost rozšiřuje informace vyplněné v Registrační žádosti a jejími častými přílohami jsou Studie proveditelnosti, Analýza nákladů a přínosů a jiné. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c) Je důležité si uvědomit, že veškeré informace, uvedené ať už v samotné žádosti nebo přílohách, jsou závazné a jejich pozdějším nedodržetím hrozí odebrání celé nebo části dotace. (*Strukturální fondy EU*, ©2006)

Kontrola správnosti proběhne stejným způsobem jako u Registrační žádosti. Agentura podá informace o výsledku nebo případných nedostatcích prostřednictvím aplikace eAccount.

Při kladném výsledku projekt postupuje do další fáze - hodnocení. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c)

3.4 Hodnocení

Hodnocení projektu se odehrává prostřednictvím CzechInvestu nebo případných externích hodnotitelů. V aplikaci eAccount je možné sledovat fázi, ve které se hodnocený projekt nachází. Každý program se řídí svými vlastními výběrovými kritérii, která lze nalézt na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu nebo agentury CzechInvest. Tato kritéria se řídí také kategorizací projektů, kdy jsou projekty rozděleny podle složitosti a výše dotace. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c)

Hodnocení probíhá rozdílně v závislosti na velikosti podniku:

- a) Nejnižší požadovaná dotace a nízká úroveň složitosti

Hodnocením je pověřen příslušný projektový manažer, který má kompetence pro daný program.

- b) Projekt středního rozsahu a střední úrovně složitosti

Hodnocení zahajuje projektový manažer, následně je projekt hodnocen externím hodnotitelem a dále postupuje k tříčlenné komisi, která se skládá ze dvou zástupců MPO a jednoho zástupce agentury.

- c) Projekt velkého rozsahu a vysoké úrovně složitosti

Podobně jako u projektu středního rozsahu je projekt hodnocen projektovým manažerem a externím hodnotitelem. Komise se však skládá ze sedmi členů, přičemž většina členů komise spadá mimo rezort MPO. (*Průvodce podnikatele operačním programem...*, 2009, s. 50)

V průběhu hodnocení si může agentura vyžádat další potřebné dokumenty a podklady. Jakmile je dokončeno hodnocení projektu agenturou, projekt může přejít do rukou hodnotitelské komise. Úkolem komise je projednat obdržené projekty a následně je doporučit nebo nedoporučit ke schválení. Posledním a konečným rozhodnutím o schválení je však pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu nehledě na velikost podniku nebo projektu. Výsledek

je zveřejněn prostřednictvím aplikace eAccount. Pokud projekt úspěšně prošel všemi fázemi hodnocení, žadatel elektronicky obdrží další instrukce a Podmínky pro poskytnutí dotace, které je nutné do stanovené lhůty (zpravidla 30 dní) podepsat. Následně ministerstvo vystavuje Rozhodnutí o poskytnutí dotace. (*Pokyny pro žadatele a příjemce... - Inovace*, 2013, s. 35)

3.5 Realizace projektu

Realizace znamená samotné naplnění schváleného projektu. Následující body se věnují pojmům nebo podmínkám, které jsou pro realizaci důležité.

3.5.1 Způsobilé výdaje

Po schválení Registrační žádosti je následující den považován za tzv. datum přijatelnosti projektu. Tímto dnem se náklady spojené s realizací projektu považují za způsobilé výdaje tj. výdaje pokryté dotací. (*Pokyny pro žadatele a příjemce... - Inovace*, 2013, s. 18) Ačkoliv od tohoto dne žadatel může vykazovat způsobilé výdaje, projekt musí projít ještě dlouhým procesem schvalování, proto se takové jednání nedoporučuje vzhledem k možnému riziku neschválení daného projektu. (*CzechInvest*, ©1994 – 2012c)

3.5.2 Podmínky žadatele

V průběhu realizace musí žadatel dodržovat veškeré podmínky a postupy, ke kterým se zavázal. Některé podmínky jsou však závazné ještě před vydáním Rozhodnutí o poskytnutí dotace, žadatel by tedy měl dbát na jejich dodržování po celou dobu procesu žádosti o dotaci. Mezi ty nejčastější podmínky patří:

- a) Povinnost vést analytické účetnictví nebo daňovou evidenci

Žadatel je zavázán při veškerém účtování souvisejícím s daným projektem používat zvláštní analytické účty. V případě, že žadatel vede daňovou evidenci, je jeho povinností vytvořit podřízenou evidenci, ve které budou jasně uvedeny všechny výdaje, jež se vážou k danému projektu. Tato podmínka se snaží zajistit průkaznost využití konkrétních výdajů na projekt, zejména pokud k tomu bude žadatel vyzván kontrolním nebo auditním orgánem. (*Pokyny pro žadatele a příjemce... - OPPI*, 2014, s. 24)

- b) Pravidla pro výběr dodavatelů

Žadatel musí dodržovat předpisy pro výběr dodavatelů v rámci projektu. Toto dodržení je zásadní pro pozdější vyplacení dotace. Dokumenty, kterými se žadatel musí řídit, jsou:

- Pravidla pro výběr dodavatelů (na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu) nebo
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (*Pokyny pro žadatele a příjemce...- OPPI, 2014, s. 24*)

c) Pravidla pro publicitu

Projekt je nutné zveřejňovat dle Pravidel pro publicitu, aby tím byla zviditelněna skutečnost, že se jedná o zdroje Strukturálních fondů EU a státního rozpočtu. Forma zviditelnění je stanovena pro různé typy aktivit. Toto pravidlo souvisí i s výběrovým řízením, pokud toto řízení žadatel vyhlásil po přijetí Rozhodnutí o dotaci. (*Pokyny pro žadatele a příjemce...- OPPI, 2014, s. 24*)

d) Pravidla etapizace projektu

Příjemce dotace má možnost rozdělit projekt na jednotlivé etapy, které se mohou překrývat a jejichž lhůty jsou orientační. Za závazný termín se považuje pouze termín ukončení projektu. Závazným je také počet etap a výše dotace pro konkrétní etapy. (*Pokyny pro žadatele a příjemce...- OPPI, 2014, s. 24*)

e) Další povinnosti v průběhu realizace

V průběhu realizace musí žadatel průběžně plnit všechny tyto následující povinnosti:

- předkládat v daných lhůtách Žádosti o platbu
 - řídit se harmonogramem projektu
 - průběžně zaznamenávat postup realizace do aplikace eAccount
 - spolupracovat při kontrole účetnictví, dokumentace a místa realizace projektu
 - realizovat opatření uložená kontrolními orgány
 - zachovat majetek v projektu po dobu 5 let
 - nepřevádět práva a povinnosti na jiné osoby bez souhlasu poskytovatele dotace
- (*Pokyny pro žadatele a příjemce...- OPPI, 2014, s. 25*)

3.6 Žádost o platbu

Po ukončení každé etapy je žadatel oprávněn podat v aplikaci eAccount Žádost o platbu, která je vyplácena zpětně, tj. již po vynaložení daných prostředků. Žádost o platbu musí být pro každou etapu vydána samostatně, poslední Žádost lze podat nejpozději 6 měsíců od ukončení projektu nebo od data vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace (platí to, které nastane později). (*Pokyny pro žadatele a příjemce...- OPPI, 2014, s. 70*)

Žádost dané etapy projektu lze podat, pouze pokud byla schválena Žádost z předchozí etapy. Dále je také nutné mít podány zprávy z monitoringu projektu a ověřena všechna výběrová řízení pro danou etapu. (*Pokyny pro žadatele a příjemce...- OPPI, 2014, s. 71*)

V případě, že bude žádost věcně a formálně správná bez případných nedostatků, agentura postoupí žádost Ministerstvu průmyslu a obchodu k dalšímu schválení a možnému proplacení. (*Průvodce podnikatele operačním programem..., 2009, s. 51*)

3.7 Monitoring

Monitoring probíhá nejen při samotné realizaci projektu, ale i po jejím ukončení. Smyslem je průběžně zaznamenávat pokroky realizace a dodržování daných ukazatelů, které se žadatel zavázal plnit. (*CzechInvest, ©1994 – 2012, Postup*) Všechny potřebné monitorovací zprávy jsou zapsány v kalendáři, který je k dispozici v aplikaci eAccount. Včasné a správné odevzdávání všech zpráv je pouze na žadateli, na blížící se termíny žadatel není upozorněn. (*Pokyny pro žadatele a příjemce...- Inovace, 2013, s. 53*)

Žadatel průběžně odevzdává

- 1) Průběžná zpráva z realizace projektu (etapová nebo pololetní)
- 2) Závěrečná zpráva z realizace projektu
- 3) Monitorovací zprávy po ukončení realizace projektu (*CzechInvest, ©1994 – 2012c*)

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení je finanční analýza. Finanční analýza zkoumá minulý i současný vývoj finančních dat z různých pohledů s přihlédnutím k jejich zdrojům, a snaží se odpovědět na otázky pro budoucí rozhodování. Ačkoli by se mohlo zdát, že minulost nemá pro potřeby podniku využití a jedná se jen o prostý popis nezměnitelného faktu, pravdou je, že výsledky finanční analýzy mohou ukázat souvislosti a příčiny, které daný vývoj zapříčinily a dále také prognózovat finanční perspektivu podniku. Taková informace je poté neocenitelná pro další dlouhodobý vývoj podniku. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 26) Výsledky této analýzy slouží pro potřeby rozhodování nejenom manažerům na úrovni vrcholového řízení firmy, ale také bankám, investorům, obchodním partnerům, auditorům, odborným makléřům a jiným zainteresovaným stranám. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 3)

Finanční analýza je však důležitá i v případě projektů, které mají být uskutečněny s dotační podporou. Každá společnost totiž musí vykazovat dobré ekonomické výsledky, které jsou zpravidla kontrolovány hned na začátku zahájení procesu žádání o dotaci. Předběžná finanční analýza se tedy provádí ještě před samotným zahájením jakéhokoli zpracovávání projektu, aby bylo jasné, zda má společnost vůbec šanci na schválení dotace.

Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou zejména účetní výkazy a další dokumenty obsahující finanční informace (např. prospekty cenných papírů). Dále analýza vychází z kvantifikovaných nefinančních informací, tj. podnikové kalkulace a plány, odbyt, množství zaměstnanců. V neposlední řadě analýza čerpá i z nekvantifikovaných informací, mezi které patří zejména zprávy řídicích pracovníků a auditorů, nezávislý tisk, odborné hodnocení. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 7)

Finanční analýza jako taková není upravena zákonem ani jednotnými standardy. K analýze lze tedy využít, jak deterministické metody obsahující horizontální a vertikální analýzu, poměrovou analýzu, analýzu citlivosti a analýzy soustav ukazatelů, tak i matematicko-statistické metody zahrnující například regresní analýzu, analýzu rozptylu nebo testování statistických hypotéz. Deterministické metody se zaměřují zejména na souhrnný vývoj a kombinace trendů a odchylek. Matematicko-statistické se snaží nalézt vzájemné vztahy a kauzálnosti a berou v úvahu i statistickou náhodnost dat. (Dluhošová, 2006, s. 73)

V praxi se ve finanční analýze setkáme nejčastěji s horizontální a vertikální analýzou. Horizontální analýza zobrazuje meziroční změny v čase prostřednictvím indexů nebo diferen-

ce. Vertikální analýza srovnává konkrétní položku obvykle s jinou nejčastěji souhrnnou a smysluplnou položkou. V rozvaze za takové položky považujeme například celková aktiva, cizí zdroje, oběžný majetek a jiné. (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 11-13)

Jednou z neoblíbenějších částí finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Jedná se o desítky ukazatelů, které se vyznačují mnohdy jednoduchým a rychlým výpočtem, který podává konkrétní představu o jinak nezmapovaných finančních charakteristikách podniku. Na rozdíl od vertikální a horizontální analýzy, které sledují vývoj položky v čase, poměrové ukazatele dávají do poměru různé položky mezi sebou. V průběhu let bylo těchto ukazatelů vyvinuto obrovské množství, začaly se tedy rozřazovat do čtyř skupin podle jednotlivých oblastí, kterým se věnují. Sledujeme tedy:

- Ukazatele finanční stability a zadluženosti
- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity (Pavelková a Knápková, 2005, s. 27)

4.1 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele se zaměřují zejména na poměr vlastních a cizích zdrojů a jejich krytí. Zadluženost v tomto případě však nevnímáme jako ryze negativní prvek. Naopak, správně vyvážené cizí a vlastní zdroje mohou přispívat k dobré rentabilitě vlastního kapitálu. U těchto ukazatelů je dobré zaměřit se i na majetek, jež je pořizován na leasing, a v případě jeho existence provést mírnou korekci údajů, protože aktiva pořizovaná v rámci leasingu se neobjevují v rozvaze a proto mohou ukazatele vykazovat nereálné výsledky. (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 32; Pavelková a Knápková, 2005, s. 28)

Za nejběžnější ukazatele zde považujeme ukazatele:

- Celková zadluženost = $\text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva celkem}$
- Míry zadluženosti = $\text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$
- Úrokové krytí = $\text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$
- Doba splácení dluhů = $(\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}) / \text{Provozní cash flow}$
- Překapitalizování = $\text{Vlastní kapitál} / \text{Dlouhodobá aktiva}$

- Podkapitalizování = $(\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobý cizí kapitál}) / \text{Dlouhodobá aktiva}$ (Pavelková a Knápková, 2005, s. 30, *Finanční řízení v praxi*, 1998, s. 60 - 63)

4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost se zaměřuje na vložený kapitál. Pro výpočet se zpravidla využívá zisk ve formě zisku před úhradou úroků a daní (EBIT), zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT) a zisk zvýšený o zdaněné úroky. Různé druhy zisku jsou využívány zejména proto, že zisk očištěný o úroky má lepší vypovídací schopnost, protože se na něm neprojevuje cena, za kterou byl zdroj pořízen. Ukazatele, které patří mezi nejčastěji používané, jsou tyto:

- Rentabilita aktiv = $\text{EBIT} / \text{Aktiva}$
- Rentabilita vlastního kapitálu = $\text{EAT} / \text{Vlastní kapitál}$
- Rentabilita tržeb = $\text{Čistý zisk} / \text{Tržby}$
- Rentabilita nákladů = $\text{EAT} / \text{Celkové náklady}$ (Pavelková a Knápková, 2005, s. 23 - 25; Dluhošová, 2006, s. 77)

4.3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele zobrazují, jak podnik využívá svůj majetek. V rámci těchto ukazatelů můžeme rozlišovat ještě dva specifické typy – počet obrátů a doba obratu. Podniky obecně preferují vysoký obrát majetku, který znamená, že podnik umí efektivně a účinně využívat svůj kapitál pro vysokou rentabilitu a nepotřebuje tedy vysoké zdroje financování. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 47) Na druhou stranu doba obratu je zpravidla očekávána co nejnižší.

V rámci těchto ukazatelů jsou sledovány zejména tyto:

- Obrátka celkových aktiv = $\text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$
- Doba obratu aktiv = $(\text{Celková aktiva} * 360) / \text{Tržby}$
- Doba obratu zásob = $(\text{Průměrný stav zásob} * 360) / \text{Tržby}$
- Doba obratu pohledávek = $(\text{Průměrný stav pohledávek} * 360) / \text{Tržby}$

- Doba obratu závazků = $(\text{Krátkodobé závazky} * 360) / \text{Tržby}$ (Grünwald a Holečková, 2007, s. 47; Pavelková a Knápková, 2005, s. 33)

4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita neboli schopnost hradit své závazky je považována za jeden z nejdůležitějších ukazatelů. Jak už název napovídá, ukazatele řeší, co je nutné zaplatit a čím. Důležitým prvkem v těchto ukazatelích je samotná likvidnost použitých položek, to znamená rychlost, s jakou mohou být položky přeměněny na peníze. V tomto případě se například dlouhodobý majetek považuje za nejméně likvidní, na druhou stranu hotovost a běžné účty jsou nejlikvidnější. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 31) U likvidity hovoříme nejčastěji o těchto ukazatelích:

- Ukazatel celkové likvidity = $\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$
- Pohotová likvidita = $(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$
- Okamžitá likvidita = $\text{Pohotové platební prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$ (Dluhošová, 2006, s. 82)

4.5 Pracovní kapitál

Ačkoli pracovní kapitál patří spíše mezi rozdílové ukazatele, zpravidla se uvádí spolu s poměrovými ukazateli vzhledem k jeho souvislosti s likviditou. Pracovní kapitál značí, kolik oběžných aktiv má společnost k dispozici k chodu podniku. Jednodušeji řečeno, zda má společnost krátkodobá aktiva na pokrytí krátkodobých závazků. Aby bylo možné tento ukazatel srovnat s ostatními společnostmi, počítá se i míra pracovního kapitálu. Pozitivním výsledkem je, pokud hodnota přesahuje 1, v opačném případě se jedná o negativní výsledek.

- Čistý pracovní kapitál = $\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$
- Míra pracovního kapitálu = $\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$ (Marr, 2012, s. 67 - 68)

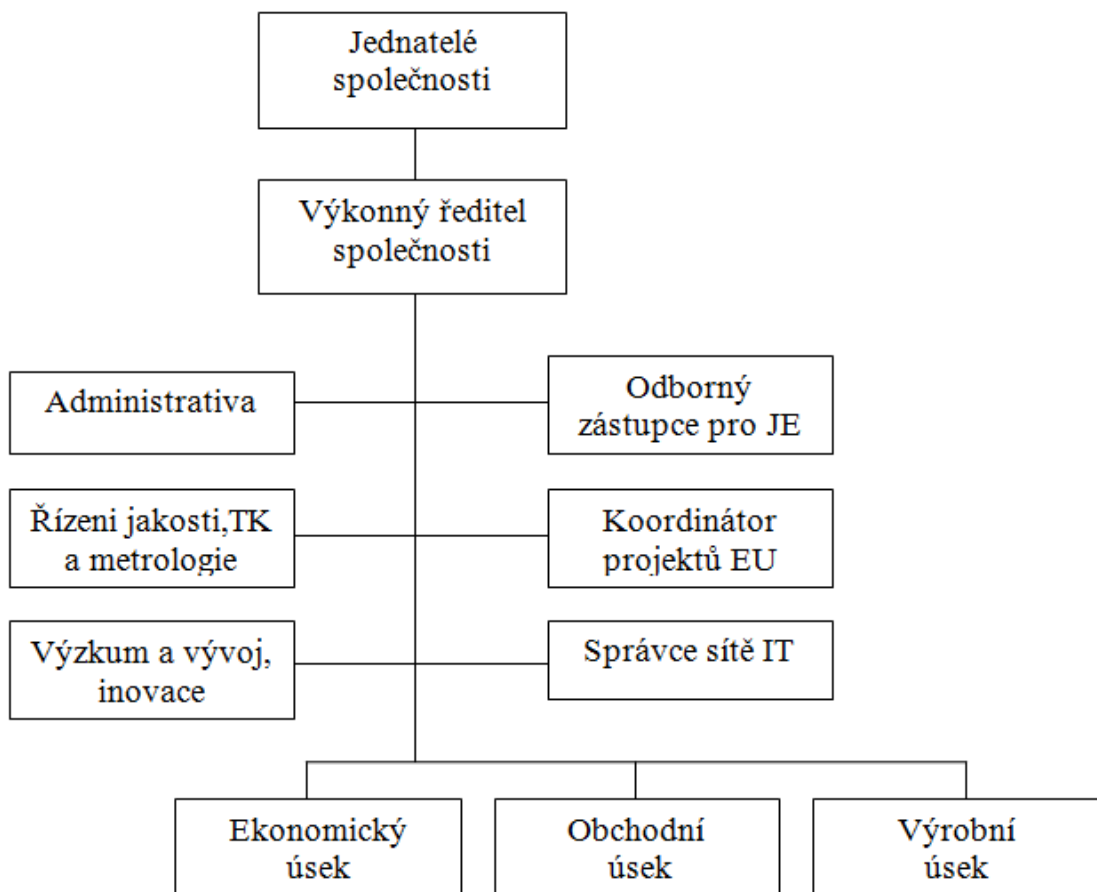
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní firma:	XYZ s.r.o.
Sídlo:	Jihomoravský kraj
Sídlo pobočky:	Moravskoslezský kraj
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	14. 08. 1995
Základní kapitál:	300 000,- Kč

Za společnost jedná a podepisuje jednatel, nad 500 tis. Kč podepisují za společnost dva jednatele společně.

5.1 Organizační schéma společnosti



Obr. 3 Struktura společnosti (Společnost XYZ s.r.o., 2014)

5.2 Stručná historie a charakteristika

Společnost se už od svého vzniku v r. 1995 zaměřuje zejména na vytváření povlaků metodou žárového stříkání. Roku 2002 se celá výroba přesunula z dosud pronajatých prostor do vlastní vybudované výrobní haly s nejnovějšími technologickými zařízeními, kde pokračuje s úspěšným rozvojem včetně vlastního výzkumu a vývoje. Od roku 2005 společnost provozuje pobočku v Ostravě, aby tak mohla být blíže svým zákazníkům, kteří pocházejí zejména z tohoto důležitého průmyslového regionu. Zároveň se také snaží neustále zlepšovat svou efektivitu a zkvalitnit celkovou úroveň spolupráce. Rok 2005 je významný i díky skutečnosti, že byl zaveden systém řízení jakosti ISO.

V současnosti společnost zaměstnává 15 zaměstnanců, dá se tedy klasifikovat jako malý podnik. Úspěch společnosti je založen zejména na rozvoji svých zaměstnanců, kdy klade důraz na jejich průběžné vzdělávání a motivaci. Dále se zaměřuje na systematickou obnovu a získávání nejmodernějších technologických zařízení, čímž si zajišťuje dominantní postavení například v segmentu jaderné energetiky.

Cílem společnosti je nabídnout svým odběratelům spolehlivé partnerství zejména prostřednictvím kvalitních služeb ve vysoké jakosti a dlouhodobou snahou o budování vzájemně výhodných obchodních vztahů.

5.3 Hlavní předmět podnikání

Společnost za svůj hlavní předmět podnikání stanovila činnosti specializující se na metodu žárového stříkání, které spočívají v aplikaci keramických, kovových a kovokeramických povlaků na funkční plochy strojních součástí. Tato aplikace povlaku má za účel zvýšit životnost a spolehlivost daných strojních součástí nebo zlepšit jejich užité vlastnosti.

Klasifikace tohoto předmětu podnikání podle CZ-NACE je tedy 25610: Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění.

Další ekonomické činnosti, kterým se společnost věnuje:

257: Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků

G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

49410: Silniční nákladní doprava

72: Výzkum a vývoj

7490: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n. (*Administrativní registr ekonomických subjektů*, ©2012)

Certifikáty a osvědčení

Společnost vlastní tyto certifikáty a osvědčení:

- Systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001: 2009
- Osvědčení ETSS „Kurz evropských specialistů žárových nástřiků“
- Osvědčení ETS „Kurz evropských praktiků pro žárové nástřiky ETS“
- EOTC - EUROPEAN THERMAL SPRAYING SPECIALIST
- EWF - EUROPEAN THERMAL SPRAYER in Flame, Arc, Plasma and HVOF process
- Osvědčení o způsobilosti dodavatele na „Žárové nástřiky dílů (opravy – renovace, novovýroba) kolejových vozidel, spadajících do oblasti Bezpečně relevantních aspektů“,
- Jako jediná v ČR společnost splňuje normy vyhlášky 309/05Sb. a 132/08Sb. a má uzavřenou smlouvu SIGMA ENERGO, s.r.o.
- „Osvedčenie o všeobecnej spôsobilosti – 3. Skupina“ pro Slovenské elektrárne (Společnost XYZ s.r.o., 2014)

6 INVESTIČNÍ ZÁMĚR SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

Společnost XYZ s.r.o. se rozhodla uskutečnit nový investiční záměr s přispěním dotací v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. Prvotním krokem je krátká specifikace tohoto projektu a jeho cílů. Následně bude společnost podrobena finanční analýze, která prokáže její ekonomickou stabilitu, a bude zpracována odvětvová analýza pro posouzení trhu a konkurence. V případě pozitivních výsledků lze považovat investiční záměr za uskutečnitelný a lze přistoupit k procesu žádání o dotace.

6.1 Charakteristika projektu

Investiční záměr, jinými slovy projekt, staví na aktuálních pozitivních výsledcích výzkumu a vývoje společnosti XYZ s.r.o. Již uskutečněný výzkum se zabýval zejména unikátní a pokrokovou povrchovou úpravou namáhaných strojních dílů, která se dá využít pro široké spektrum výrobků, zejména kolejových vozidel. Tento výzkum byl uskutečněn na základě poptávky dlouhodobého zákazníka.

Předmětem tohoto projektu je vybudovat novou výrobní kapacitu, kde bude využita vyzkoumaná technologie pro produkty, jež budou chráněny užitným vzorem. Jedná se zejména o drobné stavební úpravy, nákup vhodných zařízení a softwarů a jejich zapojení do výroby. Výsledkem by měl být kompletní uzavřený výrobní cyklus, který by zahrnoval nejen samotnou inovovanou technologii, ale také všechny předcházející a následující operace, které s touto technologií souvisí. Společnost tak bude schopna nabídnout komplexní služby s možností individuálních úprav i pro atypické výrobky. Společnost předpokládá, že tím získá výborný přehled o potřebách svých zákazníků a bude také schopna efektivní kontroly nad celým procesem, který tak bude vysoce kvalitní a bude přidávat vysokou hodnotu daným výrobkům.

Za kladné stánky tohoto projektu se tedy považuje vysoká hodnota, kterou daný opracovaný výrobek získá, a snížení veškerých materiálových a energetických nákladů, jež mají vliv i na životní prostředí.

6.2 Cíle projektu

Základním cílem projektu je zavedení nové výrobní kapacity pro využití výsledků vývoje a výzkumu společnosti. S tím souvisí i potřebné vzdělání a zaškolení zaměstnanců, zejména obsluhy nových zařízení.

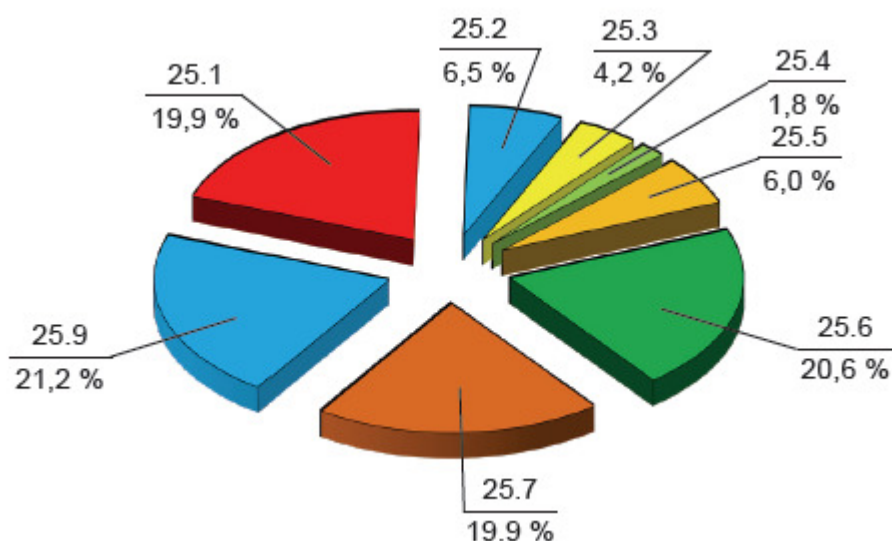
Předpokládanými výsledky jsou tedy tyto:

- fungující výrobní procesy pro aplikaci povlaku žárovým stříkáním
- zvýšení zisku a obrátu společnosti minimálně o 10 %
- snížení nezaměstnanosti v regionu – předpokládá se vytvoření až 6 pracovních míst v daném regionu

7 ODVĚTOVÁ ANALÝZA

Jako základ této analýzy bylo nutné provést jednoznačnou specifikaci daného předmětu investičního projektu. Jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, projekt se zabývá povrchovou úpravou namáhaných strojních dílů. Tato technologie se nazývá žárové stříkání a řadí se mezi jeden z druhů povrchových úprav. Podle klasifikace CZ-NACE rev 2. tato činnost spadá do zpracovatelského průmyslu oddílu 25 – Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a kovárenských výrobků, kromě strojů a zařízení. V rámci zpracovatelského průmyslu se oddíl 25 pravidelně umísťuje na sedmé pozici mezi ostatními oddíly.

Dále může být předmět projektu zařazen do skupiny 25.6 - Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění. Tato skupina patří mezi leadry daného oddílu se svým cca 20,6 % podílem na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb.



Obr. 4 Zastoupení jednotlivých oddílů (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012, 2013, s. 164)

Vývoj skupiny 25.6 je úzce vázán na vývoj strojírenského průmyslu, zejména automobilového a stavebnictví, protože se jedná o největší odběratele produkce této skupiny. V letech 2001 – 2007 zažila Česká republika rozmach těchto průmyslů, čímž posílil i obor Povrchové úpravy a zušlechťování kovů. Rok 2008 znamenal vrchol pro toto odvětví, protože následující rok 2009 se nesl ve znamení útlumu ve všech odvětvích průmyslu kvůli probíhající hospodářské krizi. Od roku 2010 však již sleduje mírný růst, který značí sílu tohoto oboru.

Tabulka č. 4 ukazuje tři největší leadry odvětví 25 a jejich tržby za poslední roky.

Tab. 4 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v odvětví (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012, 2013, s. 156)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
CZ-NACE 25.1	65 963 567	48 803 643	48 687 371	53 993 144	55 399 042
CZ-NACE 25.6	64 552 408	48 326 283	51 977 316	57 988 372	57 475 542
CZ-NACE 25.9	60 577 387	48 112 278	54 108 056	58 863 705	59 051 204
CZ-NACE 25	293 115 383	226 471 317	245 066 085	274 047 095	278 914 082

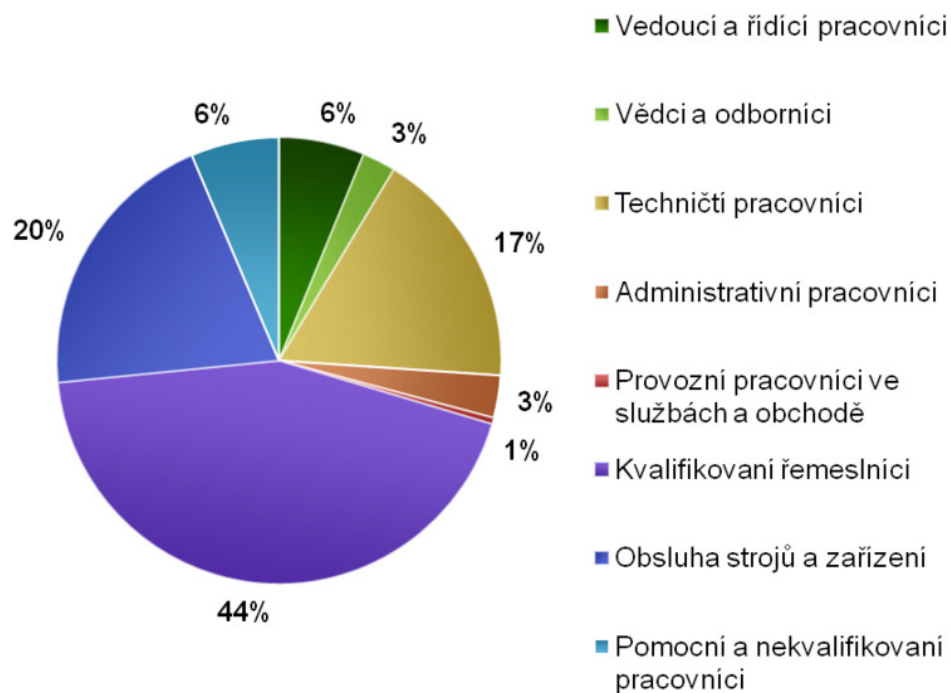
Jak již bylo zmíněno dříve, tržby dokazují, že skupina 25.6 zabývající se Povrchovou úpravou má silné postavení v tomto odvětví. Rok 2009 představuje znatelný útlum způsobený vlivem hospodářské krize, kdy hodnoty jak celkových tržeb, tak tržeb jednotlivých odvětví, poklesly oproti roku 2008. Následující roky 2010 až 2012 však vykazují pozvolný růst značící oživení daného trhu.

Tab. 5 Počet společností (European Commission, 2014)

GEO/TIME	2008	2009	2010	2011
EU-27	134 831	130 768	142 092	142 014
Czech republic	10 711	11 073	11 497	12 166

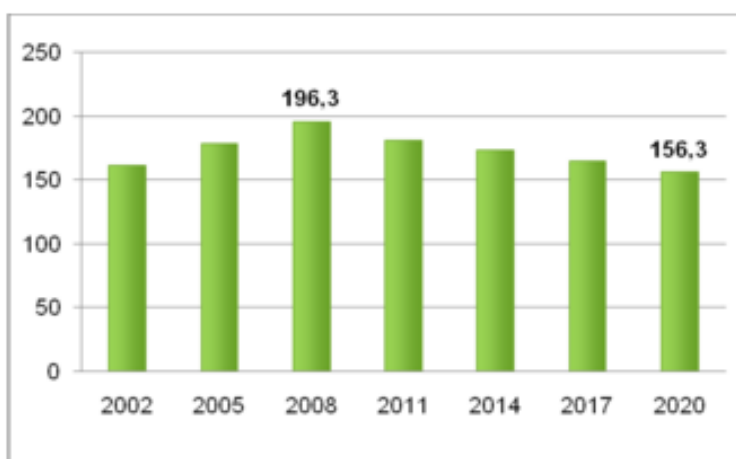
Tabulka č. 5 ukazuje množství společností zabývajících Povrchovou úpravou ve sledovaných letech. Analýzou daných údajů lze říci, že ačkoliv se hospodářská krize projevila na produkci v tomto odvětví, množství společností v tomto odvětví tím ovlivněno nebylo. Přírůstek mezi lety 2008 a 2009 je 362 firem, nárůst v dalším roce je 424 firem a rok 2012 zaznamenal 12 166 firem, což je o 669 firem více než v předcházejícím roce. Meziročně se tak jedná o průměrný růst o 4,1 %.

Následující graf popisuje profesní strukturu daného odvětví. Z grafu lze zjistit, že největší zastoupení (44 %) mají profese ze skupiny Obsluha strojů a zařízení, která je následována 20 % Kvalifikovaných řemeslníků. Zaměstnanost tohoto odvětví se podílí 3,1 % na celkové zaměstnanosti v České republice.



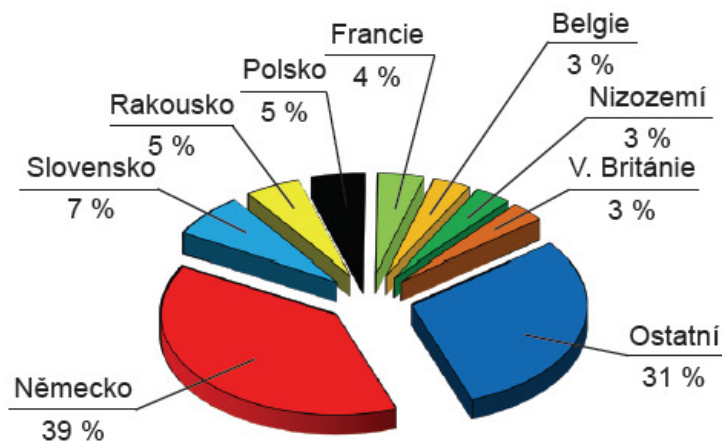
Obr. 5 Profesní struktura (*Budoucnost profesí*, ©2014)

Zaměstnanost v tomto oboru bude mít dle tabulky č. 6, která se snaží daný vývoj předpovědět, nejspíše klesající charakter. Je to způsobeno zejména nízkou mzdou oproti jiným oborům, která tak nepřiláká dostatek studentů do potřebných učebních oborů, jež již tak zažívají nedostatek uchazečů. Dalším důvodem je neustále zvyšující se stupeň mechanizace, který nahrazuje lidskou pracovní sílu.

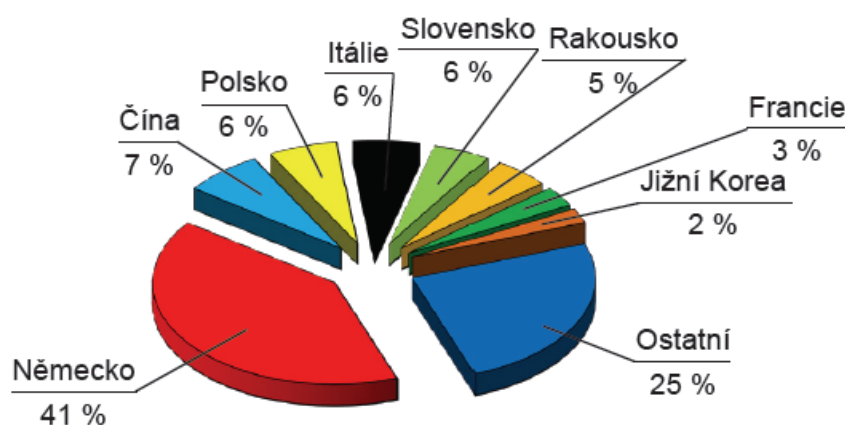


Obr. 6 Předpověď vývoje zaměstnanosti v tisících
(*Budoucnost profesí*, ©2014)

V rámci vývozu a dovozu se potvrzuje závislost Povrchových úprav na odvětví stavebnictví a automobilového průmyslu. Největší zastoupení v zahraničním obchodu totiž připadá na vysoce průmyslově vyspělé Německo, které s 39 % pro vývoz a 41 % pro dovoz, dominovalo roku 2012. Toto silné postavení Německa se v průběhu let prakticky nemění. O další pozice se dělí Slovensko, Rakousko, Polsko, Nizozemí, Francie, V. Británie a Belgie, které se pohybují od 3 až do 7 %.



Obr. 7 Vývozní teritoria – 2012 (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012, 2013, s. 161)



Obr. 8 Dovozní teritoria - 2012 (Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012, 2013, s. 161)

Tabulka č. 6 sleduje vývoj hodnoty produkce Povrchových úprav a zušlechťování kovů v zemích Evropské unie. Vývoj dat ukazuje téměř 30 % pokles hodnoty produkce v roce 2009 pro Českou republiku. Rok 2010 již značí 13 % růst oproti předchozímu roku a produkce roku 2011 vzrostla o cca 14 % oproti roku 2009. V tomto roce se také hodnota produkce postupně blíží vrcholu z roku 2008 v České republice. Srovnáme-li celkovou hodnotu produkce Evropské unie, rok 2011 vykazuje o 7 % nižší hodnotu než rok 2008. Z jeho vývoje lze však vyčíst postupný růst, jenž vykazuje i Česká republika a který může být očekáván i v dalších letech. Za pozitivní se dá považovat i vývoj Německa, které má velký vliv na vývoj odvětví v České republice.

Tab. 6 Hodnota produkce – Povrchové úpravy (EuropeanCommission, 2014)

GEO/TIME (tis. €)	2008	2009	2010	2011
European Union (27 countries)	112 152,08	80 116,4	91 884,46	104 679,8
Czech Republic	2 649,7	1 874,9	2 126,1	2 419,6
Germany	24 632,0	18 040,7	22 329,6	24 917,3
France	14 845,8	11 350,3	12 475,9	14 348,7
Poland	3 720,5	2 609,9	3 363,8	4 185,7
Netherlands	3 731,7	3 246,3	3 215,6	3 821,0
Slovakia	522,9	334,7	710,8	804,2
United Kingdom	10 769,3	8 784,0	9 250,2	10 555,4

7.1 Vymezení konkurence

Vzhledem k tomu, že se jedná o přímý produkt výzkumu a vývoje sledované společnosti, daný produkt nemá přímo srovnatelnou konkurenci v tomto odvětví, pouze zde existují technologie založené na podobných technologických principech a postupech, které mají svá omezení.

Tato technologie se dá využít zejména v oboru strojírenství, přičemž za největší příležitost jsou považovány opravy náprav kolejových zařízení pro České Dráhy.

7.1.1 Česká republika

Protože technologie žárového stříkání, kterou se tento projekt zabývá, je velice specifická a odborná, nelze se zaměřit pouze na regionální konkurenty, ale je nutné provést průzkum trhu v národním i nadnárodním měřítku. Prvotním krokem této studie je tedy nalezení konkurence v České republice a následně srovnání vzájemného postavení.

Dalším krokem byl průzkum portfolií výrobků a služeb firem v České republice. Byly nalezeny například tyto firmy, které jsou zaměřeny na aplikaci povlaků na strojní díly:

S.A.F. Praha spol. s r.o. - Praha 9,

Metal Protection - Studénka

Colorspol s.r.o. -Ostrava – Koblov

VÁGNER COLOR, s.r.o. - Srch

TopServis Hořice s.r.o. - Dobrá voda

Kovocité a.s. - Bílovice

S.A.M. – Brno

EST + a.s. - Ledec nad Sázavou

Z provedeného průzkumu bylo zjištěno, že žádná ze zkoumaných firem v České republice nemá jako hlavní předmět podnikání služby týkající se povrchových úprav prostřednictvím žárového stříkání. Každá firma, která tuto službu nabízela, ji měla zařazenou pouze jako jednu z vedlejších služeb vedle dalších oprav a povrchových úprav, proto v tomto odvětví nedominuje žádná společnost a trh se skládá zejména z velkého množství menších až středních konkurenčních firem. Žádná z těchto firem také nevykázala výzkum a vývoj v této oblasti.

Po podrobnějším průzkumu nabízených služeb lze také říci, že každá z firem, která se zabývá žárovým stříkáním, má některá z těchto omezení:

- jsou schopni renovovat/upravit pouze předměty malých rozměrů
- jejich technologie nemůže být použita na některé materiály (např. sklokeramika)
- zpracování je vysoce časově náročné
- jedná se o zastaralé metody nástřiku

7.1.2 Evropský trh

Vzhledem k tomu, že sledovaná společnost má odběratelsko-dodavatelské vztahy s mnoha firmami v různých zemích Evropské unie, je jejím úmyslem proniknout s touto technologií také na evropský trh a zajistit si zde pevnou pozici.

Při průzkumu zahraničních firem byly nalezeny zejména tyto:

Francie

ADVANCED COATING S.A.- Liège (Sclessin)

UK

AdvancedCoatingInitiative Ltd - Aberdeen

EMS - Berkshire

Švýcarsko

TeroLabSurface Group SA - Lausanne

SulzerMetco - Winterthur

Německo

GTS – Unterschleissheim

TeroLabSurfaceGmbH – Lagenfeld

CarstenCremer – Lüdenscheid

Slovensko

METALOPUR - Malinovo

KOVMET - Košice

Steel Color – Veľké Zálužie

Při průzkumu bylo zjištěno, že ačkoliv mnohé z výše zmíněných firem se dají považovat za silné a vyspělé společnosti, žádná z těchto firem nemá v České republice pobočku a podle zjištěných informací ji ani v blízké době neplánuje.

Jak již bylo řečeno dříve, sledovaná společnost již má odběratelsko-dodavatelské vztahy s významnými evropskými společnostmi. Protože je tato technologie neustále inovována a využívána ve značně větším měřítku v západních zemích například v energetice, z ekonomického pohledu se tyto společnosti dají považovat za velice silné konkurenty. Na druhou stranu mnohé z těchto společností jsou navzájem provázané a spolupracují spolu na různých projektech, což se týká i společnosti XYZ s.r.o. Díky vysoké technologické úrovni má již zajištěnou spolupráci se zástupci německých a holandských firem a tím i zajištěnou jistou pozici na tomto trhu.

7.1.3 Potenciální odběratelé

Předchozí projekt společnosti XYZ s.r.o. s názvem „Nápravy kolejových vozidel s aplikovaným žárovým nástřikem“ byl zaměřen na vývoj a výzkum technologie žárového stříkání a byl financován čistě z vlastních prostředků společnosti. Projekt byl zahájen na podnět zákazníka, Dopravního podniku města Brna, který řešil problém s výměnou pojezdnych kol. Společnost XYZ s.r.o. nejprve posoudila uplatnitelnost tohoto projektu (která se ukázala být více než dostačující) a následně zahájila výzkum a vývoj pro vyřešení tohoto problému. V průběhu projektu se testování účastnilo Generální ředitelství Českých drah, a.s. a Výzkumný Ústav Železniční, a.s. Výsledek výzkumu a vývoje předčil očekávání, protože přinesl nové typy povlaku s unikátními vlastnostmi.

Současný projekt si klade za cíl vytvořit výrobní kapacity pro tento výzkum a vývoj. Vzhledem k tomu, že se jedná o přímou reakci na potřebu zákazníka a společnost již oslovila další potenciální odběratele, kteří projeví zájem a podepsali smlouvy o smlouvě budoucí, dá se říci, že zde existuje dostatečná poptávka pro uplatnění výrobků na trhu.

7.2 Závěr odvětvové analýzy

V rámci České republiky nabízí sledovaná společnost produkt a služby, které nemají žádnou výraznou konkurenci na zdejšímu trhu zejména díky unikátní technologii, s kterou přichází. Dle sledovaných dat zdejší trh Povrchových úprav a zušlechťování kovů vykazuje pozvolný růst. Díky tomu, že se společnost věnuje dlouhodobému výzkumu a vývoji této technologie, nabízí jedinečné služby v tomto odvětví a může se tak stát dominantním leadrem v tomto odvětví.

Na evropském trhu žárového stříkání se vyskytuje větší množství ekonomicky a technologicky silných společností. Tento trh průběžně také zaznamenává pozvolný růst produkce. Proniknutí na evropský trh se dá považovat za splnitelné díky mezinárodní spolupráci, kterou se tento trh vyznačuje a které se sledovaná společnost účastní.

8 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza prozkoumá ekonomickou situaci společnosti za období 2010 – 2012 prostřednictvím vertikální a horizontální analýzy a vybraných poměrových ukazatelů.

8.1 Vertikální analýza

Tab. 7 Vertikální analýza rozvahy společnosti XYZ s.r.o. za období 2010 – 2012 (Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
AKTIVA	24 560	100%	22 482	100%	23 611	100%
Dlouhodobý majetek	12 446	51%	11 408	51%	11 043	47%
Dlouhodobý majetek nehmotný	0	0%	0	0%	78	1%
Dlouhodobý majetek hmotný	12 446	100%	11 408	100%	10 965	99%
Dlouhodobý majetek finanční	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	12 041	49%	10 943	49%	12 442	53%
Zásoby	176	1%	115	1%	357	3%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé pohledávky	5 098	42%	7 529	69%	7 891	63%
Finanční majetek	6 767	56%	3 299	30%	4 194	34%
Ostatní aktiva	73	0%	131	1%	126	1%
Pasiva	24 560	100%	22 482	100%	23 611	100%
Vlastní kapitál	13 943	57%	13 683	61%	16 215	69%
Základní kapitál	300	2%	300	2%	300	2%
Kapitálové fondy		0%	0	0%	0	0%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	63	0%	63	0%	63	0%
Výsledek hospodaření z běžného období	2 646	19%	491	4%	2 532	16%
Výsledek hospodaření z minulých let	10 934	78%	12 829	94%	13 320	82%
Cizí zdroje	10 615	43%	8 799	39%	7 396	31%
Rezervy	1 300	12%	1 400	16%	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	4 924	46%	4 837	55%	5 729	77%
Bankovní úvěry a výpomoci	4 391	41%	2 562	29%	1 667	23%

Jak je možné z tabulky č. 7 pozorovat, v průběhu sledovaného období má společnost XYZ s.r.o. téměř rovnoměrně rozdělená aktiva do dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Vzhledem k tomu, že se jedná zejména o výrobní společnost, nejvýznamnější položkou v dlouhodobém majetku je dlouhodobý majetek hmotný. V roce 2012 vzniká nepatrné procento dlouhodobého majetku nehmotného majetku, které je spojeno s pořízením softwaru. Oběžná aktiva společnosti jsou tvořena zejména krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. V průběhu let sledujeme zvýšení pohledávek z 34 % na 63 % a snížení finančního majetku z 56 % na 34 %. Dále společnost vlastní zásoby, které se pohybují mezi 1 – 3 %, a jsou tvořeny zejména materiálem. Strana pasiv nám ukazuje zejména strukturu financování společnosti, která se průběžně mění. V roce 2010 společnost vykazuje 57 % vlastních zdrojů, kdy největší položkou je výsledek hospodaření z minulých let, a 43 % cizích zdrojů zastoupených zejména bankovními úvěry a krátkodobými závazky. Rok 2012 vykazuje nárůst na 69 % vlastních zdrojů a 31 % cizích zdrojů z celkových pasiv. Jak již bylo řečeno, ve vlastním kapitálu nejvyšších hodnot dosahuje výsledek hospodaření z minulých let. Společnost také vlastní konstantních 300 tisíc Kč v základním kapitálu a 63 tisíc Kč v zákonném rezervním fondu. Z rozložení cizích zdrojů se dá říci, že v průběhu let se společnosti daří splácet své bankovní úvěry, na druhou stranu více využívá krátkodobých závazků z obchodních vztahů pro své financování. V letech 2010 a 2011 společnost tvořila i položku rezervy, což bylo nejspíše vhodným rozhodnutím, protože v roce 2012 se rezervy již v pasivech neobjevují a byly tedy využity k nějakému účelu.

Tab. 8 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ s.r.o. za období 2010 – 2012 (Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010		2011		2012	
Tržby za prodej zboží	606	2%	651	2%	677	2%
Výkony	29 406	95%	31 330	98%	28 910	98%
Tržby za prodej vlastních výrobků	29 406	95%	31 330	98%	28 910	98%
Změna stavu zásob	0	0%	0	0%	0	0%
Aktivace	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	968	3%	115	0%	43	0%
Výnosy	30 980	100%	32 096	100%	29 630	100%

Náklady na prodané zboží	532	2%	611	2%	539	2%
Výkonová spotřeba	15 942	59%	20 996	66%	17 364	61%
Nákladové úroky	277	1%	242	1%	129	0%
Odpisy DHM a DNM	1 228	5%	1 477	5%	1 462	5%
Osobní náklady	8 013	30%	8 176	26%	8 273	29%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1	0%	0	0%	0	0%
Ostatní náklady	918	3%	387	1%	497	2%
Náklady	26 911	100%	31 889	100%	28 264	100%

Další částí analýzy je rozbor vybraných položek výkazu zisku a ztrát. Výnosy společnosti XYZ s.r.o. jsou z 95 % tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků, což potvrzuje, že se společnost zabývá zejména vlastní výrobou. Dále výnosy obsahují tržby za prodej zboží (2 %) a ostatní výnosy (0 – 3 %). Druh výnosů samozřejmě souvisí i s náklady, proto není překvapením, že jednou z největších položek nákladů je výkonová spotřeba pohybující se mezi 59 až 61 % následovaná osobními náklady, které reprezentují zejména mzdy pracovníků. Společnost také pravidelně odepisuje svůj dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek a vykazuje i nepatrné ostatní náklady a výnosy.

8.2 Horizontální analýza

Tab. 9 Horizontální analýza rozvahy společnosti XYZ s.r.o. (Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2011/ 2010	2012	2012/ 2011	2012/ 2010
AKTIVA	24 560	22 482	-8%	23 611	5%	-4%
Dlouhodobý majetek	12 446	11 408	-8%	11 043	-3%	-11%
Dlouhodobý majetek nehmotný	0	0	0%	78	0%	0%
Dlouhodobý majetek hmotný	12 446	11 408	-8%	10 965	-4%	-12%
Dlouhodobý majetek finanční	0	0	0%	0	0%	0%
Oběžná aktiva	12 041	10 943	-9%	12 442	14%	3%
Zásoby	176	115	-35%	357	210%	103%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0%	0	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	5 098	7 529	48%	7 891	5%	55%
Finanční majetek	6 767	3 299	-51%	4 194	27%	-38%
Ostatní aktiva	73	131	79%	126	-4%	73%

Pasiva	24 560	22 482	-8%	23 611	5%	-4%
Vlastní kapitál	13 943	13 683	-2%	16 215	19%	16%
Základní kapitál	300	300	0%	300	0%	0%
Kapitálové fondy	0	0	0%	0	0%	0%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	63	63	0%	63	0%	0%
Výsledek hospodaření z běžného období	2 646	491	-81%	2 532	416%	-4%
Výsledek hospodaření z minulých let	10 934	12 829	17%	13 320	4%	22%
Cizí zdroje	10 615	8 799	-17%	7 396	-16%	-30%
Rezervy	1 300	1 400	8%	0	-100%	-100%
Dlouhodobé závazky	0	0	0%	0	0%	0%
Krátkodobé závazky	4 924	4 837	-2%	5 729	18%	16%
Bankovní úvěry a výpomoci	4 391	2 562	-42%	1 667	-35%	-62%

Ve sledovaném období pozorujeme snížení bilanční sumy o 4 %, což je zapříčiněno zejména rokem 2011, jenž přinesl 8 % snížení, které bylo zčásti vyrovnáno následujícím rokem. Na straně aktiv je to dáno zejména snížením finančního majetku krátkodobého celkově o 38% a snížením hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. Na straně pasiv je tento pokles reprezentován zejména 62 % poklesem u bankovních úvěrů a využitím rezerv. Při pohledu na další důležité položky rozvahy musíme uvést také změny u výsledku hospodaření z minulých let, kdy se jedná o celkový růst o 22 %. Významnou položkou jsou také krátkodobé závazky, které zaznamenávají celkový růst o 16 %. Vysoké hodnoty nalzáme i u položky zásoby, celkově 103 % za sledované období. Tuto položku je však důležité hodnotit i vzhledem k jejímu objemu a zastoupení v celkových aktivech. Dá se tedy říci, že její změna je i přes vysoké hodnoty celkem nevýznamná.

Tab. 10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ s.r.o. (Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	2011/ 2010	2012	2012/ 2011	2012/ 2010
Tržby za prodej zboží	606	651	7%	677	4%	12%
Výkony	29 406	31 330	7%	28 910	-8%	-2%
Tržby za prodej vlastních výrobků	29 406	31 330	7%	28 910	-8%	-2%
Změna stavu zásob	0	0	0%	0	0%	0%
Aktivace	0	0	0%	0	0%	0%
Ostatní výnosy	968	115	-88%	43	-63%	-96%
Výnosy	30 980	32 096	4%	29 630	-8%	-4%
Náklady na prodané zboží	532	611	15%	539	-12%	1%
Výkonová spotřeba	15 942	20 996	32%	17 364	-17%	9%
Nákladové úroky	277	242	-13%	129	-47%	-53%
Odpisy DHM a DNM	1 228	1 477	20%	1 462	-1%	19%
Osobní náklady	8 013	8 176	2%	8 273	1%	3%
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	1	0	-100%	0	0%	-100%
Ostatní náklady	918	387	-58%	497	28%	-46%
Náklady	26 911	31 889	18%	28 264	-11%	5%

V tabulce vybraných položek výkazu zisku a ztrát pozorujeme celkový pokles výnosů o 4 % a celkový růst nákladů o 5 %. Tento pokles se projevil i ve výsledku hospodaření tohoto roku, který můžeme sledovat v předchozích tabulkách zobrazujících rozvahu společnosti. Pokles výnosů byl způsoben zejména tržbami za prodej vlastních výrobků, kdy společnost v roce 2011 pocítila významné snížení počtu zakázek. Ostatní položky, například ostatní výnosy a tržby za prodej zboží, jsou vzhledem k objemu pro tento výsledek celkem nevýznamné. Růst nákladů byl zapříčiněn zejména růstem výkonové spotřeby v roce 2011, který byl nejspíše důsledkem růstu cen materiálu a energie. Následující rok výkonová spotřeba sice poklesla, ale to zejména kvůli nižšímu počtu zakázek a tedy i spotřebě materiálu a energie. Mezi náklady dále sledujeme vzrůstající tendenci u osobních nákladů a pokles nákladových úroků, který tak potvrzuje, že společnost splácí své bankovní úvěry a snižuje jejich počet.

8.3 Poměrové ukazatele

8.3.1 Ukazatele zadluženosti

Tab. 11 Ukazatele zadluženosti za období 2010 – 2012 (Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012
Celková zadluženost	43%	39%	31%
Míra zadluženosti	76%	64%	46%
Úrokové krytí	11,86	2,03	22,60
Překapitalizování	1,12	1,12	1,2
Podkapitalizování	1,12	1,12	1,2

Ve všech třech sledovaných obdobích spadá celková zadluženost pod 50 %, což znamená, že společnost v posledních letech preferuje vlastní zdroje nad cizími zdroji pro financování. Toto rozhodnutí je sice méně rizikové, ale vlastní kapitál je obecně dražší než kapitál cizí. Výsledek celkové zadluženosti potvrzuje i míra zadluženosti. Hodnoty pod 100 % značí využívání vlastních zdrojů. Jak bylo zjištěno v horizontální a vertikální analýze, společnost splácí své bankovní úvěry a dále je nenavýšuje. Pro tuto analýzu byl vybrán i ukazatel úrokového krytí vzhledem k existujícím bankovním úvěrům společnosti. Tento ukazatel značí, kolikrát mohou být náklady cizího kapitálu uhrazeny ziskem. Obecně je doporučováno, aby zisk pokrýval úroky minimálně třikrát. Společnost XYZ s.r.o. doporučenou hodnotu tedy dostatečně splňuje v letech 2010 a 2012. Rok 2011 byl významným nízkým výsledkem hospodaření kvůli nízkým tržbám, což se projevuje i na tomto ukazateli.

V případě společnosti XYZ s.r.o. se jedná o překapitalizovanou společnost, protože její ukazatel převyšuje hodnotu 1. Z toho vyplývá, že společnost preferuje stabilitu před výnosem a používá dlouhodobé zdroje financování i na krátkodobé aktivity. Ukazatel podkapitalizování uvádí stejné hodnoty jako ukazatel překapitalizování díky neexistenci dlouhodobých cizích zdrojů u společnosti XYZ s.r.o.

8.3.2 Ukazatele rentability

*Tab. 12 Ukazatele rentability za období 2010 – 2012
(Vlastní zpracování)*

Ukazatele rentability	2010	2011	2012
Rentabilita aktiv	13%	2%	12%
Rentabilita vlastního kapitálu	19%	4%	16%
Rentabilita tržeb	9%	2%	9%
Rentabilita nákladů	10%	2%	9%

Rentabilita hodnotí výnosnost vložených prostředků. Vzhledem k tomu, že se výpočty odvozují od zisku, rok 2011 bude vykazovat nižší hodnoty kvůli nízkým tržbám, jež jsme sledovali již v rozvaze a výkazu zisku a ztrát.

První sledovaný ukazatel značí, že se společnosti daří generovat zisk z dostupných aktiv bez ohledu na jejich zdroj. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel jsou minimálně 8 %, což společnost v letech 2010 i 2012 dosahuje. Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel důležitý zejména pro vlastníky a investory společnosti. V případě společnosti XYZ s.r.o. tento ukazatel dostatečně převyšuje doporučené hodnoty, je zde však naznačena klesající tendence, což se odvíjí od nižšího zisku tohoto období. Hodnoty vhodné pro rentabilitu tržeb se odvíjí od hodnot odvětví. Společnost u toho ukazatele dosahuje 9 % v letech 2010 a 2012. Rok 2011 je významný poklesem tržeb a tedy ovlivňuje i tento ukazatel. Rentabilita nákladů značí, kolik korun zisku přinesla koruna investovaného nákladu. Podnik by se měl průběžně snažit o snižování nákladů, a tím dosáhnout rostoucí tendenci tohoto ukazatele, což se společnosti zatím nedaří.

8.3.3 Ukazatele likvidity

*Tab. 13 Ukazatele likvidity za období 2010
– 2012 (Vlastní zpracování)*

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012
Celková likvidita	2,45	2,26	2,17
Pohotová likvidita	2,41	2,24	2,11
Okamžitá likvidita	1,37	0,68	0,73

Celková a pohotová likvidita společnosti XYZ s.r.o. mají velice podobné výsledky. Důvodem je nízký objem zásob, který podle předchozí vertikální analýzy je maximálně 3 %, takže nemá zásadní vliv na výpočet celkové a pohotové likvidity. V rámci celkové likvidity podnik bez problému splňuje doporučené limity, což znamená, že podnik je schopen splatit své krátkodobé závazky v případě, že by zpeněžil svá oběžná aktiva. Okamžitá likvidita by se měla nacházet mezi 0,2 až 0,5. K těmto hodnotám se podnik přiblížil pouze v roce 2011, podnik tedy vlastní přebytečné množství finančních prostředků na bankovním účtu.

8.3.4 Ukazatel aktivity

Tab. 14 Ukazatele aktivity za období 2010 – 2012

(Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	1,2	1,4	1,3
Doba obratu aktiv	294,6	253,1	287,3
Doba obratu pohledávek	61,2	84,8	96,0
Doba obratu závazků	59,1	54,4	69,7

U ukazatele obratu celkových aktiv je doporučená hodnota rovna 1. Podnik tento ukazatel splňuje v celém sledovaném období, a tedy efektivně využívá svá aktiva. Pro obrat pohledávek se za standardní považuje 48 dní, společnost tuto dobu přesahuje. Důležité je i srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Z tabulky lze vyčíst, že společnost své závazky plní dříve než jí odběratelé plní pohledávky. Znamená to tedy, že společnost úvěruje své odběratele.

8.3.5 Pracovní kapitál

Tab. 15 Pracovní kapitál za období 2010 – 2012 (Vlastní zpracování)

Pracovní kapitál	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál	7 117	6 106	6 713
Míra ČPK	2,45	2,26	2,17

Ukazatel pracovního kapitálu vykazuje pozitivní výsledky. Doporučená hodnota míry čistého pracovního kapitálu je rovna nebo větší 1. Podnik se v letech 2010 – 2012 pohybuje

v rozmezí od 2,17 do 2,45, čímž dokazuje, že má dostatek oběžných prostředků na chod podniku.

8.4 Závěr finanční analýzy

Shrnutím jednotlivých dílčích analýz a poměrových ukazatelů lze dojít k závěru, že společnost XYZ s.r.o. je zdravou prosperující společností. Z pohledu struktury financování společnost volí méně rizikovou cestu – využívá zejména vlastní zdroje, které ač jsou méně rizikové, tak přinášejí vyšší náklady. Vložený kapitál je také dostatečně rentabilní. Dále společnost vlastní dostatečný finanční majetek pro včasnou úhradu svých závazků.

Pro financování svého projektu se společnosti nabízí několikero možností, např. bankovní úvěr, leasing nebo dotace. Pro investování daného investičního záměru se za nejvhodnější možnost dá považovat právě dotace. Proces získání dotace je sice nesmírně složitý a časově náročný s těžko odhadnutelným výsledkem, ale při správném průběhu tak společnost může získat velice vysokou míru dotační podpory.

9 ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU A JEHO RIZIK

9.1 Ověření splnění podmínek programu 4.1.

Ještě před tím, než bude stanoveno časové, finanční a personální zajištění projektu a než bude zpracována žádost o dotaci spolu s dalšími kroky, je nutné ověřit, zda společnost splňuje požadavky a podmínky pro vybraný dotační program, v rámci kterého hodlá svoji žádost uplatnit.

Nejprve je nutné určit, o jaký podnik se jedná. Program Inovace a jeho oblast podpory 4.1. jsou směřovány zejména pro sektor Malých a středních podniků (MSP). MSP je definován jako podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jehož bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 43 mil. EUR. Tuto definici i první podmínku tedy společnost XYZ s.r.o. beze zbytku splňuje. V současnosti totiž zaměstnává 15 zaměstnanců a její bilanční suma posledního zaznamenaného období, které předchází žádosti o dotaci, byla 24 mil. Kč. Díky tomuto zařazení podniku má společnost XYZ s.r.o. v rámci programu Inovace nárok na podporu ve výši 50 %.

Druhou podmínkou je, že společnost musí být registrována jako poplatník daně z příjmu na finančním úřadě po dvě daňová období a zároveň nesmí mít nedoplatky vůči vybraným institucím jako je Finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, Pozemkový fond aj. Tyto informace jsou snadno zjistitelné pomocí registru plátců DPH. Společnost splnění této podmínky doložila čestným prohlášením.

Třetí podmínkou je oprávnění k podnikání, které je nutné pro daný projekt, jenž musí být realizován na území České republiky mimo hlavní město Prahu. Plánovaný projekt se má uskutečnit v provozovně společnosti v Jihomoravském kraji a jeho realizace spadá do jednoho z hlavních předmětů činnosti společnosti, které mohou být doloženy Výpisem z obchodního rejstříku.

Ke dni podání žádosti také společnost nebyla v úpadku, exekuci, likvidaci ani konkursu. Poslední podmínka stanoví, že žadatelem nesmí být akciová společnost s akciemi na majitele. Společnost XYZ má formu společnosti s ručením omezeným, takže splňuje i tuto podmínku.

Z uvedeného vyplývá, že společnost splňuje veškeré podmínky a požadavky stanovené vybraným dotačním programem a může tedy zahájit proces žádání o dotaci z fondů Evropské unie.

9.2 Personální zajištění projektu

Společnost XYZ s.r.o. se již na samém začátku svého investičního záměru rozhodla využít služeb společnosti K-Profi, spol. s r.o., která se zabývá dotačním poradenstvím a která bude provádět veškerou administraci potřebnou pro průběh daného projektu v OPPI. Společnost XYZ s.r.o. předpokládá, že využití těchto profesionálních služeb přispěje ke kladnému vyhodnocení žádosti o dotaci. Odborné vedení projektu bude navíc minimalizovat výskyt a případné dopady rizik projektu, která se mohou objevit.

V rámci této spolupráce společnost K-Profi, spol. s r.o. zajišťuje:

1. Žádost o dotaci
 - zpracování žádosti o dotaci do vybraného dotačního programu včetně všech povinných příloh a její následné podání agentuře CzechInvest
2. Příprava projektu
 - sestavení podnikatelského záměru
 - předprojektová příprava společnosti
3. Analýza
 - posouzení zdraví společnosti a finanční realizovatelnosti projektu
 - výběr vhodného dotačního titulu
4. Spolupráce při realizaci projektu
 - příprava a realizace výběrových řízení
 - posouzení uplatnitelnosti nákladů
 - zpracování a podání monitorovacích zpráv
 - sestavení žádosti o platbu za jednotlivé etapy

9.2.1 Projektový tým

Schůzky projektového týmu probíhají nejméně jednou měsíčně v provozovně společnosti XYZ s.r.o. Dle fáze, ve které se projekt nachází, může být tento interval kratší (například v případě výběrového řízení) nebo delší (monitorovací zprávy a žádost o platbu). Každý člen týmu má v rámci projektu stanovené povinnosti, jejichž plnění je průběžně konzultováno na společných jednáních. Méně důležité informace a úkoly jsou řešeny jednotlivě osobně, telefonicky nebo emailem.

Člen projektového týmu 01

Jméno a příjmení: Veronika Janků
Funkce v rámci projektu: Člen projektového týmu
Funkce v rámci organizace: Studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Zapojení člena při přípravě projektu:

- Spolupráce při zpracování projektové žádosti o dotaci
- Konzultace projektu s Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- Příprava finančních výkazů a příloh k žádosti o dotaci
- Zpracování odvětvové analýzy

Zapojení člena při realizaci projektu:

- Dohled nad průběhem realizace projektu
- Příprava harmonogramu realizace projektu a dohled nad plněním
- Organizace výběrového řízení, příprava dokumentů, dohled nad průběhem VŘ
- Komunikace s Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest
- Zajištění publicity projektu
- Zpracování Žádosti o platbu

Zapojení člena při udržitelnosti projektu:

- Spolupráce při průběžných a závěrečných kontrolách
- Zpracování monitorovacích zpráv

Popis zkušeností s relevantními projekty:

- spolupráce na projektech v rámci Operačního programu podnikání a inovace: Rozvoj, Inovace, Školicí střediska

Člen projektového týmu 02

Jméno a příjmení:	Ing. Jan Hampl
Funkce v rámci projektu:	Člen projektového týmu
Název organizace:	K-Profi, spol. s r. o.
Funkce v rámci organizace:	Projektový manažer

Zapojení člena při přípravě projektu:

- příprava projektové žádosti o dotaci
- komunikace s vedením společnosti
- administrativní vedení projektu

Zapojení člena při realizaci projektu

- spolupráce při realizaci projektu

Zapojení člena při udržitelnosti projektu:

- dohled

Popis zkušeností s relevantními projekty:

- účast na projektech v rámci Operačního programu podnikání a inovace, Regionálního operačního programu, Operační program životní prostředí, Program rozvoje venkova, ROP, Program Alfa

Člen projektového týmu 03

Jméno a příjmení:	Ing. Martin Janča, Ph.D.
Funkce v rámci projektu:	Vedoucí projektového týmu
Název organizace:	K-Profi, spol. s r. o.

Funkce v rámci organizace: Jednatel společnosti

Zapojení člena při přípravě projektu:

- dohled nad zpracováním žádosti
- komunikace s vedením společnosti

Zapojení člena při realizaci projektu

- dohled při realizaci projektu

Zapojení člena při udržitelnosti projektu:

- dohled nad průběhem udržitelnosti projektu

Popis zkušeností s relevantními projekty:

- zkušenosti s vedením společnosti, účast na projektech v rámci Operačního programu podnikání a inovace, Regionálního operačního programu, Operační program životní prostředí, Program rozvoje venkova, ROP, Stáže pro mladé, Program Alfa

Člen projektového týmu 04

Jméno a příjmení: Jan Novák

Funkce v rámci projektu: člen projektového týmu, zástupce společnosti

Název organizace: XYZ s.r.o.

Funkce v rámci organizace: Jednatel společnosti

Zapojení člena při přípravě projektu:

- spolupráce při sestavování rozpočtu a plánu financování projektu
- spolupráce při technické specifikaci projektu

Zapojení člena při realizaci projektu

- spolupráce při zpracování žádosti o platbu
- spolupráce při realizaci výběrového řízení
- spolupráce při finančním vyúčtování projektu

Zapojení člena při udržitelnosti projektu:

- spolupráce při následných a závěrečných kontrolách

Popis zkušeností s relevantními projekty:

- zkušenosti s vedením společnosti, zkušenosti z oboru daného projektu

9.3 Časový harmonogram projektu

Samotnému zahájení projektu předcházela doba, ve které byla provedena odvětvová a finanční analýza pro zjištění možnosti realizovatelnosti daného projektu. Další fází byla příprava projektové žádosti, kde byly použity jednotlivé výsledky z předchozích analýz. Naplnění tohoto časového harmonogramu projektu bude popsáno v následujících kapitolách, kdy budou jednotlivé části detailně rozebrány.

Harmonogram projektu se dělí na 2 etapy.

Zahájení a ukončení projektu

Datum zahájení projektu: 1. 1. 2014

Datum ukončení projektu: 31. 5. 2015

Doba trvání projektu: 17 měsíců

Datum zahájení projektu je podmíněno kladným schválením plné projektové žádosti.

1. Etapa realizace projektu

Zahájení: 1. 1. 2014

Ukončení: 30. 9. 2014

Doba trvání etapy: 9 měsíců

Způsobilé výdaje etapy: 9 250 tis. Kč

V rámci této etapy společnost XYZ s.r.o. plánuje upravit své výrobní prostory ve své provozovně a koupit hlavní stroje, které jsou důležité pro chod plánované výroby. Jelikož se jedná o zařízení, jejichž hodnota dosahuje několika milionů korun českých, je nutné, aby společnost pro jejich koupi provedla výběrové řízení dle Pravidel pro výběr dodavatele v OPPI.

Název aktivity:	Výběrové řízení
Zahájení aktivity:	10. 4. 2014
Ukončení aktivity:	19. 5. 2015
Předmět VŘ:	Nákup zařízení

Předmětem tohoto výběrového řízení je nákup všech strojů a ostatních zařízení. Ačkoli se jejich nákup uskuteční postupně, jedna část zařízení bude zakoupena v 1. etapě a druhá část zařízení ve 2. etapě, společnost se rozhodla uskutečnit pouze jedno výběrové řízení. V případě, že se nenajde vhodný dodavatel pro některý ze strojů v tomto výběrovém řízení, bude mít společnost dostatek času uspořádat případně druhé nebo i třetí výběrové řízení.

2. Etapa realizace projektu

Zahájení:	1. 10. 2014
Ukončení:	31. 5. 2015
Doba trvání etapy:	8 měsíců
Způsobilé výdaje etapy:	11 150 tis. Kč

Ve druhé etapě projektu budou tedy dokoupeny chybějící stroje a zařízení. Dále proběhne veškeré zaškolení obsluhy a programátorů a zkušební provoz. Společnost XYZ s.r.o. plánuje tuto etapu ukončit fungující výrobním procesem.

Název aktivity:	Předložení 1. Žádosti o platbu
Začátek aktivity:	1. 11. 2014
Konec aktivity:	15. 11. 2014

Žádost o platbu za první etapu může být podána až po schválení výběrového řízení, které se v této etapě uskutečnilo.

Název aktivity:	Předložení 2. Žádosti o platbu
Začátek aktivity:	1. 6. 2015
Konec aktivity:	15. 6. 2015
Název aktivity:	Závěrečné vyhodnocení projektu
Začátek aktivity:	rok 2015

V průběhu roku 2015 se uskuteční závěrečné vyhodnocení projektu. Společnost zhodnotí, zda a do jaké míry se jí podařilo naplnit cíle projektu, jaké byly výsledné vynaložené finanční prostředky a jak probíhala samotná organizace projektu. Výstup z tohoto hodnocení bude archivován pro případné další projekty jako pomocný materiál.

9.4 Financování projektu

V rámci tohoto projektu je maximální míra podpory projektu stanovena na 50 %. Celková předpokládaná suma nákladů projektu je 20 400 tis. Kč. Tyto náklady jsou zároveň způsobilými náklady projektu. Za nezpůsobilé náklady projektu bude pokládána daň z přidané hodnoty.

Tab. 16 Tabulka způsobilých výdajů (Vlastní zpracování)

Způsobilé výdaje	Hodnota (tis. Kč)
Projektová dokumentace	200
Hardware a síť	200
Stroje a zařízení	18 700
Software a data	50
Služby poradců, expertů, studie	1000
Zvláštní školení	100
Povinná publicita	50
Mzdy a pojistné	100
Celkem	20 400

Polovina těchto zdrojů, tedy 10 205 tis. Kč, bude hrazena z vlastních prostředků a to zejména z provozního kapitálu a úvěru od České spořitelny a.s. Zbylých 10 195 tis. Kč je získáno formou dotace.

Tab. 17 Tabulka způsobilých výdajů v etapách (Vlastní zpracování)

	Způsobilé výdaje	Požadovaná dotace
1. Etapa	9 250 tis. Kč	4 625 tis. Kč
2. Etapa	11 150 tis. Kč	5 570 tis. Kč
Celkem	20 400 tis. Kč	10 195 tis. Kč.

9.4.1 Ekonomické ukazatele projektu

Tab. 18 Cash flow projektu (Vlastní zpracování)

tis. Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Provozní CF projektu	959	1 612	3 230	3 271	3 335	3 068	2 860	3 069	3 067	2 703
Kumul. CF	959	2 571	5 801	9 072	12 407	15 475	18 335	21 404	24 471	27 174
Dotace	4 625	5 570								
CF + dotace	5 584	7 182	3 230	3 271	3 335	3 068	2 860	3 069	3 067	2 703

V rámci provozního cash flow, společnost předpokládá kladné rostoucí hodnoty vzhledem k očekávané poptávce po výsledných výrobcích. Příjmy společnosti tedy budou převyšovat výdaje jednotlivých let a dojde ke zvyšování zisku.

Doba návratnosti v případě přiznání dotace (10 195 tis. Kč)

Celkové výdaje projektu = 20 400 tis Kč. + 21 % DPH = 24 684 tis. Kč

Výše spolufinancování

24 684 tis. Kč – 10 195 tis. Kč = 14 489 tis. Kč

Kumulovaný CF od roku 2014 do roku 2018

14 489 tis. Kč – 12 407 tis. Kč = 2 082 tis Kč

Denní příjem v 6. roce

$3068 / 360 = 8,522$ tis. Kč

Návratnost pro 6. rok

$2\,082 \text{ tis. Kč} / 8,522 \text{ tis. Kč} = 244$ dní

Převod dnů na roky

$244 / 360 = 0,67$ let

Doba návratnosti projektu v případě přiznání dotace je 5,67 let.

Propočet doby návratnosti podle postupu uvedeného v Nástroji pro předběžné hodnocení projektu.

Průměrný provozní cash flow = 3 737

Doba návratnosti = Investice / Průměrný provozní cash flow

DN = $(10\,100 + 10\,300) / 3\,737 = 5,5$ let

Návratnost projektu v případě nepřiznání dotace

CF od roku 2014 do roku 2022

24 684 tis. Kč – 24 471 tis. Kč = 213 tis. Kč

Denní příjem v 9. roce

$2\,703 / 360 = 7,508$ tis. Kč

Návratnost pro 10. rok

$213 \text{ tis. Kč} / 7,508 \text{ tis. Kč} = 28$ dní

Převod dnů na roky

$28 / 360 = 0,078$

Doba návratnosti projektu při nepřiznání dotace je 9,078 let, což je o 3,408 let více než při financování s dotací. Projekt se i v případě nepřiznání dotace dá považovat za uskutečnitelný.

Další finanční ukazatele projektu

Tab. 19 Cash flow projektu včetně dotací (Vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CF + dotace	6 009	6 762	3 230	3 271	3 335	3 068	2 860	3 069	3 067	2 703
disk. CF	6 009	6 561	3 040	2 987	2 955	2 638	2 385	2 484	2 408	2 059

Tab. 20 Finanční ukazatele projektu
(Vlastní zpracování)

Ukazatele	tis. Kč
Diskontovaná investice	20 093
Součet CF - diskontováno	33 526
NPV	13 433
IRR	32,37 %

Výpočtem důležitých finančních ukazatelů projektu jsme zjistili, že projekt dosahuje kladné čisté současné hodnoty ve výši 13 433 tis. Kč. Vnitřní výnosové procento činí 32,37 %, což je celkem vysoká hodnota, která přesahuje i úroky na účtech v bankovních institucích. Daný projekt se dá tedy považovat za dobrou investiční příležitost.

9.5 Řízení rizik projektu

Řízení rizik a riziková analýza slouží k odhalení možných rizikových faktorů, předpovědi jejich vývoje, zmenšení jejich dopadů pokud nastanou, a nastavení takových opatření, která těmto rizikům zabrání. Riziko je nedílnou součástí každého projektu nebo inovačního zá-
měru, proto je nutné na ně být připraven.

9.5.1 Identifikace rizik

Právní rizika

1. Nedodržení konkrétní výzvy, Podmínek pro poskytnutí dotace nebo jiných dokumentů, ke kterým se společnost XYZ s.r.o. zavázala.
- Podle fáze, ve které by se projekt zrovna nacházel, by následovalo buď zamítnutí a nehodnocení Registrační/Plné žádosti, zamítnutí poskytnutí dotace, nepřipsání dotace nebo částečné vrácení již poskytnutých peněžních prostředků. V takovém případě by společnost XYZ s.r.o. musela financovat projekt z jiných zdrojů.

Finanční rizika

1. Nezískání revolvingového úvěru od České spořitelny a.s.

- Vzhledem k tomu, že společnost XYZ s.r.o. nemá v současnosti dostatečné množství peněžních prostředků, projekt bude financován zejména dotací a úvěrem. Nepřiznáním úvěru by společnost musela hledat nové možnosti financování a značně by to zkomplikovalo projekt ve všech jeho fázích.
2. Nepřidělení dotace, omezení velikosti dotace
 - Nepřidělení dotace nebo omezení velikosti dotace by znamenalo zvýšení nároků na financování projektu z jiných zdrojů.
 3. Špatný odhad způsobilých nákladů, jejich překročení
 - Částka, o kterou společnost žádá, může být navýšena maximálně o 20 % v daných případech. Vyšší způsobilé náklady nejsou hrazeny dotací.

Technická rizika

1. Nedostatky v projektové žádosti
 - Projekt by byl vyřazen z hodnocení, případně by musely být dané nedostatky doplněny a opraveny v daném termínu.
2. Nedodržení termínu realizace
 - Nedodržení termínu by znamenalo zpoždění zahájení provozu. Termín realizace lze překročit jen ve vybraných případech.
3. Dodatečné změny v projektu
 - Případné změny je nutné projednat s poskytovatelem dotace, ve většině případů už není možné projekt měnit a změna může zapříčinit vrácení části nebo celé dotace.

Provozní rizika

1. Nedodržení monitorovacích ukazatelů
 - Nesplnění monitorovacích ukazatelů po ukončení projektu realizace by znamenalo ohrožení dotace, případně vrácení již obdržených prostředků.
2. Nedostatek poptávky po výstupech projektu

- Při nedostatku poptávky by byl projekt neudržitelný, což by mohlo vést k vrácení již přiznané dotace.

9.5.2 Praviděpodobnost výskytu rizik

Nyní nalezená rizika ohodnotíme podle jejich vlivu na projekt, pravděpodobnosti výskytu a stupně významnosti.

Pro Vliv na projekt bude hodnocení:

5 – velmi vysoký 4 – vysoký 3 – střední 2 – nízký 1 – velmi nízký

Pro Praviděpodobnost výskytu:

5 – velmi vysoká 4 – vysoká 3 – střední 2 – nízká 1 – velmi nízká

Stupeň významnosti se vypočítá jako násobek Vlivu a Praviděpodobnosti.

Více než 18 – vysoký Více než 9 a méně než 18 – střední Méně než 9 - nízký

Tab. 21 Rizika projektu a jejich ohodnocení (Vlastní zpracování)

	Označení	Riziko	Vliv na projekt	Praviděpodobnost výskytu	Stupeň významnosti
Právní	A1.	Nedodržení podmínek	4	2	8
Finanční	B1.	Nezískání úvěru	4	1	4
	B2.	Nepřidělení dotace	4	2	8
	B3.	Špatný odhad ZV	3	2	6
Technická	C1.	Nedostatky v projektové žádosti	2	2	4
	C2.	Nedodržení termínu realizace	2	3	6
	C3.	Dodatečné změny projektu	3	2	6
Provozní	D1.	Nedodržení monitorovacích ukazatelů	4	1	4
	D2.	Nedostatek poptávky po výstupech	4	3	12

Tab. 22 Rizika projektu – grafické znázornění (Vlastní zpracování)

Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost					
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední		C2.		D.2	
Nízká		C1.	B3., C3.	A1., B.2	
Velmi nízká				B.1., D1.	

Z tabulky č. 21 a následně jejího grafického zachycení lze zjistit, že mezi největší rizika patří ta, která mohou ovlivnit získání peněžních prostředků z dotace a jejich udržení. Ostatní rizika mají sice případný vysoký vliv na projekt, ale jejich možnost výskytu je nízká nebo velmi nízká.

9.5.3 Eliminace rizik

V této části budou navržena opatření na všechna výše zmíněná rizika neohledně na jejich vliv nebo pravděpodobnost. V případě vzájemného vzniku více rizik by mohla i nízká a střední rizika mít vysoce negativní dopad na celý projekt.

Tab. 23 Opatření proti rizikům (Vlastní zpracování)

	Označení	Riziko	Opatření vedoucí k eliminaci
Právní	A1.	Nedodržení podmínek	Tým spolupracující na zpracování projektu má četné zkušenosti z podobných projektů a operačních programů. Projekt je také průběžně konzultován s agenturou CzechInvest, čímž se předchází veškerým případným nedostatkům.
Finanční	B1.	Nezískání úvěru	Společnost již podepsala smlouvu na revolvingový úvěr.
	B2.	Nepřidělení dotace	Projekt bude kvalitně zpracován a veškeré problémy budou neprodleně řešeny.
	B3.	Špatný odhad ZV	Veškeré pořizované zařízení bude oceněno na základě nabídek od potenciálních dodavatelů a běžných tržních cen. Případné navýšení bude financováno z vlastních zdrojů.

	Označení	Riziko	Opatření vedoucí k eliminaci
Technická	C1.	Nedostatky v projektové žádosti	Projektový tým má zkušenost se zpracováním projektové žádosti.
	C2.	Nedodržení termínu realizace	Pro veškeré dlouhodobé objednávky je potřeba vytvořit dostatečně dlouhou mezeru v případě zpoždění. Dále budou upraveny smluvní vztahy se všemi dodavateli.
	C3.	Dodatečné změny projektu	Ještě před zpracováním všech žádostí si společnost ujasní, o jaký přesně investiční záměr se jedná, jeho rozsah a jiné. V průběhu projektu bude veškeré změny konzultovat s CzechInvestem.
Provozní	D1.	Nedodržení monitorovacích ukazatelů	Monitorovací ukazatele musí být nastaveny tak, aby vycházely z reálných předpokladů.
	D2.	Nedostatek poptávky po výstupech	Společnost má smluvní vztah s potenciálním odběratelem a je si vědoma mezery na trhu.

10 REALIZACE ZÍSKÁNÍ DOTACE Z FONDŮ EVROPSKÉ UNIE

Proces žádání o dotaci je velice náročný a komplexní. Nejinak je tomu v průběhu samotné realizace nebo následného monitoringu. V průběhu projektu se musí žadatel řídit všemi pokyny a rozhodnutími, která se liší dle druhu projektu, velikosti požadované dotace, maximální procentuální podpory, data výzvy a jiných.

10.1 Zpracování žádosti o dotaci

V případě žádosti o dotace z fondů Evropské unie musí uchazeči zpracovávat dvě samostatné žádosti, které na sebe navazují: Registrační žádost a Plnou žádost.

10.1.1 Registrační žádost

Prvotním krokem v procesu žádání o dotaci je podání registrační žádosti prostřednictvím aplikace eAccount, v které je nutné mít vytvořený tzv. Master účet, což je hlavní certifikovaný účet žadatele prostřednictvím kterého sdílí veškeré dokumenty a informace s poskytovatelem dotace. Společnost XYZ s.r.o. tento účet měla založený a tedy aktivní od předchozího projektu, proto jej nebylo nutné zakládat znovu. Následně bylo nutné vytvořit Nový projekt a vyplnit jeho základní identifikační údaje. Projekt byl pojmenován „Vybudování výrobních kapacit pro výrobu inovativních výrobků žárovým stříkáním“ a je zařazen do 4. prioritní osy Inovace, podprogramu Inovační projekt v rámci 4. výzvy.

Dalším krokem bylo vyplnění Finančního výkazu (FV) aplikace eAccount. Tento formulář je nutné nejprve stáhnout a poté v aplikaci Formfiller zadat požadované údaje, kterými jsou zejména:

- položky úplné účetní rozvahy a výkazu zisku a ztrát za poslední dvě uzavřená účetní období
- doplňující informace: počet zaměstnanců, struktura tržeb, doba podnikání aj.

Správnost vložených údajů se dokládá oskenovanou rozvahou a výkazem zisku a ztrát za dané období, pro společnost XYZ s.r.o. se tedy jedná o výkazy za období 2011 – 3Q. 2013. Tento Finanční výkaz slouží zejména k vypracování ratingu, tzn. finančního a nefinančního zdraví žadatele. Tento rating se v posledních letech již nezveřejňuje, o to důležitější je kvalitně zpracovaná finanční analýza před samotným zahájením projektu.

Samotná Registrační žádost obsahuje stručný popis projektu a společnosti a předpokládané způsobilé výdaje. Podání této žádosti je pro žadatele závazné a její změna může být uskutečněna pouze prostřednictvím změnového řízení.

Vyplněná Registrační žádost byla podána 11. 11. 2013 i spolu s povinnými přílohami. Dne 25. 11. 2013 obdržela společnost prostřednictvím aplikace eAccount oznámení o schválení Registrační žádosti tzv. Předběžné posouzení přijatelnosti, což znamená, že žádost prošla věcnou a formální kontrolou. Tento den byl také stanoven jako den pro vznik způsobilých výdajů. Termín pro podání plné žádosti byl určen na 9. 1. 2014, tj. více než 1 měsíc od schválení Registrační žádosti.

10.1.2 Plná žádost

Plná žádost se dá chápat jako rozšíření registrační žádosti. Všechny informace, které byly vyplněny v registrační žádosti, se automaticky vpisují i do plné žádosti. Dále je nutné vyplnit podrobnější informace o projektu, zejména horizontální ukazatele, monitorovací ukazatele a závazné ukazatele.

Velkou pozornost musela společnost věnovat rozpisu způsobilých výdajů a rozpočtu zdrojů. V této části společnost podrobně rozepisuje jednotlivé položky způsobilých výdajů a propočítává celkové součty investičních, neinvestičních výdajů a výdajů de minimis. Stanovení těchto položek je závazné a v ideálním případě by měla společnost dosáhnout nižších nebo daných výdajů. Překročení způsobilých výdajů je možné jen pokud se jedná maximálně o 20 % jejich výše.

Celkové způsobilé výdaje byly tedy určeny na 20 400 tis. Kč, kdy 9 250 tis. Kč připadá na první fázi projektu a 11 150 tis. Kč na druhou fázi projektu. Téměř 95 % těchto výdajů se dá označit jako investiční výdaje, zbylých 5 % výdajů připadá na neinvestiční výdaje, kdy největší část 1 mil. Kč spadá do služeb poradců, expertů a studií. Pro povinnou publicitu je vyčleněno 50 tis. Kč. Společnost také naplánovala výdaje de minimis ve výši 100 tis. Kč.

V rozpočtové části Plné žádosti jsou tedy vypsány celkové způsobilé výdaje. Vzhledem k tomu, že v rámci tohoto operačního programu může podnik jako MSP nárokovat maximálně 50% míru podpory, požadovaná dotace byla určena na 10 195 tis. Kč, z toho 50 tis. Kč formou podpory de minimis. Zbylá část, tedy 10 205 tis. Kč, bude spolufinancována společností.

Dále byly v rámci plné žádosti nastaveny horizontální ukazatele, kdy se projekt hodnotí z hlediska vlivu na životní prostředí a rovné příležitosti. Pro hledisko životního prostředí bylo stanoveno, že projekt je šetrný k životnímu prostředí díky plnění všech ekologických norem a využití ekologicky šetrných materiálů. Projekt má také pozitivní dopad na rovné příležitosti. Jeho realizací totiž vznikne 3 – 6 nových míst a přispěje k udržení již stávajících pracovních míst.

Pro společnost byly určeny dva závazné ukazatele:

- uvedení nových nebo inovovaných produktů na trh – 13 typů produktu
- zavedení nových výrobních procesů ve výrobě – 4 procesy

Oba tyto ukazatele musí být splněny do data ukončení projektu, tedy 31. 5. 2015.

Celá plná žádost byla odevzdána dne 9. 1. 2014. Rozhodnutí o poskytnutí dotace společnost obdržela dne 12. 3. 2014, což znamená, že projekt úspěšně prošel hodnocením a společnosti byl přiznán nárok na dotace.

10.2 Realizace projektu

Ačkoli samotné schválení plné žádosti projektu proběhlo na začátku března 2014, realizace projektu probíhá již od 1. 1. 2014. V této fázi projektu je nutné zajistit zejména organizaci a přípravu výběrového řízení na dodavatele. Jedná se tedy o zpracování zadávací dokumentace, přípravu veškerých dokumentů souvisejících s oznámením zahájení zakázky a také zpracování materiálů závěrečného vyhodnocení. Zároveň je potřeba dohlížet na plnění Pravidel publicity a Pravidel etapizace.

10.2.1 Povinná publicita projektu

V rámci projektu se společnost XYZ s.r.o. zavázala plnit Podmínky publicity. Tyto Podmínky splní použitím loga OPPI a loga Evropské fondu pro regionální rozvoj na všech důležitých dokumentech v průběhu výběrového řízení, zejména Oznámení o vyhlášení VŘ a Zadávací dokumentaci.

Dále si společnost vyhradila 50 tis. Kč na náklady spojené s publicitou. Tyto peněžní prostředky poslouží k pořízení plakátů a štítků, kterými budou označeny stroje a zařízení nakoupené v rámci projektu. Zároveň bude do objektu umístěna pamětní deska, která bude informovat o předmětu projektu a jeho termínu realizace.

10.2.2 Pravidla etapizace

Pravidla etapizace stanoví, že jednotlivé etapy musí být logicky uzavřené, kontrolovatelné a být ukončené konsolidovaným výstupem. Dále nesmí být etapy kratší než tři měsíce a jejich plánovaná dotace nesmí klesnout pod 500 tisíc Kč.

Společnost XYZ s.r.o. se rozhodla vytvořit dvě etapy projektu. Obě etapy mají logickou návaznost. První etapa, která trvá celkem devět měsíců, se zaměřuje zejména na úpravu současné provozovny a zakoupení nejdůležitějších strojů a zařízení, druhá etapa, jež trvá osm měsíců, zahrnuje dokoupení potřebných zařízení a zahájení výroby. Požadovaná dotace u obou etap přesahuje 500 tisíc Kč.

Dodržení těchto etap není závazné. Závazným je pouze datum ukončení projektu.

10.2.3 Výběrové řízení

10.2.3.1 Příprava výběrového řízení

Při zahájení realizace projektu je nutné nejprve rozlišit správný druh výběrového řízení a určit případná pravidla, podle kterých se projekt bude řídit.

Pro výběrové řízení existují dvě základní možnosti, jak jej organizovat:

- podle Zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách
- podle Pokynů pro výběr dodavatele

Při výběru vhodného postupu bylo nutné odpovědět na následující otázky a podle druhu odpovědí následně vybrat vhodnou metodu.

1. Je zakázka, pro niž je výběrové řízení plánováno, rovna nebo vyšší než 500 tis. Kč bez DPH?

Ano. Společnost předpokládá celkovou hodnotu zakázky v 1. etapě 9 250 tis. Kč bez DPH.
2. Je společnost veřejným zadavatelem dle definice uvedené v programu OPPI?

Ne. Společnost nebyla založena státem. Nejedná se ani o příspěvkovou organizaci. Společnost byla založena za podnikatelským účelem a je plně financována a řízena pouze zakladateli, nikoli státem nebo jiným veřejným zakladatelem.
3. Je společnost sektorovým zakladatelem dle definice uvedené v programu OPPI?

Ne. Předmět činnosti společnosti spadá do zpracovatelského průmyslu, není tedy sektorovým zadavatelem, jehož činnost spadá do odvětví plynárenství, teplárenství, elektroenergetiky, vodárenství, provozování dopravních sítí, poskytování poštovních služeb nebo do činnosti s geograficky vymezeným územím.

4. Žádá žadatel o míru podpory více než 50 % z předpokládané hodnoty zakázky?

Ne. Společnost žádá o maximální míru podpory ve výši 50 %. V průběhu realizace spíš předpokládá nižší výslednou míru podpory.

5. Žádá žadatel o dotaci více než 200 mil. Kč bez DPH?

Ne. Celkové způsobilé výdaje projektu jsou 20 400 tis. Kč. Společnost žádá o 50 % míru podpory, což činí 10 195 tis. Kč formou dotace.

Vyhodnocením otázek a odpovědí bylo určeno, že se společnost musí řídit Pravidly pro výběr dodavatele a nebude se tedy jednat o veřejnou zakázku podle Zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách.

Při přípravě a průběhu výběrového řízení se rozhodla společnost využívat vzorové dokumenty na stránkách agentury CzechInvest, které jsou připraveny pro tyto neveřejné zakázky.

Společnost dne 12. 3. 2014 získala Rozhodnutí o poskytnutí dotace. Podepsáním Podmínek poskytnutí dotace se společnost zavázala řídit se následujícími pravidly programu OPPI v těchto verzích:

- Pravidla pro publicitu verze dle č.j. 30152/13/61100
- Pravidla pro výběr dodavatelů verze dle č.j. 203/14/61100/61000
- Pravidla způsobilosti výdajů verze dle č.j. 35815/12/61100
- Kategorizace nedostatků při zadávání zakázek se stanovením výše odvodu za porušení rozpočtové kázně verze dle č.j. 35815/12/61100
- Pravidla etapizace projektu verze dle č.j. 10596/11/08100
- Pravidla způsobilosti výdajů – zvláštní část Inovace verze dle č.j. 46163/13/61100/61000

10.2.3.2 Harmonogram výběrového řízení

Výběrové řízení první etapy bylo zahájeno dne 10. 4. 2014. Pro bezchybný průběh výběrového řízení musel být vytvořen harmonogram obsahující všechny potřebné náležitosti a jejich časovou náročnost.

Činnosti:

1. Zpracování Zadávací dokumentace
2. Vyhlášení výběrového řízení v Obchodním věstníku
 - a) Oznámení bude zveřejněno druhý pracovní den po přijetí (D+2) v 0.00 hod.
tj. 10. 4. 2014
3. Doba pro předkládání nabídek
 - nabídky se evidují do Evidenčního archu
 - 30 denní lhůta – začíná třetí pracovní den po odeslání oznámení do Obch. Věstníku
4. Ustanovení Hodnotící komise – 3 členové
 - a) Oslovení hodnotitelů
 - b) Jmenování hodnotící komise
 - c) Podpis Prohlášení o nepodjatosti a mlčenlivosti
5. Pozvání zástupců agentury CzechInvest – min. 5 dní před hodnocením nabídek
6. Kontrola úplnosti nabídek – hodnotící komise
7. Doplnění nebo upřesnění nabídek
 - Lhůta pro doplnění – min. 3 dny
8. Hodnocení nabídek
 - Vypracování Zprávy z VŘ
9. Oznámení o výsledku všem účastníkům VŘ
10. Podpis smlouvy s vítěznou nabídkou
11. Archivace dokumentů a jejich vložení do aplikace eAccount

10.2.3.3 Zadávací dokumentace

Nedílnou součástí výběrového řízení je zadávací dokumentace. Tento dokument předkládá zadavatel výběrového řízení, tedy společnost, jež má nárok na dotaci, potenciálním uchazečům zakázky. Zadávací dokumentace definuje předmět plnění zakázky, požadovanou kvalifikaci uchazečů, termíny, obchodní a jiné podmínky a celkově určuje průběh výběrového řízení. V případě společnost XYZ s.r.o. se výběrové řízení koná v rámci Podmínek pro výběr dodavatele v OPPI, což znamená i o něco volnější požadavky a nastavení zadávací dokumentace než by bylo v případě veřejné zakázky dle zákona. Přesto existují jisté podmínky, které nesmí zadavatel porušit a které mohou ohrozit schválení žádosti o dotace v dalších krocích tohoto projektu.

Výběrové řízení bylo nazváno "Pořízení výrobních kapacit pro výrobu inovativních výrobků žárovým stříkáním, s možností dílčího plnění". Protože se jedná o nákup několika zařízení, jejichž hodnota přesahuje 500 tisíc Kč, je nutné pro ně vypsát výběrové řízení. Každé zařízení však může být dodáno rozdílnými dodavateli, proto se místo několika oddělených výběrových řízení uskuteční pouze jedno s dílčím plněním. Předmět výběrového řízení je tedy rozdělen do 11 dílčích plnění, kdy každé dílčí plnění bude posuzováno zvlášť:

Tab. 24 Předmět zakázky rozdělený na jednotlivá dílčí plnění (Vlastní zpracování)

P. č. dílčího plnění	Označení	Předpokládaná cena do (tis. Kč)
1.	Kompletní technologické zařízení pro žárové stříkání povlakového materiálu plasmou	3 250
2.	Kompletní technologické zařízení pro žárové stříkání povlakového materiálu vysokorychlostním plamenem	3 250
3.	Zvukotěsná kabina pro žárové nástřiky	2 750
4.	Odsávání a filtrační jednotka pro žárové nástřiky	1 000
5.	Polohovadlo pro upínání povlakovaných dílců	1 200
6.	Robot pro manipulaci s technologickým zařízením	1 200
7.	Zařízení pro přípravu povrchu suchým tryskáním - stacionární	1 500
8.	Zařízení pro přípravu povrchu suchým tryskáním - mobilní	1 000
9.	4 ks portálové jeřáby na třech tratích	2 500
10.	Vysokozdvihový vozík	500
11.	Zdroj stlačeného vzduchu pro technologické procesy	550
	CELKOVÁ HODNOTA ZAKÁZKY	18 700

Celková hodnota zakázky tedy byla stanovena na 18 700 tisíc Kč.

Plnění těchto dílčích plnění je rozděleno do dvou etap:

1. Etapa – termín splnění do konce září 2014

V této etapě musí být splněna tato dílčí plnění:

- 1 – Kompletní technologické zařízení pro žárové stříkání povlakového materiálu plasmou
- 2 – Kompletní technologické zařízení pro žárové stříkání povlakového materiálu vysokorychlostním plamenem
- 7 – Zařízení pro přípravu povrchu suchým tryskáním - stacionární
- 8 – Zařízení pro přípravu povrchu suchým tryskáním - mobilní
- 10 – Vysokozdvihový vozík

Celková hodnota zařízení v první etapě: 9 500 tis. Kč

2. Etapa – termín splnění do konce května 2015

- 3 – Zvukotěsná kabina pro žárové nástřiky
- 4 – Odsávání a filtrační jednotka pro žárové nástřiky
- 5 – Polohovadlo pro upínání povlakovaných dílců
- 6 – Robot pro manipulaci s technologickým zařízením
- 11 - Zdroj stlačeného vzduchu pro technologické procesy

Celková hodnota zařízení v druhé etapě: 9 200 tis. Kč

Místem plnění zakázky je sídlo společnost XYZ s.r.o.

Společnost XYZ s.r.o. požaduje, aby uchazeči prokázali splnění kvalifikačních předpokladů takto:

1. Základní kvalifikační požadavky dle ust. § 53 zákona č. 137/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“) budou prokázány
 - čestným prohlášením, které je přílohou zadávací dokumentace, kterým se uchazeč zavazuje, že není v likvidaci, exekuci konkurzu aj.
2. Profesionální kvalifikační požadavky dle § 54a,b zákona

- prostým výpisem z obchodního rejstříku, pokud je v něm uchazeč zapsán nebo obdobným dokumentem prokazujícím jeho oprávnění
3. Technické kvalifikační požadavky dle § 56 zákona v následujícím rozsahu
- seznamem tří významných dodávek (tj. v hodnotě, která je přiměřená předpokládané hodnotě daného dílčího plnění této zakázky v Kč bez DPH) realizovaných uchazečem v posledních 36 měsících s jejich podrobnou specifikací
 - v případě že uchazeč podává nabídku na více dílčích plnění, poskytne seznam pro každé plnění zvlášť
4. Ekonomickou a finanční způsobilost
- uchazeč prokáže čestným prohlášením

Uchazeči zašlou své nabídky v českém a anglickém jazyce v uzavřené obálce s nápisem „NEOTVÍRAT“ a názvem výběrového řízení na sídlo zadavatele do 19. 5. 2014, což je konec lhůty pro podání nabídek.

Cena bude uvedena v českých korunách nebo eurech, kdy se bude dělit na „bez DPH“ „DPH“ a „s DPH“. Dále bude členěna na jednotlivé rozpočtové položky. Nabídky v cizí měně se přepočtou kurzem ČNB platnému k poslednímu dni podání nabídek.

Nabídková cena bude kompletní, tzn. že bude obsahovat veškeré případné poplatky a náklady související s předmětem zakázky. Změna ceny v průběhu výběrového řízení se nedovoluje. Umožnit výjimku je možné pouze v případě změn sazeb DPH, kdy se pouze tato změna promítne do výsledné ceny. V tomto případě by byla nabídková cena upravena ke dni zdanitelného plnění a sazeb DPH.

Při hodnocení bude každé dílčí plnění hodnoceno zvlášť. Základním hodnotícím kritériem bude nejnižší nabídková cena. Nabídky budou sestaveny matematicky od nejnižší nabídkové ceny po nejdražší nabídkovou cenu. Nabídka uchazeče s nejnižší nabídkovou cenou bude vyhodnocena jako nabídka na 1. místě v pořadí (nejvhodnější) a ekvivalentně pak bude pořadí sestaveno matematicky s ostatními nabídkami.

Ostatní podmínky

Vítězný uchazeč, který se účastní tohoto výběrového řízení, musí poskytnout spoluúčast při případných finančních kontrolách dle zákona § 2e zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.

Zadavatel nepovoluje variantní nabídky.

Zadavatel si vyhrazuje právo na odmítnutí všech nabídek nebo zrušení zakázky bez udání důvodu.

10.2.3.4 Vyhlášení Výběrového řízení

Hodnota předmětu zakázky činí 18 700 000 Kč. Podle Pravidel pro výběr dodavatele spadá do kategorie 500 tis. Kč – 50 mil. Kč s povinnou dobou zveřejnění 30 kalendářních dní. Vyhlášení výběrového řízení probíhá prostřednictvím zveřejnění textu výzvy v elektronické verzi Obchodníku věstníku (OV). Od roku 2012 vychází internetový OV každý pracovní den, což výrazně přispělo ke zkrácení délky zveřejnění.

Pro vyhlášení VR v OV je nutné zpracovat text vyhlášení, který splňuje podmínky uvedené v Pravidlech pro publicitu a Pravidlech pro výběr dodavatele. Na stránkách CzechInvestu lze nalézt vzorový dokument, který tyto podmínky splňuje a je jen na rozhodnutí společnosti, zda jej pro vyhlášení použije. Společnost XYZ s.r.o. ohodnotila vzorový dokument jako dostačující a rozhodla se jej využít. Text vyhlášení obsahuje identifikaci zadavatele, hodnotu zakázky, informace o poskytnutí zadávací dokumentace, informace o tom, že se nejedná o veřejnou zakázku a termín pro podávání nabídek. Spolu s tímto textem vyhlášení bylo nutné vyplnit i formulář objednávky pro zveřejnění listiny v internetovém Obchodním Věstníku. Cena za zveřejnění textu vyhlášení, který měl ve formátu PDF rozsah 1 stranu, je 2 500 Kč bez DPH.

Dne 8. 4. 2014 byla odeslána objednávka a text vyhlášení do redakce Obchodního věstníku. O dva dny později, tedy 10. 4. 2014, bylo vyhlášení zveřejněno. Den následující po dnu zveřejnění je první dnem minimální 30 denní lhůty pro příjem nabídek. Společnost se rozhodla nabídnout uchazečům delší dobu podání nabídek, proto posledním den pro přijetí nabídek je 19. 5.2014, tedy 40 dní po vyhlášení v OV.

10.2.3.5 Lhůta pro příjem nabídek

Dle zadávací dokumentace se příjem uskutečňuje buď osobním doručením na sídlo společnosti XYZ s.r.o. nebo prostřednictvím poštovní zásilky. Každá přijatá nabídka musí být v obálce s názvem výběrového řízení a nápisem „NEOTVÍRAT“. Přijetí každé nabídky musí být zaznamenáno do Evidenčního archu nabídek, kde se zapisuje, kdy a jak byla nabídka přijata a základní identifikační údaje uchazeče. Tento dokument se po skončení výběrového řízení vkládá spolu s ostatními dokumenty do aplikace eAccount, proto je jeho založení povinností.

V průběhu lhůty pro podání/přijem nabídek mají uchazeči možnost pokládat dotazy k zadávací dokumentaci. Každý zadavatel tedy musí být na tuto skutečnost připraven. Veškeré dotazy, které uchazeči podají, musí být evidovány a daná otázka i s odpovědí musí být zaslána všem ostatním uchazečům, ačkoliv tuto otázku nepokládali. Je důležité si uvědomit, že zadávací dokumentaci v této fázi již nelze měnit, veškeré informace tedy musí být spíše upřesňujícího nebo doplňujícího charakteru. V případě, že o zadávací dokumentaci požádá nový uchazeč, musí mu být poskytnuta, jak zadávací dokumentace, tak veškeré dotazy a odpovědi, které byly dříve položeny.

10.2.3.6 Hodnocení nabídek

Na den hodnocení nabídek musí být dle Pravidel pro výběr dodavatele v OPPI přítomni zástupci poskytovatele dotace, budou tedy prostřednictvím aplikace pozváni pět dní před hodnotícím dnem.

Obálky obsahující nabídky uchazečů do daného výběrového řízení budou otevřeny a zkontrolovány ihned po ukončení lhůty pro podání nabídek, tzn. 19. 5. 2014 v 15.00 hodin. Na tomto jednání bude přítomna hodnotící komise z řad zadavatele čítající tři členy. Komise zkontroluje věcnou a formální způsobilost nabídek. Pokud nebudou nabídky v pořádku, komise chybné nabídky buď vyloučí, nebo vyzve k doplnění – podle rozsáhlosti chyby. Na doplnění budou mít uchazeči lhůtu tři pracovní dny. V případě, že budou všechny nabídky v pořádku, nastane okamžik hodnocení nabídek. Komise pomocí nastavených kritérií vybere vítěze výběrového řízení. Následně sepiše Zprávu z výběrového řízení a oznámí výsledek výběrového řízení všem uchazečům.

10.3 Žádost o platbu

V okamžiku, kdy společnost XYZ s.r.o. získala Rozhodnutí o poskytnutí dotace, se jí v aplikaci eAccount spustila možnost Žádosti o platbu. V průběhu realizace projektu je nutné archivovat a dokládat všechny účetní doklady a jiné dokumenty, které se k danému projektu vážou. Při Žádosti o platbu je totiž nutné tyto operace správně dokládat, protože nárok na vyplacení dotace vzniká zpětně.

Vzhledem k tomu, že je projekt rozdělen na dvě etapy realizace, je i Žádost o platbu rozdělena na dvě části. Žádost o platbu z první etapy musí být schválena, aby mohla být podána Žádost o platbu druhé etapy.

Dále je potřeba, aby byly odděleny účetní doklady, jež se vážou k výběrovému řízení. Výběrové řízení totiž nejdříve musí být schváleno, aby mohla být následně podána Žádost o platbu. Posledním důležitým prvkem před podáním Žádosti o platbu je podání zprávy z monitoringu, a to průběžné pololetní, průběžné etapové případně závěrečné. Tato část bude podrobněji řešena v kapitole Monitoring projektu.

Na začátku podání Žádosti o platbu vyplní společnost XYZ s.r.o. obecné údaje:

- kontaktní osobu
- bankovní spojení (název banky, číslo účtu)
- termíny realizace
 - plánované ukončení etapy 30. 9. 2014
 - skutečné ukončení etapy 30. 9. 2014

Vyplnění těchto údajů je zásadní, jinak nebude možné pokračovat v podání Žádosti.

Dalším krokem je vkládání jednotlivých účetních a úhradových dokladů. Pro účetní doklady (např. faktura, paragon) je nutné uvést:

- Předmět plnění
- Variabilní symbol
- Datum zdanitelného plnění
- Dodavatele
- Cenu s DPH

Následně je nutné vyplnit informace pro úhradové doklady (např. výpis z bankovního účtu, příjmový pokladní doklad), které se vážou k jednotlivým účetním dokladům. Zde se vyplní:

- Datum úhrady
- Měna úhrady
- Částka úhrady

Poté je třeba propojit tyto účetní/úhradové doklady s položkami rozpočtu, tzn. označit o jaké způsobilé výdaje se jedná. V této části se vyplňuje cena bez DPH. Je důležité dát si pozor na překročení těchto způsobilých výdajů, protože je možné je navýšit pouze o 20 %.

Vyplnění těchto informací je nutné podložit listinnými přílohami. Každý účetní a úhradový doklad musí být označen v pravém horním rohu jako UHR# a UC#, které souhlasí s označením uvedeným v aplikaci. Další informace, které se vyplňují, jsou:

- Název
- Počet listů
- Datum odeslání

Jak nejspíše napovídá poslední položka Datum odeslání, tyto listinné přílohy se odešlou poštou nebo osobně předají na centrálu agentury CzechInvest.

Před samotným vygenerováním Žádosti o platbu je potřeba ještě podepsat souhlas s prohlášeními vztahujícími se k Žádosti o platbě. Proveďte se to prostým zaškrtnutím souhlasu v aplikaci eAccount. Jakmile je i toto splněno, může být Žádost vygenerována a odeslána.

Po odeslání Žádosti a doručení listinných příloh už není dále možné do Žádosti o platbu zasahovat. Začíná totiž proces autorizace žádosti, kdy se posuzuje, zda jsou všechny dokumenty v pořádku. V případě chyb nebo nedostatků je společnost kontaktována prostřednictvím aplikace eAccount k odstranění nedostatků.

10.4 Monitoring projektu

V průběhu realizace projektu i po jeho ukončení je nezbytné provádět monitoring. Monitoring znamená podávání průběžných pololetních, průběžných etapových, závěrečných, doplňujících a monitorovacích zpráv.

Pro projekt společnosti XYZ s.r.o. jsou monitorovací zprávy nastaveny takto:

Tab. 25 Harmonogram monitoringu projektu (Vlastní zpracování)

Typ zprávy	Časové období	Termín pro podání
Průběžná pololetní (1. Pololetí)	1. 1. 2014 – 30. 6. 2014	5. 7. 2014
Průběžná pololetní (2. Pololetí)	1. 1. 2014 – 31. 12. 2014	5. 1. 2015
Průběžná pololetní (1. Pololetí)	1. 1. 2014 – 30. 6. 2015	5. 7. 2015
Průběžná etapová	1. 1. 2014 – 30. 9. 2014	30. 11. 2015
Závěrečná	1. 1. 2014 – 31. 5. 2015	30. 11. 2015
Doplňující		5. 1. 2016
Monitorovací		5. 1. 2017
Monitorovací		5. 1. 2018
Monitorovací		5. 1. 2019

Všechny tyto zprávy se vyplňují prostřednictvím aplikace eAccount. Každá zpráva začíná Identifikací žadatele. Tyto údaje se automaticky načtou, takže není nutné je vyplňovat. Další částí jsou Údaje o aktuální etapě. Základní údaje o etapě jsou již předvyplněny, protože byly zapsány již v Plné žádosti. Důležité je vyplnit:

- skutečný termín zahájení etapy
- skutečný termín ukončení etapy
- popis průběhu etapy
- stav etapy
- dodržení harmonogramu
- případné zdůvodnění nedodržení harmonogramu

Etapy jsou nastavené s dostatečnou časovou mezerou, proto nepředpokládáme, že by byl harmonogram nedodržen. Proto předposlední položku označíme jako „dodrženo“ a poslední položku nevyplníme. V průběhu etapy se stručně definují nejdůležitější události dané etapy. U tohoto projektu se bude jednat o termín ukončení výběrového řízení a termín dodání pořízených strojů pro etapu č. 1.

Další položkou monitorovací zprávy jsou Výdaje a Příjmy. V této části se uvede rozpis skutečných investičních, neinvestičních, nezpůsobilých výdajů a způsobilých výdajů spolufinancovaných z vlastních zdrojů a odhadované přírůstky výdajů na další čtvrtletí. Společnost XYZ s.r.o. předpokládá, že dodrží plánované výdaje s maximálním překročením o 5 %. Údaje vložené do Průběžné pololetní zprávy za 1. pololetí tedy budou vypadat takto:

Tab. 26 Plánované a skutečné výdaje (Vlastní zpracování)

Typ výdajů	Plánované	Skutečné
Investiční výdaje	9 250 000	9 712 500
Neinvestiční výdaje	0	
Nezpůsobilé výdaje	1 943 000	2 039 625
Způsobilé výdaje spolufinancované z vlastních zdrojů	9 250 000	9 712 500

V případě Závěrečných zpráv se vyplňují i skutečné hodnoty Monitorovacích a Závazných ukazatelů a dodává se Finanční výkaz za poslední období. V tomto bodu společnost XYZ s.r.o. předpokládá, že beze zbytku splní Závazné ukazatele a v případě monitorovacích ukazatelů očekává maximálně pětiprocentní rozdíl oproti odhadované hodnotě.

Tab. 27 Plánované a očekávané skutečné monitorovací ukazatele (Vlastní zpracování)

Název	Plánovaná hodnota	Očekávaný skutečný rozdíl oproti plánované hodnotě
Tržby inovovaných výrobků	9 521 tis. Kč	+ - 476 tis. Kč
Tržby	28 910 tis. Kč	+ - 1 445 tis. Kč
Přidaná hodnota	11 757 tis. Kč	+ - 588 tis. Kč
Průměrný počet zaměstnanců	15 osob	0
Produktivita práce na jednoho zaměstnance	783 tis. Kč	x

Posledním krokem je vygenerování šablony Zprávy z realizace projektu, která bude obsahovat všechny výše zmíněné informace. Následně se zpráva odešle prostřednictvím aplikace eAccount.

ZÁVĚR

Pokud se společnost rozhodne uskutečnit nějaký investiční záměr, nabízí se jí vícero možností financování. Od vstupu České republiky do Evropské unie byly tyto možnosti rozšířeny o dotace a české společnosti začaly tento zdroj i přes prvotní potíže hojně využívat. S koncem roku 2013 skončilo i první programovací období, které trvalo od roku 2007 do 2013. Rok 2014 tedy přinesl nové operační programy a nové příležitosti. Oblíbenost této formy financování potvrzuje i fakt, že samy společnosti se zajímají o to, kdy a jaké programy budou vyhlášeny a jaké projekty lze v nich uplatnit.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a realizovat investiční záměr společnost XYZ s.r.o. s využitím dotačního programu 4.1. – Zvyšování inovační výkonnosti podniků. Nejprve bylo nutné vůbec přiblížit důležité pojmy dotační problematiky a procesu získání dotace. Následně byla představena společnost XYZ s.r.o., jež měla o daný dotační program zájem.

Na samém začátku bylo nutné podrobit společnost XYZ s.r.o. finanční a odvětvové analýze. Výsledky těchto analýz jsou totiž jedním z rozhodujících prvků pro schválení investičního projektu. V rámci odvětvové analýzy bylo zjištěno, že odvětví Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění je silným a stabilním odvětvím s růstovým potenciálem díky vazbě na další silná odvětví jako je automobilový průmysl. V České republice bylo nalezeno několik potenciálních konkurentů. Tito konkurenti však nevlastní takovou unikátní technologii jako společnost XYZ s.r.o., proto se dá říci, že uskutečněním projektu získá společnost silnou pozici na daném trhu. Vazba společnosti se zahraničím pomůže při dalším rozvoji a prodeji inovovaných produktů. Finanční analýza prokázala, že společnost je schopna spolufinancovat zajištění daného projektu.

Projekt byl podroben rizikové analýze včetně navržení opatření. Dále bylo určeno časové, finanční i personální zajištění, kdy projektový tým se skládá ze čtyř členů. Tři členové mají odborné zkušenosti s dotační problematikou, což přispěje k minimalizování dříve analyzovaných rizik a jejich dopadů.

V rámci finančního zajištění projektu byly zpracovány základní ukazatele projektu jako jsou doba návratnosti, IRR a NPV. Doba návratnosti s přiznáním dotace byla stanovena na 5,67 let. I v ostatních ukazatelích projekt dosáhl pozitivních výsledků. Následně byla zpracována registrační a plná žádost. Obě tyto žádosti byly kladně vyhodnoceny agenturou CzechInvest a projekt postoupil do fáze realizace. V této fázi bylo naplánováno výběrové

řízení pro obě etapy projektu, kdy první etapě byla určena pro výběr dodavatele. Následně bylo naplánováno podání žádosti o platbu, která se odehraje po schválení výběrového řízení a na konci projektu. Poslední část byla věnována monitoringu a monitorovacím zprávám s důrazem na dodržení monitorovacích ukazatelů, které byly stanoveny na začátku projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BOHÁČKOVÁ, Ivana a Magdalena HRABÁNKOVÁ, 2009. *Strukturální politika Evropské unie*. Praha: C. H. Beck, xvii. ISBN 978-80-7400-111-6.

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN, c2014. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 1 sv. ISBN 978-0-07-803476-3.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3669-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-58-0.

Finanční řízení v praxi, 1998. Vyd. 1. Praha: Alena Pavlíková, 3x3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2010. *Investiční rozhodování a řízení projektů: Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: GradaPublishing a.s. ISBN 802477433X.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-321-3.

MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, 2009. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister&Principal. ISBN 978-80-87029-56-5

MARR, Bernard, 2012. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. 1st ed. Harlow, England: Pearson, XVIII. ISBN 978-0-273-75011-6.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku*. Praha: GradaPublishing a.s. ISBN 8024731584.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 8086131637.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1835-4.

ROSENAU, Milton D., 2003. *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Vyd. 2. Praha: ComputerPress, xiv, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck, xvii. ISBN 978-80-7400-117-8.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2006. *Financování projektů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-09-6.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1921-1.

Elektronické zdroje

Akcie - rekodifikace práva od 1. 1. 2014, 2014. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/nove-obcanske-obchodni-rekodifikace-2014/akciová-společnost/akcie.aspx>

Co je to Operační program Podnikání a inovace?, ©1994 – 2012a. *CzechInvest* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/co-je-to-oppi>

Elektronický podpis, 2010. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/data/files/elektronicky-podpis-3501-cz.pdf>

Eurostat, 2014. *EuropeanCommission* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

IV. výzva – III. Prodloužení, 2013. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/data/files/iv-vyzva-k-predkladani-projektu-iii-prodlouzeni-3942-cz.pdf>

Jak na projekt, ©2006. *Strukturální fondy EU* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>

O CzechInvestu, ©1994 – 2014b. *CzechInvest* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

Operační program Podnikání a inovace, 2006. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/data/files/oppi-aktualni-znuni-2164-cz.pdf>

Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z programu Inovace – Inovační projekt – Výzva IV – III. Prodloužení, 2013. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/data/files/pokyny-pro-zadatele-a-prijemce-dotace-zvlastni-cast-3945-cz.pdf>

Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z Operačního programu Podnikání a inovace, 2014. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pokyny-pro-zadatele-a-prijemce-dotace-z-oppi-obecna-cast-1401-cz.pdf>

Postup získání podpory, ©1994–2014c. *CzechInvest* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/postup-ziskani-podpory>

Programy 2007 – 2013, ©2006. *Strukturální fondy EU* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>

Průvodce podnikatele operačním programem Podnikání a inovace, 2009. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/39743/44190/536414/priloha002.pdf>

Příprava období 2014 – 2020, 2013. *Strukturální fondy EU* [online]. [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>

Slovníček pojmů CzechInvest, ©1994–2012d. *CzechInvest* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/slovnicek-pojmu?dic=V>

Výpis z registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, ©2012. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků - Budoucnost profesí, ©2014. *Budoucnost profesí* [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/kovove-konstrukce-a-kovodelne-vyrobky.html>

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové dokumenty společnosti XYZ s.r.o., 2014.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE Klasifikace ekonomických činností

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
HDP	Hrubý domácí produkt
MSP	Malý a střední podnik
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OV	Obchodní věstník
PŽ	Plná žádost
ROP	Regionální operační program
RŽ	Registrační žádost
VaV	Výzkum a vývoj
VP	Velký podnik
VŘ	Výběrové řízení
ŽOPL	Žádost o platbu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Programování strukturální politik.....	21
Obr. 2 Oblasti podpory	25
Obr. 3 Struktura společnosti	39
Obr. 4 Zastoupení jednotlivých oddílů	44
Obr. 5 Profesní struktura	46
Obr. 6 Předpověď vývoje zaměstnanosti v tisících	46
Obr. 7 Vývozní teritoria – 2012	47
Obr. 8 Dovozní teritoria - 2012	47

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Interní zdroje financování.....	14
Tab. 2 Externí zdroje financování	15
Tab. 3 Rozsah podpory dle regionu	26
Tab. 4 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v odvětví	45
Tab. 5 Počet společností	45
Tab. 6 Hodnota produkce – Povrchové úpravy	48
Tab. 7 Vertikální analýza rozvahy společnosti XYZ s.r.o. za období 2010 – 2012	52
Tab. 8 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ s.r.o. za období 2010 – 2012	53
Tab. 9 Horizontální analýza rozvahy společnosti XYZ s.r.o.	54
Tab. 10 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ s.r.o.	56
Tab. 11 Ukazatele zadluženosti za období 2010 – 2012	57
Tab. 12 Ukazatele rentability za období 2010 – 2012	58
Tab. 13 Ukazatele likvidity za období 2010 – 2012	58
Tab. 14 Ukazatele aktivity za období 2010 – 2012	59
Tab. 15 Pracovní kapitál za období 2010 – 2012	59
Tab. 16 Tabulka způsobilých výdajů	68
Tab. 17 Tabulka způsobilých výdajů v etapách.....	68
Tab. 18 Cash flow projektu	69
Tab. 19 Cash flow projektu včetně dotací	70
Tab. 20 Finanční ukazatele projektu	71
Tab. 21 Rizika projektu a jejich ohodnocení	73
Tab. 22 Rizika projektu – grafické znázornění	74
Tab. 23 Opatření proti rizikům	74
Tab. 24 Předmět zakázky rozdělený na jednotlivá dílčí plnění	82
Tab. 25 Harmonogram monitoringu projektu	89
Tab. 26 Plánované a skutečné výdaje	90
Tab. 27 Plánované a očekávané skutečné monitorovací ukazatele	90