

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

*Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů
Evropské unie*

Plzeň, 2012

Martina MARŠÁLKOVÁ
(VONDRÁKOVÁ)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

“Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů Evropské unie”

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 30.11.2011

.....

Podpis řešitele

Obsah

Úvod.....	7
1 Regionální a strukturální politika EU	8
1.1 Vývoj regionální strukturální politiky.....	8
1.2 Územní statistické jednotky	10
1.3 Cíle regionální politiky	10
1.4 Cíle regionální politiky v období 2007 – 2013	11
1.4.1 Cíl konvergence	11
1.4.2 Cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	11
1.4.3 Cíl evropská územní spolupráce	12
1.5 Strukturální fondy	12
1.6 Operační programy v ČR 2007 – 2013	13
2 Jak získat prostředky z fondů EU	15
3 Základní informace o firmě BAT Náradí s.r.o.....	17
3.1 Popis výchozího stavu organizace	17
3.2 Střednědobý plán rozvoje firmy	19
3.3 Strategie k dosažení krátkodobých cílů	22
4 Analýza možností využití fondů EU pro financování projektu	24
4.1 Prostředí pro podnikání a inovace – regenerace brownfields	24
4.2 Rozvoj firem – podřízená půjčka PROGRES.....	25
4.3 Porovnání obou variant.....	25
4.4 Program PROGRES.....	26
5 Analýza trhu a odhad poptávky	28
5.1 Analýza makroprostředí - PEST	28
5.2 Analýza externího mikroprostředí	29
5.2.1 Analýza zákazníků	29
5.2.2 Analýza dodavatelů.....	30

5.2.3 Analýza konkurence	30
5.3 Analýza interního mikroprostředí	31
5.3.1 Organizace a řízení	31
5.3.2 Umístění podniku.....	31
5.3.3 Finanční situace	32
5.3.4 Lidské zdroje.....	32
5.3.5 Technický rozvoj	32
5.3.6 Image firmy.....	32
5.4 Závěry z analýzy prostředí – SWOT	33
5.5 Výsledek analýzy – Základní parametry projektu	34
6 Marketingový mix.....	35
7 Management projektu a řízení lidských zdrojů.....	36
8 Analýza technických možností	38
8.1 Technické parametry investičního projektu.....	38
8.2 Důvody pro tuto variantu.....	38
8.3 Orientační kalkulace ceny skladové haly.....	39
9 Korekce cílů na základě analýz	40
10 Dopad investičního projektu na životní prostředí.....	41
11 Analýza rizik a tvorba variant.....	42
11.1 Identifikace hlavních rizik	42
11.2 Ohodnocení rizik – matice.....	42
12 Finanční plán a jednotlivé varianty.....	44
12.1 Realistická varianta finančního plánu.....	44
12.1.1 Plánování výsledovky	44
12.1.2 Plánování rozvahy.....	50
12.1.3 Plán cash flow	52
12.1.4 Vybrané finanční ukazatele	53

12.1.5 Zhodnocení realistické varianty	57
12.2 Pesimistická varianta finančního plánu	57
12.2.1 Plánování výsledovky	57
12.2.2 Plánování rozvahy.....	59
12.2.3 Plánování cash flow	60
12.2.4 Vybrané finanční ukazatele	60
12.2.5 Zhodnocení pesimistické varianty	61
12.3 Optimistická varianta finančního plánu	62
12.3.1 Plánování výsledovky	62
12.3.2 Plánování rozvahy.....	63
12.3.3 Plánování cash flow	64
12.3.4 Vybrané finanční ukazatele	64
13 Analýza přínosů a nákladů.....	67
13.1 Určení podstaty projektu.....	67
13.2 Zainterесované subjekty	67
13.3 Popis investiční a nulové varianty	68
13.4 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	69
13.5 Nevyčíslitelné efekty z investice	72
14 Udržitelnost projektu	73
14.1 Institucionální udržitelnost	73
14.2 Finanční udržitelnost.....	73
14.3 Organizační a provozní udržitelnost.....	73
Závěr	75
Seznam tabulek	76
Seznam obrázků.....	78
Seznam grafů	78
Seznam použité literatury	79

Úvod

Vstupem České republiky do Evropské unie nastala éra velkého rozvoje v mnoha oblastech ekonomiky. S cílem EU snížit rozdíly v úrovni rozvoje různých regionů a odstranit zaostalost těch nejvíce znevýhodněných získala ČR přístup k evropským strukturálním fondům. Těmito fondy rozumíme Evropský fond regionálního rozvoje a Evropský sociální fond. Z nich lze čerpat prostředky v nynějším programovacím období (2007-2013). Toto programovací období je zaměřené mimo jiné na pomoc regionům a přeshraniční spolupráci. Prostředky získané z fondů EU jsou vidět na každém kroku občana České republiky. Ať už se jedná o “tvrdé”, investiční projekty (stavby a opravy mostů, silnic, výstavby kulturních center, sportovišť či dětských hřišť) či o “měkké”, neinvestiční projekty (programy rekvalifikací a vzdělávání pracovníků, zařazení osob zdravotně a sociálně znevýhodněných do společnosti). I z těchto důvodů je umění správně formulovat projekty k žádosti o podporu z fondů EU užitečné. Obsahem této práce je nejprve stručné vysvětlení problematiky strukturálních fondů, poté představení firmy BAT Náradí s.r.o., pro niž bude projektová žádost vypracována. Dále práce zahrnuje popis podnikatelského záměru a analýzu možností jeho financování ze strukturálních fondů EU. Následovat budou analýzy nutné k předložení projektové žádosti. Cílem práce je tedy pokusit se formulovat projekt tak, aby případně mohl být přílohou k žádosti o podporu z fondů EU.

1 Regionální a strukturální politika EU

Důvodem existence strukturální politiky Evropské unie je nerovnoměrná ekonomická a sociální vyspělost jednotlivých států, které EU sdružuje, případně nerovnoměrná vyspělost jednotlivých regionů uvnitř těchto států. V těchto místech je snahou EU posilovat hospodářskou soudržnost a snižovat sociální napětí. Strukturální politika je formulována na základě principů EU a má snižovat rozdíly především cestou nápravy nevyhovujících struktur v průmyslu, zemědělství a službách. Regionální a strukturální politika je realizována pomocí strukturálních fondů, fondu soudržnosti, fondu pro zemědělství a venkov a dalších. [1]

1.1 Vývoj regionální strukturální politiky

Krátce po podepsání Římských smluv v roce 1957 nebyla strukturální politika na regionální úrovni nijak řešena. Pozornost se tehdy věnovala jiným důležitým a náročným cílům (např. budování celní unie, podpora konjunktury apod.). Základy strukturální politiky byly však z některých článků Smlouvy o EHS zřejmé – hovořily o odstraňování rozdílů mezi členskými státy, o zvýšení životní úrovně obyvatelstva EU, o harmonickém rozvoji a dlouhodobé ekonomické stabilitě členských zemí. Spíše byla tehdy otázka strukturální politiky řešena na úrovni jednotlivých (6) členských států. Byla definována role Evropského sociálního fondu. Regionální politika byla zcela v kompetenci členských států a nebyly vytvářeny žádné zdroje na její realizaci. V r. 1968 se Evropská komise začíná zabývat otázkami společných politik a dopady jejich existence v členských zemích. V Thomsonově zprávě počátkem 70. let je strukturální politika dána do souvislosti se zavedením jednotné měny, existuje obava z negativních dopadů zavedení společné měny na členské země a spíše z prohloubení rozdílů než sjednocení. Roku 1972 je na základě informací z Thompsonovy zprávy stanoveno několik návrhů:

- regionální politika Evropského společenství má doplňovat národní regionální ekonomiky,
- snaha o řešení nerovnoměrné koncentrace ekonomických aktivit v regionech,
- doporučeno založení “Výboru pro regionální rozvoj”- pro koordinaci regionálních politik,

- vytvoření “Evropského fondu regionálního rozvoje - ERDF“, poskytování prostředků s ohledem na cíle Společenství, ne států,
- hlavní finanční nástroje: dotace, slevy z úroků půjček na regionální účely.

Zřízení ERDF mělo podporu zemí s regionálními diferencemi (Velká Británie, Irsko, Itálie, Dánsko), v r. 1974 je o něm rozhodnuto.

Koncepce regionální politiky vzniká v regionálních programech jednotlivých členských států. “Schéma regionálních rozvojových programů” (r. 1975) upravovalo: hospodářskou a sociální analýzu, rozvojové cíle, rozvojové aktivity, finanční prostředky, realizaci. Po celá 70. léta je patrná snaha upravit regionální politiku, popsat ji společnými cíli, přístupy a nástroji, financovat ji ze společných zdrojů.

V r. 1981 regionální politika poprvé překračuje hranice (na základě doporučení č. 81/879/EHS). Hlavní cíle v tomto období jsou tvorba pracovních míst a rozvoj infrastruktury (není určeno, který je prioritní). Po dalším rozšíření v r. 1981 a 1986 (Řecko, Portugalsko, Španělsko) se znovu objevuje problém dopadu integrace na tyto nepříliš ekonomicky výkonné země. 80. léta charakterizuje snaha o silnější koordinaci.

Jednotný evropský akt (1986) pomohl ke zvýšení vlivu EP a EK, zavedl opatření k vybudování vnitřního trhu a přispěl ke sbližování hospodářských a měnových politik, vedoucích k zavedení jednotné měny. Věnuje pozornost také otázce ekonomické a sociální soudržnosti.

Maastrichtská smlouva (1993) upravuje zřízení Fondu soudržnosti, fungování ERDF a důležitost hospodářské a sociální soudržnosti. Vytváří “Výbor pro regionální politiku a rozvoj” (shromáždění zástupců jednotlivých regionů EU). Touto smlouvou se věnuje pozornost venkovským regionům, které se nyní uvádějí samostatně a jsou dávány do souvislosti s agrárním sektorem.

Amsterodamská smlouva (platí od r. 1999) je nástupkyní Maastrichtské smlouvy.

Vzhledem k významným politickým změnám v Evropě po r. 1989 se objevují snahy postkomunistických zemí o začlenění do EU. Tyto snahy EU podporuje a nabízí pomoc s transformací jejich ekonomik, která má v budoucnu proces vstupu do EU usnadnit. Vznikají různé předvstupní nástroje – Instrument for Structural policies for Pre-Accession (ISPA), Special Accession Programme for Agriculture and Rural

Development (SAPARD), Poland and Hungary: Assistance for Restructuring Their Economics (PHARE).

Agenda 2000 reformuje stávající politiky a stanoví finanční rámec na léta 2000-2006.

V tomto období již k významným změnám nedochází. Klade se důraz na dodržení kontinuity s předchozími obdobími a dílčí zásahy jako např. snížení počtu prioritních cílů. V období 2007-2013 se nenavazuje na standardní prioritní cíle. Podle nového přístupu jsou cíle stanoveny velice široce a v jejich rámci se klade důraz na regionální rozvoj a zaměstnanost. [1]

1.2 Územní statistické jednotky

Územní statistické jednotky slouží pro porovnávání regionů, především pro statistické účely. Jsou označovány zkratkou NUTS z francouzského “nomenclature es unités teritoriales statistique“. Členění do jednotlivých kategorií vypadá takto:

NUTS V – obce,

NUTS IV – okresy, případně mikroregiony,

NUTS III - okresy, případně kraje,

NUTS II – regiony s 1-2 mil. obyvatel, v ČR jich je 8 (Severozápad, Jihozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Střední Morava, Moravskoslezsko, Střední Čechy, Praha). Označovány jsou také jako regiony soudržnosti. [5,2]. Na obrázku v příloze č. 1 jsou zobrazeny přehledně pro Českou republiku.

1.3 Cíle regionální politiky

V počátcích vzniku regionální politiky si problémy řeší každá země sama, podle svého uvážení a prostředků. Společenství však chce být koordinátorem a doporučuje členským zemím, aby se zaměřily hlavně na problematiku vytváření a udržení pracovních míst zejména v zemědělsky orientovaných regionech a regionech s upadajícím průmyslem. Objevují se první snahy o sjednocení do té doby různých národních cílů a dochází k vytváření regionálních rozvojových programů. Společenství si přeje, aby byly regionálně-politické přístupy sjednoceny, pokud na ně má finančně přispívat. Sjednocením je míněna jednota cílů, nástrojů, postupů ve finančních otázkách. Stanovené národní rozvojové cíle a jejich plnění nesmí mít pouze lokální dopady, ale musí být prospěšné celé národní ekonomice nebo pozitivně ovlivnit vývoj Společenství.

Dále se doporučuje stanovení priorit, závazných pro všechny členské země. Společenství při usilování o zmenšování rozdílů mezi regiony přistupuje na poskytnutí finanční podpory regionům, jež jsou integrací negativně ovlivněny. Regionální politika je tedy nástrojem prosazování zájmů Společenství.

Nechme stranou cíle, které byly uplatňovány v předešlých obdobích a zaměřme se pouze na cíle v současném programovacím období.

1.4 Cíle regionální politiky v období 2007 – 2013

Hlavním nástrojem pro růst a zaměstnanost se stala politika hospodářské a sociální soudržnosti. Tato politika má přispívat ke zvyšování růstu, konkurenceschopnosti a zaměstnanosti stanovením priorit Společenství v oblasti udržitelného rozvoje, definovaných na zasedáních Evropské rady v Lisabonu a Göteborgu. Cíle rovněž reagují na poslední rozšíření EU o deset nových členských zemí, které prohloubilo hospodářské, sociální a ekonomické rozdíly uvnitř EU.

1.4.1 Cíl konvergence

Pojem konvergence, vzniklý z latinského con-verger, což znamená ohýbat, přibližovat, sbližovat. Konvergenční kritéria musí stát splňovat, aby se mohl stát členem EU. Tento cíl je zaměřen na urychlení procesu konvergence pro nejméně rozvinuté státy a regiony a je prioritním cílem všech fondů. Mezi hlavní oblasti tohoto cíle patří infrastruktura (např. doprava, životní prostředí, energetika), zaměstnanost (školení), inovace, informační a komunikační technologie, výkonnost veřejné správy.

Cíl se týká těch regionů, které:

- nemají HDP na obyvatele vyšší než 75% průměru EU nebo tato hodnota stoupla nad 75% díky statistickému efektu rozšíření – to platí na úrovni regionů (naše NUTS II) pro ERDF a ESF,
- nejvzdálenější regiony (kompenzace odlehlosti) [3].

1.4.2 Cíl regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti

Tento cíl se vztahuje na regiony, nespádající pod Cíl konvergence (v ČR je to Praha hl.m.). Podstatou je zvýšení konkurenceschopnosti regionů a posílení zaměstnanosti.

Prostředky k jejich dosažení jsou velice podobné jako u cíle předchozího a jsou doplněné o zvyšování dostupnosti trhu práce pro pracovní síly i podniky, adaptaci

pracovníků i podniků na změny, rovnost v přístupu na trh práce pro všechny. Platí pro NUTS I a II a jsou definovány znevýhodněné oblasti (ostrovní státy, hornaté oblasti, řídké a velmi řídké osídlené oblasti). [1]

1.4.3 Cíl evropská územní spolupráce

Cíl je zaměřen na posílení příhraniční spolupráce regionů na úrovni NUTS III, nacházejících se podél všech vnitřních a některých vnějších pozemních hranic a všech regionů úrovně NUTS III podél námořních hranic, které jsou od sebe obecně vzdáleny nejvýše 150 kilometrů.

Následující tabulka uvádí přehledně rozdělení fondů pro ČR mezi jednotlivé cíle.

Tabulka 1: Cíle a jejich financování

Cíl	Fondy pro ČR	
Konvergence	25,89 mld. € (cca 730,00 mld. Kč)	96,98 %
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	415,99 mil. € (cca 11,73 mld. Kč)	1,56 %
Evropská územní spolupráce	389,05 mil. Kč (cca 10,97 mld. Kč)	1,46 %
Celkem	26,69 mld. € (cca 752,70 mld. Kč)	100 %

Zdroj: [4], zkráceno

1.5 Strukturální fondy

Prostřednictvím strukturálních fondů Evropská Unie podporuje ty regiony, které nedosahují evropského průměru. Byly vytvořeny jako hlavní nástroj vyrovnávání regionálních ekonomických rozdílů a snižování zaostalosti některých znevýhodněných oblastí. Na právě probíhající programové období má Česká republika přístup k 26,69 mld. EUR z evropských fondů [6]. Konkrétně se jedná o tyto:

- **Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)** – zřízen v roce 1947, podporuje investiční projekty do infrastruktury (např. podpora začínajícím podnikatelům, výstavba bytových domů, využívání obnovitelných zdrojů energie, rozvoj sportovních areálů, budování kapacit pro cestovní ruch, posilování spolupráce podnikatelů v regionech, investice do průmyslových zón a mnohé další) [4],
- **Evropský sociální fond (ESF)** – vytvořen v roce 1957 (nejstarší fond), byl vždy primárně zaměřen na snížení nezaměstnanosti a tomu se také přizpůsoboval,

podporuje neinvestiční projekty jako např. rekvalifikace nezaměstnaných, tvorba inovativních vzdělávacích programů, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, zvyšování využití ICT pro vzdělávání apod. [4],

- **Fond soudržnosti – kohezní fond** – ten je na rozdíl od strukturálních fondů určen na podporu celých států, nikoli jen regionů, spolufinancuje především velké projekty v oblasti životního prostředí a dopravní sítě (dálnice, silnice, vodní dopravu, říční sítě apod.) [2].

Poskytování podpory ze strukturálních fondů se uskutečňuje na základě dvou strategických programových dokumentů - Národního strategického referenčního rámce a Národního rozvojového plánu ČR.

Národní strategický referenční rámec ČR (2006) – posuzuje potenciál České republiky z hlediska silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Zhodnocuje předchozí programovací období a formuluje strategii pro období 2007-2013. „Analytická část Národního strategického referenčního rámce se zaměřuje na identifikaci klíčových silných stránek České republiky pro posilování její konkurenceschopnosti, stejně tak jako problematických míst a slabých stránek, které mohou stát v cestě udržitelnému růstu ekonomiky i společnosti“.[7] NSRR definuje systém operačních programů.

Národní rozvojový plán ČR (2006) – „Národní rozvojový plán ČR na léta 2007-2013 (NRP) představuje výchozí strategický dokument pro budoucí období realizace programů fondů EU v regionech ČR a to včetně návrhu struktury a zaměření jednotlivých programů pomoci a způsobu jejich realizace na národní úrovni.“[8] Podrobně tedy definuje strukturu a zaměření operačních programů. Touto problematikou se zabývá následující kapitola.

1.6 Operační programy v ČR 2007 – 2013

Podpora z fondů EU je v období 2007 – 2013 rozdělena do 4 oblastí, jejichž přehled zobrazuje následující tabulka; jednotlivé operační programy se pak dále dělí na prioritní osy:

Tabulka 2: Operační programy v ČR 2007-2013

Tematické operační programy	Regionální operační programy	Operační programy Praha	Evropská územní spolupráce
Integrovaný operační program	ROP NUTS I Severozápad	OP Praha konkurenceschopnost	OP meziregionální spolupráce
OP podnikání a inovace	ROP NUTS II Severovýchod	OP Praha adaptabilita	OP nadnárodní spolupráce
OP životní prostředí	ROP NUTS II Střední Čechy		EPSON 2013
OP Doprava	ROP NUTS II Jihozápad		INTERACT II
OP vzdělávání pro konkurenceschopnost	ROP NUTS II Jihovýchod		Cíl 3 ČR –Svobodný stát Bavorsko 2007 - 2013
OP výzkum a vývoj pro inovace	ROP NUTS II Moravskoslezsko		OP Přeshraniční spolupráce Česká republika - Polská republika 2007 - 2013
OP lidské zdroje a zaměstnanost	ROP NUTS II Střední Morava		Cíl Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007–2013
Operační program technická pomoc			Cíl 3 na podporu přeshraniční spolupráce 2007 - 2013 mezi Svobodným státem Sasko a Českou republikou
			Program přeshraniční spolupráce Slovenská republika - Česká republika 2007 – 2013

Zdroj: Vlastní zpracování, podle [11]

2 Jak získat prostředky z fondů EU

O podporu z fondů EU mohou žádat subjekty, obecně vymezené u každého OP a konkrétněji pak u textu konkrétní výzvy. Důležité pro jednoznačnou identifikaci subjektu je jeho IČO. U firem jsou specifikovány požadavky jako např. maximální počet zaměstnanců, velikost obratu, délka existence firmy, vybraná odvětvová specifikace podle CZ NACE apod. Finanční podpora je poskytována na projekty z různých oblastí podle jednotlivých OP (Ochrana životního prostředí, Rozvoj cestovního ruchu, Rozvoj lidských zdrojů atd.). Prospěch z projektu mají zaměstnanci firem, nezaměstnaní, školy, státní instituce apod.

Struktura pomoci z EU je poměrně komplikovaná, proto je nutné se před zpracováním konkrétní žádosti seznámit s aktuálními příručkami a dokumenty k projektu. Vždy je nutné nejprve zpracovat základní projektový rámec, ve kterém definujeme předpoklady nutné k realizaci projektu, jeho aktivity a logický vztah mezi aktivitami a výstupy projektu.

Důležité je vždy nejprve zjistit:

- jsou-li aktivity projektu podporované z daného operačního programu,
- jsou-li výstupy v souladu s cíli OP,
- je-li žadatel skutečně oprávněným žadatelem,
- dotkne-li se daný projekt cílových skupin OP,
- jsou-li výdaje projektu způsobilé v rámci OP,
- neexistují-li další omezení, znemožňující přihlášení k OP,
- je-li žadatel schopen záměr zpracovat do kvalitního projektu.

Projektový záměr a projektová žádost

V rámci projektového záměru je třeba uvědomit si hlavní cíle, výstupy a aktivity projektu, které lze následně rozpracovat do projektové žádosti. Tato žádost je předkládána v tištěné a elektronické formě a je složena z podrobného popisu všech projektových činností a ze souboru příloh. Požadavky na projekt jsou stanoveny v textu konkrétní výzvy k předkládání projektových žádostí. Průvodcem při tvorbě žádost je

žadatelem příručka pro žadatele a metodické pokyny konkrétního OP. Je také možnost využít konzultací s poradenskými orgány. V rámci OP Podnikání a inovace, kterým se bude tato práce zabývat, jsou žádosti vyplňovány v elektronické podobě prostřednictvím aplikace eAccount (OP Životní prostředí má aplikaci BENE-FILL a ostatní OP pak aplikace BENEFIT). Hlavními a důležitými znaky projektové žádosti jsou:

- název projektu, identifikace předkladatele,
- složení realizačního týmu, zkušenosti realizátora s podobnými projekty,
- popis řízení projektu, definice cílů a jejich soulad s cíli prioritní osy,
- zdůvodnění potřeby projektu,
- popis klíčových aktivit, marketingové informace, ukazatele měřitelnosti výstupů,
- analýza cílových skupin,
- časový harmonogram, analýza rizik,
- udržitelnost projektu, rozpočet projektu,
- specifikace veřejných zakázek, vazba na veřejnou podporu, publicita projektu.

K projektové žádosti mohou být požadovány některé přílohy, jako např.:

- ekonomické výsledky podniku,
- studie proveditelnosti,
- analýza nákladů a přínosů – CBA,
- doklad o právní subjektivitě žadatele,
- výpis z katastru nemovitostí.

Možné jsou i další, dle charakteru projektu. Pro zpracování projektu jsou využívány různé metodické nástroje jako např. SWOT analýza, brainstorming, analýza citlivosti, analýza nákladů a přínosů. Tyto budou uvedeny v praktické části práce pro konkrétní projekt.

3 Základní informace o firmě BAT Nářadí s.r.o.

Zadavatel:	BAT Nářadí s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Počet zaměstnanců:	13
Kontaktní osoba:	Michal Budka – jednatel a majitel
Sídlo:	Františka Halase 6/10, Karlovy Vary – Bohatice, 36004

Firma BAT Nářadí s.r.o. existuje již od roku 1991, kdy vznikla pod jménem dnešního jednatele jako Michal Budka – BAT. Roku 2000 byla zapsána do obchodního rejstříku jako BAT Nářadí s.r.o. Hlavními činnostmi firmy jsou výroba, import, export a distribuce kvalitního stavebního nářadí pro zedníky, obkladače, sádkartonaře a další profese. BAT nářadí je výhradním zástupcem rakouské firmy Kaufmann GmbH v České republice a rovněž zástupcem Bauteam – Evropského sdružení výrobců stavebního nářadí. Ve firemních dílnách je kompletováno na 200 druhů ručního nářadí a další je dováženo od více než stovky tuzemských i zahraničních výrobců. Jednatel a zároveň majitelem firmy je výše zmíněný pan Michal Budka. Jedná se o malou organizaci, zaměstnávající koncem roku 2010 13 zaměstnanců včetně jednatele. Sídlo firmy se nachází v Karlových Varech – Bohaticích, nicméně výroba probíhá ve Velichově, 13km od sídla společnosti.

BAT Nářadí s.r.o. si zakládá na distribuci kvalitních výrobků, což dokládá existence vlastní značky PRO5 (“Pro pět prstů”). Její snahou je sledovat a zlepšovat kvalitu tak, aby reklamace výrobků byly minimální a aby její produkty měly dobrou pověst mezi odborníky ve stavebním oboru.

Firma nabízí velmi rozsáhlý sortiment – pro představu jsou to např.: hladítka, lžíce, lopaty, kleště, pilníky a pily, kladiva, řezačky, stavební nádoby, žebříky a mnoho dalších potřeb pro stavebníky.

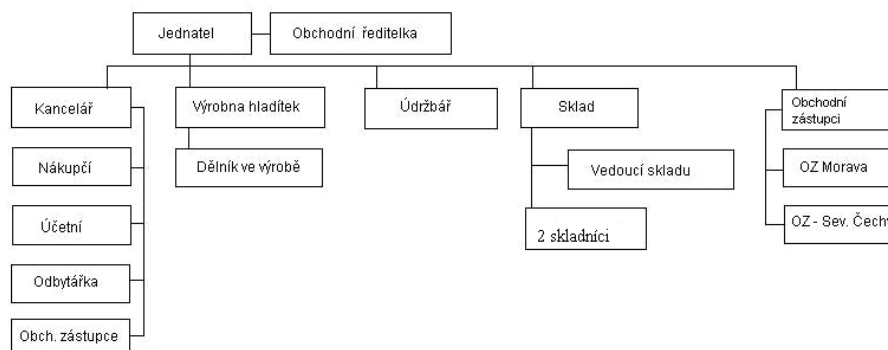
3.1 Popis výchozího stavu organizace

Společnost BAT Nářadí s.r.o. je v době tvorby tohoto dokumentu velmi dobře zavedenou firmou, která má v této podobě již desetiletou účetní historii. V současné době poskytuje pracovní místa 13 zaměstnancům a v nedávné době prošla významnými změnami, vedoucími k modernizaci podnikatelského zázemí a k expanzi v rámci celé

České republiky. Tyto změny nebyly radikální, nýbrž postupné a plynoucí z měnících se podmínek na trhu i potřeb, identifikovaných vedením firmy. Významnými změnami v letech 2006-2010 byly následující:

- **výstavba nové budovy kanceláří v sídle firmy** – provedena za přispění fondů EU, pro zlepšení zázemí pro zaměstnance i prostředí pro zákazníky při nedostačující budově původní,
- **inovace vozového parku** - pořízení 5 nových firemních vozů,
- **přijetí nových obchodních zástupců** – vzhledem k nemožnosti obsluhovat klienty po celé ČR ze sídla firmy v Karlových Varech došlo k přijetí OZ pro oblast Morava a Severní Čechy, o ostatní kraje se stará stávající OZ z Karlových Varů,
- **zvýšení počtu zaměstnanců a jasné stanovení pravomocí a odpovědností** – nynější organizační strukturu firmy zobrazuje obrázek č. 1,
- **zlepšení propagace firmy vhodnými prostředky** - pro zvýšení povědomí o firmě byly vytvořeny nové webové stránky, poskytující maximální pohodlí zákazníkům. Firma také využila placené reklamy na některých internetových vyhledávačích, zavedla sezónní slevové akce a rozšířila sortiment svých propagačních předmětů.

Obrázek 1: Organizační struktura firmy BAT Nářadí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

3.2 Střednědobý plán rozvoje firmy

Poslání společnosti

“Jsme organizace, napomáhající výstavbě a rozvoji. Smyslem našeho podnikání je prostřednictvím distribuce kvalitního sortimentu usnadnit lidem práci.“ [Vlastní zpracování, 2010]

Vize společnosti

Společnost BAT Náradí s.r.o. se do konce roku 2013 stane firmou s moderním zázemím pro zaměstnance i zákazníky, šetřící životní prostředí. Nadále bude poskytovat zákazníkům kvalitní výrobky a excelentní servis. Bude snadno dostupná svým i potenciálním zákazníkům a udrží své postavení na trhu. Dosáhne toho pomocí následujících cílů.

Strategické cíle projektu

- Pořídit nové, moderní, reprezentativní a kapacitně odpovídající sídlo firmy, sloučit všechny sklady a výrobu do jedné budovy,
- pořízení nového sídla financovat pomocí fondů EU,
- nakoupit potřebné vybavení,
- zajistit mírné zvýšení tržeb,
- vytvořit nové pracovní místo – OZ Jihovýchod.

Stanovení krátkodobých cílů projektu

Vychází z dlouhodobých cílů, plánujeme na roky 2011-2015.

Krátkodobé cíle:

- 1 Připravit podklady pro žádost o podporu z fondů EU
- 2 Začít s výstavbou skladové haly včetně kancelářských prostor na vlastním pozemku v Bohaticích, cca 1 km od nynějšího místa hlavního skladu a kanceláří. Zrušit výrobu ve Velichově a přesunout ji do nové haly, zrušit sklad v karlovarské teplárně. Tuto výstavbu financovat pomocí fondů EU – viz kapitola č. 4. Předpokládaná výměra haly 1600 m² včetně kanceláří. Cena haly se předběžně odhaduje na cca 15 milionů Kč. Firma nepoužívá žádné speciální výrobní zařízení, pokud používá nějaké nástroje či přístroje, vše bude

přestěhováno z původního sídla. Investice do vnitřního vybavení (např. regály) je započtena v ceně haly.

- 3 Najít nájemce stávajících prostor. Výměra nynějšího skladu je přibližně 1200 m², kanceláří pak cca 200 m². Cena pronájmu je zvýhodněna na 70 Kč/m² měsíčně, tzn. 1 176 000,- ročně. Prostory budou samozřejmě pronajaty až po přestěhování do nové haly.
- 4 Pro optimalizaci a modernizaci činností na skladě pořídit odpovídající vybavení – vysokozdvizný vozík.
- 5 Umožnit skladovým pracovníkům získat řidičské oprávnění pro vysokozdvizný vozík.
- 6 Vytvořit nový systém hodnocení obchodních zástupců, který spolu s oživením trhu povede k mírnému zvýšení tržeb.
- 7 Vytvořit pracovní místo pro OZ na jihovýchodě Čech tak, aby byla pokryta celá ČR.

Tabulka 3: Kvantifikace krátkodobých cílů

<i>Současný stav</i>	<i>Cíl</i>	<i>Termín realizace</i>	<i>Klíčové indikátory výkonnosti</i>	<i>Odpovědná osoba</i>
Zastaralé budovy skladů, daleko od sebe, nákladné na dojíždění, neefektivně vytápěné	Formulace projektu a podání žádosti o podporu z fondů EU	06/2011	Náklad: 5000,-	Jednatel Účetní
	Stavba skladové haly financovaná úvěrem	08/2011-03/2012	Náklad: 15 mil. Kč	
	Nalezení nájemce stávajících prostor	06/2011 – 12/2011	Příjem z pronájmu: 1176000,- ročně	Jednatel Obchodní ředitelka
Pokles tržeb v důsledku stagnace oboru stavebnictví	Ohodnocení motivující obchodní zástupce k vyššímu výkonu	06/2011 – následující roky	Tempo růstu tržeb 9%	Jednatel Účetní
Skladové procesy prováděné ručně bez jakýchkoli pomocných technologií	Pořízení vysokozdvizného vozíku	04/2012	Náklad: 200 000,-	Jednatel
Žádný ze skladníků nemá oprávnění k řízení VZV	Získání řídičského oprávnění	1. polovina roku 2012	Náklad: 4x3000,- = 10 000,-	Obchodní ředitelka

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

3.3 Strategie k dosažení krátkodobých cílů

Tato část stanoví, jakým způsobem organizace dosáhne svých cílů. Každý cíl bude vyžadovat pečlivou přípravu a respektování předepsaného harmonogramu. Precizní příprava zahrnuje rovněž přidělení odpovědností a pravomocí osobám, zodpovědným za plnění úkolů.

Vytvoření dokumentace k žádosti o podporu z fondů EU

Tento úkol je v kompetenci jednatele firmy ve spolupráci s účetní. Je třeba analyzovat možnosti využití fondů EU pro financování právě tohoto projektu. Celá tato záležitost je poměrně časově náročná, je proto třeba jí věnovat dostatečnou pozornost a začít s dostatečným předstihem. Je vhodné ke zpracování dokumentace přizvat odborníky, např. specializovanou agenturu. Neoptimálnější je varianta koučingu, kdy dokumentaci tvoří firma sama, ale konzultuje se zkušeným odborníkem. Bližší analýza využití fondů EU viz kapitola č. 4.

Výstavba skladové haly a kanceláří

Nejprve je třeba rozhodnout o parametrech stavby – nejen velikosti, ale i způsobu provedení. Existují různé druhy hal, firma plánuje pořídit halu montovanou, ovšem zateplenou. Právě proto, že se společnost BAT bude snažit ušetřit náklady za energie, je třeba zvážit parametry stavby z tohoto hlediska. Je třeba kontaktovat stavební firmy a nechat si udělat konkrétní nabídku, z níž bude vybrána nejvýhodnější varianta. Na trhu existuje spousta firem, nabízejících tyto služby. Dále je třeba dohodnout s firmou časový harmonogram tak, aby nevznikalo zpoždění. Jelikož se jedná o velice důležitá rozhodnutí, opět budou v pravomoci jednatele, případně s vyhledáním firem mohou pomoci zaměstnanci kanceláře např. obchodní ředitelka.

Nalezení nájemce pro bývalé prostory

Prvním krokem při realizaci je stanovení ceny, za kterou bude firma prostory pronajímat. V plánu uvažujeme 50 Kč/m². Jedná se o výhodnou cenu stanovenou tak, abychom umožnili využití prostor skladu, které je nutno zrekonstruovat (rekonstrukce proběhne až po pronajmutí podle požadavků nájemce). Po předběžném stanovení ceny je třeba zadat např. inzerát s nabídkou pronájmu na internetové servery, zabývající se touto službou. Stanovit jasné podmínky vybranému nájemníkovi a zkoordinovat vystěhování ze starých prostor do nových, aby firmě kvůli zpoždění neunikaly příjmy

z pronájmu. Do stěhování se zapojí všichni zaměstnanci, inzerát vytvoří obchodní ředitelka.

Ohodnocení motivující obchodní zástupce k vyššímu výkonu

Realizací tohoto cíle chceme alespoň lehce zvýšit tržby, které v roce 2010 poklesly v důsledku krize ve stavebním oboru. Uvážíme-li, že marketing firmy prošel nedávno změnami a je tedy na velice dobré úrovni, je třeba ke zvýšení tržeb zapojit hlavně obchodní zástupce a motivovat je pohyblivou složkou platu. Je nemyslitelné, aby zástupci, kteří nejsou vzhledem k rozmístění po ČR pod přímou kontrolou firmy, pobírali pouze fixní měsíční plat. Proto budou zástupci ohodnoceni fixním platem ve výši 10000,- plus pohyblivou složkou ve výši 4% z hodnoty objednávky, kterou získají. Změna pracovních smluv obchodních zástupců je úkolem jednatele a účetní.

Pořízení vysokozdvížného vozíku

S pořízením nového skladu bude možno využít nové technologie, které dosud kvůli malým prostorám a terénu v okolí skladu použity být nemohly. Dojde k usnadnění manipulace se zbožím – dosud se vše dělalo ručně. Prvním krokem je tedy vybrat vhodnou dodavatelskou firmu a posoudit cenové nabídky. Chceme pořídit nový vysokozdvížný vozík s pohonem na LPG a předpokládáme investici ve výši 200 000,-. Pořizuje jednatel.

Získání oprávnění k řízení vysokozdvížného vozíku

Ve skladu jsou čtyři zaměstnanci, z nichž žádný není držitelem tohoto oprávnění. Nejedná se o nákladnou záležitost, pouze je třeba zaměstnance informovat o tom, že mají tuto možnost/povinnost. Žádoucí je, aby oprávnění získali všichni. Úkolem např. obchodní ředitelky je zjistit, kde se školení koná a zajistit přihlášení účastníků.

Vytvoření nového pracovního místa

Vzhledem k probíhající expanzi firmy je nadále velice náročné obsluhovat jihovýchod ČR OZ z Karlových Varů. Je proto více než žádoucí vytvořit nové pracovní místo pro OZ pro kraje Vysočina a Jihočeský kraj.

4 Analýza možností využití fondů EU pro financování projektu

Pro projekt tohoto typu se jeví jako nejvhodnější fondy operačního programu Podnikání a inovace. Tento operační program slouží k podpoře rozvoje podnikatelského prostředí, podporuje využití moderních technologií a umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání. O podporu v tomto programu mohou žádat podnikatelé, sdružení podnikatelů, výzkumné instituce, vysoké školy a ostatní vzdělávací instituce, neziskové organizace, fyzické osoby, územní samosprávné celky a jimi zřizované a zakládané organizace, CzechInvest, CzechTrade a další. Řídícím orgánem OPPI je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a finanční prostředky pocházejí z ERDF.

Jedná se o třetí největší operační program, na nějž je vyčleněno 3,04 mld. EUR, tvořících více než 11% všech prostředků z fondů EU, vyčleněných pro Českou republiku. [12] viz příloha č. 2

Problémem v posledních letech při dobíhajících výzvách k podání žádosti o granty z fondů EU může být zúžení okruhu podporovaných ekonomických činností (dle CZ-NACE). V současné době (2011) jsou podporovány projekty z oblasti cestovního ruchu, dopravní infrastruktury, zpracovatelského průmyslu apod. Účelem práce je zejména pochopit metodiku zpracování projektu k podání žádosti, proto od podmínek CZ-NACE abstrahujeme. Pro naše účely uvažujeme dvě vhodné formy podpory – prioritní osu 5 “Prostředí pro podnikání a inovace” - regenerace brownfields nebo prioritní osu 2 “Rozvoj firem“ - výhodná půjčka PROGRES.

4.1 Prostředí pro podnikání a inovace – regenerace brownfields

Oblast podpory 5.3 Infrastruktura pro podnikání. Program Nemovitosti.

V rámci této oblasti podpory je možné čerpat dotaci na regeneraci nevyužívaných průmyslových prostor. Takových nemovitostí je v ČR velké množství. Jejich úplný přehled poskytuje Národní databáze brownfieldů spravovaná MPO ČR. Pro podnikatelský záměr firmy BAT lze nalézt několik vhodných objektů. Tím nejvhodnějším z hlediska dostupnosti a blízkosti k původnímu sídlu firmy je „Projektový ústav uranového průmyslu“ Všeborovice – Dalovice. Jednalo by se ovšem pouze o rekonstrukci a využití části areálu, který má rozlohu 12 432 m². Bylo by tedy

vhodné, aby zde byla vytvořena průmyslová zóna, na jejíž regeneraci by se podílelo více firem.

4.2 Rozvoj firem – podřízená půjčka PROGRES

Oblast podpory 2. Program PROGRES.

Tento program je určen k realizaci rozvojových projektů malých a středních podnikatelů, pro které je externí financování jinak obtížněji dostupné. Zároveň má motivovat podnikatele ke zvyšování zaměstnanosti tím, že se nejedná o klasickou dotaci, ale o úvěr od Českomoravské záruční a rozvojové banky za výhodných podmínek.

4.3 Porovnání obou variant

Tabulka 4: Porovnání variant podpory z fondů EU

Program NEMOVITOSTI	Půjčka PROGRES
+ blízko původního sídla	+ blízko původního sídla
+ pomůže k regeneraci brownfieldu	+ využití vlastního pozemku
- pravděpodobně velice nákladná rekonstrukce	+ lze zrealizovat původní záměr firmy – moderní montovaná hala
- nutnost spolupráce více podnikatelů	+ jednoznačně nižší náklady
	+ půjčka s odkladem a výhodnými podmínkami, kterou by firma od banky neobdržela

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Na základě zvážení kladů a záporů jednotlivých variant se rozhodneme pro půjčku. Podnikatelský projekt firmy má jistě kladné dopady na své okolí, nicméně nejedná se o klasický veřejně prospěšný projekt a firma je schopna určitou formou své závazky splácet. Tudíž není třeba žádat o klasický jednorázový grant, ale lze využít tuto formu podpory.

4.4 Program PROGRES

Podporovaná ekonomická činnost

Ekonomická činnost podniku žádajícího o tuto formu podpory by měla odpovídat seznamu podporovaných ekonomických činností dle OKEČ viz kap. 4. V rámci I. výzvy byla ještě do seznamu zařazena činnost „Velkoobchod“, v rámci aktuální III. výzvy ji tam ale již nenalezneme. Úplně vyloučené jsou projekty týkající se zemědělské a lesnické výroby a rybářství. [15]

Příjemce podpory

- Malý a střední podnikatel, poplatník daně z příjmů,
- nesmí mít nedoplatky vůči státu či zaměstnancům, nesmí být v konkurzu či likvidaci,
- musí vést účetnictví.

Přijatelnost projektu

- Nesmí být realizován na území hl.m. Prahy,
- cíle jsou v souladu s cíli programu,
- stavební práce nesmí být zahájeny před datem podání žádosti o podporu.

Další podmínky

- Umožnit zaměstnancům MPO přímý přístup k provádění kontroly,
- vést analytickou evidenci a uchovat ji po dobu 3 let od uzávěrky OPPI,
- mít ve vlastnictví majetek pořízený zcela nebo částečně z poskytnutého podřízeného úvěru od data pořízení do 3 let od data ukončení realizace projektu,
- používat majetek pro podporované ekonomické činnosti.

Způsobilé výdaje

- Musí být vynaloženy v souladu s cíli programu a musí bezprostředně souviset s realizací projektu,
- musí být vynaloženy nejdříve v den uzavření smlouvy o poskytnutí úvěru,
- musí být vynaloženy pouze na pořízení a/nebo rekonstrukci dlouhodobého

hmotného majetku souvisejícího se vznikem či rozvojem podnikání v rámci projektu, DPH je součástí příslušného způsobilého výdaje (je-li příjemce plátcem DPH).

Parametry úvěru

Podřízený úvěr je poskytován ve výši až 25 mil. Kč s pevnou úrokovou sazbou 3% p.a. Doba splatnosti podřízeného úvěru sjednaná k datu jeho poskytnutí je maximálně 11 let a odklad splátek jistiny úvěru je maximálně 6 let (období podřízenosti).

5 Analýza trhu a odhad poptávky

Tato část podnikatelského záměru má za cíl posoudit projekt z různých úhlů pohledu – ekonomickou, technickou, marketingovou i finanční stránku projektu. Posuzuje všechny možné vlivy na podnik, jejichž výsledkem jsou úpravy plánovaného projektu a následný výběr nejoptimálnější varianty.

5.1 Analýza makroprostředí - PEST

Makroprostředí zahrnuje vlivy širokého okolí podniku. Tzv. PEST analýza identifikuje oblasti s významným vlivem na podnik.

- **Politicko – legislativní vlivy:**

sazba daně z příjmu fyzických osob je snížena na 19% a prozatím se nepočítá s dalšími změnami – jistota v tomto ohledu na několik příštích let (2-3 roky)

možnosti čerpání dotací z fondů EU

- **Ekonomické vlivy:**

předpokládané oživení sektoru stavebnictví v roce 2011 – znamenalo by zvýšení tržeb, které je vždy žádoucí

zvýšení cen elektřiny v roce 2011 o 5% - elektřina není používána k vytápění, nýbrž pouze ke svícení a zapojení elektrických spotřebičů, ve výrobě rovněž není příliš využívána

posilování koruny vůči Euru – odhady mluví o posílení na 23,50 Kč/EUR v roce 2012, to by vedlo k výhodnějšímu nákupu od německých, rakouských a slovinských dodavatelů

- **Sociokulturní vlivy:**

růst počtu řemeslníků v sektoru obecně

nové trendy, kdy řemeslníci upřednostňují kvalitnější náradí před levnějším a nekvalitním – firma se specializuje na náradí kvalitnější, což znamená i vyšší cenu

zákazníci, kteří jsou již znechuceni masovým přístupem velkých firem, preferují malé firmy rodinného typu s individuálním přístupem

- **Technologické vlivy:**

Vývoj výrobních technologií vede ke snižování cen některých výrobců, proto lze i kvalitní zboží pořídit za nižší nákupní cenu

5.2 Analýza externího mikroprostředí

Zkoumá sílu konkurence a možnosti odvětví.

5.2.1 Analýza zákazníků

Počet zákazníků v tomto oboru je velký a předpokládá se, že s oživením stavebního oboru dále poroste. Zákazníci firmy jsou z celého území České republiky, vzhledem k poloze sídla firmy nejvíce z Karlovarského, Plzeňského kraje a Prahy. Firma se snaží o získání a udržení zákazníků i v dalších krajích prostřednictvím obchodních zástupců. Produkty firmy jsou málo diferencované s výjimkou produktů, na které má firma výhradní právo dovozu a prodeje. Právě ty jsou výhodou firmy. Zákazníci nejsou homogenní, lze je rozdělit do pěti hlavních skupin.

Hlavní skupiny zákazníků firmy BAT:

- **Jednotliví řemeslníci – OSVČ**

Jedná se o osoby, které chodí nakupovat přímo do sídla firmy v Karlových Varech, kde si zboží prohlédnou a vyberou podle svého uvážení nebo o jednotlivce, kteří firmu kontaktují přes e-shop. Zaměřují se na kvalitnější zboží již zmiňovaných německých a rakouských firem. Jsou ochotni si připlatit za kvalitu, chápou, že kvalitní zboží déle vydrží a proto se vyplatí. Rozumějí i výhodám kvalitního zboží v oblasti ergonomie práce. Většinou preferují osobní vyzvednutí zboží, platí na místě hotově. Nejprodávanějším zbožím pro tuto skupinu jsou: lžice, lžičky, vodováhy, hladítka, řezačky na obklady, nádoby. Frekvence jejich nákupu je nízká, nakupují přibližně každý druhý až každý čtvrtý měsíc. Tržby z jejich nákupu jsou nízké vzhledem k tomu, že se jedná o jednotlivce (cca 1 procento celkových tržeb).

- **Stavební firmy**

Firmy, zaměstnávající jednotlivé řemeslníky. Většinou nakupují osobně v sídle firmy a platí hotově. Preferují kvalitu. V podstatě se příliš neliší od předchozí skupiny s tím rozdílem, že nakupují větší objem zboží. Podíl na celkových tržbách je cca 3 procenta.

- **Velkoobchody s nářadím, obklady apod.**

Velké firmy, nabízející velice široký sortiment. Kontaktují firmu přes e-shop nebo spolupráce vyplývá ze schůzky s obchodním zástupcem BATu. Mnoho z nich s firmou spolupracuje dlouhodobě a ve velké většině případů je to spolupráce k oboustranné spokojenosti. Tyto firmy posílají objednávky samy v domluveném časovém termínu nebo k nim jezdí obchodní zástupce a objednávku dělá na místě. Platba neprobíhá většinou hned, ale na fakturu. Jsou zvyklí na pravidelný rozvoz zboží. Objednávají většinou zboží určené pro obkladače, důležitou položkou jsou řezačky Kaufmann – TopLine a HUFA. Ty jsou zbožím, které generuje vysoké zisky a firma má pro ně výhradní zastoupení, tudíž je garantován i určitý zájem. Podíl na tržbách cca 55 procent.

- **Stavebniny, maloobchody s nářadím a obklady**

V podstatě stejné jako u předchozí skupiny s malým rozdílem v sortimentu. Tyto obchody jsou určeny pro širokou veřejnost, tudíž objednávají nejširší sortiment. Nekladou takový důraz na kvalitu, preferují nižší cenu (někteří jejich zákazníci kvalitu neocení). Podíl na tržbách cca 40 procent.

- **Amatéri, hobby řemeslníci**

Jednotlivci, kontaktující firmu přes e-shop nebo častěji osobně. Nejde jim o kvalitu, preferují nižší cenu, protože nepotřebují používat zboží dlouhodobě. Podíl na tržbách cca 0,1 procento.

5.2.2 Analýza dodavatelů

BAT Nářadí nakupuje zboží zejména od výrobců, v menší míře pak od prodejců. Nákup materiálu je zastoupen minimálně, protože se nejedná o klasickou výrobní firmu. Nejdůležitějším dodavatelem je rodinná rakouská firma Kaufmann GmbH. Dále několik německých dodavatelů (Hufa, Kaul, ...) a slovinská společnost Kovine. Jedná se o velice stabilní a spolehlivé partnery. Tuzemští dodavatelé jsou buď firmy, nebo jednotliví řemeslníci (truhlář dodávající hladítka apod.).

5.2.3 Analýza konkurence

Konkurence substitutů je velice nízká. Teoreticky by potřebu ručního nářadí mohlo nahradit některé nářadí elektrické, ale pouze ve velmi omezené míře (např. smirkové hladítko X bruska). Konkurence variant výrobku je malá, výrobky konkurence mají

velmi podobné provedení, ale na některých je zjevně poznat, jak jsou nekvalitní. Konkurence nemůže nabízet výrobky, na které má BAT výhradní práva nebo je od BAT musí nakupovat. BAT klade důraz na kvalitu zboží, nejsilnější konkurence firmy je cenová.

Hlavní konkurenti firmy:

- **Euronáradí s.r.o.** – důležitý konkurent, sídlo Vyškov, velice intenzivní působnost prostřednictvím obchodních zástupců po celé ČR. Konkuruje cenově, sortiment náradí je srovnatelný s BATem, kromě toho má další sortiment, který již s ručním náradím nesouvisí.
- **Direct Import CZ** – důležitý konkurent, sklad cca 0,5km od BAT Náradí. Velice podobný sortiment, neklade takový důraz na kvalitu, pokud potřebuje nějaké kvalitnější výrobky, odebírá je z BATu. Nemá tak dobře propracovaný marketing a nenabízí zákazníkům propracovaný web (e-shop, individuální ceny). Nebezpečí - konkurence cenou.
- **TopTrade Czech spol. s r.o.** – moravská firma, sídlo Holešov, působnost po celé republice díky obchodním zástupcům. Pobočka i na Slovensku. Disponuje e-shopem. Má chráněnou dílnu pro zdravotně postižené. Sortiment podobný.
- **Jobi Profi s.r.o.** – Náměšť nad Oslavou, dovoz a prodej železářského, stavebního, zahradního náradí a nástrojů, působnost po celé České republice. Webová prezentace v 8(!) jazycích. Širší sortiment včetně elektronáradí. Výrazná konkurence cenou.

5.3 Analýza interního mikroprostředí

5.3.1 Organizace a řízení

Firmu řídí pouze jeden člověk, jednatel a zároveň majitel ve spolupráci s obchodní ředitelkou, jeho manželkou. Oba ve firmě pracují již od jejího vzniku. Snaží se sledovat nové trendy a přizpůsobovat firmu vlivům prostředí. Pro firmu je to z hlediska řízení naprosto dostačující stav. Organizační struktura viz obr. č. 1

5.3.2 Umístění podniku

Lokalita, ve které firma sídlí, je velice dobře dostupná a do jisté míry strategická, leží u křižovatky silnic ze směrů Cheb, Praha a Chomutov. Poloha je výhodná, zákazníci

firmu většinou snadno najdou, zároveň se nachází blízko hranic s Německem, kde BAT nakupuje zboží. Negativně však působí umístění výroby na jiném místě a zastaralý hlavní sklad.

5.3.3 Finanční situace

Dosud byla vcelku stabilní, občas zejména kvůli zpoždění plateb od odběratelů nastaly problémy s likviditou, šlo většinou o aktuální nedostatek hotovosti v pokladně (na účtu firma peníze měla). Splatnost odběratelských faktur hlídá obchodní ředitelka, rovněž upomíná při nezaplacení pohledávky. Kritickým byl rok 2010, kdy se firma kvůli poklesu tržeb v rámci celosvětové krize v kombinaci s neuváženým investováním dostala do ztráty. Číselně viz finanční analýza.

5.3.4 Lidské zdroje

Firma má 13 zaměstnanců viz obr. č. 1. Zaměstnanci mají jasně stanovené pravomoci a odpovědnosti, je jich v sídle firmy dostatek, nicméně je při rozvoji firmy nutné zajistit minimálně ještě jednoho OZ. Zaměstnanci často nevědí, k čemu přesně určité nářadí slouží a nejsou tak schopni zákazníkovi poskytnout bezchybný servis.

5.3.5 Technický rozvoj

Firma ze své podstaty nemá potřebu využívat moderní technologie ve výrobě. V minulých letech prošla nicméně vývojem v oblasti podnikatelského zázemí. Vystavěna byla nová budova kanceláře za podpory z fondů EU a byl významným způsobem renovován vozový park. Firma disponuje vybavením v oblasti moderních technologií – bezdrátové připojení k internetu, VoIPhone pro interní komunikaci, aktivní GPS pro sledování obchodních zástupců, počítače v kanceláři, skener, tiskárna, fotoaparát apod. V tomto směru je velmi inovativní. Nedostatkem je zastaralý sklad, vytápěný tuhými palivy, a to velice neefektivně. Dále je to jeho nevyhovující kapacita, kvůli které je třeba držet další dva sklady, mezi kterými se musí přejíždět autem, což má nepříznivý vliv na životní prostředí a samozřejmě také zvyšuje náklady firmy.

5.3.6 Image firmy

Je velmi dobrá, zaměstnanci se snaží vyhovět individuálním potřebám zákazníka, pokud je to jen trochu možné. Zákazníci si firmu navzájem doporučují. Zejména obchodní zástupce z Karlových Varů je oblíben mezi zákazníky a dělá firmě dobré jméno.

5.4 Závěry z analýzy prostředí – SWOT

Tabulka 5: Výstupy SWOT analýzy

Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• oživení sektoru stavebnictví• posilování koruny vůči Euru• trend nákupu kvalitního zboží• možnost čerpání podpory z fondů EU• velký podíl zákazníků, preferujících kvalitu	Ohrožení <ul style="list-style-type: none">• zvýšení cen energií• stejný sortiment konkurence• ceny konkurence
Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• vedení reaguje na vnější vlivy (marketing apod.)• výhradní zastoupení některých značek• strategická poloha• dobrá image, ochota personálu• výborné vybavení IT• stabilní partnerství s výrobcí a dodavateli	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• nedostatečně školení zaměstnanci• nedostačující zastaralé skladové prostory• poškozování ŽP cestováním mezi sklady a výrobnou• finanční situace v r. 2010• chybějící obch. zástupce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Tyto poznatky podporují realizaci původního plánu firmy s mírnými korekcemi (viz kap. 9 - Korekce cílů).

5.5 Výsledek analýzy – Základní parametry projektu

Tabulka 6: Základní parametry projektu

Projekt zlepšení podnikatelského zázemí společnosti BAT Náradí s.r.o.	
Analyzovaná otázka	Výsledek výzkumu trhu
Hlavní cílový uživatel	Společnost BAT Náradí s.r.o. a její zákazníci
Uspokojovaná potřeba (problém k řešení)	Potřeba kapacitně dostačujících a technicky odpovídajících prostor pro firmu
Výše poptávky	Tvořena poptávkou po produktech firmy
Možná alternativa řešení	Setrvání ve stávajících prostorech a jejich rekonstrukce

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

6 Marketingový mix

Distribuce

Realizace projektu nebude mít prakticky vliv na umístění (nová lokalita je nedaleko stávající), ale bude mít výrazný vliv na zjednodušení poskytování služeb, jejich zrychlení a zefektivnění (zanikne potřeba dovážet zboží z různých skladů a zdržení zákazníka). Zlepší se podmínky přístupu do skladovacích prostor (nyní je sklad umístěn ve svahu, což znemožňuje použití techniky pro vykládku kamionů). Prostředí firmy na novém místě bude atraktivnější pro návštěvníky a zákazníky. Přijetím obchodního zástupce se firma přiblíží zákazníkům.

Cena

S posilující korunou vzniká výhoda pro firmu, nakupující v zahraničí. Projekt by neměl ovlivnit ceny produktů, sám bude ovlivněn výší tržeb a tedy schopností splácení úvěru. Pronájem stávajících prostor by měl přinést příjmy, umožňující splácení úvěru.

Výrobek

V rámci projektu dojde k zaměření se na “důležité” položky sortimentu, zejména značkové a dražší. Předpokládáme udržování vyšších zásob tohoto zboží na úkor méně obrátkového zboží.

Komunikace

Firma má dobrou pověst, nicméně nedisponuje dostatečně reprezentativním skladovacím zázemím, což by projekt vyřešil.

7 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Projekt uvažovaného rozsahu bude ve své investiční fázi realizován beze změny v organizační struktuře či personálním obsazení. Investice bude provedena najatou stavební firmou a v podstatě realizována “na klíč” za přímého dohledu jednatele či osob, které tím pověří. Tento dohled bude zahrnovat pravidelné kontroly postupu a kvality stavebních prací. V provozní fázi může dojít k menším úpravám stávající organizační struktury firmy vzhledem k rozmístění v novém objektu. Tyto změny jsou však zanedbatelné (např. jeden ze skladníků bude pouze expedovat, jiný pouze nakládat apod.) Počítá se s vytvořením nového pracovního místa obchodního zástupce, které je přirozeným důsledkem rozvoje firmy. Do budoucna je možné přijímání dalších zaměstnanců dle potřeby. Je třeba motivovat obchodní zástupce (na kterých závisí výše tržeb) pohyblivou složkou platu.

Bude samozřejmě nutné vyhlásit výběrové řízení na novou pracovní pozici obchodního zástupce. Výběrové řízení bude mít několik fází:

- stanovení pracovníka (či týmu pracovníků), zodpovědného za výběrové řízení,
- určení požadovaných pracovních předpokladů, vlastností, schopností a dovedností přijímaného,
- zadání inzerátu na místně příslušný úřad práce a internet,
- posouzení dodaných podkladů jednotlivých kandidátů,
- ústní pohovor,
- zhodnocení a výběr nového obchodního zástupce.

Tabulka 7: Ohodnocení obchodních zástupců

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců	Právní forma	Mzdové náklady fixní	Mzdové náklady pohyblivé
Obchodní zástupci	4	Hlavní pracovní poměr	10000,-	0,04 x tržby z objednávky přijaté OZ

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

8 Analýza technických možností

Technické provedení bude řešeno jako montovaná zateplená hala s přiléhajícím kancelářským zázemím. Parametry a předběžnou kalkulaci výrobku uvádí následující údaje převzaté z webových stránek dodavatelské společnosti [16].

8.1 Technické parametry investičního projektu

Tabulka 8: Technické parametry skladové haly

	Šířka	Délka	Výška	Sněhové pásmo
Hala	25 m	60 m	5 m	Do 200 kg/m ²
Doplňky	Šířka	Výška	Počet ks	Typ
Vrata	5	4	1	sekční
Dveře	1	2	5	plastové
Okna	2	1,5	13	otvírací plastová

Zdroj: Vlastní zpracování, dle [16]

- Hala je zateplená, uvažujeme vytápění kotlem na kusové dřevo (podobný systém jaký firma užívala doposud), vytápění dřevem totiž patří mezi nejlevnější způsoby vytápění rodinných domů a menších průmyslových objektů. Dřevo patří mezi obnovitelné zdroje energie a palivové dřevo z pohledu výroby nepředstavuje žádnou zátěž pro životní prostředí [19],
- okapy, svody v ceně.

8.2 Důvody pro tuto variantu

Pro montovanou halu se firma rozhoduje z následujících důvodů:

- Rychlost výstavby,
- výstavba není limitována klimatickými podmínkami,
- administrativní prostory poskytují akustickou pohodu při práci,
- administrativní část je možno provést jako zděnou stavbu,
- jakékoliv dodatečné instalace jsou jednoduše řešitelné,
- variabilita objektu i interiéru je přínosem pro investora stavby,

- použité materiály jsou recyklovatelné,
- objekt je demontovatelný, změna dispozic s ohledem na změnu podnikání nebo vlastní prodej objektu je pak jednoduchá.

8.3 Orientační kalkulace ceny skladové haly

Tabulka 9: Kalkulace ceny skladové haly

Položky dodávky	Zateplená varianta
Ocelová konstrukce	2 980 800
Stěnové opláštění	858 300
Střešní opláštění	1 710 700
Vrata – sekční 5x4m, 1 ks	98 000
Dveře – plastové 1x2m 5 ks	100 000
Prosvětlení – otvírací plastové 2x1,5 m, 13 ks	175 500
Žlaby	91 000
Doprava do okresu Karlovy Vary	33 000
Celková cena bez DPH	6 047 300
DPH 20%	1 209 460
Celková cena s DPH	7 256 760

Zdroj: [16]

- Montáž je součástí ceny,
- investiční výdaj cca 10 milionů Kč,
- investiční výdaj je vyšší než vypočtená cena z důvodu nutnosti získání stavebního povolení, přípravy terénu pro montáž a zasíťování pozemku v etapě **předinvestiční**, zavedení elektřiny, vody, topení apod. do samotného objektu ve fázi **investiční**, úprav okolí a nákladů na stěhování v etapě **provozní**,
- **životnost investice** je počítána 10 let bez jakýchkoli úprav, poté menší investice na údržbu,
- možné budoucí úpravy, přístavby, změny,

- provoz nevyžaduje žádné speciální profese, údržbář je ve firmě již zaměstnán.

9 Korekce cílů na základě analýz

Ze všech uvedených analýz vyplývá následující korekce cílů:

- Stavba skladové haly je proti původnímu plánu levnější – cena 10 milionů Kč
- Stávající prostory nejsou v tak dobrém technickém stavu, abychom je mohli pronajímat za plánovanou cenu. Nová cena pronájmu je 50 Kč/m², tedy příjmy z pronájmu 840 000,- ročně.

Ostatní cíle zůstávají nezměněny, protože se pomocí analýz nepodařilo identifikovat žádné závažné ohrožení jejich realizace, případně bude toto ohrožení realizací projektu eliminováno. Viz kap. 3.5. Je třeba (i kvůli finančním výsledkům za poslední rok) posoudit projekt z finančního hlediska – viz kap. 11.

10 Dopad investičního projektu na životní prostředí

Tabulka 10: Dopad investičního projektu na životní prostředí

Fáze	Popis dopadu	Pravděpodobnost	Opatření
I.	hlučnost při úpravách terénu	vysoká	omezit práce na denní pracovní dobu
	možnost úniku PHM z těžké techniky	nízká	přijmout následná opatření
	devastace krajiny	střední	pracovat pouze na vymezeném pozemku, dodržovat rámec povolení
	vznik odpadů	vysoká	zajistit nakládání s odpady v průběhu realizace
II.	hlučnost montáže	vysoká	omezit práce na denní pracovní dobu
	vznik odpadů	vysoká	zajistit nakládání s odpady
	dovoz na místo těžkou technikou -PHM	nízká	přijmout následná opatření
III.	hlučnost pro zvýšený pohyb lidí a vozidel (auta, kamiony)	střední	dodržovat pracovní dobu
	úpravy okolí do původního nebo lepšího stavu	vysoká	je žádoucí
IV.	nutnost demontáže a ekologické likvidace projektu	nízká	není aktuální, řešit až ke konci životnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Vysvětlivky: I. – Fáze předinvestiční, II. - Fáze investiční, III. – Fáze provozní, IV. – Fáze poprovozní

11 Analýza rizik a tvorba variant

11.1 Identifikace hlavních rizik

Hlavní rizika identifikujeme na základě brainstormingu, zvážení všech vlivů a okolností a diskuse s vedením firmy. Identifikovali jsme čtyři hlavní rizika dosažení cílů projektu.

Tabulka 11: Rizika v rámci projektu

Číslo rizika	Popis rizika
1	Neschválení žádosti o podřízený úvěr PROGRES či schválení na nižší částku než je třeba
2	Časové zpoždění průběhu výstavby
3	Stagnace či pokles tržeb v plánovaných letech
4	Nenalezení nájemce pro stávající prostory

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

11.2 Ohodnocení rizik - matice

Nejzávažnějším rizikem je neschválení úvěru v rámci programu PROGRES Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou. Na toto riziko musíme být připraveni, a pokud nastane, zvážit možnost nerealizování projektu nebo zjistit podmínky klasických podnikatelských úvěrů u bank. Pravděpodobnost, že toto riziko nastane, bychom ohodnotili jako střední až značné na pětistupňové škále (3-4). Toto riziko je významné především kvůli zhoršené finanční situaci v roce 2010. Intenzita vlivu takového rizika je pak na stupni 4, protože realizaci projektu ovlivní velmi významně. Formální vyjádření viz matice rizik v této kapitole.

Dalším důležitým rizikem je možnost stagnace či poklesu tržeb v příštích letech, což zhorší schopnost firmy splácet úvěr. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika hodnotíme jako malou vzhledem k údajům z historie a vzhledem k pozici firmy na trhu. BAT byl vždy prosperující firmou a lze předpokládat, že tržby budou s oživením trhu spíše růst než klesat. Především riziku může firma důkladnou analýzou trhu (viz kap. 5) a zároveň svým chováním (aktivita obchodních zástupců, marketingové prostředky).

Další dvě rizika – nenalezení nájemce a časové zpoždění výstavby v podstatě nejsou příliš pravděpodobná a i v případě, že by nastala, neohrozí významně realizaci projektu.

Obrázek 2: Rizika, zakreslená do matice

Intenzita vlivu						
5						
4		3	1			
3	4					
2		2				
1						
	1	2	3	4	5	
	nepatrná	malá	střední	značná	vysoká	pravděpodobnost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

12 Finanční plán a jednotlivé varianty

Finanční plánování probíhalo v programu Stratex – finanční plánování, který je pro studijní účely volně k dispozici. [33] Tvoříme tři varianty – realistickou, pesimistickou a optimistickou. Realistická vyjadřuje nejpravděpodobnější vývoj budoucí situace, pesimistická pak situaci se zahrnutím všech rizik a za nepříznivých okolností. V optimistické variantě se naopak projevuje pozitivní vývoj budoucí situace.

12.1 Realistická varianta finančního plánu

Na začátek uvedme přehled jednotlivých činností pro tuto variantu.

- Červen 2011 – náklad 5000,- na vypracování projektu,
- červen 2011 – vznik nového pracovního místa pro obchodního zástupce,
- červen 2011 – nové ohodnocení OZ ,
- červen 2011 – následující roky – tempo růstu tržeb 9% ročně,
- březen 2012 – dokončení výstavby haly, čerpání úvěru PROGRES, platba 10 mil. Kč,
- od dubna 2012 – příjmy z pronájmu 840 000,- ročně,
- duben 2012 – výdaj 200 000,- za nákup vysokozdvizného vozíku,
- první polovina roku 2012 – výdaj 12000,- za řidičská oprávnění,
- leden 2013 – start splácení úvěru (po dobu 10 let).

Harmonogram projektu v grafickém vyjádření viz příloha č. 3.

12.1.1 Plánování výsledovky

Výsledovku v plném rozsahu naleznete v příloze, nyní se zaměřím na komentář jednotlivých částí. Veškeré číselné údaje v tabulkách plánu jsou uvedeny v tisících Kč.

Tabulka 12: Plán tržeb, nákladů na vynaložené a prodané zboží a výkonů (tis. Kč)

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	9	23 466	21 465	18 579	20 251	22 074	24 060	26 226	28 586
Náklady vynaložené na prodané zboží		15 578	14 072	12 730	13 489	14 837	16 321	17 954	18 867
Obchodní marže		7 888	7 393	5 849	6 762	7 237	7 739	8 272	9 719
Výkony		1 992	1 406	1 195	1 303	1 432	1 503	1 638	1 786
Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	9	1 992	1 406	1 195	1 303	1 432	1 503	1 638	1 786

Při plánování tržeb vycházíme z předpokladu, že nový systém hodnocení obchodních zástupců spolu s očekávaným oživením stavebního sektoru přinesou tempo růstu tržeb 9% v plánovaných letech. Výchozím rokem je rok 2010. Z tabulky je patrné, že takový růst tržeb není nereálný, jelikož v roce 2013 se jím firma teprve dostane na úroveň tržeb z roku 2008. Položka “Náklady na vynaložené a prodané zboží” obsahuje pořizovací cenu, případně reprodukční cenu prodaného zboží. Plán nákladů na vynaložené a prodané zboží je stanoven tak, že chceme náklady udržet přibližně na 66% výše tržeb, jako tomu bylo dosud. Tržby lehce rostou, rostou tedy i náklady. Obchodní marže je rozdílem řádku 1 a 2. Položka “Výkony” obsahuje tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změnu stavu zásob vlastní výroby a aktivaci. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb opět rostou tempem růstu 9%.

Tabulka 13: plán výkonové spotřeby a přidané hodnoty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výkonová spotřeba	3 983	3 304	3 282	3 495	3 920	3 831	4 178	4 320
Spotřeba materiálu a energie	3 983	3 304	3 282	3 495	3 920	3 831	4 178	4 320
Služby				0	0			
- ostatní služby				5	12			
Přidaná hodnota	5 897	5 495	3 762	4 570	4 749	5 411	5 732	7 185

Výkonovou spotřebu tvoří spotřebované nákupy a služby. Jde o nakoupený a již spotřebovaný materiál, energie a neskladovatelné dodávky. Dojde k růstu cen energií o pět procent (aritmetický průměr ze vstupních let, zvýšený o pět procent, další dvě procenta tvoří vyšší náklady na materiál spojené s růstem prodejů). Dále počítáme s úsporou 150 000,- ročně (v r. 2012 je úspora jen za 9 měsíců), pokud nemusíme přejíždět mezi sklady a s úsporou za vytápění haly. Ostatními službami se rozumí v r. 2011 náklad na zpracování projektové dokumentace (zpracovává firma sama pomocí koučingu). V roce 2012 se pak jedná o školení zaměstnanců na obsluhu vysokozdvížného vozíku. Přidaná hodnota je součtem položek “Obchodní marže” a rozdílu “Výkonů” a “Výkonové spotřeby”.

Plán nákladů vychází z následujících kalkulací:

Firma musí minimálně jednou, ale spíše dvakrát denně jet vozidlem (osobním nebo dodávkou) do výroby ve Velichově. Velichov je od sídla firmy vzdálen 13 kilometrů. Tzn. 26 km denně x 20 dní = 520 km měsíčně x 12 měsíců = 6240 km ročně při jedné cestě denně. Reálnější jsou dvě cesty denně, tedy 6240 km x 2 = 12 480 km ročně. Ceny

za provoz služebních vozů má firma stanoveny na 5 Kč/km za osobní vozidlo a 7 Kč/km za dodávku. Průměr cen je tedy 6 Kč (jezdí se někdy dodávkou, někdy stačí malé auto). Roční náklady na dojíždění jsou tedy 6 Kč/km x 12 480 km = 74 880. Tuto částku můžeme zaokrouhlit na 80 000, skutečné náklady totiž budou jistě vyšší.

Co se týká nákladů na vytápění, byla k odhadu úspory použita kalkulačka na webu firmy, dodávající palivové dřevo [20]. Po zadání podlahové plochy a odhadované spotřeby tepla byly náklady na vytápění staré haly stanoveny na 130 000,- ročně, u nové haly pak na 60 000,-. Jedná se tedy o odhadovanou úsporu ve výši 70 000,-

Přidaná hodnota je součtem položek “Obchodní marže” a rozdílu “Výkonů” a “Výkonové spotřeby”.

Tabulka 14: Plán osobních nákladů, daní a poplatků (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady	2 892	3 014	3 913	3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Mzdové náklady	2 892	3 014	3 931	3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Daně a poplatky	20	5	32	15	15	10	10	10

Osobní náklady jsou mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti, náklady na sociální a zdravotní zabezpečení. Počet zaměstnanců se zvýší o jednoho obchodního zástupce (červen 2011). Obchodní zástupci budou placeni určitým fixním základem, ke kterému se připočítá procento z tržeb, kterých obchodní zástupce dosáhl. Průměrná hrubá mzda OZ bude 10 000,- + 4% z tržeb uskutečněných OZ. Firma odhaduje, že rozvážené zboží bude tvořit v r. 2011 cca 9 milionů Kč z tržeb. Každý OZ uskuteční ¼ těchto tržeb, tj. 2 550 000,- ročně. Odhadovaná hrubá mzda obchodního zástupce bude tedy vycházet z výpočtu: 2 250 000 x 0,04 (pohyblivá složka) + 12 x 10 000 (fixní složka) = 210 000 Kč ročně = 17 500 Kč měsíčně. Pro rok 2011 se pak mzdové náklady při tomto způsobu odměňování a přijetí nového zaměstnance zvýší o 212 500 Kč (porovnáváme plat 3 OZ s fixními 15 000 Kč a plat 4 OZ počítaný podle předchozího vzorce). V r. 2012 se zvýší tržby a rozvážené zboží bude tvořit 11 milionů z celkových tržeb. Odhadovaná hrubá mzda OZ bude 19 167 Kč/měs. Růst nákladů proti r. 2010 o 380 000. Na další roky aplikujeme tempo růstu 5% ročně (tržby rostou 9% tempem, ale OZ nejsou zodpovědní za celkový růst tržeb – hraje zde roli i oživení trhu, marketing firmy, ceny apod.). Položka “Daně a poplatky” obsahuje veškeré daně kromě daně z příjmů a byla odhadnuta.

Tabulka 15: Plán odpisů (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	534	0	780	119	301	498	380	380
Odpisy DM hmotného - stavby					140	340	340	340
Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci				119	161	158	40	40

Položky odpisů vychází z pořizovací ceny nových investic, viz následující tabulka. Jedná se o daňové odpisy, vypočítané dle odpisových sazeb.

Tabulka 16: Přehled investic a odpisů realistické varianty (tis. Kč)

Vynaložené prostředky na investice	Druh investice	Odpisová skupina	Způsob odepisování	2011
budova	stavební	5	lineární	10 000
vysokozdvizný vozík	strojní	2	lineární	200

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Kromě těchto se ve výši odpisů projevují dobíhající odpisy investic starších.

Tabulka 17: Plán provozního výsledku hospodaření realistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ostatní provozní výnosy	197	15	10	20	650	860	860	860
Ostatní provozní náklady	10	149	5	15	15	15	15	15
- jiné provozní náklady				15	15	15	15	15
Provozní výsledek hospodaření	2 772	2 342	-976	875	757	1 221	1 435	2 649

Položka “Ostatní provozní výnosy” obsahuje např. smluvní pokuty, úroky z prodlení, výnosy z postoupených a odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly, dotace k úhradě nákladů nebo k úhradě jiné ekonomické újmy a pojistná plnění jinde neuvedená. V našem případě sem zařazujeme 20 000,-, které odhadujeme a od dubna r. 2012 navíc příjmy pronájmu ($840\,000 \times 9/12 = 630\,000,-$), v roce 2013 již v plné výši 840 000,-.

“Ostatní provozní náklady” zahrnují poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z postoupených a odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly, dotace k úhradě nákladů nebo k úhradě jiné ekonomické újmy a pojistná plnění jinde neuvedená. Výše této položky byla odhadnuta z předchozích let.

Provozní výsledek hospodaření je rozdílem provozních výnosů a nákladů. Je vidět, že v roce 2010 se firma dostala do ztráty. Podle plánu ovšem v roce 2011 vykáže opět kladný provozní zisk, a to 875 000,- Kč. V roce 2012 se vlivem investic a růstu

osobních nákladů očekává pokles zisku, ale od roku 2013 by již zisk měl růst a v r. 2015 bude firma téměř na úrovni roku 2008, kdy se jí velice dařilo.

Tabulka 18: Plán úroků a finanční výsledek hospodaření realistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosové úroky			25					
Nákladové úroky	123	183	205	202	425	483	451	320
Ostatní finanční výnosy	222	198	166	220	210	210	210	200
Ostatní finanční náklady	566	299	325	230	200	200	200	200
Finanční výsledek hospodaření	-467	-284	-339	-212	-415	-473	-441	-320

Výnosovými úroky se rozumí nároky na plnění od různých institucí a peněžních ústavů. Takové úroky navzdory faktu, že v r. 2010 vznikly v plánu na další roky, nepředpokládáme. Plánované úroky jsou v roce 2011 stanoveny na základě očekávaných hodnot emitovaných obligací, dlouhodobých směnek k úhradě, dlouhodobých bankovních úvěrů, běžných úvěrů a finančních výpomocí a úrokových sazeb. V roce 2012, kdy již budeme splácet dlouhodobý úvěr, bereme v úvahu úroky z úvěru.

Parametry úvěru zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 19: Parametry dlouhodobého úvěru v realistické variantě

Typ úvěru	Bankovní
Měna	Kč
Úroková sazba (%)	3
Způsob splácení	rovnoměrné
Frekvence splátek	čtvrtletně
Lhůta splacení	120 měsíců
Čerpání	březen 2012
Start splácení	leden 2013
Částka	10 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Ostatní finanční výnosy a náklady jsou naplánované podle vývoje v minulosti a v plánu se předpokládají výnosy a náklady v podobné výši, tudíž je efekt minimální. Jedná se o poplatky bance, kurzovou ztrátu nebo zisk a provize. Finanční výsledek hospodaření

je rozdílem finančních výnosů a nákladů a je záporný, nemá-li podnik významnější výnosy. V plánu logicky v r. 2012 po přijetí úvěru vzroste ztráta.

Tabulka 20: Plán výsledku hospodaření v realistické variantě (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Daň z příjmů za běžnou činnost	517			126	65	142	189	443
Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná				126	65	142	189	443
Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená				0	0	0	0	0
Výsledek hospodářský za běžnou činnost	1 788	2 058	-1 315	537	277	606	805	1 887
Mimořádné výnosy		136	18					
Mimořádné náklady								
Mimořádný výsledek hospodaření		136	18					
Převod podílu na výsl.hosp. společníkům								
Výsledek hospodaření za účetní období	1 788	2 194	-1 297	537	277	606	805	1 887
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 305	2 194	-1 297	663	342	748	993	2 330

Daň z příjmů za běžnou činnost je stanovena z hospodářského výsledku před zdaněním po úpravě o odčitatelné a přičitatelné položky. Sazbu daně z příjmů v letech 2011 – 2015 uvažujeme 19%. V roce 2012 dojde ke znatelnému poklesu výsledku hospodaření, především z důvodu realizace tak obrovské investice, jakou je stavba skladu. V dalších letech by podle plánu již mělo dojít ke zlepšení situace. „Od základu daně lze odečíst daňovou ztrátu, která vznikla a byla vyměřena za předchozí zdaňovací období nebo jeho část, a to nejdéle v 5 zdaňovacích obdobích následujících bezprostředně po období, za které se daňová ztráta vyměřuje.“, stanoví §34 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů [32]. S touto možností, která by se promítla do výše nákladů, program Stratex nekalkuluje. Daňové důsledky nejsou předmětem diplomové práce.

12.1.2 Plánování rozvahy

Tabulka 21: Plán aktiv realistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
AKTIVA CELKEM	13 639	15 895	12 322	13 669	24 278	24 390	24 756	24 409
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál								
Stálá aktiva	2 724	2 724	1 474	1 356	11 255	10 757	10 378	9 998
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2 724	2 724	1 474	1 356	11 255	10 757	10 378	9 998
Pozemky				0	0	0	0	0
Stavby	1 500	1 500	695	695	10 555	10 215	9 875	9 535
Samostatné movité věci a soubory mov. v.	1 224	1 224	779	661	700	542	503	463
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	10 714	13 027	10 739	12 314	13 023	13 633	14 378	14 411
Zásoby	8 669	9 915	9 114	7 494	8 243	9 067	9 974	10 482
Materiál			680		0	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary					0	0	0	0
Výrobky								
Zvířata								
Zboží	8 669	9 915	8 434	7 494	8 243	9 067	9 974	10 482
Poskytnuté zálohy na zásoby								
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1 570	2 658	1 364	1 936	2 285	2 485	2 709	2 953
Pohledávky z obchodního styku	1 570	2 658	1 364	1 936	2 285	2 485	2 709	2 953
Pohledávky ke společníkům a sdružení								
Sociální zabezpečení								
Stát - daňové pohledávky a dotace				0	0	0	0	0
Stát - odložená daňová pohledávka				0	0	0	0	0
Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem								
Pohledávky v podn. s podstat. vlivem								
Jiné pohledávky							0	0
Finanční majetek	475	454	261	2 884	2 495	2 081	1 695	976
Peníze					1 120	1 344		
Účty v bankách	475	454	261	2 884	1 375	737	1 695	976
Ostatní aktiva - přechod. účty aktiv	201	144	109	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	201	144	109	0	0	0	0	0

Od roku 2012 dojde k významnému růstu hodnoty celkových aktiv. Na hodnotu dlouhodobého hmotného majetku má vliv pořízení stavby a vysokozdvížného vozíku. Pořízený majetek se odepisuje, proto se v dalších letech snižuje jeho hodnota. Další investice neuvažujeme. Oběžná aktiva rostou mírně, je to způsobeno mírným růstem zásob, spojeným s růstem tržeb. Krátkodobé pohledávky rovněž mírně rostou. Oběžná aktiva se ve Stratexu plánují pomocí modelu, do kterého lze zadat doby obratu nebo stav. Při plánování byla snaha mírně snížit dobu obratu zásob i dobu obratu pohledávek. Finanční majetek program dopočítal podle výše ostatních aktiv a pasiv, vidíme projev přijatého úvěru.

Tabulka 22: Plán pasiv realistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	13 639	15 895	12 322	13 669	24 278	24 390	24 756	24 409
Vlastní kapitál	6 545	8 737	5 585	6 122	6 399	7 005	7 810	9 697
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	20	20	20	0	20	20	20	20
Zákonný rezervní fond	20	20	20	0	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	4 637	6 423	6 762	5 485	6 002	6 279	6 885	7 690
Nerozdělený zisk minulých let	4 637	6 423	6 762	5 485	6 002	6 279	6 885	7 690
Neuhrazená ztráta minulých let				0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	1 788	2 194	-1 297	537	277	606	805	1 887
Cizí zdroje	7 089	7 158	6 727	7 547	17 878	17 385	16 946	14 712
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	4 873	5 299	4 681	5 547	5 878	6 438	7 051	7 870
Závazky z obchodního styku	4 873	5 299	4 681	5 421	5 876	6 391	6 966	7 593
Závazky ke společníkům a sdružení								
Závazky k zaměstnancům								
Závazky ze sociálního zabezpečení								
Stát - daňové závazky a dotace				126	2	47	85	277
Závazky k podnikům s rozhod. vlivem								
Závazky k podnikům s podstat. vlivem								
Jiné závazky								
Bankovní úvěry a výpomoci	2 216	1 859	2 046	2 000	12 000	10 947	9 895	6 842
Bankovní úvěry dlouhodobé				0	10 000	8 947	7 895	6 842
Běžné bankovní úvěry	2 216	1 859	2 046	2 000	2 000	2 000	2 000	
Krátkodobé finanční výpomoci								
Ostatní pasiva - přech. ú. pasiv	5	0	10	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	5	0	10	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	5	0	10					
Dohadné účty pasivní								
Aktiva - pasiva	0	0	0	0	0	0	0	0

Pasiva analogicky s aktivy významně rostou od r. 2012. Základní kapitál je pro s.r.o. 100 000,- a nemění se po dobu plánu. Společnost vytváří zákonný rezervní fond ve výši 20 000,-, který je v r. 2011 zcela vyčerpán na úhradu ztráty. O ztrátu z r. 2010 je v r. 2011 snížen nerozdělený zisk minulých let. Výsledek hospodaření v r. 2011 se proti r. 2010 významně zlepší a společnost podle plánu vytvoří zisk. Ten však již v následujícím roce poroste pomaleji (opět zde má vliv investice do haly). Zvýšení zisku v r. 2011 je dáno růstem tržeb v důsledku tvorby sítě zákazníků obchodními zástupci a prvotním poklesem mzdových nákladů v souvislosti se změnou ocenění zaměstnanců. Od r. 2013 plán předpokládá významný růst zisku, způsobený úsporami za energie, růstem tržeb a příjmy z pronájmu. Krátkodobé závazky, pro naše účely tvořené pouze závazky z obchodního styku, se mírně zvyšují. Je to dáno tím, že se

mírně zvyšuje doba obratu závazků (v plánu ji udržujeme na 90 dnech). Daňovou povinnost (daň z příjmu) dopočítává program. Běžné bankovní úvěry uvažujeme stejně jako v předchozích letech, tedy 2 mil. Kč. V posledním roce již běžný bankovní úvěr neuvažujeme. Bankovní úvěr dlouhodobý je ve výši 10 milionů v r. 2012. Přechodné účty pasiv neuvažujeme. Aktiva se rovnají pasivům.

12.1.3 Plán cash flow

Program Stratex umožňuje použít dvě metody výpočtu a plánování cash flow. Peněžní toky ve tvaru A vycházejí z hospodářského výsledku po zdanění, ale před odloženou daní. Peněžní toky ve tvaru B, které používáme, vycházejí z hospodářského výsledku před zdaněním. Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A***) by měl být kladný [22]. Vidíme, že v r. 2012 tomu bohužel tak není. Schopnost podniku vytvářet peněžní prostředky svou provozní činností je důležitým indikátorem finančního zdraví, ale i v ziskové firmě růst prodeje může pohltit prostředky na samofinancování v růstu potřebného oběžného majetku. Ziskovost by se později měla projevit v obnově kladné hodnoty peněžních toků z provozní činnosti. Skutečně je čistý peněžní tok z provozní činnosti v dalších letech plánu kladný, ale zda je firma BAT zisková nebo jen utápí peněžní prostředky ve zpomaleném obratu zásob a pohledávek, by měla ukázat finanční analýza. Zvyšují se odpisy, které se v CF přičítají k hospodářskému výsledku. V důsledku pořízení investičního majetku má podnik v r. 2012 záporný CF z investiční činnosti.

Finanční CF v r. 2012 vzrostl o 10 mil. Kč kvůli úvěru, který ale postupně splácíme, takže v dalších letech tento údaj klesá.

Tabulka 23: Výkaz cash flow (tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav PP a PE * na počátku období	475	454	261	2 884	2 495	2 081	1 695
Výsledek hospodaření z běžné činnosti př. zd.	2 058	-1 315	663	342	748	993	2 330
PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI							
Úpravy o nepeněžní operace	183	960	321	726	981	831	699
Odpisy stálých aktiv a opravné položky k nab.majetku	0	780	119	301	498	380	380
Vyúčtované výnosové a nákladové úroky	183	180	202	425	483	451	320
Vyúčtované nákladové úroky	183	205	202	425	483	451	320
Vyúčtované výnosové úroky	0	-25	0	0	0	0	0
Čistý pen.tok z prov.čin.před zdan., změnami PK	2 241	-355	984	1 068	1 729	1 824	3 029
Změna potřeby pracovního kapitálu (PK)	-1 856	1 522	1 887	-643	-510	-556	-124
Změna stavu pohledávek a přech. účtů aktiv	-1 031	1 329	-463	-349	-200	-224	-244
Změna stavu dlouhodobých pohledávek	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-1 088	1 294	-572	-349	-200	-224	-244
Změna stavu přechodných účtů aktiv	57	35	109	0	0	0	0
Změna stavu závazků a přech. účtů pasiv	421	-608	730	455	514	575	627
Změna stavu krátkodobých závazků	426	-618	740	455	514	575	627
Změna stavu přechodných účtů pasiv	-5	10	-10	0	0	0	0
Změna stavu zásob	-1 246	801	1 620	-749	-824	-907	-507
Čistý pen.tok z prov.čin.př. zd. a mim.pol.	385	1 167	2 871	425	1 219	1 268	2 905
Vyplacené úroky s výjimkou kapit. úroků	-183	-205	-202	-425	-483	-451	-320
Přijaté úroky	0	25	0	0	0	0	0
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	-189	-98	-150	-251
Příjmy a výdaje spojené s mimoř. účetními případy	136	18	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	338	1 005	2 669	-189	639	666	2 334
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI							
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	470	0	-10 200	0	0	0
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	0	470	0	-10 200	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0	470	0	-10 200	0	0	0
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI							
Dopady změn dlouhodobých (příp. krátk.) závazků na PP	-357	187	-46	10 000	-1 053	-1 053	-3 053
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	10 000	-1 053	-1 053	-1 053
Změna stavu běžných bank.úvěrů a finan.výpomocí	-357	187	-46	0	0	0	-2 000
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-2	-1 855	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy a podíly na zisku	-2	-1 855	0	0	0	0	0
Ostatní užití zisku	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-359	-1 668	-46	10 000	-1 053	-1 053	-3 053
Čisté zvýšení, resp.snížení PP a PE	-21	-193	2 623	-389	-414	-386	-718
Stav PP a PE * na konci období	454	261	2 884	2 495	2 081	1 695	976

12.1.4 Vybrané finanční ukazatele

Tabulka 24: Ukazatelé zadluženosti, krytí stálých aktiv

I. Ukazatele zadluženosti	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stupeň finanční nezávislosti	100*VK/K	54,97%	45,33%	44,79%	26,36%	28,72%	31,55%	39,73%
Stupeň zadluženosti	100*CK/K	45,03%	54,59%	55,21%	73,64%	71,28%	68,45%	60,27%
Úrokové krytí	100*(HZ+Ú)/Ú	1 298,91%	-532,68%	427,66%	180,52%	254,99%	320,07%	828,59%
Krytí splátek úvěrů provozním CF	100*SÚ/prov.CF	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	164,76%	157,97%	314,94%
II. Ukazatele krytí stál. aktiv	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I. stupeň krytí stálých aktiv	100*VK/DM	320,74%	378,90%	451,64%	56,86%	65,12%	75,26%	96,99%
II. stupeň krytí stálých aktiv	100*DK/DM	320,74%	378,90%	451,64%	145,71%	148,30%	151,33%	165,42%
Míra reprodukce dl. maj.	Přirůstek_DM/Odpisy	0,00	-0,60	0,00	33,94	0,00	0,00	0,00

- Ukazatelé zadluženosti

První skupinou ukazatelů jsou ukazatelé zadluženosti. Stupeň finanční nezávislosti, mapující podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu v r. 2012 klesne tak, jak čerpáme úvěr. Jeho doplněk, stupeň zadluženosti samozřejmě roste. To nemusí znamenat nic negativního zejména v zavedených firmách, kde finanční páka přispívá k rentabilitě vlastního kapitálu. Tu zhodnotíme později. Ukazatel úrokového krytí ukazuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Pokud je roven 100%, je k zaplacení třeba celého zisku, měl by být alespoň vyšší než 3 (300%). Vidíme, že v r. 2012 kdy splácíme úvěr, se hodnota drží kolem 180%, zadlužení tedy nemůže být považováno za zdravé. Další ukazatel, krytí splátek úvěru provozním cash flow, se projevuje od r. 2013, kdy splácíme úvěr a postupně roste.

- Ukazatelé krytí stálých aktiv

I. stupeň krytí stálých aktiv vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku. Doporučovaná hodnota je více než 75%. Opět významně klesá v r. 2012, kdy roste hodnota stálých aktiv. II. stupeň krytí stálých aktiv je podíl dlouhodobého kapitálu na dlouhodobém majetku. Doporučená hodnota je vyšší než 100%. Ukazatel míry reprodukce dlouhodobého majetku, který má v čitateli přírůstek dlouhodobého majetku, se projevuje pouze v r. 2012 a není tudíž s čím jej srovnávat.

Tabulka 25: Ukazatelé likvidity, obratu (aktivity)

III. Likvidita	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	$100 \cdot FM / KCK$	6,34%	3,88%	38,21%	31,67%	24,66%	18,72%	12,41%
Rychlá likvidita	$100 \cdot (FM + POHLK) / KCK$	43,48%	24,16%	63,86%	60,67%	54,12%	48,65%	49,93%
Běžná likvidita	$100 \cdot OA / KCK$	181,99%	159,64%	163,15%	165,29%	161,58%	158,86%	183,11%
IV. Ukazatelé obratu		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat zásob	T/ZÁS	2,46	2,08	2,60	2,99	2,95	2,93	2,97
Obrat celkových pohledávek	T/POHL	10,82	9,83	13,06	11,14	10,72	10,73	10,73
Obrat celkových závazků	T/ZÁV	4,50	3,96	4,21	4,11	4,15	4,13	4,07
Obrat vlastního kapitálu	T/VK	2,99	2,76	3,68	3,75	3,81	3,76	3,47
Obrat celkového kapitálu	T/K	1,55	1,40	1,66	1,24	1,05	1,13	1,24

- Ukazatelé likvidity

Okamžitá likvidita, představovaná podílem finančního majetku na krátkodobém cizím kapitálu má největší vypovídací schopnost a má nabývat hodnot mezi 20 a 50%. Vidíme, že kritické jsou vstupní hodnoty za roky 2009 a 2010. Hodnoty v plánu se pohybují v přijatelných mezích. Rychlá (pohotová) likvidita, spočtená jako finanční majetek plus krátkodobé pohledávky lomeno krátkodobý cizí kapitál, má mít hodnotu mezi 100 – 150%. Je tedy výrazně nižší. Je to způsobeno tím, že dojde k nárůstu

kapitálu, ale podnik negeneruje dost vysoké tržby, tedy ani finanční majetek. Běžná likvidita, tvořená podílem oběžných aktiv na krátkodobém cizím kapitálu, má dosahovat hodnot vyšších než 150%. Tyto hodnoty se vyvíjí přijatelně. Porovnání běžné likvidity a pohotové likvidity ukazuje značně nižší hodnotu likvidity pohotové, což může indikovat nadměrnou hodnotu zásob.

- Ukazatelé obratu (aktivity)

U všech ukazatelů obratu v této skupině vidíme velmi nízké hodnoty, přičemž žádoucí jsou hodnoty co nejvyšší. U dob obratu analogicky požadujeme hodnoty co nejnižší. Z tabulky lze vyčíst, že realizace projektu má na ukazatele aktivity minimální vliv. Ukazatel obratu aktiv (T/K) říká, kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici, tedy kolik korun tržeb připadá na jednu korunu našich aktiv (potažmo zdrojů). Tato hodnota v letech 2012 a 2013 drasticky klesá – zvýší se kapitál, ale nedochází k úměrnému růstu tržeb. S tímto číslem by analogicky rostla doba obratu aktiv, což je nežádoucí.

Tabulka 26: Ukazatelé rentability

V. Ukazatelé rentability	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb ROS	$100 \cdot Z/T$	9,59%	-6,56%	2,49%	1,18%	2,37%	2,89%	6,21%
Rentabilita vl. kapitálu ROE	$100 \cdot Z/VK$	28,71%	-18,11%	9,17%	4,43%	9,05%	10,86%	21,56%
Rentabilita celk. kapitálu ROA	$100 \cdot (Z + \dot{U}(1 - Sdp))/K$	15,85%	-8,02%	5,39%	3,28%	4,10%	4,76%	8,73%
Rentabilita celk. kapitálu ROI	$100 \cdot (HZ + \dot{U})/K$	16,10%	-7,74%	6,66%	4,04%	5,06%	5,88%	10,78%

- Ukazatelé rentability

V této skupině je patrný nezanedbatelný pokles všech ukazatelů. Rentabilita tržeb, udávající zisk z celkových aktiv, v r. 2012 klesá až k pouhým 1,18%. Poukazuje na to, že podnik nedokáže (zejména v roce realizace investice) příliš kontrolovat náklady nebo – vysvětleno jinak – nemá odpovídající tržby.

Rentabilita vlastního kapitálu měří výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. ROE patří mezi klíčové ukazatele, které nejlépe vypovídají o úspěšnosti celého podnikání. Porovnává se s výnosností bezrizikové investice na kapitálovém trhu (cca 5%). Tento ukazatel je nejnižší v r. 2012, kdy investujeme do haly, ale i tak je jeho hodnota přijatelná. V následujících letech dokonce zdatně roste. Rentabilita vlastního kapitálu ROE má být vyšší než rentabilita celkového kapitálu ROA, což je v plánu splněno.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků ROI rovněž velmi klesá a nejhorší je právě v r. 2012 a vzhledem k tomu, že tržby se příliš nezměnily a osobní náklady také moc nerostly, je toto efektem z investice (růst hodnoty kapitálu ve jmenovateli).

- Rozklad rentability

Tato metoda se používá pro zjištění, které vlivy působí na vývoj rentability [22]. Rozklad ROE je velmi užitečný pro rozbor příčin určitého vývoje ziskovosti podniku. Rozklad vypadá takto:

$$\text{ROE} = \text{ROS} \times \text{Obrat aktiv} \times \text{Finanční páka}$$

$$\text{Zisk/Vlastní kapitál} = \text{Zisk/Tržby} \times \text{Tržby/Aktiva} \times \text{Aktiva/Vlastní kapitál}$$

Tabulka 27: Rozklad ROE

Rok	Z/VK =	Z/T x	T/Aktiva x	Aktiva/VK
2011	537/6122	537/21554	21554/13669	13669/6122
	0,0917	0,0249	1,66	2,2326
2012	277/6399	277/23506	23506/24278	24278/6399
	0,0433	0,0118	0,9682	3,794
2013	606/7005	606/25563	25563/24390	24390/7005
	0,0905	0,02563	1,05	3,4818
2014	805/7810	805/27864	27864/24756	24756/7810
	0,1086	0,0289	1,13	3,1696
2015	1887/9697	1887/30372	30372/24409	24409/9697
	0,2156	0,0621	1,24	2,517

Z údajů v tabulce je vidět, že pokles ROE v r. 2012 je způsoben poklesem rentability tržeb (pokles zisku v čitateli a nárůst tržeb ve jmenovateli) a poklesem obratu aktiv (velký nárůst hodnoty aktiv firmy). V r. 2013 se ROS zvýší (mírně roste zisk i tržby) a obrat aktiv také. V r. 2015 je růst ROE způsoben růstem zisku i tržeb a mírným poklesem hodnoty celkových aktiv. Finanční páka, jako jeden ze způsobů vyjádření zadluženosti, je nejvyšší v roce investice, tedy 2012.

12.1.5 Zhodnocení realistické varianty

Po vyčíslení ukazatelů se objevují zásadní nedostatky. Prvním problémem je hospodaření firmy v roce 2010. V tomto roce se firma dostala do ztráty 1,3 mil Kč. Přispěl k tomu pokles tržeb proti předchozímu roku o téměř 3 miliony a růst osobních nákladů. Plánovaná čísla se jeví příznivě, i když v prvních letech plánu vytváří firma velmi nízký zisk. Po zhodnocení poměrových ukazatelů však nacházíme základní nedostatky. Např. ukazatel úrokového krytí, okamžitá a pohotová likvidita a ukazatele aktivity nedosahují požadovaných hodnot. Problémem je rovněž dlouhá doba obratu závazků 90 dní a zbytečně velké zásoby.

12.2 Pesimistická varianta finančního plánu

- Červen 2011 – náklad 5000,- na vypracování projektu, neschválení podpory PROGRES
- Firma z důvodu hledání úspor nepřijímá nového obchodního zástupce
- Rok 2011 – nové ohodnocení stávajících OZ
- Červen 2011 – následující roky – tempo růstu tržeb 3% ročně
- Červen 2012 – dokončení výstavby haly, čerpání úvěru od banky
- Červenec 2012 - platba 8 mil. Kč za halu
- Červenec 2012 - příjmy z pronájmu jen za moderní kancelářské prostory (80kč/m² = 16000,- měsíčně)
- Červenec 2012 – výdaj 200 000,- za nákup vysokozdvížného vozíku
- První polovina roku 2012 – výdaj 12000,- za řidičská oprávnění
- Leden 2013 – start splácení úvěru (po dobu 10 let)

12.2.1 Plánování výsledovky

Číselné údaje k této části uvádí příloha č. 4.

Při plánování tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb u této varianty plánujeme tempo růstu pouze 3% (výchozí rok je 2010). Tržby se tak po dobu plánu nedostanou ani na úroveň roku 2008, kdy firma velmi prosperovala. Náklady na

vynaložené a prodané zboží plánujeme stejným způsobem jako u předchozí varianty, tzn. udržujeme je na úrovni 66% z tržeb.

Výkonová spotřeba, kterou tvoří spotřeba materiálu a energie, je plánována opět jako aritmetický průměr z předchozích let s tempem růstu 5% a úsporou za dojíždění pouze 5 Kč/km. Tato úspora činí ročně 62400,-. Úsporu za vytápění ponecháme nezměněnou (70000,-). Z těchto výpočtů vychází údaje za plánované roky.

Následuje plán osobních nákladů. U této varianty firma nepřijímá nového obchodního zástupce a uvažuje, že rozvážené zboží činí cca 9 mil. Kč z tržeb. Každý OZ má zásluhu na 1/3 tržeb z rozvozu, tedy 3mil Kč. Mzda OZ je vypočtena jako 12 x 10000 (fixní složka) + 3mil x 0,04 = 240 000 ročně = 20 000 měsíčně. Rozdíl osobních nákladů při zavedení nového hodnocení je 180 000 v r. 2011 proti předchozímu roku. Na další léta je aplikováno tempo růstu 2% (tržby rostou tříprocentním tempem, ale nemají na tom zásluhu čistě jen obchodní zástupci). Položka "Daně a poplatky" je totožná s předchozí variantou.

Položky odpisů vychází z pořizovací ceny nových investic, viz následující tabulka. Jedná se o daňové odpisy, vypočítané dle odpisových sazeb.

Tabulka 28: Nové investice (tis. Kč)

Vynaložené prostředky na investice	Druh investice	Odpisová skupina	Způsob odepisování	2012
budova	stavební	5	lineární	8 000
vysokozdvíhací vozík	strojní	2	lineární	200

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě odpisů z nových investic se projevují dobíhající odpisy z investic starších.

Ostatní provozní výnosy jsou u této varianty naplánovány ve výši 10 000 Kč (hodnota vychází z předchozích let) a přičteny jsou příjmy z pronájmu kancelářských prostor (cena 80,-Kč/m², 200m²). Provozní výsledek hospodaření je záporný a pohybuje se po dobu plánu kolem dvou set tisíc korun. Výnosové úroky neuvažujeme, nákladové úroky vychází z přijatého úvěru, viz následující tabulka. Tento úvěr je pouze ve výši 8 mil. Kč, protože u této varianty firma hledá úspory (např. na úpravách terénu a dalších po konzultaci se stavební firmou).

Tabulka 29: Parametry úvěru

Typ úvěru	bankovní
Měna	Kč
Úroková sazba	8%
Způsob spláčení	rovnoměrné
Frekvence splátek	čtvrtletní
Lhůta splacení	120 měsíců
Čerpání	červen 2012
Start spláčení	leden 2013
Částka	8 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2010

Ostatní finanční výnosy a náklady vycházejí z vývoje v minulosti. Finanční výsledek hospodaření je záporný a vzhledem k zápornému provoznímu výsledku je záporná i vypočtená daň. Výsledek hospodaření za účetní období je záporný po celé období plánu a nejsou žádné známky toho, že by mělo nastat zlepšení situace.

12.2.2 Plánování rozvahy

Číselné údaje viz příloha č. 5. Od roku 2012 opět dojde k významnému růstu hodnoty celkových aktiv. Na hodnotu dlouhodobého hmotného majetku má vliv pořízení stavby a vysokozdvizného vozíku. Pořízený majetek se odepisuje, proto se v dalších letech snižuje jeho hodnota. Další investice neuvažujeme.

Oběžná aktiva jsou naplánována pomocí modelu oběžných aktiv, do kterého lze zadat doby obratu nebo stav. Plánované hodnoty tedy vychází z požadovaných dob obratu. Doba obratu zásob je naplánována na 200 dní, doba obratu krátkodobých pohledávek je 35 dní. Finanční majetek program dopočítal podle výše ostatních aktiv a pasiv, vidíme projev přijatého úvěru. Od r. 2013 je záporný stav financí na účtu, který se v dalších letech ještě významně prohlubuje.

Co se týká plánování pasiv, zde ztráta z hospodaření v jednotlivých letech způsobuje pokles vlastního kapitálu. Cizí zdroje se naopak zvyšují. Předpokládaná doba obratu krátkodobých závazků je 90 dní a stav těchto závazků je opět plánován v modelu oběžných aktiv. V r. 2012 je čerpán dlouhodobý bankovní úvěr a běžné bankovní úvěry jsou naplánovány dle minulosti.

Výše aktiv se rovná výši pasiv.

12.2.3 Plánování cash flow

Číselné údaje viz příloha č. 6. Plánujeme peněžní toky B, vycházející z hospodářského výsledku před zdaněním. Čistý peněžní tok z provozní činnosti by měl být kladný, ale tuto podmínku se nedaří splnit ani v jednom roce plánu. Položka Čistý peněžní tok z investiční činnosti obsahuje pouze výdaje za skladovou halu a za vysokozdvizný vozík. Stav peněžních prostředků je od roku 2013 záporný.

12.2.4 Vybrané finanční ukazatele

Tabulka 30: Ukazatelé zadluženosti, krytí stálých aktiv pesimistické varianty

I. Ukazatele zadluženosti	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stupeň finanční nezávislosti	100*VK/K	54,97%	45,33%	42,44%	23,35%	20,32%	17,37%	16,44%
Stupeň zadluženosti	100*CK/K	45,03%	54,59%	57,56%	76,65%	79,68%	82,63%	83,56%
Úrokové krytí	100*(HZ+Ú)/Ú	1 298,91%	-532,68%	-103,45%	-44,28%	-30,08%	-22,08%	-36,94%
Krytí splátek úvěrů provozním CF	100*SÚ/prov.CF	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-69,37%	-627,66%	-21,16%
II. Ukazatele krytí stálých aktiv	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I. stupeň krytí stálých aktiv	100*VK/DM	320,74%	378,90%	387,43%	50,03%	42,75%	35,41%	28,43%
II. stupeň krytí stálých aktiv	100*DK/DM	320,74%	378,90%	387,43%	136,20%	126,72%	115,27%	103,25%
Míra reprodukce dl. majetku	Přírůstek_DM/Odpisy	0,00	-0,60	0,00	30,09	0,00	0,00	0,00

- Ukazatele zadluženosti

Stupeň finanční nezávislosti postupně klesá až k 16%, analogicky k němu roste stupeň zadluženosti až k hodnotě 83%. Ukazatel úrokového krytí je ve všech letech plánu záporný, ačkoli by neměl být menší než 100%. Krytí splátek úvěru provozním CF se rovněž drží v záporných hodnotách (CF je záporný).

- Ukazatele krytí stálých aktiv

Oba ukazatele krytí stálých aktiv se proti realistické variantě snížily, protože se snížila hodnota vlastního kapitálu a dlouhodobého kapitálu. I. stupeň krytí stálých aktiv by měl být větší než 75%, což v této variantě není. II. stupeň krytí stálých aktiv má mít hodnotu větší než 100%, čemuž hodnoty v plánu vyhovují, ale při tomto trendu by již v r. 2016 byly příliš nízké.

Tabulka 31: Ukazatelé likvidity, aktivity pesimistické varianty

III. Likvidita	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	$100 \cdot FM / KCK$	6,34%	3,88%	28,62%	13,85%	-5,12%	-14,41%	-85,29%
Rychlá likvidita	$100 \cdot (FM + POHLK) / KCK$	43,48%	24,16%	54,32%	42,00%	23,26%	14,20%	-46,39%
Běžná likvidita	$100 \cdot OA / KCK$	181,99%	159,64%	154,70%	146,39%	131,95%	117,24%	104,67%
IV. Ukazatelé obratu	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat zásob	$T / ZÁS$	2,46	2,08	2,52	2,91	2,89	3,00	3,04
Obrat celkových pohledávek	$T / POHL$	10,82	9,83	12,45	10,06	9,03	8,42	7,97
Obrat celkových závazků	$T / ZÁV$	4,50	3,96	4,15	4,05	4,06	4,06	4,06
Obrat vlastního kapitálu	T / VK	2,99	2,76	3,76	4,24	5,13	6,54	8,55
Obrat celkového kapitálu	T / K	1,55	1,40	1,65	1,30	1,12	1,24	1,45

- Ukazatele likvidity

Ukazatel okamžité likvidity, který má být mezi 20-50% těchto hodnot zdaleka nedosahuje a od r. 2013 je dokonce záporný. Rychlá likvidita, jejíž přijatelné hodnoty by byly kolem 100-150%, rovněž ani zdaleka takových hodnot nedosahuje. Hodnoty běžné likvidity se rovněž pohybují pod kritickou mezí (150%).

- Ukazatelé obratu (aktivity)

U všech ukazatelů obrátů v této skupině vidíme velmi nízké hodnoty, přičemž žádoucí jsou hodnoty co nejvyšší. U dob obratu analogicky požadujeme hodnoty co nejnižší. Realizace projektu má na ukazatele aktivity minimální vliv.

Tabulka 32: Ukazatelé rentability pesimistické varianty

V. Ukazatelé rentability	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	$100 \cdot Z / T$	9,59%	-6,56%	-1,64%	-2,90%	-3,98%	-3,41%	-2,99%
Rentabilita vlastního kapitálu	$100 \cdot Z / VK$	28,71%	-18,11%	-6,15%	-12,28%	-20,40%	-22,32%	-25,53%
Rentabilita celkového kapitálu	$100 \cdot (Z + Ú(1 - Sdp)) / K$	15,77%	-8,09%	-1,37%	-1,16%	-1,03%	-0,76%	-1,17%
Rentabilita celkového kapitálu	$100 \cdot (HZ + Ú) / K$	16,10%	-7,74%	-1,69%	-1,43%	-1,27%	-0,94%	-1,44%

- Ukazatelé rentability

Všechny ukazatele rentability jsou v záporných hodnotách. To samo o sobě svědčí o nerealizovatelnosti takového projektu.

12.2.5 Zhodnocení pesimistické varianty

Tato varianta by v případě nepříznivého vývoje situace mohla nastat, ale zcela jistě by podniku přinesla vážné existenční problémy. Zde je téměř každá plánovaná položka výsledovky a rozvahy problematická a není třeba situaci podrobněji rozebírat.

12.3 Optimistická varianta finančního plánu

- Červen 2011 – výdaj za zpracování projektové dokumentace 5000,-,
- rok 2011 – nové hodnocení OZ,
- červen 2011 - Firma přijímá nového obchodního zástupce,
- tempo růstu tržeb progresivní v prvních 3 letech plánu (9%, 10%, 11%),
- úvěr PROGRES je schválen na částku 9 mil. Kč, úroková míra 3%,
- leden 2013 – start splácení úvěru (po dobu 10 let),
- větší úspora nákladů na dojíždění než v realistické variantě (164 360,- ročně),
- příjmy z pronájmu 60kč/m², 84000,- Kč měsíčně,
- 1. pol. r. 2012 – výdaj 12 000,- za řidičská oprávnění na VZV,
- duben 2012 - investice do vysokozdvizného vozíku – 180 000,-.

12.3.1 Plánování výsledovky

Číselné údaje viz příloha č. 7. Vývoj “tržeb za vynaložené a prodané zboží“ a „tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb“ uvažujeme v letech plánu postupně 9%, 10%, 11%, 3% a 3%. Takový růst by mohl být způsoben oživením sektoru stavebnictví spolu s vlivem aktivity obchodních zástupců na realizované tržby. U položky “náklady na vynaložené a prodané zboží” předpokládáme postupné snižování, tedy náklady tvoří v prvním roce plánu 66% z tržeb, v druhém roce 63% a v dalších letech 60% z tržeb. Snižování nákladů je možné např. díky posilující koruně a levnějším nákupům ze zahraničí (zboží z dovozu generuje velkou část tržeb).

Položka “Výkonová spotřeba”, tvořená pro naše účely pouze spotřebou materiálu a energie, přepokládá větší úsporu z užívání investice než u realistické varianty. Hodnoty úspor jsou vypočteny podle následujícího klíče. Náklady na kilometr ujetý automobilem jsou 7 Kč/km a firma kvůli dopravě do 13km vzdáleného skladu absolvuje ročně 12480 kilometrů ročně. Úspora z užívání nové haly, která toto dojíždění eliminuje, je tedy 87360,-Kč. Úsporu z vytápění haly předpokládáme o 10% vyšší než u realistické varianty, tedy 77 000,-Kč. Celková úspora spotřeby materiálu a energie činí 164360,-Kč. V hodnotách plánu je dále počítáno s tím, že ceny energií a materiálu budou růstu pouze o 3% ročně. Položka “ostatní služby” je tvořena náklady na

zpracování projektové dokumentace a náklady na řídicí oprávnění potřebná k řízení vysokozdvizného vozíku.

Přidaná hodnota, tedy součet položek “Obchodní marže” a rozdílu “Výkonů” a “Výkonové spotřeby” významně roste.

Osobní náklady zůstávají proti realistické variantě nezměněny, položka “Daně a poplatky” rovněž. Odpisy dlouhodobého majetku vychází z pořizovací ceny nových investic. Zde uvažujeme možnost levnějšího provedení stavby na základě dohody s dodavatelem i nepatrně nižší cenu pořizovaného vysokozdvizného vozíku.

Tabulka 33: Investice optimistické varianty (tis. Kč)

Vynaložené prostředky na investice	Druh investice	Odpisová skupina	Způsob odepisování	2012
budova	stavební	5	lineární	9 000
vysokozdvizný vozík	strojní	2	lineární	180

“Ostatní provozní výnosy” kromě předpokládaných obvyklých 20 000,-Kč, naplánovaných z vývoje v minulosti, zahrnují i příjmy z pronájmu. Ty činí 1 008 000,-Kč ročně od dubna roku 2012. “Ostatní provozní náklady” jsou naplánovány podle minulého vývoje.

Provozní výsledek hospodaření se v plánu vyvíjí velice slibně a roste do roku 2015 na hodnotu více než 4 miliony Kč.

Položka “Nákladové úroky” vychází z přijatého úvěru, ostatní finanční výnosy a náklady jsou naplánovány dle minulosti.

Výši daňové povinnosti dopočítává program Stratex, výsledek hospodaření za účetní období se zvyšuje z 500 000 Kč v roce 2011 až na 3,2 mil Kč v roce 2015.

12.3.2 Plánování rozvahy

Číselné údaje viz příloha č. 8.

Pořízení dlouhodobého majetku má vliv na hodnotu aktiv, jejichž hodnota v roce 2012 markantně roste. Hodnota zboží se zvyšuje každý rok přibližně o 1 milion Kč. V modelu oběžných aktiv jsou zachovány stejné doby obratu aktiv jako v předchozích variantách.

Základní kapitál firmy zůstává nezměněn a firma každoročně vytváří zákonný rezervní fond ve výši 20 000 Kč. Doby obratu pasiv zůstávají rovněž stejné jako v předchozích variantách, z čehož vyplývají hodnoty krátkodobých závazků. Daňový závazek dopočítává program Stratex a vychází přitom ze zadaných daňových sazeb (19% po všechny roky plánu). Bankovním úvěrem dlouhodobým se rozumí úvěr PROGRES a běžným bankovním úvěrem položka naplánovaná dle minulosti.

12.3.3 Plánování cash flow

Číselné údaje viz příloha č. 9.

U této varianty vychází hodnoty ve výkazu peněžních toků, vycházejících z hospodářského výsledku před zdaněním více než uspokojivě. Čistý peněžní tok z provozní činnosti je ve všech letech plánu kladný a stav peněžních prostředků a ekvivalentů rovněž.

12.3.4 Vybrané finanční ukazatele

Tabulka 34: Ukazatelé zadluženosti, krytí stálých aktiv optimistické varianty

I. Ukazatele zadluženosti		Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stupeň finanční nezávislosti		100*VK/K	54,97%	45,33%	44,76%	30,56%	37,83%	45,52%	55,90%
Stupeň zadluženosti		100*CK/K	45,03%	54,59%	55,24%	69,44%	62,17%	54,48%	44,10%
Úrokové krytí		100*(HZ+Ú)/Ú	1 298,91%	-532,68%	422,39%	547,50%	862,89%	989,58%	1 472,13%
Krytí splátek úvěrů provozním CF		100*SÚ/prov.CF	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	31,14%	41,69%	97,68%
II. Ukazatele krytí stálých aktiv		Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I. stupeň krytí stálých aktiv		100*VK/DM	320,74%	378,90%	451,00%	73,85%	106,01%	142,33%	183,99%
II. stupeň krytí stálých aktiv		100*DK/DM	320,74%	378,90%	451,00%	161,63%	188,23%	217,50%	251,59%
Míra reprodukce dl. majetku		Přírutek_DM/Odpisy	0,00	-0,60	0,00	32,52	0,00	0,00	0,00

- Ukazatelé zadluženosti

Stupeň finanční nezávislosti zůstává v roce 2011 téměř stejný jako v roce 2010. V r. 2012 klesá na 30% díky přijatému úvěru, ale již v následujícím roce se opět zvyšuje. Finanční páka zde přispívá k rentabilitě vlastního kapitálu (viz ukazatelé rentability). Ukazatel úrokového krytí znázorňuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky a hodnota nemá klesnout pod 3. V této variantě plánu je výsledek dokonce mnohem lepší – neklesá pod hodnotu 4 (resp. 400%). Krytí splátek úvěru provozním cash flow roste až k 97%.

- Ukazatelé krytí stálých aktiv

I. stupeň krytí stálých aktiv má být větší než 75%, což je v plánu v podstatě splněno. II. stupeň krytí stálých aktiv má být vyšší než 100%, což plán rovněž splňuje.

Tabulka 35: Ukazatelé likvidity a obratu (aktivity) optimistické varianty

III. Likvidita	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	$100 \cdot FM/KCK$	6,34%	3,88%	38,08%	48,72%	67,67%	82,47%	105,31%
Rychlá likvidita	$100 \cdot (FM+POHLK)/KCK$	43,48%	24,16%	63,74%	76,56%	95,27%	112,58%	147,09%
Běžná likvidita	$100 \cdot OA/KCK$	181,99%	159,64%	163,06%	176,99%	195,96%	223,45%	295,42%
IV. Ukazatelé obratu	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat zásob	$T/ZÁS$	2,46	2,08	2,60	3,01	3,04	2,85	2,73
Obrat celkových pohledávek	$T/POHL$	10,82	9,83	13,06	11,23	11,03	10,44	9,86
Obrat celkových závazků	$T/ZÁV$	4,50	3,96	4,22	4,03	3,98	3,87	3,97
Obrat vlastního kapitálu	T/VK	2,99	2,76	3,68	3,46	2,93	2,27	1,85
Obrat celkového kapitálu	T/K	1,55	1,40	1,66	1,23	1,01	0,95	0,94

- Ukazatelé likvidity

Ukazatel okamžité likvidity má být mezi 20-50% a z tabulky je patrné, že problém je spíš v již minulých letech než v letech plánu. Rychlá likvidita má být mezi 100 – 150% a těchto hodnot dosahuje až v r. 2014. Běžná likvidita má mít hodnotu větší než 150% a zde problém není.

- Ukazatelé aktivity

Na tuto skupinu ukazatelů má realizace projektu opět minimální vliv a hodnoty se u jednotlivých variant v podstatě nemění.

Tabulka 36: Ukazatelé rentability optimistické varianty

V. Ukazatelé rentability	Vzorec pro výpočet	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb ROS	$100 \cdot Z/T$	9,59%	-6,56%	2,45%	6,15%	10,67%	11,33%	11,85%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	$100 \cdot Z/VK$	28,71%	-18,11%	9,03%	21,32%	31,29%	25,77%	21,91%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	$100 \cdot (Z+Ú(1-Sdp))/K$	15,85%	-8,02%	5,33%	9,29%	12,17%	11,99%	11,93%
Rentabilita celkového kapitálu ROI	$100 \cdot (HZ+Ú)/K$	16,10%	-7,74%	6,58%	11,47%	15,02%	14,80%	14,72%

- Ukazatelé rentability

Rentabilita tržeb, ukazuje, kolik zisku vyprodukuje podnik každou korunou tržeb. Žádoucí hodnota je samozřejmě co nejvyšší. V prvním a druhém roce plánu je celkem nízká, postupně roste k 11 procentům. Poukazuje na to, jak podnik dokáže kontrolovat náklady.

Rentabilita vlastního kapitálu měří výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci a stává se tak klíčovým kritériem výnosnosti kapitálu. ROE se porovnává

s výnosností bezrizikové investice na kapitálovém trhu (cca 5%). Tento ukazatel je ve všech letech plánu vyšší než 5%.

Rentabilita celkového kapitálu ROA vyjadřuje výkonnost veškerého kapitálu působícího v podniku. Rentabilita vlastního kapitálu má být vyšší než rentabilita celkového kapitálu, jinak není výhodné použití úvěru. Tato podmínka je splněna (problémem je pouze vstupní rok 2010).

Zdrojem tabulek 12-15, 17, 18, 20-26, 30-32, 34-36 je vlastní zpracování v programu Stratex 5.3.1. [33]

13 Analýza přínosů a nákladů

Tato analýza má za úkol zhodnotit ekonomickou smysluplnost investice tím, že stanoví, co komu investice přináší a co komu bere. Tedy jaké jsou její efekty - náklady a přínosy [25]. Tyto efekty nemusí být vždy náklady tak, jak je uvažuje účetnictví, ale může se jednat o určité újmy či negativní efekty. Po definici všech efektů se s nimi nakládá jako s peněžními toky. Některé přínosy či újmy nelze vyčíslit nebo jen velice obtížně (na základě různých časově i finančně náročných výzkumů, pozorování), proto by se do hodnocení přijatelnosti projektu měly promítnout alespoň ty nejdůležitější. Snaha za každou cenu vyjádřit všechny efekty finančně může být kontraproduktivní a vést ke snížení vypovídací schopnosti analýzy. Jelikož se pohybujeme v komerční sféře, lze se spokojit s číselným vyjádřením efektů, které má projekt na firmu samotnou. Při konečném rozhodování o přijatelnosti projektu je důležité, aby pozitivní efekty převažovaly nad efekty negativními. Poté je vhodné vzít v úvahu dopad na všechny subjekty, které projekt ovlivní. [26]

Postupujeme podle základní struktury CBA [25] následujícími kroky.

13.1 Určení podstaty projektu

Hlavním předmětem investice je výstavba nové skladové haly společnosti BAT Náradí s.r.o. S ní souvisí další činnosti a cíle tak, jak byly popsány v kapitole 3.3.

Etapy projektu:

- Předinvestiční etapa – 1. polovina roku 2011, obsahuje zpracování projektové dokumentace, které se do ekonomického hodnocení projektu nezahrnuje,
- Investiční etapa – srpen 2011 – březen 2012,
- provozní etapa - od dubna 2012 po dobu 10 let bez dalších investic, do r. 2034 pouze s dalšími investicemi,
- likvidační etapa – po r. 2035.

13.2 Zainteresované subjekty

V této fázi je třeba určit všechny **relevantní** subjekty, které realizace projektu nějakým způsobem ovlivní – ať už bude tento dopad pozitivní či negativní.

- Firma BAT Náradí,

- zaměstnanci firmy,
- zákazníci firmy,
- konkurenční subjekty,
- dodavatelé zboží,
- dodavatelé investičního projektu,
- obyvatelé karlovarského regionu a ČR.

13.3 Popis investiční a nulové varianty

Princip hodnocení ekonomické efektivity projektu spočívá v porovnání varianty realizace investice a varianty, kdy bychom investici nerealizovali. Do stanovovaných nákladů a přínosů nelze zahrnovat všechny efekty z investice, ale pouze ty, které by firma bez investice nerealizovala (tzv. “přírůstková metoda“). Doba životnosti investice je stanovena na 10 let a toto číslo vychází jednak z životnosti stavby, která je po dobu 10 let schopna fungovat bez dalších investic (účetní životnost investice je samozřejmě mnohem delší) a zohledněny jsou i další cíle, realizované v rámci projektu, jejichž okolnosti se za dobu delší než 10 let mohou výrazně změnit. Zdroj [24] uvádí pro stanovení doby životnosti vážený aritmetický průměr, který bere v úvahu poměr vynaložené investice jednotlivých položek projektu a jejich účetní životnosti. Při stanovení příjmů a výdajů bereme v úvahu ty příjmy a výdaje, které s investicí přímo souvisí.

Číselné údaje k jednotlivým variantám uvádí následující tabulky (v tis. Kč):

Tabulka 37: Rozdíl ve spotřebě materiálu a energie při realizaci nebo nulové variantě

Spotřeba mater. a energie	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
nulová varianta	3 816	4 044	4 287	4 544	4 816	5 105	5 411	5 736	6 080	6 300
realizace investice	3920	3831	4178	4320	4622	4899	5193	5505	5835	6000
celkový efekt z investice	104	-213	-109	-224	-194	-206	-218	-231	-245	-300

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka 38: Rozdíl v příjmech z pronájmu při realizaci nebo nulové variantě

Příjmy z pronájmu	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
nulová varianta	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
realizace investice	650	860	860	860	880	880	880	880	880	880
celkový efekt z investice	640	850	850	850	870	870	870	870	870	870

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Tabulka 39: Změna čistého pracovního kapitálu při realizaci investice nebo nulové variantě

ČPK = OA-KZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
OA	10 659	10 792	11 092	9 630	10 230	11 069	12 065	13 194	14 477	16 157
KZ	5245	5402	5590	5796	5977	6216	6465	6723	6992	7272
nulová varianta	5 414	5 390	5 502	3 834	4 253	4 853	5 600	6 471	7 485	8 885
OA	13023	13633	14378	14 411	14 654	14 963	15 421	15 856	16 002	16 352
KZ	5878	6438	7051	7870	8206	8529	8327	8562	8641	8830
realizace investice	7145	7195	7327	6 541	6 448	6 434	7 094	7 294	7 361	7 522
změna ČPK	1731	1805	1825	2 707	2 195	1 581	1 494	823	-124	-1 363

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

13.4 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Často je problémem při výpočtu efektivity investice je stanovení diskontní sazby pro výpočty. Tato sazba se stanovuje výpočtem průměrných vážených nákladů kapitálu dle vzorce [28]:

$$WACC = n_{vk} * VK/K + i_{ck} (1-D) * CK/K$$

kde: n_{vk} náklady na vlastní kapitál (požadovaná výnosnost)

VK..... vlastní kapitál

K..... celkový kapitál

CK..... cizí kapitál

D..... sazba daně z příjmů

i_{ck} úroková míra použitého úvěru

Při jejím výpočtu uvažujme, že investici financujeme pouze pomocí úvěru, vypadne tedy úplně vlastní kapitál. Poměr cizího kapitálu je 100%, sazba daně 19%, úroková míra úvěru je (jak bylo zmíněno výše) 3%. Do rovnice tedy dosazujeme:

$$WACC = 0,03 * (1-0,19) * 1$$

$$WACC = 0,0243 = \mathbf{2,43\%}$$

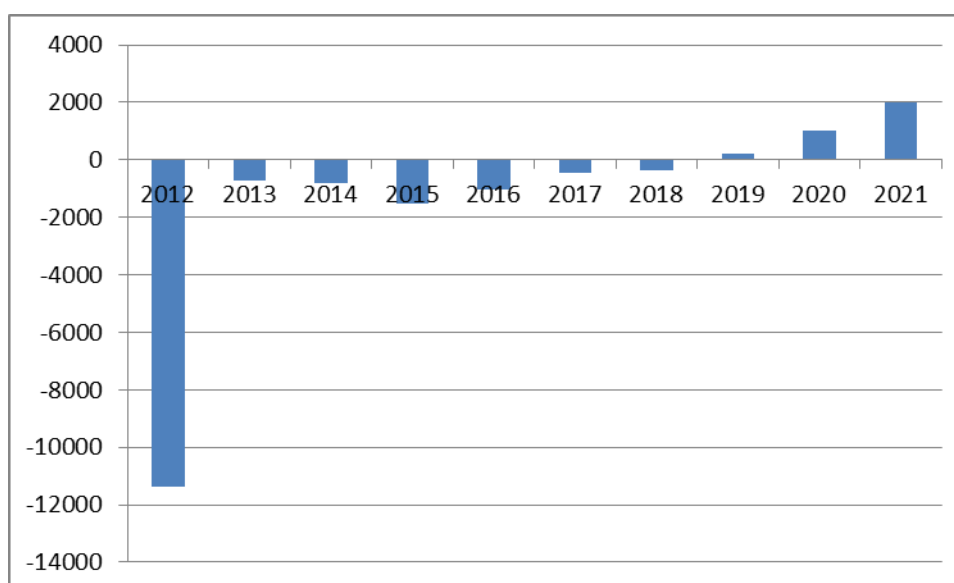
Diskontní sazba je velice nízká vzhledem k výhodnosti úvěru PROGRES, který je zvýhodněnou formou financování.

Tab. 40: Výpočet CF v jednotlivých letech životnosti projektu

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
příjmy z pronájmu	640	850	850	850	870	870	870	870	870	870
Příjmy celkem	640	850	850	850	870	870	870	870	870	870
spotřeba mat. a energie	104	-213	-109	-224	-194	-206	-218	-231	-245	-259
invest. výdaj	10200									
změna ČPK	1731	1805	1825	2707	2195	1581	1494	823	-124	-1363
Výdaje celkem	12 035	1 592	1 716	2 483	2 001	1 375	1 276	592	-369	-1 622
CF (P-V)	-11 395	-742	-866	-1 633	-1 131	-505	-406	278	1 239	2 492

Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Graf 1: Znárodnění peněžních toků v jednotlivých letech (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Výpočet čisté současné hodnoty

Po výpočtu diskontní sazby lze přistoupit k hodnocení pomocí kritéria čisté současné hodnoty. K tomu jsou třeba hodnoty čistého cash flow, které jsou patrné z tabulky 40. Je obvyklé, že tyto hodnoty jsou v prvních letech provozu investice záporné. Problémem však je, že u této konkrétní investice jsou záporné převážně. Již ukazatelé finanční analýzy se nejevily nijak příznivě, proto by tento vývoj cash flow nebyl nijak překvapivý. Nicméně ověříme závěry výpočtem čisté současné hodnoty. Konkrétní číselné hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 10. Postup výpočtu je dle vzorce:

$\check{C}SH = CF_n / (1+i)^n$ kde **CF_n**.... čistý peněžní tok v jednotlivých letech (tab. č. 40)

i..... diskontní sazba (2,43%)

n..... rok provozu investice (0-9)

Výsledek: $\check{C}SH = - 13\,026\,000,-$ $\check{C}SH < 0$

Kritérium přijatelnosti tvrdí, že aby byl projekt přijatelný, musí být $\check{C}SH > 0$. Projekt je tedy nepřijatelný. Doba splácení, počítaná jako podíl kumulovaných peněžních toků na investiční výdaj, by byla v tomto případě delší než doba životnosti investice, což je rovněž nepřijatelné. Dříve bylo řečeno, že stavba skladu je schopna fungovat bez dalších investic po dobu 10 let. Z výpočtů vyplývá, že do té doby se investice nemůže vrátit. Investovali bychom tedy znovu do projektu, který stále splácíme, což je nevýhodné. Grafické znázornění peněžních toků voz následující graf.

13.5 Nevyčíslitelné efekty z investice

Ačkoli se nejedná o veřejně prospěšný projekt, ale o investiční projekt komerčního subjektu, existují zde některé efekty na zainteresované subjekty, které je třeba zmínit. Pokud by se jednalo o veřejně prospěšný projekt, bylo by vhodné pokusit se vyčíslit i tyto efekty. Toto probíhá většinou na základě dlouhodobějších pozorování a složitého přiřazování vah jednotlivým efektům z investice [26]. Analýza přínosů a nákladů je tématem, které by vydalo na samostatnou diplomovou práci. Pro úplnost tedy další pozitivní efekty z investice pouze slovně:

- ochrana životního prostředí,
- zlepšení zázemí pro zaměstnance firmy,
- zvýšení kvalifikace pracovníků,
- vytvoření pracovního místa v jihovýchodní části ČR,
- poskytnutí prostoru pro podnikání jiné firmě,
- zakázka pro stavební firmu,
- větší výběr pro zákazníky podobných firem v kraji.

Negativní efekty z investice:

- zvýšení konkurence pro ostatní firmy v Karlovarském kraji,
- možné horšení životního prostředí v okolí nové stavby (např. hluk při nakládce),
- stlačení cen v důsledku větší konkurence (nižší tržby firmy).

Zde je splněna podmínka, aby pozitivní efekty převažovaly nad negativními. Otázkou ovšem je, nakolik jsou pozitivní efekty, vytvořené v souvislosti s projektem, důležité. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt komerčního charakteru, který navíc není financován jednorázovým grantem, ale úvěrem, musí firma pečlivě zvážit podstupované riziko. Při rozhodování se tedy bude řídit zejména dopady na firmu, nikoli veřejným prospěchem, který je pouze pozitivním vedlejším efektem. Ten slouží především k obhájení žádosti o určitou formu podpory z fondů, nikoli jako rozhodovací nástroj firmy.

14 Udržitelnost projektu

V této části žádosti o udělení dotace je třeba uvést, jakým způsobem bude projekt po skončení realizace a po vyčerpání grantové podpory realizován a financován.

Udržitelnost projektu se skládá z několika složek. Zdroje [29, 30] uvádí tyto tři složky:

- institucionální udržitelnost,
- finanční udržitelnost,
- organizační a provozní udržitelnost.

14.1 Institucionální udržitelnost

Pojmem “institucionální udržitelnost” se rozumí udržitelnost ve vztahu k historii organizace a stabilitě organizační struktury. Je třeba si odpovědět na otázku, zda je organizace natolik silná, aby zvládla provoz projektu i v dalších letech a aby nedošlo k jejímu zániku.

Co se týká konkrétně BAT Náradí, historie firmy je desetiletá a po celou dobu existence měla firma tendenci růst a rozvíjet se. Otázkou je, zda byly inovace a investice, ke kterým došlo v letech 2009 a 2010, správně načasované. Došlo k nim v období ekonomické krize a celorepublikové i celoevropské stagnace stavebního sektoru [31]. Tyto změny se projeví na ekonomickém výsledku organizace (viz dále).

14.2 Finanční udržitelnost

Zde jde o naplánování finančních toků po realizaci projektu. Finanční udržitelnost projektu byla zhodnocena v kapitolách 12 a 13. Zde jsme (uvažujeme-li o realistické variantě) rozhodli o nerealizování projektu. Zásadním problémem je zjištění, že při realizaci projektu by se firma dostala do finančních potíží ještě dříve, než by byl splacen úvěr. Proto pravděpodobně nelze tuto udržitelnost zajistit.

14.3 Organizační a provozní udržitelnost

BAT Náradí s.r.o. má od počátku své existence víceméně stabilní organizační strukturu. U té došlo ke změnám až v letech 2009 a 2010, jelikož tyto změny vyžadoval organizační rozvoj. Kromě nově přijatých zaměstnanců je většina personálu původní, tzn. je ve firmě zaměstnána cca 6 let a více. Jedná se tedy o loajální zaměstnance a délka jejich působení ve firmě vyjadřuje určitou spokojenost v zaměstnání. Horší je situace s nově přijatým personálem, zejména s obchodními zástupci, kteří pracují ve

vzdálenějších částech republiky. Ti mají tendence se střídat, je velice složité zajistit jejich kontrolu. Projekt nicméně nevyžaduje přijímání velkého množství zaměstnanců (nejedná se o výstavbu např. velké výrobní haly), proto je zde jistota, že bude vždy schopen zajistit personální zdroje.

Závěr

Ačkoli se jedná o dobře zavedenou firmu, není pravděpodobně vhodné, aby se v současném období stagnace stavebního sektoru pouštěla do tak náročného investičního projektu. Ačkoli je úvěr, který by mohla získat, velice výhodný, ani tak není jisté, zda by firma takové zadlužení zvládla. Opřít se lze v tomto směru o ukazatele finanční analýzy. Podle nich lze zadlužení považovat spíše za nezdravé, počítáme-li s realistickou variantou. Problémových faktorů je zde několik – předpokládaný růst tržeb je značně optimistický vzhledem k vývoji ve stavebnictví, přesto nestačí pokrýt vysoké náklady (zejména mzdové). Zásadní je také fakt, že firma hospodařila v r. 2010 se ztrátou, což by jistě ovlivnilo pohled příslušných institucí na žádost o podporu z fondů EU. To, co naznačila finanční analýza, pak jen potvrdil výpočet čisté současné hodnoty. Existují sice pozitivní efekty, které nejsou ve výpočtu hodnocení investice zahrnuty, nicméně ty lze i bez jejich oceňování číselnými hodnotami prohlásit za nedostačující, aby takový projekt mohly obhájit. Tento projekt byl zpracován na základě přání majitele firmy jej realizovat, nicméně za použití zjednodušených postupů a číselných odhadů. Cílem práce bylo vyzkoušet si a pochopit metodiku postupu při přípravě projektu, což lze považovat za splněné.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Cíle a jejich financování	12
Tabulka 2: Operační programy v ČR 2007-2013	14
Tabulka 3: Kvantifikace krátkodobých cílů.....	21
Tabulka 4: Porovnání variant podpory z fondů EU	25
Tabulka 5: Výstupy SWOT analýzy	33
Tabulka 6: Základní parametry projektu	34
Tabulka 7: Ohodnocení obchodních zástupců	37
Tabulka 8: Technické parametry skladové haly	38
Tabulka 9: Kalkulace ceny skladové haly	39
Tabulka 10: Dopad investičního projektu na životní prostředí.....	41
Tabulka 11: Rizika v rámci projektu	42
Tabulka 12: Plán tržeb, nákladů na vynaložené a prodané zboží a výkonů (tis. Kč)	44
Tabulka 13: plán výkonové spotřeby a přidané hodnoty (tis. Kč).....	45
Tabulka 14: Plán osobních nákladů, daní a poplatků (tis. Kč)	46
Tabulka 15: Plán odpisů (tis. Kč)	47
Tabulka 16: Přehled investic a odpisů realistické varianty.....	47
Tabulka 17: Plán provozního výsledku hospodaření realistické varianty (tis. Kč)	47
Tabulka 18: Plán úroků a finanční výsledek hospodaření realistické varianty (tis. Kč)	48
Tabulka 19: Parametry dlouhodobého úvěru v realistické variantě	48
Tabulka 20: Plán výsledku hospodaření v realistické variantě (tis. Kč).....	49
Tabulka 21: Plán aktiv realistické varianty (tis. Kč)	50
Tabulka 22: Plán pasiv realistické varianty (tis. Kč)	51
Tabulka 23: Výkaz cash flow (tis. Kč)	53
Tabulka 24: Ukazatelé zadluženosti, krytí stálých aktiv	53
Tabulka 25: Ukazatelé likvidity, obratu (aktivity).....	54
Tabulka 26: Ukazatelé rentability.....	55

Tabulka 27: Rozklad ROE.....	56
Tabulka 28: Nové investice	58
Tabulka 29: Parametry úvěru.....	59
Tabulka 30: Ukazatelé zadluženosti, krytí stálých aktiv pesimistické varianty	60
Tabulka 31: Ukazatelé likvidity, aktivity pesimistické varianty	61
Tabulka 32: Ukazatelé rentability pesimistické varianty.....	61
Tabulka 33: Investice optimistické varianty.....	63
Tabulka 34: Ukazatelé zadluženosti, krytí stálých aktiv optimistické varianty	64
Tabulka 35: Ukazatelé likvidity a obratu (aktivity) optimistické varianty.....	65
Tabulka 36: Ukazatelé rentability optimistické varianty.....	65
Tabulka 37: Rozdíl ve spotřebě materiálu a energie při realizaci nebo nulové variantě	68
Tabulka 38: Rozdíl v příjmech z pronájmu při realizaci nebo nulové variantě.....	69
Tabulka 39: Změna čistého pracovního kapitálu při realizaci investice nebo nulové variantě.....	69
Tab. 40: Výpočet CF v jednotlivých letech životnosti projektu.....	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura firmy BAT Náradí	18
Obrázek 2: Rizika, zakreslená do matice	43

Seznam grafů

Graf 1: Znázornění peněžních toků v jednotlivých letech	70
---	----

Seznam použité literatury

- [1] BOHÁČKOVÁ I., HRABÁNKOVÁ M. *Strukturální politika EU*, Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-111-6
- [2] TAUER V., ZEMÁNKOVÁ H., ŠUBRTOVÁ J. *Získejte dotace z fondů EU.*, Brno: Computer Press a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2649-3
- [3] *Regionální politika - Inforegio*. [online] Brusel: Evropská unie 1995-2011, [cit 2011-01-01]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/regional_policy/glossary/convergence_objective_cs.htm>
- [4] *Regionální politika Evropské unie*. [online] Praha: CzechTrade 1997-2011, [cit 2011-01-01]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/regionalni-politika-evropske-unie/1001573/44179/>>
- [5] *Vymezení územních jednotek NUTS v ČR pro potřeby statistické a analytické a pro potřeby EU*. [online] Praha: Český statistický úřad 2002, [cit 2011-01-01]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/cz/cisla/kartog/nuts/nuts.htm>>
- [6] *FONDY EVROPSKÉ UNIE: 26,7 miliard € pro Českou republiku*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2007, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>
- [7] *Národní strategický referenční rámec*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2007, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika/nsrr>>
- [8] *Národní rozvojový plán ČR 2007-2013*. [online] Praha: CzechTrade 1997-2011, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/narodni-rozvojovy-plan-cr-2007-2013/1001573/39487/>>
- [9] WOKOUN, René. Regionální a strukturální politika (politika soudržnosti) Evropské unie v programovém období 2007 – 2013. [online elektronický časopis] *Urbanismus a územní rozvoj*, 2007, 1, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/images/publikace/uur/2007/2007-01/01_regionalni.pdf>
- [10] *Průvodce podnikatele operačním programem podnikání a inovace*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2007, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/pruvodce-pro-podnikatele-operacnim-programem-podnikani-a-inovace-661-cz.pdf>>

- [11] *Programy 2007–2013*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2007, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>>
- [12] *Operační program Podnikání a inovace*. [online] Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj 2007, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace>>
- [13] *Projektový ústav uranového průmyslu Všebořovice*. [online] Praha: Czechinvest 1994 – 2011, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <<http://www.brownfieldy.cz/projektovy-ustav-uranoveho-prumyslu-vseborovice-1462/>>
- [14] *Pokyny pro žadatele, Podřízené úvěry, Program PROGRES – Výzva III*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu 2011, [cit 2011-01-03]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/uploads/soubory/podpora_podnikani/Pokyny_pro_zadatele_o_podrizeny_uver.pdf>
- [15] MPO ČR, Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje – Řídící orgán OPPI. VÝZVA K PŘEDKLÁDÁNÍ PROJEKTŮ V RÁMCI OPPI - Program PROGRES
- [16] *Liko-s – firemní sídla a haly* [online]. Brno: Liko-s – firemní sídla a haly 2011, [cit 01-07-2011]. Dostupné z: <<http://www.zivestavby.liko-s.cz/>>
- [17] *Podřízený úvěr v programu PROGRES* [online]. Praha: Českomoravská záruční a rozvojová banka 2004, [cit 2011-02-14]. Dostupné z: <<http://www.cmzrb.cz/formulare/podrizeny-uver-v-programu-progres>>
- [18] *Program podpory rozvíjejících se malých a středních podnikatelů PROGRES* [online]. Praha: Czechinvest 1994 – 2011, [cit 2011-02-14]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/progres-24.pdf>>
- [19] *Topení dřevem* [online]. Milovanice: polinka.cz 2009, [cit 2011-05-01]. Dostupné z: <www.polinka.cz/topeni-drevem.html>
- [20] *Kalkulačka množství dřeva* [online]. Milovanice: polinka.cz 2009, [cit 2011-05-01]. Dostupné z: <www.polinka.cz/kalkulacka_mnozstvi_dreva>
- [21] *Ukazatelé krytí aktiv* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní 2011, [cit 2011-05-01]. Dostupné z:

<http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2006/BP_FAP/FA_LS06_4.pr.pdf?fakulta=6410;obdobi=13;kod=BP_FAP>

[22] GRÜNWARD R., *Finanční analýza – metody a využití*. Praha: Vox Consult, 1995.

[23] FOTR J., SOUČEK I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2

[24] HRDÝ M., *Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU*. Plzeň: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-37-4

[25] *Analýza nákladů a přínosů* [online]. Praha: CzechTrade 1997-2011, [cit 2011-06-26]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/x-files-analyza-nakladu-a-prinosu/analyza-nakladu-a-prinosu-cast-1az9/1000971/12005/?fornewsid=12005>>

[26] VAVREČKA M., *Kvantifikace ekonomických dopadů regionálních rozvojových projektů – doprava*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009.

[27] KISLINGEROVÁ E. a kol. , *Manažerské finance, 3. vydání*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

[28] FOTR, J., DUDEK, I. *Integrace rizika do investičního rozhodování*. [online] Risk-management.cz, 2005. ISSN 1802-0496 [cit 2011-06-26]. Dostupné z: <<http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=13&cat2=1&lang=>>>

[29] *DOTACE online -- InfoCentrum -- 5.2 Předpoklady, rizika, udržitelnost projektu* [online]. Brno: GRANT ADVISOR, spol. s r.o 2008, [cit 2011-09-12]. Dostupné z: <<http://www.dotaceonline.cz/Page.aspx?SP=1193>>

[30] *Udržitelnost projektu* [online]. Olomouc: VBC CZECH s.r.o. 2010-2011, [cit 2011-09-12]. Dostupné z: <<http://www.vbcczech.cz/udrzitelnost-projektu.htm>>

[31] *Data a prognózy – stavební výroba ČR* [online]. Patria Online, a.s. 1997 – 2011, [cit 2011-11-18]. Dostupné z: <<http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/stavebnictvi.html>>

[32] *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online]. HAVIT, s.r.o. 1998 – 2011, [cit 2011-11-18]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>>

[33] program Stratex verze 5.3.1., firma Valex s.r.o., 2009

Seznam příloh

Příloha č. 1: Zobrazení regionů soudržnosti pro ČR



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj, *Regionální politika EU*. [Cit 2011-04-12]. Dostupné na [www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>](http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU)

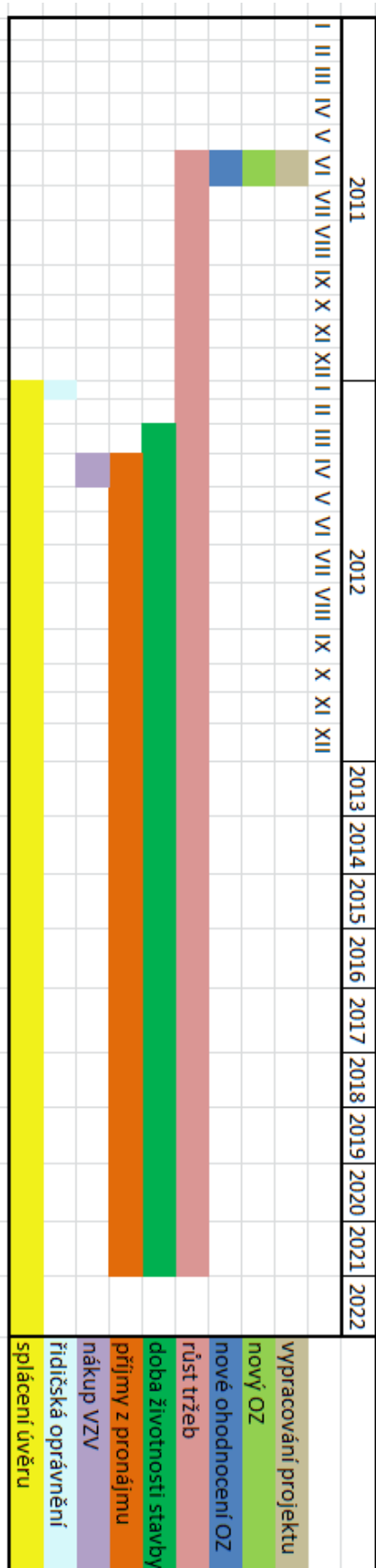
Příloha č. 2: Rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivé osy podpory

Název osy	Objem financí	Určení
Vznik firem	15,7 mil. €, tj. 0,4 % OPPI	Např. pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku a pozemků, pořízení zásob, drobnější investičně zaměřené projekty s důrazem na diferenciaci charakteru podpory
Rozvoj firem	918,7 mil. €, tj. 25,7% OPPI	Např. pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, pozemků, pořízení zásob, vč. drobného hmotného majetku, rozvoj informačních technologií apod.
Efektivní energie	418,2 mil. €, tj. 11,7 % OPPI	Např. výstavba a rekonstrukce zařízení na výrobu a rozvod elektrické a tepelné energie vyrobené z obnovitelných zdrojů, snižování ztrát v rozvodech elektřiny a tepla apod.
Inovace	922,0 mil. €, tj. 25,8 % OPPI	Např. ochrana práv průmyslového vlastnictví, zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb, zavedení nových metod organizace firemních procesů, vznik či rozšíření vývojového centra zaměřeného na výzkum, vývoj a inovace výrobků a technologií apod.
Prostředí pro podnikání a inovace	1080,9 mil. €, tj. 30,2 % OPPI	Např. podpora vytváření a rozvoje územně koncentrovaných odvětvových nebo oborových seskupení podnikatelských subjektů, vědecko-výzkumných, vzdělávacích institucí, zakládání a rozvoj podnikatelských inkubátorů
Služby pro rozvoj podnikání	116,9 mil. €, tj. 3,3 % OPPI	Rozvoj poradenství v oblasti eko-technologií a environmentálních systémů řízení, projekty seskupení MSP podporující vstup MSP na zahraniční trhy, společná účast na specializovaných výstavách a veletrzích v zahraničí apod.
Technická pomoc	105,4 mil. €, tj. 2,9 % OPPI	Financování aktivit spojených s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OPPI, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod.

Zdroj: Vlastní zpracování, dle [1]

Příloha č. 3 - Harmonogram projektu

Zdroj: Vlastní zpracování



Příloha č. 4

Výkaz zisků a ztrát realistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	23 466	21 465	18 579	20 251	22 074	24 060	26 226	28 586
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 578	14 072	12 730	13 489	14 837	16 321	17 954	18 867
Obchodní marže	7 888	7 393	5 849	6 762	7 237	7 739	8 272	9 719
Výkony	1 992	1 406	1 195	1 303	1 432	1 503	1 638	1 786
Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	1 992	1 406	1 195	1 303	1 432	1 503	1 638	1 786
Výkonová spotřeba	3 983	3 304	3 282	3 495	3 920	3 831	4 178	4 320
Spotřeba materiálu a energie	3 983	3 304	3 282	3 495	3 920	3 831	4 178	4 320
- přímý materiál a energie				3 748	3 990	4 190		
Služby						0	0	0
- ostatní služby				5	12			
Přidaná hodnota	5 897	5 495	3 762	4 570	4 749	5 411	5 732	7 185
Osobní náklady	2 892	3 014	3 931	3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Mzdové náklady	2 892	3 014	3 931	3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Mzdové náklady přímé				3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Daně a poplatky	20	5	32	15	15	10	10	10
Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	534		780	119	301	498	380	380
Odpisy DM nehmotného				0	0	0	0	0
Odpisy DM hmotného - stavby				0	140	340	340	340
Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci				119	161	158	40	40
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	134	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	197	15	10	20	650	860	860	860
Ostatní provozní náklady	10	149	5	15	15	15	15	15
Provozní výsledek hospodaření	2 772	2 342	-976	875	757	1 221	1 435	2 649
Výnosové úroky			25	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	123	183	205	202	425	483	451	320
Ostatní finanční výnosy	222	198	166	220	210	210	210	200
Ostatní finanční náklady	566	299	325	230	200	200	200	200
Finanční výsledek hospodaření	-467	-284	-339	-212	-415	-473	-441	-320
Daň z příjmů za běžnou činnost	517			126	65	142	189	443
Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná				126	65	142	189	443
Výsledek hospodářský za běž. činnos	1 788	2 058	-1 315	537	277	606	805	1 887
Mimořádné výnosy		136	18					
Mimořádný výsledek hospodaření	0	136	18	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za úč. období	1 788	2 194	-1 297	537	277	606	805	1 887
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 305	2 194	-1 297	663	342	748	993	2 330

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Stratex, 2010

Příloha č. 5

Výkaz zisků a ztrát pesimistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	23 466	21 465	18 579	19 136	19 710	20 302	20 911	21 538
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 578	14 072	12 730	12 623	13 009	13 400	13 801	14 215
Obchodní marže	7 888	7 393	5 849	6 513	6 701	6 902	7 110	7 323
Výkony	1 992	1 406	1 195	1 231	1 268	1 306	1 345	1 385
Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	1 992	1 406	1 195	1 231	1 268	1 306	1 345	1 385
Tržby za pro. vlast.výr. a služ. bez posk. leas				1 231	1 268	1 306	1 345	1 385
Výkonová spotřeba	3 983	3 304	3 282	3 704	3 830	3 943	4 148	4 362
Spotřeba materiálu a energie	3 983	3 304	3 282	3 699	3 818	3 943	4 148	4 362
- přímý materiál a energie				3 699	3 818	3 943	4 148	4 362
Služby				5	12	0	0	0
- ostatní služby				5	12			
Přidaná hodnota	5 897	5 495	3 762	4 040	4 139	4 265	4 307	4 346
Osobní náklady	2 892	3 014	3 931	4 111	4 193	4 277	4 362	4 450
Mzdové náklady	2 892	3 014	3 931	4 111	4 193	4 277	4 362	4 450
Mzdové náklady přímé				4 111	4 193	4 277	4 362	4 450
Daně a poplatky	20	5	32	15	15	10	10	10
Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	534		780	119	273	430	312	312
Odpisy DM hmotného - stavby				0	112	272	272	272
Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci				119	161	158	40	40
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	134			0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	197	15	10	10	106	202	202	202
Ostatní provozní náklady	10	149	5	5	5	5	5	5
Provozní výsledek hospodaření	2 772	2 342	-976	-199	-240	-255	-180	-228
Výnosové úroky			25	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	123	183	205	202	520	816	768	617
Ostatní finanční výnosy	222	198	166	220	210	210	210	200
Ostatní finanční náklady	566	299	325	230	200	200	200	200
Finanční výsledek hospodaření	-467	-284	-339	-212	-510	-806	-758	-617
Daň z příjmů za běžnou činnost	517			-78	-143	-202	-178	-161
Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená				-78	-143	-202	-178	-161
Výsledek hospodářský za běž. činn.	1 788	2 058	-1 315	-333	-608	-860	-760	-685
Mimořádné výnosy		136	18					
Mimořádné náklady								
Mimořádný výsledek hospodaření	0	136	18	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za úč. období	1 788	2 194	-1 297	-333	-608	-860	-760	-685
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 305	2 194	-1 297	-412	-750	-1 061	-938	-845

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Stratex, 2011

Příloha č. 6

Rozvaha pesimistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	13 639	15 895	12 322	12 296	19 668	18 198	16 809	13 467
Stálá aktiva	2 724	2 724	1 474	1 356	9 283	8 853	8 542	8 230
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2 724	2 724	1 474	1 356	9 283	8 853	8 542	8 230
Pozemky				0	0	0	0	0
Stavby	1 500	1 500	695	695	8 583	8 311	8 039	7 767
Samostatné movité věci	1 224	1 224	779	661	700	542	503	463
Oběžná aktiva	10 714	13 027	10 739	10 941	10 385	9 345	8 267	5 237
Zásoby	8 669	9 915	9 114	7 072	7 342	7 623	7 193	7 896
Materiál			680		0	0	0	0
Výrobky								
Zboží	8 669	9 915	8 434	7 072	7 342	7 623	7 193	7 896
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1 570	2 658	1 364	1 830	2 040	2 101	2 164	2 229
Pohledávky z obchodního styku	1 570	2 658	1 364	1 830	2 040	2 101	2 164	2 229
Finanční majetek	475	454	261	2 039	1 003	-379	-1 090	-4 888
Peníze								
Účty v bankách	475	454	261	2 039	1 003	-379	-1 090	-4 888
Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	201	144	109	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	13 639	15 895	12 322	12 296	19 668	18 198	16 809	13 467
Vlastní kapitál	6 545	8 737	5 585	5 252	4 644	3 784	3 024	2 340
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Fondy ze zisku	20	20	20	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	4 637	6 423	6 762	5 485	5 152	4 544	3 684	2 924
Nerozdělený zisk minulých let	4 637	6 423	6 762	5 485	5 152	4 544	3 684	2 924
Neuhrazená ztráta minulých let				0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	1 788	2 194	-1 297	-333	-608	-860	-760	-685
Cizí zdroje	7 089	7 158	6 727	7 045	15 024	14 413	13 784	11 127
Rezervy	0	0	0	-78	-221	-422	-601	-761
Odložený daňový závazek (pohledávka -)				-78	-221	-422	-601	-761
Krátkodobé závazky	4 873	5 299	4 681	5 123	5 245	5 402	5 564	5 731
Závazky z obchodního styku	4 873	5 299	4 681	5 123	5 245	5 402	5 564	5 731
Bankovní úvěry a výpomoci	2 216	1 859	2 046	2 000	10 000	9 434	8 821	6 158
Bankovní úvěry dlouhodobé				0	8 000	7 434	6 821	6 158
Běžné bankovní úvěry	2 216	1 859	2 046	2 000	2 000	2 000	2 000	
Ostatní pasiva - přech. účty pasiv	5	0	10	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	5	0	10	0	0	0	0	0
Aktiva - pasiva	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Stratex, 2011

Příloha č. 7

Výkaz cash flow pesimistické varianty (tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav PP a PE * na počátku období	475	454	261	2 039	1 003	-379	-1 090
Výsledek hospodaření z běž. činnosti př. zd.	2 058	-1 315	-412	-750	-1 061	-938	-845
PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI							
Úpravy o nepeněžní operace	183	960	321	793	1 246	1 080	929
Odpisy stálých aktiv a opravné položky k nab.majetku	0	780	119	273	430	312	312
Odpisy stálých aktiv	0	780	119	273	430	312	312
Vyúčtované výnosové a nákladové úroky	183	180	202	520	816	768	617
Vyúčtované nákladové úroky	183	205	202	520	816	768	617
Vyúčtované výnosové úroky	0	-25	0	0	0	0	0
Čistý pen.tok z prov.čin.před zdan., změnami PK	2 241	-355	-91	42	185	142	83
Změna potřeby pracovního kapitálu (PK)	-1 856	1 522	2 117	-358	-185	529	-601
Změna stavu pohledávek a přech. účtů aktiv	-1 031	1 329	-357	-210	-61	-63	-65
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-1 088	1 294	-466	-210	-61	-63	-65
Změna stavu přechodných účtů aktiv	57	35	109	0	0	0	0
Změna stavu závazků a přech. účtů pasiv	421	-608	432	122	157	162	167
Změna stavu krátkodobých závazků	426	-618	442	122	157	162	167
Změna stavu přechodných účtů pasiv	-5	10	-10	0	0	0	0
Změna stavu zásob	-1 246	801	2 042	-270	-281	430	-703
Čistý pen.tok z prov.čin.před zdaněním a mim.p.	385	1 167	2 026	-316	-0	671	-518
Vyplacené úroky s výjimkou kapit. úroků	-183	-205	-202	-520	-816	-768	-617
Přijaté úroky	0	25	0	0	0	0	0
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy a výdaje spojené s mimoř. účetními případy	136	18	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	338	1 005	1 824	-836	-816	-98	-1 135
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI							
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	470	0	-8 200	0	0	0
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	0	470	0	-8 200	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0	470	0	-8 200	0	0	0
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI							
Dopady změn dlouhodobých (krátk.) závazků na PP a PE	-357	187	-46	8 000	-566	-613	-2 663
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	8 000	-566	-613	-663
Změna stavu běžných bank.úvěrů a finan.výpomocí	-357	187	-46	0	0	0	-2 000
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-2	-1 855	0	0	0	0	0
Vyplacené dividendy a podíly na zisku	-2	-1 855	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-359	-1 668	-46	8 000	-566	-613	-2 663

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Stratex, 2011

Příloha č. 8

Výkaz zisků a ztrát optimistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	23 466	21 465	18 579	20 251	22 276	24 726	25 468	26 232
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 578	14 072	12 730	13 366	14 034	14 836	15 281	15 739
Obchodní marže	7 888	7 393	5 849	6 885	8 242	9 890	10 187	10 493
Výkony	1 992	1 406	1 195	1 303	1 433	1 591	1 639	1 688
Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	1 992	1 406	1 195	1 303	1 433	1 591	1 639	1 688
Výkonová spotřeba	3 983	3 304	3 282	3 629	3 614	3 557	3 500	3 441
Spotřeba materiálu a energie	3 983	3 304	3 282	3 629	3 614	3 557	3 500	3 441
- přímý materiál a energie				3 748	3 990	4 190		
- ostatní služby				5	12			
Přidaná hodnota	5 897	5 495	3 762	4 559	6 061	7 924	8 326	8 740
Osobní náklady	2 892	3 014	3 931	3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Mzdové náklady	2 892	3 014	3 931	3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Mzdové náklady přímé				3 566	4 311	4 527	4 753	4 991
Daně a poplatky	20	5	32	15	15	10	10	10
Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	534		780	119	282	460	342	342
Odpisy DM nehmotného				0	0	0	0	0
Odpisy DM hmotného - stavby				0	126	306	306	306
Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci				119	156	154	36	36
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiál	134	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	197	15	10	20	756	1 001	1 001	1 001
Ostatní provozní náklady	10	149	5	15	15	15	15	15
- odpis pohledávek a zásob				0	0	0	0	0
- jiné provozní náklady				15	15	15	15	15
Provozní výsledek hospodaření	2 772	2 342	-976	865	2 194	3 913	4 207	4 383
Výnosové úroky			25	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	123	183	205	202	403	455	426	298
Ostatní finanční výnosy	222	198	166	220	210	210	210	200
Ostatní finanční náklady	566	299	325	230	200	200	200	200
Finanční výsledek hospodaření	-467	-284	-339	-212	-393	-445	-416	-298
Daň z příjmů za běžnou činnost	517			124	342	659	720	776
Výsledek hospodářský za b. činn.	1 788	2 058	-1 315	528	1 459	2 809	3 071	3 309
Mimořádné výnosy		136	18					
Mimořádný výsledek hospodaření	0	136	18	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za úč. období	1 788	2 194	-1 297	528	1 459	2 809	3 071	3 309
Výsledek hospodaření před zdan.	2 305	2 194	-1 297	652	1 801	3 468	3 791	4 086

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Stratex, 2011

Příloha č. 9

Rozvaha optimistické varianty (tis. Kč)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	13 639	15 895	12 322	13 659	24 780	27 439	29 554	29 986
Stálá aktiva	2 724	2 724	1 474	1 356	10 253	9 793	9 452	9 110
Dlouhodobý hmotný majetek	2 724	2 724	1 474	1 356	10 253	9 793	9 452	9 110
Stavby	1 500	1 500	695	695	9 569	9 263	8 957	8 651
Samostatné movité věci a soubory m. v	1 224	1 224	779	661	684	530	495	459
Oběžná aktiva	10 714	13 027	10 739	12 303	14 527	17 646	20 103	20 876
Zásoby	8 669	9 915	9 114	7 494	8 243	9 067	9 974	10 482
Materiál			680		0	0	0	0
Zboží	8 669	9 915	8 434	7 494	8 243	9 067	9 974	10 482
Krátkodobé pohledávky	1 570	2 658	1 364	1 936	2 285	2 485	2 709	2 953
Pohledávky z obchodního styku	1 570	2 658	1 364	1 936	2 285	2 485	2 709	2 953
Finanční majetek	475	454	261	2 873	3 999	6 094	7 419	7 442
Peníze					1 120	1 344		
Účty v bankách	475	454	261	2 873	2 879	4 750	7 419	7 442
Ostatní aktiva - přechod. účty aktiv	201	144	109	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	201	144	109	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	13 639	15 895	12 322	13 659	24 780	27 439	29 554	29 986
Vlastní kapitál	6 545	8 737	5 585	6 113	7 572	10 381	13 452	16 762
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	20	20	20	0	20	20	20	20
Zákonný rezervní fond	20	20	20	0	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	4 637	6 423	6 762	5 485	5 993	7 452	10 261	13 332
Nerozdělený zisk minulých let	4 637	6 423	6 762	5 485	5 993	7 452	10 261	13 332
Neuhrazená ztráta minulých let				0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného obd. (-)	1 788	2 194	-1 297	528	1 459	2 809	3 071	3 309
Cizí zdroje	7 089	7 158	6 727	7 545	17 208	17 058	16 102	13 225
Krátkodobé závazky	4 873	5 299	4 681	5 545	6 208	7 005	6 997	7 067
Závazky z obchodního styku	4 873	5 299	4 681	5 421	5 927	6 579	6 777	6 980
Stát - daňové závazky a dotace				124	280	426	220	87
- závazek daně z příjmů				124	280	426	220	87
Bankovní úvěry a výpomoci	2 216	1 859	2 046	2 000	11 000	10 053	9 105	6 158
Bankovní úvěry dlouhodobé				0	9 000	8 053	7 105	6 158
Běžné bankovní úvěry	2 216	1 859	2 046	2 000	2 000	2 000	2 000	
Ostatní pasiva - přech. účty pasiv	5	0	10	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	5	0	10	0	0	0	0	0
Aktiva - pasiva	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Stratex, 2011

Příloha č. 10

Výkaz cash flow optimistické varianty (tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav PP a PE^{1*} na počátku období	475	454	261	2 873	3 999	6 094	7 419
Výsledek hospodaření z běžné činnosti př. zd.	2 058	-1 315	652	1 801	3 468	3 791	4 086
PENĚŽNÍ TOKY Z PROVOZNÍ ČINNOSTI							
Úpravy o nepeněžní operace	183	960	321	685	915	768	639
Odpisy stálých aktiv a a opravné položky k nab.majetku	0	780	119	282	460	342	342
Odpisy stálých aktiv	0	780	119	282	460	342	342
Vyúčtované výnosové a nákladové úroky	183	180	202	403	455	426	298
Vyúčtované nákladové úroky	183	205	202	403	455	426	298
Vyúčtované výnosové úroky	0	-25	0	0	0	0	0
Čistý pen.tok z prov.čin.před zdan., změnami PK	2 241	-355	973	2 486	4 383	4 559	4 725
Změna potřeby pracovního kapitálu (PK)	-1 856	1 522	1 887	-592	-372	-934	-548
Změna stavu pohledávek a přech. účtů aktiv	-1 031	1 329	-463	-349	-200	-224	-244
Změna stavu dlouhodobých pohledávek	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých pohledávek	-1 088	1 294	-572	-349	-200	-224	-244
Změna stavu přechodných účtů aktiv	57	35	109	0	0	0	0
Změna stavu závazků a přech. účtů pasiv	421	-608	730	506	652	198	203
Změna stavu krátkodobých závazků	426	-618	740	506	652	198	203
Změna stavu přechodných účtů pasiv	-5	10	-10	0	0	0	0
Změna stavu zásob	-1 246	801	1 620	-749	-824	-907	-507
Čistý pen.tok z prov.čin.před zdaněním a mim.polož.	385	1 167	2 860	1 894	4 010	3 625	4 177
Vyplacené úroky s vyjímkou kapit. úroků	-183	-205	-202	-403	-455	-426	-298
Přijaté úroky	0	25	0	0	0	0	0
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	-186	-513	-926	-909
Příjmy a výdaje spojené s mimoř. účetními případy	136	18	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	338	1 005	2 658	1 306	3 042	2 273	2 970
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI							
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	470	0	-9 180	0	-0	0
Výdaje spojené s nabytím dlouhodobého majetku	0	470	0	-9 180	0	-0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0	470	0	-9 180	0	-0	0
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI							
Dopady změn dlouhodobých (příp. krátk.) závazků na PP a PE	-357	187	-46	9 000	-947	-947	-2 947
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0	9 000	-947	-947	-947
Změna stavu běžných bank.úvěrů a finan.výpomocí	-357	187	-46	0	0	0	-2 000
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-2	-1 855	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-359	-1 668	-46	9 000	-947	-947	-2 947
Čisté zvýšení, resp.snížení PP a PE	-21	-193	2 612	1 126	2 095	1 325	22
Stav PP a PE^{1*} na konci období	454	261	2 873	3 999	6 094	7 419	7 442

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Stratex, 2011

Příloha č. 11

Údaje pro výpočet čisté současné hodnoty (tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

	rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
	čistý CF	-11 395	-742	-866	-1 633	-1 131	-505	-406	278	1 239	2 492	
období pro diskontování		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
diskontní sazba		0,0243										ČSH
diskontovaný peněžní tok		-11395	-724,397	-825,398	-1519,51	-1027,434	-447,874	-351,53	234,993	1022,478	2007,722	-13025,954

Abstrakt

MARŠÁLKOVÁ, M. *Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů Evropské unie. Projekt stavby skladové haly firmy BAT Nářadí, s.r.o.* Diplomová práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 81s., 2012

Klíčová slova: Strukturální fondy, rozvoj firmy, finanční plán, analýza přínosů a nákladů, přijatelnost projektu

Předložená práce je zaměřena na možnosti využití podpory z fondů Evropské unie pro rozvoj malého podniku, konkrétně výstavbu nové skladové haly. Cílem práce je pochopit metodiku zpracování projektu pro žádost o podporu z evropských fondů. Shrnuje základní teoretické informace o strukturálních fondech a analyzuje možnosti využití fondů pro konkrétní podnik. Podrobně analyzuje současný stav podniku, formuluje jeho strategické i krátkodobé cíle. Zkoumá rizika, která mohou při realizaci projektu vzniknout, a navrhuje opatření, která jim předejdou. Stanoví tři varianty realizace projektu, realistickou, pesimistickou a optimistickou. Uvádí výsledky firmy při realizaci každé z nich, včetně finanční analýzy. Analyzuje přínosy a náklady projektu, stanoví nevyčíslitelné efekty z investice. Hodnotí udržitelnost projektu v budoucnu. Na základě všech poznatků rozhoduje o nerealizování projektu pro konkrétní podnik.

Abstract

MARŠÁLKOVÁ, M. Formulation of the project, applying for the support from EU funds. Development of project documentation for an acquisition of warehouse for BAT Náradí, s.r.o. Thesis. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 81p., 2012

Keywords: Structural funds, company development, financial plan, cost – benefit analysis, acceptability of the project

This thesis is focused on possibilities of support from EU funds for development of small business, specifically the construction of new warehouse. The aim is to understand the methodology of the project for processing an application for support from European funds. It summarizes the basic theoretical information on the structural funds and analyzes the possibilities of funds using for a specific company. This thesis also analyzes in detail the current state of business, formulates its strategic and short-term goals. It examines the risks that might arise during project implementation, and proposes measures to prevent them. It provides three options for the project, realistic, pessimistic and optimistic. It presents the results of company by the implementation of each of them, including financial analysis. It also analyzes the benefits and costs of the project, the incalculable effects on investment. Assesses the sustainability of the project in the future. On the basis of all knowledge, decides for non-implementation of the business.