

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů
EU**

**The formulation of project applying for subsidy from
the EU funds**

Bc. Veronika Valešová

Plzeň 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika VALEŠOVÁ**
Osobní číslo: **K10N0189P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Popište činnost zvoleného podniku a stručně charakterizujte projekt.
2. Uveďte možnosti využití fondů EU pro realizaci projektu.
3. Vypracujte podklady pro návrh projektu a vyhodnoťte je.
4. Zpracujte podklady pro studii proveditelnosti.
5. Proveďte závěrečné hodnocení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **FORT, J., SOUČEK, I.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- **ŠULÁK, M., VACÍK, E.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Praha : Express, 2005. ISBN 80-86754-35-9.
- **ŠULÁK, M., VACÍK, E.** *Měření výkonnosti firem.* Praha : Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
- **SIEBER, P.** *Studie proveditelnosti Metodická příručka.* Praha : MMR, 2004.
- **Internetové zdroje dostupné na WWW:** www.strukturalni-fondy.cz
- **Internetové zdroje dostupné na WWW:** www.mpo.cz

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.

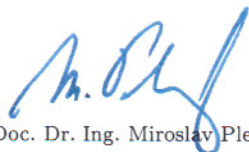
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

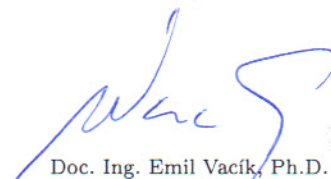
30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

27. dubna 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příloženém seznamu literatury.

V Plzni, dne 26. 4. 2012

podpis autora

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci tímto děkuji vedoucímu práce **Doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D.** ze Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické. Ráda bych tímto poděkovala i všem zaměstnancům společnosti Rašelina a.s. za vstřícnost ochotnou spolupráci.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika společnosti a projektu	9
1.1 Profil společnosti.....	9
1.2 Interní analýza společnosti Rašelina a.s.	13
1.2.1 Zhodnocení interní analýzy	17
2 Možnost využití fondů EU pro realizaci projektu	20
2.1 Operační program Podnikání a inovace.....	22
2.1.1 Program Inovace.....	23
3 Návrh projektu a zdůvodnění jeho realizace	26
3.1 Charakteristika projektu a jeho soulad s programem	26
3.1.1 Specifikace předmětu projektu	26
3.2 Podrobný popis projektu	28
3.2.1 Charakteristika stávajícího technického stavu produktu.....	28
3.2.2 Charakteristika nového technického stavu	29
3.2.3 Charakteristika stávajícího technického stavu	32
3.2.4 Charakteristika nového technického stavu procesu	33
3.2.5 Zajištění ochrany duševního vlastnictví v projektu	34
3.3 Analýza trhu.....	35
3.3.1 Analýza nabídky	35
3.3.2 Analýza poptávky	37
3.3.3 Popis trhu.....	38
3.3.4 Popis mezery na trhu	39
3.4 Organizační zajištění	39
3.4.1 Projektový tým	39
3.5 Harmonogram projektu.....	41
3.6 Vliv projektu na životní prostředí.....	42
4 Inovační potenciál žadatele	44
4.1 Podíl čistého obrátu z nových nebo inovovaných produktů	44
4.2 Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými a vývojovými institucemi	44
4.3 Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců	45
4.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců	45
4.5 Náklady na marketing a průzkumy trhu.....	45
4.5.1 Vlastní zajištění výzkumu a vývoje ve firmě.....	46
5 Technický popis řešení projektu	47
5.1 Investiční řešení projektu.....	47
5.1.1 Příprava projektu	47
5.1.2 Stavební práce projektu	47
5.1.3 Pořizované stroje a zařízení	48
5.2 Neinvestiční řešení projektu	48
6 Finanční analýza a plán projektu.....	51
6.1 Strategické cíle	51
6.2 Financování projektu	51
6.3 Finanční plán.....	53
6.3.1 Výkaz zisku a ztráty	53
6.3.2 Plán cash flow.....	58
6.3.3 Čistá současná hodnota (NPV)	58
6.3.4 Vnitřní výnosové procento (IRR)	60
6.3.5 Doba návratnosti (DN)	61

6.3.6	Index rentability (NPV/I).....	61
6.4	Závěr finanční analýzy	62
7	Analýza citlivosti a řízení rizik	63
7.1	Analýza citlivosti.....	63
7.1.1	Citlivost NPV na změnu výše tržeb.....	63
7.1.2	Citlivost NPV na změnu spotřeby materiálu a energie	64
7.1.3	Citlivost NPV na změnu nákladů na služby	65
7.1.4	Citlivost NPV na změnu výše osobních nákladů.....	65
7.1.5	Shrnutí analýzy citlivosti	66
7.2	Analýza rizik	67
7.3	Identifikace rizikových faktorů.....	68
7.4	Stanovení významnosti rizikových faktorů	68
7.5	Semikvantitavní hodnocení.....	70
7.6	Hodnocení rizika a opatření pro snížení dopadu rizika	72
8	Možnosti dalších dotačních příležitostí pro společnost	76
8.1	Dotační management.....	76
8.2	Dotační příležitosti.....	78
	Závěr	82
	Seznam tabulek	84
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam použitých zkratk	86
	Seznam použité literatury	87
	Seznam příloh.....	89

Úvod

V roce 2004 přistoupila Česká republika do Evropské unie a stala se tak součástí dějin evropské integrace. Vstup pro ČR představuje nové možnosti a příležitosti na straně jedné a povinnosti z tohoto vstupu vyplývající na straně druhé. Novými možnostmi se pro občany ČR stal volný pohyb osob po EU, uznávání profesní kvalifikace, podpora ekonomického rozvoje aj. Volný pohyb osob se vztahuje i na studenty, kteří tak mají rovné podmínky při studiu na školách v rámci EU.

Hlavním nástrojem podpory hospodářského rozvoje a sociální soudržnosti s cílem zmírnit sociální a ekonomické nerovnosti mezi jednotlivými členskými státy a jejich regiony je možnost **čerpání finančních prostředků z fondů EU**. Tyto dotace představují pro českou ekonomiku jednu z největších finanční injekcí v její historii. Pro subjekty žádající o dotace je to šance na získání podpůrných finančních prostředků na realizaci, inovaci a zkvalitnění svého podnikatelského záměru. Vzhledem k rozšiřování Evropské unie je pravděpodobné, že Česká republika na další plánované období již takto vysokou podporu z fondů EU nedostane.

V současné době se Evropská unie nachází na konci **programového období 2007 – 2013**. V tomto období má ČR možnost čerpat finanční prostředky z 26 operačních programů, které jsou financovány třemi fondy: **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)**, **Evropský sociální fond (ESF)** a **Fond soudržnosti (FS)**. Celkem je v těchto fondech alokováno **26, 69 mld. Kč**, které ještě nejsou vyčerpány, a tak stále existuje možnost získání dotací z fondů EU pro subjekty o ně usilující.

Vzhledem k potřebě, resp. možnosti vyčerpání zbývajících prostředků ve fondech EU určených pro Českou republiku, se tato diplomová práce se zaměřuje na formulaci projektu ucházejícího se o finanční podporu z fondů Evropské unie.

Cíl diplomové práce

Hlavním cílem této práce je **formulovat projekt** pro vybraný podnik, **který se bude ucházet o získání dotace z fondů EU**. Zvoleným podnikem je akciová společnost Rašelina. Projekt by měl být kvalitní a realizovatelný, aby měl šanci uspět při získávání finanční podpory.

K naplnění základního cíle této práce je žádoucí vytyčit a postupně realizovat cíle dílčí. Nejprve je nutné charakterizovat a provést interní analýzu zvolené společnosti

za účelem zjištění potřeb podniku a seznámit se s možnostmi získání finančních prostředků z EU pro daný projekt. Diplomová práce si dále klade za cíl popsat projekt z hlediska jeho technického řešení, organizačního a časového zabezpečení, provést finanční analýzu a stanovit finanční plán společně s popsáním možných rizik a návrhu opatření na jejich snížení. V závěru práce bude rozhodnuto o přijatelnosti projektu a budou navrženy aktuální příležitosti pro další možné čerpání dotací z EU pro společnost Rašelina a.s.

1 Charakteristika společnosti a projektu

1.1 Profil společnosti

Tab. 1: Identifikační údaje

Název subjektu	Rašelina, a.s.
Právní forma	akciová společnost
IČO/DIČ	60071214/CZ60071214
Sídlo zakladatele	Soběslav, Na Pískách 488/II, PSČ 39218
Statutární orgán	<p>Předseda představenstva Ing. Rostislav Staněk</p> <p>Místopředseda představenstva Ing. Vladimír Novák</p> <p>Členové představenstva Ing. Jaroslav Beran Ing. Jiří Černý</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V roce **1948** vznikl **národní podnik Rašelina Soběslav** a to včleněním soukromých podniků a organizací, které se v této době zabývaly těžbou a zpracováním rašeliny. Sídlem národního podniku Rašelina se staly České Budějovice.

V roce 1955 společnost přešla na novou těžební metodu – frézování za pomoci speciální techniky. Do té doby nebyla vybavena téměř žádnou technikou a těžba byla prováděna ručně za pomoci jen jednoduché mechanizace, kterou představovaly transportní pásy. Frézování znamenalo úplný zvrát v těžbě rašeliny a s tím související rychlý rozvoj společnosti. Byla otevírána nová těžební ložiska, vznikaly nové těžební a zpracovatelské závody a technologické linky po celé republice.

V roce 1960 bylo sídlo společnosti přesunuto do Soběslavi. Národní podnik Rašelina se stal výhradním dodavatelem rašeliny a výrobcem kompostů pro zemědělství v celé republice.

V roce 1967 se již rašelina začala balit do pytlů a v tomtéž roce byla také zahájena ambulantní výroba kompostů závodem Planá i produkce pěstebních substrátů závodem Příbraz.

V polovině sedmdesátých let byla zahájena výroba kůrorašelínových substrátů na závodě Soumarský most. O deset let později pak společnost rozšířila svůj výrobní

program o pěstování zeleně. V roce 1988 měla Rašelina již celkem 17 samostatných závodů, zaměstnávala 453 pracovníků, kdy její těžba představovala 303 tis m³.

Od **1. ledna 1994** vznikla **Rašelina a.s.** transformací ze státního podniku, způsobem odstátnění, formou kupónové privatizace. Majoritním vlastníkem firmy Rašelina a.s. je společnost CiMS, a.s.

V roce 1998 byly zahájeny vedením společnosti transformační kroky, jež nastartovaly jiný a pronikavější směr společnosti a její celkové ozdravení. Hlavní pozornost byla nasměrována do zefektivnění a optimalizace výrobního procesu, do rozvoje informatiky, rozšíření produktů výroby a nalezení nových trhů.

Od roku 1999 Rašelina a.s. již hospodaří bez výraznějších vlivů minulosti, přičemž neustále investuje do nových technologií s cílem zvyšovat produktivitu práce a konkurenceschopnost společnosti. V současné době má v provozu 5 závodů – Soběšice, Hranice, Světlík, Příbraz a farma Hořice.

V roce **2002** společnost získala **certifikát dle normy ISO 9001:2000**.

Obr. 1: Certifikát ISO 9001:2009



Společnost Rašelina a.s. je držitelem certifikátu managementu jakosti v oboru dle ČSN EN ISO. Konkrétně jde o certifikát **ISO 9001:2009** platný do 22. 11. 2012. Společnost je držitelem tohoto certifikátu již od roku 2002, původně dle normy ISO 9001:2000 a pravidelně jej aktualizuje. Zisk tohoto certifikátu deklaruje snahu společnosti poskytovat i v budoucnu co nejkvalitnější služby a stát se firmou připravenou konkurovat na evropském trhu.

Zdroj: interní dokumenty společnosti Rašelina a.s.

Dlouhodobá podnikatelská koncepce

Společnost Rašelina a.s. má nastavenou strategii rozvoje společnosti pro roky 2012 - 2016. Strategie je nastavována jednotlivě pro: Řízení společnosti, Ekonomiku, Obchod a marketing, Výrobu a technologii.

V horizontu příštích pěti let chce společnost zavést informační systém pro zlepšení kvality řízení vlastní činnosti Rašelina a.s. a zavést informační systém pro zefektivnění práce integrovaných středisek. Pro naplnění tohoto cíle společnost využila možnosti programu „ICT v podnicích“.

Výše tržeb do roku 2016 je pro společnost Rašelina a.s. stanovena přibližně na 255 mil. Kč, přičemž zhruba 30 % budou tvořit tržby z nových nebo inovovaných produktů. Dále je v plánu posílit prodej na Slovensku na procentuální podíl prodeje jako v ČR. Pro oblast Rakouska a Německa vytvořit vlastní obchodní společnost a pro celou oblast střední Evropy vytvořit aktivní obchod, marketing a distribuci a silně rozšířit stávající tržní segment.

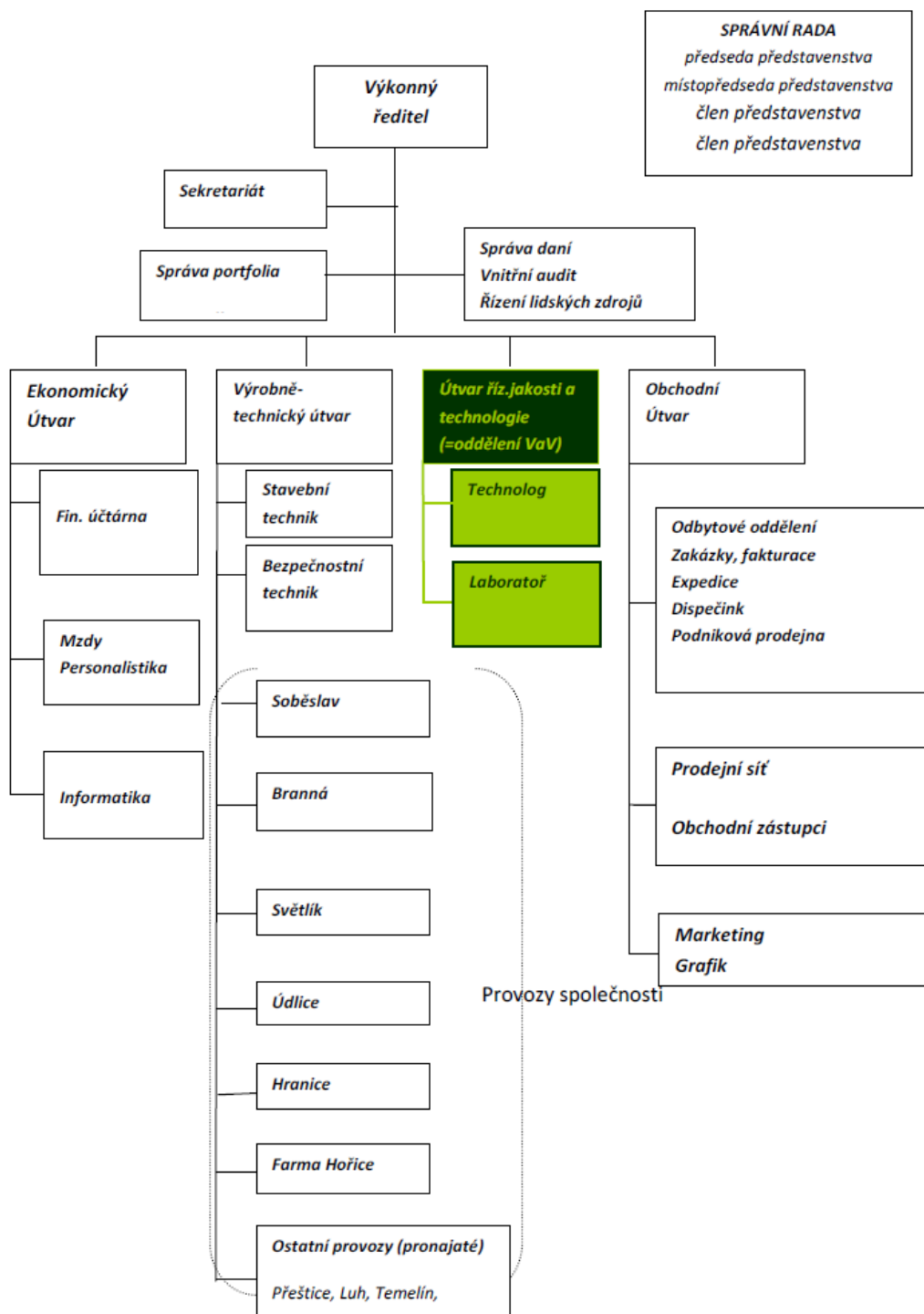
Společnost provádí těžbu rašeliny na vlastních a pronajatých rašelinistích s průměrnou těžbou zajišťující cca 50 % potřeby suroviny pro vlastní obchod, dováží bílou rašelinu zajišťující cca 30 % pro vlastní obchod a vyrábí náhradní suroviny kompostováním kůrových kompostů zajišťující cca 20 % pro vlastní obchod. Cílem v této oblasti je proto zajistit surovinové zdroje, a to jak v oblasti rašelin, tak i náhradních hmot.

Co se týče výroby a technologie probíhá výroba zemin, substrátů a mulčů ve dvou závodech, Soběslav pro Českou a Slovenskou republiku a Branná pro Rakousko a Německo, výroba minerálních a kapalných hnojiv na závodě v Soběslavi, výroba travních směsí pod značkou Hortus u subdodavatele a výroba vodorozpustných hnojiv pod značkou Hortilon rovněž u subdodavatele. V plánu je navýšit výrobní kapacitu pro silné zvýšení podílu na trzích v Rakousku a Německu.

Organizační členění

Organizační strukturu společnosti znázorňuje Obr. 2, ze kterého je patrné včlenění oddělení Výzkumu a Vývoje do Útvaru řízení jakosti a technologie.

Obr. 2: Organizační struktura společnosti Rašelina a.s.



Zdroj: interní dokumenty Rašelina a.s.

1.2 Interní analýza společnosti Rašelina a.s.

V následující podkapitole bude formulováno poslání, vize a strategické cíle společnosti a po té bude provedena interní analýzy podniku.¹

Poslání

Základním posláním firmy je těžba a zpracování rašeliny a s tím spojené poskytování peloidních (rašelinných) produktů v širokém spektru možností využití, které vede ke spokojenosti zákazníků.

Vize

Vize akciové společnosti Rašelina pro následujících 5 let (na období 2011 – 2016) představuje zlepšení postavení společnosti na trhu produkce peloidních výrobků založené na kvalitě produktů a dlouhé tradici. Společnost si chce udržet stávající silnou pozici na trhu s rašelinnými výrobky a posilovat svoji pozici dalším rozšiřováním, zejména výrobou inovativních produktů a expanzí na rakouský a německý trh.

Strategické cíle

V období následujících 5 let (2012 – 2016) by společnost Rašelina a.s. chtěla dosáhnout následujících strategických cílů:

- **Zvýšení tržeb** společnosti do roku 2016 na částku přibližně **255 mil. Kč**, tj. téměř 30% nárůst tržeb oproti roku 2011.
- Udržet a dále upevňovat silnou pozici firmy v daném segmentu na českém trhu.

V současné době se podíl na daném segmentu pohybuje kolem 45%.

- **Podíl tržeb nových a inovovaných výrobků** ve výši **30% z celkových tržeb** v roce 2016.

V současnosti je podíl nových a inovovaných produktů na celkových tržbách 3%.

- **Posílit prodej** v daném segmentu **na Slovensku** na procentuální podíl prodeje jako v ČR (cca. 45%) v horizontu následujících pěti let.

¹ Cílem této interní analýzy je získat základní přehled o fungování podniku, jeho přednostech, nedostatcích a potřebách za účelem zefektivnění budoucího fungování společnosti. Cílem není provést komplexní strategickou analýzu podniku.

- Pro oblast **Rakouska** a **Německa** vytvořit vlastní obchodní společnost v horizontu 5 let, tj. v roce 2016 a **získat 2-4% tržní podíl**.

Cílem interní analýzy je odhalit **silné i slabé stránky podniku**. Interní analýza se zaměřuje na specifické přednosti, respektive nedostatky, kterými se podnik odlišuje od konkurence. Posuzují se následující vlivy mikroprostředí:

- Management
- Marketing
- Informační systémy
- Výroba
- Výzkum a vývoj
- Finanční hodnocení

Management

Top management tvoří odborníci z mateřské společnosti CiMS, a.s., kteří se v prostředí těžby a zpracování rašeliny pohybují řadu let. Oblast managementu zahrnuje širší pojetí než pouhé vymezení řídicích pracovníků. Nejdůležitější zahrnované prvky jsou plánování a organizování.

Plánování – stanovují se dlouhodobé plány a všichni zaměstnanci jsou s nimi seznámeni. Dlouhodobé plány doplňují plány střednědobé a krátkodobé. Velký důraz je kladen na plánování v oblasti finančního řízení firmy.

Organizování – flexibilní organizační struktura, zřetelné vztahy mezi pracovníky, obecná znalost organigramu.

Motivace – jsou stanoveny motivační cíle a všichni pracovníci jsou s nimi řádně seznámeni. Motivačním programem se podnik snaží o minimalizaci doby pracovní neschopnosti a fluktuace zaměstnanců.

Personální řízení – vzhledem k nutnosti provádění inovací v rámci podniku za účelem zvýšení konkurenceschopnosti podniku je prioritou si udržet kvalifikované odborníky pro pozice, které to vyžadují. Velký počet mladých a nezávislých zaměstnanců s možnou vysokou fluktuací a odchodem na mateřskou dovolenou mohou znamenat případné problémy. Další překážkou může být vysoký věk zaměstnanců na odborných

pozicích, jejich brzký odchod do důchodu a nezainteresovanost a nízká loajalita mladších lidí k firmě na těchto kvalifikovaných pozicích.

Kontrola – podnik neprovádí dostatečné kontroly činnosti pracovníků, částečná kontrola splnění úkolů je shora delegována na pracovníky na nižší vedoucí pozici.

Marketing

Oblast marketingu patří mezi slabší z analyzovaných prostředí. Je to způsobeno vykonáváním specifické činnosti, velikosti trhu a počtem zákazníků na trhu a v neposlední řadě hlavně tím, že společnost Rašelina nemá řádně fungující marketingové oddělení. Zaměstnává jednu pracovníci na marketing, ale ta zatím nemá vypracovaný žádný marketingový plán, který by podpořil strategii podniku. Marketing, resp. podpora prodeje se provádí intuitivně a bez zpětné kontroly o efektivnosti vynaložených prostředků např. na reklamu. Marketingové průzkumy se neprovádí, využívá se zpětné vazby od zákazníků.

Na druhou stranu disponuje podnik kvalitním prodejním týmem, který se snaží udržovat dobré vztahy se zákazníky.

Na trhu v ČR má podnik dlouhodobé dobré jméno, které je podpořeno jeho historií a díky tomu získává další zakázky a zákazníky.

I přesto, že se společnost snaží držet srovnatelné ceny s konkurencí, tak jsou její ceny o něco málo vyšší, které ale v sobě odráží kvalitnější surovinu použitou při výrobě produktů. I proto se Rašelina snaží nabídnout svým zákazníkům něco navíc, především je schopna plnit náročné termíny dodávek a garantovat včasné dodání dále poskytuje např. delší splatnost faktur, nulové zálohy na palety apod.

Informační systémy

CiMS, a.s. jako holdingový vedoucí podporuje zavádění nových informačních technologií ve svých dceřiných společnostech. V současné době firma disponuje vlastním IS, který vyvíjí mateřská společnost CiMS, a.s. Společnost se také snaží o sjednocení používaných technologií a tím snížení nákladů. Investice do zavádění nových technologií (bezdrátové pojitka, ADSL, vývoj webových prezentací, používání e-mailové komunikace, IP telefonie a další) se již projeví v úsporách za původní komunikační média (telefony, faxy, poštovní korespondence) a sjednocení používaného

softwaru na platformu Microsoft a Oracle se již také projevilo v úspoře času a tím i nákladů technicko hospodářských pracovníků.

Výroba

Zaváděním nových technologií těžby a zaváděním nových informačních a technických prostředků se snaží Rašelina držet krok s konkurencí. Těžební technologie je však již zastaralá a její výměna je finančně náročný proces, který se může odrazit ve zhoršené finanční situaci podniku. Pokud není jistota otevření nových těžebních míst, tak není investice do obnovy těžebních strojů rentabilní. Firma má rozmístěná pracoviště především v jižních Čechách. V případě získání zakázky v jiném regionu republiky je finančně náročné přemístit těžební techniku i zaměstnance.

Výzkum a vývoj

V tomto oboru probíhá trvalá spolupráce s institucemi, jako jsou např. Botanický ústav AV ČR a jiné. Předmětem výzkumu je především zlepšení vlastností pěstebních substrátů. V současné době probíhá výzkum prostředků s obsahem mykorhizních hub. Společnost Rašelina nedisponuje dostatkem vědeckých pracovníků, kteří by se byli schopni věnovat dalšímu vývoji a inovovat produkty společnosti.

Finanční hodnocení

V rámci finančního hodnocení jsou vypočítány a ve stručnosti zhodnoceny tyto finanční ukazatele podniku: běžná, pohotová a peněžní likvidita, ukazatele rentability a ukazatele zadluženosti za poslední 4 roky. Výpočty jsou prováděny na základě uvedených dat v rozvaze a VZZ společnosti za roky 2008 – 2011. Vzorce používané při výpočtu finančních ukazatelů jsou popsány v Příloze B.

Tab. 2: Ukazatele likvidity

	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	2,89	3,26	2,01	3,51
Pohotová likvidita	1,18	0,91	0,82	2,22
Peněžní likvidita	0,58	0,04	0,34	0,49

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z ukazatelů likvidity z Tab. 2 je patrné, že společnost neměla s likviditou za uplynulé roky problémy. V případě běžné likvidity se hodnoty pohybují nad doporučenou hranicí 1,5, u pohotové nad hranicí 0,8 a u peněžní nad 0,2 (vyjma roku 2009). Rašelina by

měla být schopna i do budoucna dostát svým závazkům prostřednictvím úhrady v peněžních prostředcích.

Tab. 3: Ukazatele rentability

	2008	2009	2010	2011
ROE	3%	3%	9%	5%
ROA	2%	2%	6%	3%
ROS	3%	3%	9%	6%

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V Tab. 3 jsou vypočtené ukazatele rentability. Ve srovnání s největším konkurentem ve výrobě rašelinných produktů společností AGRO CS (viz Příloha C), který má hodnotu ukazatelů rentability vyšší, by se do budoucna měla společnost pokusit zajistit rostoucí trend těchto ukazatelů. Snažit se tedy o zvýšení rentability aktiv, tržeb a vlastního kapitálu.

Tab. 4: Ukazatele zadluženosti

	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	26%	29%	29%	24%
Míra zadluženosti	36%	40%	41%	33%
Úrokové krytí	10	9	23	13

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jak je patrné z Tab. 4, tak celková zadluženost společnosti je relativně nízká. Úroveň míry zadluženosti je poměrně vyrovnaná ve všech obdobích. Úrokové náklady jsou dostatečně kryty provozním ziskem. Společnost by do budoucna neměla mít problém se získáním dodatečných cizích zdrojů.

1.2.1 Zhodnocení interní analýzy

Z interní analýzy podniku jsou sestaveny a poté zhodnoceny následující silné a slabé stránky společnosti (viz Tab. 5).

Tab. 5: Silné a slabé stránky společnosti Rašelina a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré jméno společnosti	Kontrola pracovníků
Plnění náročných termínů dodávek	Špatná marketingová podpora
Vlastní informační systém	Rozmístění pracovišť
Motivace pracovníků	Stárnoucí těžební stroje
Cenová politika	Vlastní výzkum

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dobré jméno společnosti

Udržení nejvyšší kvality a úrovně poskytované zákazníkům se dlouhodobě daří a díky tomu je společnost Rašelina vnímána nejen odbornou veřejností jako dobrý partner.

Plnění náročných termínů dodávek

Plynulost a záruky včasného dodání i mimořádných dodávek zaručují významnou konkurenční výhodu.

Vlastní informační systém

Veškeré firemní procesy jsou zaneseny v kvalitním ERP systému, který je postaven na výkonné databázi Oracle. Jeho vývoj zajišťuje mateřská společnost CiMS a díky tomu je maximálně přizpůsoben potřebám procesů probíhajících v podniku. To umožňuje efektivně řídit firmu a mít vždy po ruce ty správné informace, ať už vznikají kdekoliv.

Motivace pracovníků

Jsou stanoveny motivační cíle a všichni pracovníci jsou s nimi seznámeni. Motivačním programem se management snaží minimalizovat dobu pracovní neschopnosti zaměstnanců a jejich fluktuaci. Motivační program obsahuje např. systém odměn dle výkonu (včetně kvality) a v neposlední řadě i jasně stanovený profesní postup a ocenění loajality.

Cenová politika

Ve srovnání s konkurencí se snaží mít společnost srovnatelné ceny a nabídnout výhodnější platební podmínky.

Kontrola pracovníků

Vzhledem k rozštěpenosti jednotlivých středisek a divizí lze obtížně kontrolovat každého pracovníka. Management předpokládá splnění úkolů, aniž by bylo vždy detailně kontrolováno shora. Předpokládá se delegace pravomoci na liniové pracovníky a vedoucí týmů a na vnitřní motivaci ke kvalitní práci.

Neexistence marketingového oddělení

Služeb marketingových pracovníků by se využilo hlavně při propagaci firmy v regionu a k vyšší podpoře prodeje nových výrobků.

Rozmístění pracovišť

Vzhledem k několika výrobním střediskům rozmístěných po regionech ČR, hrozí při nezískání zakázek v místě jejich působení růst nákladů na přesun technologie, pracovníků apod.

Stárnoucí těžební technologie

Současná těžební technika dosluhuje, pokud nebude jistota otevření nových těžebních lokalit, není investice do obnovy strojového parku rentabilní.

Výzkum

Nedostatek kvalifikované pracovní síly, která by se věnovala výzkumu v oblasti využití nových rašelinových produktů.

Z interní analýzy společnosti Rašelina a.s. vyplývají výše zmíněné silné a slabé stránky a potřeba zajištění konkurenceschopnosti společnosti v budoucnosti. Jako možnost se **nabízí výroba a prodej nových a inovovaných produktů** za využití kvalitní vlastní suroviny a za pomoci dobrého jména a vztahů společnosti se zákazníky. Z finanční analýzy je patrná dostatečná kapitálová vybavenost, relativně nízká zadluženost firmy a nižší rentabilita tržeb a aktiv. Rašelina a.s. se proto rozhodla pro výrobu nových a inovovaných rašelinových produktů, které budou inovativní jak technologií výroby, tak i konečným produktem. Pro spolufinancování tohoto projektu bude společnost žádat o dotace z Evropské unie.

2 Možnost využití fondů EU pro realizaci projektu

Fondy EU představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Právě jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy:

- **Strukturální fondy:**

Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

Evropský sociální fond (ESF)

- **Fond soudržnosti (FS)**

Na právě probíhající programové období **2007—2013** má ČR z evropských fondů k dispozici **26,69 miliard eur**. [8] Jejich rozdělení je patrné z Tab. 6.

Tab. 6: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007—2013:

Cíl	Fondy pro EU27		Fondy pro ČR	
	Objem	Podíl (%)	Objem	Podíl (%)
Konvergence	283 mld. € (cca 7 082,80 mld. Kč)	81,54%	25,88 mld. € (cca 730,00 mld. Kč)	96,98%
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	54,96 mld. € (cca 1 385,40 mld. Kč)	15,95%	419,09 mil. € (cca 11,73 mld. Kč)	1,56%
Evropská územní spolupráce	8,72 mld. € (cca 218,55 mld. Kč)	2,52%	389,05 mil. € (cca 10,97 mld. Kč)	1,46%
Celkem	347 mld. €	100,00%	26,69 mld. € (cca 752,70 mld. Kč)	100,00%

Zdroj: <http://www.strukturalni-fondy.cz>, 2012

Cíl Konvergence

V jeho centru stojí podpora hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů a členských států. V České republice pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou Hl. m. Prahy a je realizovaný prostřednictvím osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů. Na cíl Konvergence připadá v České republice 25,89 miliard eur. [11]

Sedm regionálních operačních programů (ROP) pro regiony soudržnosti (NUTS II) s celkovou přidělenou částkou **4,66 miliard eur**:

- ROP NUTS II Severozápad
- ROP NUTS II Moravskoslezsko

- ROP NUTS II Jihovýchod
- ROP NUTS II Severovýchod
- ROP NUTS II Střední Morava
- ROP NUTS II Jihozápad
- ROP NUTS II Střední Čechy [15]

Osm tematických operačních programů s celkovou přidělenou částkou **21,23 miliard eur**:

- OP Doprava
- OP Životní prostředí
- OP Podnikání a inovace
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Integrovaný operační program
- OP Technická pomoc [11]

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost

Tento cíl podporuje regiony, které nečerpají z Konvergence. V České republice pod něj spadá Hl. m. Praha se dvěma operačními programy. Na cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost připadá v České republice 0,42 miliardy eur:

- OP Praha Konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita [17]

Cíl Evropská územní spolupráce

Usiluje o podporu přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů.

V České republice pod něj spadají všechny regiony a prostředky lze čerpat z devíti operačních programů. Na cíl Evropská územní spolupráce připadá v České republice 0,39 miliard eur:

- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko
- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko

- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko
- OP Meziregionální spolupráce (všechny státy EU, Norsko a Švýcarsko)
- OP Nadnárodní spolupráce (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny)
- Síťový operační program ESPON 2013 (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy EU)
- Síťový operační program INTERACT II (všechny členské státy)[16]

Z výše zmíněných možností využití fondů z EU se pro realizaci projektu na výrobu nových a inovovaných produktů dle charakteru projektu jeví jako nejvhodnější možnost získání finančních prostředků z **Operačního programu Podnikání a inovace**, který bude podrobněji popsán v následující kapitole.

2.1 Operační program Podnikání a inovace

Operační program Podnikání a inovace je zaměřený na **podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe**. Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi. [18]

V rámci operačního programu OPPI jsou pro období 2007 – 2013 definovány následující programy podpory:

Start, Progres, Záruka, Rozvoj, ICT a Strategické služby, ICT v podnicích, Eko-Energie, Inovace – Projekt, Inovace – Patent, Potenciál, Spolupráce – klastry, Spolupráce - technologické platformy, Prosperita, Školící střediska, Nemovitosti, Marketing, Poradenství.[13]

Z výše zmíněných programů podpory je vzhledem k inovativnosti produktů v rámci daného projektu nejvhodnější **program Inovace – Inovační projekt**, který bude blíže představen v následující podkapitole .

2.1.1 Program Inovace

Tento program se zaměřuje na zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb. Je rozčleněn na dva typy projektů, pro které jsou výzvy vyhlašovány samostatně. Těmito projekty jsou **Inovační projekty** a **Projekty na ochranu práv průmyslového vlastnictví** (viz. Obr. 3). Následující informace a údaje budou čerpány z dokumentů Ministerstva průmyslu a obchodu ze **Sekce strukturálních fondů – Řídicí orgán OPPI**.

Obr. 3: Rozčlenění Programu Inovace na 2 typy projektů



Zdroj: <http://www.czechinvest.org/inovace>, 2012

Cílem programu je zvýšení inovačního potenciálu podnikatelského sektoru prostřednictvím dotací na realizaci inovačních projektů podniků (zejména MSP) a na projekty veřejných výzkumných institucí, vysokých škol, fyzických osob a MSP směřující k ochraně práv průmyslového vlastnictví. Naplněním tohoto cíle dojde k posílení dlouhodobé konkurenceschopnosti, udržitelného růstu a vyváženého regionálního rozvoje české ekonomiky. [7]

Příjemce dotace Programu Inovace – Inovační projekty

Příjemcem dotace mohou být následující subjekty:

- Podnikatelský subjekt, který je zapsaný v obchodním rejstříku
- Malý a střední podnik (MSP)²
- Velký – podnik³

² **Malým a středním podnikem** se pro účely definice příjemce dotace pro program Inovace myslí podnik **splňující** podmínky stanovené v příloze č. 1 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

³ **Velkým podnikem** se pro účely definice příjemce dotace pro program Inovace myslí podnik, který **nesplňuje** podmínky stanovené v příloze č. 1 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008.

Podnikatelský subjekt musí být registrován jako plátcé daně z příjmu na finančním úřadě, a to nejméně po dobu dvou uzavřených daňových období předcházejících datu podání žádosti o poskytnutí dotace. [7]

Formální podmínky přijatelnosti projektu

- Projekt musí být realizován na **území České republiky** mimo území hl. m. Prahy.
- V případě inovačního projektu musí příjemce dotace jednoznačně prokázat **vlastnická nebo jiná práva k nemovitostem a pozemkům**, kde bude projekt realizován. Způsob a požadovaný termín prokázání těchto vlastnických nebo jiných práv specifikuje Řídící orgán v příslušné výzvě.
- Projekt musí obsahovat všechny povinné součásti k jeho předložení uvedené ve výzvě.
- Projekt **nesmí porušovat horizontální politiky EU** a jejich základní principy, zejména potom:
 - ✓ rovné příležitosti mezi muži a ženami,
 - ✓ udržitelný rozvoj z hlediska ochrany životního prostředí.
- Cíle projektu musí být v souladu s cíli programu. [7]

Dotace bude příjemci vyplácena zpětně po ukončení projektu nebo jeho etapy za předpokladu splnění podmínek Rozhodnutí.

Forma a výše podpory

- Podpora je poskytována formou dotace. Výše dotace u inovačního projektu na **způsobilé výdaje⁴** vzniklé v souvislosti s realizací aktivit je poskytována ve výši **1 – 75 mil. Kč**.
- Dotace na služby poradců, expertů a studie je poskytována maximálně do výše 50 % způsobilých výdajů na zajištění těchto služeb.
- Dotace na zvláštní školení je poskytována maximálně do výše 45 % těchto způsobilých výdajů. Dotace na zvláštní školení je poskytována pouze MSP. [7]

⁴ Specifikace způsobilých výdajů viz Příloha A.

Maximální intenzita veřejné podpory

Určuje maximální míru veřejné podpory, která může být určitému subjektu poskytnuta v daném regionu soudržnosti NUTS II. Výši maximální dotace poskytnutou v režimu Nařízení Komise (ES) lze vidět na Tab. 7.

Tab. 7: Maximální výše dotace poskytované v režimu Nařízení Komise (ES)

region NUTS II	malý podnik	střední podnik	velký podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko Severovýchod, Jihovýchod	60 %	50 %	40 %
Jihozápad 1. 1. 2007 – 31. 12. 2010	56 %	46 %	36%
Jihozápad 1. 1. 2011 – 31. 12. 2013	50 %	40 %	30%

Zdroj: [14]

Doba trvání programu

Program je vyhlášen na **období 2007 – 2013**. Je realizován skrze výzvy, které jsou zveřejněny na internetové stránce Řídicího orgánu (MPO) a agentury CzechInvest.

Na základě výše kladených požadavků na subjekt žádající o podporu z fondů EU lze společnost Rašelina a.s. a plánovaný projekt „*Inovace peloidních produktů*“ označit za podnik a projekt schopný ucházet se o podporu z **operačního programu OPPI v rámci programu Inovace – Inovační projekt**. Následující část práce se bude zabývat formulací daného projektu.

3 Návrh projektu a zdůvodnění jeho realizace

3.1 Charakteristika projektu a jeho soulad s programem

3.1.1 Specifikace předmětu projektu

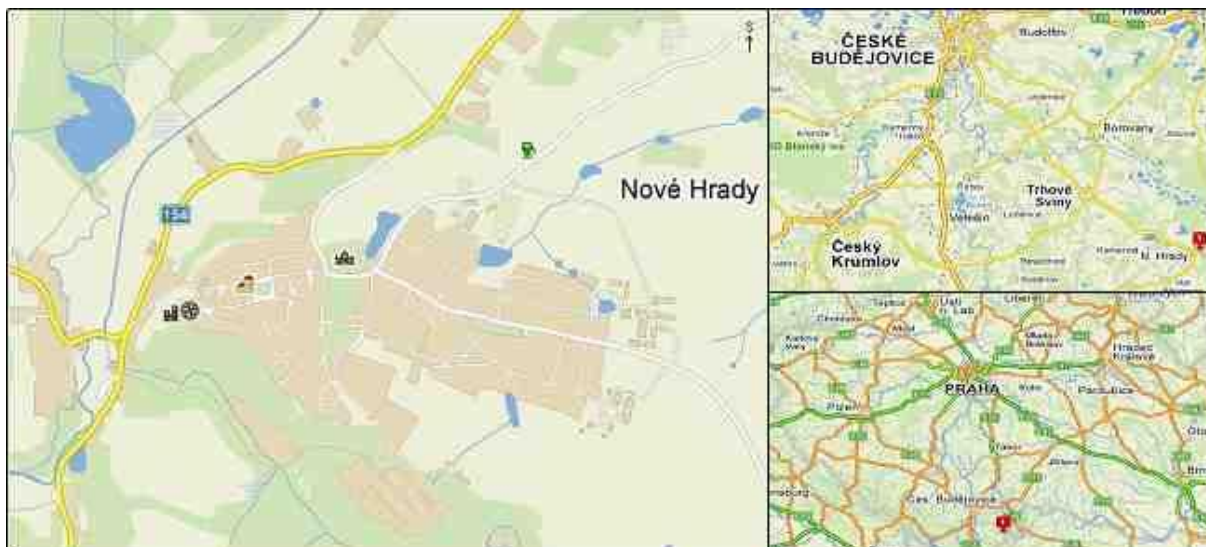
Projekt s názvem „Projekt inovace peloidních produktů“ bude realizován na adrese Závod Hranice Rašeliny a.s., Nové Hrady, PSČ 373 33, okres České Budějovice, Jihočeský kraj, katastrální území Nové Hrady (viz Tab. 8 a Obr. 4). Prostory dotčené realizací projektu jsou ve vlastnictví žadatele – společnosti Rašelina a.s. Jedná se zatím o hrubou stavbu budoucí výrobní haly, kde bude nezbytné technické zhodnocení a změna kolaudačního rozhodnutí o využití objektu.

Tab. 8: Lokalizace projektu, administrativní členění a statistické údaje o obci Hrady

<i>Administrativní členění</i>	
<i>Název obce</i>	<i>Nové Hrady</i>
<i>NUTS 1, kód</i>	<i>Česká republika, CZ</i>
<i>NUTS 2, kód</i>	<i>Jihozápad, CZ03</i>
<i>NUTS 3, kód</i>	<i>Jihočeský kraj, CZ031</i>
<i>LAU 1 (NUTS 4), kód</i>	<i>České Budějovice CZ0311</i>
<i>Katastrální území</i>	<i>706256 Nové Hrady</i>
<i>Statistické údaje</i>	
<i>ZUJ (základní územní jednotka)</i>	<i>544868</i>
<i>ID obce</i>	<i>10625</i>
<i>Statut</i>	<i>město</i>
<i>Počet částí</i>	<i>7</i>
<i>Katastrální výměra</i>	<i>6 177 ha</i>
<i>Počet obyvatel</i>	<i>2 620</i>
<i>Kanalizace (ČOV)</i>	<i>ano</i>
<i>Vodovod</i>	<i>ano</i>
<i>Plynofikace</i>	<i>ano</i>

Zdroj: <http://www.risy.cz/euroregiony>, 2012

Obr. 4: Lokalizace projektu



Zdroj: <http://www.mapy.cz>, 2012

Předkládaný projekt je zaměřen na pořízení nezbytné strojní technologie a následné zahájení sériové výroby zcela nových produktů z rašeliny pro využití při léčebných procedurách (fyzioterapie), v lázeňství, pro kosmetické účely, jednorázové rašelinové zábaly, nosiče tepla, rašelinové extrakty získané vylouhováním účinných látek z rašeliny do roztoku o malém objemu a především aplikovatelné v domácnosti bez nutnosti jejich následného složitého odstraňování a bez nepříznivých dopadů na běžné vybavení bytových koupelen.

Inovovaný produkt je výsledkem vývojové etapy, která byla realizována pomocí vlastních výzkumných vnitropodnikových kapacit ve spolupráci s institucemi a pracovníky Referenční laboratoře přírodních léčivých zdrojů MZ ČR Mariánské Lázně (dále instituce VaV). Byly zhotoveny zkušební vzorky (prototypy) produktů na strojích, které jsou primárně určeny pro potravinářské účely. Bylo tedy ověřeno, že pořizovaná technologie je funkční a provozuschopná pro daný typ produktů a také jsou ověřeny parametry budoucích produktů uváděných na trh. Výrobní proces bude svým charakterem zcela jedinečný a unikátní v regionu celé Evropy a finální produkty budou svými užitnými vlastnostmi vykazovat kvalitu, která není v současné době v regionu střední Evropy u jiných subjektů dosažitelná.

Maximální užité hodnoty produktů na bázi rašeliny, které jsou určeny pro balneologické aplikace, lze dosáhnout pouze tehdy, je-li výchozí surovina těžena v přírodním stavu, s obsahem původní kapalné fáze. Bude tak dodržována základní

empiricky ověřená balneotechnická zásada: zachovat co možno největší podíl přírodní kapalné fáze, tedy zabránit její ztrátě odpařením, a minimalizovat tak potřebu následné kontaminace vodou, např. studniční, prostou povrchovou nebo vodou z vodovodního řadu, která je svým chemizmem pro výchozí rašelinný substrát cizí.

Výsledné produkty určené pro léčebné i kosmetické účely (léčba pohybového ústrojí, řešení kožních problémů nebo poruch imunitního systému), nabídnou koncovým uživatelům nejúčinnější látky (např. komplex huminových kyselin) v původní nativní formě, což je zárukou plného využití jejich působení.

Z předběžných průzkumů trhu, dle předběžných objednávek a díky obchodním zástupcům podniku je odbyt budoucích výrobků zaručen. Peloidní produkty nejsou v podniku dosud vyráběny. Bude se jednat o zcela **nové technické produkty** s pozitivním vlivem na zdraví obyvatel. Jelikož se podnik Rašelina a.s. dosud výrobou peloidních produktů nezabýval, bude se jednat o implementaci a uvedení do provozu zcela **technicky nového, k životnímu prostředí šetrného** a zároveň unikátního **výrobního procesu**.

Do realizace projektu je zapojena i instituce VaV, která se bude podílet při zahájení zkušebního provozu, a budou vyhodnocovány vzorky ze zkušebních sérií apod. Produkty a zároveň i pořizované technologie jsou šetrné k životnímu prostředí. Peloidní produkty mají silně pozitivní vztah na zdraví obyvatel.

Projekt je rozdělen na 2 etapy. Obsahem první etapy bude technické zhodnocení stavby. Trvání **první etapy** je stanoveno od **1. 7. 2012 do 30. 11. 2013**. V rámci druhé etapy dojde k pořízení strojů a zařízení včetně zkušebního provozu. Trvání této etapy je stanoveno od **1. 12. 2013 do 31. 12. 2014**.

3.2 Podrobný popis projektu

3.2.1 Charakteristika stávajícího technického stavu produktu

Společnost Rašelina a.s. doposud peloidní výrobky nevyrábí. Není zde proto možnost srovnání. Jedinou možností je uvést srovnání se současnými výrobky na trhu. **Konkurenční firmy**, v současné době působící na trhu, vyrábí **balneo produkty z rašeliny – frézované**, čímž jsou balneo produkty **ochuzeny o původní nativní vodu**, a tím o hlavní účinné látky. V současnosti na trhu dostupné balneo produkty tak

nemohou nikdy dosáhnout takových léčivých účinků, jakými budou disponovat balneo produkty společnosti Rašelina a.s.

3.2.2 Charakteristika nového technického stavu

Unikátní na této výrobkové řadě už je samotná výchozí rašelínová surovina, ze které jsou tyto výrobky vyráběny. Kombinací fyzikálně chemických a biochemických procesů vytváří postupně se rozkládající rostlinná hmota organogenní sedimenty až mnohametrových mocností, a to v přirozeně vlhkém uzavřeném prostředí. Maximální užitné hodnoty produktů na bázi rašeliny, které jsou určeny pro balneologické aplikace, lze dosáhnout pouze tehdy, je-li **výchozí surovina těžena bagrem, v přírodním stavu**, s obsahem původní přírodní kapalné fáze.

Rašelina je u společnosti Rašelina a.s. jako jedné z mála právě těžena bagrem z vody. U většiny ostatních společností je užívána rašelina těžená frézovací metodou. Rašelina frézovaná je vysušená sluneční energií na vlhkost o desítky procent nižší než rašelina těžená bagrem z vody. Je zde porušován zásadní balneologický princip – **zachovat vodu nativní** – původní přírodní (její obsah je více jako 80 až 82 hmotnostních %). Nativní voda je, mimo jiné, i nositelkou hlavních účinných látek obsažených v přírodnině – rašelině – tj. látek huminových. Při použití frézovací metody je následně po vysušení přidávána voda jiná, náhradní, například z veřejného řádu, či jiných zdrojů pro účel dosažení potřebných fyzikálních vlastností produktu. Použitím metody těžby rašeliny bagrem rovnou z vody, a tedy zachováním nativní přírodní vody, zůstanou huminové látky v kosmetických a léčebných prostředcích zachovány v plných hodnotách vložených přírodou při procesu rašelinění.

Společnost Rašelina a.s. doposud takto získávanou rašelinu (na vlastních nebo pronajatých pozemcích) využívala k výrobě rašelinných substrátů, mulčů, zemin a dalších produktů pro zahradnické účely. Nyní hodlá společnost Rašelina a.s. začít, tímto způsobem získané rašeliny, vyrábět rašelinné (peloidní) produkty pro využití při léčebných procedurách (fyzioterapie), v nově zřizovaném lázeňství, pro kosmetické účely, ale hlavně bude možno rašelinné výrobky využívat v běžných domácnostech bez nutnosti jejího následného složitého odstraňování a bez nepříznivých dopadů na běžné vybavení bytových koupelen.

Peloidy jsou tříděny podle hlavní složky a hydrogeologických poměrů při vzniku na:

- **humolity** (rašeliny, slatiny a slatinné zeminy),
- **bahna** (bahna prostá a bahna slaná).

Hlavní léčivý účinek peloidů spočívá především v **tepelném působení na lidský organismus**. Aplikace při revmatických, artritických obtížích, svalové únavě po sportovních výkonech, pomáhá při léčbě dermatologických problémů (lupénka, atopický ekzém, akné). Systematické studium prokázalo značně příznivější tepelné vlastnosti peloidů oproti vodním koupelím. Rozdíl transportu tepla z peloidních koupelí a koupelí vodních má praktický význam. Hranice tolerance povrchu lidského těla k teplotě vody je 40 st. Celsia. Peloidní koupel, či zábal jsou snesitelné při teplotě podstatně vyšší. Chemické složení (působení) je ovlivňováno zejména pevnou fází peloidů. Její částičky jsou spalitelné i nespalitelné. Spalitelné jsou tvořeny především huminovými a fulvo kyselinami, huminy, humáty. Nespalitelnou složku tvoří minerální sedimenty. Dutiny v pevné části jsou vyplněny vodní i plynovou fází. Vodní fází je pohyblivější voda kapilární nebo osmotická. Její chemické složení je rozmanité a vyjadřuje rovnovážný stav mezi pevnou fází peloidů a vodním prostředím, ve kterém peloid vznikl. Chemické působení peloidních procedur má nezanedbatelný léčivý, dermatologický i kosmetický význam. Peloidy mají i antibakteriální a detoxikační účinek.⁵

Lidská populace prokazatelně stárne. Vyléčitelných, převážně akutních nemocí a chorobných stavů relativně ubývá. Relativním nárůstem podílu chronicky nemocných osob převládá v celkovém počtu nemocí a chorobných stavů.

Historicky inspirovány praktickým užíváním přírodních slatinných výluhů (eluátů) představují peloidní extrakty poměrně novou, dynamicky se rozvíjející formu léčebného využití peloidních látek. Peloidní extrakty aplikované formou přísadové vodní koupele mají mechanické a termofyzikální účinky. (Podávají se za podmínek totožných jako léčebné teplé koupele obecně, tedy trvání aplikace 15 – 20 minut, teplota media 37-39° C.) Postrádají tedy specifické mechanické a termofyzikální vlastnosti původního humolitu. Předávání tepla probíhá naprosto stejně, jako při vodní koupeli. Proto se

⁵ Konzultováno s externím pracovníkem Ing. Milanem Bumerlem.

doporučuje přihřívát koupel během aplikace dopouštěním horké vody. Tato relativní nevýhoda peloidního extraktu vůči klasické peloidní proceduře je vyvažována dvěma značnými výhodami, které mají významné dopady jak léčebné, tak ekonomické. Koupele s peloidními extrakty mají větší potenciál k plnému využití chemických účinků, tedy zejména účinků huminových kyselin. Obecně lze říci, že čím menší je obsah pevných částí v koupeli, tím větší jsou zřejmě její chemické účinky. Z ekonomických aspektů jsou koupele s peloidními extrakty velmi nenáročné na technické vybavení. Lze je uskutečnit v jakékoliv vaně, v typech sanitárních materiálů odpovídajících běžné občanské vybavenosti. Koupele s peloidními extrakty jsou rovnocenné klasickým peloidním procedurám, vhodné používat zejména při onemocněních pohybového aparátu, onemocněních nervových, kožních i gynekologických.

Společnost Rašelina a.s. ve spolupráci s vlastním výzkumem a institucí VaV již zhotovila zkušební vzorky (prototypy) produktů a zahájení jejich výroby je v plánu od roku 2014.

Produkty budou dvojího využití:

1. Produkty „klasické“

Obr. 5: Plánovaná podoba balneo produktů



- strojně upravenou rašelinnou hmotu určenou k výrobě:

- rašelínových koupelí (transport k uživateli v soudcích, kbelících, potravinářském rukávci, vše o různých velikostních objemech),
- rašelínových zábalů (transport k uživateli ve stejném režimu),
- jednorázových rašelínových obkladů (dva velikostní druhy),
- rašelínových nosičů tepla – termoforů (dva velikostní druhy).

Zdroj: interní dokumentace společnosti, 2012

Na Obr. 6 a Obr. 7 níže jsou zobrazené zkušební vzorky rašelínových zábalů, náplní a extraktů a Obr. 5 představuje plánovanou podobu balneo produktů, které chce Rašelina a.s. vyrábět a prodávat.

Obr. 6: Zkušební vzorek (prototyp) produktu „Rašelínová náplň a „Rašelínový zábal“



Zdroj: interní dokumentace společnosti, 2012

2. Rašelínové extrakty

- strojně a louhováním upravenou rašelinnou hmotu určenou k výrobě:
- lahviček s extraktem o objemu 50 ml vložených do papírové krabičky po 4 ks
- lahviček s extraktem o objemu 200 ml zabalených do papírové krabičky.

Obr. 7: Zkušební vzorek (prototyp) produktu „Rašelínové extrakty“



Zdroj: interní dokumentace společnosti, 2012

Uvedené produkty budou druhotně zabaleny do polyetylenových i kartónových skupinových obalů a ukládány na EUR palety k expedici pro odběratele.

3.2.3 Charakteristika stávajícího technického stavu

Jak již bylo zmíněno v odstavci výše společnost Rašelina a.s. jako jedna z mála užívá techniky a metody získávání rašeliny bagrem přímo z vody. Těžená rašelina v přírodním stavu obsahuje po gravitačním odsazení přebytečné vody pouze 10 až 20 % hmot.

sušiny. Její dřevité a jiné příměsi je třeba z ní odstraňovat a vybírat, což pro obvykle využívané třídiče představuje neřešitelný problém. Doposud byly a jsou tyto nevhodné částice vybírány ručně, namáhavě a s rizikem možností mikrobiální kontaminace rašelinné hmoty při přímém kontaktu s osobou obsluhy třídícího zařízení.

Pro srovnání: U rašeliny získávané frézovací metodou, tedy částečně vysušené sluneční energií na vlhkost o desítky procent nižší, je třídění technicky méně náročné a snazší.

Stávající výrobní proces není popsán, jelikož v rámci projektu se jedná o zavedení zcela nového výrobního procesu, který nebyl ve firmě dosud provozován.

3.2.4 Charakteristika nového technického stavu procesu

Charakteristika musí být zpracována takovým způsobem, aby bylo možno jednoznačně posoudit míru inovace procesu (včetně specifikace technických parametrů a srovnání s konkurencí).

Inovativnost výrobního procesu spočívá v nahrazení namáhavé a rizikové ruční práce nově vyvinutým třídícím strojem. Doposud k tomuto procesu vhodný stroj nebyl a není nikým vyráběn. Společnost Rašelina a.s. na základě vlastního vývoje a spoluprací se společnostmi zabývající se výrobou těchto strojních zařízení upravila třídící zařízení pro tyto konkrétní účely.

Vývojem tohoto **nového třídícího stroje** bude docíleno nejen výrazné úspory po všech stránkách namáhavé, nečisté a hlavně relativně drahé lidské práce, ale bude **minimalizována možnost mikrobiální kontaminace** bagrované rašelinné hmoty při přímém kontaktu s obsluhou třídící linky.

Ze stejného důvodu (neexistence strojních zařízení pro tyto účely) odzkoušela společnost Rašelina a.s., ve spolupráci se společnostmi zabývající se výrobou potravinářských technologií, výrobu zkušebních prototypů na řezače masa a následné balení meziproductů na vakuové baliče, tedy na klasických potravinářských technologiích. Tyto stroje byly následně shledány jako vhodné a schopné dosáhnout u produktů požadovaných kvalit a parametrů.

Výrobní proces byl tedy následně vyvinut takto:

Rašelina bude natěžena z vody bagrem, položena na plato k nezbytnému gravitačnímu odtažení přírodní vody tak, aby se náklad dal transportovat po veřejných komunikacích a neznečišťoval je.

Výše zmíněný výrobní proces je naprosto unikátní a zcela nový. Doposud žádný subjekt tímto způsobem balneo (peloidní) výrobky nevyrábí. Jak již bylo zmíněno – strojní vytrídění příměsí z rašeliny těžené bagrem doposud nikdo neprovádí. Většina konkurenčních firem pokud už sama těží rašelinu, tak frézovací metodou, kde už je strojní třídění možné, ale rašelina pak nedosahuje takových vlastností a kvalit jako v případě těžby přímo z vody, kde pak ale vytrídění směsi je vysoce náročné na ruční práci a s tím všechna související rizika. Bude se jednat o zcela nový výrobní proces unikátní v regionu celé Evropy.

3.2.5 Zajištění ochrany duševního vlastnictví v projektu

Cizí duševní vlastnictví není do realizace inovativního procesu zapraveno. Společnost využívá vlastní cenné zkušenosti s dlouhodobými aktivitami spojenými s užíváním přírodnin - rašeliny a jejím zpracováním do produktů. Proti zneužití jsou zajištěni vnitřní organizační směrnici charakteru pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců. V rámci projektu se jedná o využití vlastního duševního vlastnictví.

Obecně jsou využívány jako ochrana práv duševního vlastnictví ochranné známky a dále má společnost Rašelina a.s. zajištěnu ochranu obchodní značky.

Popis multiplikačního efektu projektu

Firma disponuje certifikátem kvality ISO 9001:2009 a mnoha dalšími certifikáty nezávadnosti. Předkládaný projekt vychází z dlouhodobé podnikatelské koncepce společnosti, která se již od roku 1948, resp. od roku 1994 orientuje pouze na program výroby rašelinných produktů.

Realizací předkládaného projektu tak dojde nejen k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti podniku Rašelina a.s., ale očekává se také **hospodářský růst firem zapojených do dodavatelsko - odběratelského řetězce.**

Na tento projekt bude částečně navazovat projekt věnující se dovozu speciální rašeliny – tzv. „bílé“ z Východu (Litva, Bělorusko). Tato rašelina je dovážena pro své specifické fyzikální a chemické vlastnosti a bude využívána pro účely jak pěstitelské, tak i pro výrobu balneo produktů – konkrétně je z ní v plánu výroba jedné z variant rašelinného extraktu ke koupelovým účelům.

3.3 Analýza trhu

3.3.1 Analýza nabídky

Vzhledem k tomu, že společnost Rašelina a.s. započne s výrobou balneologických produktů až v roce 2014, je těžké přesně analyzovat její hlavní konkurenty – nakonec byly vybrány 3 největší výrobci těchto a podobných produktů zabírající největší podíl na trhu v současnosti. Nelze ale říci, zda po uplynutí 1 a ½ roku, kdy uvede na trh výrobky společnost Rašelina a.s. budou jejími hlavními konkurenty i nadále.

Tab. 9: Potenciální konkurenti

Název společnosti	Sídlo	Odkaz na web	Odhad podílu na trhu [%]
PhysioCare medical, s.r.o.	Planá u Mariánských Lázní, Průmyslová 922	http://www.karlsbader.cz/	Společnost téměř veškerou produkci vyváží do Německa
RosenPharma a.s.	Praha 4, Podolí, Levá 489/11	http://www.rosenpharma.cz/	Nelze zjistit, nízký
Ludmila Jílková - TORF	Krásno, Hájenky 499	http://www.torf.cz/	Nelze zjistit, nízký
		(+ internetový obchod www.sfagnum.cz)	

Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2012

PhysioCare medical, s.r.o.

Charakteristika

V současnosti jeden z největších výrobců rašelinových obkladů ve střední Evropě.

Původně založena roku 1997 v Pattensenu u Hannoveru panem Olszewskim jako logistické centrum, které distribuovalo rašelinové obklady vyrobené ve výrobní hale PhysioCare medical s.r.o. ve Sklářích u Mariánských Lázní. Strategická pozice a kontrakt s německou zásilkovou společností nakonec vyústily ve zpracování veškerých zakázek v Plané (nová výr. hala a nyní sídlo spol.) a odtud pak následnou expedici k zákazníkům.

Balneologické produkty

Společnost má vyvinutou šetrnou technologii výroby, pomocí které vytváří z pouze české horské rašeliny jednorázové přírodní rašelinové obklady, nosiče tepla a mletou rašelinu pro klasické rašelinové koupele a zábaly.

Další činnost

Dále společnost produkuje masážní produkty (emulze, krémy a ostatní výrobky určené pro masáže), bylinné extrakty a přísady do koupelí a vůně do saun a parních lázní.

Odlišnost

Jak již bylo zmíněno výše společnost Rašelina a.s. je jedna z mála, která zpracovává své výrobky z vlastní rašeliny a z rašeliny těžené bagrem přímo z vody. PhysioCare, spol. s.r.o. ke své produkci nakupuje méně vhodnou frézovanou rašelinu a tyto produkty nedosahují takových užitečných vlastností jako produkty podniku Rašelina a.s.

RosenPharma a.s.

Charakteristika

Společnost je nástupnickou organizací společností s ručením omezeným Lermo-Le Rouge a IPOT, zabývající se od roku 1994 výrobou potravinových doplňků a kosmetiky. V roce 2003 založena akciová společnost RosenPharma zaměřující se na výrobu vlastních potravinových doplňků a léčivých produktů.

Balneologické produkty

Výroba zahájena roku 2006 z PELOIX® - čírého extraktu z rašeliny pod značkou RosenSPA. Výrobky jsou určeny pro domácí koupele. Konkrétně se jedná o výrobky RosenSPA hnědá a RosenSPA zelená.

Další činnost

Tabletové formy a potravinové doplňky a farmaceutické léčivé produkty (např. známý Kolagen Forte či Lecitin 1500).

Odlišnost

Společnost k produkci svých výrobků dováží z Východu rašelinu bílou, ovšem opět pouze frézovanou.

Ludmila Jílková - TORF

Charakteristika

Firma vznikla v roce 1991 v souvislosti s privatizací části bývalého státního podniku Rašelina Soběslav. Po této události se firma zabývala těžbou a zpracováním rašeliny pro zemědělské a balneologické účely. Po roce 1999 se firma rozhodla rozšířit svoji produkci o rašelinové kosmetické výrobky. Firma Ludmila Jílková – TORF také provozuje internetový obchod www.sfagnum.cz.

Balneologické produkty

Sortiment společnosti TORF tvoří: rašelina zábalová, rašelina koupelová, jednorázové zábaly, jordánské jednorázové zábaly, peloidní maska adstringentní, rašelinové ohřevy, přímé rašelinové zábaly.

Další činnost

Jako další činnosti se společnost věnuje výrobě kosmetických výrobků s rašelinovým extraktem. (mýdla, sprchové gely, tělová mléka, krémy, pleťové masky atd.).

Odlišnost

Stejně jako společnost RosenPharma a.s. i společnost TORF vyrábí své výrobky z rašeliny bílé, frézované - dovážené z Východu.

3.3.2 Analýza poptávky

Balneo produkty uvede společnost Rašelina a.s., po zahájení produkce dle projektu na trhy poprvé. S reálnými odběrateli nemá tedy zatím širší zkušenosti.

Co se týče potenciálních odběratelů či předběžných objednávek, nejsou doposud sjednány pro poněkud vzdálený termín uvedení produkční linky do řádného provozu. Prozatím společnost Rašelina a.s. informuje o svých balneoproduktech přes osobní kontakty při seminářích zaměřených na wellness a balneo činnosti. Výčet potenciálních odběratelů naznačuje Tab 10.

Tab. 10: Potenciální odběratelé

<i>Potencionální odběratelé</i>
<i>Wellness centra</i> - hotely, fitness
<i>Léčebny</i> - léčebny dlouhodobě nemocných
<i>Lázeňská zařízení</i> - lázeňské domy i ambulantní léčebny
<i>Zdravotnická zásobování</i> - místně příslušná v regionech ČR
<i>Lékárny</i> - nemocniční, krajské i privátní
<i>Ambulantní terapeutické ordinace</i> - podle jejich jsoucnosti ve zdrav. zařízeních
<i>Zahraniční odběratelé</i> - doporučení zástupci CZECH TRADE

Zdroj: marketingový průzkum trhu, 2011

3.3.3 Popis trhu

Současný obchod s balneo produkty je veden především přes internetové prodeje - hlavně internetové lékárny, ale i přímo online prodeje jednotlivých společností produkující balneo výrobky. V režimu jsou nabízeny i jiné kosmetické či léčebné produkty přírodního charakteru. Postup obchodování je neosobní, zákazník obtížněji získává potřebné informace o produktu. Některé produkty je možno zakoupit i v lékárnách či lázeňských zařízeních, ale to záleží na samotné iniciativě těchto zařízení, zda tyto produkty objedná a zařadí do svého prodejního sortimentu.

V České republice zaujímá společnost Rašelina cca 45 % trhu a na Slovensku cca 10 % trhu. V těchto zemích probíhá aktivní obchod. V Rakousku a v Německu provádí společnost pasivní obchod přes obchodní společnosti a výrobky jsou ke spotřebiteli

distribučovány pod jinými značkami. V letech 2000 až 2003 tvořil export až 35 % produkce.

3.3.4 Popis mezery na trhu

Jak již bylo zmíněno, na rozdíl od naprosté většiny konkurence (jen lázeňské domy mající svoje těžební místa rašeliny jsou výjimkou a je jich poměrně málo), bude společnost Rašelina a.s. zhotovovat výrobky z rašeliny s původní nativní vodou (všechny balneologické poučky její vypuzení sušením přísně zavrhuje). Je očekáváno, že popsaná výhoda jasně přesvědčí klientskou obec o lepších kvalitách balneo produktů společnosti.

Společnost připravuje oslovení prodejních míst konečnému zákazníkovi - spotřebiteli (především místně příslušných lékáren) přes zdravotnická zásobování prostřednictvím svých jsoucích obchodních zástupců majících působnost, v zájmu prodeje jiných rašelinářských výrobků, po celé ČR i SK. Dále bude k prezentacím a oslovení široké spotřebitelské veřejnosti užito televizních relací i tiskových článků s nimiž má společnost dobrou zkušenost v oblasti poradenství k užití rašelinářských produktů v hobby pěstitelství. Od roku 2012 vydává společnost svůj vlastní časopis – i zde bude možnost k inzerci. Volný prostor je na trhu v cizích zemích, které vůbec nemají vlastní zdroje rašeliny nebo jsou na ně velice chudé (např. Thajsko), a navíc jejich populace jsou daleko početnější než v ČR. V oblasti prodeje na zahraničním trhu bude navázána spolupráce s příspěvkovou organizací MPO – CZECH TRADE.

3.4 Organizační zajištění

3.4.1 Projektový tým

Společnost Rašelina a.s. má se zavedením podobného projektu zkušenosti. Jakožto vlastník několika výrobních závodů má zkušenosti s výstavbou i rekonstrukcí výrobní haly, stejně jako s pořízením nových výrobních linek a zařízení. A nastavení správné a vhodné marketingové strategie při uvedení nové výrobní řady na trh si společnost vyzkoušela a otestovala v roce 2003 při uvedení výrobní řady značky Hortus.

Projektový tým tak může být sestaven z řad vlastních zaměstnanců podílejících se právě na těchto a podobných projektech.

Průběh projektu a jeho zodpovědné provedení bude zajišťovat **realizační tým** sestavený v Tab. 11 :

Tab. 11: Realizační tým projektu

Jméno zaměstnance	Pozice ve společnosti	Funkce v rámci projektu
Ing. Bronislav Pokorný	Technolog	Manažer projektu
Ing. Stanislav Berný	Vedoucí výrobního a technického útvaru	Specialista technik
Ing. Pavel Pásek	Člen představenstva, vedoucí controllingu	Finanční manažer, kontaktní osoba
Ing. Alena Černá	Vedoucí marketingu	Marketing manažer
Jan Šlajs	Stavební technik	Stavební technik
Václav Vácha	Strojník linek na zpracování rašelinných výrobků	Specialista technik

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Manažerem projektu byl stanoven **Ing. Bronislav Pokorný**, jehož hlavní zodpovědností bude především plánování, řízení, kontrola průběhu projektu, komunikace s dodavateli a vedení celého projektového týmu. Každý další člen týmu má pak vymezeny úkoly a kompetence dle svého profesního zaměření. Ekonomickou část zastřešuje **finanční manažer Ing. Pavel Pásek**, který byl také určen jako „kontaktní osoba“ pro komunikaci s Czechinvestem. Technické zabezpečení projektu mají na starost **technici: Ing. Stanislav Berný** – strojař, **Jan Šlajs** – stavební technik a **Václav Vácha** – mechanik. Marketingovou strategii, povinnou publicitu projektu zajišťuje **ředitelka marketingového oddělení Ing. Alena Černá**.

Za řízení týmu odpovídá jeho manažer, který vede pravidelné schůzky a definuje jednotlivé úkoly a za ně zodpovědné osoby, včetně jejich termínu splnění. Na těchto pravidelných schůzkách se kontroluje plnění harmonogramu projektu i jednotlivých úkolů členů projektového týmu. Schůzky mohou být svolávány i spontánně, vždy ale tak, aby se o nich každý člen dozvěděl včas a mohl se tak schůzce zúčastnit. V případě nesplnění termínu úkolu jsou stanoveny náhradní opatření.

Popis nároků na další zvyšování kvalifikace

V přímé souvislosti s předkládaným projektem bude probíhat základní školení obsluhy nových výrobních technologií zaměřené na specifické vlastnosti zařízení. Vzhledem ke specifčnosti celého procesu výroby i pořizovaných technologií (speciálně upraveného třídiče) hodlá společnost Rašelina a.s. investovat 200 000 Kč na zvláštní odborné profesní zaškolení pro zaběhnutí a seřízení celého výrobního procesu. Důvodem těchto výdajů je snaha podniku zajistit bezproblémový provoz nové výrobní linky. Jelikož se jedná o unikátní řešení, bude další zvyšování kvalifikace zaměstnanců zapojených do tohoto výrobního procesu pro optimální provoz zcela nezbytné.

Popis nově vytvořených pracovních míst v rámci realizace projektu

V rámci realizace projektu bude vytvořeno celkem 8 pracovních míst, z toho nejméně 2 vhodná pro ženy. Bude se jednat o dělnické profese. Výběrové řízení na nové zaměstnance proběhne transparentně za dodržení principu rovných příležitostí nediskriminačním výběrem.

3.5 Harmonogram projektu

Projekt bude rozdělen do dvou etap:

První etapa bude zahájena dnem schválení **1. 7. 2012** a její ukončení je naplánováno **30. 11. 2013**. Hlavním cílem první etapy je **zrekonstruování výrobní haly** – vypracování projektové dokumentace, získání stavebního povolení, provedení výběrového řízení na dodavatele rekonstrukce stavby a samotná realizace těchto stavebních prací. V rámci první etapy bude také vyhlášeno výběrové řízení na dodavatele strojů.

Druhá etapa bude probíhat od **1. 12. 2013 do 31. 12. 2014**. Během této etapy bude **nainstalována kompletní výrobní linka a proběhne zkušební provoz v délce trvání až 10 měsíců**, včetně zvláštního zaškolení zaměstnanců obsluhy. Do prosince 2014 proběhne také kolaudační řízení.

1. etapa: (1. 7. 2012 – 30. 11. 2013)

Výběrové řízení na dodavatele projektu rekonstrukce hrubé stavby a projektu technického vybavení strojními linkami (do **28. 3. 2013**).

Projekt stavby a stavební povolení (do **31. 5. 2013**).

Výběrové řízení na dodavatele strojů (do 31. 10. 2013).

Realizace technického zhodnocení stavby (do 30. 11. 2013).

2. etapa: (1. 12. 2013 – 31. 12. 2014)

Instalace technických zařízení výrobních linek dodavatelem (do 30. 4. 2014).

Povolání k zahájení zkušební provozu (do 30. 4. 2014).

Zkušební provoz technického vybavení výrobních linek (od 1. 5. do 31. 10. 2014).

Kolaudační řízení na objekt (do 15. 12. 2014).

Zahájení výrobního provozu (od 31. 12. 2014).

3.6 Vliv projektu na životní prostředí

Projekt společnosti Rašelina a.s. s názvem „Projekt inovace peloidních produktů“ nespadá mezi aktivity, jejichž posouzení ze strany Ministerstva životního prostředí či příslušného úřadu je nutné. Charakter plánované investiční akce a zejména její výstupy – inovovaný proces výroby a inovované produkty - nebudou mít negativní vliv na životní prostředí. Ochrana životního prostředí je nedílnou komponentou předkládaného projektu.

V průběhu realizace projektu **nedojde k žádnému negativnímu vlivu na životní prostředí** a budou pořízeny a instalovány nejmodernější stroje a zařízení (nové technologie se vyznačují především svými nízkými nároky na potřebu energie a společnost žadatele klade na nízkoenergetičnost strojů velký důraz v souvislosti se snižováním provozních nákladů spojených s výrobou a optimalizací výrobního procesu), které jsou šetrné k životnímu prostředí.

V rámci technického zhodnocení staveb dojde k **rekonstrukci objektů**, které se v současnosti nacházejí v havarijním stavu a je možné tyto plochy považovat téměř za brownfieldové území, které ve stávající podobě nemá žádné vhodné uplatnění a tudíž rekonstrukce bude mít pozitivní vliv na vzhled objektu a na pracovní prostředí. Do těchto prostor budou umístěny nové technologie, na kterých bude do budoucna prováděna vlastní sériová výroba. **Stavební odpady** vzniklé rekonstrukcí nemovitosti budou odvezeny na skládku a odborným způsobem **ekologicky zlikvidovány**.

Úsporu energie spotřebované k výrobě není možné kvantifikovat, neboť doposud výroba tohoto typu ve společnosti neprobíhala. Jak bylo zdůrazněno již výše, jedná se o konvenčně na trhu dostupné stroje a zařízení, které však v tomto případě budou zcela

unikátně využity a je odhadováno, že v porovnání s konkurenčními výrobními procesy bude spotřeba energie přibližně o 15 % nižší.

Běžný provoz ovšem nebude představovat samotným výrobním procesem zvláštní zatížení životního prostředí. Bude se jednat o běžný proces výroby probíhající dle nejpřísnějších a nejnovějších norem s ohledem na maximální úsporu materiálu a energie, při kterém bude využito nejnovějších technologií a pracovních postupů.

4 Inovační potenciál žadatele

4.1 Podíl čistého obratu z nových nebo inovovaných produktů

Podíl čistého obratu z inovovaných produktů uvedených na trh se sleduje za poslední 3 roky jako průměrné procento z celkového čistého obratu. [10]

Podíl z nových nebo inovovaných produktů uvedených na trh z celkového čistého obratu vykazuje kolísavý trend – v roce 2009 tvořil tento ukazatel 3,14 %, v následujícím roce 2010 poklesl na 2,64 % a v roce 2011 opět vzrostl na hodnotu 3,57 %.

Průměrná hodnota **podílu obratu z inovovaných výrobků** uvedených na trh za poslední tři roky (2009 - 2011) z celkového čistého obratu činila **3,12 %**. Po uvedení na trh nových produktů, které jsou předmětem tohoto projektu, očekává společnost další **nárůst** tohoto ukazatele přibližně **na** hodnotu **30 %** (celkový čistý roční obrat 255 mil. Kč a obrat z inovovaných produktů přibližně 75 mil. Kč).

4.2 Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými a vývojovými institucemi

Za poslední 3 roky společnost Rašelina a.s. navázala spolupráci s panem **Ing. Milanem Bumerlem, CSc.**, který až do zrušení **Výzkumné stanice rašelinářské v Borkovicích** působil v této instituci jako vedoucí chemik. V posledních letech s ním společnost spolupracovala právě na přípravách zavedení nové řady peloidních produktů. Ing. Bumerl byl osloven pro odbornou pomoc ve vývoji zmíněných extraktů k léčebným a kosmetickým účelům. Spolupráce nebyla doposud přerušena. Smlouva o spolupráci je s panem inženýrem uzavírána opakovaně každý rok.

Společnost Rašelina a.s. v minulosti spolupracovala s mnoha jinými institucemi, jedná se ale o spolupráci starší 3 let. Jednalo se o např. o Výzkumnou stanici rašelinářskou v Borkovicích a pod ní spadající Výzkumný ústav pro zúrodnění zemědělských půd Praha či Výzkumný ústav meliorací a ochrany půdy Praha Zbraslav.

V rámci spolupráce s panem Ing. Bumerlem a s dalšími výše uvedenými subjekty byly dlouhodobou fází výzkumu a vývoje vyvinuty prototypy produktů, které svými parametry budou jedinečné na trhu střední Evropy. Spolupráce se netýkala pouze výsledných produktů, ale také stanovení zcela jedinečného výrobního procesu. Jelikož

na výrobu peloidních produktů nejsou na trhu dostupné specifické stroje a zařízení, byl vyvinut a v praxi vyzkoušen zcela **jedinečný výrobní proces**, jehož unikátnost spočívá ve využití strojů pro masný průmysl v aplikaci pro výrobu peloidních produktů.

4.3 Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Za poslední tři roky společnost Rašelina a.s. vynaložila na **zvyšování kvalifikace** svých zaměstnanců celkové náklady ve výši **683 247 Kč**. Rašelina a.s. má na vzdělávání svých zaměstnanců velký zájem. Každoročně probíhá školení o bezpečnosti práce, požární ochraně a novinkách v dopravních předpisech a samozřejmostí jsou i pravidelná školení pro účetní – ohledně novinek v daňových zákonech, zákoníku práce či pojištění. Nad rámec tohoto probíhají odborná školení související s činností společnosti. V souvislosti s ekonomickou krizí proběhlo i školení „Svět ve finanční krizi“ – informující o dopadech finanční krize na podnikání, investice a platební schopnost.

4.4 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Podíl VŠ vzdělaných pracovníků na celkovém počtu pracovníků činí u společnosti Rašelina a.s. **10,3 %**. Nejvíce pracovníků absolvovalo střední odborné vzdělání ukončené získáním výučního listu – celkem 56,8 %. Dále 20,62 % zaměstnanců má vzdělání střední odborné s maturitou a 9,28 % zaměstnanců má výuční list i maturitní zkoušku.

4.5 Náklady na marketing a průzkumy trhu

Podíl nákladů na marketing z celkového čistého obrátu dosáhl v roce 2009 hodnoty 1,71 %, v roce 2010 tento ukazatel poklesl na hodnotu 1,24 %, v následujícím roce 2011 opět vzrostl na až hodnotu 2,4 %. Průměrná **hodnota nákladů na marketing za poslední 3 roky** z celkového čistého obrátu činila **1,78 %**.

Osvědčenou nejúčinnější formou marketingu jsou webové stránky společnosti Rašelina a.s., na kterých provozuje i online prodej.

Dále se společnost Rašelina a.s. pravidelně účastní nejrůznějších zemědělských a zahradních výstav jako např. Zahrada Čech, Arboeko, Flora Olomouc, Flora Bratislava, Čimelice, Zelený svět, Hobby České Budějovice a mnohé další, kde pravidelně prezentuje své výrobky.

Obr. 8: Plánovaná grafika balneo výrobků



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2012

V roce 2002 společnost otevřela v ústředí společnosti v Soběslavi podnikovou prodejnu s hlavním cílem nabídnout koncovému zákazníkovi celkový sortiment firmy Rašelina a.s. Celkem má společnost 3 podnikové prodejny – v Přešticích a nově otevřenou prodejnu Rašelina Fišer s.r.o. v Plzni. Společnost též zhotovuje a nabízí brožury a letáky, ale u těch již není zaznamenána taková účinnost, a vzhledem k provozním nákladům společnost tuto formu propagace postupně omezuje.

4.5.1 Vlastní zajištění výzkumu a vývoje ve firmě

Oddělení výzkumu a vývoje u společnosti Rašelina a.s. představuje **Útvar řízení jakosti a technologie**, pod který pak dále spadají pracoviště Technologa a Laboratoře. Výzkum a vývoj má v gesci Ing. Bronislav Pokorný, který je zároveň i vedoucím projektového týmu pro předkládaný projekt.

Představy uživatelské (pěstitelské) veřejnosti o nových výrobcích a jejich potřeby zjišťují obchodní zástupci v terénu (4 osoby). Následně vedoucí ÚŘJT navrhuje složení, rozsah a způsob použití nového výrobku, laboratoř posuzuje fyzikální a chemické vlastnosti. Následují pěstební testy (zadané zpravidla odborné organizací) a po jejich pozitivních výsledcích uvedení na trh. V České republice a Slovensku ještě kvalitu nového výrobku posuzují státní úřady a vydávají registrační rozhodnutí nebo certifikát. Potom dojde k uvedení nového produktu na trh. Cílem podniku je pravidelně přinášet inovativní řešení, které zaručují odstup od kvality jiných výrobců a poskytují podniku Rašelina a.s. značné konkurenční výhody.

5 Technický popis řešení projektu

Při popisu technického řešení projektu jsem vycházela zejména z konzultací s výrobním ředitelem Ing. Jaroslavem Beranem a dokumentů popisujících navrhované řešení technického zpracování procesů, strojů a zařízení potřebných k produkci výrobků v rámci projektu.

5.1 Investiční řešení projektu

5.1.1 Příprava projektu

V rámci projektu bude nezbytná rekonstrukce a **technické zhodnocení** hrubé stavby budoucí **výrobní haly v Hranicích u Nových Hradů**, u které bude také potřeba změna kolaudačního rozhodnutí, jelikož v současné době je budova schválena jako dílenská stavba. Stavba bude podléhat stavebnímu povolení ze strany stavebního úřadu. K provedení stavby bude nutné mít k dispozici projektovou dokumentaci k provedení stavby. Pro uvedení strojů do provozu bude nutné zpracovat také prováděcí dokumentaci skutečného rozmístění a zapojení nově pořizované technologie.

5.1.2 Stavební práce projektu

Nemovitost, která bude předmětem projektu, je v současné době zkolaudována jako dělnická dílna. Jedná se o zanedbanou, zcela nevyužívanou budovu a plochu, která byla v minulosti využívána pro průmyslovou činnost a představuje v následku této činnosti ekologickou zátěž, což snižuje její atraktivitu pro budoucí využití. Jedná se o zcela nevyužívanou nemovitost.

V rámci technického zhodnocení dojde nejdříve ke zvýšení elektrického příkonu. Dále dojde ke zvýšení stropů, výměnu oken, zateplení objektu, vybudování nových podlah, vybudování přípojek přírodních médií. Ve stávajícím objektu bude přebudováno vnitřní členění prostor, zhotoveno zateplení podhledů a obvodových zdí.

V podstatě se bude jednat o **kompletní rekonstrukci včetně rozšíření plochy o výrobní prostor**. Nový objekt bude sloužit pouze jako **výrobní hala pro produkci zcela nových peloidních výrobků**.

Veškeré stavební práce lze označit jako způsobilé. Jedná se o technické zhodnocení, které provede výherce výběrového řízení dle pravidel OPPI. Podmínky programu Inovace - Inovační projekt však dovolují uznat jako způsobilou část výdajů **20 %**

z hodnoty strojů a zařízení, tj. způsobilé výdaje na technické zhodnocení činí **3 644 000 Kč bez DPH**. Zbýlá částka na technické zhodnocení staveb vstupuje do projektu jako nezpůsobilý výdaj.

5.1.3 Pořizované stroje a zařízení

Celá technologie pro výrobu balneo (peloidních) produktů bude sestavena z následujících strojů a zařízení:

Nakládací prostředek rašelin do vozíků, vibrační třídič, řezačka masa, řeznický kutr, dopravní cesty, vakuová narážka, vakuová balička, rozvrstvovací hubice, komorová balička, míchací zařízení a nádoby z nerezového materiálu, farmaceutická odstředivka, plně automatický plnicí a zavírací stroj, označovací zařízení, lepicí stroj na kartony, ovinovací stroj, kompresor s příslušenstvím, zásobníky na odstředný extrakt.⁶

5.2 Neinvestiční řešení projektu

Popis zabezpečení projektu z hlediska vynakládaných způsobilých neinvestičních výdajů

Způsobilými neinvestičními výdaji jsou **náklady na povinnou publicitu** dle pravidel Operačního programu Podnikání a inovace ve výši **20 000 Kč**, a dále, vzhledem k tomu, že bude výroba nových produktů prováděna na potravinářských strojích a na speciálně upraveném třídiči, to budou **náklady na zvláštní zaškolení obsluhy** nových zařízení a celého postupu procesu výroby ve výši **200 000 Kč**. V rámci implementace nových strojů a zařízení je počítáno s **asistencí expertů**, odhadované náklady na tuto činnost činí **50 000 Kč**. Do projektu jsou zahrnuty také mzdy zaměstnanců podílejících se na realizaci projektu. Konkrétně jsou náklady na mzdy pro členy projektového týmu uvedeny v Tab 12. Výdaje na mzdy budou vykazovány na základě mzdových listů a výkazů práce. Jedná se o mzdové náklady pouze členů projektového týmu.

⁶ Technické řešení strojů bylo navrženo technikou společnosti ve spolupráci s chemikem Ing. Jiřím Bumerlem.

Tab. 12: Mzdové náklady na zaměstnance zajišťující realizaci projektu vč. povinných odvodů zaměstnavatele

Člen projektového týmu	Počet měsíců na projektu	Vytiženost na projektu	I. Etapa	II. Etapa	Celkové náklady
Ing. Bronislav Pokorný	28	100%	360 000 Kč	390 000 Kč	750 000 Kč
Jan Šlajs	15	100%	225 000 Kč	0 Kč	225 000 Kč
Václav Vácha	13	100%	0 Kč	192 000 Kč	192 000 Kč
Ing. Stanislav Berný	13	100%	0 Kč	160 000 Kč	160 000 Kč
Ing. Alena Černá	28	30%	120 000 Kč	104 000 Kč	224 000 Kč
Ing. Pavel Pásek	28	15%	168 750 Kč	146 250 Kč	315 000 Kč
CELKEM	-	-	873 750 Kč	992 250 Kč	1 866 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Popis jak projekt snižuje energetickou a materiálovou náročnost výroby

Jelikož se bude jednat o zcela technicky nový výrobní proces, který nebyl v podniku provozován, není možné poměřit materiálovou a energetickou náročnost výroby při porovnání stávajícího a nového stavu. V rámci projektu však budou pořízeny nejmodernější technologie, které splňují náročné požadavky na maximální úsporu energie a vstupního materiálu při produkci minimálního odpadu a zmetkovitých výrobků.

Výrobní proces bude sestaven částečně ze strojů, které jsou určeny pro výrobu masných produktů a výsledkem budou peloidní produkty mající pozitivní vliv na zdraví obyvatel. Při průzkumu trhu bylo zjištěno, že konkurenční podniky vyrábějící obdobné produkty (avšak z mnohem méně kvalitní vstupní rašeliny) používají zastaralé stroje nebo stroje sestavené na zakázku.

V případě předkládaného projektu se jedná o konvenčně na trhu dostupné stroje a zařízení, které však v tomto případě budou zcela unikátně využity a je odhadováno, že v porovnání s konkurenčními výrobními procesy bude **spotřeba energie přibližně o 15 % nižší**. Co se týče úspor materiálových vstupů, zde není možné údaje z důvodu nedostupnosti informací kvantifikovat a vyjádřit, nicméně jelikož je projekt připravován a výrobní proces a produkty prošly dlouhou etapou výzkumu a vývoje, je očekáván velmi nízký objem odpadu a zmetkovitost výroby bude zcela minimální.

Zdůvodnění rozsahu a nezbytnosti zvoleného řešení pro zajištění výstupů projektu

Díky pořízení uvedených strojů a zařízení se společnost Rašelina a.s. stane **první společností** ve střední Evropě, která bude **produkovat balneo (peloidní) výrobky** vyráběné **z rašelinné hmoty získávané metodou těžby bagrem přímo z nativní vody**. Výrobky tak budou bohaté na huminové kyseliny a původní nativní vodu a disponovat tak významnými léčebnými vlastnostmi, kterých výrobky konkurenčních firem, vyráběné z rašeliny frézované, nemohou nikdy dosáhnout.

Dalším velkým přínosem bude možnost **použití těchto výrobků v běžných domácnostech**, protože doposud bylo možno využít rašelinnou léčbu pouze v k tomu určených zařízeních (nerezové vany apod.). Nové produkty bude možné používat i v domácnostech bez nutnosti zdlouhavého zbavování vzniklých nečistot. Tím se stane tato rašelinná léčba snadno dostupná pro všechny obyvatele. Konkurenční společnosti také vyrábí extrakty k domácímu použití, ale jejich výrobky jsou vyráběny z rašeliny frézované, která nedisponuje a ani nemůže disponovat takovými léčebnými vlastnostmi, kterými budou disponovat nové výrobky společnosti Rašelina a.s.

Díky zavedení výroby nové produktové řady, se tak společnost stane jediným výrobcem těchto balneo produktů. Dojde tak k rozšíření portfolia svých stávajících zákazníků, tím **navýšení** celkových tržeb, především pak **tržeb z inovovaných produktů** (nárůst ze současných 3 % na cca 30 %). Existuje také velmi pravděpodobný předpoklad **otevření zcela nových trhů**, na čemž podnik intenzivně pracuje.

Pro realizaci akce bylo vybráno řešení problému pomocí technického zhodnocení staveb v současnosti neefektivně využívaných prostor a jejich následné vybavení nejmodernějšími výrobními technologiemi. Společnost preferuje rekonstrukci vlastních výrobních prostor a vlastní opracování výrobků před variantou externí kooperace s jinými společnostmi, která není v mnoha případech ideálním řešením a mnohdy představuje riziko ohrožující průběh zakázky.

Pořizované technologie představují nejmodernější zařízení na trhu, které budou díky svým technickým parametrům schopny poskytnout dostatečnou kvalitu finálním produktům.

6 Finanční analýza a plán projektu

„Dříve, než jsou přijímána jakákoliv investiční a finanční rozhodnutí v podniku, musí být známa „finanční kondice“, finanční zdraví firmy“. [2, s. 46] Cílem finanční analýzy je stanovit, zda projekt bude generovat takový tok peněžních prostředků v dlouhém období, který zajistí jeho dostatečnou rentabilitu. Musí se tedy zhodnotit a posoudit jeho finanční stabilita, proveditelnost a udržitelnost. Součástí finanční analýzy je také identifikace klíčových rizikových faktorů projektu, zpracování dopadu rizik na realizaci projektu a na jeho efektivnost a uvedení možných opatření na snížení či eliminaci klíčových rizik.

6.1 Strategické cíle

Společnost si stanovila hlavní strategické cíle projektu v souladu se strategií celého podniku. Hlavní ekonomické přínosy investice jsou následující:

- **Zvýšení čistého obrátu společnosti** (ze současných 195 000 000 Kč na 255 000 000 Kč, tj. zvýšení o cca. 30%).
- **Podíl tržeb z nových a inovovaných produktů ve výši 30 %** z celkových tržeb, oproti současnému podílu v úrovni 3%.
- Zvýšení tržního podílu na trhu Slovenska na 45%.

6.2 Financování projektu

Pro hodnocení celkové efektivnosti investice a její udržitelnosti a finanční realizovatelnosti v provozní i investiční fázi je nezbytné zvolit správné financování.

Následující Tab. 13 zobrazuje financování projektu. V roce 2014 a zejména 2015 je kalkulováno s dotací ve výši 40% celkových způsobilých nákladů.

Tab. 13: Zdroje financování projektu

Zdroje financování projektu v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dotace	0	0	2009	7792	0	0	0	0
Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	0	4700	16568	0	0	0	0	0
Splátky nově přijatých úvěrů	0	0	2009	10142	2350	2350	2350	1067
Vlastní zdroje žadatele	107	576	3298	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dostatečné finanční krytí projektu je však nezbytné prokázat na celou výši investice neboť dotace bude vyplácena až zpětně po prokázání vynaložení způsobilých výdajů.

Tab. 14 znázorňuje předpokládané financování akce:

Tab. 14: Struktura cizích a vlastních zdrojů financování investice (bez DPH)

Celkové náklady projektu (bez DPH)	25 249 000,00	100,00%
Z toho vlastní kapitál	3 981 600,00	15,77%
Z toho cizí kapitál	21 268 000,00	84,24%

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Projekt bude společnost financovat z větší části prostřednictvím úvěru, částečně pak z vlastních zdrojů. Větší část úvěru bude splacena ihned po obdržení dotace. Zbylá část ve výši 10 mil. Kč bude splácena po dobu 5 let.

Celkové **DPH ve výši 4 676 600,- Kč** bude hrazeno z vlastních prostředků firmy z účtu společnosti Rašelina a.s.⁷

Následující Tab. 15 uvádí souhrnné informace týkající se investiční fáze projektu + zahájení a ukončení fáze provozní.

Tab. 15: Náklady projektu, výše dotace (v tis. Kč)

Celkové náklady projektu (v tis. Kč):	29 925
Celkové náklady projektu (v tis. Kč) bez DPH:	25 249
Požadovaná dotace (v tis. Kč)	9 801
Plánovaný datum zahájení realizace projektu (rok)	2012
Doba realizace investice	2,5
Předpokládané datum zahájení provozování investice (rok)	2015
Předpokládané datum ukončení provozování investice (rok)	2019

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V rámci projektu bude pořízena **strojní technologie** v celkové hodnotě **18 223 tis. Kč bez DPH**. **Technické zhodnocení stavby** bude činit **4 300 tis. Kč bez DPH** (z toho 3 644 tis. Kč představují způsobilé výdaje dle pravidla 20 % z hodnoty strojů a zařízení, tj. 20 % z částky 18 223 000 Kč = 3 644 000 Kč).

Dalšími způsobilými výdaji budou výdaje na povinnou publicitu, výdaje na zvláštní profesní školení nad rámec základního dodavatelského školení, výdaje na služby poradců, expertů a studie a mzdy realizačního týmu.

⁷ Jelikož je společnost plátcem DPH a bude si uplatňovat odpočet DPH i v projektu, tak nesmí být DPH hrazeno z „projektového“ bankovního účtu, na který budou zasílány finanční prostředky z dotace. DPH tak musí být hrazeno z firemního účtu společnosti.

Nezpůsobilým výdajem projektu budou výdaje na výběrové řízení ve výši 90 tis. Kč, část rekonstrukce haly ve výši 656 tis. Kč a související daň z přidané hodnoty ve výši 4 676,6 tis. Kč. Rozdělení výdajů v jednotlivých letech znázorňuje Tab. 16.

Tab. 16: Způsobilé a nezpůsobilé výdaje projektu

Výdaje projektu	2012	2013	2014	Celkem
Rekonstrukce haly	0	3 644 000	0	3 644 000
Stroje a zařízení	0	0	18 223 000	18 223 000
projektová dokumentace	250 000	250 000	0	500 000
publicita	0	5 000	15 000	20 000
zvláštní školení	0	0	200 000	200 000
mzdy a pojistné	107 000	816 000	943 000	1 866 000
služby poradců	0	0	50 000	50 000
Způsobilé výdaje celkem	357 000	4 715 000	19 431 000	24 503 000
Výběrové řízení	0	90 000	0	90 000
Rekonstrukce haly	0	656 000	0	656 000
DPH	50 000	929 000	3 697 600	4 676 600
Nezpůsobilé výdaje celkem	50 000	1 675 000	3 697 600	5 422 600
Výdaje projektu celkem	407 000	6 390 000	23 128 600	29 925 600

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.3 Finanční plán

„Úkolem finančního plánování je finančně zajistit splnění cílů podniku a udržet, resp. zlepšit jeho zdraví.“ [4 s. 359] Finanční plán je sestavován na základě cílů, které musí být naplněny v rámci uskutečnění plánované investice.

6.3.1 Výkaz zisku a ztráty

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Investiční fáze projektu bude probíhat od roku 2012 do roku 2014. První tři roky projektu tak nebudou generovány žádné tržby. Od roku 2015 bude již docházet k prodeji vlastních výrobků a služeb. První rok výroby jsou tržby stanovené na 34 271 tis. Kč. V tomto roce může ještě docházet ke krátkodobým výpadkům výrobního procesu v důsledku prvního roku provozu tohoto unikátního procesu. Po zdokonalení procesu výroby v roce 2016 dojde ke zdvojnásobení tržeb na 68 542 tis. Kč. V jednotlivých letech 2017 – 2019 pak tržby porostou o 5% vždy oproti předcházejícímu roku na 71 969 tis. Kč, 75 567 tis. Kč, 79 345 tis. Kč viz Tab. 17.

Tab. 17: Plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Výkonová spotřeba

Plán výkonové spotřeby se sestává ze spotřeby materiálu a energie a služeb. Výpočet je znázorněn v Tab 18.

Spotřeba materiálu a energie

Výkonová spotřeba se skládá z položky Spotřeba materiálu a energie a položky Služby. Meziroční růst plánované spotřeby materiálu a energie je odvozen od vývoje výkonů v jednotlivých letech. Dle technologie výroby je stanovena spotřeba materiálu a energie na 76,5% z výkonů v letech 2015 a 2016. V letech 2017 - 2019 se vlivem rostoucích cen energií předpokládá zvýšení spotřeby o 1% oproti rokům 2015 a 2016, tj. na 77,5% podílu na celkových výkonech (Tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb).

Služby

Do položky Služby můžeme zahrnout např. opravy a udržování, cestovné, přepravné, nájemné, publicitu nebo školení zaměstnanců. Na výkonové spotřebě se Služby nepodílí příliš významně. V roce 2012 je do položky Služby zahrnuta projektová dokumentace na technické zhodnocení stavby ve výši 250 tis. Kč. V roce 2013 se na této položce podílí projektová dokumentace na strojní vybavení výrobních linek ve výši 250 tis. Kč, náklady na výběrové řízení v hodnotě 90 tis. Kč a náklady na publicitu ve výši 5tis. Kč. V dalším roce je položka Služby stanovena na 265 tis. Kč, především z důvodu školení zaměstnanců (200 tis. Kč), nákladů na publicitu (15 tis. Kč) a využívání služeb externích poradců (50 tis. Kč). V letech 2015 – 2019, tj. v letech provozu budou Služby stanoveny procentním poměrem k Tržbám z prodeje vlastních výrobků. Procentní poměr bude ve výši 4 % v letech 2015 – 2017 a 4,2% v letech 2018 a 2019 z důvodu vyšších nákladů na opravy a údržby.

Tab. 18: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	250	345	265	27 588	55 176	58 655	61 738	64 825
Spotřeba materiálu a energie	0	0	0	26 217	52 435	55 776	58 564	61 492
Služby	250	345	265	1 371	2 742	2 879	3 174	3 332

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Osobní náklady

Mezi osobní náklady společnosti v projektu patří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a náklady na zdravotní pojištění zaměstnanců včetně povinných odvodů, které platí zaměstnavatel za zaměstnance. V investiční části projektu, tj. v letech 2012 – 2014, jsou osobní náklady nižší než ve fázi provozní. V roce 2012 jsou osobní náklady stanoveny na 107 tis. Kč. V letech 2013 - 2014 roste počet zaměstnanců zainteresovaných na projektu, resp. intenzita zapojení členů projektového týmu. V roce 2014 jsou osobní náklady v letech 816 tis. Kč a 943 tis. Kč. V roce 2015 (v prvním roce provozu) dochází k částečnému spuštění výrobního procesu. Osobní náklady, převážně na zaměstnance ve výrobě, jsou ve výši 1 003 tis. Kč. V letech 2016 – 2019 je výroba již v plném provozu a náklady jsou ve výši 2 005 tis. Kč v jednotlivých letech. Tab. 19 znázorňuje celkové osobní náklady v jednotlivých letech.

Tab. 19: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	107	816	943	1 003	2 005	2 005	2 005	2 005

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ostatní provozní náklady

Položka Ostatní provozní náklady obsahuje zejména náklady na pojištění majetku, pokuty, penále a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále a škody v provozní oblasti. OPN vzniknou společnosti až v roce 2015, tj. v prvním roce provozu. Jelikož je provoz v roce 2015 pouze částečný, budou OPN nižší než v letech následujících. Mezi lety 2015 – 2019 jsou stanoveny v následující výši: 55 tis. Kč v roce 2015 a v letech 2016 – 2019 110 tis. Kč (viz Tab. 20)

Tab. 20: Plán ostatních provozních nákladů (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ostatní provozní náklady	0	0	0	55	110	110	110	110

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Odpisy

V rámci projektu bude v roce 2013 pořízena strojní technologie v celkové hodnotě 18 223 tis. Kč bez DPH. Tato investice bude zařazena do třídy odepisování 2 a odepisovaná bude 5 let. V roce 2012 dojde k technickému zhodnocení stavby, které bude činit 4 300 tis. Kč bez DPH. Doba odepisování bude ve třídě odepisování 30 let. Celková plán odpisů je znázorněn v Tab. 21.

Tab. 21: Plán odpisů (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Odpisy investice	0	143	3 788	3 788	3 788	3 788	3 788	143

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Nákladové úroky

Nákladové úroky jsou stanoveny z potřeby čerpání úvěrů v letech (blíže viz Příloha D) a jejich výše je zaznamenána v Tab. 22.

Tab. 22: Nákladové úroky (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nákladové úroky	0	160	968	566	351	250	147	46

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na základě sestavení výše plánovaných dílčích položek může být sestaven plán typu Výkaz zisku a ztráty (VZZ) ve zjednodušené formě pro roky 2012 – 2019.

Tab. 23: Plán typu VZZ pro roky 2012 – 2019 (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby provozní (cena služby)	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
Výkonová spotřeba	250	345	265	27 588	55 177	58 655	61 738	64 824
Spotřeba materiálu a energie	0	0	0	26 217	52 435	55 776	58 564	61 492
Služby	250	345	265	1 371	2 742	2 879	3 174	3 332
PŘIDANÁ HODNOTA	-250	-345	-265	6 683	13 365	13 314	13 829	14 521
Osobní náklady	107	816	943	1 003	2 005	2 005	2 005	2 005
Odpisy investice	0	143	3 788	3 788	3 788	3 788	3 788	143
Ostatní náklady	0	0	0	55	110	110	110	110
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	357	1 304	4 996	32 434	61 080	64 558	67 641	67 082
HV provozní	-357	-1 304	-4 996	1 837	7 462	7 411	7 926	12 263
Úroky přijaté	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	160	968	566	351	250	147	46
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	0	160	968	566	351	250	147	46
HV finanční	0	-160	-968	-566	-351	-250	-147	-46
Daňová sazba	19	19	19	19	19	19	19	19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	0	0	241	1 351	1 361	1 478	2 321
HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)	-357	-1 464	-5 964	1 030	5 760	5 800	6 301	9 896

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pracovní kapitál

Pro výpočet provozního cash flow je potřeba vypočítat **změnu čistého pracovního kapitálu** v jednotlivých letech (viz Tab. 24). Při plánu potřeby zásob, odhadu průměrného stavu pohledávek a závazků z obchodních vztahů, se vycházelo ze stávajících potřeb, platebních podmínek a také jistých rezerv pro případy částečných plateb po splatnosti. Ze zkušeností společnosti s dosavadním prodejem výrobků se předpokládá splatnost pohledávek kolem 22 dní.

Tab. 24: Oběžný kapitál potřebný k provozování projektu (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zásoby provozní	0	0	0	2 100	4 200	4 410	4 631	4 862
Pohledávky za odběrateli	0	0	0	2 380	4 760	4 998	5 248	5 510
Závazky k dodavatelům	0	0	0	2 200	4 400	4 620	4 851	5 094
Změna čistého pracovního kapitálu	0	0	0	2 280	2 280	228	239	251

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.3.2 Plán cash flow

„Výkaz CF informuje o příjmech a výdajích, které podnik v minulém účetním období realizoval.“ [2 s. 73] Výkaz CF tak představuje skutečný pohyb peněžních prostředků a doplňuje VZZ a rozvahu. Koncepce CF je založena na skutečných hotovostních tocích a vychází z časového nesouladu hospodářských operací. [2]

V této části práce jsou uvedeny v souhrnné Tab. 25 všechny podstatné položky, které mají vliv na celkovou výši cash flow akce. Průběh cash flow akce je do určité míry propojením průběhu příjmů a výdajů v investiční a provozní etapě. Plán peněžních toků akce lze označit jako mírně pesimistický. Především odhady nákladů byly stanovány s nejvyšší možnou opatrností vzhledem k případnému negativnímu vývoji.

Tab. 25: Plánované Cash Flow v letech 2012 – 2019 (v tis. Kč)

CASH FLOW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-357	-1 321	-2 176	4 818	9 548	9 588	10 089	10 039
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0	-2 280	-2 280	-228	-239	-251
PROVOZNÍ CF 1. = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-357	-1 321	-2 176	2 538	7 268	9 360	9 850	9 787
Dotace	0	0	2 009	7 792	0	0	0	0
PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-357	-1 321	-167	10 330	7 268	9 360	9 850	9 787
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	0	4 700	16 568	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	0	0	2 009	10 142	2 350	2 350	2 350	2 067
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	107	1 011	2 863	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI	107	5 711	17 422	-10 142	-2 350	-2 350	-2 350	-2 067
Nákup investic	0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	-4 300	-18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	-250	90	-968	188	4 918	7 010	7 500	7 720
Kumulované CF projektu	-250	-160	-1 128	-940	3 978	10 988	18 488	26 208

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.3.3 Čistá současná hodnota (NPV)

„Čistá současná hodnota (*Net Present Value* – NPV) je základem všech dynamických metod a zároveň je metodou nejpoužívanější a nejvhodnější, neboť dává srozumitelný výsledek a tím i jasná rozhodovací kritéria.“ [2 s. 288]. Dle [1] představuje čistá současná hodnota projektu rozdíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a

současné hodnoty všech výdajů projektu a jedná se tedy o součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu během doby jeho životnosti.

Čistá současná hodnota (1) pak v absolutním čísle udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane firma navíc, tj. o kolik vzroste její hodnota. [2]

$$NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (1)$$

NPV = čistá současná hodnota

C_0 = počáteční kapitálový výdaj

CF_i = cash flow z investice v i-tém roce

r = diskontní sazba

n = počet let životnosti investice

i = období od 1 do n

Dle metodiky pro OPPI Inovace byla zvolena **diskontní sazba** ve výši **3,07 %**, která má vyjádřit požadovanou výnosnost tohoto projektu. [9]

Tab. 26: Cash – flow diskontované v letech 2012 - 2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nakupovaný majetek (investice)	0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)	-357	-1 321	-167	10 330	7 268	9 360	9 850	9 787
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	5 594							
CASH FLOW pro výpočet IRR	-357	-5 621	-18 390	10 330	7 268	9 360	9 850	9 787
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě 3,07%)	1	0,97021	0,94132	0,91328	0,88608	0,85968	0,83408	0,80923
Nakupovaný majetek (investice-diskontováno)	0	4 172	17 154	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)	-357	-1 282	-157	9 434	6 440	8 047	8 215	7 920
Celková investice, tj. součet investic	21 326							
Součet PROVOZNÍ CF - diskontované	38 261							

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na základě zjištění diskontovaných CF v letech z Tab. 26 a znalosti diskontního faktoru lze vypočítat čistou současnou hodnotu projektu.

Čistá současná hodnota je kladná ve výši **16 935 tis. Kč**. Díky tomuto ukazateli je zřejmé, že investice za dobu svého provozu vygeneruje takové příjmy, které budou dostatečné k pokrytí počátečních investičních výdajů a k financování samotného provozu investice. **Investice** je nejen **realizovatelná a finančně udržitelná**, ale také vygeneruje další příjmy, které může žadatel využít na další potřebné reinvestice.

6.3.4 Vnitřní výnosové procento (IRR)

„Vnitřní výnosové procento (*Internal Rate of Return* – IRR) lze chápat jako relativní výnos (rentabilitu), kterou projekt poskytuje během svého života, číselně pak představuje diskontní sazbu, která vede k $NPV = 0$.“ [2 s. 290]

Kvantifikace vnitřního výnosového procenta (2) je založena na principu výpočtu čisté současné hodnoty. Je to výnosová míra projektu vyjádřená v procentech, při které se současná hodnota očekávaných peněžních příjmů z investice rovná čisté současné hodnotě kapitálových výdajů na investici vynaložených.

$$0 = NPV = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} \quad (2)$$

kde:

NPV = čistá současná hodnota,

CF_j = hotovostní tok plynoucí z investice v období t,

IRR = vnitřní výnosové procento,

i = období (rok) od 0 do n,

C₀ = počáteční kapitálový výdaj,

n = doba životnosti investice.

Vlastní výpočet IRR byl proveden v MS Excel. Výše IRR je na úrovni **23,28%**. Projekt je tedy i z pohledu vnitřního výnosového procenta efektivní a realizovatelný.

6.3.5 Doba návratnosti (DN)

„Doba návratnosti vyjadřuje počet let, která jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici.“ [2 s. 287] Diskontovaná doba návratnosti je vypočtena dle (3). Pro větší přesnost byl dopočítán i měsíc návratnosti.

$$-C_0 = \sum_{i=1}^{PP} \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (3)$$

kde:

C_0 = počáteční kapitálový výdaj

CF_i = cash flow z investice v jednotlivých letech i

PP = doba návratnosti investice

i = 1 až doba návratnosti

r = diskontní sazba

Doba návratnosti projektu činí **5 let a 9 měsíců**. **Diskontovaná doba návratnosti** projektu je **5 let a 11 měsíců**. Doba návratnosti je tak kratší, než je předpokládaná doba technické životnosti investice. Z tohoto pohledu je akce realizovatelná a ekonomicky efektivní.

6.3.6 Index rentability (NPV/I)

Index rentability (NPV/I) je podílem čisté současné hodnoty projektu na investičních výdajích. Index rentability projektu je vypočten výše uvedeným podílem při respektování diskontování peněžních toků a diskontování celkových investic projektu k počátku. Projekt je přijatelný, je-li ukazatel NPV/I větší nebo rovno 0. Hodnota NPV/I pro daný projekt je **0,79** a můžeme jej tedy považovat za přijatelný. V případě, že by se firma rozhodovala mezi více projekty, je vhodné volit ten s vyšší hodnotou toho ukazatele při respektování hodnot ostatních ukazatelů ekonomické efektivnosti projektu.

6.4 Závěr finanční analýzy

Ve finanční části byly představeny zdroje financování projektu, vyčísleny způsobilé a nezpůsobilé náklady a celkové náklady projektu. Způsob financování projektu bude smíšený - část nákladů bude hrazena z vlastních prostředků a část z cizích zdrojů. **Způsobilé výdaje** projektu činí **24 503 tis. Kč**, **nezpůsobilé výdaje** jsou ve výši **5 422 tis. Kč**. **Celkové náklady projektu** jsou **25 249 tis. Kč bez DPH**, resp. 29 926 tis. Kč vč. DPH.

Dalším krokem bylo sestavení Výkazu zisku a ztráty a Cash flow ve zjednodušené formě. Tyto finanční výkazy byly podkladem pro zpracování finančních ukazatelů NPV, IRR a DN. Pro výpočet těchto ukazatelů byla použita **diskontní sazba** stanovená MPO ve výši **3,07%**. **Čistá současná hodnota** projektu dosahuje výše **16 935 tis. Kč**, hodnota **vnitřního výnosového procenta** se pohybuje na úrovni **23,28 %** a prostá doba návratnosti celkových finančních prostředků vložených do projektu je stanovena na **5 let a 9 měsíce**, resp. **5 let a 11 měsíců** uvažujeme – li diskontovanou dobu návratnosti.

Z výše uvedených údajů lze konstatovat, že finanční výsledky poukazují na schopnost realizovatelnosti projektu v praxi s výhledem na udržitelnost projektu i v budoucnosti.

7 Analýza citlivosti a řízení rizik

7.1 Analýza citlivosti

Cílem analýzy citlivosti je zjištění citlivosti určitého ekonomického kritéria na změnu faktorů, které toto kritérium ovlivňují. Faktory vyvolávající malé změny jsou považovány za méně důležité na rozdíl od faktorů s významným vlivem na zvolené kritérium.[1]

V rámci plánovaného projektu bude analýza citlivosti zjišťovat, jaké **změny čisté současné hodnoty** vyvolávají deseti procentní odchylky významných faktorů projektu. Těmito faktory jsou pro připravovaný projekt **tržby, spotřeba materiálu a energie, služby a osobní náklady**. Ostatní položky výnosů a nákladů projektu pokládáme vzhledem k jejich nízké výši a povaze za nevýznamné bez schopnosti zásadně ovlivnit výši NPV.

7.1.1 Citlivost NPV na změnu výše tržeb

Prvním významným faktorem, který ovlivňuje výslednou výši NPV, je výše tržeb. Změna výše tržeb ovlivní tabulku plánovaných výnosů a nákladů a tabulku cash flow (blíže viz Příloha E).

Tab. 27: Diskontované cash flow – po snížení tržeb o 10%

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nakupovaný majetek (investice)		0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)		-357	-1 321	-167	7 554	1 716	3 531	3 728	3 361
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	2 256								
CASH FLOW pro výpočet IRR		-357	-5 621	-18 390	7 554	1 716	3 531	3 728	3 361
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě 3,07%)		1	0,97021	0,94132	0,91328	0,88608	0,85968	0,83408	0,80923
Nakupovaný majetek (investice-diskontováno)		0	4 172	17 154	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)		-357	-1 282	-157	6 899	1 521	3 035	3 110	2 720
Celková investice, tj. součet investic	21 326								
Součet PROVOZNÍ CF - diskontované	15 488								

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V uvedené Tab. 27 je naznačen postup výpočtu nové čisté současné hodnoty, resp. výpočet diskontovaného provozního cash flow při zohlednění poklesu tržeb o 10%.

Čistá současná hodnota investice za předpokladu snížení tržeb o 10% je záporná ve výši – **5 837 tis. Kč**. Při desetiprocentním snížením tržeb se NPV sníží oproti původní hodnotě o **130,4%**.

7.1.2 Citlivost NPV na změnu spotřeby materiálu a energie

Dalším z faktorů, který má vliv na výši NPV, je spotřeba materiálu a energie. Její zvýšení o 10% ovlivní plánované výnosy a náklady a plánované cash flow (viz Příloha F).

Následující Tab. 28 znázorňuje postup výpočtu diskontovaného cash flow po zvýšení spotřeby materiálu a energie nutného k výpočtu výsledné čisté současné hodnoty.

Tab. 28: Diskontované cash flow – po zvýšení spotřeby materiálu a energie o 10%

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nakupovaný majetek (investice)		0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)		-357	-1 321	-167	8 206	3 020	4 842	5 106	4 807
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	3017								
CASH FLOW pro výpočet IRR		-357	-5 621	-18 390	8 206	3 020	4 842	5 106	4 807
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě 3,07%)		1	0,97021	0,94132	0,91328	0,88608	0,85968	0,83408	0,80923
Nakupovaný majetek (investice-diskontováno)		0	4 172	17 154	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)		-357	-1 282	-157	7 494	2 676	4 163	4 259	3 890
Celková investice, tj. součet investic	21 326								
Součet PROVOZNÍ CF - diskontované	20 686								

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Čistá současná hodnota investice za předpokladu zvýšení spotřeby materiálu a energie o 10% činí **-639 tis. Kč**. Při desetiprocentním zvýšení výkonové spotřeby se tak NPV sníží oproti původní hodnotě o **103,3%**.

7.1.3 Citlivost NPV na změnu nákladů na služby

Další z nákladových položek, které mohou mít vliv na výši NPV, jsou služby. Vliv desetiprocentního snížení této položky na plánované výnosy a náklady a na plánované cash flow je znázorněn v Příloze G.

Tab. 29 zachycuje výpočet diskontovaného cash flow po zvýšení položky služby o 10%.

Tab. 29: Diskontované cash flow – po zvýšení služeb o 10%

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nakupovaný majetek (investice)		0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)		-382	-1 356	-194	10 219	7 046	9 127	9 593	9 518
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	5 446								
CASH FLOW pro výpočet IRR		-382	-5 656	-18 417	10 219	7 046	9 127	9 593	9 518
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě 3,07%)		1	0,97021	0,94132	0,91328	0,88608	0,85968	0,83408	0,80923
Nakupovaný majetek (investice-diskontováno)		0	4 172	17 154	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)		-382	-1 315	-182	9 332	6 243	7 846	8 001	7 702
Celková investice, tj. součet investic	21 326								
Součet PROVOZNÍ CF - diskontované	37 246								

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Čistá současná hodnota investice za předpokladu zvýšení položky služby o 10% činí **15 921 tis. Kč**. Při desetiprocentním zvýšení položky služby se tak NPV sníží oproti původní hodnotě o **17,6%**.

7.1.4 Citlivost NPV na změnu výše osobních nákladů

Poslední významnou položkou, jejíž výše má vliv na čistou současnou hodnotu, jsou osobní náklady. Blíže k výpočtům plánovaných výnosů a nákladů a cash flow po snížení osobních nákladů o 10% v Tab. 30 a Příloha H.

Tab. 30: Diskontované cash flow – po zvýšení osobních nákladů o 10%

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nakupovaný majetek (investice)		0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)		-368	-1 403	-261	10 249	7 105	9 198	9 687	9 625
Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	5479								
CASH FLOW pro výpočet IRR		-368	-5 703	-18 484	10 249	7 105	9 198	9 687	9 625
DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě 3,07%)		1	0,97021	0,94132	0,91328	0,88608	0,85968	0,83408	0,80923
Nakupovaný majetek (investice-diskontováno)		0	4 172	17 154	0	0	0	0	0
PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)		-367,7	-1 361	-246	9 360	6 296	7 907	8 080	7 789
Celková investice, tj. součet investic	21 326								
Součet PROVOZNÍ CF - diskontované	37 456								

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Čistá současná hodnota investice za předpokladu zvýšení osobních nákladů o 10% činí **16 130 tis. Kč**. Při desetiprocentním zvýšení položky osobních nákladů se tak NPV sníží oproti původní hodnotě o **16,5%**.

7.1.5 Shrnutí analýzy citlivosti

V rámci analýzy citlivosti byl sledován vliv změny jednotlivých faktorů na čistou současnou hodnotu a následně byla vyčíslena absolutní změna NPV a relativní (procentní) změna NPV. Výsledky jsou shrnuty v Tab. 31.

Tab. 31: Výsledky citlivostní analýzy

	Výslední NPV (v tis. Kč)	Absolutní změna NPV oproti původní (v tis. Kč)	Procentní změna NPV oproti původní (v %)
Snížení tržeb o 10%	-5 837	25 043	-130,4
Zvýšení spotřeby materiálu a energie o 10%	-639	19 845	-103,3
Zvýšení služeb o 10%	15 921	3 285	-17,6
Zvýšení osobních nákladů o 10%	16 130	3 075	-16,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z analýzy citlivosti vyplývá, že největší změnu čisté současné hodnoty projektu vyvolá **změna tržeb**. Ovlivní NPV v negativním gardu a její výše je dokonce záporná. Je ale

nutné mít na paměti, že jednofaktorová analýza citlivosti zkoumá změny jednotlivých faktorů izolovaně. Ve skutečnosti by při snížení výše tržeb o 10% došlo i ke snížení variabilních nákladů, které mají významný podíl vzhledem k tržbám, z čehož je zřejmé, že při poklesu tržeb by úměrně klesaly i tyto náklady a ziskovost projektu by klesla podstatně nižším tempem.

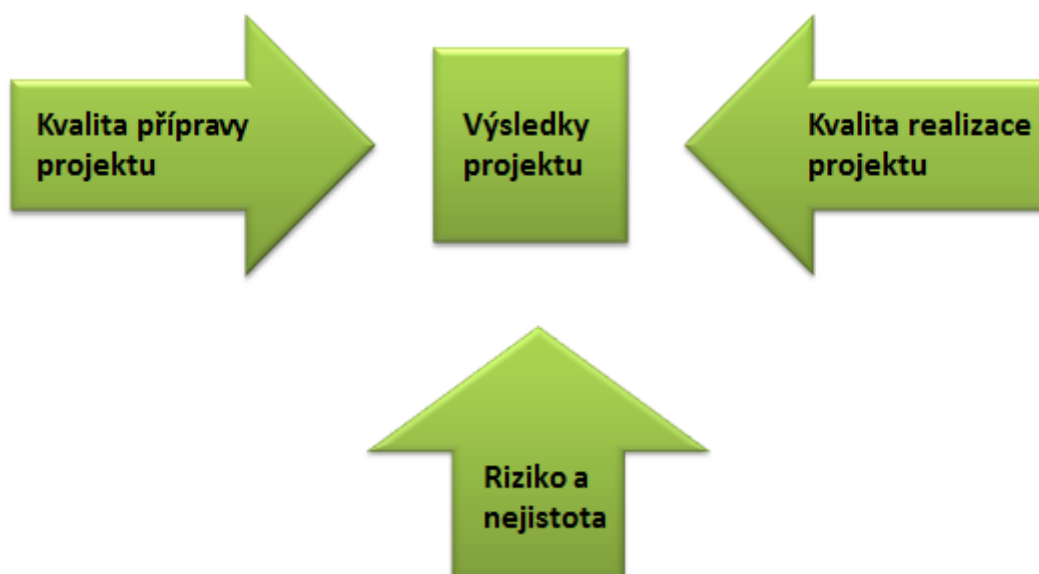
Dalším významným faktorem, který má velký vliv na výši čisté současné hodnoty projektu, je růst **spotřeby materiálu a energie**. Materiálem k výrobě nových produktů je rašelina, kterou z větší části společnost sama těží, nemusí ji tedy nakupovat od dodavatelů a představuje to pro ni konkurenční výhodu. Přesto se nelze v budoucnu vyhnout růstu nákladů energií ale ani materiálu.

Mezi méně citlivé faktory, které nemají velký potenciál působit na změnu NPV a ovlivnit tak výnosnost celého projektu, patří **náklady na služby a osobní náklady**.

7.2 Analýza rizik

Riziko a nejistota jsou významnými atributy podnikatelských aktivit. Budoucí výsledky jsou nejisté a mohou se odchylovat od plánovaných výsledků. Tyto výsledky závisí na tom, jak kvalitní byla příprava a realizace investičních projektů. Ani kvalitní příprava a důsledná realizace nezaručí dosažení očekávaných výsledků právě vzhledem k existenci rizika a nejistoty.

Obr. 9: Faktory ovlivňující výsledky projektu



Zdroj: [1]

Obr. 9 je grafickým znázorněním faktorů, které působí na celkový výsledek projektu.

Základním cílem řízení rizik projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu, které by mohlo ohrozit finanční stabilitu společnosti a vést až k jejímu případnému úpadku. [1]

Proces řízení rizika má 4 hlavní fáze:

- Identifikace faktorů rizika
- Stanovení významnosti faktorů rizika
- Stanovení a hodnocení strategických scénářů
- Tvorba opatření pro snížení rizika [1]

7.3 Identifikace rizikových faktorů

Cílem identifikace faktorů rizika spočívá ve stanovení souboru faktorů, které mohou mít negativní dopad na připravovaný investiční projekt.

Mezi nejvýznamnější rizikové faktory, které mohou ovlivnit plánovaný projekt podniku Rašelina a.s. patří:

- 1) změna výše počátečních investičních výdajů
- 2) změna výše tržeb v provozní fázi akce
- 3) změna přímých nákladů (jakožto nákladů s dominantním podílem na celkových nákladech) v provozní fázi akce
- 4) nedodržení dodavatelských termínů
- 5) nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce

7.4 Stanovení významnosti rizikových faktorů

V této části dochází k analýze již identifikovaných faktorů rizika. Jejich významnost je provedena pomocí expertního a kvantitativního ohodnocení.

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. Prvním je pravděpodobnost výskytu rizika, druhým je intenzita jeho dopadu. Určitý faktor rizika je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu na efekty projektu. [1]

Hodnocení probíhá podle předem stanovené stupnice:

- 1 – nepatrná pravděpodobnost výskytu a nepatrná intenzita dopadu
- 2 - malá pravděpodobnost výskytu a malá intenzita dopadu
- 3 - střední pravděpodobnost výskytu a střední intenzita dopadu
- 4 - značná pravděpodobnost výskytu a značná intenzita dopadu
- 5 - vysoká pravděpodobnost výskytu a vysoká intenzita dopadu

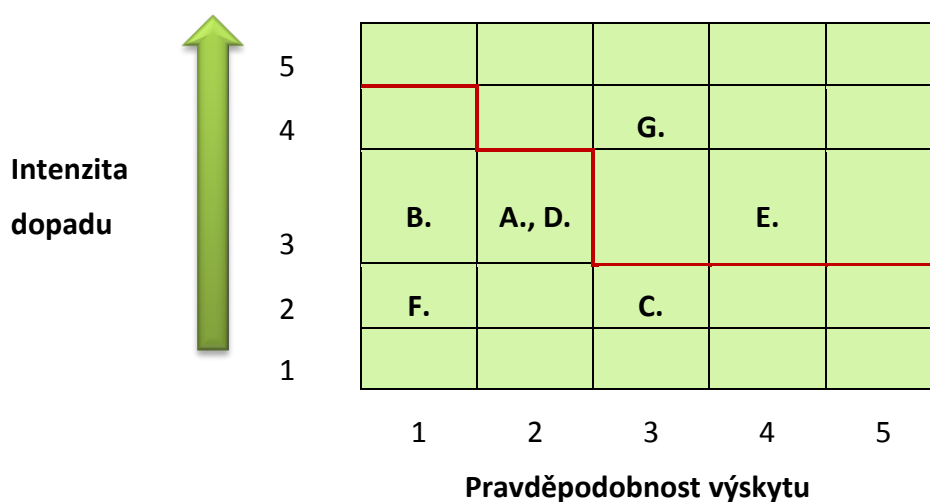
V Tab. 32 jsou ohodnoceny jednotlivé rizikové faktory, které můžou plánovaný projekt společnosti Rašelina a.s. ovlivnit.

Tab. 32: Expertní ohodnocení rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
A.	Změna výše počátečních investičních výdajů	2	3	6
B.	Neposkytnutí úvěru bankou	1	3	3
C.	Změna přímých nákladů v provozní fázi akce	3	2	6
D.	Technické problémy při provozu výrobního zařízení	2	3	6
E.	Změna výše tržeb v provozní fázi akce	4	3	12
F.	Nedodržení dodavatelských termínů	1	2	2
G.	Nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce	3	4	12

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obr. 10: Grafické zobrazení významnosti rizikových faktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na základě této matice (Obr. 10) můžeme identifikovat ty rizikové faktory, které jsou pro projekt nejvýznamnější:

- E. Změna výše tržeb v provozní fázi akce
- G. Nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce

7.5 Semikvantitativní hodnocení

Pro číselné hodnocení **pravděpodobnosti výskytu** rizik se často volí **lineární stupnice**, která přiřazuje jednotlivým stupňům ohodnocení 1,2,3,4,5. Pro ohodnocení **negativních dopadů** rizik je třeba zvolit nelineární stupnici, např. **mocninnou** 1,2,4,8,16. [1] Mocninné ohodnocení negativních dopadů výskytu rizika proto, že význam negativního dopadu je v rámci matice hodnocení rizik větší.

Při semikvantitativním ohodnocení rizika se postupuje následujícím způsobem:

1. Jednotlivým stupňům pravděpodobnostní stupnice i stupňům intenzity jejich negativního dopadu přísluší číselné vyjádření.
2. Ohodnocení významnosti každého rizika je součin výše uvedených hodnot.
3. Pravděpodobnost je hodnocena v lineární stupnici.
4. Intenzita dopadu je vyjádřena mocninnou stupnicí. [6]

Tab. 33: Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů

Stupeň	Ohodnocení	
	Pravděpodobnosti	Intenzita dopadů
Velice malý	1	1
Malý	2	2
Střední	3	4
Vysoký	4	8
Zvláště vysoký	5	16

Zdroj: [1]

Dle metody v Tab. 33 jsou ohodnoceny jednotlivé rizikové faktory a znázorněny v následující tabulce číslo 34.

Tab. 34: Semikvantitativní ohodnocení rizikových faktorů

	Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu	Celková hodnota
A.	Změna výše počátečních investičních výdajů	2	4	8
B.	Neposkytnutí úvěru bankou	1	4	4
C.	Změna přímých nákladů v provozní fázi akce	3	2	6
D.	Technické problémy při provozu výrobního zařízení	2	4	8
E.	Změna výše tržeb v provozní fázi akce	4	4	16
F.	Nedodržení dodavatelských termínů	1	2	2
G.	Nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce	3	8	24

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Druhým krokem je rozdělení rizik do skupin podle významnosti. Rozdělení je provedeno do tří skupin podle celkové hodnoty rizikového faktoru (viz Tab. 35).

Tab. 35: Matice hodnocení rizik – semikvantitativní hodnocení

Ohodnocení pravděpodobnosti	Ohodnocení intenzity negativních dopadů				
	1	2	4	8	16
5					
4				E.	
3		C.		G.	
2	F.		A., D.		
1			B.		

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Nejvýznamnější rizikové faktory (hodnota > 20):

- Nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce

Středně významné rizikové faktory (hodnota 10 - 20):

- Změna výše tržeb v provozní fázi akce

Nejméně významné rizikové faktory (hodnota 0 - 10):

- Změna výše počátečních investičních výdajů
- Technické problémy při provozu výrobního zařízení

- Změna přímých nákladů v provozní fázi akce
- Neposkytnutí úvěru bankou
- Nedodržení dodavatelských termínů

7.6 Hodnocení rizika a opatření pro snížení dopadu rizika

Projekt, či činnost společnosti je rizikem ovlivněn vždy. Existence rizika však nemusí nutně znamenat činnost podniku nerealizovat, existují cesty, jak riziko snížit. Obvykle bývají rozděleny do dvou skupin a to na **ofenzivní a defenzivní přístupy**. [1]

Ofenzivní přístupy jsou zaměřeny na **oslabení příčin vzniku rizika**. Cílem je ovlivnit zdroje rizika tak, aby v budoucnu nedocházelo k situacím, které mohou působit na úspěšnost projektu. Jedná se o určitou prevenci rizika.

Defenzivní přístupy slouží ke **snížení nepříznivých vlivů** výskytu rizikových situací. Nejedná se tedy o ovlivňování příčin vzniku rizika, ale hledání opatření, které by dopady tohoto rizika snížily na určitou ekonomicky přijatelnou míru.

V následující části práce budou hodnoceny výše zmíněné rizikové faktory, které mohou plánovaný projekt ovlivnit. I přesto, že byly v analýze rizik použity dva odlišné přístupy ohodnocení rizikových faktorů, kde expertní hodnotil pravděpodobnost výskytu a intenzitu dopadu stejným lineárním způsobem ohodnocení a semikvantitativní přístup kladl větší význam na intenzitu dopadu (mocninnou stupnicí), tak se dospělo ke stejnému závěru: **nejvýznamnější rizikové faktory** ovlivňující daný projekt jsou **změna výše tržeb v provozní fázi akce a nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce**. Přičemž ale oba přístupy nejsou zcela zbaveny subjektivity.

Níže jsou jednotlivé faktory seřazeny podle významnosti a zároveň jsou navržena možná korekční opatření vedoucí k oslabení příčin vzniku rizika nebo ke snížení nepříznivých vlivů rizikových situací.

G. Nedostatečné zajištění odbytu plánované produkce

Tento rizikový faktor je nejvýznamnějším v negativním gardu. Představuje tak největší potenciální riziko pro projekt.

Ofenzivní strategie

Pro zajištění dostatečného odbytu produkce se musí podnik zaměřit na **těsnost styku se zákazníky**. Společnost by měla udržovat dobré partnerské vztahy se svými odběrateli,

dbát na zvýšenou odpovědnost a váhu pracovníky, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Výhodou bude skutečnost, že některé odběratelé jsou již současnými zákazníky společnosti.

Defenzivní strategie

Další strategií pro zajištění dostatečného odbytu je možnost **geografické diverzifikace**. V projektu je plánováno s odbytem produktů v České republice (zde byl i prováděn průzkum mezi potenciálními odběrateli) popř. na Slovensku. Ve strategii společnosti na následujících 5 let je zvýšení plánu výroby současných produktů s cílem navýšení podílu na trzích v Rakousku a Německu. Tyto trhy tedy představují možnost expanze i pro nové produkty, jejichž výroba je v projektu plánována.

E. Změna výše tržeb v provozní fázi akce

Dalším významným rizikovým faktorem mající vliv na projekt je změna výše tržeb.

Ofenzivní strategie

Výroba nových peloidních produktů, které budou použitelné pro široký okruh zákazníků, vychází z předběžného průzkumu mezi potenciálními zákazníky. Reaguje tak na velký zájem a poptávku po těchto produktech. Společnost i nadále musí prosazovat **strategii zvyšování kvality informací o zákaznících** poznáním jejich potřeb, využíváním jejich námětů na případné zlepšení nebo přípravu dalších inovativních produktů.

Defenzivní strategie

Za účelem udržení či posílení plánovaných tržeb v projektu se společnost může zaměřit na **diverzifikaci odbytových cest**. Nové a inovované produkty budou nejdříve prodávány v podnikových prodejnách společnosti Rašelina a.s. (včetně zahradnictví v Plzni a v Přešticích, které společnost vlastní). Dále budou napřímo prodávány zákazníkům v lázeňství, kosmetickém průmyslu a do maloobchodních prodejen, kde budou k dispozici i široké veřejnosti. Další diverzifikaci mohou představovat obchodní zástupci, kteří by pro společnost výrobky nabízeli.

D. Technické problémy při provozu výrobního zařízení

Základem projektu, který se zabývá výrobou produktů, je mimo jiné jeho hmotný majetek, hlavně potom výrobní zařízení. Funkčnost výrobních linek a strojů je nezbytný pro chod firmy.

Ofenzivní strategie

Možností jak předcházet poruchám či problémům při provozu výrobního zařízení je zajištění **dodavatele kvalitních výrobních strojů**. Znamená to především zajistit kvalitní výběrové řízení, mezi jehož kritéria bude patřit i kvalita dodávaných výrobních strojů (nejen cena a termín plnění).

A. Změna výše počátečních investičních výdajů

Změna resp. zvýšení počátečních investičních výdajů by představovalo navýšení celkových nákladů projektu. Pokud bude změna investičních výdajů spojena s technickými problémy např. při instalaci zařízení, došlo by tak i k časovému posunu a nedodržení termínu v rámci projektu.

Ofenzivní strategie

Riziku lze předcházet kvalitními výběrovými řízeními, která zajistí pečlivý výběr spolehlivých dodavatelů tak, aby byly v co největší možné míře omezeny vícenáklady spojené se zajištěním rekonstrukce výrobních prostor a dodáním výrobního zařízení. Dále se musí dbát na dodržování harmonogramu realizace akce a na důslednou kontrolou prováděných prací (ideálně zajistit stavební či investorský dozor).

Transfer

Riziko lze ve významné míře přenést na zhotovitele stavby vymezením přesných podmínek vzniku vícenákladů ve smlouvě o dílo uzavřené mezi investorem a zhotovitelem díla.

C. Změna přímých nákladů v provozní fázi akce

Zvýšení přímých nákladů by mělo přímý dopad na snížení ziskovosti podniku a převážně přímý dopad na cash flow projektu.

Ofenzivní strategie

Vývoj přímých nákladů bude pečlivě sledován a kontrolován zejména u položek, které mají v rámci celkových nákladů největší význam. Vývoj přímých nákladů bude možno ovlivnit dlouhodobými smlouvami s dodavateli, využíváním rabatů a slev při platbě před lhůtou splatnosti.

B. Neposkytnutí úvěru bankou

Společnost bude plánovaný projekt financovat i za pomoci bankovního úvěru. Případné neposkytnutí úvěru by znamenalo komplikace v celém financování projektu.

Ofenzivní strategie

Ještě před zahájením realizace projektu by si měl podnik vyjednat s bankou možnosti, podmínky (výše úroku, doba splatnosti, výše splátek apod.) a výši požadovaného úvěru. Rašelina a.s. je v holdingu společnosti CiMS a.s. a dlouhodobě spolupracuje v oblasti financování svých obchodních a investičních záměrů s jednou konkrétní bankovní institucí. Vzhledem ke dlouhodobě dobrým a stabilním finančním výsledkům společnosti i holdingu by poskytnutí úvěru nemělo představovat problém. V případě schválení dotace na investiční záměr společnosti by bylo i jednodušší získat úvěr případně u jiné bankovní instituce.

F. Nedodržení dodavatelských termínů

V případě prodloužení termínů ze strany dodavatelů na dodání objednaných služeb, prací, materiálu apod. by docházelo k nedodržení harmonogramu projektu a tím i k navyšování celkových nákladů projektu.

Defenzivní strategie

Eliminaci tohoto rizika bude společnost zajišťovat **kvalitním smluvním zajištěním dodavatelů**. Ve smlouvách s dodavateli budou jasně v specifikované časové závazky dodavatelů, náklady, požadovaná kvalita dodávky a sankce v případě nedodržení těchto závazků (cca. 8 – 10%).

8 Možnosti dalších dotačních příležitostí pro společnost

V následující kapitole bude krátce pojednáno o dotačním managementu, jeho podstatě a důležitosti při přípravě a realizaci projektů a budou také uvedeny nejčastější chyby v přípravné a realizační fázi projektů. Dále budou stručně popsány aktuální výzvy vypsané poskytovateli dotací, kterých by společnost Rašelina a.s. mohla využít k získání dalších dodatečných finančních prostředků na své zamýšlené podnikatelské aktivity a záměry.

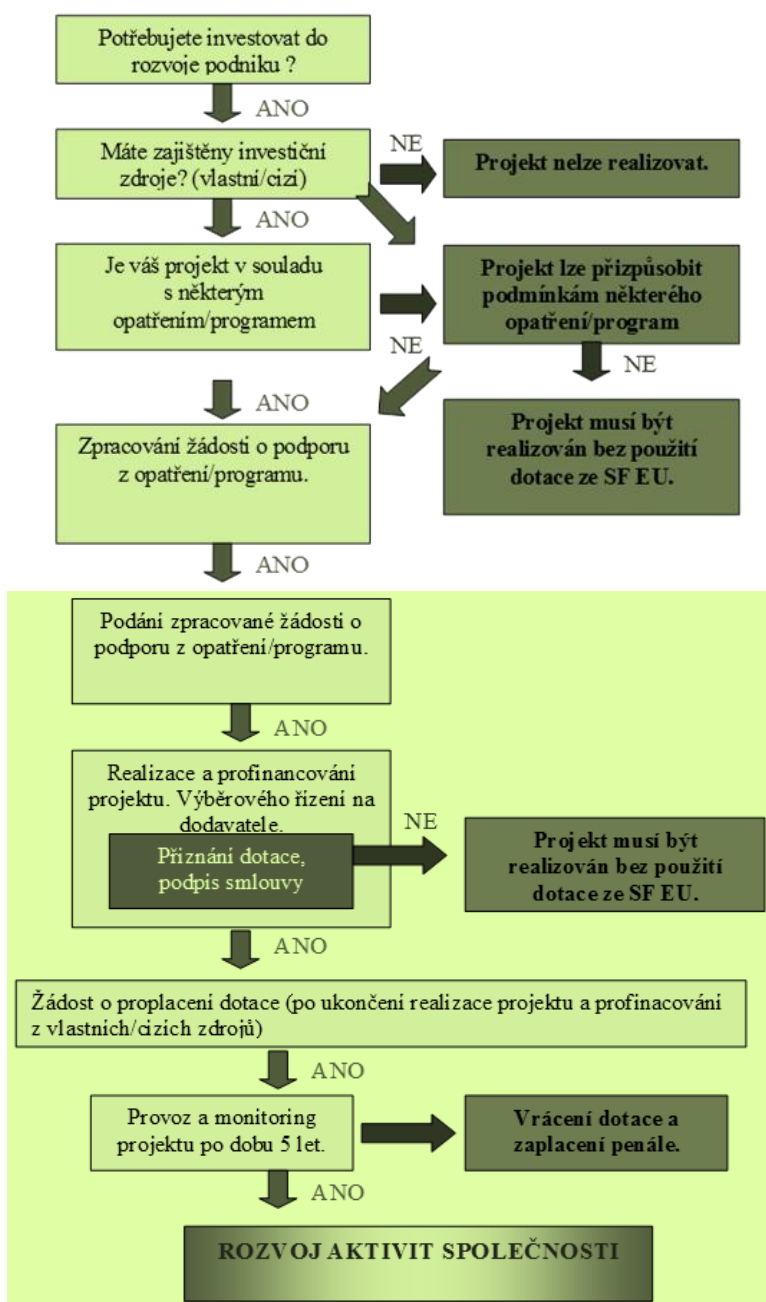
8.1 Dotační management

Během realizace projektu musí docházet k plnění podmínek dotace, kvalitní komunikaci s administrátorem daného projektu a organizacemi zainteresovanými na projektu, plnění monitorovacích indikátorů, psaní monitorovacích zpráv atd. Důsledným dodržováním těchto aspektů lze předejít krácení nebo dokonce odebrání dotace. S těmito činnostmi je však spojená velká administrativní zátěž a časová náročnost. Proto se nabízí možnost **využití dotačního managementu** jako nástroje na efektivní zajištění dotace a správného nakládání a čerpání dotace i v průběhu realizace projektu. Firmě to ušetří čas i interní náklady.

Dotační management tak představuje ucelený systém kontroly plnění podmínek důležitých pro monitoring získané dotace a pomoc s administrativními úkony a kroky, za účelem snížení možných rizik spojených s krácením či odebráním již schválené dotace nebo její části. [3]

Obr. 11 znázorňuje základní kroky při přípravě a realizaci projektu, které musí být naplněny, aby byla subjektu přiznána dotace a nedošlo k jejímu odebrání v průběhu realizace projektu.

Obr. 11: Příprava a realizace projektu



Zdroj: [3]

Mezi nejčastější chyby v přípravné a realizační fázi patří:

Nejčastější chyby – přípravná fáze

- Špatná volba programu/opatření na počátku – vhodná konzultace s vyhlášovatelem či specializovanou agenturou,
- Nedodání veškerých požadovaných příloh k žádosti,
- Chyby v rozpočtu, částkách – nesoulad studie proveditelnosti a žádosti,

- Podcenění časové náročnosti projektu – projekty se tak prodlužují,
- Podcenění nákladů projektu – potřeba počítat s menší rezervou či vycházet z konkrétních nabídek dodavatelů,
- Nerespektování výběrových kritérií programu/opatření – získání malého počtu bodů v rámci hodnocení,
- Nedodržení min. či max. částky podpory,
- Nerespektování uznatelných nákladů v rámci programu/opatření,
- Podcenění znalosti a dodržování detailních „pokynů pro žadatele“.

Nejčastější chyby – realizační fáze

- **Špatná realizace výběrových řízení na dodavatele,**
- Nedostatečné finanční zajištění projektu – nutno počítat s rezervou a financováním uznatelných i neuznatelných nákladů,
- Nedodržení harmonogramu či obsahu projektu,
- Nenaplnění závazných monitorovacích ukazatelů (výběrových kritérií),
- Nedostatečná administrativní evidence projektu,
- Nedostatečná průběžná kontrola projektu,
- Nerespektování celkových zásad programu/opatření.

Je důležité nepodcenit implementaci a důslednost realizace projektu, jelikož chyby v realizační fázi vedou k vážným problémům či dokonce ke snížení či nevyplacení podpory.

8.2 Dotační příležitosti

V této podkapitole budou uvedeny další možnosti aktuálních dotačních příležitostí, které může Rašelina a.s. v blízké budoucnosti využít. Informace byly částečně čerpány ze semináře „Efektivní využití dotačních příležitostí pro rozvoj podnikání“, kterého se autorka zúčastnila dne 20. 3. 2012 na Regionální hospodářské komoře Plzeňského kraje.

Program nemovitosti

Zaměření programu:

Rekonstrukce objektu – přeměna objektu, tzv. brownfieldu, na podnikatelský areál, rekonstrukce a rozšíření stávajících starších výrobních areálů, příprava podnikatelských ploch – zóny.

Uznatelné náklady:

- projektová příprava a dokumentace (může tvořit samostatný projekt)
- příprava území (hrubé terénní úpravy, přeložky, demolice atd.)
- výstavba a rekonstrukce podnikatelských nemovitostí
- odstranění nevyužitých staveb
- inženýrské sítě a účelové komunikace

Forma a výše podpory:

- 40 - 60% dotace dle velikosti žadatele
- Min. výše dotace 1 mil Kč, max. výše dotace 20 mil Kč na 1 projekt

Podmínky programu:

- podporovány jsou projekty, jejichž výstupy se projeví v odvětvích zpracovatelského průmyslu, Centra strategických služeb, Technologická centra a Výzkum a vývoj
- nemovitost, která je předmětem projektu, musí být ve vlastnictví příjemce dotace
- velikost území min. 500 m² podlahové plochy objektu (po realizaci projektu)
- způsobilé výdaje vynaložené na rekonstrukci staveb musí být vyšší než cena obvyklá staveb před rekonstrukcí stanovená ve znaleckém posudku

Společnost Rašelina a.s. má ve vlastnictví několik výrobních a zpracovatelských areálů a dalších nemovitostí po celé České republice. Některé z nemovitostí chátrají a jsou zcela nevyužity. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik splňuje základní podmínky poskytnutí podpory, tak by tento dotační program mohl být finančně nápomocen v případě rozšiřování výroby a rekonstrukci dané nemovitosti na případný podnikatelský areál.

Pravděpodobný příjem žádostí do tohoto programu bude od května 2012.

Program potenciál

Cíl programu:

Vznik nebo rozšíření vývojového centra (oddělení) zaměřeného na výzkum, vývoj a inovaci výrobků nebo technologií, pokud existuje předpoklad jejich využití ve výrobě.

Uznatelné náklady:

Dlouhodobý hmotný majetek:

- pořízení strojů a jiného zařízení musí představovat spolu s dlouhodobým nehmotným majetkem min. 50 % způsobilých investičních výdajů

Dlouhodobý nehmotný majetek:

- pořízení práv duševního vlastnictví a SW (u velkých podniků do výše 50 %)

Provozní náklady:

- služby poradců, expertů, studie
- cestovné, mzdy, pojistné po dobu realizace projektu
- materiál na sestavení prototypu

Náklady na publicitu spojenou s projektem

Forma a výše podpory:

- 40 - 60% dotace dle velikosti žadatele, max. dotace zatím není známa

Vzhledem k připravovanému projektu inovace peloidních produktů, kde bude Rašelina a.s. spolupracovat s externími spolupracovníky z oblasti V&V, lze uvažovat o vzniku vlastního vývojového centra, které by se v budoucnu podílelo na inovaci produktů společnosti Rašelina a.s.

Pravděpodobný příjem žádostí bude od června 2012.

Zkvalitnění nakládání s odpady

Podporované projekty:

- zařízení na úpravu nebo využívání odpadů, zejména na třídění, úpravu a recyklaci odpadů, zařízení na úpravu elektroodpadů, zařízení na úpravu stavebních odpadů, kompostárny, bioplynové a biofermentační stanice pro zpracování bioodpadů, zařízení pro nakládání s nebezpečnými odpady

- rekultivace starých skládek a odstranění nepovolených skládek a odstranění nepovolených skládek ve zvláště chráněných územích

Forma podpory:

- Min. způsobilé výdaje na projekt 0,5 mil. Kč.
- Dotace 30 – 60 % dle typu žadatele, typu projektu a místa realizace

V programu zkvalitnění nákladů s odpady by společnost Rašelina a.s. mohla zažádat o dotaci na **výstavbu bioplynové stanice**. Vzhledem k výši investice do bioplynové stanice bych doporučila Rašelině tento investiční záměr řešit s nějakým partnerem např. s městem Soběslav, kde má Rašelina a.s. své sídlo. Druhou možností je rozšíření, resp. založení větší kompostárny (v současné době menší komposty již ve společnosti existují).

Příjem žádostí a bližší informace k podmínkám poskytnutí dotace budou od června 2012.

Marketing

Cíl programu:

Posílení mezinárodní konkurenceschopnosti malých a středních podniků (MSP) se sídlem v ČR působící v oblasti zpracovatelského průmyslu prostřednictvím individuálních účastí na veletrzích a výstavách v zahraničí.

Forma a výše podpory:

- minimální výše podpory na realizaci individuálního projektu MSP je 0,3 mil. Kč
- 50 % způsobilých výdajů projektu

Společnost Rašelina má jako jeden ze svých strategických cílů expanzi na rakouský a německý trh. V budoucnu by tak podnik mohl využít podpory programu Marketing na prezentace produktů firmy na zahraničních veletrzích s cílem dostat tyto produkty do podvědomí zahraniční veřejnosti.

Příjem žádostí bude od 2. května 2012.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo **formulovat projekt, který inovuje peloidní produkty společnosti Rašelina a.s. v rámci programu OPPI** a splňuje náležitosti projektu žádajícího o podporu z fondů EU. Aby byl projekt konkurenceschopný a měl šanci získat finanční podporu, bylo nutné vypracovat podklady a splnit požadavky, které jsou na projekt podle metodiky OPPI kladeny. Jelikož v současné době není vypsána výzva k předkládání projektů v rámci programu podpory INOVACE — Inovační projekt, tak bylo postupováno podle metodiky IV. prodloužené výzvy programu, která byla vyhlášena 15. září 2011 a příjem plných žádostí byl ukončen 29. února 2012.

V první části práce byl charakterizován subjekt (Rašelina a.s.) ucházející se o podporu z fondů EU a provedena interní analýza podniku, z níž vzešla potřeba inovace produktů společnosti. Díky možnosti čerpání prostředků z fondů EU v programovém období 2007 – 2013 byl formulován projekt, který má potenciál ucházet se o získání dotace z EU. Bylo popsáno jeho investiční a neinvestiční řešení a sestaveno organizační a časové zajištění projektu.

Projekt je zaměřen na pořízení nezbytné strojní technologie a následné zahájení sériové výroby zcela nových produktů z rašeliny prostřednictvím nového výrobního procesu pro využití při léčebných procedurách (fyzioterapie), v lázeňství, pro kosmetické účely, na jednorázové rašelinové zábaly, jako rašelinové extrakty a především produkty aplikovatelné v domácnosti bez nutnosti jejich následného složitého odstraňování a bez nepříznivých dopadů na běžné vybavení bytových koupelen.

Díky pořízení uvedených strojů a zařízení se společnost Rašelina a.s. stane **první společností v České republice, která bude produkovat balneo výrobky vyráběné z rašelinné hmoty získávané metodou těžby bagrem přímo z vody**. Výrobky tak budou bohaté na huminové kyseliny a původní nativní vodu a disponovat tak významnými léčebnými vlastnostmi, kterých výrobky konkurenčních firem, vyráběné z rašeliny frézované, nemohou nikdy dosáhnout. Společnost doposud tento typ produktů nevyrobila a bude se tedy jednat o zcela nový produkt nabízený společností Rašelina a.s.

V další části diplomové práce byla provedena finanční analýza projektu, ve které byl sestaven plánovaný výkaz zisku a ztráty a cash flow. Na základě podkladů z finančních výkazů byly vypočteny ukazatele NPV, IRR a DN podle nichž bylo doporučeno projekt realizovat. V rámci analýzy rizik byly identifikovány potenciální rizikové faktory, které mohou ovlivnit chod a plánovanou realizaci projektu. Pomocí metody expertního a semikvantitativního ohodnocení rizikových faktorů byly určeny 2 možné rizikové faktory, které by mohly mít největší vliv na průběh projektu. Následně byly všechny identifikované rizikové faktory zhodnoceny a navržena možná korekční opatření vedoucí k oslabení příčin vzniku rizika nebo ke snížení nepříznivých vlivů rizikových situací.

Hlavní cíl této diplomové práce - **formulace projektu** pro společnost Rašelina a.s., **kteřý se bude ucházet o získání dotace z fondů EU** a zároveň bude kvalitní a realizovatelný, aby měl šanci uspět při získávání finanční podpory - byl díky realizaci dílčích cílů naplněn.

Na základě všech analyzovaných podkladů a posuzovaných skutečností je možné konstatovat, že předkládaný inovační projekt je po technické, ekonomické, finanční, environmentální a organizační stránce **proveditelný** a **přijatelný** a představuje významnou dlouhodobou investici do nejmodernějších technologií s vysokým předpokladem návratnosti vložených prostředků, dalšího rozvoje podnikatelských aktivit společnosti a růstu konkurenceschopnosti Rašelina a.s. v globálním měřítku.

V samotném závěru práce byly představeny **možnosti dalších dotačních příležitostí**, které může společnost Rašelina a.s. v blízké budoucnosti využít. Jedná se o výzvy, jejichž příjem žádostí bude spuštěn v měsících květen – červen 2012. Vzhledem ke skutečnosti, že zatím není zcela jasný charakter, struktura a výše dotací, které bude EU rozdělovat v následujícím programovém období, je **doporučeno, aby společnost využila i dalších možností čerpání finančních prostředků z dotací, které byly České republice v rámci programového období 2007 – 2013 přiděleny.**

Seznam tabulek

Tab. 1: Identifikační údaje	9
Tab. 2: Ukazatele likvidity	16
Tab. 3: Ukazatele rentability	17
Tab. 4: Ukazatele zadluženosti	17
Tab. 5: Silné a slabé stránky společnosti Rašelina a.s.	17
Tab. 6: Rozdělení fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007—2013	20
Tab. 7: Maximální výše dotace poskytované v režimu Nařízení Komise (ES)	25
Tab. 8: Lokalizace projektu, administrativní členění a statistické údaje o obci Hrady	26
Tab. 9: Potenciální konkurenti	35
Tab. 10: Potenciální odběratelé.....	38
Tab. 11: Realizační tým projektu	40
Tab. 12: Mzdové náklady na zaměstnance zajišťující realizaci projektu vč. povinných odvodů zaměstnavatele	49
Tab. 13: Zdroje financování projektu.....	51
Tab. 14: Struktura cizích a vlastních zdrojů financování investice (bez DPH)	52
Tab. 15: Náklady projektu, výše dotace (v tis. Kč).....	52
Tab. 16: Způsobitelné a nezpůsobitelné výdaje projektu.....	53
Tab. 17: Plánované tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč).....	54
Tab. 18: Plán výkonové spotřeby (v tis. Kč).....	55
Tab. 19: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)	55
Tab. 20: Plán ostatních provozních nákladů (v tis. Kč)	55
Tab. 21: Plán odpisů (v tis. Kč).....	56
Tab. 22: Nákladové úroky (v tis. Kč).....	56
Tab. 23: Plán typu VZZ pro roky 2012 – 2019 (v tis. Kč).....	57
Tab. 24: Oběžný kapitál potřebný k provozování projektu (v tis. Kč).....	57
Tab. 25: Plánované Cash Flow v letech 2012 – 2019 (v tis. Kč)	58
Tab. 26: Cash – flow diskontované v letech 2012 - 2019	59
Tab. 27: Diskontované cash flow – po snížení tržeb o 10%	63
Tab. 28: Diskontované cash flow – po zvýšení spotřeby materiálu a energie o 10%	64
Tab. 29: Diskontované cash flow – po zvýšení služeb o 10%	65
Tab. 30: Diskontované cash flow – po zvýšení osobních nákladů o 10%	66
Tab. 31: Výsledky citlivostní analýzy.....	66
Tab. 32: Expertní ohodnocení rizikových faktorů	69
Tab. 33: Stupnice pro ohodnocení významnosti faktorů.....	70
Tab. 34: Semikvantitativní ohodnocení rizikových faktorů.....	71
Tab. 35: Matice hodnocení rizik – semikvantitativní hodnocení	71

Seznam obrázků

Obr. 1: Certifikát ISO 9001:2009.....	10
Obr. 2: Organizační struktura společnosti Rašelina a.s.....	12
Obr. 3: Rozčlenění Programu Inovace na 2 typy projektů.....	23
Obr. 4: Lokalizace projektu.....	27
Obr. 5: Plánovaná podoba balneo produktů.....	31
Obr. 6: Zkušební vzorek (prototyp) produktu „Rašelinová náplň a „Rašelinový zábal“.....	32
Obr. 7: Zkušební vzorek (prototyp) produktu „Rašelinové extrakty“.....	32
Obr. 8: Plánovaná grafika balneo výrobků.....	46
Obr. 9: Faktory ovlivňující výsledky projektu.....	67
Obr. 10: Grafické zobrazení významnosti rizikových faktorů.....	69
Obr. 11: Příprava a realizace projektu.....	77

Seznam použitých zkratk

CF	Cash flow
ČOV	Čistička odpadních vod
ČR	Česká republika
DN	Doba návratnosti
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
FS	Fond soudržnosti
HV	Hospodářský výsledek
IRR	Vnitřní výnosové procento
LAU	Místní samosprávná jednotka
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
NPV	Čistá současná hodnota
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
PP	Doba návratnosti
ROP	Regionální operační program
SK	Slovensko
ÚŘJT	Útvar řízení jakosti a technologie
VaV	Výzkum a vývoj
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZUJ	Základní územní jednotka
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Seznam použité literatury

- [1] FOTR, Jiří., SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-247-0939-2
- [2] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-194-9
- [3] SMETÁNKA, Jiří. Dotační příležitosti. (přednáška) Plzeň: Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje, 20. 3. 2012
- [4] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4
- [5] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Express, 2005, ISBN 80-86754-35-9
- [6] VACÍK, Emil. *Risk management*. (přednáška) Plzeň: ZČU, fakulta ekonomická, 11. 10. 2011

Ostatní zdroje

- [7] *Podmínky programu Inovace* [online], [cit. 2012-03-12]. Dostupné na [www: http://www.czechinvest.org/data/files/1010inovace-3-specificicka-cast-1451-cz.pdf](http://www.czechinvest.org/data/files/1010inovace-3-specificicka-cast-1451-cz.pdf)
- [8] *Informace o fondech z EU* [online], [cit. 2012-03-12]. Dostupné na [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU](http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU)
- [9] *Postup pro investiční projekty* [online], [cit. 2012-03-12]. Dostupné na [www: http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-inovace-1929-cz-2761-cz.pdf](http://www.czechinvest.org/data/files/text-programu-inovace-1929-cz-2761-cz.pdf)
- [10] *Strukturální fondy EU - Minulé období 2004-2006*. [online], [cit. 2012-03-10]. Dostupné na [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/Upload/Programy-2004-2006/priloha-C](http://www.strukturalni-fondy.cz/Upload/Programy-2004-2006/priloha-C)
- [11] *Tematické operační Programy 2007 – 2013* [online], [cit. 2012-03-10]. Dostupné na [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy)
- [12] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje – Řídící orgán OPPI. *Program podpory Inovace - Inovační projekt*. Praha, říjen 2010 [online], [cit. 2012-04-11]. Dostupné na [www: http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=561](http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=561)
- [13] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Programy podpory 2007 – 2013*. [online], [cit. 2012-04-11]. Dostupné na [www: http://www.mpo-oppi.cz/](http://www.mpo-oppi.cz/)
- [14] CzechInvest. *Veřejná podpora a de minimis*. [online], [cit. 2012-04-12]. Dostupné na [www: http://www.czechinvest.org/verejna-podpora](http://www.czechinvest.org/verejna-podpora)
- [15] *Regionální operační programy* [online], [cit. 2012-03-15]. Dostupné na [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy)

- [16] *Evropská územní spolupráce* [online], [cit. 2012-03-15]. Dostupné na [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Evropska-uzemni-spoluprace](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Evropska-uzemni-spoluprace)
- [17] *Operační programy Praha* [online], [cit. 2012-03-15]. Dostupné na [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha](http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha)
- [18] *Operační program Podnikání a inovace* [online], [cit. 2012-03-15]. Dostupné na [www: http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace](http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/665a13aa-e1ff-484d-ab28-84e90b454c89/OP-Podnikani-a-inovace)

Seznam příloh

Příloha A: Vymezení způsobilých výdajů v rámci programu Inovace – Inovační projekt

Příloha B: Vzorce finančních ukazatelů

Příloha C: Mezipodnikové srovnání ukazatelů rentability

Příloha D: Přehled splátkového kalendáře vč. úroků

Příloha E: Plán výnosů a nákladů a cash flow v tis. Kč – snížení tržeb o 10%

Příloha F: Plán výnosů a nákladů a cash flow v tis. Kč – zvýšení spotřeby materiálu a energie o 10%

Příloha G: Plán výnosů a nákladů a cash flow v tis. Kč – zvýšení položky služby o 10%

Příloha G: Plán výnosů a nákladů a cash flow v tis. Kč – zvýšení osobních nákladů o 10%

Příloha A: Vymezení způsobilých výdajů v rámci programu Inovace - Inovační projekt

		Kategorie způsobilého výdaje dle metodiky způsobilých výdajů	Specifikace způsobilého výdaje	Způsobilost pro aktivity (dle bodu 1.1. Výzvy)
INVESTIČNÍ	HMOTNÝ MAJETEK	1. Projektová dokumentace	Externě nakupované služby projektantů při tvorbě dokumentace pro územní a stavební řízení, pro zavedení technologie do výroby, pro technické zhodnocení budov, staveb, strojů a zařízení Výdaje na projektovou dokumentaci k novostavbě jsou způsobilé jen pro MSP .	a), b)
		2. Inženýrská činnost ve výstavbě	Externě nakupované služby autorizovaných fyzických osob dle zákona č. 360/1992 Sb. Výdaje na inženýrskou činnost k novostavbě jsou způsobilé jen pro MSP .	a), b)
		3. Novostavby*	Výdaje na stavební práce a dodávky pro novostavby. - jen pro MSP	a), b)
		4. Technické zhodnocení staveb*	Výdaje na stavební práce a dodávky pro technické zhodnocení staveb. Za technické zhodnocení staveb se v souladu se zákonem č.586/1992 Sb. v platném znění považují nástavby, přístavby, stavební úpravy a rekonstrukce a modernizace.	a), b)
		5. Hardware a sítě	Výdaje na pořízení serverů, osobních počítačů, tiskáren, komunikačních a síťových zařízení a lokálních sítí.	a), b), c), d)
		6. Stroje a zařízení (včetně souborů)	Výdaje na pořízení a technické zhodnocení strojů a zařízení a provozních souborů zahrnovaných i nezahrnovaných do rozpočtů novostaveb, technického zhodnocení staveb. Technické zhodnocení je definováno zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v platném znění.	a), b)
	NEHMOTNÝ MAJETEK	7. Nákup práv k užívání duševního vlastnictví	Pořízení znalostí, postupů, oprávnění k podnikatelské činnosti (know how, licence, patenty, certifikace firmy apod.). Způsobilým výdajem není nákup práv od mateřské/dceřiné společnosti.	a), b), c), d)
		8. Software a data	Výdaje na pořízení softwaru, programů a licencí nezbytných pro využití hardware, nákup dat, databází a jejich aktualizací.	a), b), c), d)
PROVOZNÍ	SLUŽBY	9. Služby poradců, expertů, studie	Externě nakupované služby poradců, expertů, znalců a jimi zpracovávané studie, analýzy, certifikace, homologace, apod. - jen pro MSP	a), b), c), d)
		10. Zvláštní školení	Výdaje spojené se zaškolením zaměstnanců v souvislosti s provozním využíváním pořízené technologie nebo se zaváděním organizační či marketingové inovace. - jen pro MSP	a), b), c), d)
		11. Tvorba webových stránek (de minimis)	Externě nakupované služby při tvorbě webových stránek souvisejících se zaváděním organizační nebo marketingové inovace. - jen pro MSP	c), d)
		12. Povinná publicita	Výdaje přímo vyplývající z povinností stanovených poskytovatelem podpory na publicitu projektu.	a), b), c), d)
	OSOBNÍ	13. Mzdy a pojistné (de minimis)	Platby klíčovým pracovníkům podílejícím se na realizaci projektu (pouze osoby v pracovněprávním poměru k žadateli). Platby sociálního a zdravotního pojištění (vázáno na výši mezd). - jen pro MSP	a), b), c), d)

*Výdaje na stavební práce a dodávky (položky č.3 a 4) jsou v souhrnu způsobilé maximálně do výše 20% z celkových způsobilých výdajů na ostatní stroje a zařízení a hardware a sítě (vztahuje se k podporovaným aktivitám a a b)).

Zdroj: [12]

Příloha B: Vzorce finančních ukazatelů

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

peněžní- okamžitá likvidita = platební prostředky / krátkodobé závazky

rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk (EAT) / vlastní kapitál

rentabilita aktiv (ROA) = čistý zisk + úroky po zdanění (EBIT) / celková aktiva

rentabilita tržeb (ROS) = čistý zisk / tržby

celková zadluženost = celkový cizí kapitál / celková pasiva

míra zadluženosti vlastního kapitálu = cizí zdroje / vlastní kapitál

úrokové krytí = (EBIT/úrokové náklady)

Příloha C: Mezipodnikové srovnání ukazatelů rentability

Rašelina a.s.	2008	2009	2010	2011
ROA	2%	2%	6%	3%
ROE	3%	3%	9%	5%
AGRO CS, a.s.	2008	2009	2010	2011
ROA	9%	8%	8%	7%
ROE	16%	17%	12%	9%

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha D: Přehled splátkového kalendáře vč. úroků

Splátkový kalendář (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Úvěr na počátku roku	0	4 700	18 958	7 960	5 920	3 880	1 840
Úmor	0	2 310	10 998	2 040	2 040	2 040	1 840
Úrok	160	968	566	351	250	147	46
Úvěr na konci roku	4 700	18 958	7 960	5 920	3 880	1 840	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha E: Plán výnosů a nákladů a cash flow v tis. Kč – snížení tržeb o 10%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby provozní (cena služby)	0	0	0	30 844	61 688	64 772	68 010	71 411
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM	0	0	0	30 844	61 688	64 772	68 010	71 411
Výkonová spotřeba	250	345	265	27 588	55 177	58 655	61 738	64 824
Spotřeba materiálu a energie	0	0	0	26 217	52 435	55 776	58 564	61 492
Služby	250	345	265	1 371	2 742	2 879	3 174	3 332
PŘIDANÁ HODNOTA	-250	-345	-265	3 256	6 511	6 117	6 272	6 587
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	107	816	943	1 003	2 005	2 005	2 005	2 005
Odpisy investice	0	143	3 788	3 788	3 788	3 788	3 788	143
Ostatní náklady	0	0	0	55	110	110	110	110
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	357	1 304	4 996	32 434	61 080	64 558	67 641	67 082
HV provozní	-357	-1 304	-4 996	-1 590	608	214	369	4 329
Úroky přijaté	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	160	968	566	351	250	147	46
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	0	160	968	566	351	250	147	46
HV finanční	0	-160	-968	-566	-351	-250	-147	-46
Daňová sazba	19	19	19	19	19	19	19	19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	0	0	-410	49	-7	42	814
HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)	-357	-1 464	-5 964	-1 746	208	-29	180	3 469

CASH FLOW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-357	-1 321	-2 176	2 042	3 996	3 759	3 968	3 612
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0	-2 280	-2 280	-228	-239	-251
PROVOZNÍ CF 1. = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-357	-1 321	-2 176	-238	1 716	3 531	3 728	3 361
Dotace	0	0	2 009	7 792	0	0	0	0
PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-357	-1 321	-167	7 554	1 716	3 531	3 728	3 361
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	0	4 700	16 568	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	0	0	2 009	10 142	2 350	2 350	2 350	2 067
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	107	1 011	2 863	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI	107	5 711	17 422	-10 142	-2 350	-2 350	-2 350	-2 067
Nákup investic	0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	-4 300	-18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	-250	90	-968	-2 588	-634	1 181	1 378	1 294
Kumulované CF projektu	-250	-160	-1 128	-3 716	-4 350	-3 169	-1 791	-497

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha F: Plán výnosů a nákladů a cash flow– zvýšení spotřeby materiálu a energie o 10%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby provozní (cena služby)	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
Výkonová spotřeba	250	345	265	30 210	60 421	64 233	67 594	70 973
Spotřeba materiálu a energie	0	0	0	28 839	57 679	61 354	64 420	67 641
Služby	250	345	265	1 371	2 742	2 879	3 174	3 332
PŘIDANÁ HODNOTA	-250	-345	-265	4 061	8 121	7 736	7 973	8 372
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	107	816	943	1 003	2 005	2 005	2 005	2 005
Odpisy investice	0	143	3 788	3 788	3 788	3 788	3 788	143
Ostatní náklady	0	0	0	55	110	110	110	110
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	357	1 304	4 996	35 056	66 324	70 136	73 497	73 231
HV provozní	-357	-1 304	-4 996	-785	2 219	1 833	2 070	6 114
Úroky přijaté	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	160	968	566	351	250	147	46
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	0	160	968	566	351	250	147	46
HV finanční	0	-160	-968	-566	-351	-250	-147	-46
Daňová sazba	19	19	19	19	19	19	19	19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	0	0	-257	355	301	365	1 153
HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)	-357	-1 464	-5 964	-1 094	1 513	1 283	1 557	4 915

CASH FLOW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-357	-1 321	-2 176	2 694	5 300	5 070	5 346	5 058
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0	-2 280	-2 280	-228	-239	-251
PROVOZNÍ CF 1. = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-357	-1 321	-2 176	414	3 020	4 842	5 106	4 807
Dotace	0	0	2 009	7 792	0	0	0	0
PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-357	-1 321	-167	8 206	3 020	4 842	5 106	4 807
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	0	4 700	16 568	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	0	0	2 009	10 142	2 350	2 350	2 350	2 067
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	107	1 011	2 863	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI	107	5 711	17 422	-10 142	-2 350	-2 350	-2 350	-2 067
Nákup investic	0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	-4 300	-18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	-250	90	-968	-1 936	670	2 492	2 756	2 740
Kumulované CF projektu	-250	-160	-1 128	-3 064	-2 394	98	2 855	5 594

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha G: Plán výnosů a nákladů a cash flow– zvýšení položky služby o 10%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby provozní (cena služby)	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
Výkonová spotřeba	275	380	292	27 725	55 451	58 943	62 055	65 157
Spotřeba materiálu a energie	0	0	0	26 217	52 435	55 776	58 564	61 492
Služby	275	379,5	291,5	1 508	3 016	3 167	3 491	3 665
PŘIDANÁ HODNOTA	-275	-380	-292	6 546	13 091	13 026	13 512	14 188
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	107	816	943	1 003	2 005	2 005	2 005	2 005
Odpisy investice	0	143	3 788	3 788	3 788	3 788	3 788	143
Ostatní náklady	0	0	0	55	110	110	110	110
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	382	1 339	5 023	32 571	61 354	64 846	67 958	67 415
HV provozní	-382	-1 339	-5 023	1 700	7 188	7 123	7 609	11 930
Úroky přijaté	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	160	968	566	351	250	147	46
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	0	160	968	566	351	250	147	46
HV finanční	0	-160	-968	-566	-351	-250	-147	-46
Daňová sazba	19	19	19	19	19	19	19	19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	0	0	215	1 299	1 306	1 418	2 258
HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)	-382	-1 499	-5 991	918	5 538	5 567	6 044	9 626

CASH FLOW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-382	-1 356	-2 203	4 707	9 326	9 355	9 832	9 769
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0	-2 280	-2 280	-228	-239	-251
PROVOZNÍ CF 1. = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-382	-1 356	-2 203	2 427	7 046	9 127	9 593	9 518
Dotace	0	0	2 009	7 792	0	0	0	0
PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-382	-1 356	-194	10 219	7 046	9 127	9 593	9 518
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	0	4 700	16 568	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	0	0	2 009	10 142	2 350	2 350	2 350	2 067
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	107	1 011	2 863	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI	107	5 711	17 422	-10 142	-2 350	-2 350	-2 350	-2 067
Nákup investic	0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	-4 300	-18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	-275	56	-995	77	4 696	6 777	7 243	7 451
Kumulované CF projektu	-275	-220	-1 214	-1 137	3 559	10 336	17 579	25 029

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha H: Plán výnosů a nákladů a cash flow– zvýšení osobních nákladů o 10%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby provozní (cena služby)	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM	0	0	0	34 271	68 542	71 969	75 567	79 345
Výkonová spotřeba	250	345	265	27 588	55 177	58 655	61 738	64 824
Spotřeba materiálu a energie	0	0	0	26 217	52 435	55 776	58 564	61 492
Služby	250	345	265	1 371	2 742	2 879	3 174	3 332
PŘIDANÁ HODNOTA	-250	-345	-265	6 683	13 365	13 314	13 829	14 521
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	117,7	897,6	1037,3	1 103	2 206	2 206	2 206	2 206
Odpisy investice	0	143	3 788	3 788	3 788	3 788	3 788	143
Ostatní náklady	0	0	0	55	110	110	110	110
NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM	368	1 386	5 090	32 534	61 281	64 759	67 842	67 283
HV provozní	-368	-1 386	-5 090	1 737	7 262	7 211	7 726	12 063
Úroky přijaté	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM	0	0	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	160	968	566	351	250	147	46
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM	0	160	968	566	351	250	147	46
HV finanční	0	-160	-968	-566	-351	-250	-147	-46
Daňová sazba	19	19	19	19	19	19	19	19
Daň z příjmu (absolutní výše)	0	0	0	222	1 313	1 322	1 440	2 283
HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)	-368	-1 546	-6 058	948	5 598	5 638	6 139	9 733

CASH FLOW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	-368	-1 403	-2 270	4 737	9 385	9 426	9 926	9 876
Změny čistého pracovního kapitál	0	0	0	-2 280	-2 280	-228	-239	-251
PROVOZNÍ CF 1. = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	-368	-1 403	-2 270	2 457	7 105	9 198	9 687	9 625
Dotace	0	0	2 009	7 792	0	0	0	0
PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace	-368	-1 403	-261	10 249	7 105	9 198	9 687	9 625
Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	0	4 700	16 568	0	0	0	0	0
Splátky nových úvěrů	0	0	2 009	10 142	2 350	2 350	2 350	2 067
Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	107	1 011	2 863	0	0	0	0	0
CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI	107	5 711	17 422	-10 142	-2 350	-2 350	-2 350	-2 067
Nákup investic	0	4 300	18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	-4 300	-18 223	0	0	0	0	0
CASH FLOW CELKOVÉ	-261	8	-1 062	107	4 755	6 848	7 337	7 558
Kumulované CF projektu	-261	-252	-1 315	-1 208	3 547	10 395	17 732	25 289

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Abstrakt

VALEŠOVÁ, V. *Formulace projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 99 s., 2012

Klíčová slova: formulace projektu, Evropská unie, fondy z EU, strukturální fondy, inovační projekt

Předkládaná práce se zaměřuje na formulaci projektu ucházejícího se o podporu z fondů EU. V první části práce je charakterizována společnost Rašelina a.s. a je provedena interní analýza společnosti. V další části diplomové práce jsou popsány možnosti využití fondů z EU v programovém období 2007 – 2013 s cílem vybrat neoptimálnější operační program pro daný projekt, který je následně detailněji popsán. Po té se práce zaměřuje na charakteristiku a podrobný popis projektu. Hodnotí zejména technické a organizační řešení projektu. Nedílnou součástí projektu je jeho finanční analýza a finanční plán, na který navazuje analýza a řízení rizik. V závěru práce je projekt na základě provedených analýz vyhodnocen a je rozhodnuto o jeho přijetí a realizaci.

Abstract

VALEŠOVÁ, V. The formulation of project applying for subsidy from the EU funds. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia, p.99, 2012

Key words: Formulation of project, The European Union, funds from the EU, Structural Funds, Innovation Project

The following submitted thesis is focused on the formulation of project applying for subsidy from the EU funds. The first part defines The Rašelina company and is performed its internal analysis. The next part describes possibilities of using the EU funds in the 2007 – 2013 programming period with the aim to choose the most suitable one for this project that is more specified in the next part. The following part of diploma thesis is aimed at detailed description of the project. It is evaluated especially technical and organizational solution of project. The essential part of project is financial analysis and financial plan which are followed by risk analysis and risk management. Based on previous analyses is the project at the end of the thesis evaluated and it is decided about its acceptance and realization.