

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Mgr. Bc. Kamil Kaplan

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**ANALÝZA VYUŽÍVÁNÍ FONDŮ EVROPSKÉ UNIE PRO
FINANCOVÁNÍ PROJEKTOVÉ ČINNOSTI PODNIKŮ**

Mgr. Bc. Kamil Kaplan

Diplomová práce
2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Kamil Kaplan**
Osobní číslo: **E12363**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza využívání fondů Evropské unie pro financování projektové činnosti podniku.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analýza možností čerpání prostředků z fondů Evropské unie na vybraný projekt podniku a zhodnocení jeho dopadů na hospodaření daného podniku.

Zásady:

- Charakteristika vybraného podniku a jeho realizovaných projektů.
- Charakteristika dostupných forem financování podnikových projektů.
- Analýza zvoleného způsobu financování pro vybraný projekt.
- Zhodnocení dopadů vybraného způsobu financování projektu na hospodaření podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

CAMPANELLA, Miriam L., EIJFFINGER, Sylvester C. W. EU Economic Governance and Globalization. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003. ISBN 1-84064-920-8.

KALÍNSKÁ, Emílie, FÁREK, Jiří. Evropská unie: Hospodářské politiky. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1212-7.

LAHIRI, Sajal. Regionalism and Globalization: Theory and Practise. 1 st. pub. London: London Routlege, 2001. ISBN 0-415-22075-0.

MAREK, Dan, KANTOR, Tomáš. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. vydání. Brno: Barrister&Principal, 2009. ISBN

978-80-87029-56-PŘICHYSTAL, Aleš. Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb jak uvařit dobrý projekt. Nymburk: VEGA-L, 2008. ISBN 978-80-867-5794-0.

TAUER, Vladimír, ZEMÁNKOVÁ, Helena. Získejte dotace z fondů EU. Praha: COMPUTER PRESS, 2009. ISBN 978-80-251-2649-3.

VILAMOVÁ, Šárka. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1194-X.


Vedoucí diplomové práce:


Ing. Lucie Sobotková, Ph.D.

Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mě požadovat přiměřený na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Lucii Sobotkové Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na analýzu možností čerpání prostředků z fondů Evropské unie pro vybraný investiční projekt podniku, návrh konkrétní podoby projektu a finanční zhodnocení dopadů jeho realizace na hospodaření podniku. Práce je rozdělena do čtyř částí, kde první a druhá část se věnuje teoretickému vymezení problému a zmapování základních pojmů dané problematiky, třetí a čtvrtá část aplikuje teoretické poznatky na reálnou podobu investičního projektu, jeho finančnímu zhodnocení a návrhu konkrétního investičního doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, projektový management, financování, dotace, strukturální fondy, veřejná podpora, hodnocení investice

TITLE

Analysis of the Use of the European Union for the Financing of Project Activities of the Company.

ANNOTATION

This thesis is focused on the analysis of the possibility of drawing funds from the European Union for selected venture investment project , designing a specific form of projects and financial assessment of the impact of its implementation on the management of the company . The work is divided into four parts , the first and the second part is devoted to the theoretical definition of the problem and mapping of the basic concepts of the subject, third and fourth part applies theoretical knowledge to the real form of the investment project , the financial evaluation and design of specific investment recommendations.

KEYWORDS

The project , project management , financing , subsidies and structural funds , state aid, investment evaluation

Obsah

ÚVOD	13
1. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU	15
1.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	15
1.1.1 Definice projektového managementu	15
1.1.2 Projekt	16
1.1.3 Typy projektů	17
1.2 PROCESY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	17
1.2.1 Zahájení projektu	18
1.2.2 Plánování projektu	19
1.2.3 Realizace projektu	19
1.2.4 Projektová kontrola	20
1.2.5 Uzavření projektu	21
1.3 NÁVRH A POPIS PROJEKTU	22
1.3.1 Popis výchozího stavu a zdůvodnění projektu	23
1.3.2 Analýza podnikatelského prostředí a SWOT analýza	23
1.3.3 Stanovení cílů projektu	24
1.3.4 Rozpis projektových aktivit	24
1.3.5 Projektový tým	25
1.3.6 Rozpočet projektu	26
1.3.7 Řízení rizik projektu	27
2. DOSTUPNÉ FORMY FINANCOVÁNÍ	28
2.1 FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	28
2.2 ZDROJE FINANCOVÁNÍ	29
2.2.1 Financování z vlastních zdrojů	29
2.2.2 Financování z cizích zdrojů	30
2.3 BANKOVNÍ ÚVĚRY	31
2.4 FINANČNÍ LEASING	31
2.5 DOTACE	32
2.5.1 Evropské strukturální fondy	33
2.5.2 Evropský fond regionálního rozvoje	33
2.5.3 Evropský sociální fond	34
2.5.4 Kohezní fond (fond soudržnosti)	34
2.6 POLITIKA STRUKTURÁLNÍ FONDŮ EU	35
2.6.1 Programové období 2007 – 2013	35
2.6.2 Strukturální fondy a ČR v období 2007 – 2013	37
2.6.3 Podporované projekty	39
2.6.4 Příprava období 2014 – 2020 pro ČR	40
2.6.5 Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v programovém období 2014 – 2020	42
2.7 VEŘEJNÁ PODPORA	43
2.7.1 Definice veřejné podpory	44

2.7.2 Čtyři znaky zakázané veřejné podpory	44
2.7.3 Výjimky za zákazu veřejné podpory	45
2.7.4 Podpora de minimis	46
3. NÁVRH INVESTIČNÍHO PROJEKTU	47
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SPORTPROFI, SPOL. S R. O.	47
3.1.1 Základní údaje o společnosti	47
3.1.2 Charakteristika činnosti	48
3.1.3 Vybrané projekty realizované společností	49
3.2 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	50
3.2.1 Analýza mikroprostředí	50
3.2.2 Analýza makroprostředí	51
3.2.3 SWOT analýza	57
3.3 POPIS PROJEKTU	57
3.3.1 Základní údaje, umístění a charakter záměru	59
3.3.2 Cíle, přínos projektu a zdůvodnění potřeby	60
3.3.3 Technické a technologické řešení	61
3.3.4 Časový harmonogram projektových aktivit	61
3.3.5 Rozpočet projektu	62
3.3.6 Rizika projektu	64
3.4 ANALÝZA DOTAČNÍHO TITULU	65
4. ZHODNOCENÍ DOPADŮ DOTACE NA ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	67
4.1 OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY	67
4.1.1 Zvýšení tržeb	67
4.1.2 Úspora provozních nákladů	68
4.2 FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU	69
4.2.1 Odpisy	69
4.2.2 Bankovní úvěr	70
4.2.3 Finanční leasing projektu	70
4.2.4 Průměrné vážené náklady na kapitál	71
4.2.5 Cash-flow projektu	72
4.2.6 Ekonomické zhodnocení projektu	74
ZÁVĚR	77
POUŽITÉ ZDROJE	79
SEZNAM PŘÍLOH	81

SEZNAM TABULEK

Tabilka1: Cíle a nástroje regionální politiky pro období 2007 - 2013	37
Tabulka 2: Aktuální vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 2012 a 2013.....	54
Tabulka 3: Ganttův diagram projektových činností.....	62
Tabulka 4: Rozpočet projektu	64
Tabulka 5: Předpokládaný vývoj přírůstku tržeb – varianta optimistická.....	67
Tabulka 6: Předpokládaný vývoj přírůstku tržeb – varianta reálná.....	68
Tabulka 7: Předpokládaný vývoj přírůstku tržeb – varianta pesimistická	68
Tabulka 8: Roční úspora mzdových nákladů	68
Tabulka 9: Roční úspora nákladů na energii	69
Tabulka 10: Roční odpisy	69
Tabulka 11: Úroky z úvěru jednotlivých variant	70
Tabulka 12: Podmínky leasingu projektu.....	71
Tabulka 13: Cash-flow – optimistická varianta	72
Tabulka 14: Cash-flow – reálná varianta	73
Tabulka 15: Cash-flow – pesimistická varianta	73
Tabulka 16: Cash-flow: varianta finanční leasingu.....	74
Tabulka 17: Ekonomické hodnocení projektu	74

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývoj HDP v ČR v období 4. čtvrtletí 2011 až 2. čtvrtletí 2015	52
Obrázek 2: Vývoj inflace v ČR v období 4. čtvrtletí 2011 až 2. čtvrtletí 2015	53
Obrázek 3: Vývoj a srovnání nezaměstnanosti regionu s průměrem ČR.....	55
Obrázek 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR v období 2004 až 2013	56
Obrázek 5: SWOT analýza společnost Sportprofi, s. r. o.....	57
Obrázek 6: Panorama areálu Marta I a II	58
Obrázek 7: Grafické porovnání variant s diskontní sazbou WACC	75
Obrázek 8: Grafické porovnání variant s diskontní sazbou EU	76
Obrázek 9: Grafické porovnání reálné varianty a varianty finančního leasingu.....	76

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
CZV	Celkové způsobilé výdaje
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
ENRF	Evropský námořní a rybářský fond
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ES	Evropské společenství
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropský strukturální a investiční fond
EU	Evropská unie
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
KF	Kohezní fond – Fond soudržnosti
mil., mld.	Milion, miliarda
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
NUTS II	Region soudržnosti České republiky
OH	Orlické hory
PMI	Project Management Institute
ROP	Regionální operační program
s. p.	Státní podnik
spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

POUŽITÉ VZORCE

Vzorec 1: Výpočet odpisů	69
Vzorec 2: Průměrné vážené náklady na kapitál	71

ÚVOD

V dnešní době silně konkurenčního prostředí je pro každý podnikatelský subjekt nezbytně nutné hledat nové způsoby a nová řešení pro zlepšování svého produktu a poskytovaných služeb. K zabezpečení progresivního vývoje podniku je nutné plánovat směr budoucího vývoje podnikatelského prostředí, ve kterém se subjekt nachází. Z tohoto důvodu jednotlivé podniky neustále sledují možnosti svého dalšího rozvoje, které je spojeno s tvorbou a realizací investičních projektů.

Cílem práce je na základě analýzy dostupných forem financování podnikových projektů navrhnout konkrétní podobu investičního projektu, určit možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014 – 2020 pro zvolený projekt a zhodnotit předpokládané dopady projektu na rozvoj a hospodaření společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti projektového řízení, zásady projektové přípravy a zpracování návrhu podoby projektu, řízení rizik při jeho realizaci.

Druhá část se zabývá zmapováním dostupných forem financování podnikových projektů a vymezením nejčastějších zdrojů financování. Na základě průzkumu dostupných informačních zdrojů jsou určeny možnosti čerpání prostředků z operačních programů fondů Evropské unie.

Ve třetí části je na základě zásad projektové přípravy, projektové techniky a analýzy podnikatelského prostředí společnosti navržena konkrétní podoba investičního projektu podniku včetně materiálního, technického zajištění realizace a specifikace finančního plánu vybraného způsobu financování tohoto projektu. Dále je zde charakterizována společnost z hlediska základních údajů, její činnosti a také stručný popis již zrealizovaných projektů.

Čtvrtá část je zaměřena na ekonomické vyhodnocení přínosů projektu pro rozvoj podniku pomocí výpočtu vybraných investičních ukazatelů a zhodnocení dopadů vybraného způsobu financování na hospodaření společnosti.

Dosažení hlavního cíle práce je složeno z postupného plnění dílčích úkolů. Prvním úkolem je na základě studia odborné literatury a dostupných zdrojů vyhodnotit možnosti financování investičních projektů pro malé a střední podnikání.

Dalším úkolem je pomocí aktuálních zdrojů informací určit možnosti čerpání finančních prostředků pro realizaci projektu ze strukturálních fondů Evropské unie pro nastávající programové období 2014 - 2020.

Posledním úkolem je na základě předchozích zjištění navrhnout konkrétní podobu projektu, který bude pro společnost vhodný a zhodnotit jeho dopady na další hospodaření, budoucí progresivní vývoj společnosti a přínos pro podnikatelské prostředí obce Deštné v Orlických horách.

1. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU

1.1 Projektové řízení

Současné pojetí moderního managementu je vyznačováno změnami v přístupu k řízení organizace. Z klasického liniového řízení se pomalu stává řízení zaměřené na procesy a využívají se nové maticové struktury. Řízení se tedy od svého funkčního pojetí pomalu transformuje na řízení procesů. V rámci těchto podmínek stále roste důraz na projektové řízení a jsou posilovány role projektových manažerů.

Projektovým řízením se rozumí soubor norem doporučení a zkušeností popisujících, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů se jedná o určitou filozofii přístupu k řešení problematiky řízení projektu. „*Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu a s disponibilními zdroji*“. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, str. 425)

1.1.1 Projektový management

Pojem projektového managementu pochází z anglického termínu project management. Dle Svozilové (2011, str. 19): „*Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů*“, která vychází z teorií ve světě uznávaného teoretika projektového managementu profesora Kerznera. Podle profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute (PMI) je „*projektový management aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektů tak, aby tyto splnily požadavky projektu*“. (PMI, 2008)

Mezi základní elementy projektového managementu, které představují spolu s aplikací znalostí a metod řadíme (podle Mooze, Foesgera a Cottermana, 2003):

- projektová komunikace – slouží k efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu v projektovém prostředí,
- týmová spolupráce – spolupráce a důvěra, které povede k dosažení stanovených sdílených cílů,
- životní cyklus projektu – sekvence jednotlivých úseků a fází projektu, definovaných vztahů a podmínek pro přechody mezi jednotlivými fázemi,

- součástí projektového managementu – různé techniky a nástroje řízení projektů aplikovaných v průběhu životního cyklu projektu,
- organizační závazek – obsahuje pověření manažera řízením projektu, organizační kultura, finanční zdroje, technologie a metodologie.

Vysvětlení pojmu projektového managementu vychází z teorie obecného managementu. Vychází ze struktury procesu managementu a vymezuje činnosti, které manažer během svého řízení realizuje. Projektový management představuje aplikaci znalostí, činností, dovedností, technik a nástrojů na definovaný projekt za účelem splnění požadavků a dosažení stanovených cílů. (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 14)

Výše uvedené definice ve své podstatě vymezují projektový management jako určité vynaložené krátkodobé úsilí při aplikaci znalostí a metod na určený projekt za účelem splnění přesně definovaných úkolů a požadavků, které povedou k dosažení specifickým způsobem stanovených cílů.

1.1.2 Projekt

Projekt definujeme jako sekvenci činností zaměřených na naplnění jasně vymezeného cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu. Základním znakem projektu je jeho dočasný charakter, má vymezený obsah, cíle, záměry a má pevně stanovený začátek a konec. Výsledkem projektu je vytvoření určitého produktu, služby, investičního záměru nebo zrealizované události nebo činnosti. Projekty mohou být menšího charakteru, kde jsou k dispozici skromnější finanční zdroje, nebo se může jednat o velké projekty, které trvají několik let. (Heldman, Jansen a Baca, 2005, str. 2 – 3)

Projekt je nejdůležitější prvek projektového řízení. Projekt je řízeným procesem, má přesně definovaný začátek a konec a řídí se pravidly a regulacemi. Jedná se o sled úkolů, kde výsledkem je přeměna vstupů na výstupy. Je dán specifický cíl, jenž má být realizací projektu splněn. Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. (Svozilová, 2011, str. 21 – 22)

Dle příručky pro žadatele Společný a regionální operační program se projektem obecně rozumí: *„jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, která má určený začátek a konec, která vyžaduje spolupráci různých profesí, váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí. Projekt musí*

splňovat formální náležitosti a být v souladu s podmínkami programu, tzn. přispívat k naplnění cíle, zaměření a monitorování ukazatelů příslušného opatření. Projekt musí být udržitelný minimálně po stanovenou dobu. (MMR, 2006, str. 9)

Dle výše uvedeného lze tedy projekt charakterizovat podle těchto základních znaků:

- má dočasný charakter a jednoznačně stanovený začátek a konec,
- je realizován lidmi, kteří spolu za normálních okolností běžně nepracují,
- slouží jako nástroj k přeměně vstupů na výstupy,
- je jedinečný, není rutinní,
- má dosáhnout jasně stanoveného cíle,
- skládá se ze vzájemně propojených aktivit.

1.1.3 Typy projektů

Obecně jsou rozeznávány dva základní typy projektů. Investiční (tvrdé) projekty jsou zaměřeny na pořizování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, který dále slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu. Někdy jsou tyto projekty označovány jako infrastrukturální. Do těchto projektů zařazujeme například rekonstrukce, pořízení nových technologií či stavby silnic nebo budov pro rekreační účely. Investiční projekty jsou v rámci strukturálních fondů spolufinancovány zejména z Evropského fondu regionálního rozvoje (dále jen ERDF). (Marek a Kantor, 2013, str. 60 – 61)

Neinvestiční (měkké) projekty jsou orientovány na podporu realizace činností, kde pořizování majetku je pouze podpůrnou záležitostí a je značně omezeno. Jedná se o projekty, které jsou zaměřeny na investice do lidských zdrojů, na podporu vzdělávání, zaměstnanosti, rekvalifikace či sociální integraci. Neinvestiční programy jsou spolufinancovány z Evropského sociálního fondu (EFS). (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 32)

1.2 Procesy projektového managementu

Projekt je uskutečňován v rámci postupně na sebe navazujících kroků. Rozlišujeme pět hlavních skupin odlišných manažerských činností, které jsou uspořádány ve struktuře modelu projektu. Jsou to procesy (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 35):

- zahájení projektu – definování projektových cílů,

- plánování projektu – specifikace způsobů a cest ke splnění cílů, časový plán projektu a finanční rozpočet,
- realizace – implementace, provádění, řízení a koordinace projektových prací,
- projektová kontrola – monitorování a sledování stavu a postupu projektových prací,
- uzavření projektu – proces ukončení, ověření, zda výstupy odpovídají definovaným cílům a záměrům, uzavření administrace.

Dle Svozilové (2011, str. 60 – 61) „ z hlediska výkonu projektů můžeme hlavní skupiny procesů projektového managementu, někdy též označované jako domény charakterizovat jako iniciace a zahájení projektu, plánování projektu, vlastní řízení v průběhu projektu a koordinace, monitorování a kontrola a uzavření projektu. Významnou úlohu v úspěšném řízení projektů v procesním modelu hraje integrace těchto procesů, které se ve skutečném životě prolínají, cyklicky opakují a doplňují“.

1.2.1 Zahájení projektu

Pod zahájením projektu se rozumí soubor činností, které jsou zaměřeny na stanovení primárních cílů projektu a vytvoření základních předpokladů jeho realizace. Je nutno formulovat podmínky a vymezit kritéria pro uzavření potřebných kontraktů a přidělení jednotlivých kompetencí a odpovědností, které souvisejí s realizací budoucího projektu. Zástupci zadavatele či investora vytváří představu o tom, jaký cíl má být dosažen a volí se optimální varianta pořízení projektu. O těchto činnostech se hovoří jako o tzv. předprojektové fázi. (Svozilová, 2011, str. 76)

Dle Bartošové a Bartoše (2011, str. 36) zahájením projektu rozumíme „*Aktivita spojené s procesem iniciace a zahájení projektu zahrnují definování cílů projektu, stanovení časového plánu, potřebu realizačních zdrojů a odhadu rozpočtu a posouzení rizik. Předpokladem procesu zahájení projektu je existence stanoveného globálního cíle, který má být realizací projektu naplněn*“.

Pro fázi zahájení projektu je důležité stanovit popis procesu, kde je nutná existence cíle, který má být realizací naplněn, mají být vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu. Důležitou součástí této fáze procesu je jmenování odpovědných osob a sestavení projektového týmu a také zajištění potřebné dokumentace, která blíže specifikuje vlastnosti a funkce budoucího produktu, jež v rámci realizace projektu vzniknout nebo být dodán.

1.2.2 Plánování projektu

Bartošová a Bartoš (2011, str. 41) uvádí „*Plán projektu (Project Plan) je obvykle dokument, který definuje, jak se bude v rámci projektu postupovat, jak je projekt naplánován a jak má být realizace projektu organizována, vykonávána, monitorována a kontrolována. Plánování projektu zpřesňuje výstupy předchozí fáze. Cílem tohoto procesu (výstupem) jsou dva závazné dokumenty Definice předmětu projektu a Plán projektu*“. Dle definice standardů PMI „*Plánem projektu rozumíme dokument, ve kterém je konstatováno, jaká práce bude vykonána a jakých přístupů a postupů bude použito k tomu, aby bylo dosaženo cíle projektu*“. (PMI, 2008)

Základním cílem procesu plánování je definování hlavních faktorů a sestavení plánových dokumentů, které zpřesňují výstupy z fáze zahájení projektu a strukturují globální cíle do dílčích položek a konkrétních výstupů, rozdělení pracovních témat do dílčích částí, příprava metodik, identifikace potřebných zdrojů, vymezení rizik a kontrola znalostí a dovedností budoucích členů projektového týmu. Mezi hlavní plánové dokumenty řadíme Definice předmětu projektu a Plán projektu. (Svozilová, 2011, str. 113 – 114)

V rámci procesu plánování projektu je důležité vymezit hlavní postupy projektové realizace a faktory, které jednotlivé fáze realizace mohou ovlivnit. Tento proces navazuje na zahájení projektu, zpřesňuje a rozpracovává výstupy předchozího procesu, identifikuje další oblasti budoucí realizace.

1.2.3 Realizace projektových prací

Mezi základní předpoklady úspěšného naplňování aktivit projektu patří efektivní fungování projektového týmu a dalších projektových partnerů. Od začátku realizace musí být jasně stanoveny jednotlivé procesy uvnitř projektu, vymezeny kompetence členů týmu a způsoby komunikace mezi realizátorem, projektovým týmem a dalšími partnery projektu. U jednodušších projektů menšího rozsahu je vedení zajišťováno projektovým manažerem, u velkých projektů ve velkých podnicích bývá ke stávající organizační struktuře paralelně zařazena samostatná struktura řízení projektu tzv. projektová organizační struktura. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 120 – 121)

Realizace a řízení projektových aktivit je činnost soustředující se na dosahování plánovaných cílů prostřednictvím pracovního úsilí osob. Je to část projektu, kde je vytvářen

produkt. Jednotlivé pracovní úkoly a plnění jsou provázány pokyny, které mají zajistit budoucí úspěšné plnění celku. Tento způsob zadání práce tvoří základ pro budoucí kontrolu plnění plánu projektu. (Svozilová, 2011, str. 180)

Realizace, provádění, řízení a koordinace projektových prací má návaznost na procesy z předchozích prací v rámci plánování. Realizování projektových prací zahrnuje činnosti, které jsou vykonávány projektovým týmem pod dozorem projektového manažera, a jsou zaměřeny na dosahování cílů a vytváření produktu. Vlastní proces řízení a koordinace zahrnuje aktivity zaměřené na výkon, časování a sladění plánovaných prací v projektu způsobem odpovídající výstupům v Definicí předmětu projektu. (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 43)

Obecně lze shrnout, že tento proces se skládá z několika činností důležitých z hlediska řízení, provádění a koordinace projektových prací. Mezi jednotlivé činnosti prováděné projektovým manažerem patří:

- obsazování a delegování – vyhledávání vhodných pracovníků a přidělení jednotlivých specifických úkolů,
- koordinace – zajištění plynulosti a sladování jednotlivých činností a úkolů
- motivování – zaujmutí pro splnění určitého úkolu v souladu s hodnotovým žebříčkem,
- školení a poskytování rad – sdílení znalostí a zkušeností, rozvíjení kvalifikace a znalostí jedinců,
- dohled – průběžné věnování pozornosti výkonu jednotlivých pracovníků a plnění zadaných úkolů.

1.2.4 Projektová kontrola

Proces kontroly projektu nastupuje po ukončení plánování a zahájení prvních realizačních prací. Cílem monitorování a kontroly projektu je zjišťování a ověřování skutečného postupu ve vztahu k plánování formou porovnávání kvantifikovaných hodnot a ukazatelů s jejich předpokládaným a žádoucím stavem. Tento proces v sobě zahrnuje aktivity zaměřené na zjištění souladu vykonaných činností s projektovým plánem z hlediska základních kritérií času, nákladů, kvality či rizik projektu. Pokud jsou při měření zjištěny odchylky, následuje vyhodnocení a určení nápravných opatření. Proces monitorování a kontroly je složen z fází měření, hodnocení, korekce a podání hlášení o stavu projektu tzv. reporting. (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 44 – 45)

Dle Tauera, Zemánkové a Šubrtové (2009, str. 124) „*Jsou rozlišovány dva typy kontrol průběhu realizace projektu, kontrola administrativní a kontrola na místě. Z hlediska doby provedení kontroly se ještě rozlišuje kontrola před uzavřením smluvního vztahu a poskytnutí dotace (ex ante), kontrola v průběhu realizace projektu (interim) a kontrola po ukončení realizace projektu (ex post)*“. Dle Svozilové (2011, str. 222) „*Monitorování a kontrola je činnost, která se soustředí na zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu vůči jeho plánu, a to formou porovnávání kvantifikovaných hodnot ve stanovených měřících bodech nebo porovnáním jiných ukazatelů s jejich předpokládaným stavem. Je to část projektového úsilí, která zajišťuje efektivitu projektu a směřování ke splnění jeho stanoveného cíle – vytvoření požadovaného produktu*“.

Proces projektové kontroly a monitorování je založena na porovnávání zjištěných kvantitativních hodnot ukazatelů s jejich plánovanými nebo doporučenými hodnotami. Ověřuje se, zda skutečný postup prací je v souladu s plánem zejména z hlediska času, nákladů, kvality a rizik a tento proces se skládá z fází měření, hodnocení, korekce a reportingu.

1.2.5 Uzavření projektu

Proces uzavření projektu je závěrečnou fází a stojí na konci všeho projektového snažení. Jedná se o činnosti, při které jsou ukončeny všechny aktivity projektu, předány a schváleny výstupy a vypořádány a uzavřeny všechny administrativní agendy. Tento proces se skládá z uzavření kontraktu a uzavření projektu. Uzavření kontraktu obsahuje vypořádání výstupu projektu, závěrečnou fakturaci a přípravu projektu do jeho další životní fáze. Uzavření projektu zahrnuje vytvoření závěrečných a hodnotících dokumentů, hodnocení výkonů členů projektového týmu a vypořádání majetkových a provozních záležitostí včetně uzavření účetních agend. (Svozilová, 2011, str. 252 – 253)

„*Proces uzavření projektu začíná v časové fázi, kdy jsou dokončeny a připraveny k závěrečnému schválení poslední plánované výstupy projektu. Uzavření projektu je činností, při které jsou ukončeny všechny aktivity projektu, předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy*“.

(Bartošová a Bartoš, 2011, str. 47)

V procesu uzavření projektu jsou prováděny činnosti, které vedou k ukončení všech aktivit projektu, k předání a schválení výstupů. Proces se skládá z uzavření kontraktu a uzavření projektu. Dochází k vypořádání všech administrativních a účetních

agend a obvykle se vyhotovuje závěrečná analýza a zpráva o průběhu a poučení z realizace projektu.

1.3 Návrh a popis projektu

Základní pravidla při podávání návrhu projektové žádosti se v závislosti na typu projektu, fondu a programu liší, ale v této problematice je možné vysledovat obecné zákonitosti, které jsou pro všechny typy projektu stejné. Je v zájmu každého žadatele si důkladně prostudovat všechny podmínky příslušného programu a detailní metodiku, podle níž je doporučeno při podávání návrhu postupovat. V rámci přípravy projektu je nutné postupně zodpovídat základní otázky: (Marek a Kantor, 2013, str. 77)

- Co?
- Proč?
- S kým?
- Jak?
- Za kolik?

„Pro každého realizátora projektu je samozřejmostí znalost všech pravidel pro uskutečnění projektu. Zejména je důležitá znalost Příručky pro příjemce, které v koncentrované podobě všechna tato pravidla obsahuje“. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 126) Jestliže příjemce dotace využívá i jiných informačních zdrojů, pak pravidla uvedená v dokumentaci daného operačního programu vztahená na konkrétní výzvu mají primární platnost.

Aby bylo možné žádat o podporu, je nutno daný projekt detailně popsat. Při popisu projektu je nutné dbát na vyplnění všech bodů formuláře žádosti, srozumitelný popis cílů a jasné vymezení cest vedoucích k realizaci a následnému užití výsledků. Popis projektu je velmi důležitý vzhledem k tomu, jak ovlivňuje konečné hodnocení projektu odbornou komisí. Informace by měly poskytnout základní údaje, které jsou dále podrobněji rozepsány v dalších přílohách žádosti, mezi které patří marketingová analýza, investiční záměr, finanční a ekonomická analýza. Informace na sebe vzájemně navazují a jsou doplněny příslušnými přílohami a záložkami. (Regionální rada, 2009, str. 37)

1.3.1 Popis výchozího stavu a zdůvodnění potřeby

Výchozím stavem se rozumí počáteční stav v oblasti, ve které se projekt bude realizovat. Tento stav je jasně definován pomocí nejlépe kvantifikovaných ukazatelů

a charakteristik. Je nutné se zaměřit na důležitost projektu, zdůraznit významné klady a celkovou prospěšnost projektu. Vhodné je využít situační analýzy či SWOT analýzy a podle zjištěných závěrů by mělo být stanoveno, jakým způsobem bude dosaženo cíle projektu. Popis výchozího stavu by měl obsahovat charakteristiku problému, který projekt řeší, cíle, cílové skupiny a celkovou strategii vedoucí k dosažení těchto cílů. (Marek a Kantor, 2013, str. 80)

Projekt by měl být zaměřen na konkrétní potřeby zvolené cílové skupiny uživatelů. Důležité je zdůraznit přínos projektu pro tyto skupiny a pozitivní změny, které nastanou při jeho realizaci. Je vhodné poukázat např. na zvýšení zisku, zvýšení atraktivity místa realizace, vzniklé provozní úspory, zlepšení infrastruktury či životního prostředí. Projekt také musí být v souladu s požadavky a potřebami příslušného fondu, programu, prioritních os a oblastí podpory a měl by navazovat na globální a jednotlivé cíle operačního programu.

1.3.2 Analýza podnikatelského prostředí a SWOT analýza

Každou organizaci obklopuje určité marketingové prostředí, které ovlivňuje činnosti a aktivity dané organizace. Toto prostředí ovlivňuje celá řada faktorů a činitelů. Marketingové prostředí dělíme na prostředí vnitřní (mikroprostředí) a na prostředí vnější (makroprostředí). Do vnitřního prostředí řadíme faktory a činitele, které mají na podnik přímý vliv. Je tvořeno strukturou organizace, konkurencí, dodavateli, zákazníky, zprostředkovateli a veřejností. Vnější prostředí (makroprostředí) tvoří širší okolí podniku. Patří sem zejména vlivy demografické, ekonomické, politické, legislativní, technologické, sociální, kulturní a ekologické. Makroprostředí ovlivňuje jednotlivé činitele mikroprostředí. (Jindřichovská, 2013, str. 28)

V období předprojektové fáze je možné předběžnou analýzu rizik a příležitostí provést pomocí metody SWOT analýzy. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu silných a slabých stránek a analýzu hrozeb a příležitostí. Analýza SWOT získala označení podle prvních písmen anglických slov: (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, str. 102)

- strengths – vnitřní síly a přednosti (silné stránky),
- weaknesses – vnitřní slabosti (slabé stránky),
- opportunities – vnější příležitosti,
- threats – externí hrozby.

SWOT analýza je analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky. Podnik tedy na tyto stránky může přímo působit. Silné stránky je třeba dále posilovat a slabiny se snažit eliminovat a odstraňovat. Faktory vnějšího prostředí leží mimo kontrolu podniku a cílem analýzy vnějšího prostředí je určení možných příležitostí a identifikace možných hrozeb a rizik, které by činnost podniku mohli ovlivnit.

1.3.3 Stanovení cílů projektu

Dle Svozilové (2011, str. 82) „ Cíle projektu představují slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Obvykle se jedná o hierarchickou strukturu definovaných stavů, podmínek a vlastností popisující budoucí výsledek projektu. Cíle jsou podstatným prvkem řízení a mají pro samotný projekt zcela zásadní význam.“

Hlavním cílem projektu je zainteresovaným stranám poskytnout přidanou hodnotu. Cíl projektu představuje odsouhlasené koncové výsledky, výstupy v požadovaném časovém rámci, rozpočtovém rámci a při akceptovatelných parametrech rizik. Specifický a měřitelný cíl se skládá z podmínek a parametrů, kterých se manažeři snaží dosáhnout, aby umožnili v návaznosti na dokončený projekt dosáhnout očekávané přínosy. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, str. 58)

V rámci stanovení cílů projektu je nutné na zaměření potřeb cílových skupin a vymezení přínosu pro budoucí uživatele projektu zejména v rámci pozitivních změn, které nastanou realizací daného projektu. Vhodné je poukázat a zdůraznit na vzniklé úspory zdrojů, zvýšení zaměstnanosti, konkurenceschopnosti či zisku při žádném nebo zlepšujícím vlivu na životní prostředí. Cíle projektu musí být rovněž v souladu s požadavky příslušného fondu, programu a oblastní podpory, aby odpovídajícím způsobem navazoval na jednotlivé a globální cíle operačních programů.

1.3.4 Rozpis projektových aktivit

Pro provázání časového rámce s konkrétními cíli projektu je nezbytné rozpracování cílů do dílčích úseků práce. Obsah, časová náročnost a úsilí, které budou nuceni členové projektového týmu vynaložit pro splnění cílů, bude lépe předvídatelné. Sestavení podrobného rozpisu úkolů je základním metodickým přístupem v projektovém managementu. (Svozilová, 2011, str. 127)

Při sestavování návrhu projektu je nutné pojmenovat všechny podstatné kroky, které nás dovedou ke splnění vytyčených cílů. Tyto kroky označujeme jako projektové aktivity.

Při stanovení jednotlivých aktivit musíme věnovat pozornost logickým vazbám a faktorům, které mohou jednotlivé aktivity ovlivnit. Důležité je podrobné popsání metod realizace klíčových aktivit a pro každou aktivitu uvést předpokládané celkové a jednotkové náklady. (Marek a Kantor, 2013, str. 83)

Jednotlivé projektové aktivity, které nás dovedou ke splnění zvolených cílů, na sebe musí časově a logicky navazovat a odpovídat možnostem žadatele a jeho partnerů. V případě, že se na projektu podílí více osob v podobě projektového týmu, je nutné ke každé dílčí aktivitě přiřadit kompetence a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Správné naplánování projektových aktivit napomáhá ke splnění globálního cíle projektu a eliminuje případná rizika, která mohou vzniknout při realizaci.

1.3.5 Projektový tým

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu a jeho úloha je z hlediska úspěchu velice důležitá. *„Projektový tým je skupina osob, které se podílejí na realizaci a splnění cílů projektu a po dobu trvání projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity v rámci přidělených oprávnění a odpovědností.“* (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 50)

„Projekty provádí týmy lidí, kteří byli obvykle shromážděni specificky za účelem zajištění daného projektu. Týmy jsou skupiny lidí, kteří pracují společně s cílem dosáhnout určitého požadovaného výstupu. Budování projektového týmu se obvykle provádí pomocí zahajovacích projektových schůzí a seminářů a účastní se jich manažer projektu, členové týmu a další zainteresované strany“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, str. 128)

Pro zajištění realizace projektu je určení lidských zdrojů komplikovaná záležitost. Složité projekty vyžadují celou řadu profesí, obsazení projektových rolí a zajištění potřebných realizací se současnou optimalizací nákladů. Rozhodující pro obsazení jednotlivých rolí projektového týmu je odbornost a úroveň kvalifikace, dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu a náklady na výkon činnosti vzhledem k rozpočtu. Manažer projektu nemá vždy dostatečné informace a osobní zkušenosti se všemi potencionálními pracovníky a velkou roli zde hraje oboustranná důvěra a otevřenost. (Svozilová, 2011, str. 153)

Pro úspěšnou realizaci projektu je klíčové sestavení optimálního projektového týmu, který uchazeč o získání dotace uvádí, a který se bude podílet na uskutečňování

jednotlivých aktivit od přípravné až po konečnou fázi projektu. Efektivní tým je složen z různých specialistů s odpovídajícími kvalifikacemi, kteří zajistí a dohlíží na plynulý chod celého projektu a dosažení stanoveného cíle. Projektový tým je obvykle složen z projektového manažera, příslušného počtu vedoucích týmů a administrátora.

1.3.6 Rozpočet projektu

Nedílnou součástí plánu projektu je rozpočet projektu. Obsahuje všechny informace o čerpání zdrojů v celkovém souhrnu, v rozpisu detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů a v časovém fázování podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů. Rozpočet projektu je jednou z nejdůležitějších charakteristik a je nezbytným podkladem pro koordinaci a kontrolu postupu činností a dílčích dodávek vzhledem k plánu. (Svozilová, 2011, str. 159)

Reálně sestavený rozpočet je základním předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu. Rozpočet slouží jako odhad celkových nákladů projektu a struktura rozpočtu je dána konkrétní aplikací na jednotlivé rozpočtové kapitoly. Při sestavování je nutné dodržovat stanovené maximální a minimální limity finanční podpory z veřejných zdrojů a také je nutné uvést vlastní zdroje spolufinancování. Hodnoty položek se uvádějí buď s DPH nebo bez DPH a uvádí se i charakter poskytnuté podpory. U investičních etapových projektů se zpracovává rozpočet pro každou etapu. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 102 – 104)

Marek a Kantor (2013, str. 115) uvádí: „*Rozpočet popisuje strukturu financování projektu v jednotlivých fázích realizace a jako takový je stěžejní součástí projektu. Každá žádost o projekt musí obsahovat detailní rozpočet. Přípravě rozpočtu je třeba věnovat velkou pozornost, neboť jen opravdu reálný rozpočet umožní v případě schválení projektu financovat činnosti, které žadatel ve svém návrhu plánuje.*“

Při žádosti o finanční prostředky z fondů EU je třeba mít na paměti tzv. způsobilost a nezpůsobilost výdajů. Způsobilé výdaje jsou takové výdaje, které lze hradit z veřejných prostředků. Nezpůsobilé výdaje naopak hradit z veřejných prostředků nelze a žadatel je tedy musí uhradit z vlastních prostředků. Přesto je nutné oba typy výdajů v rozpočtu projektu vykázat. Součtem způsobilých a nezpůsobilých výdajů získáme celkové výdaje projektu. U jednotlivých programů se vymezení okruhu těchto výdajů liší a lze je nalézt v prováděcích dokumentech nebo příručkách pro žadatele. (Marek a Kantor, 2013, str. 115)

Rozpočet je nedílnou a důležitou součástí každého projektu. Přípravě rozpočtu je důležité věnovat velkou pozornost, protože reálný rozpočet může posunout uchazeče blíže ke schválení projektu a jeho realizace. Rozpočet má svou strukturu a rozlišuje výdaje na způsobilé, které lze uhradit z veřejných prostředků a nezpůsobilé, které je nutno hradit z vlastních prostředků. Ve většině případů se využívá na tyto výdaje bankovní úvěr.

1.3.8 Řízení rizik projektu

„Řízení rizik je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu. Znalosti řízení rizik následně významně přispívají k úspěchu budoucího projektu. Posouzení rizik uspořádává rizika podle jejich důležitosti z hlediska jejich dopadu na projekt a pravděpodobnosti jejich výskytu a riziko můžeme vyloučit, zmírnit, sdílet nebo se proti němu pojistit.“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2012 , str.83)

Klíčem k efektivní realizaci projektu je řízení rizik. Neexistuje projekt, ve kterém by se neobjevovala rizika během jeho realizace. I přes pečlivé plánování se nikdy nelze rizikovým faktorům úplně vyvarovat, proto je nutné rizika analyzovat a systematicky řídit. Úspěšné řízení se tedy neobejde bez celkového porozumění jednotlivým rizikovým faktorům a způsobům, jak mohou průběh projektu a jeho cíle ovlivnit. (Marek a Kantor, 2013, str. 125)

2. DOSTUPNÉ FORMY FINANCOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROJEKTŮ

2.1 Financování investičních projektů

Činnost zabývající se získáváním finančních zdrojů ve formě kapitálu a peněz pro založení, chod a rozvoj podniku charakterizujeme jako financování podnikových investic. Potřebné zdroje je třeba zajistit v dostatečném objemu, struktuře, ve správném čase a při optimálních nákladech na jejich obstarávání s přesně definovanou cenou za jejich používání. „*Financování investic se zabývá soustředěním a optimálním složením různých forem finančních zdrojů na úhradu reálných podnikových investic.*“ (Fotr a Souček, 2011, str.44)

Financování investičních projektů je úzce provázáno se dvěma oblastmi rozhodování. Jedná se o rozhodování investiční a rozhodování finanční. Základním cílem investičního rozhodování je rozhodnout o výši investovaných prostředků a do jakých aktiv vymezené prostředky investovat. Finanční rozhodování se zabývá problematikou výběru, získávání a rozdělení finančních zdrojů tak, aby byly respektovány finanční cíle, které by měly být propojeny se strategickými cíli podniku. Podnik by měl posoudit věcnou a finanční stránku. Dle Tetřevové (2006, str. 25) je „*Úspěšnost každého projektu závislá jak na správném posouzení a rozhodnutí o věcné náplni projektu, tak na vhodné volbě finančních zdrojů v optimální struktuře.*“

Financování podnikových projektů rozumíme získávání a rozdělování finančních zdrojů, které je nutno provádět s ohledem na možnosti podniku v rámci daného projektu. Tuto činnost je možno charakterizovat jako činnost, která se zabývá získáváním finančních zdrojů (peněžních prostředků a kapitálu) pro založení, chod a rozvoj podniku v závislosti na objemu, čase, struktuře a optimálních nákladech. Součástí investičního projektu je zpracování dokumentace nezbytné pro zajištění potřebných zdrojů. Dobře věcně zaměřený projekt, který bude nevhodně financován, může dostat podnik do problémů. Zdroje financování jsou děleny do dvou základních skupin podle jejich původů na vlastní a cizí zdroje. Záleží na tom, zda byly vytvořeny vlastní činností podniku či nikoliv.

2.2 Zdroje financování projektů

Zdroje financování investičních projektů lze třídit z více hledisek. Mezi nejvýznamnější hlediska členění patří místo, odkud se zdroje získávají (interní a externí

zdroje), a druhé významné hledisko je vlastnictví těchto zdrojů. Zdroje financování je tedy možno rozdělit z druhého hlediska vlastnictví takto: (Tetřevová, 2006, str. 26)

- **vlastní zdroje**
 - externí: základní kapitál, kapitálové fondy,
 - interní: nerozdělený zisk, odpisy, rezervní fond, ostatní fondy tvořené ze zisku.
- **cizí zdroje**
 - externí: bankovní úvěry, úvěry od dodavatelů, zálohy od odběratelů, směnky k úhradě, finanční a provozní leasing a dotace,
 - interní: rezervy, nevyplacené mzdy a dividendy, neodvedené daně.

V rámci investičního projektu je nezbytné i zpracování dokumentace pro zajištění zdrojů financování od bank, vlastníků a partnerů poskytujících rozvojový kapitál. Jednání s poskytovateli kapitálu probíhá v několika fázích. V první fázi je prezentován investiční záměr a vyjasnění základní představy o parametrech investice. V další fázi probíhá prověřování záměru a zpracování konkrétního projektového řešení. Poslední fáze nastává, je-li investiční záměr schválen a následují jednání o konkrétním textu smlouvy o financování. (Fotr a Souček, 2011, str. 45)

2.2.1 Financování z vlastních zdrojů

„Vlastní kapitál tvoří veškeré interní zdroje financování a některé z externích zdrojů. Podstatné přitom je, že vlastní kapitál není třeba splácet a představuje bezpečný zdroj financování investičních projektů.“ (Fotr a Souček, 2011, str. 46)

Vlastní zdroje financování jsou zdroje, které vznikly uvnitř podniku nebo byly vytvořeny vlastní činností podniku. Základní formy financování z vlastních zdrojů tvoří: (Tetřevová, 2006, str. 27)

- základní vklad při založení společnosti (základní kapitál),
- navýšení základního kapitálu (v případě akciových společností emise akcií, vklady do základního kapitálu společnosti v případě jiné právní formy společnosti),
- nerozdělený zisk z minulých období,
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- výnosy z likvidace (prodeje) dlouhodobého majetku a zásob,
- kapitálové fondy (pokud je dostatek hotovostních prostředků na straně aktiv společnosti),

- účasti, subvence a dary.

2.2.2 Financování z cizích zdrojů

„Mezi cizí zdroje jsou počítány všechny zdroje, které se nepovažují za vlastní. Lze je klasifikovat jako prostředky, které byly podniku zapůjčeny a které bude muset dříve či později podnik vrátit. *„Financování cizím kapitálem je možno charakterizovat jako substituci vlastního kapitálu cizím s dodatečnými náklady ve formě úroků“* (Fotr a Souček, 2011, str. 49)

Důvodem pro využívání cizích zdrojů pro financování investičních projektů je na jedné straně situace, že podnik nemá dostatek vlastních zdrojů, ale svou roli zde sehrává fakt, že náklady na cizí kapitál bývají obvykle nižší než na kapitál vlastní. Pro vysvětlení tohoto tvrzení existují především dvě základní opodstatnění. Úrokové sazby bank, které jsou hlavními poskytovateli cizích zdrojů, bývají nižší než míra výnosnosti akcií a druhým důvodem je uplatnění úrokového daňového štítu. Daňový štít vyjadřuje daňovou úsporu, protože zaplacené úrokové náklady z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem. Mezi základní formy financování z cizích zdrojů řadíme: (Tetřevová, 2006, str. 28)

- rezervy,
- dlouhodobé závazky (emitované dluhopisy, dlouhodobé směnky i úhradě),
- krátkodobé závazky (nevyplacené mzdy a dividendy, zálohy od odběratelů, dodavatelské úvěry),
- finanční a provozní leasing,
- bankovní úvěry a výpomoci,
- dotace.

Další text práce je zaměřen na nejčastější formy projektového financování, kterými jsou bankovní úvěry a dotace.

2.3 Bankovní úvěry

Bankovní úvěry jsou v českých podmínkách široce využívaným zdrojem financování projektů. Jedná se o úvěry poskytované ve formě peněz komerčními bankami, pojišťovnami nebo penzijními fondy. Mají charakter investičních nebo hypotečních úvěrů. Mají výhody v podobě široké možnosti využití prostředků, sjednání individuálních podmínek a daňové znatelnosti úroků. Nevýhodami bankovních úvěrů jsou především stále

náročnější podmínky na záruky a včasné hrazení splátek a jistiny vede ke zvýšení finančního rizika. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, str. 498)

Prostředky pro realizaci projektů jsou nejčastěji získávány od bankovních institucí a bankovní úvěry představují nejrozšířenější způsob financování z cizích zdrojů. Z hlediska doby, na kterou je bankovní úvěr poskytnut, rozlišujeme krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé bankovní úvěry. Krátkodobé bankovní úvěry mají dobu splatnosti do jednoho roku a patří mezi ně zejména kontokorentní, eskontní a lombardní úvěr. Střednědobý bankovní úvěr s dobou splatnosti od jednoho do pěti let a dlouhodobý bankovní úvěr s dobou splatnosti delší než pět let jsou nejčastěji poskytovány bankami nebo jinými finančními institucemi ve formě investičního nebo hypotéčního úvěru na základě smlouvy mezi věřitelem a dlužníkem. Základní podmínkou pro poskytnutí úvěru je pozitivní ohodnocení bonity klienta, který žádá o úvěr.

Investiční úvěr je poskytován na financování pořízení dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku. Zde je pevně stanoven plán čerpání, výše úvěru je omezena bonitou klienta, výší investice a způsobem zajištění. Nejběžnější způsob zajištění je nemovitostí, směnkou nebo ručením třetí osoby. Hypotéční úvěr je určen pro financování investic do nemovitosti a je zajištěn zástavním právem k nemovitosti. Může být poskytnut jak osobám fyzickým, tak osobám právnickým a slouží k financování koupě, výstavby, opravě, rekonstrukci či modernizaci nemovitosti. Jeho získání je obtížnější a zdlouhavější, doba splatnosti se pohybuje okolo 20 let a jako zástava slouží rodinný nebo bytový dům, stavební pozemek. Tento úvěr může být poskytnut až do 100 % hodnoty zastavené nemovitosti. (Jindřichovská, 2013)

2.4 Finanční leasing

Dle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání může vystupovat jako poskytovatel leasingu kterákoliv obchodní společnost nebo fyzická osoba při splnění všeobecných podmínek pro soukromé podnikání. Předpokladem pro poskytování leasingových služeb postačuje pouze běžné živnostenské oprávnění ke koupi za účelem dalšího prodeje. Leasingové společnosti nepotřebují pro své komerční činnosti zvláštní licenci. Dle zákona č. 21/1992 Sb., o bankách jsou oprávněny k provozování operací finančního leasingu v ČR také banky.

Finanční leasing patří mezi nejrozšířenější a osvědčené produkty pro financování dopravní techniky, strojů a zařízení. Jedná se o obchodní transakci, jejímž účelem je za

úhradu umožnit dlouhodobé nebo trvalé užívání movité nebo nemovité věci. Ekonomickým účelem finančního leasingu je využití majetkových hodnot bez rizik spojených s jejich vlastnictvím, získáním do vlastnictví po ukončení leasingu za zůstatkovou cenu. Majetek získáme bez prostředků na jeho pořízení, dojde ke zlepšení cash-flow, nezatížení účetní bilance a optimalizuje se daňové zatížení. Mezi hlavní výhody finančního leasingu patří: (Jindřichovská, 2013)

- snížení okamžitého výdaje prostředků na pořízení předmětu a rozložení splácení na delší období
- zlepšení cash-flow z důvodů průběžného placení na základě splátkového kalendáře
- leasingové splátky jsou pro firmu plně uznatelným daňovým nákladem
- možnosti využití zvýhodněných obchodních akcí, výhodné pojištění hrazené ve splátkách

2.5 Dotace

Dotace jsou významným zdrojem financování projektu. *„Dotací se rozumí finanční úhrada či příspěvek z veřejného rozpočtu na národní úrovni (státní rozpočet, rozpočty územní samosprávy krajů a obcí) a na úrovni nadnárodní tj. zdroje Evropské unie (EU).“* (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, str. 499) Dotace splývají s vlastními zdroji a rozšiřují vlastní kapitál. Výhodou dotací jsou nulové náklady na získání a držbu daného zdroje, protože dotace představují neúročený a nenávratný finanční zdroj. Nutnost respektování striktních podmínek nakládání s těmito prostředky z hlediska účelu použití, přísně dodržování struktury položek čerpání a stanovených lhůt považujeme za nevýhody.

Fondy EU jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů pro realizaci regionální politiky v členských zemích EU. Evropská regionální politika je založena na finanční solidaritě. Členské země přispívají danou finanční částku do společného rozpočtu a tím napomáhají méně prosperujícím regionům a sociálním skupinám. Přestože země EU patří mezi nejbohatší země na světě, existují zde mezi významné rozdíly mezi jednotlivými regiony. Z této příčiny byla vytvořena regionální politika EU, někdy také označována jako strukturální, a má za cíl snižovat rozdíly v životní úrovni mezi jednotlivými regiony. Výdaje na regionální politiku představují druhou největší položku výdajů rozpočtu EU. Národní a regionální složky však musí projevit vlastní motivaci a vůli se o dotace aktivně hlásit. (Vilamová, 2004, str. 19 – 21)

2.5.1 Fondy Evropské unie

Mezi priority EU patří snižování rozdílů mezi jednotlivými regiony a vyrovnávání sociální a ekonomické situace členských zemí při zachování jejich historických a kulturních hodnot. Evropské strukturální fondy patří mezi nástroje regionální a strukturální politiky EU. Účelem je prostřednictvím jednotlivých programů a projektů snižovat rozdíly v úrovni různých regionů a zaostalost nejvíce znevýhodněných oblastí. Finanční prostředky z těchto fondů jsou nevratné a směřují na národní či regionální orgány členských zemí, které jsou zodpovědné za řízení rozvojových orgánů. Evropská komise převádí na základě schválených programů peníze národních a regionálních orgánům oproti výkazům realizovaných projektů. Strukturální politika je založena na solidaritě zemí s vyšším ekonomickým potenciálem vůči regionům a státům ekonomicky méně rozvinutým. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 18)

Již od svého vzniku se EU potýkala s celou řadou problémů, které jsou spojeny nejen s vnitřním vývojem členských států, ale také se světovým vývojem. Stále více se projevuje různorodost EU v souvislosti s přistupováním nových členských států a objevují se další problémy jednotlivých zemí a oblastí. Díky historickému vývoji mají členské země různé pozice a různé šance úspěšně čelit dynamicky se měnícímu ekonomickému prostředí. Díky tomu by se rozdíly mezi jednotlivými regiony mohly prohlubovat, což by mohlo znamenat další ekonomické a sociální problémy, které by zpomalovaly celkový vývoj EU, a také ovlivňovaly konkurenceschopnost na světových trzích. Proto EU zvolila cestu podpory potřebných oblastí v konkrétních regionech. V EU hrají základní roli principy fungování volného trhu a tržní ekonomiky.

2.5.2 Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)

ERDF byl založen v roce 1972, fungovat začal v roce 1975 a od roku 1988 byl začleněn do regionální politiky EU a jeho význam se neustále zvyšuje. Jeho úlohu a oblast působnosti určuje Nařízení o Evropském fondu regionálního rozvoje a patří do ní podpora veřejných a soukromých investic na pomoc odstranění rozdílů mezi regiony celé EU. Je zaměřen na investice do infrastruktury, podporu nezaměstnanosti a podporu malého a středního podnikání v problémových oblastech. Úkoly ERDF vyplývají přímo ze zakládajících smluv v jejich jednotlivých úpravách a také z úkolů strukturálních fondů. ERDF v současné době sleduje zejména projekty, které se soustředí na regionální rozvoj, hospodářské změny, větší konkurenceschopnost a územní spolupráci v rámci regionů EU.

Mezi priority pro financování patří výzkum, inovace, prevence rizik, investice do infrastruktury a ochrana životního prostředí. (Marek a Kantor, 2013, str. 29)

V rámci ERDF jsou podporovány investiční projekty výstavby infrastruktury, odstraňování ekologických zátěží, úprava koryt řek, budování stokových systémů, podpora inovačního potenciálu podnikatelů, rozvoj sportovních areálů využitelných pro cestovní ruch, využívání obnovitelných zdrojů energie, zavádění služeb elektronické veřejné správy, posilování spolupráce podnikatelů v příhraničních regionech, modernizace krizového managementu apod. (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 99)

2.5.3 Evropský sociální fond (ESF)

ESF je nejstarší ze všech strukturálních fondů, byl zřízen už v roce 1960 díky Římské smlouvě a nyní je hlavním nástrojem sociální politiky a politiky zaměstnanosti v rámci EU. Hlavní posláním ESF jsou investice do rozvoje lidských zdrojů, boj s nezaměstnaností a rozvoj trhu práce v oblasti zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků a rovných příležitostí pro všechny v přístupu na trh práce. (Marek a Kantor, 2013, str. 29)

V rámci ESF jsou podporovány neinvestiční projekty typu rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, tvorba inovativních vzdělávacích programů, podpora začínajících podnikatelů, rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem vzdělávání, zlepšování podmínek pro využívání informačních a komunikačních technologií pro žáky i učitele, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru apod. (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 99)

2.5.4 Kohézní fond (KF) - Fond soudržnosti

Kohézní politika byla zavedena v roce 1986 Jednotným evropským aktem a označuje všechny kroky, které vedou ke snížení ekonomických a sociálních nerovností. KF by ustaven Maastrichskou smlouvou v roce 1993. KF není strukturálním fondem a vznikl za účelem pomoci členským státům, které se potýkali s problémy se vznikem hospodářské a měnové unie. KF je zaměřen na projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, na transevropské dopravní sítě, zasahuje do oblastí souvisejících s udržitelným rozvojem, energetické politiky a využívání obnovitelných zdrojů energie. KF se

nezaměřuje na dlouhodobé programy, ale spíše na konkrétní projekty. (Marek a Kantor, 2013, str. 30)

KF na rozdíl od strukturálních fondů se zaměřuje na rozvoje chudších států, nikoliv regionů. Obdobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční projekty, které jsou však zaměřeny na rozvoj dopravní infrastruktury většího rozsahu jako jsou dálnice a silnice 1. třídy, železnice, vodní doprava a řízení silniční, železniční, říční, námořní a letecké dopravy a také na ochranu životního prostředí. (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 99 - 100)

2.6 Politika strukturálních fondů EU

2.6.1 Programovací období 2007 - 2013

„V období 2007 – 2013 měli nástroje pro splnění cílů politiky soudržnosti právní základ v nařízeních přijatých Evropským parlamentem a Radou. Snížení počtu výše zmíněných nástrojů se projevilo ve zjednodušení systému čerpání prostředků regionální politiky EU.“ (Marek a Kantor, 2013, str. 28) V programovacím období 2007 – 2013 byla pozornost zaměřena zejména na sociální a ekonomický růst a vytváření nových pracovních míst ve všech regionech EU. Regionální rozvoj je postaven na třech cílech:

- **cíl konvergence** – tento cíl je financován ze všech tří fondů (ERDF, ESF a KF) a smyslem je urychlení hospodářské konvergence nejméně rozvinutých regionů prostřednictvím zlepšení podmínek pro růst zaměstnanosti pomocí investic do hmotného a lidského kapitálu, zlepšením schopnosti přizpůsobovat se sociálním a hospodářským změnám a zlepšením základní infrastruktury. Podporovány jsou regiony s hrubým domácím produktem (dále je HDP) nižším než 75 % průměru EU. V ČR se jedná o všechny regiony kromě Prahy a částka vymezena pro ČR činila 25,89 mld. euro. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 16)

Cíl konvergence podporuje tvorbu a růst pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech, kde je HDP na osobu nižší než 75% průměru EU. Pod cíl konvergence spadá většina regionů deseti nových členských států, dále jižní Itálie, východní Německo, několik oblastí Velké Británie, části Řecka, Portugalska a Španělska. (Marek a Kantor, 2013, str. 25)

- **cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** – postatou tohoto cíle je zvýšení konkurenceschopnosti, úrovně zaměstnanosti, zlepšování životního prostředí a přitažlivosti regionů nejméně rozvinutých. Toho má být dosaženo

pomocí podpory inovací, podnikání, ochrany životního prostředí, zlepšení přizpůsobivosti a rozvoje trhu práce a předvídání sociálních a hospodářských změn. Na tento cíl bylo pro období 2007 – 2013 vyčleněno 419,09 mil euro. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 17)

Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost je druhým cílem politiky soudržnosti. Podporovány jsou oblasti, které nespádají po cíl konvergence, kde není potřeba pomoci tak naléhavá a výše přidělených prostředků je proto nižší. Spadají sem oblasti severu Velké Británie, Španělska, střední Francie a Itálie, severní Finsko a Kypr. V případě ČR se jedná pouze o hlavní město Praha. (Marek a Kantor, 2013, str. 25)

- **cíl evropská územní spolupráce** – „*Evropská územní spolupráce se soustřeďuje na podporu harmonického a vyváženého rozvoje na území EU, na podporu další integrace pomocí příhraničí a na mezinárodní a meziregionální spolupráci.*“ (Marek a Kantor, 2013, str. 25) Hlavním zaměřením tohoto cíle je podpora integrace EU v rámci spolupráce na třech úrovních. Jedná se o příhraniční spolupráci, spolupráci na nadnárodní úrovni a mezinárodní spolupráci ve formě vytváření sítí pro spolupráci a výměnu zkušeností v rámci celé EU a informační společnosti, rozvoj hospodářských vztahů, budování infrastruktury, technického propojení a posilování dostupnosti, zajištění spolupráce v oblasti bezpečnosti a zvyšování zaměstnanosti. Mezi hlavní priority patří podpora vědy, výzkumu. V ČR pod tento cíl spadají všechny regiony a vymezená částka byla 389 mil. euro. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 17)
- **horizontální témata** – všemi třemi cíli se prolínají tzv. horizontální témata. Jsou zde zařazena témata rovné příležitosti mužů a žen, zákaz diskriminace a udržitelný rozvoj. Tato témata považuje EU jako témata, která se týkají všech členských zemí a jsou začleněna do všech strukturálních fondů.

Cíle a finanční nástroje regionální politiky pro období 2007 – 2013 jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Cíle a nástroje regionální politiky pro období 2007 - 2013

Období 2007 - 2013	
Cíl	Finanční nástroj
Konvergence	Fond soudržnosti
	ERDF
	ESF
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost - regionální úroveň, národní úroveň	ERDF
	ESF
Evropská územní spolupráce	ERDF
Problematika rozvoje venkova a rybolovu není nadále součástí politiky soudržnosti, ale je zařazena pod Společnou zemědělskou politiku	
3 CÍLE	3 FINANČNÍ NÁSTROJE

Zdroj: (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 26)

2.6.2 Strukturální fondy a ČR v období 2007 – 2013

Možnosti čerpání prostředků ČR v programovém období 2007 – 2013 ze strukturálních fondů dosáhly výše 26,7 mld. euro, což činilo zhruba 752,7 mld. Kč. Míra spolufinancování projektů ze státního rozpočtu měla činit při úspěšném čerpání 132,8 mld. Kč. Na strukturální fondy připadla částka 516 mld. Kč a na Fond soudržnosti 258 mld. Kč. Podíl evropských fondů na financování veřejných projektů vzrostl až na 85%. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 31)

ČR na roky 2007 – 2013 v rámci cílů politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU připravila celkem 24 operačních programů, které jsou uvedeny v Národním strategickém referenčním rámci. Jedná se o klíčový dokument realizace evropské politiky v ČR a Evropskou komisí byl schválen v červenci 2007. Samotná realizace operačních programů byla možná od 1. ledna 2007. Tyto operační programy byly určeny pro všechny tři cíle politiky soudržnosti EU a jednalo se o programy: (Marek a Kantor, 2013, str. 37 - 39)

- životní prostředí,
- vzdělávání pro konkurenceschopnost,
- výzkum a vývoj pro inovace,
- podnikání a inovace,
- lidské zdroje a zaměstnanost,

- doprava,
- integrovaný operační program,
- technická pomoc,
- sedm Regionálních operačních programů,
- dva programy pro region soudržnosti hlavního města Prahy,
- devět programů evropské územní spolupráce.

Operační programy pro cíl konvergence jsou tematické (sektorové) a regionální operační programy. Tematické operační programy jsou zaměřeny na problematiku daného sektoru nebo oblasti a jsou platné pro všechny regiony ČR. Řídícími orgány jsou příslušná česká ministerstva, která ke každému programu vypracují podrobný metodologický materiál a pacifikují konkrétní podobu podmínek projektových žádostí. Regionální operační programy obsahově navazují na systém sektorových programů v rámci regionů příslušné země. Snahou je využít potenciál daného regionu k jeho dalšímu rozvoji. Pro programové období 2007 – 2013 bylo připraveno sedm regionálních operačních programů pro každý region soudržnosti ČR tzv. NUTS II: (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 21)

- ROP NUTS II Jihovýchod,
- ROP NUTS II Jihozápad,
- ROP NUTS II Moravskoslezsko,
- ROP NUTS II Severovýchod,
- ROP NUTS II Severozápad,
- ROP NUTS II Střední Čechy,
- ROP NUTS II Střední Morava.

Operační programy pro cíle regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost má jako jediný region soudržnosti nárok realizovat tyto programy hlavní město Praha, kde byly připraveny dva programy (OP Praha konkurenceschopnost a OP Praha Adaptabilita). Jsou zaměřeny na zkvalitnění městského prostředí, zlepšení dostupnosti dopravních a telekomunikačních služeb a inovačního potenciálu města. Dále je také cílem zvyšování zaměstnanosti, rozvoj trhu a podpora kvalifikované a konkurenceschopné pracovní síly a integrace vyloučených skupin obyvatelstva. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 21 - 22)

Operační programy pro cíl Evropské územní spolupráce si za cíl kladou podporu hospodářské a sociální integrace příhraničních území prostřednictvím posilování jejich rozvojového potenciálu. Důležitá je spolupráce s příslušnou partnerskou zemí. Jedná se o tyto programy: (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 21 - 22)

- INTERACT II,
- ESPON II,
- OP Mezinárodní spolupráce,
- OP Nadnárodní spolupráce,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Bavorsko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Polsko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Rakousko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Sasko,
- OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko.

2.6.3 Podporované projekty

Projekty určené pro financování z evropského rozpočtu nejsou vybírány nahodile, ale dle toho, zda mají uskutečňovat záměry kohezní politiky EU. Operační programy jako oficiální dokumentace schválená Evropskou komisí definují, které problémy chce ČR za získané prostředky řešit a čeho chce v daném období dosáhnout. (Bartošová a Bartoš, 2011, str, 102)

Finanční podpora je zaměřena na tyto oblasti: (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 33 - 34)

- rozvoj dopravy a dopravní infrastruktury – výstavba a oprava dopravních komunikací, silnic, železnic, obchvatů měst, říční infrastruktury, budování terminálů veřejné integrované dopravy apod.
- rozvoj měst a obcí, přeshraniční spolupráce – úpravy veřejných prostranství, výsadba okrasné zeleně, regenerace bytových domů, přeshraniční spolupráce v oblasti společenských aktivit a kultury apod.
- rozvoj cestovního ruchu – rozvoj ubytovacích zařízení, rozvoj kultury a sportu, výstavba cyklostezek, muzeí, skanzenů apod.

- podpora podnikání, vědy a výzkumu – zakládání podniku, nákup nových výrobních technologií, podpora patentové aktivity podniků, vysokých škol a vědeckovýzkumných zařízení, zavádění IT technologií apod.
- rozvoj lidských zdrojů – rekvalifikační kurzy, poskytování sociálních služeb, zvyšování kvality výuky, podpora dalšího vzdělávání apod.
- zlepšování kvality veřejných služeb poskytovaných veřejnou správou a samosprávou – výstavba datových sítí veřejné správy, zlepšení materiálního vybavení veřejné správy, zavádění moderních metod zvyšování výkonnosti a transparentnosti veřejné správy apod.
- ochrana životního prostředí – čistírny odpadních vod, rozvodné sítě pitné vody, instalace větrných elektráren, regenerace a výsadba zeleně apod.

2.6.4 Příprava období 2014 – 2020 pro ČR

Budoucí investice kohezní politiky jsou těsně spjaty s cíli Strategie Evropa 2020, která stanovuje vizi evropského sociálně-tržního hospodářství pro 21. století. Tato strategie předkládá tři vzájemně se propojující a posilující priority založené na inteligentním a udržitelném růstu, který bude rozvíjet ekonomiky na nových znalostech a inovacích, bude podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku méně náročnou na zdroje a zaměří se na růst podporující začlenění s vysokou zaměstnaností, která se bude vyznačovat sociální a územní soudržností. (Bartošová a Bartoš, 2011, str. 114)

Příprava programového období 2014 – 2020 je v souladu s rozpočtovým rámcem EU pro nacházející období. Finální podoba finanční podpory pro ČR bude okolo 20,5 mld. euro a bude přerozdělována v rámci 8 operačních programů. Evropská komise v roce 2011 zveřejnila balíček šesti nových nařízení, která budou tvořit základ pro podporu z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF) pro období 2014 – 2020. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR) vypracovalo Rámcové pozice, které byly projednány v příslušných poradních, pracovních a koordinačních skupinách a byly schváleny vládou v roce 2012. (Strukturální fondy EU, 2014)

Nejvýznamnější složky evropského rozpočtu v tomto období budou zaměřeny na podporu politiky soudržnosti, rozvoje venkova a společné námořní a rybářské politiky. Fondy ESIF se skládají ze dvou strukturálních fondů a tří dalších fondů a jejich náplň je oproti období 2007 – 2013 příliš nezmění. Jedná se o: (Strukturální fondy EU, 2014)

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) – bude zaměřen na podporu produktivních investic zejména pro malé a střední podniky, budování infrastruktury pro základní služby občanům a podnikatelům, investice do výzkumu a vývoje, zajištění podpory vnitřního potenciálu regionů, spolupráce a výměna zkušeností.
- Evropský sociální fond (ESF) – bude podporovat vyšší úroveň zaměstnanosti a kvalitních pracovních míst, mobilitu pracovních sil, vyšší úroveň vzdělávání a výcviku, rovné příležitosti a zákaz diskriminace, sociální integrace a boj s chudobou.
- Fond soudržnosti (KF) – bude zacílen na investice do oblasti životního prostředí, dopravní infrastruktury evropského významu a efektivní využívání energie.
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV) – má zvyšovat konkurenceschopnost zemědělství, udržitelné nakládání s přírodními zdroji a vyvážený rozvoj venkovských území.
- Evropský námořní a rybářský fond (ENRF) – V ČR se bude zabývat podporou akvakultury, její konkurenceschopnosti, životaschopnosti a sociální a environmentální udržitelnosti, bude také podporovat rozvoj dotčených území.

Výše uvedené fondy by měly maximálním možným způsobem přispět k uskutečňování záměru a strategie EU 2020 – strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Každý členský stát zpracuje Dohodu o partnerství, kterou schválí Evropská komise a která povede k lepšímu využívání těchto fondů ve prospěch strategie EU 2020. Hlavním prioritou pro toto programové období je pokračování v nastaveném systému využívání evropských fondů, ale v systému se objevují některé nové záležitosti a úpravy: (Strukturální fondy EU, 2014)

- rozšíření počtu fondů na pět,
- dohody o partnerství,
- snížení počtu cílů na dva (Investice pro růst zaměstnanosti a Evropská územní spolupráce),
- vyčlenění tří kategorií regionů podle parametrů jejich ekonomické výkonnosti,
- nastavení systémů předběžných podmínek,
- lepší měřitelnost přínosy podpory (vyšší důraz na plnění stanovených indikátorů),
- finanční závislost na rychlosti a kvalitě čerpání (rámec výkonnosti),
- zavedení pravidla $n + 3$ pro časovou způsobilost výdajů (tzn. do 2023),

- vyšší míra uplatnění územně specifického přístupu a využití integrovaných nástrojů a finančních nástrojů na úkor dotací,
- rozšíření specifikace způsobů zjednodušeného vykazování nákladů,
- zpřísnění pravidel pro vyplácení záloh členskými státy.

2.6.5 Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost v programovém období 2014 – 2020

Nástupcem Operačního programu Podnikání a inovace bude v období 2014 – 2020 bude Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a je zaměřen na využití stávající inovační infrastruktury vytvořené v předcházejícím období. Namísto výstavby budou výdaje směřovány na investice do špičkových technologií a také bude kladen důraz na propojování malého a středního podnikání a podporu spolupráci v rámci klastrů. (Strukturální fondy EU, 2014)

Hlavními cíli programů OPPIK jsou zvýšení počtu firem schopných posouvat nebo alespoň dosahovat technologickou hranici ve svém oboru, rozvoj podnikání a inovací v oborech s nižší znalostní intenzitou, posun k energeticky účinnému, nízkouhlíkovému hospodářství, usnadnění rozvoje podnikání, služeb a přístupu ke službám státu pomocí rozšíření sítí vysokorychlostního internetu a širší nabídkou informačních a komunikačních technologií. Směr priorit tohoto programu lze rozčlenit do základních pěti směrů tzv. prioritních os. (EUFČ: Dotační období 2014 – 2020)

První prioritní osa rozvoje výzkumu a vývoje pro inovace je zaměřena na podporu projektů zakládání a rozvoje podnikových výzkumných a vývojových center, zavádění inovací výrobků a služeb, inovací podnikových procesů a marketingových aktivit, zvyšování efektivnosti výrobních procesů, ochrany duševního a průmyslového vlastnictví a spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem v rámci vzdělávání a vědeckovýzkumných a podnikatelských aktivit. (www.eufc.cz: Dotační období 2014 – 2020)

Druhá prioritní osa pro rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem se zabývá projekty pořizování moderních výrobních technologií a procesů, podporou nových podnikatelských záměrů začínajících a rozvojových firem v malém a středním podnikání, službami pro zvýšení jejich mezinárodní konkurenceschopnosti usnadňující jejich vstup na zahraniční trhy, motivací podnikatelů k zakládání podniků prostřednictvím rizikového kapitálu, podporou technického vzdělávání

organizací seminářů, veletrhů a výstav a podporou vzniku podnikatelských zón. (www.eufc.cz: Dotační období 2014 – 2020)

Prioritní osa tři je zaměřena pro projekty, které jsou určeny pro účinné nakládání s energií, rozvoj infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podporu zavádění nových technologií v oblasti nakládání s energií a druhotných surovin. Jedná se o projekty pro zvýšení energetické efektivity, využití potenciálu obnovitelných a druhotných zdrojů energie, výstavbu nových a rekonstrukci stávajících výroben elektřiny a tepla z obnovitelných zdrojů energie, zlepšování tepelně technických vlastností budov, lepší využití odpadní energie ve výrobních procesech, rekonstrukci a rozvoj soustav zásobování teplem a zavádění inovativních nízkouhlíkatých technologií. (www.eufc.cz: Dotační období 2014 – 2020)

Čtvrtá prioritní osa je determinována rozvojem vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačních a komunikačních technologií. Podpora projektů je cílena na vývoj a využití špičkových a vysoce inovativních informačních a komunikačních technologií, zajištění široké dostupnosti vysokorychlostního připojení k internetu, tvorbu nových řešení a modernizaci stávající infrastruktury pro přístup k internetu. Poslední pátá prioritní osa je zaměřena na technickou pomoc a podporu. (www.eufc.cz: Dotační období 2014 – 2020)

V nadcházejícím dotačním období 2014 – 2020 bude kladen důraz na inteligentní a udržitelný ekonomický rozvoj a růst podporující sociální a kulturní začlenění. Priority kohezní politiky po roce 2013 jsou zaměřeny na oblast konkurenceschopnosti ČR v oblastech rozvoje podnikání a využívání inovací, rozvoji vzdělávání, podpoře výzkumu a vývoje a fungujícího trhu práce.

2.7 Veřejná podpora

Veřejná podpora je obecně zakázána, ale pokud nalezneme právní titul tzv. výjimku k jejímu legálnímu poskytnutí, je možné ji získat. Mezi takové výjimky můžeme zařadit poskytování podpory de minimis, regionální podpory nebo ve formě vyrovnávací platby za výkon veřejné služby. Neuvážené poskytování veřejné podpory může vést k ohrožení hospodářské soutěže, proto je v EU striktně regulováno. Poskytování veřejné podpory státem nebo ze státních prostředků může narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňuje určité podniky nebo určitá odvětví výroby. Podle Smlouvy o fungování Evropské unie také může ovlivnit obchod mezi členskými státy. (Stejskalová, 2013)

2.7.1 Definice veřejné podpory

Definice pojmu veřejná podpora se spojena s právními předpisy. Mezi základní legislativní prameny, kde je veřejná podpora vymezena, patří Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství (čl. 87, 88 a 89), Pokyny k regionální podpoře a Nařízení Komise ES č. 800/2008 ze dne 6. 8. 2008, kde jsou uvedeny určité kategorie podpory slučitelné se společným trhem. *„Žádný projekt, skupina projektů, grantové schéma či globální grant financovaný z veřejných zdrojů v sobě nesmí zahrnovat zakázanou veřejnou podporu. Tato podmínka je absolutní a znamená nejvyšší možné omezení pro poskytnutí jakékoliv podpory. Platí, že míra podpory udělená z programů financovaných z fondů EU musí být stejná nebo nižší než povolená míra veřejné podpory vyplývající z právních předpisů EU. Veřejná podpora je regulována a regulativem jsou omezení míry této podpory formou výjimek a nařízení. Nejvyšší podpora je určena projektům vzdělávacím (až 100 %), obecně prospěšným investičním projektům (až 92,5 %) a nižší podpory se dostane investičním projektům pro podnikatele (obvykle až 60 %), kde větší šanci mají malé a střední podniky než velké a zaostalejší regiony, než rozvinutější. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 59)*

2.7.2 Čtyři znaky zakázané veřejné podpory

Ve výše uvedených legislativních předpisy a nařízeních jsou vymezeny čtyři znaky zakázané veřejné podpory. Vyloučení jednoho ze znaků znamená, že se nejedná o zakázanou veřejnou podporu: (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 60)

- podpora je poskytována z veřejných prostředků – tento znak je vždy splněn, podpora je čerpána v rámci rozpočtu EU, ČR či obce,
- narušení nebo hrozba narušení hospodářské soutěže – zde je nutno posoudit, zda podpora zvýhodňuje ekonomickou aktivitu, výsledkem projektu může být aktivita provozovaná přímo či nepřímo za účelem dosažení zisku,
- zvýhodnění určitého typu podnikání nebo odvětví – téměř vždy splněno, selektivně zvýhodňuje některé subjekty na konkurenčním trhu, nejedná se o projekt určený pro širokou veřejnost bez rozdílu,
- ovlivnění obchodu mezi členskými státy – důležité je stanovit relevantní trh, projekt nesmí ztěžovat přístup zahraničním investorům, výsledek realizace projektu může být zaměřen na zákazníky z jiných členských zemí EU.

Mezi typické projekty, které vykazují znaky zakázané veřejné podpory, patří projekty zaměřené na podporu podnikání v programu OPPIK. Jedná se o například modernizace provozů, stavby, rekonstrukce pro účely podnikání (ubytovací zařízení, hřiště, bazény, relaxační centra a sportovní zařízení) či projekty vzdělávání pracovníků podniku, které přinášejí vyšší podnikatelské efekty (produktivita práce, zisk). (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 61)

2.7.3 Výjimky ze zákazu veřejné podpory

Při tvorbě přípravy projektu by se měl každý žadatel seznámit s podmínkami a pravidly pro poskytování veřejné podpory a odpovědět na tyto následující otázky:

- Jedná se o zakázanou veřejnou podporu?
- Pokud ano, jaký režim zvolit?
 - ❖ příslušná bloková výjimka,
 - ❖ podpora de minimis,
 - ❖ kombinace obou.
- Jakým způsobem se veřejná podpora promítne do rozpočtu?
- Jaké má výhody či nevýhody?
- Jaké z ní plynou omezení?

Jestliže navrhovaný projekt vykazuje znaky zakázané veřejné podpory, přesto může být podpořen ze strukturálních fondů EU, a to na základě výjimky a příjemce podpory se bude muset na realizaci projektů zpravidla finančně podílet (obvykle 20 až 75 %). Smlouva ES předpokládá existenci výjimek ze zákazu veřejné podpory, které jsou slučitelné se společným trhem. Článek 87 této smlouvy ustavuje Evropskou komisi jako orgán pro udělení povolení pro poskytnutí veřejné podpory. V zájmu zjednodušení procesu udělení a schvalování veřejné podpory Evropská komise přijala tzv. blokové výjimky ze zákazu veřejné podpory formou nařízení. Příklady vydaných nařízení z roku: (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 62)

- bloková výjimka pro malé a střední podnikatelské subjekty,
- bloková výjimka pro veřejné podpory v zaměstnanosti,
- bloková výjimka na vzdělávání a školení,
- podpora de minimis.

Bloková výjimka se zaměřuje na určitou oblast, kde po splnění určitých předpokladů je vyňata ze zákazu veřejné podpory. V rámci blokové výjimky je stanovena oblast, aktivity projektu, maximální procentní limit podpory, činnosti vhodné na poskytnutí podpory a velikost podniku, který výjimku uplatňuje. Je zde určena maximální výše podpory pro podnikatelské projekty v závislosti na regionu realizace projektu, druhu podpořené aktivity a velikosti podniku. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 62)

2.7.4 Podpora de minimis

Podpora malého rozsahu tzv. podpora de minimis není považována za veřejnou podporu z důvodu zanedbatelného dopadu na hospodářskou soutěž a nemá vliv na obchod mezi členskými státy EU. Podpora de minimis nesmí jednomu příjemci za dobu kterýchkoliv tří let přesáhnout výši odpovídající částce 200 000 euro (100 000 euro v silniční dopravě). Tento finanční strop platí bez ohledu na formu či účel podpory. Tuto podporu lze čerpat od více subjektů a v rámci více projektů ale pouze do výše limitu. Příjemce podpory je zavázán evidovat záznamy o poskytnutých podporách de minimis po dobu 10 let. Pokud je realizováno více projektů v rámci této podpory, je nutno ohlídat, aby součet všech těchto podpor nepřesáhl v období tří let od poskytnutí první podpory de minimis částku 200 000 euro. (Tauer, Zemánková a Šubrtová, 2009, str. 63)

Podpora de minimis na rozdíl od jiných typů opatření může být poskytnuta na jakýkoliv účel. Lze ji poskytnout na podporu projektu investičního i provozního charakteru. Poskytovatelé podpory mají povinnost předepsané údaje zaznamenat do centrálního registru de minimis. Kumulace podpory de minimis s jinou podporou ke stejným způsobilým nákladům je možná, ale nesmí dojít k překročení maximální míry, která je dána pravidly pro jinou podporu. (Stejskalová, 2010)

3. NÁVRH INVESTIČNÍHO PROJEKTU

3.1 Charakteristika společnosti SPORT PROFI, spol. s r. o.

Obchodní jméno společnosti je SPORT PROFI, spol. s r. o. a jejím sídlem je obec Deštné v Orlických horách (dále jen OH) č. p. 371. Společnost provozuje svou činnost ve dvou spojených areálech Marta I a Marta II.

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným, společnost byla založena sepsáním společenské smlouvy a vznikla ke dni 30. září 1992 zápisem do obchodního rejstříku. Předmětem podnikání společnosti je:

- provoz lyžařských vleků,
- půjčovna a servis sportovních potřeb,
- obchodní činnost,
- provozování tělovýchovných kursů a činnost sportovních instruktorů,
- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících regeneraci,
- pořádání kulturních a zábavních akcí,
- pořádání sportovních akcí a závodů.

Základní jmění společnosti činí 500 000,- Kč a bylo splaceno majetkovými a peněžitými vklady celkem osm společníků. Společníci si stanovily obchodní podíly v poměru 7 rovnoměrných podílů fyzických osob ve výši 10,345 % a osmým společníkem je Obec Deštné v OH s obchodním podílem 27,585 %. Se souhlasem valné hromady může svůj obchodní podíl společník převést na jinou osobu nebo společníka, přičemž společníci mají přednostní právo na převzetí podílu a toto právo jsou povinni využít nejpozději do 60 dnů ode dne písemného sdělení společníka, který svůj obchodní podíl hodlá převést.

Orgány společnosti jsou valná hromada a jednatelé. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a do její působnosti náleží:

- odmítnutí jednání učiněných zakladateli před vznikem společnosti,
- schvalování roční účetní uzávěrky, rozdělení zisku a způsob úhrady ztrát společnosti,
- zřizování fondů a stanovení pravidel jejich tvorby a čerpání,
- rozhodování a zvýšení nebo snížení základního jmění,

- rozhodování o změně společenské smlouvy,
- jmenování, odvolávání a odměňování jednatelů,
- vyloučení společníka,
- rozhodování o zrušení společnosti,
- valná hromada si může vyhradit právo rozhodovat i v dalších věcech a otázkách.

Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele, kteří zastávají obchodní vedení společnosti v oblastech, které nepatří do působnosti valné hromady a do jejich působnosti patří samostatné rozhodování. Společnost má tři jednatele, kterým přísluší běžná práva rozhodování za společnost.

Účetní uzávěrka společnosti je v souladu s českými právními předpisy, je schvalována valnou hromadou a je podkladem pro rozhodnutí o použití zisku. Zdaňovacím obdobím společnosti je kalendářní rok a rozvahový den je stanoven na 31. prosince. Způsob uplatňovaný při přepočtu cizí měny na Kč je kurz České národní banky v den úhrady zahraniční faktury. Nakupované zásoby i zásoby vytvořené vlastní režii společnost oceňuje pořizovací cenou.

Průměrný počet zaměstnanců v posledním sledovaném období činil 26 osob. Společnost netvořila v roce 2012 žádné opravné položky, neobchoduje s cennými papíry ani deriváty a v posledních pěti letech nebyly vyúčtovány žádné doměrky daně z příjmů právnických osob a všechny daňové závazky byly uhrazeny. (C 2874/SL 24, účetní závěrka k 30.6.2013, 2013)

3.1.2 Charakteristika činnosti

Rozhodujícím předmětem činnosti společnosti je provozování lyžařského areálu. V rámci provozu skicentra společnost nabízí služby půjčovny a servisu sportovních potřeb, pořádání sportovních akcí a závodů, realizaci tělovýchovných kurzů včetně činnosti sportovních instruktorů. Převážná kapacita všech vleků a lanovky je 5 300 osob za hodinu. V areálu je možno si vybrat ze sedmi sjezdovek s různou náročností. (Skicentrum Deštné v Orlických horách, 2010)

- sportovní sjezdovka (délka 900 m, převýšení 210 m, zasněžování, osvětlení),
- turistická sjezdovka (délka 1200 m, převýšení 210 m, zasněžování, osvětlení),
- závodní sjezdovka (950 m, převýšení 210 m, zasněžování),
- sjezdovka Marta (550 m, zasněžování, osvětlení, snowpark),

- tréninková sjezdovka (zasněžování, kidpark),
- sjezdovka na Špičáku (délka 610 m),
- sjezdovka Start (délka 400 m, zasněžování, osvětlení).

Společnost také provozuje jako vedlejší činnost velkoobchod se sportovním zbožím, a prodejnu sportovního zboží pro jednotlivce i sportovní kluby. Společnost je výhradním zástupcem německé značky JAKO pro Českou republiku (dále jen ČR). Dále jako doplňkovou činnost poskytuje služby související s internetovým připojením a je partnerem organizování sportovních, kulturních a společenských veřejných akcí.

3.1.3 Vybrané projekty realizované společností

V roce 2003 společnost realizovala investiční projekt *Rozšíření zasněžovací kapacity na nově vybudované sjezdovce v Deštném v OH* v rámci Státního programu rozvoje cestovního ruchu Podpora budování doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně-rekreační činnosti. Investiční náklady činily cca 2,5 mil. Kč, z toho požadovaná Ministerstva pro místní rozvoj dotace činila 48 %. Projekt je v souladu se strategií rozvoje mikroregionu Orlické hory a koncepcí rozvoje cestovního ruchu Královéhradeckého kraje a znamenal přínos pro oblast cestovního ruchu v regionu. Projekt vytvořil tři nová pracovní místa a rozšířil zasněžovací kapacitu střediska.

V roce 2005 společnost realizovala investiční projekt *Odbavovací systém zimního střediska Deštné v OH*. Tento projekt byl opět uskutečněn v rámci dotace Státního programu rozvoje cestovního ruchu Podpora budování doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně-rekreační aktivity. Celkové náklady investiční akce činily 5,02 mil. Kč a dotace Ministerstva pro místní rozvoj činila 49,8 %. Projekt by v souladu se Strategií rozvoje mikroregionu Orlické hory, s Programem rozvoje Královéhradeckého kraje a Strategií rozvoje česko-polského pohraničí. Cílem projektu bylo zlepšit podmínky pro sjezdové lyžování prostřednictvím zavedení nového moderního odbavovacího systému v areálu skicentra a přínosem byl vznik dvou nových pracovních míst, nabídka moderních čipových a bezdotykových karet, což vedlo ke zvýšení komfortu pro zákazníky.

V roce 2010 společnost v rámci projektu *Modernizace zimního střediska v Deštném v OH* pořídila nový stroj na úpravu sjezdových a běžeckých tratí sněžnou rolbu. Pořizovací cena investice činila 11,4 mil Kč a byla hrazena vlastními zdroji společnosti v rámci finančního leasingu na 52 měsíců, což zatížilo provozní cash-flow společnosti a poslední splátka byla uhrazen v dubnu 2014.

3.2 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je složena za analýzy mikroprostředí, makroprostředí a je doplněna SWOT analýzou.

3.2.1 Analýza mikroprostředí

Situace ve stále silnějším konkurenčním prostředí provozovatelů zimních středisek se příliš neliší od jiných podnikatelských odvětví. V současném stavu ekonomiky lze hovořit o stále celkem vysoké poptávce. Tato poptávka je uspokojována jednak velkými zahraničními středisky, domácími středisky a dále je na trhu spousta menších provozovatelů, kteří se zaměřují především na českou poptávku a určité segmenty zahraničních zákazníků. Zejména se jedná o finančně slabší vrstvy zákazníků nebo začínající lyžaře a snowboardisty.

Zákazník je jeden z nejvýznamnějších faktorů marketingového prostředí. Každý podnik musí průběžně sledovat potřeby, požadavky a přání zákazníků a určit kterým zákazníkům věnovat svou pozornost. Se zvyšující se životní úrovní stoupá také náročnost zákazníka. Mezi rozhodujícími faktory, které ovlivňují zákazníky společnosti, jsou počítány zejména:

- ceny (skipasy, ubytování, občerstvení),
- celková vybavenost střediska (lanovky, vleky, snowpark),
- vzdálenost a dostupnost střediska,
- délka, počet a různorodost sjezdovek,
- image střediska.

Trend provozovatelů zimních středisek v České republice nutí jednotlivé skiareály neustále investovat do zařízení a vybavení a tím se přiblížit komfortu, který nabízejí velká zahraniční alpská střediska. Samozřejmě to vede ke zdražování jízdenek a skipasů. Český zákazník je ale velice citlivý na poměr mezi cenou a kvalitou poskytovaných služeb.

Konkurence v tomto odvětví se příliš neliší od jiných podnikatelských sektorů. Provozovatelé se snaží prosadit a být nejlepší v rámci svých konkurentů s cílem uspokojit přání, požadavky a potřeby svých zákazníků. Tento cíl se snaží dosáhnout odlišením svých produktů a služeb. Na základě informací o konkurentech se každý snaží nabídnout něco novějšího, lepšího, rychlejšího a dokonalejšího a tím získat konkurenční výhodu.

V rámci volného pohybu osob přes hranici společnost získala i nové zahraniční zákazníky především z Polska, a to díky malé vzdálenosti a dobré dostupnosti střediska. Polští lyžaři jsou už řadu let stálými zákazníky, kde svou roli sehrála i rekonstrukce pohraniční cesty k hraničnímu přechodu v Náchodě. Největší konkurencí je v tomto segmentu zimní středisko v Zelenči na opačné straně česko-polských hranic.

Pro společnost je ale daleko významnější český zákazník. Na území naší republiky tomu odpovídá i konkurence. Nejbližší se nachází zejména v Krkonoších, kde spolu střediska po vzoru zahraničních alpských středisek uzavírají smlouvy, díky kterým provozují společné skipasy. Nabízejí tedy zákazníkům jízdenky, se kterými mohou navštívit několik skiareálů. Této bezpochyby výhodné spolupráci v OH brání velká vzdálenost potencionálních partnerů a velká různorodost mezi provozovateli jednotlivých vleků. Hlavním konkurentem v OH je zimní středisko v Říčkách, které disponuje velmi zajímavými dlouhými sjezdovkami, čtyřsedačkovou lanovkou a budovou přímo pod sjezdovkou, kde si lyžař může odpočinout, vypůjčit a dát do servisu vybavení či občerstvit. V budově je také lyžařská škola a stanice horské služby. Nedostatkem Říček oproti skicentra v Deštném je parkovací a ubytovací kapacita, dostupnost a celková vybavenost střediska. Orlické hory nejsou v rámci trhu v ČR příliš významným segmentem

Dodavatelé jsou jednotlivci a firmy, které zásobují podnik potřebnými zdroji pro zabezpečení produkce výrobků a poskytování služeb. Důležitý je vhodný výběr dodavatelů na základě sledování a vícekritériálního rozhodování. Nejvýznamnějšími dodavateli technického vybavení společnosti je výrobce sedačkových lanovek Doppelmair, Leitner a Poma. Primární postavení na evropském trhu zaujímá firma Doppelmair.

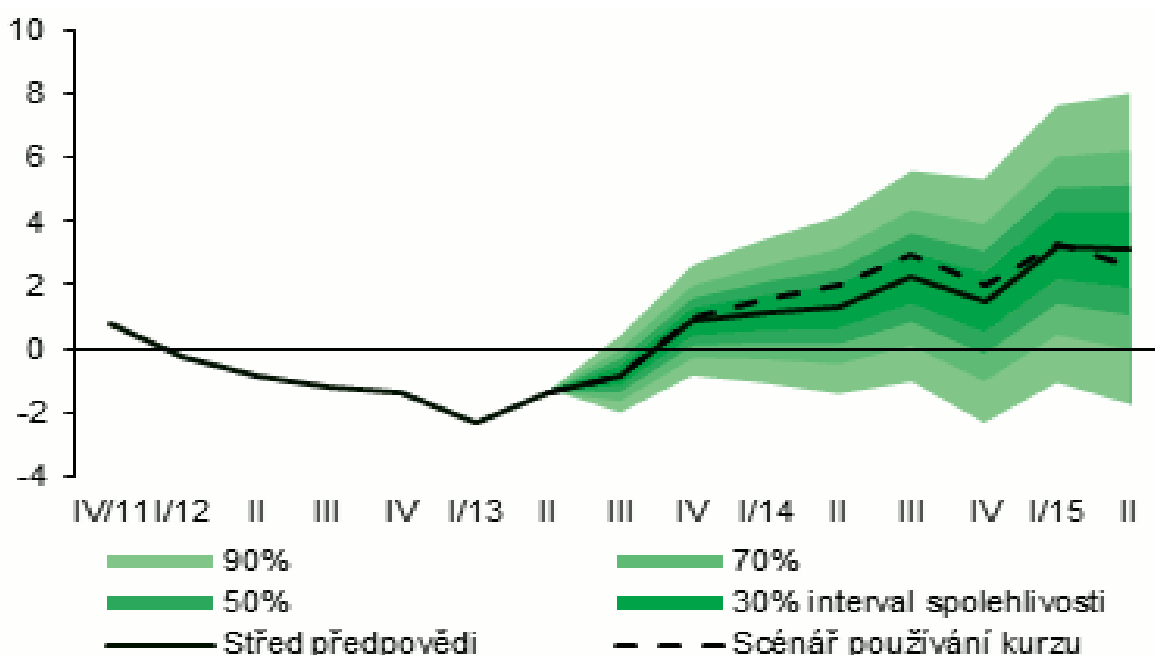
Důležitými subjekty v rámci provozu střediska jsou pronajímatelé pozemků. Nejvýznamnějším je Tělovýchovná jednota Sokol Deštné v OH, která má ve vlastnictví některé vleky v areálu Marta I a Marta II. Aby mohlo středisko fungovat pod jedním subjektem jako celek, jsou tyto vleky v dlouhodobém pronájmu společností. Mezi další dlouhodobé pronajímatele pozemků patří Lesy ČR s. p., Lesy Janeček a. s., p. Kříž Miloš a p. Bašová Marcela. Se všemi těmito vlastníky jsou uzavřené dlouhodobé smlouvy o pronájmu na období 10 až 15 let.

3.2.2 Analýza makroprostředí

Samotná společnost, její zákazníci, dodavatelé a konkurenti jsou pod širším vlivem makroprostředí, které vytváří příležitosti a přináší rizika. Proto je nutné tyto vlivy pozorně

a průběžně sledovat a reagovat na změny a nové trendy. Makroprostředí je samozřejmě také ovlivňováno působením celosvětových sil, jako je globalizace, zrychlení dopravy a komunikace, otevírání nových trhů a růst zadluženosti některých zemí. Další text této kapitoly je zaměřen na pro společnost nejdůležitější faktory ekonomické, přírodní, sociální a technologické.

Ekonomické faktory nejvíce ovlivňují kupní sílu obyvatelstva. Disponibilní kupní síla závisí na příjmech, cenách, úsporách a dostupnosti úvěrů. Změnám trendů v těchto oblastech je třeba věnovat velkou pozornost, neboť struktura a úroveň příjmů se neustále mění a je ovlivněn stádiem vývoje ekonomiky. V současné době je hospodářský cyklus české ekonomiky ve stádiu v období stagnace, kdy po recesi v předchozích letech a měl by opět začít mírně růst. Nejvýznamnějším ukazatelem stadia vývoje ekonomiky je vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP). Na obrázku č. 1 je vidět jeho vývoj v posledním období a jeho prognóza dle České národní banky (dále jen ČNB): „*Věřivý graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezonně očištěného růstu HDP. Nejtmaší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.*“ (ČNB, 2014)

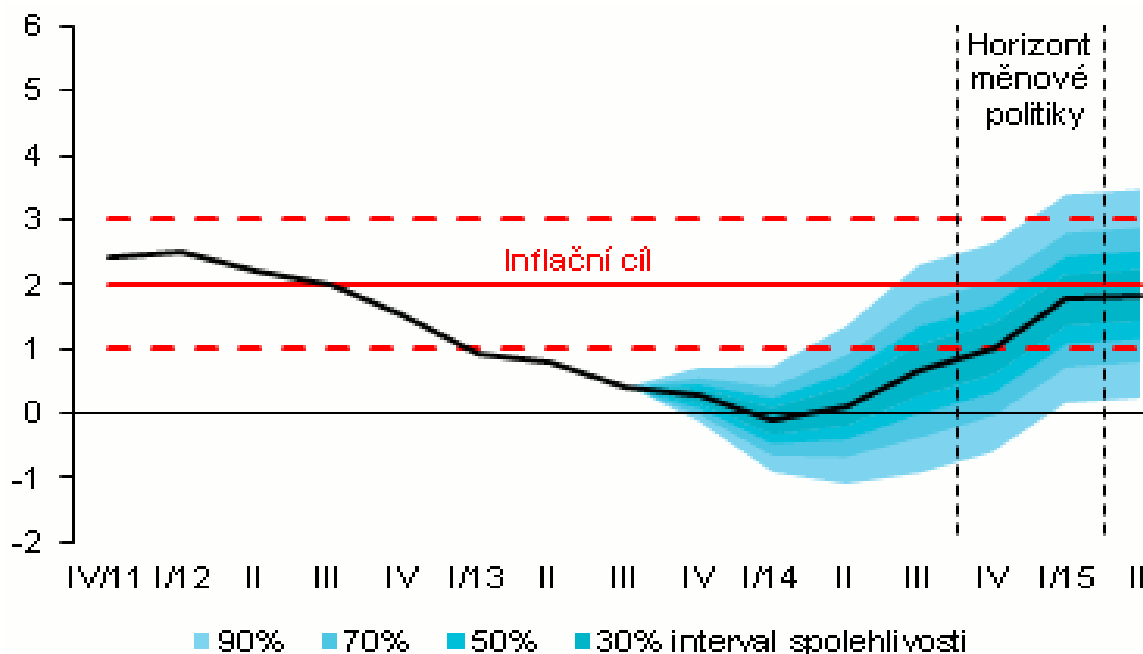


Obrázek č. 1: Vývoj HDP v ČR v období 4. čtvrtletí/2011 až 2. čtvrtletí/2015

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

Dalším důležitým ukazatelem je pro hodnocení ekonomiky je inflace. V české ekonomice je nyní inflace na nízké úrovni, což může zapříčinit omezení růstu hrubého

domácího produktu. Inflační cíle se pohybuje kolem 3 procent Na obrázku 2 je zachycen vývoj tohoto ukazatele a prognóza dle ČNB: „Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje inflace spotřebitelských cen. Nejtmavší pásma kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.“ (ČNB, 2014)



Obrázek č. 2: Vývoj inflace v ČR v období 4. čtvrtletí/2011 až 2. čtvrtletí/2015

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

Vhodná míra nezaměstnanosti je podle ekonomických modelů pro ČR kolem šesti procent. V tabulce č. 2 je vidět přetrvávající špatná situace na pracovním trhu. Právě vysoká nezaměstnanost a poměrně nízký růst mezd mají za následek nízkou inflaci, která se pohybuje výrazně pod inflačním cílem ČNB. Podíl nezaměstnaných v prosinci vzrostl. Růst nezaměstnanosti v závěru roku je tradičně ovlivněn sezonními výkyvy. Poslední dva roky jsou z hlediska údajů o pracovním trhu nejhorší od vzniku samostatné ČR a v současné době je rekordní počet uchazečů o zaměstnání oproti velmi nízkému počtu volných pracovních míst.

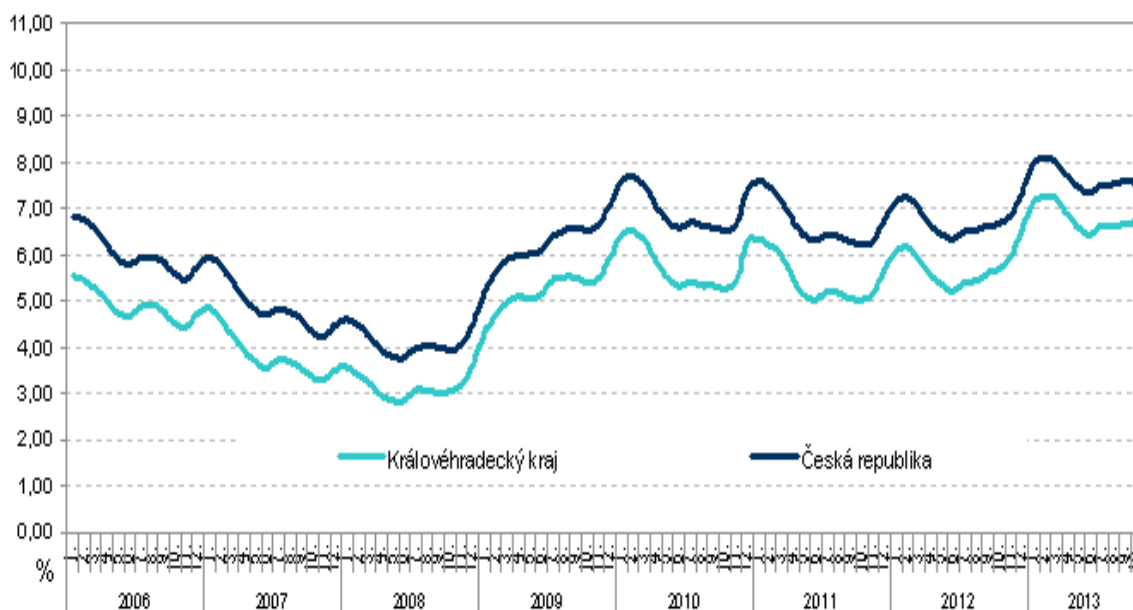
Dle prognóz by v první polovině roku 2014 ještě nemělo dojít k výraznému zlepšení a ve druhé polovině tohoto roku lze očekávat jen mírné zlepšení. Celkově však bude práce nedostatek a tomu bude odpovídat i nízký růst mezd. (ČNB, 2013)

Tabulka 2: Aktuální vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 2012 a 2013

Období	Celkový počet nezaměstnaných	Míra nezaměstnanosti v %	Počet volných pracovních míst
12/2013	596 833	8.2 %	35 178
11/2013	565 313	7.7 %	37 501
10/2013	556 681	7.6 %	39 137
9/2013	557 058	7.6 %	41 422
8/2013	551 731	7.5 %	40 579
6/2013	540 473	7.3 %	44 032
5/2013	547 463	7.5 %	42 632
4/2013	565 228	7.7 %	39 763
3/2013	587 768	8.0 %	38 863
2/2013	593 683	8.1 %	34 635
1/2013	585 809	8.0 %	33 794
12/2012	545 311	9.4 %	34 893
11/2012	508 498	8.7 %	38 806
10/2012	496 762	8.5 %	40 729
9/2012	493 185	8.4 %	40 809
8/2012	486 693	8.3 %	42 559
7/2012	485 597	8.3 %	41 093
6/2012	474 586	8.1 %	42 779
5/2012	482 099	8.2 %	43 665

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu>

V Královéhradeckém kraji bylo na konci roku 2013 bez práce celkem 25 500 osob což činí 6,7 % podíl nezaměstnaných osob regionu, což je oproti republikovému průměru zhruba o 0,9 % méně. V porovnání s ostatními regiony ČR je podíl nezaměstnaných v Královéhradeckém kraji šestý nejnižší. Dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost je v Ústeckém kraji (11,39 %) a v Moravskoslezském kraji (9,75 %). V rámci Královéhradeckého kraje vykazuje největší nezaměstnanost okres Trutnov a nejnižší nezaměstnanost okres Jičín a Rychnov nad Kněžnou. Srovnání nezaměstnanosti regionu s celorepublikovým průměrem je vidět na obrázku č. 3. (Český statistický úřad, 2013)



Obrázek č. 3: Vývoj a srovnání nezaměstnanosti v regionu s průměrem ČR

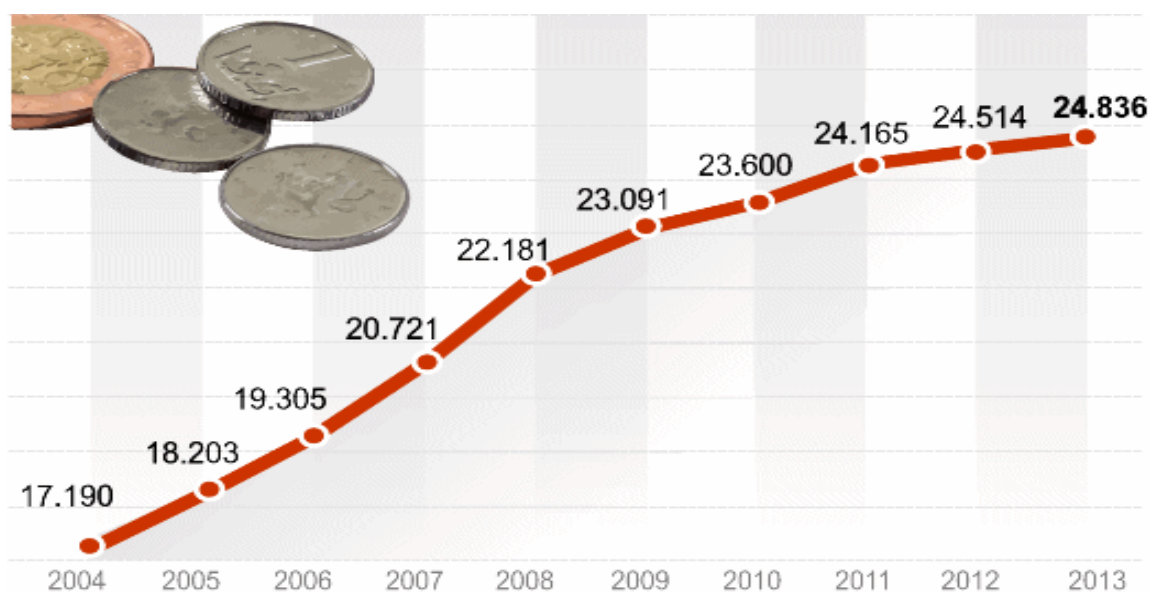
Zdroj: ČSÚ, 2013

Přírodní prostředí se skládá především z přírodních zdrojů, které jsou využívány jako vstupy a které činnost společnosti přímo ovlivňují. Přírodní a klimatické podmínky velice významně ovlivňují provoz lyžařských středisek nejen v ČR. Otázka vývoje globálního klimatu patří v současné době k nejvíce diskutovaným především díky v posledních desetiletí pozorovanému globálnímu oteplování. Rychlost oteplování planety vědci odhadují průměrně 0,1 až 0,2 °C za dekádu a tedy ve střednědobém plánu investic nezpůsobuje tento faktor zásadních tvorbu změn. Nutno je však podotknout, že se tyto změny neprojeví na všech místech planety stejně a budou mít odlišný dopad na různých místech. Odhadnout, v jakých regionech světa se budou projevovat silněji, je velmi obtížné. V poslední době stále častěji padají teplotní rekordy. Klima a sněhové podmínky mají zásadní vliv na návštěvnost skicentra, což se velice významně projevuje ve výši tržeb společnosti.

Sociální faktory jsou determinovány společností, v níž si lidé formují základní hodnoty, postoje a chování. Každý člověk si podvědomě vstřebává názor, ve kterém definuje vztah k ostatním, vztah k prostředí, které ho obklopuje a také vztah k sobě samému. V posledních dvaceti letech se životní styl obyvatelstva značně změnil. Díky zvyšující se životní úrovni, sedavým způsobem života a tradičním jídelním návykům se dá pozorovat pozvolné tloustnutí národa. Nepříznivé účinky na fyzickou a duševní kondici člověka také zvyšující se stres a kouření. Na druhou stranu právě tyto faktory vyvolávají stále větší poptávku po aktivnějším životním stylu a způsobu stravování. Klasické odpočinkové dovolené začínají střídát aktivní dovolené spojené s turistikou a sportem.

Právě v zimním období přichází na řadu lyžování klasické i sjezdové a novodobý fenomén zimních sportů snowboarding.

Životní úroveň v ČR i přes stagnaci v období ekonomické recese dlouhodobě stoupá. Pozvolně se zvyšující reálné mzdy, nízká inflace a stabilní kurz koruny mají v dlouhodobém pohledu za následek větší kupní sílu obyvatelstva. Lidé si mohou dovolit více utracet, kupovat dražší výrobky a více peněz také vydat za aktivní dovolené. Zmíněné ekonomické faktory ovlivňují možnosti nákupu zimní zahraniční dovolené, které se staly nyní dostupné stále pro širší společenské vrstvy. Na obrázku č. 3 je vidět vývoj průměrné mzdy v ČR za poslední desetiletí.



Obrázek č. 4: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR v období 2004 až 2013

Zdroj: http://www.financninoviny.cz/zpravy/index_img.php

Na **technologické prostředí** mají největší vliv síly, které jsou utvářeny novými technologiemi, novými výrobky a tržními příležitostmi. Každá nová technologie by se měla stát podnětem pro inovační proces a stimulovat současné podnikatelské aktivity. V dnešní době se v rámci tohoto prostředí objevuje zrychlené tempo technických a technologických změn. Společnost pro svoje aktivity využívá technologie, které jsou běžné dostupné a které využívá konkurence. Dodavatelé technologií fungují ve zdravém konkurenčním prostředí, což pro společnost pozitivně ovlivňuje vývoj ceny a kvalitu dodávaných technologií.

3.2.3 SWOT analýza

Analýza vnitřního prostředí a vnějšího okolí společnosti byla provedena na základě údajů zjištěných při konzultacích s jednatelem společnosti. Schéma SWOT analýzy ukazuje obrázek č. 5:

	Pomocné	Škodlivé
	strenghts (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
vnitřní analýza	Dopravní dostupnost střediska	Nájemné za pozemky
	Parkovací kapacita	Nájemné za vleky
	Cenová dostupnost	Nadmořská výška
	Různorodost sjezdových tratí	
	Celková vybavenost	
	opportunities (příležitosti)	threats (hrozby)
vnější analýza	Zvyšování ubytovací kapacity	Rostoucí konkurence
	Realizace projektu nové sedačkové lanovky	Nevyzpytatelnost klimatických podmínek

Obrázek č. 5: SWOT analýza společnosti Sportprofi, s. r. o.

Zdroj: jednatele společnosti

Pro společnost je jednou z největších konkurenčních výhod **dostupnost**. Deštné v OH je, co se týče příjezdových komunikací nejdostupnějším střediskem v OH. Do Deštného vedou hlavní příjezdové komunikace od Dobrušky, kterou volí zákazníci z Hradce Králové či Prahy, zatímco pro zákazníky z Moravy je vhodnější volit komunikace od Rychnova nad Kněžnou. Do Deštného také jezdí pravidelné linky autobusové dopravy a pro posílení cestovního ruchu v zimní sezóně skibusy a v letní sezóně cyklobusy po trase Hradec Králové – Týniště nad Orlicí – Kostelec nad Orlicí – Rychnov nad Kněžnou – Deštné a druhá linka po trase Hradec Králové – Třebechovice pod Orebem – Dobruška – Deštné.

Další silnou stránkou společnosti jsou **parkovací plochy**. Ve středisku jsou přímo pod sjezdovkami dvě parkoviště a také lze parkovat přímo v blízkosti sedačkové lanovky.

Zákazník nemá problém zaparkovat v přímé blízkosti vleků i o víkendech a svátcích, což zvyšuje pohodlí a komfort. Parkování na vymezených plochách je zdarma.

Cenová dostupnost skipasů se drží na velmi hajitelné úrovni a ob stojí ve srovnání s podobnými středisky v ČR. Jako konkurenční výhodu lze uvažovat levnější ceny ubytování a stravování.

Ve skicentru lze nalézt **různorodost sjezdových tratí**. Od nejjednodušší modré turistické sjezdovky, přes červenou sjezdovku až po černou závodní sjezdovku. Díky rozsáhlým investicím v předchozím období jsou všechny sjezdovky pokryty umělým zasněžováním, což umožňuje provozuschopnost skicentra i za celkem nepříznivých sněhových podmínek. Společnost tedy nemusí čekat na dostatečnou sněhovou pokrývku a při delších mrazech je schopna pokrýt areál umělým sněhem a spustit provoz skicentra.

Celková vybavenost střediska se kromě lyžování týká i dalších aktivit, které mohou uspokojit potřeby zákazníků. V OH je Deštné nejkompexnějším střediskem, ale v porovnání se středisky v Krkonoších už tak dobře neobstojí.

Za rozsáhle pozemky, na kterých se rozkládají sjezdovky, musí společnost platit **nájemné**. Majitelé pozemků za jejich využívání požadují pravidelné platby nájemného, kdy tato položka zatěžuje provozní cash-flow a snižuje konkurenceschopnost společnosti. Ani některé lyžařské vleky nejsou majetkem společnosti, ale jsou ve vlastnictví Tělovýchovné jednoty Sokola Deštné. S tím má společnost uzavřenou dlouhodobou smlouvu o užívání vleků a nájem je stanoven ve výši 12 % z tržeb všech vleků. Toto nájemné se nevztahuje na nově vybudovaná zařízení, pokud se jimi nenahradí stávající zařízení.

Skicentrum Deštné se nachází v **nadmořské výšce** 650 metrů, což je v porovnání s ostatními středisky velmi nízko. Ukazatel nadmořské výšky často rozhoduje o výši sněhové pokrývky a to zejména při otepleních, kdy se sněhová linie přesunuje do výše položených oblastí. Tento ukazatel také výrazně zasahuje do možnosti využívání umělého zasněžování.

Poslední slabinou v porovnání s nejbližší konkurencí je **délka sjezdových tratí**. Ve skicentru je sice velká různorodost druhů náročnosti tratí, ale jejich délka není v porovnání s konkurencí dostatečná. Nejdelší modrá turistická sjezdovka měří 1200 metrů, pokročilejší lyžař však volí raději červenou nebo černou sjezdovku o délce 850 metrů.

Mezi nejvýznamnější hrozbu pro společnost je samozřejmě **konkurence**, která je neustále v pohybu. Společnost se proto musí snažit o neustálé zlepšování a rozšiřování svých služeb, pracovat na svých slabých stránkách. Nedostatečná aktivizace může vést k odlivu zákazníků. Další hrozbou je **nevyzpytatelnost přírodních vlivů** počasí a zejména úroveň sněhových srážek hraje klíčovou roli v návštěvnosti skicentra a významně se promítne do tržeb společnosti. Toto riziko se snaží společnost omezit investováním do moderního a dobře dimenzovaného systému umělého zasněžování.

Jednou z možných příležitostí pro společnost je **zvyšování celkové ubytovací kapacity** střediska, k čemuž došlo v loňském roce vybudování komplexu apartmánu přímo naproti sjezdovkám. Každoročně také přibývá počet penzionů, apartmánových domů a ubytování v soukromí. Další příležitostí je **vybudování nové sedačkové lanovky** v areálu Marta, která by vedla přímo od parkoviště na začátek turistické sjezdovky.

3.3 Popis projektu sedačkové lanovky

3.3.1 Základní údaje, umístění a charakter záměru

Kraj: Královéhradecký

Okres: Rychnov nad Kněžnou

Obec: Deštné v Orlických horách

Katastrální území: Jedlová v Orlických horách

Projekt je navržen pod názvem Stavba nové sedačkové lanovky v areálu Marta II, Deštné v OH. Projekt je v souladu s územním plánem sídelního útvaru Deštné v OH a jeho změnami. Jádrem celého investičního projektu je výstavba nové sedačkové lanovky, která nahradí stávající přepravní kapacitu areálu Marta II, kde dojde k nahrazení současného přepravního zařízení moderní sedačkovou lanovkou. Po výstavbě nové lanovky a odstranění zastaralých lyžařských vleků bude dodržena původní přepravní kapacita areálu Marta II. Projekt spadá do Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod.

Výstavba sedačkové lanové dráhy je plánována na ploše stávající modré turistické sjezdovky. v prostoru areálu Marta II. Trasa lanové dráhy je vedena souběžně se stávajícím přepravním zařízením a částečně zasahuje do turistické sjezdovky. Po výstavbě nové lanovky a odstranění dvou zastaralých lyžařských vleků bude dodržena původní přepravní

kapacita areálu Marta II na 3 240 osob za hodinu. Přeprava lyžařů bude představovat zkvalitnění poskytovaných služeb a přispěje k ztraktivnějšímu lyžování a hodnotnějšímu sportovnímu využití v areálu Marta II. (Plachý, 2010, str. 6 - 7)

Vybudování moderní čtyřsedačkové lanovky s obměnou zastaralých technologií používaných v areálu Marta II přinese zvýšení komfortu a bezpečí při lyžování v tomto areálu, lepší využití potenciálu zbudované ubytovací kapacity obce a zvýšení konkurenceschopnosti zimního střediska při respektování krajinného rádu a ochrany přírody.



Obrázek 6: Panorama areálu Marta I a II

Zdroj: (Skicentrum Deštné v Orlických horách, 2010)

3.3.2 Cíle, přínos projektu a zdůvodnění potřeby

Hlavním cílem projektu je zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům lyžařského střediska. Realizace projektu přispěje k udržení turismu a sportovního vyžití. Velký nárůst konkurence a vznik nových lyžařských areálů se může stát budoucí hrozbou pro udržení stávající návštěvnosti. Kvalitní podmínky pro lyžování a snowboarding je způsob, jak si udržet stálou klientelu. Možnost lyžování i pod budoucí lanovou dráhou zvýší propustnost sjezdovek, a tím i celkovou bezpečnost. Pro společnost vybudování čtyřsedačkové lanovky povede ke zvýšení konkurenceschopnosti v rámci lyžařských areálů v OH. (Plachý, 2010, str. 8)

Projekt je zaměřen na zlepšení služeb poskytovaných společností v souvislosti s provozováním lyžařských vleků. Při realizaci samotného projektu bude díky výstavbě nové sedačkové lanovky zachována celková přepravní kapacita střediska, zvýšena kvalita poskytovaných služeb, snížení provozních nákladů, předpokládaného zvýšení tržeb a celkového zlepšení image střediska. To vše by mělo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti, zlepšení inovačního potenciálu, zvýšení atraktivity a návštěvnosti, což pozitivně ovlivní podnikatelské subjekty v obci a rozvoj cestovního ruchu, který bude přínosem pro zkvalitnění veřejného života regionu. Cílem realizace není navýšení přepravní kapacity a zvýšení zatížení lokality větším počtem osob, ale zvýšení komfortu služeb, zajištění bezpečnosti při lyžování, nutná obnova zastaralých technologií a udržení konkurenceschopnosti areálu.

3.3.3 Technické a technologické řešení

Sedačková lanová dráha s vozy pro čtyři osoby pevně uchycenými na dopravní lano bude sloužit v zimním období k přepravě lyžařů. Pevná poháněcí stanice bude umístěna pod sjezdovou tratí. Traťové podpěry o celkovém počtu 11 ks budou ocelové pozinkové ve tvaru písmene T osazené na železobetonových patkách. Traťová výstroj, která bude nést dopravní lano, bude umístěna na podpěrách. Součástí bude vratná napínací stanice nahoře a obslužné objekty u dolní a horní stanice lanové dráhy. Zde jsou uvedeny základní technologické parametry lanové dráhy: (Plachý, 2010, str. 8)

- výška dolní stanice 560 m. n. m., výška horní stanice 830 m. n. m.,
- převýšení 270 m s průměrným sklonem 20,1 %
- maximální rychlost jízdy 2,6 m/s a teoretická přepravní kapacita 2 180 osob/hod.,
- doba jízdy 5 min a 35 s

- počet čtyřsedačkových vozů 105 a vzdálenost mezi vozy 17,1 m

3.3.4 Časový harmonogram projektových aktivit

V tabulce č. 3 je uveden harmonogram projektových činností, pro který je využit Ganttův diagram. Činnosti na sebe navzájem navazují, případně některé činnosti se prolínají. Harmonogram projektových aktivit je sestaven s cílem dokončit realizace projektu v roce 2014 tak, aby bylo možné zahájit provoz lanové dráhy již v zimní sezoně 2014 – 2015. Z důvodu zajištění hladkého průběhu realizace projektu je zahájení stanoveno na duben roku 2014, kdy už se předpokládá ukončení provozu skicentra v zimní sezoně 2013 – 2014. Předpokládaný harmonogram implementace dle vedení společnosti vypadá takto:

- příprava projektu (duben - květen 2014),
- zahájení stavebního řízení (červen 2014),
- zahájení příprav projektu pro čerpání z fondů EU (červen 2014),
- získání územního rozhodnutí (červenec – srpen 2014)
- jednání s bankou o možnosti dofinancování (červenec – srpen 2014)
- získání stavebního povolení (srpen 2014)
- zahájení stavebních prací (srpen 2014)
- uvedení lanovky do provozu (říjen 2014)
- zahájení provozu (listopad 2014)

Tabulka č. 3: Ganttův diagram projektových činností

Aktivity/Měsíce		2014												
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
1	Příprava projektu				■	■								
2	Stavební řízení					■	■							
3	Příprava projektu pro čerpání z fondů EU					■	■							
4	Získání územního rozhodnutí						■	■						
5	Příhlaška žádosti o čerpání z fondů EU						■	■						
6	Jednání s bankou o dofinancování						■	■						
7	Získání stavebního povolení							■						
8	Zahájení stavebních prací							■	■	■				
9	Uvedení lanovky do provozu									■				
10	Provoz lanovky											■	■	

Zdroj: vlastní zpracování dle harmonogramu implementace

3.3.5 Rozpočet projektu a způsobilé výdaje

Rozpočet projektu je sestaven na základě cenového průzkumu trhu a na základě tohoto průzkumu jsou odhadnuty náklady spojené s investicí. Tyto náklady představují investiční náklady při realizaci projektu v roce 2014. Dojde také ke změně provozních nákladů v následujících letech provozu lanové dráhy. Celkové investiční náklady jsou složeny z nákladů vynaložených na pořízení nových technologií, nákladů na stavební část projektu a nákladů a prostředků vynaložených na demontáž a odstranění stávajících zařízení.

Dle Příručky pro žadatele a příjemce ROP Severovýchod jsou hrazeny pouze způsobilé výdaje. „*Výše podpory se odvíjí od celkových způsobilých výdajů projektu. Výdaj je považován za způsobilý, pokud je v souladu se Smlouvou o poskytnutí dotace a přílohou č. 8 – Metodika způsobilých výdajů pro ROP Severovýchod.*“ Hlavními způsobilými výdaji v rámci oblasti podpory jsou:

- projektová dokumentace – max. 5 % celkových způsobilých výdajů (CZV)
- stavební a technologická část stavby (včetně odstranění stavby)
- technická zařízení a zařizovací předměty staveb
- základní vybavení (nezbytné předměty přímo spojené s účelem projektu)
- pořízení strojů a zařízení
- dlouhodobý nehmotný majetek
- DPH vztahující se k hlavním způsobilým výdajům
- finanční výdaje (transakce spojené s realizací projektu)
- konzultační služby, právní poradenství, odborné posudky, výdaje na realizaci výběrových řízení

Odhadovaná cena na pořízení technologické části projektu je určena pro případnou žádost o dotaci a nelze ji v žádném případě brát za základ cen při budoucím nákupu. Cena lanové dráhy se čtyřmístnými sedačkami, s rozběhovým pásem a přepravní kapacitou 2200 osob/hod je 37 266 400,-- Kč. Náklady na stavební část investice jsou odhadovány na 8 716 600,-- Kč a náklady na práce spojené s demontáží stávajících zařízení, kterou provede společnost vlastními silami, je odhadována na 650 000,-- Kč. Celkové investiční výdaje projektu sedačkové lanovky jsou 46 633 000,-- Kč, a z toho způsobilé výdaje činí 44 122 300,-- Kč. Rozpočet projektu je podrobně rozčleněn v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: *Rozpočet projektu*

Položka	Výdaje v tis. Kč	Způsobilost výdaje
<i>TECHNOLOGIE</i>	37 266,4	ANO
Diesellový nouzový pohon	999,5	ANO
Dopravní lano	1 376,8	ANO
Elektrické vybavení (motor)	1 374,0	ANO
Hydraulické napínání	1 337,0	ANO
Kladkové baterie	5 376,8	ANO
Náhradní díly na 2 roky	671,8	NE
Nástupní branky	277,5	ANO
Podpěry trasy	5 270,7	ANO
Pohonná stanice	6 952,5	ANO
Rozběhový pás	2 174,0	ANO
Technická asistence (seřízení a uvedení do provozu)	788,9	NE
Vozy – čtyřsedačky	7 354,3	ANO
Vratná stanice	3 312,6	ANO
<i>STAVEBNÍ ČÁST</i>	8 716,6	ANO
Činnost geodeta a geologa	150,0	ANO
Obslužné objekty, rampy, zábradlí	1 850,6	ANO
Přívod elektrické energie, pokládka kabelů	450,0	ANO
Skládování komponentů do doby smontování	250,0	NE
Stavba základů pro lanovou dráhu	2 860,0	ANO
Stavební povolení, inspekce drážního úřadu, kolaudace	85,5	ANO
Transport a vykládka materiálů	800,0	NE
Velká montážní mechanizace (jeřáb, traktor, helikoptéra)	1 520,5	ANO
Zařízení protipožární ochrany a prevence dle předpisů	750,0	ANO
<i>DEMONTÁŽ STÁVAJÍCÍCH ZAŘÍZENÍ</i>	650,0	ANO
<i>CELKOVÉ NÁKLADY NA REALIZACI</i>	46 633,0	44 122,3

Zdroj: vlastní zpracování dle předběžných nabídek dodavatelů

3.3.6 Rizika projektu

Hodnocení rizik projektu je složeno z finančních rizik, stavebních rizik a rizik společenských. Mezi největší rizika projektu patří finanční rizika, která mohou nastat při nepříznivém vývoji tržeb. Při nízkých tržbách se společnost může dostat do problémů s financováním svých závazků. Dvě třetiny tržeb společnosti tvoří tržby za služby, které jsou spojeny s provozováním skicentra. Týká se to možnosti extrémně nepříznivých klimatických podmínek, které mají rozhodující vliv na návštěvnost areálu. Díky technologii umělého zasněžování se jedná o riziko s nízkou pravděpodobností vzniku, ale se závažnými budoucími následky.

Stavební rizika jsou úzce spojena s kvalitou provedených prací při realizaci projektu. Společnost má již zkušenosti se stavebními firmami z předchozích investic, čehož je nutno využít při výběru vhodného dodavatele při realizaci stavební části projektu. Nedodržení časového harmonogramu projektu by nepříznivě ovlivnilo vývoj tržeb v následujícím zimním provozu skicentra. Tomuto riziku se dá opět předejít prověřením důvěryhodnosti stavebního dodavatele a uzavřením vhodných termínových smluv. Posledním nezanedbatelným stavebním rizikem je možnost zvýšení vstupních stavebních nákladů. V tomto ohledu hraje důležitou roli průběžná kontrola prováděných prací v souladu s rozpočtem a využití vhodného stavebního dozoru s potřebnými znalostmi a zkušenostmi při řešení možných problémů.

Mezi společenskými riziky se jako nejvíce možné jeví riziko posouzení projektu ochránci přírody. Zde je výhodou skutečnost, že plánovaný projekt je zahrnut ve změně územního plánu obce Deštné v OH, která prošla posouzením z hlediska vlivu na životní prostředí. Díky tomuto faktu by projekt neměl s velkou pravděpodobností mít problémy s vyjádřením ochrany přírody při žádosti o stavební povolení.

3.4 Analýza dotačního titulu

Dotační program: 13 Regionální operační program NUTS II Severovýchod

Prioritní osa: 13.3 Cestovní ruch

Oblast podpory: 13.3.1 Rozvoj základní infrastruktury a doprovodných aktivit v oblasti cestovního ruchu, 24. kolo výzvy ROP Severovýchod – oblast podpory 3.1

Typ projektu: Projekt zakládající veřejnou podporu

V případě realizování projektu společnost požádá o přiznání dotace z evropských fondů. Pro tento investiční projekt bude pro společnost možným zdrojem dotací v programovém období 2014 – 2020 program vymezený Evropským fondem regionálního rozvoje v rámci cíle Investice pro růst a zaměstnanost. Jedná se o Integrovaný regionální operační program (IROP), který vznikl ze sedmi Regionálních operačních programů v programovém období 2007 – 2013 a bude řízen Ministerstvem pro místní rozvoj namísto stávajících regionů. V rámci Prioritní osy 3 a oblasti podpory 3.1 Rozvoj základní infrastruktury a doprovodných aktivit v oblasti cestovního ruchu je možno podporovat projekty zaměřené na turistiku a cestovní ruch, do kterého spadá i modernizace lyžařského areálu a příjemce dotace mohou být podnikatelské subjekty s delší než dvouletou účetní historií.

Modernizace skicentra výstavbou nové sedačkové lanovky povede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Vzroste zájem lyžařů o místní region a díky tomu dojde k podpoře místních občanů a podnikatelů, kteří jsou z důvodů nedostatku jiných příležitostí závislí na oblasti cestovního ruchu. Zvýší se poptávka po ubytování v místních penzionech, stravování v restauračních zařízeních, službách půjčoven sportovního vybavení a lyžařské školy. To vše povede k získání finančních prostředků, které budou využity ve prospěch rozvoje obce.

Projekt představuje situaci, kdy v rámci rozvoje podnikatelské činnosti jednoho subjektu dojde ke zkvalitnění nabídky využití volnočasových aktivit pro turisty a návštěvníky regionu, zároveň se zlepší možnost uplatnění místních občanů a podnikatelů působících v oblasti cestovního ruchu. Vzájemná závislost těchto subjektů je prokazatelná a projekt je tedy příkladem projektu, který zakládá veřejnou podporu a je v souladu s cíli výzvy, protože díky modernizaci lyžařského střediska dojde ke zkvalitnění nabídky služeb v oblasti cestovního ruchu, k podpoře místních podnikatelů poskytujících další služby související s cestovním ruchem, což přispěje k hospodářské prosperitě a zaměstnanosti v regionu. V této souvislosti budou podpořeni i místní občané, kteří jsou z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí závislí na příjmech z cestovního ruchu. Realizací projektu se zvýší efektivnost využití přírodního a kulturního potenciálu regionu.

Doporučená struktura financování pro žadatele dle této výzvy je pro projekty zakládající veřejnou podporu pro malý podnik až 60 % celkových způsobilých výdajů a vlastní podíl žadatele na spolufinancování je tedy 40 % CZV. Minimální celková přípustná výše způsobilých výdajů je pro individuální projekty subjektů podnikajících v cestovním ruchu stanovena na 5 mil. Kč. Realizace projektu musí být dokončena nejpozději 31. 12. 2014. (Regionální rada, 2010)

Evropská komise dne 4. 2. 2014 schválila mapu regionální podpory pro ČR na programové období 2014 -2020, která je v souladu s Pokyny k regionální podpoře z června 2013. Pokyny stanoví podmínky poskytování podpory v rámci regionálního rozvoje. Na základě této schválené mapy bude v regionu NUTS II Severovýchod bude možné poskytovat regionální podporu v období 1. 7. 2014 do 31. 12. 2020. S ohledem na výše HDP na obyvatele bude míra podpory pro velké podniky činit 25 % způsobilých výdajů a v případě malých podniků, pod které společnost spadá, bude umožněn příplatek ve výši 20 %. Celková výše podpory projektu tedy může dosáhnout 45 %. (Rada severovýchod, 2014)

4. ZHODNOCENÍ DOPADŮ DOTACE NA ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

Při dodržování pokynu k provozu a údržbě lanové dráhy předpokládaná životnost záleží na počtu provozních hodin. Ve finančním plánu je počítáno s dobou životnosti projektu 20 let, kterou udává výrobce komponentů technologie jako reálnou. V textu práce jsou tabulky uvedeny z do roku 2024 z důvodu formátu, kompletní zpracování je uvedené v přílohách.

4.1 Očekávané přínosy projektu

Realizovaný projekt nezvyšuje potřebu oběžného majetku, z tohoto důvodu s tímto druhem výdajů není počítáno. Lze předpokládat naopak mírné snížení potřeb oběžného majetku, které pozitivně ovlivní cash-flow. Tato položka nebude brána v potaz a bude tvořit finanční polštář pro nepříznivý vývoj cash-flow. V rámci finančního plánu jednatele společnosti předpokládají nárůst tržeb meziročně o 4 % ve variantě optimistické, ve variantě reálné o 3 % a 2 % ve variantě pesimistické. Realizace projektu povede k úspoře vstupů v rámci mzdových nákladů, úspoře nákladů na elektrickou energii a cash-flow projektu bude také ovlivněno odpisy pořízeného investičního majetku a úroky z bankovního úvěru.

4.1.1 Zvýšení tržeb

Díky realizaci projektu nové sedačkové lanovky je počítáno s jednorázovým zvýšením tržeb za služby o 10 % a tržby v dalších letech jsou navyšovány ve variantě optimistické o 4 % a reálné o 3 %, kde tento nárůst zahrnuje inflaci a synergický efekt modernizace a dalšího rozvoje celého areálu. Ve variantě pesimistické je počítáno s nárůstem tržeb 2 % pouze na pokrytí inflačních vlivů. Pro výpočet vstupní hodnoty přírůstku tržeb v nultém roce je zvolena průměrná hodnota tržeb v letech 2011 a 2012.

Tabulka 5: *Předpokládaný vývoj přírůstku tržeb (v tis. Kč) - varianta optimistická*

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet let investice	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přírůstek tržeb	2557	2659	2766	2876	2991	3111	3235	3365	3499	3639	3785

Zdroj: zpracováno na základě dat z účetní závěrky k 30. 6. 2013

Tabulka 6: Předpokládaný vývoj přírůstku tržeb(v tis. Kč)- varianta reálná

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet let investice	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přírůstek tržeb	2557	2634	2713	2794	2878	2964	3053	3145	3239	3336	3436

Zdroj: zpracováno na základě dat z účetní závěrky k 30. 6. 2013

Tabulka 7: Předpokládaný vývoj přírůstku tržeb(v tis. Kč)- varianta pesimistická

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet let investice	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přírůstek tržeb	2557	2608	2660	2714	2768	2823	2880	2937	2996	3056	3117

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

4.1.2 Úspora provozních nákladů

Projekt lanové dráhy nahradí tři stávající přepravní zařízení vleky BLV, TLV a kotvu Doppelmair. Z původní obsluhy těchto zařízení bylo zapotřebí devět zaměstnanců, lanová dráha má požadavek na obsluhu čtyř pracovních sil. Mzdové náklady obsluhy původního zařízení jsou násobeny koeficientem 0,8 z důvodu nevyužitého časového fondu v průběhu celé zimní sezóny (6 měsíců). Obsluha lanové dráhy počítá se 100% využitím časového fondu všech čtyř zaměstnanců.

Tabulka 8: Roční úspora mzdových nákladů

	Počet zaměstnanců	Průměrná mzdové N	Měsíční náklady	Koeficient využitelnost	Roční náklady
Původní obsluha	9	27 000 Kč	243 000 Kč	0,8	1 166 400 Kč
Nová obsluha	4	32 000 Kč	128 000 Kč	1	768 000 Kč
Úspora			115 000 Kč		398 400 Kč

Zdroj: jednatele společnosti

Dalším vstupem provozních nákladů je spotřeba elektrické energie. Spotřeba stávajícího zařízení je u BLV 45 kW/h, TLV 25 kW/h a kotvy 120 kW/h, což celkem činí 190 kW/h. Spotřeba lanové dráhy je stanovena výrobcem na 140 kW/h, což povede k úsporám nákladů na energii. V rámci provozu skicentra je počítáno 8 hodin a 150 dnů provozu za cenu 4,5 Kč za kW/h.

Tabulka 9: *Roční úspora nákladů na energii*

	Spotřeba kW/h	N hodinové	N denní	N ročně
Stávající zařízení	190	855 Kč	6 840 Kč	1 026 000 Kč
Lanová dráha	140	630 Kč	5 040 Kč	756 000 Kč
Úspora	50	225 Kč	1 800 Kč	270 000 Kč

Zdroj: jednatelé společnosti

4.2 Finanční plán projektu

V rámci finančního plánu je zpracován vliv investičního projektu na celkový cash-flow společnosti, a to ve čtyřech variantách. První varianta optimistická počítá s přidělením dotace a přírůstkem tržeb o 4 %, druhá varianta reálná počítá s dotací 20 %, předpokládá přírůstek tržeb 3 %, třetí varianta pesimistická počítá s přírůstkem tržeb 2 % na pokrytí inflačních vlivů a nepočítá s dotací a poslední čtvrtá varianta je vytvořena pro využití finančního leasingu. Pro výpočet diskontní sazby je použita na základě doporučení jednatelů společnosti sazba průměrných nákladů na kapitál a pro srovnání jsou uvedené hodnoty finančních toků projektu uvedeny i s diskontní sazbou 5 %, kterou doporučuje legislativa EU pro projekty generující příjmy.

4.2.1 Odpisy

Odpisy týkající se lanové dráhy jsou zařazeny do dvou skupin. Stavební celek je odepisován 20 let s odpisovou sazbou 5 % a v projektu se jedná o majetek za 5 910 600 Kč. Některá technologická zařízení mají dobu odepisování 10 let s odpisovou sazbou 10 % a jsou v celkové hodnotě 38 431 500 Kč. Pro výpočet účetních odpisů je zvolena metoda odepisování podle doby životnosti majetku procentní sazbou, způsob výpočtu je uveden ve vzorci 1:

$$\text{Roční odpis} = \text{Vstupní cena} * \frac{\text{Procentní sazba pro odepisování}}{100 \%} \quad (1)$$

Tabulka 10: *Roční odpisy (v tis. Kč)*

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Roční odpis sk. 3	0	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843
Roční odpis sk. 4	0	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Odpisy celkem	0	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139

Zdroj: jednatelé společnosti

4.2.2 Bankovní úvěr

Tento způsob financování je nutno použít pro dofinancování prostředků získaných z veřejných zdrojů. V současných finančních možnostech společnosti není reálné kompletně dofinancovat případnou přidělenou dotaci, a proto je nutné použít bankovní investiční úvěr. Při použití finančního leasingu není možné čerpat podporu z veřejných zdrojů, ale pro srovnání je tato varianta v dalším textu práce také uvedena. Náklady na úvěr lze zjistit z nabídky úvěrové smlouvy od příslušné banky a lze ho ztotožnit s úroky, které společnost musí zaplatit za poskytnutí úroku. Nákladové úroky jsou daňově uznatelným nákladem, což je nutné zohlednit při výpočtu nákladů na cizí kapitál. Nákladové úroky, které zatíží cash-flow jsou vypočítány ve variantě optimistické, která počítá s přidělením dotace a další variantě standardní a pesimistické, která s přidělenou dotací nepočítá. Průměrné úroky z úvěrů společnosti jsou ve výši 6,5 %, po zohlednění daňového štítu činí 5,27 %. Jednotlivé varianty splátkového kalendáře jsou uvedeny v příloze a nákladové úroky jednotlivých variant do roku 2024 jsou v tabulce č. 8.

Tabulka 11: *Úroky z úvěru jednotlivých variant (v tis. Kč)*

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Optimistická varianta	1 741	1 696	1 648	1 597	1 543	1 485	1 424	1 358	1 289	1 215
Reálná varianta	2 458	2 394	2 327	2 255	2 179	2 097	2 010	1 918	1 820	1 715
Pesimistická varianta	3 031	2 953	2 870	2 781	2 687	2 587	2 480	2 366	2 244	2 115

Zdroj: jednatelé společnosti

4.2.3 Finanční leasing projektu

Užitím finančního leasingu se společnost sice nemá možnost čerpat dotace z veřejných zdrojů, ale nemusí realizovat bankovní úvěr, který cash-flow projektu zatěžuje nákladovými úroky. Leasingové splátky jsou také plně daňově uznatelným nákladem. Výpočet leasingových splátek je rozdělen na dvě části. Zvlášť jsou vypočítány splátky pro finanční leasing technologické části, která bude mít dobu leasingu desetiletou, a na výpočty stavební části projektu, kde je leasing stanoven na 20 let. Pořizovací cenou je rozpočtová cena jednotlivých částí projektu, technologická část má stanovenou akontaci 20 % a stavební část má akontaci desetiprocentní. Zůstatková cena u obou částí je stanovena na 100 000,-- Kč a koeficient má stanovenou hodnotu 1,1, která odpovídá současným možnostem na leasingovém trhu.

Tabulka 12: *Podmínky leasingu projektu*

Projekt	Technologická část	Stavební část
Požizovací cena	37 266 400,00 Kč	8 716 600,00 Kč
Akontace	20%	10
Výše akontace	7 453 280,00 Kč	871 660,00 Kč
Doba leasingu	10 let	20 let
Zůstatková cena	100 000,00 Kč	100 000,00 Kč
Koeficient navýšení	1,1	1,1
Leasingová splátka	3 353 876,00 Kč	430 830,00 Kč
Leasingová cena	40 992 040,00 Kč	9 488 260,00 Kč

Zdroj: jednatelé společnosti

4.2.4 Průměrné vážené náklady na kapitál (WACC)

Pro výpočet průměrných nákladů na vlastní kapitál je použita úroková míra státních dluhopisů s dobou splatnosti 10 let, která činí 4,6 %, navýšených o rizikovou prémii 5,84 %. Celkem jsou tedy průměrné náklady na vlastní kapitál 10,44 %. Desetiletá splatnost je ekvivalentem předpokládané doby návratnosti investice. U cizího kapitálu odpovídá úroková míra průměrným nákladovým úrokům z bankovních úvěrů společnosti, která byla stanovena v předchozí kapitole. WACC bude používán jako reálná diskontní míra potřebná pro výpočet ukazatelů efektivnosti v každém roce životnosti investice, a proto peněžní toky již dále nebudou upravovány o vliv inflace. Průměrné vážené náklady na kapitál jsou vypočítány dle vzorce 2 a potřebné údaje jsou uvedeny v předchozím textu práce nebo v příloze č. 1:

$$WACC = N_{CK} * \frac{CK}{K} + N_{VK} * \frac{VK}{K} \quad (2)$$

N_{CK} Náklady na cizí kapitál
 N_{VK} Náklady na vlastní kapitál
 CK Cizí kapitál
 VK Vlastní kapitál
 K Kapitál

$$WACC = 5,27\% * \frac{25296}{34250} + 10,44\% * \frac{8954}{34250} = 5,27\% * 0,7386 + 10,44\% * 0,2614 = 6,62\%$$

4.2.5 Cash- flow projektu

Cash-flow projektu, které ovlivňuje cash-flow celé společnosti, je zpracováno ve čtyřech variantách optimistické, reálné, pesimistické a s využitím finančního leasingu, která počítá se stejným vývojem tržeb jako varianta optimistická a reálná. V cash-flow je započítáno přírůstek tržeb, úspory provozních nákladů při nahrazení stávajícího přepravního zařízení novou sedačkovou lanovkou, odpisy pořízeného investičního majetku a také úroky z poskytnutého úvěru na pořízení investice. Náklady na servis a údržbu zařízení nejsou brány v potaz, neboť se předpokládají maximálně ve stejné výši jako stávající údržba. Pro diskontní sazbu je zvolena míra nákladů WACC a doporučená diskontní sazba EU ve výši 5 % dle Metodické příručky pro projekty vytvářející příjmy. (čl. 55 nařízení rady (ES) č. 1083/2006, str. 32)

Tabulka 13: *Cash-flow: optimalistická varianta (v tis. Kč)*

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přírůstek tržeb	2557	2659	2766	2876	2991	3111	3235	3365	3499	3639	3785
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Odpisy investice	0	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139
Přírůstek provozního HV	2557	7395	7501	7612	7727	7846	7971	8100	8235	8375	8520
Nákladové úroky	0	1741	1696	1648	1597	1543	1485	1424	1358	1289	1215
Celkové cash-flow	-24221	5654	5805	5964	6130	6303	6486	6676	6876	7086	7306
Diskontní sazba WACC	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527
Diskontní sazba EU	1,000	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614
Diskontované CF WACC	-24221	5303	5107	4920	4743	4575	4415	4263	4118	3980	3848
Diskontované CF EU	-24221	5385	5266	5152	5043	4939	4840	4745	4654	4568	4485
Celkové investiční N	46633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace 45%	19855	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CF WACC	-24221	-18918	-13811	-8891	-4148	427	4842	9105	13222	17202	21050
Kumulované disk. CF EU	-24221	-18836	-13571	-8419	-3376	1563	6402	11147	15801	20369	24854

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Z tabulky optimistické varianty při aplikaci obou typů diskontní sazby vyplývá velmi příznivý vývoj hodnot diskontovaného cash-flow, kde se pozitivně promítá očekávaný růst tržeb, úspora provozních nákladů, vliv daňových odpisů. Hodnoty tohoto ukazatele snižují nákladové úroky z úvěru potřebného na dofinancování projektu. V pátém roce provozu projektu je již vidět kladná hodnota kumulovaného diskontovaného cash-flow, kde investice začíná mít kladnou čistou současnou hodnotu.

Tabulka 14: *Cash-flow: reálná varianta (v tis. Kč)*

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přírůstek tržeb	2557	2634	2713	2794	2878	2964	3053	3145	3239	3336	3436
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Odpisy investice	0	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139
Přírůstek provozního HV	2557	7369	7448	7530	7613	7700	7789	7880	7975	8072	8172
Nákladové úroky	0	2458	2394	2327	2255	2179	2097	2010	1918	1820	1715
Celkové cash-flow	-35252	4912	5054	5203	5358	5521	5691	5870	6056	6252	6457
Diskontní sazba WACC	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527
Diskontní sazba EU	1,000	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614
Diskontované CF WACC	-35252	4607	4446	4292	4146	4007	3874	3748	3627	3511	3401
Diskontované CF EU	-35252	4678	4584	4494	4408	4326	4247	4172	4099	4030	3964
Celkové investiční N	46633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace 20%	8825	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CF WACC	-35252	-30645	-26199	-21907	-17760	-13753	-9879	-6131	-2505	1006	4408
Kumulované disk. CF EU	-35252	-30574	-25990	-21496	-17087	-12762	-8515	-4343	-244	3786	7750

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

V reálné variantě při předpokládaném stejném vývoji tržeb jsou vlivem nižší dotace z veřejných zdrojů a většího zatížení nákladovými úroky v rámci splácení vyšší jistiny investičního úvěru vidět změny v hodnotách diskontovaného kumulovaného cash-flow. Z tohoto důvodu je okamžik vzniku kladné čisté současné hodnoty investice posunut až do devátého roku provozu sedačkové lanovky.

Tabulka 15: *Cash-flow: pesimistická varianta (v tis. Kč)*

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přírůstek tržeb	2557	2608	2660	2714	2768	2823	2880	2937	2996	3056	3117
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Odpisy investice	0	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139
Přírůstek provozního HV	2557	7344	7396	7449	7503	7559	7615	7673	7731	7791	7852
Nákladové úroky	0	3031	2953	2870	2781	2687	2587	2480	2366	2244	2115
Celkové cash-flow	-44076	4312	4443	4579	4722	4871	5028	5193	5366	5547	5737
Diskontní sazba WACC	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527
Diskotní sazba EU	1,000	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614
Diskontované CF WACC	-44076	4045	3908	3778	3654	3536	3423	3315	3213	3115	3022
Diskontované CF EU	-44076	4107	4030	3955	3885	3817	3752	3691	3632	3576	3522
Celkové investiční N	46633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CFWACC	-44076	-40031	-36123	-32345	-28691	-25156	-21733	-18418	-15205	-12089	-9067
Kumulované disk. CF EU	-44076	-39969	-35939	-31984	-28099	-24282	-20530	-16840	-13208	-9632	-6110

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Nejhorší vývoj cash-flow projektu se dle očekávání ve variantě pesimistické, která je počítáno s méně příznivých přírůstkem tržeb, nepočítá se s dotací a díky tomu vzrostly nákladové úroky. Tyto skutečnosti mají vliv na dobu návratnosti investice, kde kladná hodnota kumulovaného diskontovaného cash-flow se objeví až v 19 roce provozu projektu s diskontní sazbou WACC a v 15 roce s diskontní sazbou dle doporučení EU.

Tabulka 16: *Cash-flow: varianta finanční leasingu (v tis. Kč)*

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přírůstek tržeb	2557	2659	2766	2876	2991	3111	3235	3365	3499	3639	3785
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Přírůstek provozního HV	2557	3256	3362	3473	3588	3707	3832	3961	4096	4236	4381
Leasing technologie	0	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354
Leasing stavební část	0	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
Celkové cash-flow	-5768	-529	-423	-312	-197	-77	47	177	311	451	597
Diskontní sazba WACC	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527
Diskontní sazba EU	1,000	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614
Diskontované CF WACC	-5768	-496	-372	-257	-152	-56	32	113	186	253	314
Diskontované CF EU	-5768	-504	-383	-270	-162	-61	35	125	211	291	366
Akontace	8325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CF WACC	-5768	-6264	-6636	-6893	-7046	-7102	-7070	-6957	-6771	-6517	-6203
Kumulované disk. CF EU	-5768	-6272	-6655	-6925	-7087	-7147	-7112	-6987	-6776	-6485	-6119

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Při variantě použití finančního leasingu je velkou výhodou vstupní investice ve výše akontace leasingu, vyšší cash-flow snižují leasingové splátky a také zde není pozitivní vliv odpisů. Přesto projekt dosáhne kladné současné hodnoty ve 14 roce životnosti projektu a s diskontní sazbou EU o rok dříve. Tato varianta je tedy vhodnější než použít variantu financování pouze investičním úvěrem.

4.2.6 Ekonomické hodnocení projektu

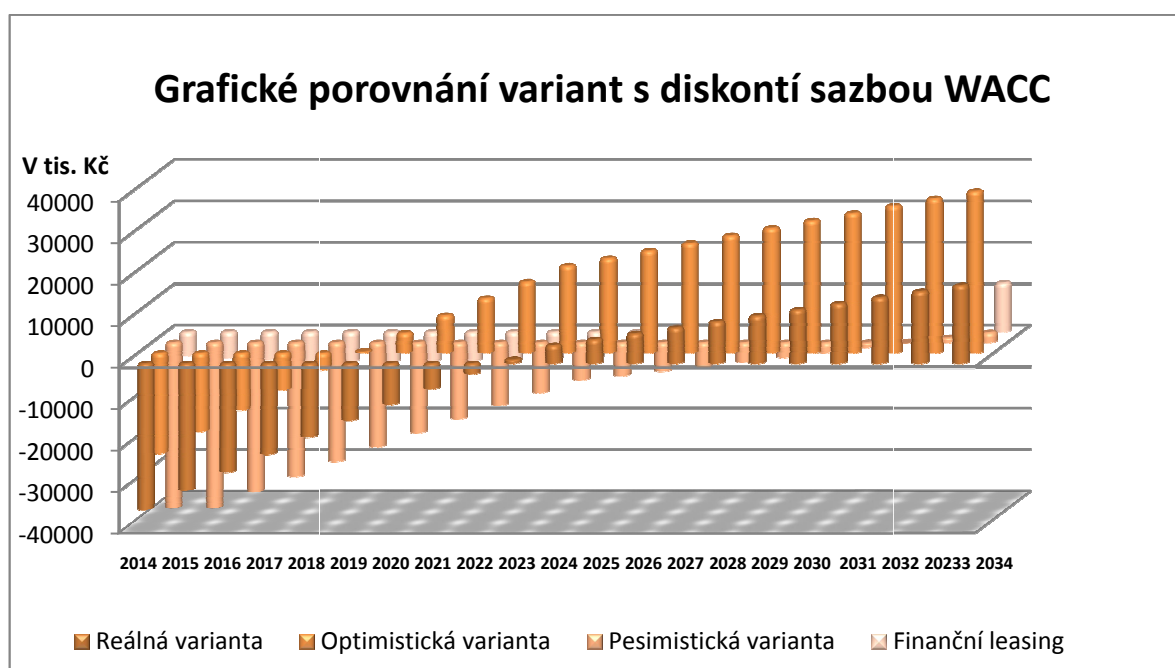
V rámci ekonomického hodnocení projektu jsou vypočítány ukazatele čisté současné hodnoty projektu a doby návratnosti (doby úhrady) investice a index čisté rentability. Údaje potřebné pro výpočty jsou uvedeny v příloze práce, hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 17, kde je možné porovnání těchto ukazatelů při diskontních sazbách odpovídající výši WACC a doporučené diskontní sazby EU.

Tabulka 17: *Ekonomické hodnocení projektu (v tis. Kč)*

Varianta	Kapitálové výdaje	Diskontované příjmy	Čistá současná hodnota	Doba návratnosti	Index rentability
Optimistická WACC	46 633	85 187	38 554	5 let	1,827
Optimistická EU	46 633	94 326	47 693	5 let	2,203
Reálná WACC	46 633	65 509	18 876	9 let	1,405
Reálná EU	46 633	72 757	26 124	9 let	1,560
Pesimistická WACC	46 633	49 045	2 412	19 let	1,052
Pesimistická EU	46 633	55 125	8 492	15 let	1,182
Leasing WACC	50 488	62 333	11 853	14 let	1,235
Leasing EU	50 488	67 207	16 719	13 let	1,331

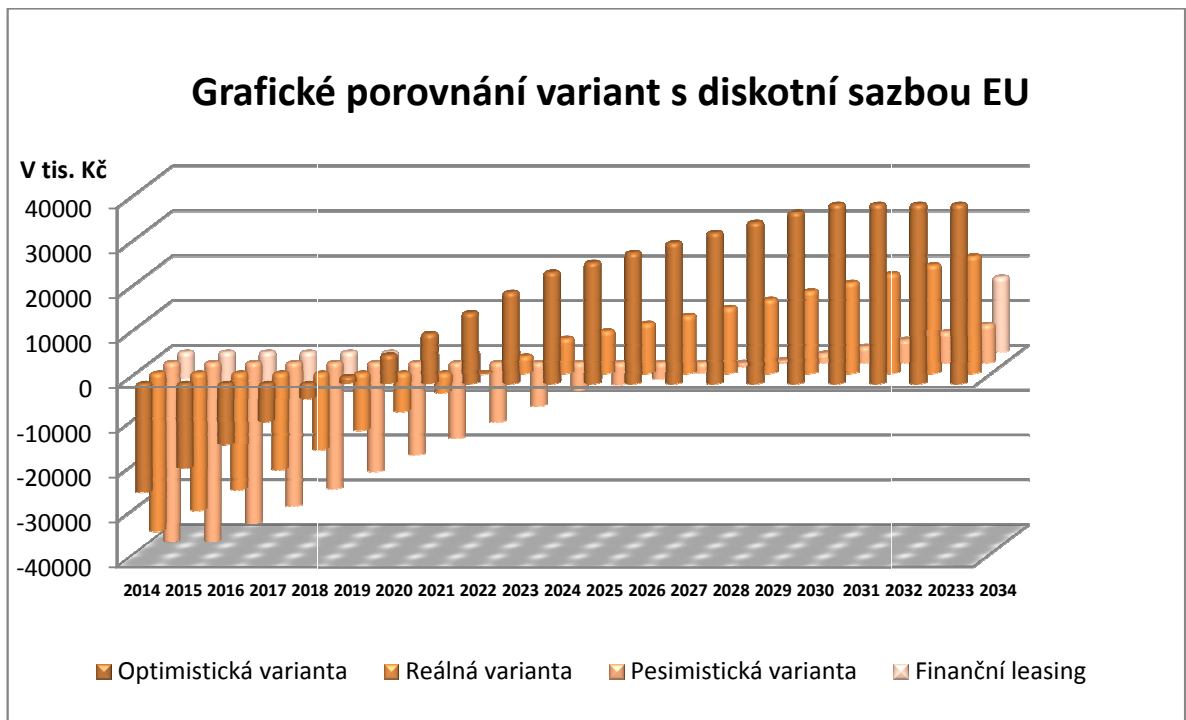
Zdroj: vlastní zpracování

Všechny varianty mají kladnou čistou současnou hodnotu, což znamená, že budoucí diskontované příjmy z projektu uhradí kapitálové výdaje a investiční projekt pobízí k realizaci. Nejkratší dobu návratnosti vložených prostředků má varianta optimistická a také varianta reálná má odpovídající dobu návratnosti. Také index rentability je u všech variant větší než jedna, tedy projekt je vhodný pro realizaci. Nejlepší hodnoty ukazatelů jsou u varianty optimistické, ovšem tato varianta je však podmíněna maximální možnou dotační podporou z veřejných zdrojů. Zde je také nutno uvést, že dotace není nároková a tedy jistá v plné výši, ale její přidělení je pravděpodobné. Zajímavé je grafické porovnání kumulovaného cash-flow jednotlivých variant s diskontní sazbou WACC a EU na obr. 7 a 8, reálné varianty s finančním leasingem na obr. 9.



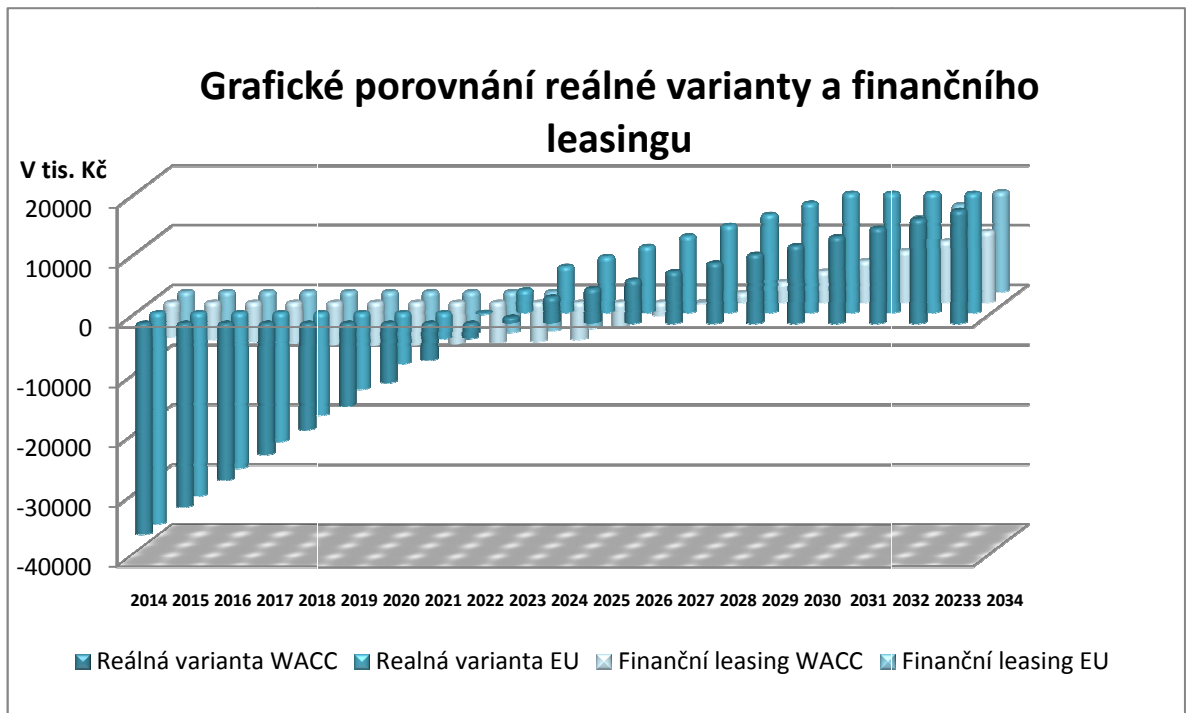
Obrázek 7: Grafické porovnání jednotlivých variant WACC

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Grafické porovnání jednotlivých variant EU

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Grafické porovnání reálné varianty a finančního leasingu

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Rozhodování o investičních projektech se v podnicích nerealizuje každý den, jedná se o jedno z nejobtížnějších manažerských rozhodování, za které vlastníci a management podniku zodpovídají. Správné investiční rozhodnutí může podniku zajistit úspěšné naplnění strategických cílů a vede ke zvyšování konkurenceschopnosti v rámci odvětví, ve kterém podnik provádí své aktivity. Správné vyhodnocení všech rozhodujících faktorů, podstatných informací a dat je zásadním předpokladem pro úspěšné naplnění projektového řízení a budování dobré budoucnosti podniku.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy dostupných forem financování podnikových projektů navrhnout konkrétní podobu investičního projektu, určit možnosti čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie v programovém období 2014 - 2020 pro zvolený projekt a zhodnotit předpokládané dopady projektu na finanční hospodaření a další rozvoj společnosti. Ke splnění cíle bylo nutné postupně plnit dílčí činnosti a úkoly.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první části diplomové práce jsou na základě studia dostupné odborné literatury vysvětleny základní pojmy projektového managementu, zásady projektové přípravy, zpracování návrhu projektu a řízení rizik při jeho realizaci. Druhá část je také zaměřena spíše teoreticky na dostupné formy financování podnikových projektů a nejvíce používaných zdrojů financování včetně možnosti čerpání veřejných prostředků ze strukturálních fondů EU.

Na úvod třetí části je charakterizována společnost z hlediska základních údajů a její projektové řízení. Na základě analýzy podnikatelského prostředí společnosti je navržen podnikatelský záměr investičního projektu, jehož realizace povede ke zlepšení finančního hospodaření společnosti, ke zvýšení konkurenceschopnosti v rámci odvětví, ve kterém se společnost pohybuje. Poslední čtvrtá část je zaměřena na ekonomické vyhodnocení přínosů projektu pomocí výpočtu vybraných investičních ukazatelů a zhodnocení dopadů vybraného způsobu financování na budoucí hospodaření společnosti.

Cílem každého investičního projektu je snaha o zlepšení ukazatelů hospodaření ve společnosti. Navržený investiční projekt poukazuje na možnost úspory provozních nákladů při zachování přepravní kapacity areálu, předpokládá mírný růst tržeb díky zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům zejména v rámci zvýšení komfortu při lyžování. Možnost získání dotace z veřejných zdrojů v rámci Integrovaného regionálního

operačního programu na období 2014 – 2020 výrazně pozitivně ovlivňuje vybrané investiční ukazatele a tím může ovlivnit budoucí rozhodování managementu pro případnou realizaci tohoto investičního projektu. Zejména zjištěné údaje z varianty označené jako optimistická, reálná a finanční leasing mohou napomoci při rozhodování o konečné realizaci tohoto investičního projektu. Z hlediska doporučení je prioritou pokusit se získat veřejné prostředky prostřednictvím dotace, pokud by se nepodařilo dotaci získat, pak se možnost financování prostřednictvím leasingu jeví jako vhodnější než volba investičního úvěru.

Získané hodnoty ukazatelů dokazují možnost efektivní proveditelnosti investičního záměru výstavby nové sedačkové lanovky ve Skicentru Deštné v OH, což napomůže ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, zvýšení atraktivity střediska a oslovení nových zákazníků. Všechny tyto skutečnosti povedou ke zlepšení turistického ruchu v mikroregionu a budou mít pozitivní vliv i na ostatní podnikatelský život v obci. Z těchto důvodů lze říci, že diplomová práce naplnila svůj účel a její cíl byl splněn.

POUŽITÉ ZDROJE

- 1) BARTOŠOVÁ, Hana, BARTOŠ, Jan. *Projektový management* [online]. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.files.vsr.r.cz>
- 2) C 2874/SL 24 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové. In: *účetní závěrka k 30.6.2013*. 2013. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl>
- 3) Česká národní banka. *Cnb.cz* [online]. 2003 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza
- 4) DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol.. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2012. str. 528. ISBN 978-80-247-4275-5
- 5) Euro Finance Consulting: *Dotační období 2014 - 2020* [online]. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.eufc.cz/dotacni-obdobi-2014-2020.html>
- 6) FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. str. 416. ISBN 978-80-247-3293-0
- 7) HELDMAN, Kim, JANSEN, Patti, BACA, Claudia: *PMP: Project Management Professional Study Guide*, Hoboken, Wiley 2005. ISBN 978-0782141061
- 8) JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. Praha: C.H.BECK, 2013. ISBN 978-80-7400-052-2
- 9) MAREK, Dan, KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Barrister & Principal, 2013. ISBN 978-80-87029-56
- 10) MOOZ, Hal, FORSBERG, Kevin, COTTERMAN, Howard. *Communicatign Project Management: The Integrated Vocabulary of Project Management and Systems Engineering*. New Jersey: John Wiley & Son. ISBN 0-471 - 26924-7.
- 11) Nezaměstnanost v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2000 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>
- 12) PLACHÝ, Vladimír. *Stavba nové sedačkové lanovky a rozšíření sjezdovky v areálu Marta II, Deštné v Orlických horách*. Hradec Králové, 2010. Dostupné z: <http://portal.cenia.cz/eiasea>

- 13) PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Fourth Edition., Project Management Institute. Newton Square, 2008
- 14) Příručka pro žadatele 7. a 8. výzva: *Společný regionální operační program*. In: Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006, Č.j. 12 568/2004 - 53.
- 15) Pokyny pro vyplnění webové žádosti: ROP NUTS II Severovýchod. In: *Regionální rada regionu soudržnosti Severovýchod* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.rada-severovychod.cz/file/188/>
- 16) Regionální rada NUTS II Severovýchod: EU 2014+. *Komise schválila mapu regionální podpory pro ČR na období 2014 – 2020* [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.rada-severovychod.cz/2014>
- 17) *Skicentrum Deštné v Orlických horách* [online]. 2010 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: www.skicentrumdestne.cz
- 18) STEJSKALOVÁ, Lenka. STUDIE – VEŘEJNÁ PODPORA: Informativní materiál pro Královéhradecký kraj. In: *Www.kr-kralovehradecky.cz* [online]. Hradec Králové, 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: www.kr-kralovehradecky.cz/assets
- 19) *Strukturální fondy EU* [online]. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU>
- 20) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management, Systémový přístup k řízení projektů*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2
- 21) TAUER, Vladimír, ZEMÁNKOVÁ, Helena, ŠUBRTOVÁ Jana. *Získejte dotace z fondů EU*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2649-3
- 22) TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 179 s. ISBN 80-86946-09-6
- 23) VILAMOVÁ, Šárka. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2004. 196 s. ISBN 80-247-0802-0
- 24) Zaměstnanost, nezaměstnanost: zaměstnanost, nezaměstnanost. ČSÚ [online]. 2013 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zjednodušené schéma aktiv 2012

Příloha B: Zjednodušené schéma pasiv 2012

Příloha C: Výkaz zisků a ztrát

Příloha D: Odpisový plán investice

Příloha E: Nákladové úroky z úvěru

Příloha F: Cash-flow optimistická varianta

Příloha G: Cash-flow reálná varianta

Příloha H: Cash-flow pesimistická varianta

Příloha I: Cash-flow finanční leasing

Příloha J: Splátkový kalendář úvěru optimistická varianta

Příloha J: Splátkový kalendář úvěru reálná varianta

Příloha K: Splátkový kalendář pesimistická varianta

Příloha A

Zjednodušené schéma aktiv 2012

Označení	Aktiva	Číslo řádku	Běžné účetní období 2012	Minulé účetní období 2011	Rozdíl let v Kč	Rozdíl let v %
	AKTIVA CELKEM	001	34 250	31 334	2 916	9,3%
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	10 986	8 795	2 191	24,9%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	10 986	8 795	2 191	24,9%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	007	18 628	14 588	4 040	27,7%
C. I.	Zásoby	008	4 763	4 303	460	10,7%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	7 786	6 774	1 012	14,9%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	6 079	3 511	2 568	73,1%
D. I.	Časové rozlišení	012	4 636	7 961	-3 325	-41,8%

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Příloha B

Zjednodušené schéma pasiv 2012

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období 2012	Minulé účetní období 2011	Změna v tis. Kč	Změna v%
	PASIVA CELKEM	013	34 250	31 334	2 916	9,3
A.	Vlastní kapitál	014	8 954	8360	594	7,1
A. I.	Základní kapitál	015	6 17	617	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	016	5 470	5470	0	0
A. III.	Rezervní a ostatní fondy	017	-315	-445	-130	-29,2
A. IV.	Výsledek hospodaření z minulých let	018	2462	2462	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření z běžného úč. období	019	720	256	464	181,3
B.	Cizí zdroje	020	23 578	22 094	1 484	6,7
B. I.	Rezervy	021	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	022	1 800	3 600	-18 00	-50
B. III.	Krátkodobé závazky	023	12 128	12 744	-616	-4,8
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	9 650	5 750	3 900	67,8
C. I.	Časové rozlišení	025	1 718	880	901	102,3

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Příloha C

Výkaz zisků a ztrát 2012

Ozn.	Text	Číslo řádku	Skutečnost v úč. období		Rozdíl let v tis. Kč	Rozdíl let v %
			2012	2011		
I.	Tržby za zboží	01	16 656	14 615	2 041	14
A.	Náklady na prodané zboží	02	11 488	9 780	1 708	17
+	Obchodní marže	03	5 168	4 835	333	7
II.	Výkony	04	26 689	24 453	2 236	9
B.	Výkonová spotřeba	08	19 123	17 191	1 932	11
+	Přidaná hodnota	11	12 734	12 097	637	5
C.	Osobní náklady	12	9 319	8 361	958	11
D.	Daně a poplatky	17	38	60	-22	-37
E.	Odpisy dlouh. majetku	18	2 498	1 532	966	63
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	19	498	16	482	3013
F.	ZC prodaného dlouh. majetku	22	61	14	47	336
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	347	356	-9	-3
H.	Ostatní provozní náklady	27	30	813	-783	-96
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek řádku 01 až 29)	30	1 633	1 689	-56	-3
VI.	Tržby z prodeje CP a podílů	31	0	0	0	0
J.	Prodané CP a podíly	32	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého FM	33	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého FM	37	0	0	0	0
K.	Náklady z fin. majetku	38	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění majetkových CP a darů	39	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových CP a darů	40	0	0	0	0
M.	změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblast	41	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	1	0	0
N.	Nákladové úroky	43	416	715	-299	-42
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	208	168	40	24
O.	Ostatní finanční náklady	45	597	610	-13	-2
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0

*	Finanční výsledek hospodaření	48	-804	-1156	352	-30
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	179	277	-98	-35
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	650	256	394	154
XIII.	Mimořádné výnosy	53	70	0	70	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	70	0	70	0
T.	Převod podílu na HV společníkům	59	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	720	256	464	181
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	899	533	366	69

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Příloha D

Odpisový plán investice (v tis. Kč)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Roční odpis sk. 3	0	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843	3 843										
Roční odpis sk. 4	0	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Odpisy celkem	0	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	4 139	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296

Zdroj: jednatele společnosti

Příloha E

Nákladové úroky z úvěru (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Optimistická varianta	1 741	1 696	1 648	1 597	1 543	1 485	1 424	1 358	1 289	1 215	1 136	1 051	962	866	765	656	541	418	288	148
Reálná varianta	2 458	2 394	2 327	2 255	2 179	2 097	2 010	1 918	1 820	1 715	1 603	1 485	1 358	1 223	1 080	927	764	591	406	209
Pesimistická varianta	3 031	2 953	2 870	2 781	2 687	2 587	2 480	2 366	2 244	2 115	1 978	1 831	1 675	1 509	1 332	1 143	942	729	501	258

Zdroj: jednatele společnosti

Příloha F

Cash-flow (v tis Kč) – optimistická varianta

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Přírůstek tržeb	2557	2659	2766	2876	2991	3111	3235	3365	3499	3639	3785	3936	4094	4258	4428	4605	4789	4981	5180	5387	5603
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Odpisy investice	0	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Přírůstek provozního HV	2557	7395	7501	7612	7727	7846	7971	8100	8235	8375	8520	4829	4986	5150	5320	5497	5682	5873	6072	6280	6495
Nákladové úroky	0	1741	1696	1648	1597	1543	1485	1424	1358	1289	1215	1136	1051	962	866	765	656	541	418	288	148
Celkové cash-flow	-24221	5654	5805	5964	6130	6303	6486	6676	6876	7086	7306	3693	3935	4188	4454	4733	5025	5332	5654	5992	6347
Diskontní sazba WACC	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527	0,494	0,463	0,435	0,408	0,382	0,359	0,336	0,315	0,296	0,277
Diskontní sazba EU	1,000	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614	0,585	0,557	0,530	0,505	0,481	0,458	0,436	0,416	0,396	0,377
Diskontované CF WACC	-24221	5303	5107	4920	4743	4575	4415	4263	4118	3980	3848	1825	1823	1820	1816	1809	1802	1793	1783	1773	1761
Diskontované CF EU	-24221	5385	5266	5152	5043	4939	4840	4745	4654	4568	4485	2159	2191	2221	2250	2277	2302	2326	2349	2371	2392
Celkové investiční N	46633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace 45%	19855	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CF WACC	-24221	-18918	-13811	-8891	-4148	427	4842	9105	13222	17202	21050	22875	24698	26519	28334	30143	31945	33739	35522	37295	39056
Kumulované disk. CF EU	-24221	-18836	-13571	-8419	-3376	1563	6402	11147	15801	20369	24854	27013	29204	31426	33675	35952	38254	40580	42929	45301	47693

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Příloha G

Cash-flow (v tis Kč) – reálná varianta

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Přírůstek tržeb	2557	2634	2713	2794	2878	2964	3053	3145	3239	3336	3436	3539	3646	3755	3868	3984	4103	4226	4353	4484	4618
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Odpisy investice	0	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Přírůstek provozního HV	2557	7369	7448	7530	7613	7700	7789	7880	7975	8072	8172	4432	4538	4647	4760	4876	4996	5119	5246	5376	5511
Nákladové úroky	0	2458	2394	2327	2255	2179	2097	2010	1918	1820	1715	1603	1485	1358	1223	1080	927	764	591	406	209
Celkové cash-flow	-35252	4912	5054	5203	5358	5521	5691	5870	6056	6252	6457	2828	3053	3289	3537	3796	4069	4355	4655	4970	5301
Diskontní sazba WACC	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527	0,494	0,463	0,435	0,408	0,382	0,359	0,336	0,315	0,296	0,277
Diskontní sazba EU	1,000	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614	0,585	0,557	0,530	0,505	0,481	0,458	0,436	0,416	0,396	0,377
Diskontované CF WACC	-35252	4607	4446	4292	4146	4007	3874	3748	3627	3511	3401	1397	1415	1430	1442	1451	1459	1465	1468	1470	1471
Diskontované CF EU	-35252	4678	4584	4494	4408	4326	4247	4172	4099	4030	3964	1654	1700	1744	1786	1826	1864	1900	1934	1967	1998
Celkové investiční N	46633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace 20%	8825	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CF WACC	-35252	-30645	-26199	-21907	-17760	-13753	-9879	-6131	-2505	1006	4408	5805	7220	8650	10091	11543	13002	14466	15934	17405	18876
Kumulované disk. CF EU	-35252	-30574	-25990	-21496	-17087	-12762	-8515	-4343	-244	3786	7750	9404	11104	12849	14635	16461	18325	20225	22159	24126	26124

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Příloha H

Cash-flow (v tis Kč) – pesimistická varianta

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Přírůstek tržeb	2557	2608	2660	2714	2768	2823	2880	2937	2996	3056	3117	3179	3243	3308	3374	3441	3510	3580	3652	3725	3800
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Odpisy investice	0	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	4139	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Přírůstek provozního HV	2557	7344	7396	7449	7503	7559	7615	7673	7731	7791	7852	4072	4135	4200	4266	4334	4403	4473	4544	4617	4692
Nákladové úroky	0	3031	2953	2870	2781	2687	2587	2480	2366	2244	2115	1978	1831	1675	1509	1332	1143	942	729	501	258
Celkové cash-flow	-44076	4312	4443	4579	4722	4871	5028	5193	5366	5547	5737	2094	2304	2525	2758	3002	3259	3530	3816	4117	4434
Diskontní sazba WACC	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527	0,494	0,463	0,435	0,408	0,382	0,359	0,336	0,315	0,296	0,277
Diskontní sazba EU	1,000	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614	0,585	0,557	0,530	0,505	0,481	0,458	0,436	0,416	0,396	0,377
Diskontované CF WACC	-44076	4045	3908	3778	3654	3536	3423	3315	3213	3115	3022	1035	1068	1097	1124	1148	1169	1187	1204	1218	1230
Diskontované CF EU	-44076	4107	4030	3955	3885	3817	3752	3691	3632	3576	3522	1224	1283	1339	1393	1444	1493	1540	1586	1629	1671
Celkové investiční N	46633	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CF WACC	-44076	-40031	-36123	-32345	-28691	-25156	-21733	-18418	-15205	-12089	-9067	-8033	-6965	-5867	-4743	-3596	-2427	-1240	-36	1182	2412
Kumulované disk. CF EU	-44076	-39969	-35939	-31984	-28099	-24282	-20530	-16840	-13208	-9632	-6110	-4886	-3603	-2264	-871	573	2066	3607	5192	6821	8492

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Příloha I

Cash-flow (v tis Kč) – finanční leasing

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Přírůstek tržeb	2557	2659	2766	2876	2991	3111	3235	3365	3499	3639	3785	3936	4094	4258	4428	4605	4789	4981	5180	5387	5603
Úspora mzdových N	0	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4	326,4
Úspora el. energie	0	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Přírůstek provozního HV	2557	3256	3362	3473	3588	3707	3832	3961	4096	4236	4381	4533	4690	4854	5024	5201	5386	5577	5776	5984	6199
Leasing technologie	0	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354	3354	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing stavební část	0	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431	431
Celkové cash-flow	-5768	-529	-423	-312	-197	-77	47	177	311	451	597	4102	4259	4423	4593	4771	4955	5146	5346	5553	5768
Diskontní sazba 6,62%	1,000	0,938	0,880	0,825	0,774	0,726	0,681	0,638	0,599	0,562	0,527	0,494	0,463	0,435	0,408	0,382	0,359	0,336	0,315	0,296	0,277
Diskontované CF	-5768	-496	-372	-257	-152	-56	32	113	186	253	314	2027	1974	1922	1872	1824	1777	1731	1686	1643	1601
Akontace	8325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulované disk. CF	-5768	-6264	-6636	-6893	-7046	-7102	-7070	-6957	-6771	-6517	-6203	-4177	-2203	-281	1592	3416	5192	6923	8609	10252	11853

Zdroj: účetní závěrka k 30. 6. 2013

Příloha J

Splátkový kalendář: Optimistická varianta				
Rok	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	2 430 275	1 740 570	689 705	26 088 295
2	2 430 275	1 695 739	734 536	25 353 760
3	2 430 275	1 647 994	782 280	24 571 479
4	2 430 275	1 597 146	833 129	23 738 351
5	2 430 275	1 542 993	887 282	22 851 069
6	2 430 275	1 485 319	944 955	21 906 113
7	2 430 275	1 423 897	1 006 377	20 899 736
8	2 430 275	1 358 483	1 071 792	19 827 944
9	2 430 275	1 288 816	1 141 458	18 686 486
10	2 430 275	1 214 622	1 215 653	17 470 833
11	2 430 275	1 135 604	1 294 671	16 176 162
12	2 430 275	1 051 451	1 378 824	14 797 338
13	2 430 275	961 827	1 468 448	13 328 890
14	2 430 275	866 378	1 563 897	11 764 993
15	2 430 275	764 725	1 665 550	10 099 443
16	2 430 275	656 464	1 773 811	8 325 632
17	2 430 275	541 166	1 889 109	6 436 523
18	2 430 275	418 374	2 011 901	4 424 622
19	2 430 275	287 600	2 142 674	2 281 948
20	2 430 275	148 327	2 281 948	0

Zdroj: jednatelé společnosti

Příloha K

Splátkový kalendář: Reálná varianta				
Rok	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	3 431 409	2 457 585	973 824	36 835 176
2	3 431 409	2 394 286	1 037 122	35 798 054
3	3 431 409	2 326 874	1 104 535	34 693 519
4	3 431 409	2 255 079	1 176 330	33 517 190
5	3 431 409	2 178 617	1 252 791	32 264 398
6	3 431 409	2 097 186	1 334 223	30 930 176
7	3 431 409	2 010 461	1 420 947	29 509 229
8	3 431 409	1 918 100	1 513 309	27 995 920
9	3 431 409	1 819 735	1 611 674	26 384 246
10	3 431 409	1 714 976	1 716 433	24 667 814
11	3 431 409	1 603 408	1 828 001	22 839 813
12	3 431 409	1 484 588	1 946 821	20 892 992
13	3 431 409	1 358 044	2 073 364	18 819 628
14	3 431 409	1 223 276	2 208 133	16 611 495
15	3 431 409	1 079 747	2 351 661	14 259 834
16	3 431 409	926 889	2 504 519	11 755 315
17	3 431 409	764 095	2 667 313	9 088 002
18	3 431 409	590 720	2 840 688	6 247 313
19	3 431 409	406 075	3 025 333	3 221 980
20	3 431 409	209 429	3 221 980	0

Zdroj: jednatelé společnosti

Příloha L

Splátkový kalendář: Pesimistická varianta				
Rok	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	4 232 243	3 031 145	1 201 098	45 431 902
2	4 232 243	2 953 074	1 279 169	44 152 733
3	4 232 243	2 869 928	1 362 315	42 790 417
4	4 232 243	2 781 377	1 450 866	41 339 551
5	4 232 243	2 687 071	1 545 172	39 794 379
6	4 232 243	2 586 635	1 645 608	38 148 771
7	4 232 243	2 479 670	1 752 573	36 396 198
8	4 232 243	2 365 753	1 866 490	34 529 708
9	4 232 243	2 244 431	1 987 812	32 541 896
10	4 232 243	2 115 223	2 117 020	30 424 876
11	4 232 243	1 977 617	2 254 626	28 170 250
12	4 232 243	1 831 066	2 401 177	25 769 074
13	4 232 243	1 674 990	2 557 253	23 211 820
14	4 232 243	1 508 768	2 723 475	20 488 346
15	4 232 243	1 331 742	2 900 501	17 587 845
16	4 232 243	1 143 210	3 089 033	14 498 812
17	4 232 243	942 423	3 289 820	11 208 992
18	4 232 243	728 584	3 503 659	7 705 333
19	4 232 243	500 847	3 731 396	3 973 937
20	4 232 243	258 306	3 973 937	0

Zdroj: jednatelé společnosti