

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení financování projektů prostřednictvím dalších nástrojů financování  
jako alternativy dotací

Bc. Ondřej Kočí

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Kočí**  
Osobní číslo: **E17507**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Zhodnocení financování projektů prostřednictvím dalších nástrojů financování jako alternativy dotací**  
Zadávací 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 komparovat způsoby financování projektových aktivit subjektů soukromého sektoru a následně zhodnotit přínosy a potenciální rizika vybraných nástrojů pro financování projektů.

Osnova:

- Charakteristika problematiky projektové činnosti v podniku.
- Charakteristika dostupných forem financování podnikových projektů.
- Charakteristika vybraného podniku a jeho projektové činnosti.
- Analýza finančního řízení projektové činnosti ve zkoumaném podniku.
- Zhodnocení dopadů vybraného způsobu financování na podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

**DOLEŽAL, J. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.**


**KUNCOVÁ, M., NOVOTNÝ, J., STOLÍN, R. Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2.**

**REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.**

**SCHWALBE, K. An Introduction to Project Management. Boston: Course Technology CENGAGE Learning, 2013. ISBN 978-1-4239-0220-1.**

**SVOZILOVÁ, A. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.**

Vedoucí diplomové práce:

  
**Ing. Lucie Sobotková, Ph.D.**

Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce:

**3. září 2018**

Termín odevzdání diplomové práce:

**30. dubna 2019**

  
doc. Ing. Romana Procházková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem 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 se skutečností, 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 mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. dubna 2019

Bc. Ondřej Kočí

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí diplomové práce paní Ing. Lucii Sobotkové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi pomohly ke zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat managementu firmy, která poskytla informace pro zpracování této práce. V neposlední řadě bych chtěl také poděkovat rodině za podporu nejen při studiu.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se bude zabývat možnostmi financování projektu a jejich následnou komparací s výběrem nejvhodnější varianty. Práce bude zaměřena na obecný popis problematiky projektů, charakterizuje dostupné formy financování, dále výběr podniku a jeho charakteristiku. Následně hodnotí dopady projektu na hospodaření firmy. Práce je rozdělena do pěti kapitol, kde v první a druhé kapitole je zaměřena na obecnou část charakteristiky projektů a v dalších kapitolách je zaměřena na podnik a vybraný projekt, který je analyzován z finančního hlediska.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

projekt, projektové řízení, financování projektu, dotace, fondy EU, podnik, kapitál

## **TITLE**

Evaluation of financial projects with using of other financial instruments as an alternative to the subsidy

## **ANNOTATION**

This diploma thesis will deal with the possibilities of project financing and their subsequent comparison with the selection of the most suitable option. The work will be focused on general description of the problems of the projects, characterizes the available forms of financing, the selection of the company and its characteristics. Subsequently, it evaluates the project's impact on the company's economy. The work is divided into five chapters, where in the first and second chapter is focused on the theoretical part of the project characteristics and in the next chapters is focused on the company and selected project, which is analyzed from the financial point of view.

## **KEY WORDS**

project, project management, project financing, subsidies, EU funds, company, capital

# Obsah

ÚVOD .....	12
1 Projektové řízení v podniku .....	14
1.1 Projekt .....	14
1.1.1 Druhy projektů .....	15
1.2 Projektový management .....	15
1.2.1 Komunikace a reporting .....	16
1.3 Hlavní části projektu .....	18
1.3.1 Proces iniciování a zahájení projektů .....	18
1.3.2 Plánování projektu .....	19
1.3.3 Řízení a koordinace projektu .....	21
1.3.4 Monitoring a kontrola projektu .....	22
1.3.5 Uzavření a ukončení projektu .....	23
1.3.6 Vyhodnocení projektu .....	24
1.4 Management rizik projektů .....	25
2 Formy financování projektu .....	28
2.1 Rozpočet projektu .....	28
2.2 Zdroje financování .....	29
2.2.1 Financování z interních zdrojů .....	30
2.2.2 Financování z externích zdrojů .....	33
2.2.3 Dotace .....	37
2.2.4 Získání dotace .....	38
2.2.5 Programové období 2014 – 2020 .....	39
3 Charakteristika společnosti XIX s.r.o. a projektové činnosti .....	41
3.1 Nabízený sortiment firmy .....	42
3.2 Realizované projekty společnosti .....	42
3.3 Název a popis projektu .....	44
3.3.1 Bezpečnost IS .....	45
3.4 Organizační struktura .....	46
3.5 Cíle projektu .....	47
3.6 Přínosy projektu .....	48
3.7 Rozpočet IS po položkách .....	51
3.8 Časový harmonogram projektu .....	53
4 Charakteristika dotačního programu pro projekt .....	55
5 Vyhodnocení dopadů na hospodaření firmy .....	57
5.1 Zvýšení nákladů .....	58
5.2 Finanční plánování projektu a možnosti financování .....	59

5.2.1	Odpisy projektu.....	59
5.2.2	Bankovní úvěr.....	60
5.2.3	Finanční leasing.....	62
5.2.4	Vážený průměr nákladů na kapitál.....	63
5.2.5	Peněžní toky projektu.....	64
5.3	Finanční zhodnocení projektu.....	68
5.4	Zhodnocení dopadů vybraného způsobu financování projektu na hospodaření společnosti.....	69
ZÁVĚR.....		75
POUŽITÁ LITERATURA.....		77
SEZNAM PŘÍLOH.....		80



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Postup návrhu rozpočtu.....	29
Obrázek 2 - Schéma výpočtu nerozděleného zisku .....	31
Obrázek 3 - Organizační struktura firmy .....	47

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Realizované projekty .....	43
Tabulka 2 - Průměrný počet zaměstnanců před projektem.....	49
Tabulka 3 - Průměrný počet zaměstnanců po realizaci projektu .....	50
Tabulka 4 - rozpočet IS.....	52
Tabulka 5 - Pesimistická varianta vývoje tržeb v letech (v tis. Kč) .....	57
Tabulka 6 - Realistická varianta vývoje tržeb v letech (v tis. Kč).....	58
Tabulka 7 - Optimistická varianta vývoje tržeb v letech (v tis. Kč).....	58
Tabulka 8 - Tabulka mzdových nákladů před a v průběhu projektu (v tis. Kč) .....	58
Tabulka 9 - Odpisy IS .....	60
Tabulka 10 - Optimistická varianta anuitního splácení úvěru (v Kč).....	61
Tabulka 11 - Realistická varianta anuitního splácení úvěru (v Kč).....	61
Tabulka 12 - Pesimistická varianta anuitního splácení úvěru.....	62
Tabulka 13 - Velikost splátek při měsíčním nebo půlročním splácením.....	62
Tabulka 14 - Tabulka financování IS finančním leasingem .....	63
Tabulka 15 - Přehled peněžních toků z projektu (optimistická varianta) (v tis. Kč).....	65
Tabulka 16 - Přehled peněžních toků z projektu (realistická) (v tis. Kč) .....	66
Tabulka 17 - Přehled peněžních toků z projektu (pesimistická) (v tis. Kč).....	67
Tabulka 18 - Přehled peněžních toků z projektu (leasing) (v tis. Kč) .....	68
Tabulka 19 - Finanční vyhodnocení IS .....	69
Tabulka 20 - Likvidita firmy .....	70
Tabulka 21 - Ukazatele aktivity .....	71
Tabulka 22 - Ukazatele rentability.....	71
Tabulka 23 - Ukazatele zadluženosti .....	72
Tabulka 24 - Ukazatele aktivity v letech 2014 - 2018.....	72
Tabulka 25 - Predikce vývoje ukazatelů aktivity.....	73
Tabulka 26 - Predikce ukazatelů finanční analýzy během projektu (optimistická varianta)....	73
Tabulka 27 - Predikce ukazatelů finanční analýzy během projektu (realistická varianta) .....	74

## SEZNAM VZORCŮ

(1) Vzorec výpočtu ročního odpisu .....	59
(2) Výpočet roční anuity .....	60
(3) Výpočet WACC .....	63

## SEZNAM ZKRATEK

a.s. -	akciová společnost
apod. -	a podobně
atd. -	a tak dál
CF -	cash flow
CK -	cizí kapitál
ČR -	Česká republika
d.o. -	doba obratu
DPH -	daň z přidané hodnoty
EBIT -	zisk před zdaněním a úroky
ESI -	Evropské strukturální a investiční (fondy)
EU -	Evropská unie
HDP -	hrubý domácí produkt
HV -	hospodářský výsledek
IS -	informační systém
IT -	informační technologie
Kč -	koruna česká
mld. -	miliarda
MPO -	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NACE -	klasifikace ekonomických činností
PC -	osobní počítač
s.p. -	státní podnik
s.r.o. -	společnost s ručením omezeným
THP -	technicko-hospodářský pracovník
tis. -	tisíc
tj. -	to je
tzn. -	to znamená
tzv. -	takzvaný
vč. -	včetně
VK -	vlastní kapitál
VZZ -	výkaz zisku a ztráty
ZK -	základní kapitál

## ÚVOD

V dnešní době vysoké konkurence musí každý podnik, který se chce na trhu udržet a generovat zisk, hledat způsoby, jak tohoto cíle dosáhnout. Je nezbytné, aby každý podnik investoval své volné peněžní prostředky do projektů, které budou vytvářet nové výrobky a služby, zvyšovat kvalitu a efektivitu a budou podporovat další vývoj firmy. Každá společnost dnes hledá způsoby, kde tyto finanční prostředky opatřit a jaké budou náklady na tyto finance. Tyto finanční prostředky lze v dnešní moderní době získat několika způsoby. Je možno využít vlastní kapitál nebo cizí kapitál.

Dlouhodobý majetek, který je pořizován na základě investičních projektů, a který vytváří produkty a služby je pro společnost velice důležitý a společnost si také musí uvědomit, že již výběr je pro společnost, která chce generovat zisk, zásadní a výrazně ovlivňuje další činnosti podniku. Výběr majetku závisí na rozhodnutí managementu, a pokud má tento management odzkoušené metody pro řízení projektů na výběr dlouhodobého majetku, usnadňuje práci všem vedoucím pracovníkům a zvyšuje šance na úspěšnost projektu.

**Cílem této práce je komparovat způsoby financování projektových aktivit subjektu soukromého sektoru a následně zhodnotit přínosy a potenciální rizika vybraných nástrojů pro financování projektů.**

Práce bude rozdělena do pěti kapitol, kde v první kapitole bude za pomoci analýzy dostupné literatury rozebráno projektové řízení a s tím související pojmy, jako projekt, druhy projektů a hlavní části celého projektu, přes iniciaci projektu až po vyhodnocení. V závěru této kapitoly jsou rozebrána rizika projektu.

Ve druhé kapitole této práce bude uvedena kapitola o možnostech financování projektů. Bude zde charakterizováno financování pomocí interních a externích zdrojů podniku, včetně financování pomocí strukturální a investičních fondů EU a je zde také uveden postup získání dotace. U každého zdroje budou dále představeny výhody a nevýhody těchto způsobů financování.

Ve třetí kapitole bude charakterizována společnost a projekt. Konkrétně se bude jednat o popis firmy, sortiment, který firma nabízí, předchozích realizovaných projektů a také projekt, který firma zamýšlí realizovat. Dále jednotlivé prvky tohoto projektu, jako jsou cíle a přínosy projektu, rozpočet a harmonogram konkrétního projektu. V závěru je uvedena organizační struktura firmy.

V kapitole číslo čtyři je charakteristika vybraného dotačního titulu, který si firma vybrala pro svůj projekt. Jsou zde zařazeny informace o aktuálním programovém období a popsána výzva, kterou zveřejnilo Ministerstvo průmyslu a obchodu.

V závěrečné kapitole, je uvedena analýza finančního řízení projektové činnosti v podniku. V této analýze jsou rozebrány náklady, které se změní v souvislosti s realizací projektu, dále jsou zde uvedeny odpisy, které bude mít firma v souvislosti s pořízením majetku a podrobně rozebrán bankovní úvěr a leasing, které jsou možnými variantami pro financování projektového záměru. V této kapitole jsou také vypočteny náklady na kapitál a celkové peněžní toky, které poplynou z projektu. V závěru páté kapitoly této práce je projekt vyhodnocen, jsou zde zhodnoceny dopady vybraného způsobu financování projektu a je zde uvedena finanční analýza firmy před realizací projektu a předpokládaný vývoj hospodaření společnosti.

# 1 Projektové řízení v podniku

Ve všech současných podnicích, je zapotřebí vytvářet určité projekty, které se stávají běžnou součástí firem i lidí. Formou projektů se provádí malé i rozsáhlé stavby, nakupují a implementují se stroje a zařízení, provádí se různé výzkumy. Dále mohou být nabízeny služby formou projektů nebo například rekonstrukce a přestavby.

## 1.1 Projekt

Význam tohoto slova šel v minulosti chápat jako plán nebo určitý návrh a komplexní vyřešení daného problému nebo úkolu. Projekt jako takový je povětšinou dlouhodobějšího charakteru, kdy je realizován déle než rok. Existují však i kratší projekty. V dnešní době se již setkáváme se spoustou definic. Například Němec (2002, s. 11) uvádí, že projekt je promyšlený návrh na uskutečnění a splnění určitého cíle v daném termínu, který má zahájení a zakončení. Podobnou definici projektu uvádí také Hodaň (2013, s. 9), který definuje projekt jako soustavu aktivit směřujících k předem stanoveným cílům a musí mít začátek a konec projektu. Podle Němce (2002, s. 11) musí mít projekt tyto hlavní prvky:

- konkrétní cíl,
- definování strategie, která vede k dosažení předem stanovených cílů,
- zdroje, které budou pro projekt využity,
- obsahuje konkrétní termín začátku a také konce projektu.

Meredith a Mantel (2012, s. 10) uvádějí svojí definici projektu jako proces vytváření unikátního produktu nebo služby v časovém horizontu. Unikátní projekt je takový, který je jedinečný a neopakovatelný.

Každý projekt má specifické předpoklady a vlastnosti, které jsou nutné pro naplnění cílů projektu. Dále je unikátní z důvodu dočasného fungování určeného projektového týmu. S těmito zdroji souvisí i finanční limity podnikání, což jsou disponibilní zdroje, prostřednictvím kterých se vyplácí mzdy zaměstnancům, hradí se zařízení a materiál pro projekt nebo například nákup, či prodej a pronájem ploch a budov. Cílem každého projektu je, aby splnil očekávání zadavatelů projektu, pomůže k dosažení jejich dílčích cílů, které souvisí s jejich činnostmi.

Každý projekt obnáší určité kroky. Těmito kroky se rozumí zahájení a iniciace projektu, plánování, řízení, koordinace, monitorování, následná kontrola a uzavření / ukončení projektu. Tyto kroky se vzájemně doplňují. Kroky budou popsány v kapitole „Hlavní části projektu“. (Svozilová, 2016)

Projekt dále přináší určitou nejistotu a riziko. Jedná se o riziko finanční nebo například riziko nesplnění cílů projektu. V neposledním případě se jedná o kapitálovou náročnost, kdy je na projekt potřeba vynaložit určité výdaje a projekt má také externí dopady. Těmito dopady je myšleno, že ukončený projekt nemá vliv pouze na samotný podnik, ale také na externí články, jako jsou například dodavatelé, zákazníci, životní prostředí a další.

### 1.1.1 Druhy projektů

Projekty lze různě kategorizovat. Jako jedna z prvních kategorií projektu je ta, kdy je projekt dlouhodobý. Dlouhodobý projekt se realizuje několik let. Tyto projekty, které jsou velmi nákladné, zahrnují určité subprojekty, velké množství zdrojů pro zajištění chodu projektu a mohou mít také speciální organizační strukturu. Jako druhý typ projektu je definován tzv. střednědobý. Střednědobé projekty se hodí pro větší organizační jednotku a obsahují také určité zdroje a zajišťují některé náklady. Třetím typem jsou malé nebo také jednoduché projekty, které jsou krátkodobé, většinou v řádech měsíců. Tyto projekty jsou nákladově nepříliš náročné, je zde několik činností, které projekt zahrnuje a mohou obsahovat i jednoduchý cíl, který musí být dosažen.

Dalším dělením projektů jsou projekty spojené s výstavbou, kdy je výsledkem určitá výstavba nebo rekonstrukce nemovitosti. Dalšími projekty mohou být výzkumné a vývojové projekty, které se zabývají například zvyšováním kvality výrobků, snižováním emisí, fyzické úspore práce atd. Projekty ještě můžeme rozdělit na technologické, které zavádějí nové technologie anebo organizační, které mění struktury například v řízení firmy nebo uspořádání akcí. (Němec, 2002; Hodaň, 2013)

Podle Tetřevové (2006, s. 48-49) lze dále dělit projekty na hmotné, nehmotné a finanční. Nehmotné jsou brány jako licence, know-how a další a ty finanční můžeme brát jako projekty na nákup cenných papírů, projekty na dlouhodobé půjčky apod. V neposlední řadě můžeme projekty rozdělit na závislé, které se vzájemně vylučují a také nezávislé, které se vzájemně nevylučují.

## 1.2 Projektový management

Svozilová (2016, s. 17) k této kapitole uvádí dvě definice. Jednou z nich je, že projektový management je určitý souhrn aktivit, které zahrnují plánování, organizování, kontrolu a také řízení zdrojů, které souvisí s realizací specifických cílů a záměrů. Druhá definice, která je také uváděna v knize Svozilové (2016, s. 17), nám říká, že tento management je aplikací znalostí nebo také schopností a nástrojů tak, aby byly splněny požadavky projektu. Co se týká ještě jiné

definice, tak podle Posnera (2006, s. 8) je to „řízení cesty od jednoho stavu k druhému“. Jednoduše řečeno je to převod materiálních a nemateriálních zdrojů do takové podoby, aby splnily určené cíle a požadavky. Tyto definice jsou si podobné v tom, že obě zahrnují aktivity, které projektový management obsahuje.

Aby projektový management pracoval správně, musí vzájemně působit pět základních článků. Svozilová (2016, s. 17) a Němec (2002, s. 31) uvádí konkrétně tyto články managementu:

- projektová komunikace - jedná se o prostředí, které je nenahraditelné pro cílování projektu, protože v každém projektu je potřeba výměna informací. Součástí komunikace jsou i komunikační povinnosti, které je nutné, aby projektový tým splňoval. Je nutné u každého projektu stanovit komunikační řád, z důvodu toho, že každý projekt je jiný a nejednou už projekt zkrachoval z důvodu špatné komunikace v týmu;
- týmová práce a spolupráce – týmová spolupráce pomáhá k dosažení cílů projektu a jde o klíčový bod pro úspěch projektu. Pokud tento tým nefunguje tak, jak má, je velká pravděpodobnost selhání projektu;
- životní cyklus projektu – uvádí, že se jedná o dynamický cyklus, který obsahuje jednotlivé fáze projektu a také podmínky pro jednotlivé přechody mezi těmito fázemi.
- Vlastní součásti projektového managementu – tyto součásti obsahují několik kategorií technik a jednotlivých nástrojů řízení projektů, které se zavádějí v určitých částech životního cyklu;
- organizační závazek – posledním hlavním bodem k tomu, aby projekt fungoval tak, jak má, je organizační závazek. Ten zahrnuje například pověřit manažera, aby projekt řídil. Dále potom je nutná existence podpory založená na organizační kultuře a v neposlední řadě také technologie pro projekt a finanční prostředky.

V tomto managementu jde o určitou filosofii přístupu k celkovému řízení daného projektu. Němec (2002, s. 22) definuje, že tento projekt musí mít jasně stanovený cíl, dále potom časový harmonogram, tzn. začátek a konec projektu a předem musí být stanovena cena projektu a také postupy, procesy a technologie, které budou využity.

### 1.2.1 Komunikace a reporting

Klíčovým pojmem v řízení projektu je komunikace a to ať už komunikace v týmu nebo mezi týmem a manažerem, anebo také se sponzory, dodavateli a jinými externími subjekty. Komunikace probíhá v každé části projektu. Komunikace jako taková znamená předávání



informací mezi subjekty tohoto procesu. Probíhá od zdroje k příjemci informace a nachází se v určitých časových mantinelech. (System online, 2019)

Hlavním článkem této komunikace je projektový manažer. Tento manažer zprostředkovává komunikaci mezi již zmiňovanými externími subjekty, stejně tak s managementem firmy a koordinuje komunikaci v týmu. Musí to být schopný komunikátor, osoba, která tvoří komunikační prostředí, protože sbližuje celý tým a také koordinátor pracovních porad a diskusí. Komunikace musí být vhodně zvolena a promyšlena, což se týká konkrétně spolehlivosti a kvality, množství zpráv, typu informací, komunikačních kanálů a další. Jako jedno z hlavních míst ke komunikaci jsou týmové porady a jednání, kde se domlouvají a rozebírají veškeré důležité informace ohledně projektu. (Meredith a Mantel, 2012)

Jedním z hlavních předpokladů úspěchu projektu je komunikační strategie. Komunikační strategie obsahuje několik bodů, které jsou nutné při práci s ostatními zainteresovanými osobami, které spolupracují na projektu. Tyto body jsou následující:

- popis projektu,
- cíle komunikace,
- klíčová sdělení,
- komunikační nástroje,
- rozpočty,
- harmonogram,
- rizika spojená s komunikací,
- vyhodnocení situací.

Reportingu neboli podávání zpráv předchází sledování a vyhodnocování projektu. Více informací o této části bude popsáno níže v kapitole vyhodnocení projektu. Důležité je stanovit pro podávání zpráv toho, kdo bude podávat zprávy. Následně se stanovuje ten, komu budou zprávy podávány. Zprávy se mohou podávat třetím stranám a to konkrétně například investorům, dodavatelům, médiím, veřejnosti a dalším subjektům. S těmito subjekty tak souvisí, co se bude reportovat nebo také, co se bude posílat a to konkrétně, co bude obsahem zprávy. V závěru tohoto bodu je důležité uvést také, kdy budou zprávy podávány a také, jaký bude způsob podávání zpráv. Tento způsob může být například listinnou nebo elektronickou cestou a dále třeba mobilním spojením, přes e-mail apod.

Dalším důležitým subjektem zpráv a informací je samotný tým, který se bude rozhodovat podle těchto zpráv, jakým způsobem se projekt bude dále odvíjet. Co se týká posílání zpráv pro již zmiňované subjekty, je nutné dodržet bezpečnostně informační politiku firmy. (Řeháček, 2013)

### 1.3 Hlavní části projektu

Jak již bylo zmíněno výše, každý projekt musí mít určité části. Tyto části bývají nazývány příprava a realizace projektu, řízení, koordinace, kontrola a uzavření či ukončení projektu. Řízení jednotlivých částí je na zvážení managementu firmy, nebo projektu a může se u každého projektu, či společnosti lišit. Tyto odlišnosti jsou podmíněny například typem managementu, podnikovou kulturou, hospodářským odvětvím a dalšími proměnnými. Jednotlivé procesy projektu jsou popsány níže v práci.

#### 1.3.1 Proces iniciování a zahájení projektů

V procesu iniciace projektu by měly být zváženy všechny důležité aspekty projektu. V případě řádného nedodržení této části může u projektu dojít až ke katastrofálnímu problému. Jako první musí být stanoven globální cíl projektu a jeho hlavní milníky. Velká chyba při iniciaci je příliš časně svolávání konferencí a porad a začátek plánování. Proces plánování by měl naopak nastat až po této fázi projektu. (Posner, 2006)

Zprv je nutné uskutečnit detailní popis projektu. Identifikujeme spouštěč nebo určitou příležitost, která se pro danou společnost nabízí. Jedná se o prvky, které firma postrádá. Tato etapa se také nazývá jako předprojektová příprava. Musíme v souvislosti s tímto procesem vytyčit konkrétní cíle, kterých má být tímto projektem docíleno. Jedná se především o tržní příležitost nebo strategickou potřebu firmy, dále se může jednat o požadavek zákazníka nebo mohou být požadavky zákona.

Dalším krokem by mělo být rozhodnuto o způsobu zajištění těchto cílů, následně vymezení podmínek pro daný projekt a předpoklady pro realizaci. Důležitým bodem iniciace je i určení toho, kdo bude mít za daný projekt odpovědnost, to znamená manažera projektu a také celý tým, který se o projekt bude starat. Následuje sestavení zakládací listiny projektu, která sepisuje záměry o realizaci projektu. Při případném nedostatku informací o projektu je možno sestavit takzvanou studii proveditelnosti.

Následně bychom měli sestavit dokumenty procesu iniciace. Tyto dokumenty by měly obsahovat:

- o jaký projekt se jedná a název projektu,
- odpovědnost za projekt a členové projektového týmu, včetně projektového manažera,
- organizační vztahy, včetně vztahů mezi projektovým manažerem a Top managementem,
- globální cíle a konkrétní cíle projektu a také účely projektu,
- časový rámec projektu a jeho etap,
- základní omezení a předpoklady, rizika, finanční omezení, zdroje a náklady,
- ostatní kritéria,
- závěrečná ustanovení, včetně souhlasu managementu s uskutečněním projektu.

Svozilová (2016, s. 84-89)

Cíle a výsledky projektu mohou být stanoveny například pomocí metody „SMART“, která uvádí, že veškeré cíle projektu musí být specifikovány, dále musí být měřitelné, tzn., že výsledky musí být vidět, potom musí být cíle dosažitelné, užitečné pro podnik a časově ohraničené.

Cíle jsou základem pro další etapu projektu, což je plánování a definují veškeré výstupy daného projektu. Jedná se o hlavní body při komunikaci mezi jednotlivými subjekty projektu. Těmito subjekty jsou projektoví manažeři, sponzoři, dodavatelé a celý projektový tým.

Pokud se podíváme z hlediska nákladů, tak nás napadají následující otázky. Například, jak velký bychom měli stanovit rozpočet nebo zda se platí za projekt předem nebo až po odevzdání hotového projektu. Jednou z nejdůležitějších otázek je, jaké budou celkové náklady projektu a z čeho se budou tyto náklady hradit. Tyto a mnoho dalších otázek nám usnadňují propočet nákladů, který je součástí přípravné fáze. Hluběji bude ekonomická stránka projektu rozebrána později. Posner (2006, s. 33)

### 1.3.2 Plánování projektu

Plánovací proces je nezbytný pro celkovou realizaci vybraného projektu. Plány jsou povětšinou nutné z důvodu komunikace mezi členy týmu a také ke koordinaci spolupráce na projektu. Obecně plánování zahrnuje tvorbu nápadů, názorů a návrhů, posouzení všech zdrojů, které máme k dispozici a při tvorbě plánu používáme různé grafy a diagramy. (Posner, 2006)

Hlavním cílem plánování je definovat hlavní faktory, cíle, strategie a sestavení plánových dokumentů. Jednoduše je výsledkem plánování sestavení plánu. Plán projektu je podle Newtona (2016, s. 22) vyjádření, jakým způsobem a kdy budou cíle projektu naplněny v závislosti na produktech, zdrojích a aktivitách. Jedná se o zpřesnění předchozí fáze, tudíž fáze iniciace. Mluvíme o přípravě metodik, zkoumání projektového týmu, který se bude na projektu podílet, identifikace zdrojů a rizik a měla by tato fáze vyústit v sestavení plánu na realizaci.

V prvním kroku plánování bychom se měli zaměřit na to, proč vůbec plán projektu sestavujeme. Jedná se především o definici cílů a strategií vybraného projektu. Další otázkou by mělo být to, jak daných cílů dosáhneme. Plán by měl obsahovat následující odpovědi na otázky: Proč, kdo, co, kde, jak a kdy? První otázka je, proč bychom měli projekt realizovat. Kdo bude tento projekt zpracovávat, jaký bude jeho úkol, co se bude realizovat a zdali jsou k tomu volné prostory. Časový harmonogram a jakým způsobem budou naplněny cíle projektu. V neposlední řadě je důležité vymežit autority a pravomoci i jednotlivých úkolů a částí projektu. (Němec, 2002)

Dokumenty „definice předmětu projektu“ a „plán projektu“ jsou nedílnou součástí každého projektu a na jejich řádném sestavení závisí budoucnost celého projektu. V těchto dokumentech jsou uvedeny veškeré důležité informace, týkající se projektu. Obsahují hlavně detailní rozpis cílů, detailní popis předmětu projektu a hlavní limity včetně ověření kvality.

Každý projekt má většinou jeden hlavní cíl a dokument „definice předmětu projektu“ upřesňuje, k čemu bude tento předmět projektu sloužit. Detailní popis předmětu udává, co může být od předmětu očekáváno a co bude předáno zákazníkovi. Nutné je, aby se tyto prvky dokumentu projednaly v celém projektovém týmu, a musí být zajištěno, že těmto požadavkům, cílům a postupům celý tým rozumí.

Plán projektu udává, jak se bude v rámci projektu postupovat, aby byly splněny všechny požadované cíle. Plán projektu oproti dokumentu definice předmětu projektu navíc obsahuje náklady a zdroje využití pro projekt, rizika projektu, plán řízení kvality, obsazenost a management projektu a řízení projektu. (Svozilová, 2016)

Jak již bylo zmíněno výše, k plánování projektů se používají různé typy grafů, diagramů a metod. Jako základní metody můžeme uvést tyto:

- metoda PERT – metoda, která slouží ke kontrole dodržování plánu projektu s pohledem na optimistickou, pesimistickou a běžnou variantu,
- metoda kritické cesty – metoda, která se zabývá vyhledáváním nejdelšího sledu úkolů, které nemají žádnou časovou rezervu.

Mezi diagramy patří například Ganttův diagram, diagram milníků projektu, který udává časové rozložení úkolů a většinou se dnešní době používá tabulkový zápis. Jako další metoda se používají například PDM diagramy. Manažer v některých případech musí sáhnout i po metodě optimalizace harmonogramu. Tuto metodu je nutné využít v případě toho, že si zákazník přeje urychlit daný projekt. Nejčastěji se jedná o koordinaci s jinými projekty, omezená dostupnost pracovní síly nebo omezení rizik týkajících se projektu. V neposlední řadě se také využívá analýza 5M. Pod touto zkratkou jsou zahrnuty pojmy - stroje, metody, peníze, materiál a pracovní síla. Tato univerzální metoda se používá pro hledání příčin rizik, nevykonnosti, nekvality, a také pro řešení problémů. (Posner, 2006)

### 1.3.3 Řízení a koordinace projektu

Další částí projektu je realizace. Tato část obnáší fáze řízení projektových prací, koordinaci a monitoring celého projektu. Řízení se soustředí na správné naplňování cílů v projektu. V této části je vytvářen produkt nebo také výsledek projektu. Tento proces nastává až po ukončení částí iniciace a plánování. Řízení se specializuje na hlídání postupů, které jsou uvedeny v plánovacích dokumentech k danému projektu.

Realizační dokumentace, kterou uvádí u projektů Němec (2002, s. 94) musí mít určité náležitosti. Musí splňovat hlavně veškeré hygienické, bezpečnostní a požární prvky a předpisy, včetně ekologických a technických norem a předpisů. Dokumentace musí upřesňovat všechny dodávky, výrobků, prací a služeb. U staveb musí být tato dokumentace vypracována tak, aby umožnila kolaudaci a hlavně, aby sloužila investorovi k jeho záměru.

Řízení projektů obecně zahrnuje obsazování všech pracovníků a zaměstnanců vhodných pro vykonávání profese, dále potom delegování úkolů a přidělování odpovědnosti za úkoly, také koordinaci, která má za cíl plynulost procesu, motivování členů týmu například povzbuzením, pochvalou nebo příslibem odměny, a v závěru také dohledem nad těmito zaměstnanci a případným udělováním rad a pomoci. (Svozilová, 2016)

Doležal (2016, s. 249) uvádí, že proces řízení je v praxi ovlivňován náhodnými a někdy neočekávanými vlivy nebo změnami. Tyto změny zahrnují například změny počasí při stavebním projektu, dále to mohou být nemoci pracovníků, poruchy strojů nebo kolísání cen

dodávek. V části řízení a koordinace je proto nutné neustále vyhodnocovat průběh projektu, aby byl manažer schopný na vlivy reagovat a také, aby se zjišťovalo, zda se projekt blíží ke svému cíli.

### 1.3.4 Monitoring a kontrola projektu

Monitoring a kontrola se skládá z procesů, které umožňují sledování, posuzování a regulaci postupů projektu. V této části bývají nutné změny plánu z důvodu toho, že cíl není naplňován. Jedná se o odchylky časové nebo například nákladové. Podle Kuncové a Novotného (2016, s. 27) monitoring a kontrola zahrnuje tyto procesy:

- monitorování změn a kontrolu projektu,
- provádění integrovaného řízení změn,
- kontrola rozsahu projektu,
- kontrola harmonogramu,
- kontrola nákladů,
- kontrola kvality,
- monitoring rizik,
- zprávy o výkonu.

Smyslem této fáze je soustavné monitorování, kontrolování a získávání informací o současném stavu projektového řízení, dále potom srovnávání s plánem, zjišťování odchylek od plánu. Jako monitorovací prostředky slouží manažerovi projektu hlavně databáze výstupů a výsledků, dále potom účetnictví projektu, databáze pracovníků projektu nebo aktualizovaný archiv projektu. Nesmíme opomenout také reporting poskytovaný členy týmu, který také patří mezi nejdůležitější zdroje.

Výstupem kontroly je následně kontrolní zpráva. Tato zpráva neslouží pouze pro zainteresované strany projektu, ale také pro poskytovatele příslušné dotace a informuje jej o průběhu projektu. Tento poskytovatel tak dostává veškeré informace ohledně projektu, které byly uvedeny ve smlouvě o grantu. Jedná se konkrétně o průběžné zprávy o projektu a na závěr je vypracována závěrečná zpráva o projektu. Monitorovací zpráva se skládá z části věcné a finanční. Část věcná informuje o průběhu celého projektu, aktivitách a naplánovaných činnostech pro období do té doby než bude vydána další zpráva. Informuje o změnách, dále potom o plnění indikátorů nebo o povinné publicitě. Část finanční informuje o příjmech projektu, výdajích a dalších finančních změnách. (Hodaň, 2013)

Kontrola začíná po schválení plánu projektu a také v době, kdy začínají být čerpány náklady na projekt. Již na začátku realizačního procesu musí být dostupné spolehlivé, podrobné a přesné kontrolní systémy, které integrují informace z oblastí řízení předmětu projektu, času i nákladů. Nutností je stanovení měřítek pro kontrolu a monitoring projektu. Jako nejčastěji využívané měřítko se pokládá například měření velikosti výstupního produktu projektu nebo dílčí etapy nebo odpracovaný čas na projektu nebo výkon. V neposlední řadě je měřítkem také kvalita produktu, tzn. například počet závad. Tyto měřítka stanovujeme podle toho, aby byly dostupné, s potřebnou časovou odezvou, dále musí být spolehlivé, a objektivní. Měla by to být data, která vychází ze stejných podmínek – konzistentní. Srozumitelná data jsou důležitá pro všechny zainteresované strany, případně i osoby, které nejsou s veškerými daty seznámeny. Informace, které se týkají zdrojů a nákladů musí být opodstatněné, aby zbytečně nezatěžovaly a nepřekračovaly hodnotu efektu na projekt. (Doležal, 2012)

### 1.3.5 Uzavření a ukončení projektu

Podle Kampfa (2013 s. 35) je ukončením projektu myšleno splnění podmínek přesně formulovaných v zadání projektu a zaplacením poslední faktury týkající se projektu. Pro manažera projektu je ukončením projektu myšleno vyhodnocení tohoto projektu a vydání závěrečné zprávy. Kuncová a Novotný (2016, s. 28) dále uvádí, že dochází k uzavření veškerých procesů týkajících se projektu a také k rozpuštění projektového týmu.

Zjednodušeně lze říci, že dochází k finálnímu vytvoření produktu a jeho předání. Někdy se však projekt nedaří ukončit, protože není možné shrnout projekt a vytvořit vyhodnocení a to z toho důvodu, že neznáme přesné datum začátku a konce projektu. Tento jev může být spojen s nedostatečnými zkušenostmi manažera, případně s nedodělky a chybami, které brání odevzdání produktu nebo služby, která z projektu vznikla.

V rámci ukončení projektu většinou bývá i symbolické ukončení, které se týká poděkování za spolupráci členům týmu, dodavatelům, sponzorům a dalším zainteresovaným stranám. Dále se v ukončení projektu také musí provést úklid hmotných i nehmotných komponentů, které byly v průběhu projektu používány.

V případě určitých situací, může u projektu nastat i situace, že bude projekt ukončen mimořádně. Jedná se především o jevy, které manažer projektu ne vždy ovlivní. Může se jednat o situace, že pomine důvod dosáhnout požadovaného cíle, dále potom při rozhodnutí vedení firmy, například z důvodu finanční nákladnosti nebo změny strategie firmy nebo zjištění nereálnosti projektu. Dále jsou to neovlivnitelné skutečnosti, které nemůže předpovídat ani

vedení podniku a tím jsou myšleny přírodní katastrofy nebo i válečné konflikty, ale také například ekonomické krize. (Doležal, 2012)

V některých situacích nemusí být předčasné ukončení projektu bráno jako selhání. V některých firmách je to bráno i z hlediska toho, že pokud bude projekt ukončen předčasně s tím, že firmy ví, že cíl nebude naplněn z některého výše uvedeného důvodu, může firma využít prostředky na jiné účely. Po ukončení projektu nastává fáze provozní. (Doležal, 2016)

Fáze provozní bývá povětšinou buď převedena ve formě outsourcingu jiné společnosti, nebo vlastním provozováním a s údržbou, kterou poskytuje jiná společnost, anebo s vlastním provozováním i údržbou.

### 1.3.6 Vyhodnocení projektu

Vyhodnocení projektu je dokument, který srovnává výsledky projektu s cíli, které byly stanoveny při zahájení a v plánu projektu. Tyto výsledky jsou porovnávány s kritérii úspěšnosti. Povětšinou se jedná o kritéria stanovená v listině či záměru projektu. Vyhodnocení projektu se zpracovává až po realizaci celého projektu, aby bylo možné stanovit časové skluzy, případně časové rezervy, dále práce s plánovanými náklady, různé odchylky v potřebě zdrojů pro činnosti. Vyhodnocujeme také důvody provádění změn a účinnost metod a pomůcek. Hodnotí se celková práce týmu a s tím související krize, konflikty i další mimořádné události. Zhodnocujeme dokumentaci, která byla dostupná, případně tu, kterou bylo nutné vytvořit a další aspekty. Vyhodnocením a schválením projektů bývá většinou pověřena osoba, která zodpovídá za celý projektový tým a touto osobou bývá většinou ten, kdo je oprávněn spouštět projekty a vybírat projektového manažera. Obecně může být dokument vyhodnocení zpracován následovně:

- identifikační prvky včetně zrekapitulování hlavních parametrů projektu,
- uvedení kritérií úspěchu, které jsou popsány v identifikační listině, případně v záměru projektu,
- detailní popsání dosažených výsledků projektu,
- zhodnocení odchylek, chyb a nedostatků. Všechny tyto odchylky a chyby jsou popsány a zdůvodněny,
- na závěr se uvádí datum a podpis schvalovatele. (Projekt manažer, 2019)

Vyhodnocení a rekapitulace projektu by však nemělo být pouze na úrovni managementu, ale i v projektovém týmu. Projektovému týmu záleží na výsledku a zpětné vazbě, kterou dostanou od uživatele projektu, manažera a dalších zainteresovaných osob. Tímto způsobem



hodnocení je možné seznámit členy týmu i s věcmi, se kterými by se nejspíš nesetkali. Jedná se především o to, jaký přínos a úspěch tento projekt má u uživatele nebo uživatelů. Jak si vede nový projekt ve vztahu k předešlému nebo také to, co by příště uživatel udělal jinak.

Ve všech případech hodnocení je důležité si připravit spoustu informací, které podají týmu důležitou zpětnou vazbu. Jedná se především o zpětnou vazbu od klientů, managementu, projektového manažera a možných dalších subjektů. Důležité jako motivace je vyzdvihnout přínosy, ale také nedostatky. Je nutná komunikace, interakce a kritika pouze v případě vážného pochybení nebo jen když je to nutné. Není vhodné ve skupině jmenovat konkrétní osoby, které nepracovaly odpovídajícím způsobem. Nejlepší je obecné vyjádření nespokojenosti, aby se každý člen týmu poučil. V případě vážného pochybení je důležitá osobní komunikace. (Webová integrace, 2019)

#### 1.4 Management rizik projektů

V managementu projektů se manažer a celý tým setkává s různými riziky. Tato rizika se vyskytují v každém projektu. Rizikem je v tomto případě podle Máchala a Kopečkové (2015, s. 42) situace, která může mít negativní dopad na celkový úspěch projektu nebo jednotlivé části projektu a která může způsobit nepředvídatelnou škodu. Tato škoda je povětšinou vyjádřena v peněžních jednotkách. Druhou definici uvádí Korecký (2011, s. 33) jako: „*kombinace pravděpodobnosti nějaké události a jejich následků*“. Pro management rizik lze říci, že se jedná o koordinované činnosti k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika. Pro takovéto případy, že se riziko vyskytne, je nutné mít s předstihem připravena korekční opatření.

Korekční opatření a zjišťování rizik se provádí dvě způsoby. Jedná se o posouzení kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní metoda používá pro stanovení pravděpodobnosti ztráty číselnou hodnotu a kvantitativní naopak hodnotu slovní.

Posuzování a řízení rizik zahrnuje tři hlavní etapy tohoto procesu:

- identifikace rizik. Zde se identifikují rizika, události a také možná místa dopadů těchto rizik. Identifikace rizik by měla probíhat neustále během celého projektového cyklu, protože se rizika objevují neustále a neustále se také mění. Podstatná část této etapy je zaměřena na vytvoření seznamu rizik;
- analýza rizik. Tato část se zabývá analýzou příčin a zdrojů rizik. Dále zde zjišťujeme možnosti výskytu rizika a také negativní a pozitivní dopady;
- hodnocení rizik znamená porovnání jejich úrovní zjištěných analýzou s určenými kritérii. Výsledkem této fáze je určení těch rizik, která jsou nutná ošetřit, eliminovat

případně rizik, která nepřináší příliš velkou hrozbu. Pro jejich ošetření je nutné vybrat nejvhodnější metodu a tuto metodu zkonzultovat se zainteresovanými stranami. (Korecký, 2011)

Metodiky managementu rizik projektů jsou již dnes zaměřeny na management rizik podniku nebo organizací a jsou obvykle zaměřeny na principy a cíle, zaměření a rozsah tohoto managementu, postup a implementaci a také proces managementu rizik. Vybrané metodiky mohou být například tyto:

- ČSN IEC 62198: Management rizika projektu – směrnice pro použití,
- PRAM,
- ATOM. (Máchal, 2015)

Řízením rizik u projektu je většinou pověřen samotný manažer projektu. V případě více projektů může být pověřen specialista managementu rizik. U investičního projektu je vhodné, aby v čele týmu pro zjišťování a řízení rizik stála osoba, která bude uživatelem tohoto projektu a také je zde důležitá přítomnost ekonomy, který zhodnotí přínos a návratnost investice.

Rizika, která hrozí u projektů, můžeme roztrždit do skupin. Každý autor publikace třídí tyto rizika odlišně. Velké skupiny rizik můžeme rozdělit následovně:

- rizika finanční – Jedná se především o rizika spojená s financováním a úvěrová rizika. Dále zde můžeme zařadit rizika spojená se zárukami za platby, směnné kurzy a jejich kolísání a rizika spojená s převody peněz. V neposlední řadě rizika daňová, dotační nebo inflační;
- rizika garanční – Týkají se smluvních podmínek, záruk a servisu. Potom také rizika spojená s celoživotními náklady;
- legislativní rizika a riziko právní – Patří sem celní rizika, regulační rizika, patentová a průmyslová práva, rizika škody, rizika pokut, vandalismus a také odstoupení od smlouvy;
- manažerská rizika – Spojená s harmonogramem a jeho nedodržením nebo rizika spojená s projektovým týmem, kvalifikací zaměstnanců a v neposlední řadě i managementem projektů;
- nákupní rizika – Existují například rizika výběru dodavatelů, podmínky nákupu materiálu, rizika outsourcingu;
- obchodní, tržní rizika – riziko špatné strategie, rizika spojená s obchodními podmínkami, cílové země;

- technická rizika – definice a parametry produktů, vývojové riziko a riziko norem. Dále nelze zapomínat na rizika zkoušek, expediční rizika. (Korecký, 2011)

Metody pro identifikace si každý podnik volí sám. Jako nejčastější metod identifikace rizik se používá například brainstorming, kde se koordinují veškeré asociace, které členy týmu napadnou. Další se používá metoda Delphi, která je anonymní na rozdíl od brainstormingu. Dost častá je metoda, kdy se komunikuje s experty na projektové riziko. Jako další metoda může být využita i SWOT analýza. Dalšími známými metodami, které se dají použít pro vyhledávání rizik, mohou být například metoda Pre-Mortem, dotazníková metoda, checklisty, identifikace kořenů problému, analýza příčin a důsledků, procesní diagramy apod.

## 2 Formy financování projektu

Každý manažer přemýšlí v projektu nad tím, kolik vynaložit finančních prostředků a kde obstarat finanční prostředky. Na tyto otázky existuje odpověď investiční rozhodování, případně finanční rozhodování. Těmito dvěma odpověďmi se bude práce zabývat ve své druhé kapitole – financování projektu. Investicemi je podle Valacha (2010, s. 17) chápáno jako použití úspor k výrobě statků nebo služeb, vytváření a vývoji nových technologií, případně získání dalšího kapitálu. Jako druhá definice, která se nabízí, jsou podnikové investice, které představují větší kapitálové výdaje, u nichž se v budoucnosti předpokládá, že z nich poplynou peněžní příjmy. Podle Kuncové (2016, s. 166-167) je nutné před zahájením projektu zpracovat následující činnosti:

- zpracování a stanovení rozpočtu projektu,
- naplánování cash flow,
- plán zdrojů pro financování aktivit projektu,
- finanční analýza projektu,
- posouzení situace a efektivnosti projektu.

### 2.1 Rozpočet projektu

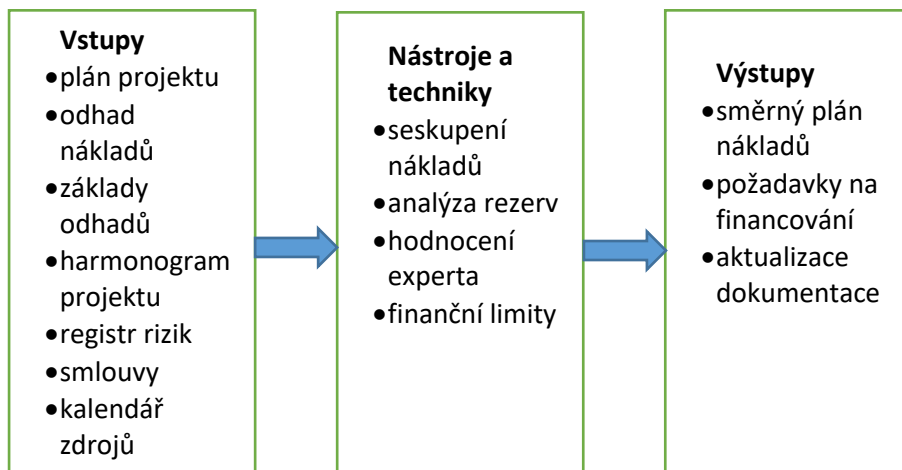
Někteří autoři jako například Doležal (2016, s. 49) nebo Svozilová (2016, s. 72) zahrnují plánování rozpočtu projektu již do plánovací fáze projektu. Jiní autoři, jako například Řeháček (2013, s. 56) naopak uvádí, že rozpočet projektu by měl být stanoven ještě před zahajovací fází projektu. Rozpočet je stanovován proto, aby bylo zjištěno, zda bude projekt během své životnosti generovat takový tok peněžních prostředků, který zajistí jeho návratnost a rentabilitu. Strukturu rozpočtu ovlivňují následující faktory:

- subjekt, pro který je rozpočet stanovován,
- typ příslušné technické dokumentace,
- oceňovací podklady.

Subjektem může být projektant, nebo investor nebo dodavatel. Investor v tomto případě dělá většinou pouze hrubý odhad nákladů na projekt a zajišťuje rozpočet pro řízení dodávek. Dodavatel naopak podává rozpočet na materiál a dodávky investorovi. Projektant provádí tvorbu rozpočtu pro stavební povolení. Typ příslušné dokumentace určuje to, jak bude rozpočet podrobný a také, jak bude kvalitní. V některých pramenech se přímo pojem „rozpočet“ nepoužívá, ale někdy je to pouze kalkulace nákladů, ceny nebo se mluví o odhadu. Jako

oceňovací náklady jsou brány buď převzaté, nebo vlastní. Tyto podklady jsou povětšinou složitě získané ceníky o materiálech, polotovarech, dodávkách a subdodávkách, nových technologiích a službách. (Máchal, 2015)

Obrázek 1 - Postup návrhu rozpočtu



Zdroj: Upraveno dle Máchal (2015, s. 53)

## 2.2 Zdroje financování

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, manažer projektu je osoba, která má za úkol obstarávat finanční zdroje pro financování projektu. Zvažovat lze různé druhy financování a manažer musí mít neustále na paměti náklady financování, dále charakter a situaci podniku, což znamená například obor podnikání, majetkovou strukturu podniku, velikost firmy a projektu a další. V neposlední řadě je nutné také zohlednit při výběru možností financování také situaci na trhu a to obzvláště inflaci, kurzy měn nebo cenu úvěrů. Tetřevová (2006, s. 79-81)

Při financování projektů představuje financování jeden z nejdůležitějších aspektů přípravy a realizace. Již v průběhu příprav musí být brány v potaz tyto parametry:

- doba realizace projektu,
- doba splácení úvěru a ostatní náklady na financování,
- podmínky realizace v souvislosti s financováním.

Financování jako takové podle Fotra (2011, s. 44) znamená činnost, která se zabývá získáváním finančních zdrojů pro založení, chod a provoz společnosti a to v dostatečném objemu, čase a struktuře zdrojů při optimálních nákladech na obstarání těchto zdrojů. Financování investic je podle většiny autorů bráno jako dlouhodobé. Dále může být financování ještě rozděleno na střednědobé a tj. od 1 do 5 let. Obecně by mělo platit, že dlouhodobý majetek

by měl být financován hlavně dlouhodobým kapitálem a krátkodobý zase krátkodobým kapitálem. Jedná se o tzv. zlaté bilanční pravidlo.

Náklady na kapitál je v tomto smyslu podle Valacha (2010, s. 287) výdaj, který musí podnik zaplatit za získání kapitálu, který je dále použit na financování projektů. U investora je to požadovaná míra výnosnosti kapitálu.

Financování projektů by mělo sledovat tyto základní cíle:

- zajištění rozpočtované a zdůvodněné výše kapitálu pro investice tak, aby naplnili požadovanou míru výnosnosti,
- dosáhnout co nejnižších průměrných nákladů na investice,
- nesnížit finanční riziko firmy a to konkrétně například příliš velkým a nepotřebným úvěrem na projekt.

Financování lze členit na financování z interních zdrojů a financování z externích zdrojů. Těmito zdroji se bude práce zabývat v následujících kapitolách.

### 2.2.1 Financování z interních zdrojů

Financování z interních zdrojů se používá v případě, že už firma, která projekt realizuje, existuje. Jedná se konkrétně o financování vlastními zdroji ve firmě, neboli vlastním kapitálem anebo případně cizími zdroji, což je cizí kapitál společnosti. Z vlastních zdrojů lze použít:

- základní kapitál při založení společnosti, případně navýšení ZK,
- nerozdělený zisk společnosti,
- kapitálové fondy,
- odpisy,
- ostatní fondy ze zisku,
- kmenové a prioritní akcie u a.s.
- účasti, přijaté dary apod.
- tržby z prodeje nepotřebného materiálu a majetku. (Fotr, 2011; Tetřevová, 2006)

Nerozdělený zisk je jedna z nejčastějších možností financování projektů. Někdy bývá tento zisk nazýván také zadržovaný zisk. Obecně je tento druh zisku charakterizován jako zisk, který není použitelný pro výplatu dividend nebo tvorbu fondů. Zjednodušeně lze zisk vypočítat podle schématu:

Obrázek 2 - Schéma výpočtu nerozděleného zisku

$$\begin{aligned} & \text{Zisk běžného účetního období} \\ & - \text{daň ze zisku} \\ & - \text{výplata tantiém, dividend, podílů na zisku} \\ & - \text{další použití zisku (zvýšení ZK, snížení ztráty)} \\ & \hline & = \text{nerozdělený zisk běžného účetního období} \\ & + \text{nerozdělený zisk minulého účetního období} \\ & \hline & = \text{celkový nerozdělený zisk na konci roku} \end{aligned}$$

Zdroj: převzato z Valach (2010, s. 335)

Výše nerozděleného zisku závisí především na zisku běžného období a výši daní, následně potom na výplatě podílů. Ze zisku běžného období lze určit účinnost a hospodárnost dané podnikatelské jednotky a nerozdělený zisk má také velký podíl na celkové tržní hodnotě firmy. Pro projektovou činnost a tedy i tvorbu nerozděleného zisku je důležitá předpověď vývoje zisku. Jedním z dalších významných faktorů, které ovlivňují zisk, je dividendová politika v a.s. Výplatní poměr je ve firmě neustále sledován a plánován. Velká spousta akciových firem, obzvláště ty mladší, používají většinu svého zisku na svůj rozvoj a pouze malá část je vyplácena ve formě dividend.

Kapitálové fondy jako zdroj financování se v našich poměrech příliš nepoužívají. Tyto fondy jsou často využívány v USA. V našich poměrech se nedají použít z důvodu velkého počtu nevýhod. (Máče, 2006)

Další velkou možností financování jsou odpisy jako zdroj financování projektu. Odpisy jako takové jsou část ceny dlouhodobého majetku, která se v průběhu životnosti systematicky zahrnuje do provozních nákladů. Jedná se o náklad, který není výdajem a z tohoto důvodu lze tyto náklady použít jako zdroj financování projektů. Odpisy jsou zachycovány ve výkazu zisku a ztráty.

Odpisy vyjadřují již zmiňované opotřebení majetku a také mají další význam pro fungování a hospodaření společnosti.

- ovlivňují výši vykazovaného hospodářského výsledku a tímto také ovlivňují základ daně ze zisku,
- do doby obnovy a oprav majetku fungují jako dostupný finanční zdroj právě například pro financování projektových aktivit, protože nezpůsobují odliv prostředků z firmy. (Režňáková, 2012)

Odpisy spolu se ziskem tvoří relativně dominantní zdroj krytí požadavků na nákup, obnovu nebo jiné rozšíření majetku společnosti. Dále jsou odpisy mnohem stabilnější než zisk, protože nejsou ovlivněny dalšími faktory a dále je má podnik k dispozici i když nevytvořil během účetního období žádný zisk. Odpisy dělíme na účetní a daňové, kdy si o účetních odpisech rozhoduje sama firma.

Pro účetní odpisy si firma musí stanovit odpisový plán. Tento plán je však řízen zákony, konkrétně zákonem o účetnictví. Hmotný a nehmotný majetek musí být odepisován tak, aby byly odpisy majetku v souladu s používáním. Odpisy se počítají maximálně do výše účetní ceny a součet odpisů musí být na konci odpisového období roven ceně v účetnictví. Podnik může uplatnit komponentní odpisy. Těmito odpisy je myšleno, pokud má například stroj různé součástky, které jsou zařazeny do jiných odpisových skupin než jiné komponenty, může si firma tento majetek do odpisů rozdělit. (Valach, 2010)

Daňové odpisy se řídí zákonem o dani z příjmů. Daňové odpisy se dále neodpisují, ale upravuje se o ně vykazovaný zisk. Podnik si volí mezi rovnoměrným a zrychleným odpisováním a tento způsob se během období odpisování nedá měnit. Daňové odpisy jsou kontrolovány auditorem.

Celková výše odpisů je dle Valacha (2010, s. 347) ovlivňována:

- strukturou dlouhodobého majetku,
- cenou tohoto majetku, ze kterého se odepisuje,
- dobou odepisování majetku,
- metodou odepisování.

Mezi kapitálové fondy, které se dají použít, ale v našich podmínkách se příliš nevyužívají, jsou rezervní fondy. Jsou to fondy, které jsou součástí vlastního kapitálu podniku a představují část zisku, který si firma nechává na úhradu pozdějších aktivit nebo projektů. Ve spoustě zemí, které jsou silně rozvinuté, je výskyt rezervních fondů a jejich obsah mnohem větší než v ČR. Dříve v centrálně plánovaných ekonomikách nebylo potřeba rezerv, protože všechno bylo



přesně naplánováno. Tyto fondy vznikají dobrovolně a většinou na rozhodnutí valných hromad společností. Pověštinou se tvoří pro předem daný účel. Rezervní fondy jsou povinny vytvářet a.s. Dobrovolně mohou být tvořeny již při vzniku společnosti a to z kapitálu, který je nad rámec základního kapitálu a vkladů. Financování pomocí nerozděleného zisku a rezervních fondů se nazývá samofinancování.

Jako další z možných financování projektů se jeví financování z prioritních akcií a kmenových akcií anebo také z účastí a darů, případně subvencí. Tyto úhrady investic se však v ČR příliš nepoužívají a lze je vidět spíše v USA, případně severských zemích. (Valach, 2010)

### 2.2.2 Financování z externích zdrojů

Prvním tématem této kapitoly se bude práce zabývat akciovým kapitálem, tedy již zmiňovanými prioritními a kmenovými akciemi. U akciových společností lze v tomto případě využít spíše jen emise již existujících akcií. U kmenových akcií, které jsou charakteristické tím, že majitel má právo na akcii, ale nemá garantovanou jejich výši, nemusí vůbec k výplatě dividend dojít a tak má společnost dostatek prostředků pro financování svých projektových činností.

Kmenové akcie jsou reziduální formou vlastnictví. S těmito akciemi se může majitel podílet na řízení společnosti a stejně tak i na likvidačním zůstatku společnosti. V případě likvidace však jsou požadavky majitelů těchto akcií uspokojovány mezi posledními, protože přednost dostane splacení závazků vůči státu, dlužníkům a zaměstnancům a nakonec vůči majitelům kmenových akcií. V některých společnostech jsou vydávány tzv. dividendové akcie. Jedná se o dividendy, které nejsou vypláceny v peněžních prostředcích, ale jako další akcie, což vede k poklesu tržní ceny akcie a zvětšením množství vydaných akcií. Tyto dividendy jsou vypláceny většinou v prvních fázích existence společnosti proto, aby společnost přilákala více investorů, kteří budou hradit počáteční investiční aktivity. (Máče, 2006)

Výhoda financování kmenovými akciemi je například to, že firma nemusí vyplácet dividendy. Další výhodou je, že tuto formu financování uplatňují především firmy, které mají větší množství dluhů než je optimální výše. Kmenové akcie jsou většinou lehce prodejné.

Mezi nevýhody patří vyšší emisní náklady těchto akcií, dále emise rozšiřuje hlasovací právo na další akcionáře a tím i možnost nepřátelského převzetí pro management podniku. Další nevýhodou je, že dividendy nejsou odčitatelnou položkou v případě zdanění.

Dalším způsobem je financování prioritními akciemi. Prioritní akcie jsou podobné jako kmenové jen s tím rozdílem, že u majitelů prioritních akcií dochází k přednostnímu vyplacení akcií na rozdíl od kmenových akcionářů. Povětšinou majitelé prioritních akcií nemají nárok na hlasovací právo a nepodílí se tím pádem ani na řízení celé společnosti. Prioritní akcie jsou podle některých zdrojů zařazeny do hybridního financování. Může to být z toho důvodu, že tyto akcie lze často stáhnout z oběhu, oproti kmenovým akciím. Dalšími zvláštnostmi těchto akcií je fakt, že tržní ceny bývají většinou stejné jako nominální ceny. Dividendový výnos nemusí být pokaždé stejný, ale mění se s úrokovou mírou kapitálového trhu. Některé firmy a prioritní akcie disponují kumulací dividend. Jedná se o to, že firma nemůže vyplatit dividendy kmenovým akcionářům do té doby, dokud nesplatí dividendy z prioritních akcií.

Výhodami financování je především stabilita dividend prioritních akcií nebo růst kapitálu nebo nižší nároky na dividendy než u akcií kmenových. Mezi nevýhody patří znovu jako u kmenových akcií to, že nejsou odčitatelnou položkou u daní. U období se ztrátou musí však emitent vyplatit relativně stabilní dividendu. (Valach, 2010)

Další z možností financování podnikových investic je tzv. rizikový kapitál nebo také rozvojový kapitál. Tento kapitál je většinou u začínajících firem. V tomto případě se rizikový tzv. venture kapitál navýší o základní kapitál. Tento druh kapitálu je poskytován společnosti, která disponuje velkým potenciálem růstu a v jiných případech by tento kapitál nedostala. V takovémto případě se povětšinou investor stává podílníkem ve společnosti. Investor spolu s kapitálem přináší i odborné znalosti v oboru, případně v projektech a mnohdy mají větší přínos než samotný kapitál. Venture kapitál je poskytován firmám, které nejsou na kapitálových trzích. Pokud poskytují kapitál banky, tak v tomto případě se povětšinou nerozhoduje podle analýzy klienta, ale naopak podle atraktivnosti projektu, protože v případě krachu, investor své prostředky ztrácí. Uplatňuje se několik typů rizikového kapitálu:

- prvním typem je předstartovní financování, kde se jedná o financování nového vývoje výrobku, pro který teprve firma vznikne;
- druhým typem je financování tzv. start up. Jedná se o financování firmy, která má stanovený produkt, management, vymezení i organizačně zajištěné prodeje;
- třetím typem je financování počátečního vývoje. Jedná se o investici do firmy, která většinou není na trhu déle než tři roky a nedosáhla zisku. Všechny tři, které jsou zde zatím uvedeny, jsou pro investory vysoce rizikové;
- dalším typem je rozvojové financování. Jedná se o navýšení kapitálu firmy na zavedení nového výrobku na trh. V Evropě jde o nejvíce rozšířený druh rizikového kapitálu;

- speciálním typem je například rescue capital, neboli záchranný kapitál, kde do firmy přichází nový management, který se snaží znovu nastartovat firmu v potížích. Dalším speciálním může být také profinancování dluhů.

Výhodami takového kapitálu může být například rychlá realizace nadějných projektů, které by bez takto poskytnutých prostředků nejspíše nebyly realizovány. Další výhodou je posílení vlastního kapitálu společnosti nebo investorské zkušenosti pro začínající podnikatele nebo firmy. Nevýhodou může být omezené rozhodování firmy z důvodu velkého managementu a také vysoká výnosnost, kterou banky většinou požadují za riziko. (Marinič, 2019)

Jednou z nejvíce oblíbených možností financování jsou dlouhodobé a střednědobé úvěry. V některých zdrojích se za střednědobé úvěry považují ty, které mají splatnost 1 - 3 někde 1 - 5 let. Firmy mohou získat úvěr buď ve formě finančního úvěru neboli investičního anebo také ve formě dodavatelského úvěru.

Investiční úvěr je umořován splátkami. Součástí těchto splátek je úrok i úmor. U poskytnutí úvěru je v tomto případě většinou požadována záruka. Touto zárukou mohou být například smluvní záruky, nemovitosti, stroje a vybavení apod. Úroky z tohoto úvěru mohou být zahrnuty do investičních výdajů. Tomuto úvěru se dá také říkat termínovaná půjčka od banky.

Dodavatelský úvěr je naopak úvěr, kdy je dodávaný majetek postupně splácen po celou dobu projektu a to buď jednorázově, nebo splátkovým kalendářem včetně úroků, a proto se nejedná o přímé poskytnutí prostředků. Úroky jsou zahrnuty do splátek a bývají součástí vstupní ceny majetku. Úvěr se splácí během životnosti produktu, ale může být tato doba také kratší. Jedna z možností úvěrů mohou být také směnky. (Fotr, 2011)

Investiční úvěr nebo také termínová půjčka disponuje následujícími znaky:

- umořování půjčky lze rozdělit na čtvrtletní, pololetní nebo roční splátky úvěru a úroků. Splátky mají často formu anuitních splátek. Tyto splátky mohou být stále stejné, s tím, že úroky se počítají z klesajícího stavu půjčky nebo mohou být také rozdílné s tím, že úroky se počítají ze zůstatku půjčky. Jednou z možností je také splacení na konci doby splatnosti jednorázově s kombinací splácení úroků během období;
- pevná úroková sazba, která se odvíjí od úrovně úroků v ekonomice, velikosti půjčky, lhůtě splatnosti apod.;
- záruční podmínky a další ochranná opatření, která mohou mít charakter osobního zajištění nebo reálného zajištění. Při osobním zajištění se zaručí třetí osoba k tomu, že

dlužník bude schopen splácet. V jiném případě musí třetí osoba dluh splatit. Reálné zajištění mohou být nemovitosti, cenné papíry, zboží, materiál, pohledávky apod.;

- dalším společným bodem pro půjčky a úvěry jsou podmínky pro případ neplnění povinností.

Hypoteční úvěry jsou úvěry, které bývají zastaveny nemovitostmi. Správou hypotéky je povětšinou pověřena hypoteční banka. Důležitý je odhad tržní ceny nemovitosti a splátky probíhají většinou ročními anuitami. Získání těchto úvěrů je pro firmu zdlouhavější, protože celý proces může zdržovat ověřování vlastnictví nemovitosti a další podmínky. (Valach, 2010)

Leasing vyjadřuje smlouvu o pronájmu hmotných nebo nehmotných aktiv a práv, kdy pronajímatel pronajímá majetek klientovy, který jej za úplatu používá. Po dobu pronájmu je majetek ve vlastnictví pronajímatele. V některých případech lze později majetek odkoupit od pronajímatele.

Existují 3 základní typy leasingu. Jedná se o finanční, operační a zpětný leasing. Tato práce se bude podrobněji zabývat pouze finančním leasingem. Finanční leasing je pronájem věci, kterou po skončení nájemní doby odkupuje nájemce. Doba pronájmu se obvykle kryje s dobou životnosti majetku. Většinou je smluvně přenesena veškerá odpovědnost na údržbu a opravy majetku na nájemce. Nutnost rozlišení finančního a operativního leasingu je nutné především pro daňové účely.

Cenou leasingu je leasingová cena, která se platí v pravidelných splátkách. Jedná se většinou o splácení měsíčně, čtvrtletně, pololetně nebo ročně. V ceně je zahrnuta cena pronajímaného majetku, leasingová provize a následně také náklady spojené s pronájmem. Celková cena je dána celkovou sumou splátek za leasing. Smlouvy o leasingu nebo celkově pronájmu musí být písemnou formou a tato smlouva je za běžných podmínek nevypověditelná. (Valouch, 2012)

Mezi výhody leasingu patří celá řada věcí. Umožňuje například firmě užívat majetek, aniž by musela mít jednorázový kapitál na pořízení. Tímto způsobem se o mnoho zrychluje zavedení investice do provozu a tím se zvyšuje konkurenceschopnost. Financování je flexibilní a nájemce většinou splácí jen takové splátky a částky, které mu generuje jeho investice. Leasingové financování bývá pružnější oproti úvěrům, protože pronajímatel má většinou přehled o situaci na trhu a dokáže stanovit podmínky výhodně pro obě strany nájmu. Jednou z neposledních výhod je zdanění, kdy se pomocí leasingových splátek snižuje základ daně.

Jednou z nevýhod leasingu mohou být jeho náklady. Pořízení bývá obvykle dražší než vlastní nákup například na úvěr. Cena se však odvíjí od více faktorů. Další nevýhodou může být ta, že v případě celého odkupu majetku zůstává nájemci majetek téměř odepsaný. Některé nevýhody mohou být spojeny i s riziky například na provádění úprav na majetku, omezení užívacích práv, ale také nebezpečí bankrotu leasingové společnosti, kdy by firma musela vrátit pronajímáný majetek. (Valach, 2010)

### 2.2.3 Dotace

Jednou z nejvíce využívaných metod financování jsou dotace. Dotace je peněžitá úhrada části nebo všech výdajů, většinou ze strany státu nebo územně samosprávného celku nějakému subjektu za účelem pomoci. Jedná se o nenávratnou pomoc, která je omezena určitými podmínkami, které nesmí být porušeny. Podmínky jsou většinou časové lhůty, finanční nakládání s poskytnutými prostředky nebo zásady publicity projektu. (Tauer, 2009)

Mezi nástroje regionální politiky patří fondy EU. Jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky mezi jednotlivé státy EU a jejich regiony. Tyto fondy se jmenují strukturální a investiční. Mezi tyto fondy patří Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Fond soudružnosti, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova, Evropský námořní a rybářský fond a také ostatní fondy, mezi které patří například Fond solidarity nebo Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci.

Všechny prostředky, které jsou k dispozici v jednotlivých fondech, jsou spravovány na základě tzv. dohod o partnerství, kdy každá země sestaví tuto smlouvu ve spolupráci s komisí EU a stanoví, jak budou prostředky použity.

Evropský fond pro regionální rozvoj se zaměřuje na modernizaci a posilování ekonomik jednotlivých zemí. V tomto fondu jsou podporovány investiční projekty. Do těchto projektů se zahrnují například výstavby, ekologické projekty, inovační projekty, sportovní projekty, rekonstrukce památek a další. Klíčové prioritní oblasti tohoto fondu jsou inovace a výzkum, digitální agenda, podpora malých a středních firem a nízkouhlíkové hospodářství. (Investiční a strukturální fondy, 2019)

Dalším významným fondem je Evropský sociální fond. Tento fond podporuje investice pro rozvoj zaměstnanosti a lidských zdrojů, podporuje také neinvestiční projekty, jako například rekvalifikace, rozvoj pro zdravotně postižené, děti a mládež apod. Cíle tohoto fondu jsou jádrem strategie Evropa 2020, který zahrnuje vytváření inteligentního a udržitelného růstu EU. Jednou z priorit je zvyšování adaptability pracovníků nebo zlepšení přístupu k zaměstnání.

Dalším fondem je Fond Soudružnosti. Tento fond je v některých zdrojích nazýván jako Kohezní fond. Tento fond se zaměřuje na podporu rozvoje chudších států a jedná se o fond, který se zaměřuje na investiční projekty, ale pouze se zaměřením na dopravu a její vývoj, ochranu životního prostředí a oblast energií. K těmto zemím patří pro období 2014 – 2020 například Bulharsko, Chorvatsko, Kypr, Polsko, Slovensko a také například Česká republika. V tomto fondu jsou zařazeny právě země, které mají hrubý národní produkt pod 90 % než je průměr EU. V tomto fondu se nacházejí prostředky celkem v hodnotě 63,4 mld. EUR. (Evropské strukturální a investiční fondy, 2019)

#### 2.2.4 Získání dotace

Obdržení dotace zahrnuje několik základních kroků. Nejprve je nutné začít vytvořením projektu. Na základě zhotovení projektu, musí být vybrán vhodný program pro tento projekt a musí být podána žádost. Pokud je projekt schválen, nastává realizace a podnik musí splnit další povinnosti.

Projekt musí mít pevně specifikovaný cíl, logickou strukturu a musíme vědět, na jaké cílové skupiny je tento projekt zaměřen. Následně musí být detailně zpracován rozpočet projektu a nutností je také promyslet financování projektu.

Dalším krokem je nalezení příslušného programu. Informace o programech nalezneme v programovém dokumentu, kde jsou specifikovány oblasti, na které se program zaměřuje a také cíle, které musí být splněny. Jsou zde také uvedeni žadatelé, kteří mohou o dotaci žádat.

Důležitým třetím krokem je podání žádosti o podporu. Jako průvodce pro podání žádosti existují příručky nebo jsou dostupní odborně vyškolení konzultanti po celé republice, kteří poskytují rady a pořádají semináře. Následně je nutné vyčkat na to, zda se pro projekt otevře vhodná výzva. Informace o aktuálních výzvách jsou vyvěšeny na stránkách dotaceeu.cz. V těchto výzvách jsou specifikovány veškeré podmínky pro předložení, délka výzvy, typ žadatelů, kteří mohou podávat žádosti apod. Žádosti vyhodnocuje příslušný orgán a tato žádost musí být podána v požadovaném termínu. (Dotace EU, 2019)

Následně je provedeno posouzení žádosti o podporu. V příručce pro žadatele lze nalézt informace o průběhu řízení. Je zde uvedená doba, jak dlouho proces trvá a jaké jsou podmínky pro přijetí žádosti. Žadatelé jsou následně kontaktováni a v případě neúspěchu se lze odvolat.

Se žadateli, kteří byli úspěšní, je podepsána smlouva, ve které jsou stanoveny podmínky projektu. Jsou zde uvedeny podmínky pro výběr dodavatelů, podmínky o publicitě, podmínky

uchovávání dokumentů apod. Následně v šestém kroku se žádá o platbu. Tato žádost se podává řídicímu orgánu a finanční prostředky mohou být vyplaceny dopředu nebo jako již vydané výdaje.

Při vyhodnocování a vyúčtování je nutné prokazovat, že výdaje odpovídají podmínkám obsaženým v podepsané smlouvě. Je proto důležité, aby byly veškeré aktivity dokumentovány například fotografiemi, prezenčními listinami, předávacími protokoly atd. Následně kontrolní orgán zkontroluje, zda má žadatel nárok, a v případě kladného vyřízení jsou prostředky žadateli vyplaceny brzy. V neoprávněném případě nám orgán nárokovanou částku zkrátí a dochází k tzv. korekci.

Vedle administrativní kontroly může přijít i kontrola na realizaci projektu. Tyto kontroly hlídají projektové dokumentace, fyzický stav projektu, harmonogram a další. Kontrola následně sestaví protokol a shrne poznatky a v některých případech navrhne opatření, které je nutné zrealizovat, jinak hrozí sankce.

Publicita a udržitelnost projektu jsou důležité součásti projektu. Každý subjekt, který dostal finanční prostředky, musí v souladu se smlouvou provést příslušnou publicitu projektu. Tato publicita je uvedena v příručkách o podpoře. U projektů menšího rozsahu je nutné vyvěsit plakát o velikosti A3 na viditelné místo a v případě velkých projektů je nutné zhotovit banner či billboard. Následně jsou tyto plakáty nahrazeny pamětní deskou, která musí být na místě alespoň po dobu udržitelnosti projektu. Tato udržitelnost nastává po vyplacení prostředků až do doby, do které jsme se upsali ve smlouvě. Většinou je tato doba 3 - 5 let. V případě nezajištění udržitelnosti hrozí sankce, případně odebrání dotace. (Agentura pro podnikání a inovace, 2019)

## 2.2.5 Programové období 2014 – 2020

Každých 7 let je schvalováno nové programové období a s tím jsou spojeny nové cíle regionální a strukturální politiky. Mezi cíle programového období patří investice pro růst a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce.

- investice pro růst a zaměstnanost – tento cíl je podporován všemi fondy EU. Strukturální fondy podporují tento cíl ve všech regionech EU. Prostředky, které byly přiděleny pro tento cíl, se rozdělí mezi tři kategorie regionů NUTS 2 a to konkrétně pro regiony, které mají HDP na obyvatele nižší než je 75 % průměru HDP v EU, dále potom do regionů, které mají HDP mezi 75 a 90 % průměru a také na regiony, které mají HDP

na obyvatele vyšší než 90 % HDP EU. Regiony jsou takto rozděleny na základě poměru HDP na obyvatele v každém regionu. Toto HDP je měřeno paritou kupní síly;

- evropská územní spolupráce – tento cíl podporuje pouze Fond pro regionální rozvoj. Je zde podporována přeshraniční spolupráce, nadnárodní spolupráce a také meziregionální spolupráce. Zmiňovaná přeshraniční spolupráce obsahuje udržitelnost počtu pracovních míst, mobilitu pracovní síly, sociální začleňování na trhu práce a boj proti chudobě. Dalším bodem je například platová vyrovnanost mužů a žen. U nadnárodní spolupráce jde o navyšování institucionální kapacity orgánů veřejné správy, rozvoj strategií pro makroregiony a přímořské oblasti. Meziregionální spolupráce podporuje výměnu zkušeností, týkajících se účinnosti programů a školení, které rozšíří odborné znalosti. (Zahradník, 2017)

Toto programové období navazuje na minulé období, které bylo mezi lety 2007 – 2013. Hlavním bodem tohoto programového období je zlepšit fungování celého systému, aby poskytnuté finanční prostředky byly lépe využity.

V programovém období 2014 – 2020 nalezneme následující programy a jejich řídicí orgány:

- operační program Doprava – Ministerstvo dopravy,
- integrovaný regionální operační program – Ministerstvo pro místní rozvoj,
- operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost – Ministerstvo průmyslu a obchodu,
- operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy,
- operační program Životní prostředí – Ministerstvo životního prostředí,
- program Rozvoj venkova – Ministerstvo zemědělství,
- operační program Zaměstnanost – Ministerstvo práce a sociálních věcí,
- operační program Technická pomoc – Ministerstvo pro místní rozvoj,
- operační program Praha – pól – Magistrát hlavního města Prahy,
- operační program Rybářství – Ministerstvo zemědělství (ESI fondy, 2019)



### 3 Charakteristika společnosti XIX s.r.o. a projektové činnosti

Firma, na kterou je psána tato diplomová práce je firmou, která vznikla zprivatizováním společnosti Kovostav s.p. na podzim roku 1991. Společnost Kovostav s.p. vznikla v 60. letech a to konkrétně v roce 1966. Tento okresní podnik se ve svých začátcích zabýval službami z různých oborů a to konkrétně od stavebnictví, čalounických prací, výrobou nábytku až po strojírenský průmysl. Společnost Kovostav s.p. se v této době zabývala již jako jeden z prvních podniků v Československu výrobou vzduchotechniky. Organizace XIX s.r.o, která vznikla v roce 1996, se se svým vznikem vzdala výroby nábytku a čalounictví a soustředila se pouze na výrobu vzduchotechniky. Většina zaměstnanců zaniklé firmy Kovostav s.p. přešla na hlavní pracovní poměr do firmy XIX s.r.o.

V roce 1996 společnost XIX s.r.o. působila v původních prostorách, které vlastnila firma Kovostav s.p. Tyto prostory byly následně restitučně vráceny majiteli a jelikož firma rozvíjela svou kapacitu, byla nucena vyřešit otázku, kde bude pokračovat. V tomto případě připadaly pouze dvě možnosti v úvahu. Firma se rozmýšlela, zda se přestěhuje do většího pronajatého prostoru nebo investuje do vlastního areálu. Firma nakonec postavila v roce 1998 výrobní halu s administrativní částí, kam se přestěhovala a kde sídlí dodnes. Jedná se o budovy ve městě Litovel, který je vzdálen cca 20km od Olomouce. Rozloha prostor činila 920 metrů čtverečních.

V roce 2004 bylo potřeba z důvodu rozšiřování kapacity vystavět novou halu, která byla vybudována za účelem skladování a manipulace s již hotovými výrobky. Rozloha haly činí 1420 metrů čtverečních. V roce 2010 byla vybudována další, již v pořadí třetí hala pro výrobu vzduchotechniky a nyní firma z důvodu úplného zastavení všech vlastněných pozemků nemůže kapacitu zvyšovat. Celková zastavěná plocha nyní činí 3300 metrů čtverečních.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Litovel

Předmět podnikání: zámečnictví, nástrojářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 250 000 Kč.

Ekonomické činnosti dle NACE: povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění, výroba zámků a kování, instalace průmyslových strojů a zařízení, demolice a příprava staveníšť apod. (Justice.cz, 2019)

### 3.1 Nabízený sortiment firmy

Firma XIX s.r.o. se zabývá především výrobou potrubí. Jedná se převážně o kruhové potrubí, které se nazývá Spiro nebo potrubí čtyřhranné a příslušenství. Firma své výrobky vyrábí z ocelového pozinkovaného plechu, z nerez, ze železa, hliníku a v omezeném množství také z mědi. Zákazník společnosti může požádat o výrobu netypických výrobků. Jedná se konkrétně o výrobu filtrů na odsávání prachu a zplodin, kompenzátory, odsavače par a jiné zámečnické a klempířské prvky.

Další možnosti, které lze u firmy vyrobit jsou regulační prvky, které upravují množství vzduchu v potrubí, dále prvky k tlumení vibrací apod. Ke kruhovému potrubí lze vyrobit stahovací objímky nebo montážní objímky. Sortiment této firmy je vyráběn, jak pro průmyslové objekty nebo rodinné domy, tak pro panelové domy a jiné typy budov.

Pro rodinné domy firma vyrábí potrubní kanály pro nízkoenergetické domy, sendvičové potrubí, tukové filtry, odsávací zákryty apod.

Jako služby si lze objednat izolaci potrubí, stavební práce v určitém rozsahu spojené povětšinou s montáží vzduchotechniky, měření emisí a regulace nebo montáže vzduchotechniky tzv. „na klíč“. Výrobky firmy lze nalézt, jak v rodinných domech, podnicích, tak také v různých vzdělávacích institucích, potravinářství a gastronomii, obchodních domech, nemocnicích a lékárnách, hotelích a plaveckých areálech.

### 3.2 Realizované projekty společnosti

V této kapitole budou popsány projekty, které firma realizovala za dobu svého působení na trhu. Firma realizovala nejen níže uvedené velké projekty, ale také realizovala další menší, které byly povětšinou hrazeny z vlastních zdrojů společnosti.

Tabulka 1 - Realizované projekty

Rok ukončení projektu	Popis projektu	Vyhrazený rozpočet
1998	Výstavba výrobní haly s administrativní částí (900m <sup>2</sup> )	4 850 000 Kč
2004	Nákup stroje na pálení výpalků - plazma	2 000 000 Kč
2004	Stavba 2. výrobní a skladovací haly (1420m <sup>2</sup> )	7 300 000 Kč
2007	Nákup strojů na výrobu Spiro potrubí	3 800 000 Kč
2010	Stavba výrobní haly (540m <sup>2</sup> )	4 000 000 Kč

Zdroj: převzato z dokumentace o realizovaných projektech

Výstavba všech tří hal byla realizována z již uvedeného důvodu nedostatku kapacit. Stavba haly, která byla ukončena v roce 1998, započala po vyřízení veškerých dokumentací, výkresů a stavebních povolení v květnu roku 1997. Stavba haly byla zadána firmám, které vyhrály jednotlivá výběrová řízení na jednotlivé části stavby. Stavební dozor byl vykonáván na základě pověření jednotlivých firem, které se podílely na realizaci projektu.

V roce 2002 bylo rozhodnuto o stavbě další již v pořadí druhé haly pro navýšení výrobní a skladovací kapacity. Tato stavba probíhala podobně jako stavba uvedené první haly. Pozemky pro tuto stavbu a také pro stavbu, která následovala v roce 2009-2010, byly zakoupeny od sousedící firmy. TSAS s.r.o. Stavba, která započala na jaře roku 2009, byla postavena pomocí metody skládaných hal, kterou zaštiťovala specializovaná firma na montování hal. Tato hala má izolovaná okna z lisovaného plexy skla a odizolovanou střechu. Hala je obsluhována pomocí rolovacích elektrických vrat.

Po výstavbě všech tří hal následně proběhla kolaudace a provoz zahájen v plném rozsahu.

Pro rozšíření výroby a obsazení nově postavených hal bylo potřeba nakoupit stroje na již zmiňovanou výrobu kruhového potrubí a také plazmy, která je potřeba na vypalování. V roce 2003 a také v roce 2006 požádala firma XIX s.r.o. o dotace z operačního programu Podnikání a inovace – program ROZVOJ. Projekty byly realizovány v letech 2004 a 2007. V této době byly dodrženy veškeré podmínky pro přijetí dotace a to konkrétně podmínky v zadávací dokumentaci, výběrová řízení na dodání a vyhodnocení těchto výběrových řízení včetně odůvodnění. Jako nejvhodnější firma, která se přihlásila do výběrového řízení a splnila kritéria

firmy, byla vybrána firma Spiro Sa. Jedná se o švýcarskou firmu na výrobu strojů na Spiro potrubí neboli kruhové. Tato firma disponuje velmi dobrou pověstí, co se týká kvality těchto strojů a na jejich strojích pracuje spousta firem na výrobu tohoto potrubí v ČR.

Na tomto stroji se pomocí stočení plechu a zamáčknutí spojů vyrábí nekonečně dlouhé potrubí, které lze zkrátit na požadovanou délku. Součástí nákupu stroje na výrobu potrubí byla také využita nabídka na nákup stroje od stejné firmy na výrobu kolen a redukci, které se používají na přechod z různých průměrů potrubí. Celkový rozpočet pro tyto dva stroje byl sestaven na 3 800 000 Kč. Nyní firma disponuje velice kvalitními stroji na výrobu spiro potrubí.

### 3.3 Název a popis projektu

Název Projektu: Modernizace IT systémů ve společnosti XIX s.r.o.

Již v dnešní době je téměř samozřejmá vysoká dostupnost informací, které jsou ukládány na servery informačních systémů (dále jen „IS“). V nynější době jsou informace ukládány do systémů, které nejsou vyhovující z důvodu špatného rozmístění informací na jednotlivých místech v počítačové síti. Procesy ve společnosti XIX s.r.o. obstarávají nyní techničtí zaměstnanci a IT technici v administrativě, kteří se starají o chod nynějšího informačního systému, který, jak již bylo zmíněno, není vyhovující pro konkurenceschopnost firmy a je zastaralý.

Projekt je zaměřen na pořízení a zavedení nového informačního systému do firmy XIX s.r.o., který by byl koncipován na zavedení čárových kódů ve výrobě s přímým napojením na využívaná i nová zařízení a stroje, díky kterým by se v tomto smyslu zrychlila výroba a výroba by tak byla mnohem produktivnější.

Snahou firmy je pomocí IT systému zajistit ve firmě dostupnost technickoekonomických informací v číselné, textové i grafické podobě, ke kterým by měl přístup každý zaměstnanec, který by byl oprávněn tyto informace zjišťovat a používat. Tímto novým systémem by se snížila papírová administrativa a zjednodušil by se celý systém komunikace a již zmiňovaného zajištění informací.

Systém by byl postaven na základě několika modulů, které by se spojovaly a poskytovaly uživateli potřebné informace. Z těchto modulů lze pořídit veškeré výstupy. Informační systém by zahrnoval tyto části (moduly):

- modul objednávek, který by zajišťoval zákazníky včetně dodavatelů,
- evidence zakázek, které jsou již ve výrobě, případně zakázky, které ještě do výroby zadány nebyly,
- sestavené cenové nabídky pro potenciální zákazníky,
- dlouhodobé i krátkodobé plánování výroby, včetně plánování spotřeby materiálů
- kalkulace nákladů,
- nákup materiálu a skladování,
- statistiky o dodavatelích a zákaznících včetně fakturací,
- dodací listy,
- expedice výrobků zákazníkům včetně již zmíněných čárových kódů na odvádění výroby.

Další výhodou tohoto systému pro firmu je spojení zaměstnanců, kteří obstarávají nynější informační systém a v současné době tvoří samostatné části. Z důvodu toho, že se firma zabývá výrobou vzduchotechniky, která je součástí stavebního oboru, je důležitým modulem tohoto nového systému zavedení CAD modulu pro vizualizaci a zadávání parametrů nových zakázek na výrobu potrubí. Jedná se o propojení s výrobní částí. V tomto modulu je možné specifikovat druh a množství materiálu, výpočtu množství izolace. Dále je zde zaveden katalog produktů, včetně cenového rozpětí za jednotlivé prvky a návržení typu a rozsahu montáže výrobků.

Další součástí tohoto projektu je rozšíření internetového připojení pomocí sítě WIFI, dále rozšíření firemního intranetu i do výrobních prostor, modernizace serverů, nákup osobních stolních i přenosných počítačů, včetně tiskáren, komunikační zařízení mezi administrativní částí a výrobou a také modernizace docházkového systému, který je v nynější podobě papírový. Realizace proběhne v sídle firmy.

### 3.3.1 Bezpečnost IS

S daným projektem souvisí i rizika, která jsou spojena s IS firmy. Jedná se konkrétně o zabezpečení IS proti poškození, ztrátě dat nebo zneužití těchto dat. S ohledem na tyto možné problémy, firma zavede následující opatření:

- elektronické zabezpečení, kdy firma nainstaluje docházkový systém s čipy, které budou vlastnit zaměstnanci firmy, z nichž se stanou autorizované osoby, která budou moci vstoupit do objektu firmy. Tato ochrana souvisí se zavedením kamerového systému, který bude součástí projektu;

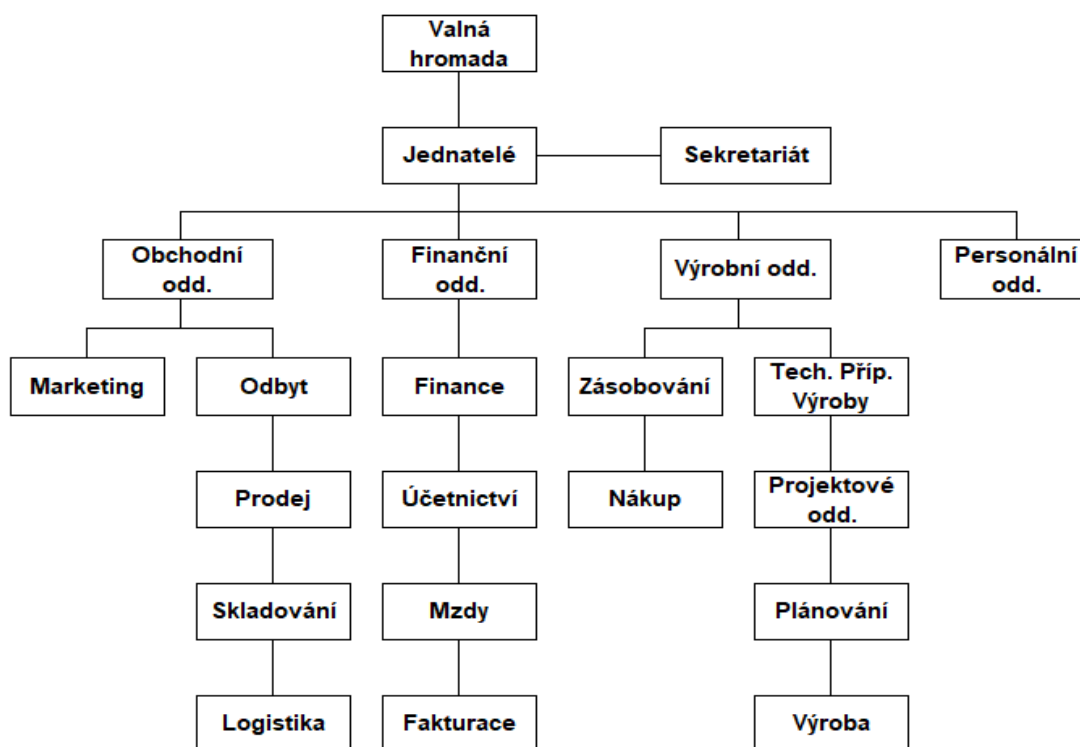
- dalším bodem je ochrana IS vůči neoprávněným osobám. Jedná se o zavedení přihlašovacích údajů do IS. Podle role uživatele v systému budou dostupné informace o firmě a firemní data. V průběhu zavádění systému dojde ke školení zaměstnanců o ochraně údajů a dat, používání systému, ukládání informací apod.;
- poslední bod této části je ochrana před nežádoucím vstupem do systému. Jedná se o pořízení aplikací na ochranu dat zavedených v systému proti škodlivým virům nebo hackerským útokům.

### 3.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti XIX s.r.o. má liniiovou formu, což znamená, že nad každým podřízeným se nachází pouze jeden nadřízený. Ve schématu níže, které ukazuje organizační strukturu společnosti, můžeme vidět, že na vrcholu této struktury je valná hromada jednatelů. Následně jsou zde pod touto úrovní vyobrazeni samotní jednatele a následně jednotlivé oddělení podniku. Každé z těchto oddělení se skládá z několika částí, které jsou podřízeny ředitelům jednotlivých oddělení.

Obchodní oddělení obstarává marketing společnosti a reklamu, následně prodej výrobků, logistiku zboží a materiálu a také skladování. Finanční oddělení se stará o veškeré finance, účetnictví a mzdy. Výrobní oddělení má na starosti od plánování výroby, přes nákup materiálu do skladů až po konec výroby. Samostatnou jednotkou je personální ředitel nebo také personální oddělení.

Obrázek 3 - Organizační struktura firmy



Zdroj: převzato z dokumentace o realizovaných projektech

### 3.5 Cíle projektu

Obecným cílem projektu společnosti XIX s.r.o. je posílení a modernizace IS v podniku. Cílem je rozvoj společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu s výrobou vzduchotechniky. V dnešní době neexistuje příliš mnoho společností, které by neměly elektronický IS. Cílem projektu je hlavně spolehlivý přenos a výměna informací mezi zaměstnanci, případně veřejností a jinými zainteresovanými subjekty, dále k efektivnější práci a zvyšování produktivity a také sloužit pro manažerské účely jako jsou konkrétně řízení společnosti, plánování a kontrolu.

Konkrétními cíli tohoto projektu jsou:

- zavedení čárových kódů,
- plánování výroby, lidských zdrojů, kalkulace nákladů a výkonů,
- nákup nového řídicího a aplikačního serveru,
- zvyšování bezpečnosti informací – nový firewall, antivirové programy,
- vytvoření společného úložiště dat,
- docházkový a zabezpečovací systém, včetně kamerového,
- zavedení komunikačního portálu pro zákazníky a dodavatele.

Pro tento projekt bude navíc velice podstatné, aby firma vybrala poskytovatele webhostingu, který zajistí rychlost a dostupnost webové stránky firmy. V tomto ohledu má firma specifické požadavky, jako je galerie na velké množství obrázků z výroby, dodávek, výkresů apod., dále bude potřeba například databázový systém. Firma klade důraz na bezpečnost informací a požaduje nadstandartní péči.

Tyto webové stránky budou vytvořeny způsobem optimalizace SEO, což je analýza návštěvnosti serveru a jeho úprav pro zákazníky. Tato analýza se provádí pomocí klíčových slov, které zákazníci vyhledávají a následně jsou tato slova využita pro tvorbu odkazu na webové stránky. Následně bude stránka upravena podle doporučení například barvou písma, případně jiným typem apod.

### 3.6 Přínosy projektu

V současné době prochází firma velkými změnami. Změna, která nastane nákupem a zavedením IS do společnosti XIX s.r.o. patří mezi největší změny za poslední roky. Tento systém zajišťuje veškeré aktivity od poptávky od zákazníka až po expedici zakázky. V nynější době je nutné stále více reagovat na zrychlující se tempo výroby, větší požadavky zákazníků, zlepšování kvality výrobků, globalizaci včetně změn na trzích a dále například rozrůstání konkurence, která v minulosti v ČR nebyla až tak rozvinutá.

Kvalitní IS je dnes konkurenční výhodou a proto se právě firma XIX s.r.o. na tuto výhodu zaměřuje. S tímto souvisí také budoucí možné expandování na zahraniční trhy, pro které firma pracuje již dnes, ale v omezené míře. Tento projekt je samostatný a nemá přímou návaznost na realizované projekty, ani na plánované do budoucna.

První z přínosů tohoto projektu bude navýšení pracovních míst o dva zaměstnance a rozvoj vzdělání zaměstnanců pracujících se systémem. Jedná se konkrétně o rozvoj vzdělání a kvalifikace formou pravidelných školení. Školení budou mít následující podobu:

- úvodní školení – toto školení bude zaměřeno na obsah projektu, zavádění projektu, základní informace o připravovaném IS;
- týmová školení – v těchto školeních se setká tým, který pracuje na projektu, aby bylo možné týmu představit jejich činnosti a role v projektu. Na konci těchto školení bude sestavený tým, který je připraven realizaci projektu;
- školení uživatelů systému – jedná se o školení pro zaměstnance, kteří přijdou do styku s tímto systémem a budou jej používat každodenně jako rutinní činnost;



- pravidelná školení pro obsluhu – jedná se o školení technika, který bude systém obstarávat, zajišťovat rozšiřování o nové produkty a moduly, přicházet s novými a lepšími řešeními a zajišťovat spolehlivý chod systému.

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, počet pracovních míst v tomto podniku se zvedne o dvě místa. Následující tabulky ukazují průměrný počet zaměstnanců za rok 2018 a také strukturu zaměstnanců pro obsluhu IS.

Tabulka 2 - Průměrný počet zaměstnanců před projektem

	Počet zaměstnanců	Celkem
Muži	19	28
Ženy	9	
Management firmy	4	28
Technicko-hospodářští prac.	4	
Dělníci	18	
Pomocná činnost - údržba	2	

Zdroj: převzato z dokumentace o projektu IS

V tabulce 2 lze vidět strukturu zaměstnanců před realizací projektu. Mužů je ve firmě více než žen z toho důvodu, že jde o fyzicky náročné činnosti s manipulací s břemeny a jiným těžkým materiálem a stroji. Management firmy tvoří tři jednatelé a zároveň ředitelé jednotlivých oddělení. Personální oddělení uvedené v organizační struktuře spadá pod personálního vedoucího, kterého firma zahrnula do managementu. THP jsou v tomto případě administrativní pracovník, asistent, skladový referent a projektant. Pomocnou sílu zahrnuje údržbář a uklízeč. Celkem firma v roce 2018 zaměstnávala v průměru 28 pracovníků.

Tabulka 3 - Průměrný počet zaměstnanců po realizaci projektu

	Počet zaměstnanců	Celkem
Muži	21	30
Ženy	9	
Management firmy	4	30
Technicko-hospodářští prac.	6	
Dělníci	18	
Pomocná činnost - údržba	2	

Zdroj: převzato z dokumentace o projektu IS

Ve třetí tabulce lze vidět změnu struktury zaměstnanců firmy po zavedení nového IS. Jedná se o navýšení THP o dvě osoby. Jak lze vidět v tabulce, firma uvádí, že půjde pouze o muže. Jedná se o pracovní místa na hlavní pracovní poměr, kdy budou tito technici zodpovědní za správné fungování IS a nainstalovaných modulů. Požadováno bude minimálně středoškolské vzdělání technického oboru, nejlépe IT. Zkušenosti s programováním, znalost SQL, zkušenost s databázemi, anglický jazyk na technické úrovni.

Dalším přínosem pro podnik bude snížení cen za výrobky z důvodu urychlení procesů zadávání zakázek, poptávek zákazníků, výpočet ceny za výrobu, urychlení výměny informací nebo zkvalitnění plánování. Jedním z těchto uvedených přínosů je urychlení výměny informací. Tato výměna souvisí se zadáváním informací do systému pouze jednou. V nynější době bez zmiňovaného IS se musí informace zadávat do systému několikrát. Mnohdy se stává, že se zadávají stále stejné informace jen kvůli opakujícím se zakázkám, protože si účetní musí zadat do programu informace o zakázce a výrobní technik si musí do systému zadat informace úplně stejné. Tento nespolehlivý systém může napáchat mnoho chyb v zadávání. Nový IS by tento proces mnohem urychlil, protože by se informace zadával pouze jednou.

Nový systém bude umět pracovat se zadanými informacemi v programu CAD. Tento program slouží pro zpracování zakázek a výrobních projektů. Nový systém by zajistil spojení se systémem a zakázka by se spárovala s cenovou nabídkou, plán na rozpis materiálu a s dalšími informacemi. Komunikace s tímto programem bude pomocí sítě WIFI. Došlo by ke zvýšení efektivity a produktivity práce. Jednalo by se o téměř bezpapírovou technologii.

Dalším přínosem by bylo využití čárových kódů při odvádění výroby, protože se někdy stává, v případě velké zakázky, že dojde k záměně výrobků pro jiného odběratele a následně si

odběratel odveze jinou součástku, kterou nepotřebuje a potřebná součástka zůstává na skladě. Čárové kódy by usnadnily pomocí čtečky a papírových štítků na výrobcích orientaci v zakázce.

Dalším v neposlední řadě realizovaným přínosem by bylo pořízení docházkového systému, který by nahradil dnes používaný papírový systém. Nynější systém je umístěn ve společných prostorách pro zaměstnance a je tak dostupný i pro příchozí veřejnost (odběratele, dodavatele) a hrozí zneužití informací. Systém bude mít přímou vazbu na odchody a příchody zaměstnanců a také na mzdové ohodnocení. Novým systémem dojde ke zrychlení podávání informací mezi zaměstnanci a například účtárnou, která v současné době musí veškeré mzdy počítat ručně. Dále dojde ke snížení možných podvodů s příchozími i odchozími časy na minimum.

### 3.7 Rozpočet IS po položkách

V následující tabulce bude rozepsán rozpočet projektu firmy XIX s.r.o. na nákup a implementaci IS do firmy. Položky jsou rozepsány po položkách, dále jsou uvedeny počty příslušných jednotkách a celková cena za jednotlivé položky v Kč bez DPH.

Tabulka 4 - rozpočet IS

Název položky/ položek	Počet	Celková cena (v Kč)
Nákup laptopů + M. office + antivirová ochrana	4 Ks	94 000
Počítačová sestava + monitory + M. office + antivirová ochrana	6 Ks	132 000
Nákup serveru vč. příslušenství a záloh na data	komplet	104 607
Jednotka výstupu	1 Ks	44 000
Laserová tiskárna, barevná, včetně příslušenství	2 Ks	24 280
Smlouva na servis 1 rok	1 Ks	94 900
Náklady na zavedení	komplet	362 000
Licence IS	komplet	1 194 000
Bezpečnostní kamera vč. příslušenství	17 Ks	91 800
Rozvody vč. příslušenství	komplet	56 912
Záznamové zařízení a LCD televizor	1 Ks	48 000
Roční maintence	1 Ks	178 000
Čtečka čárových kódů	3 Ks	19 940
Tiskárna čárových kódů	2 Ks	43 782
Kabeláž včetně rozvaděčů + vybavení serveru	komplet	76 334
Řídící jednotka docházkového systému	1 Ks	25 600
Terminál RT300	1 Ks	19 575
Montáž a příslušenství	komplet	8 400
Čipy	32 Ks	6080
Ústředna pro WIFI a telefon	komplet	96 000
Ostatní služby (školení, poradenství apod.)	komplet	45 000
Celkem bez DPH		<b>2 765 210 Kč</b>

Zdroj: převzato z dokumentace o projektu IS

### 3.8 Časový harmonogram projektu

V této kapitole bude popsán detailně harmonogram projektu na nákup a zavedení IS do firmy XIX s.r.o. Projekt bude zahájen 1. července 2019 a ukončen tento projekt bude 1. září 2021. Členění projektu do etap není nutné, neboť je projekt jedno-etapový. Harmonogram projektu, včetně jednotlivých měsíců je uveden v příloze této práce.

V první části tohoto projektu, což je zahájení projektu a jeho plánování chce firma uvést a rozepsat veškerý obsah činností, které budou součástí projektu v časových intervalech, a které na sebe navazují. V této části bude také upřesněno zadání pro IS, aby mohlo být ve druhé fázi vypsáno výběrové řízení.

Výběrové řízení bude vypsáno na dodavatele celého IS, včetně všech produktů a součástí projektu, včetně služeb souvisejících s nákupem a montáží IS. Na konci této části budou s jednotlivými vybranými dodavateli, kteří splní podmínky, podepsány smlouvy. S dodavateli bude také projednán výše uvedený harmonogram činností.

V další, již třetí části projektu pak nastane příprava místnosti, kde bude nainstalován nový server. Jedná se o vybavení místnosti o hardware, nutné opravy a stavební úpravy, instalace samotného serveru, který bude nakoupen, zavedení databází a modulů, testy udržitelnosti napájení při spuštění serveru, instalace operačních systémů Microsoft Windows, zavádění čárových kódů, příprava připojení WIFI a další.

Ve čtvrté fázi nastane zavádění aplikací a pro daný server a konfigurace systému. V této fázi jsou nejdůležitější služby informačního technika, který provede instalaci veškerých programů, nastavení práv užití jednotlivých modulů a programů, konfigurace nastavení a zajištění provozního prostředí. V této fázi je také zaplácena služba podpory systému viz rozpočet. V této fázi bude nutné vkládání dat do systému a také jeden z nejdůležitějších bodů této části a tou je školení zaměstnanců, kteří s tímto systémem budou pracovat. Z těchto proškolení budou provedeny zápisy a školení budou skupinové a pro specifické požadavky také školení pro jednotlivce. Cílem této fáze je co nejvíce usnadnit práci s daty za použití nového systému a také optimalizace celého systému.

Další etapou je zkušební provoz, který potrvá 3 měsíce a je jednou z nejdůležitějších etap celého projektu. V této fázi je možné opravovat případné nedostatky při montáži a instalaci IS. Dále se bude systém sledovat, vyhodnocovat procesy a budou se případné nedostatky korigovat.

Poslední fází je uvedení do provozu a vyhodnocení projektu z hlediska splnění rozpočtu, harmonogramu a cílů projektu.

## 4 Charakteristika dotačního programu pro projekt

V této kapitole bude rozebrán dotační titul a také program, který bude využit pro daný projekt. Firma zvažuje jako nejlepší možnost využití dotačního programu pro financování svého projektu. Budou zde uvedeny informace, o který program se jedná, popis programu a také informace o zaměření a konkretizace dotačního titulu.

Jako hlavní možnost financování projektu zvažuje podnik financování formou dotace z fondů EU.

Dotační program: Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

Zaměření: Program podpory technologie

Prioritní osa: 2 - Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem

Jako možný zdroj pro financování tohoto projektu byl vybrán společností XIX s.r.o. dotační program, který je v programovém období 2014 – 2020 nazván Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPP IK). Jedná se o program vymezený Evropským fondem pro regionální rozvoj, který zajišťuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Tento program je zaměřen na rozvoj podnikání malých a středních firem. Do tohoto programu spadá i projekt společnosti XIX s.r.o. a tím je zavedení a rozvoj IS ve firmě. Podmínkou pro tento program je ukončení projektu k 31. 12. 2021, což firma nejspíše podle harmonogramu splní. Zahájení příjmu žádostí nastalo 11. 3. 2019. Podmínkou pro využití této výzvy programu je, aby firma působila na trhu minimálně tři roky.

Způsobilé výdaje jsou v tomto programu uvedeny jako výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku a to konkrétně jako nákup výrobních a nevýrobních technologií, zařízení a provozních souborů. Pořízení hardwarového vybavení a vybavení lokálních sítí včetně softwaru. Dále zde mohou být zahrnuty výdaje spojené s instalací technologií a budováním sítí v případě, že budou výdaje zaúčtovány k příslušné technologii. Do nevýrobní technologie, která je součástí programu spadají v rozpočtu uvedené čtečky kódů, čipy, docházkové systémy, zakabelování podniku, vybudování sítě WIFI, včetně koncových připojení, senzory, kamery apod. Jako dlouhodobý nehmotný majetek do programu spadá software k nově pořizovaným PC, MS office, CAD program, ERP systémy včetně CRM apod.

Hlavními všeobecnými podmínkami (zjednodušenými pro tuto práci), které musí subjekt splnit, jsou:

- počet projektů od 1 žadatele nesmí přesáhnout víc, jak 1 projekt;
- projekt musí splňovat pravidla publicity projektů, jak ukládá směrnice MPO;
- příjemce dotace musí vést evidenci výdajů a dokumentaci k projektu;
- příjemce musí zachovat investici v nezměněném stavu po dobu minimálně pěti let. Po tuto dobu nesmí být investice prodána nebo zcizena;
- příjemce musí dotované zařízení používat. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019)

Jak je již uvedeno v začátku této kapitoly, budou zde uvedeny pozitiva a negativa této možnosti financování projektu. Dotační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost má jistě několik výhod. Jednou z hlavních výhod je, že se stát, potažmo Evropská unie snaží o zvýšení množství inovací a zvyšování konkurenceschopnosti podniků a dalších subjektů, jako jsou zemědělci, města, obce, výzkumné organizace nebo školy. Další výhodou je například množství prostředků, které je možné z dotace dosáhnout. V programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro čtvrtou výzvu, která probíhá do května 2019 je uvolněno pro dotace podniků 3 mld. Kč. (OPP IK, 2019)

Další výhodou pro podnik je množství prostředků, které může získat. V dotaci může v tomto programu získat až 20 milionů Kč. Minimální hranice pro žádání podpory je 1 mil. Kč. Tato výše dotace je odlišná u různých velikostí podniků. Malé podniky mohou získat až 45 % z celkových prokázaných výdajů na projekt a střední podniky až 35 % výdajů. Společnost XIX s.r.o. splňuje požadavky pro malou firmu a týká se jí tedy podíl až 45 % prokázaných výdajů. Následné doplacení zbylých výdajů činí pro firmu XIX s.r.o. 55 %. Celkové množství peněžních prostředků, které plánuje EU do ČR investovat v daném programovém období je až 24 mld. EUR.

Negativní stránkou, kterou dotace mohou mít je dodržování podmínek dané dotace. Jedná se o povinnosti, které musí podnikatel splnit proto, aby mu dotace případně nebyla odebrána, protože případné schválení dotace ještě neznamená, že firmě budou prostředky vyplaceny. Jednou z hlavních nevýhod dotace může být například výběr dodavatele. Tato povinnost a striktní podmínky výběru dodavatelů bývají popsány v podmínkách poskytnutí dotací. S porušením těchto podmínek souvisí riziko zásahu do projektu i subjektem jako je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Soudní řízení naopak může zpozdit projekt až o několik let. Další nevýhodou je nakládání s majetkem z dotace. Tyto podmínky většinou stanovují, že v případě nakládání s majetkem musí být upozorněn poskytovatel dotace. Problémy potom nastávají v případě prodeje majetku, případně fúze společností. (Idnes.cz, 2019)



## 5 Vyhodnocení dopadů na hospodaření firmy

Jak již bylo zmíněno výše, projekt se realizuje, aby došlo ke zrychlení činností spojených s administrativou, zadávání informací do systému, vyhledávání a usnadnění aktivit související s výrobou. Firma v důsledku zavedení systému předpokládá zrychlení své výroby a s tím související zvýšení tržeb za prodané vlastní výrobky. Zde podnik předpokládá zvýšení svých tržeb, v případě varianty optimistické, až o 4,5 % Firma také vychází z projektů, které byly realizovány v minulosti a vedly ke zvýšení tržeb. Další možností je zvýšení realistické, které firma předpokládá a jedná se o zvýšení o 4 %. Poslední variantou, se kterou firma počítá jako s pesimistickou variantou, je zvýšení pouze o 3 %. Jedná se o předpověď, která by alespoň pokryla inflaci. V roce 2019, ve kterém bude projekt v prvotní fázi, předpokládá firma přírůstek 7 %. Hodnoty, ze kterých bylo vycházeno, jsou hodnoty z výkazu zisku a ztráty 2018, které byly zveřejněny v březnu roku 2019. Rozvaha a výkaz zisku a ztráty je uveden v přílohách této práce. Tržby v roce 2018 vzrostly o cca 28 % a činily 45 786 tis. Kč. Jedná se o růst v důsledku realizace velké zakázky.

Jako první v této kapitole budou vypočítány tržby, které se podle managementu zvednou o několik procent každý rok. Tyto tržby, které poplynou z projektu, budou počítány přírůstkovou metodou k jednotlivým rokům. Není zde uvedena celková výše tržeb za jednotlivé roky, protože se jedná pouze o předpokládaný přírůstek, který přinese projekt a celkovou velikost tržeb je velice složité predikovat. Jak již bylo zmíněno v první odstavci této kapitoly, budou uvedeny vždy tři varianty.

V následujících tabulkách lze vidět předpokládaný růst tržeb v době trvání projektu. Všechny komponenty IS spadají do první odpisové skupiny, a tudíž jsou odpisovány tři roky. U nákupu IS nedochází k fyzickému opotřebení, ale spíše k morálnímu. Firma zvolila pro výpočet tržeb těchto 5 let. U jednotlivých let se jedná o přírůstky, které vygeneruje daný projekt.

Tabulka 5 - Pesimistická varianta vývoje tržeb v letech (v tis. Kč)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet let investice	0	1	2	3	4	5
Přírůstek tržeb (pesimistická)	3 205,02	3 301,17	3 400,21	3 502,21	3 607,28	3 715,5

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů 2018

Tabulka 6 - Realistická varianta vývoje tržeb v letech (v tis. Kč)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet let investice	0	1	2	3	4	5
Přírůstek tržeb (realistická)	3 205,02	3 333,22	3 466,55	3 605,21	3 749,42	3 899,4

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů 2018

Tabulka 7 - Optimistická varianta vývoje tržeb v letech (v tis. Kč)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Počet let investice	0	1	2	3	4	5
Přírůstek tržeb (optimistická)	3 205,02	3 349,24	3 500	3 657,46	3 822,05	3 994,04

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů 2018

### 5.1 Zvýšení nákladů

Z důvodu pořízení IS, bude nutno zaměstnat nové zaměstnance. Jedná se konkrétně o dva THP, kteří budou spravovat celý IS. Jedná se konkrétně v prvotní fázi projektu o pomoc při zavádění, instalace modulů a aplikací, nastavení IS apod. Během životnosti IS se postarají o běžnou údržbu, opravy a další. V důsledku toho vzniknou firmě další náklady a to především mzdové náklady. Náklady na mzdy lze vidět v následující tabulce. Náklady před projektem jsou vybrány z VZZ 2018 a přílohy účetní závěrky firmy XIX s.r.o. Účetní výkazy jsou uvedeny v příloze této práce. Náklady na jednoho zaměstnance jsou průměrně 29 000 Kč/ měsíc. Náklady na sociální a zdravotní byly vypočítány na základě současných koeficientů pro odvody daně z příjmů.

Tabulka 8 - Tabulka mzdových nákladů před a v průběhu projektu (v tis. Kč)

	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady/rok	Náklady na soc. a zdrav./rok
Před projektem	28	7 819	2 384
V průběhu projektu	30	8 515	2 620

Zdroj: vlastní zpracování dle přílohy účetních výkazů 2018

Dalšími náklady, které se zvýší se zavedením IS, jsou náklady na spotřebu energií. Firma odebírá elektřinu od společnosti „E.ON“ za 1,6 Kč / kW / h. Tento IS bude v provozu v průměru 16 hod. denně a průměrně 300 dní v roce. Při spotřebě 3,8 kW / h se jedná o téměř 30 000 Kč ročně. Jedná se zde o průměr z důvodu rozdělení spotřeby na použití PC a příslušenství a také provoz samotné jednotky IS.

## 5.2 Finanční plánování projektu a možnosti financování

Ve finančním plánu budou zahrnuty možnosti financování úvěrem nebo finančním leasingem. Následně zde budou popsány odpisy IS. V neposlední řadě bude zpracován vliv projektu IS na celkové peněžní toky společnosti. První varianta bude optimistická, která zahrnuje poskytnutí dotace ve výši 45 % prokázaných výdajů. V této variantě je předpokládáno zvýšení tržeb o 4,5 %. Další variantou je realistická varianta, která počítá se zvýšením tržeb o 4 % a s dotací 25 %. Ve třetí variantě se jedná o pesimistickou variantu bez poskytnutí dotace a s růstem tržeb o 3 %. Diskontní sazba EU je pro projekty, které přinášejí zisky, doporučena 4 %. Jedná se o doporučení, které navrhuje EU. Tato sazba pochází z metodické příručky Agentury pro podnikání a inovace. (Agentura pro podnikání a inovace, 2019)

V této kapitole dojde ke komparaci jednotlivých možností financování projektu a to konkrétně bankovního úvěru a finančního leasingu.

### 5.2.1 Odpisy projektu

Požizovaný informační systém a další součásti a komponenty spadají do první odpisové skupiny, stanovené dle zákona. V této odpisové skupině se odepisuje dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota je nad 40 000 Kč (stanoveno účetní jednotkou dle přílohy účetní závěrky). Jednotka odepisuje majetek rovnoměrně a v první odpisové skupině je hodnota pro první rok odepisování stanovena dle zákona o dani z příjmů. Jedná se konkrétně o zákon č. 586/1992. Hodnota pro první rok odepisování činí 20 a v dalších letech 40. Způsob výpočtu lze vidět ve vzorci 1.

$$\text{Roční odpis} = \frac{VC * \text{odpisová sazba}}{100} \quad (1)$$

VC – vstupní cena majetku (jedná se o pořizovací cenu v prvním roce a zůstatkovou cenu v dalším)

Celková hodnota investice je plánována dle rozpočtu na 2 765 210 Kč. V případě odepisování jsou veškeré položky zahrnuty v první odpisové skupině a IS bude proto odepisován

jako celek, protože bude pořízen a dodán jako celek. V této odpisové skupině jsou zahrnuty PC, tiskárny, čtečky, čipy, server apod. Odpisy IS jsou zahrnuty v následující tabulce.

Tabulka 9 - Odpisy IS

Rok	2019	2020	2021	2022
Odpis	0	553 042 Kč	1 106 084 Kč	1 106 084 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.2 Bankovní úvěr

Jednou z možností financování projektu je bankovní úvěr. O bankovním úvěru by společnost XIX s.r.o. uvažovala v případě, že by nebyla poskytnuta dotace nebo by dotace dosáhla nižší hodnoty, než je podle optimistické varianty předpokládáno 45 % způsobilých výdajů. Úvěr je v této části práce počítán z částky 2 800 000 Kč. V této části budou opět uvedeny varianty pesimistická, realistická a optimistická. První varianta je optimistická, která předpokládá poskytnutí dotace 45 %, což znamená v plné výši. Úvěr by tedy dosáhl hodnoty 55 %, což činí z rozpočtové částky 2 800 000 Kč cca 1 540 000 Kč. V této době je nejnižší úroková sazba z úvěrů právnických osob na investice nad 1 500 000 Kč 5,5 %. Společnost Equabank, která dodala podklady k této diplomové práci navrhla úrokovou sazbu pro tento investiční záměr, který by byl zajištěn nemovitostí, 4 % p.a. Tento úrok při nynější výši úrokových sazeb by firma akceptovala. Úvěr bude splácen anuitními splátkami po dobu pěti let. Optimistickou variantu můžeme vidět v níže uvedené tabulce. Úmor je rozdíl mezi anuitou a úrokem. Roční anuita byla vypočítána na základě vzorce 2:

$$a = D * \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}} \quad (2)$$

a – roční anuita; D – velikost úvěru; i – úroková sazba; n - počet let

Tabulka 10 - Optimistická varianta anuitního splácení úvěru (v Kč)

Rok	Roční anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek úvěru
2020	347 871,64	64 680	283 191,64	1 256 808,36
2021	347 871,64	52785,95	295 085,69	961 722,67
2022	347 871,64	40392,35	307 479,29	654 243,38
2023	347 871,64	27478,22	320 393,42	333 849,97
2024	347 871,64	14021,7	333 849,94	0

Zdroj: vlastní zpracování dle předběžného návrhu úvěru od Equa bank

V následující tabulce bude uvedena realistická varianta stejného úvěru, kdy je předpokládáno poskytnutí dotace ve výši 25 % a zbytek doplacen z úvěru tzn. 75% úvěr. V peněžním vyjádření se jedná o úvěr ve výši 2 100 000 Kč. Níže v tabulce je stejně jako v předchozí tabulce uvedena roční anuita, tedy stále stejná splátka úvěru, následně úrok, který je nutný přičíst k úmoru, který je uveden ve sloupci čtvrtém a v posledním sloupci je zůstatek úvěru, kde lze vidět, kolik je nutno ještě splatit.

Tabulka 11 - Realistická varianta anuitního splácení úvěru (v Kč)

Rok	Roční anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek úvěru
2020	474 370,42	88 200	386 170,42	1 713 829,58
2021	474 370,42	71980,84	402 389,58	1 311 440,00
2022	474 370,42	55080,48	419 289,94	892 150,06
2023	474 370,42	37470,3	436 900,12	455 249,95
2024	474 370,42	19120,5	455 249,92	0

Zdroj: vlastní zpracování dle předběžného návrhu úvěru od Equa bank

V tabulce č. 12 bude uvedena i pesimistická varianta projektu, ve které je předpokládáno neposkytnutí žádné dotace a tudíž je nutná žádost o úvěr ve výši 100 %, což činí 2 800 000 Kč.

Tabulka 12 - Pesimistická varianta anuitního splácení úvěru

Rok	Roční anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek úvěru
2020	632 493,90	117 600	514 893,90	2 285 106,10
2021	632 493,90	95 974,46	536 519,44	1 748 586,66
2022	632 493,90	73 440,64	559 053,26	1 189 533,40
2023	632 493,90	49 960,4	582 533,50	606 999,90
2024	632 493,90	25 494	606 999,90	0

Zdroj: vlastní zpracování dle předběžného návrhu úvěru od Equa bank

V následující tabulce lze vidět běžné příklady splácení, kdyby se firma rozhodla pro splácení každý měsíc, anebo půlročně.

Tabulka 13 - Velikost splátek při měsíčním nebo půlročním splácením

Typ splácení	Měsíčně	Půlročně
Optimistická varianta	28 989,30 Kč	173 935,82 Kč
Realistická varianta	39 530,87 Kč	237 185,21 Kč
Pesimistická varianta	52 707,83 Kč	316 246,95 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.3 Finanční leasing

Finanční leasing se u IS používá velice často. Jedná se o výhodu především pro zahraniční firmy, ale i tuzemské, které nemusí být na trhu úspěšné, případně neví, jestli bude dostatečná poptávka po jejich zboží. V případě, že by společnost na trhu neuspěla, může IS přenechat leasingové firmě, zaplatit splátky a z podnikání odejít. Další výhodou je ta, že u finančního leasingu na IS povětšinou bývá nulová akontace. Akontace je částka, kterou musí daný subjekt zaplatit na začátku. Jedná se o procentuálně danou sazbu z hodnoty předmětu, v tomto případě IS.

Při použití leasingu nelze čerpat dotace z důvodu toho, že leasing je založen na postupném splácení předmětu, který náleží leasingové firmě, a proto si nelze vzít na leasing například jen část IS. Leasing je v tomto případě naopak výhodnější než bankovní úvěr, protože nezatěžuje

cash flow projektu. Leasing IS by byl na pět let. Podrobnější informace o leasingu lze vidět v následující tabulce.

Tabulka 14 - Tabulka financování IS finančním leasingem

Požizovací cena informačního systému	2 800 000 Kč
Doba splácení leasingu	5 let (60 měsíců)
Akontace (počáteční splátka)	0 %
Koeficient navýšení	1,15
Zůstatková cena	80 000 Kč
Leasingová splátka	54 667,7 Kč / měsíc
Leasingová cena	3 280 000 Kč
Přeplatek	480 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle návrhu ČSOB Leasing

#### 5.2.4 Vážený průměr nákladů na kapitál

Tento pojem znamená, kolik musí podnik zaplatit za využití svého kapitálu. Tyto náklady jsou ovlivněny nejen náklady na získání kapitálu, ale také podílem na jednotlivých druzích kapitálu jako celku. Tyto náklady slouží ke stanovení požadované míry výnosnosti při propočtu efektivnosti projektu. Vážené průměrné náklady na kapitál jsou počítány pomocí vzorce 3.

$$WACC = \frac{VK}{VK + CK} * NVK + \frac{CK}{VK + CK} * NCK$$

(3)

WACC – vážený průměr nákladů na kapitál;

VK – vlastní kapitál; CK – cizí kapitál;

NVK – nákladovost vlastního kapitálu; NCK – nákladovost cizího kapitálu

V našem případě byly hodnoty pro výpočet VK a CK brány z účetních výkazů, uvedených v přílohách této práce. Jako nákladovost cizího kapitálu byla brána výše úroku u úvěru v kapitole „bankovní úvěr“. Tato hodnota úroku činí 4 %. Nákladovost vlastního kapitálu byla stanovena na základě úrokové sazby pěti letých státních dluhopisů, která v březnu 2019 činila 1,7 %. K této úrokové sazbě byla připočítána riziková premie, která byla stanovena na základě

kalkulačky, uvedené na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) a tato přírážka činí 2,34 %. Nákladovost VK je potom 4,04 %. WACC firmy XIX s.r.o. je 4,07 %.

Vážené průměrné náklady na kapitál lze určit i pomocí metodiky, která je uvedena na stránkách MPO a tato metodika je určena pro malé a střední podniky. Celkové výsledky kalkulačky MPO jsou uvedeny v příloze této práce. V této příloze jsou zároveň porovnání se stavebním odvětvím, do kterého spadá i firma XIX s.r.o.

### 5.2.5 Peněžní toky projektu

V následující kapitole budou popsány peněžní toky, neboli cash flow, které plyne z projektu. Cash flow znamená celkové výdaje odečtené od příjmů, které plynou buď z projektu, anebo to mohou být firemní toky. Tato kapitola bere v potaz předchozí výpočty v jednotlivých podkapitolách, které jsou součástí cash flow projektu firmy XIX s.r.o.

Bude zde uvedena opět varianta optimistická, realistická a také pesimistická. Součástí cash flow je zvýšení tržeb, které je předpokládáno jako příjem z projektu, následně zvýšení nákladů, odpisy a také úroky, které plynou z financování bankovním úvěrem. Za náklady jsou počítány mzdové náklady a také náklady na energie. Náklady na služby, které souvisí s pořízením IS, jsou pro první rok projektu zahrnuty již v rozpočtu projektu a následující roky se budou o IS starat zaměstnanci. Diskontní sazba pro diskontování cash flow budou použity průměrné náklady na kapitál neboli výše uvedené WACC, které u firmy XIX s.r.o. činí 4,07%. Diskontní sazba EU je podle Agentury pro inovace a podnikání doporučena 4% pro projekty, které generují příjmy.



Tabulka 15 - Přehled peněžní toků z projektu (optimistická varianta) (v tis. Kč)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5
Přírůstek tržeb	3 205,02	3 349,24	3 500	3 657,46	3 822,05	3 994,04
Změna mzdových nákladů (přírůstek)	0	696	696	696	696	696
Změna nákladů na energie (přírůstek)	0	30	30	30	30	30
Odpisy IS	0	553	1106	1106	0	0
Přírůstek provozního HV	3 205,02	3 176,24	3 880	4 037,46	3 096,05	3 268,04
Nákladové úroky	0	64,68	52,786	40,392	27,48	14,022
Celkové CF	3 205,02	1 590,56	3 827,21	3 997,07	3 068,57	3 254,02
Diskontní faktor (WACC)	1	0,961	0,923	0,887	0,853	0,819
Diskontní faktor (EU)	1	0,962	0,925	0,889	0,855	0,822
Diskontované CF (WACC)	3 205,02	1 528,53	3 532,52	3 545,4	2 617,49	2 665,04
Diskontované CF (EU)	3 205,02	1 530,12	3 540,17	3 553,39	2 623,63	2 674,80
Celkové náklady na investici	0	2 765	0	0	0	0
45% Dotace	0	1 244	0	0	0	0
Kumulované diskontované CF (WACC)	3 205,02	4 733,55	8 266,07	11 811,5	14 429	17 094
Kumulované diskontované CF (EU)	3 205,02	4 735,14	8 275,31	11 828,7	14 452,3	17 127,1

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů 2018

Ve výše uvedené tabulce lze vidět, že kumulované cash flow je kladné již v prvním roce realizace projektu. Po odečtení výdajů při cash flow lze vidět již v prvním roce čistou současnou hodnotu investice. Příjmy v cash flow ovlivňují očekávané tržby, ale naopak mírně znehodnocují tyto příjmy zvýšené náklady na zaměstnance a také zvýšení spotřeby energie.

V následující tabulce lze vidět realistickou variantu peněžních toků neboli cash flow.

Tabulka 16 - Přehled peněžních toků z projektu (realistická) (v tis. Kč)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5
Přírůstek tržeb	3 205,02	3 333,22	3 467	3 605,21	3 749,42	3 899,40
Změna mzdových nákladů (Přírůstek)	0	696	696	696	696	696
Změna nákladů na energie (Přírůstek)	0	30	30	30	30	30
Odpisy IS	0	553	1106	1106	0	0
Přírůstek provozního HV	3 205,02	3 160,22	3 846,55	3 985,21	3 023,42	3 173,40
Nákladové úroky	0	88,2	71,98	55,1	37,5	19,1
Celkové CF	3 205,02	998,27	3 774,57	3 930,11	2 985,92	3 154,30
Diskontní faktor (WACC)	1	0,961	0,923	0,887	0,853	0,819
Diskontní faktor (EU)	1,00	0,962	0,925	0,889	0,855	0,822
Diskontované CF (WACC)	3 205,02	959,23	3 485,11	3 486,81	2 545,52	2 583,9
Diskontované CF (EU)	3 205,02	959,86	3 489,8	3 493,85	2 552,38	2 592,60
Celkové náklady na investici	0	2 765	0	0	0	0
25% Dotace	0	691,25	0	0	0	0
Kumulované diskontované CF (WACC)	3 205,02	4 164,25	7 649,36	11 136,2	13 681,7	16 265,6
Kumulované diskontované CF (EU)	3 205,02	4 164,9	7 654,7	11 148,6	13 700,9	16 293,5

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů 2018

Výše v tabulce u realistické varianty lze opět vidět kladné kumulované cash flow a samotné cash flow je kladné již v prvním roce investice. Peněžní tok je na druhou stranu podstatně zatížen nákladovými úroky z úvěru, který je vyšší než v optimistické variantě z důvodu nižší dotace. Tato dotace činí pouze jednu čtvrtinu všech nákladů na projekt.

V následující tabulce lze vidět, jak se bude cash flow projektu vyvíjet při pesimistické variantě.

Tabulka 17 - Přehled peněžních toků z projektu (pesimistická) (v tis. Kč)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5
Přírůstek tržeb	3 205,02	3 301,17	3 400,21	3 502,21	3 607,28	3 715,5
Změna mzdových nákladů (Přírůstek)	0	696	696	696	696	696
Změna nákladů na energie (Přírůstek)	0	30	30	30	30	30
Odpisy IS	0	553	1 106	1 106	0	0
Přírůstek provozního HV	3 205,02	3 128,17	3 780,21	3 882,21	2 881,28	2 989,5
Nákladové úroky	0	117,6	95,97	73,44	49,96	25,49
Celkové CF	3 205,02	245,57	3 684,24	3 808,77	2 831,32	2 964,01
Diskontní faktor (WACC)	1	0,961	0,923	0,887	0,853	0,819
Diskontní faktor (EU)	1	0,962	0,925	0,889	0,855	0,822
Diskontované CF (WACC)	3 205,02	235,99	3 400,55	3 378,38	2 415,12	2 427,52
Diskontované CF (EU)	3 205,02	236,24	3 407,92	3 386	2 420,78	2 436,42
Celkové náklady na investici	0	2 765	0	0	0	0
0% Dotace	0	0	0	0	0	0
Kumulované diskontované CF (WACC)	3 205,02	3 441,01	6 841,57	10 220	12 635,1	15 062,6
Kumulované diskontované CF (EU)	3 205,02	3 441,26	6 849,18	10 235,2	12 656	15 092,4

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky 2018

Pesimistická varianta má největší nákladové úroky a tudíž i nejnižší kumulované cash flow, jak lze vidět v prvním roce je cash flow velmi nízké a kdyby firma předpokládala nižší tržby je pravděpodobné, že by v prvním roce bylo cash flow záporné. V tomto případě však vidíme, že je kumulované cash flow kladné již opět v prvním roce. Projekt, který je plně hrazen úvěrem, zvyšuje nákladové úroky.

V poslední tabulce této kapitoly lze vidět variantu, která zahrnuje využití leasingu. Při využití leasingu se majetek neodepisuje a nelze čerpat dotace, tudíž je zde uvedena nulová dotace.

Tabulka 18 - Přehled peněžních toků z projektu (leasing) (v tis. Kč)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0	1	2	3	4	5
Přírůstek tržeb	3 205,02	3 333,22	3 467	3 605,21	3 749,42	3 899,40
Změna mzdových nákladů	0	696	696	696	696	696
Změna nákladů na energie	0	30	30	30	30	30
Přírůstek provozního HV	3 205,02	2 607,22	2 740,55	2 879,21	3 023,42	3 173,40
Leasingová splátka	0	656	656	656	656	656
Celkové CF	3 205,02	-1 328,8	2 084,55	2 223,21	2 367,42	2 517,40
Diskontní faktor (WACC)	1	0,961	0,923	0,887	0,853	0,819
Diskontní faktor (EU)	1,00	0,962	0,925	0,889	0,855	0,822
Diskontované CF (WACC)	3205,02	-1276,8	1924,69	1972,44	2018,24	2062,17
Diskontované CF (EU)	3205,02	-1277,7	1927,28	1976,43	2023,68	2069,12
Celkové náklady na investici	0	3280	0	0	0	0
0% Dotace	0	0	0	0	0	0
Kumulované diskontované CF (WACC)	3205,02	1928,21	3852,9	5825,34	7843,58	9905,75
Kumulované diskontované CF (EU)	3205,02	1927,34	3854,63	5831,06	7854,74	9923,86

Zdroj: vlastní zpracování dle účetní závěrky 2018

Jak lze vidět v poslední tabulce, tak leasing má v prvním roce záporné cash flow. Je to způsobeno tím, že firma nezískává prostředky z odpisů, protože IS na leasing se neodepisuje. Z důvodu nulové dotace byla vybrána pro leasing varianta tržeb pesimistická. Velkou výhodou je, že u IS bývá povětšinou nulová akontace, v tomto případě jsou však zahrnuty celkové investiční náklady.

### 5.3 Finanční zhodnocení projektu

V následující kapitole této práce bude zhodnocen daný projekt z hlediska čisté současné hodnoty, indexu ziskovosti a doby návratnosti. V tomto případě budeme porovnávat hodnoty diskontní sazby uvedené jako WACC a také diskontní sazby EU. Hodnoty pro výpočet těchto ukazatelů lze nalézt v tabulkách 15 – 18.

Tabulka 19 - Finanční vyhodnocení IS

Varianta	Náklady na investici	Diskont. příjmy	ČSH	Index ziskovosti	Doba návratnosti
Optimistická varianta WACC	2765	19859	17094	7,182	1. rok
Realistická varianta WACC	2765	19030,6	16266	6,883	2. rok
Pesimistická varianta WACC	2765	17827,6	15063	6,448	2. rok
Leasing WACC	3280	13186	9906	4,02	3. rok
Optimistická varianta EU	2765	19892	17127	7,194	1. rok
Realistická varianta EU	2765	19058,5	16294	6,893	2. rok
Pesimistická varianta EU	2765	17857,4	15092	6,458	2. rok
Leasing EU	3280	13204	9924	4,03	3. rok

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce lze vidět, že veškeré ukazatele vyjadřují pozitivní hodnoty vzhledem k projektu. Ve všech variantách je tudíž možné projekt ze strany firmy přijmout, protože ve všech variantách bude přínosný a nebude ztrátový. V prvním sloupci lze vidět celkové náklady na investici ve všech variantách. Dále zde vidíme kumulativní diskontované příjmy z investice. Ve sloupci třetím lze také porovnávat čisté současné hodnoty investice, což lze vyjádřit jako rozdíl mezi příjmy a výdaji projektu. Nejlepší varianta se jeví jako varianta optimistická, která obnáší 45% dotaci. Jako nejméně vhodnou variantu lze označit leasing, ve kterém se odráží přeplatek mezi cenou investice a cenou za leasing, což vidíme v prvním sloupci. Index rentability vyjadřuje, kolik Kč nám vygeneruje 1 Kč nákladů, což je u varianty optimistické rovno přibližně 7 Kč. V posledním sloupci této tabulky lze vidět dobu návratnosti, kterou jsme zjistili již v tabulkách 15 – 18. Doba návratnosti byla spočítána jako podíl mezi velikostí investice a průměrným diskontovaným cash flow. Podle této tabulky lze také doporučit firmě, ať už bude velikost dotace jakákoliv, dofinancování investice bankovním úvěrem, který je v tomto případě levnější než leasing.

#### 5.4 Zhodnocení dopadů vybraného způsobu financování projektu na hospodaření společnosti

V následující kapitole bude uvedena finanční analýza firmy XIX s.r.o. za rok 2018 a následně bude provedena predikce dopadů realizace projektu na hospodaření společnosti. Autor práce se zaměří na aktuální ukazatele, tzn. z výkazů 2018 a porovná je s rokem 2017.

Budou zde uvedeny ukazatele aktivity, likvidity, zadluženosti a také některé ukazatele rentability.

Následně budou uvedeny dopady projektu na finanční analýzu, ve které budou uvedeny ukazatele aktivity. Tyto ukazatele byly vybrány z důvodu toho, že již v předchozích kapitolách se autor zabýval dopady na podnik, které se týkali zvyšování nákladů a také tržeb, které jsou součástí ukazatelů aktivity. Dalším důvodem je velice těžká předpověď ostatních ukazatelů, které zahrnují například EBIT nebo další položky účetních výkazů.

Finanční analýza budoucího vývoje některých ukazatelů bude provedena pomocí odhadu hodnot přes software STATISTICA. Predikce budoucích hodnot bude stanovena vícenásobnou regresí a následně odhadem závislé proměnné, kterou je v tomto případě hodnota ukazatele. Nezávislá proměnná je rok predikce. Hodnoty byly predikovány na základě výkazů z let 2014 - 2018 a hodnoty jsou predikovány jen do roku, kdy je projekt realizován, což je rok 2024. V těchto případech se jedná pouze o predikci, protože nelze předpovídat další rizika, která tyto ukazatele mohou ovlivnit. Jedná se konkrétně o rizika nízké produktivity, ztráty dodavatelů, nesolventnost odběratelů, ale také snížení peněžních prostředků apod.

Tabulka 20 - Likvidita firmy

Likvidita	2018	2017
Běžná likvidita	2,708	2,259
Pohotová likvidita	2,415	1,824
Okamžitá likvidita	1,494	0,681

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy XIX s.r.o.

Běžná likvidita nám říká, že je firma po zpeněžení svých oběžných aktiv schopná v roce 2017 více než dvakrát splatit své krátkodobé závazky a v roce 2018 téměř třikrát. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. Pohotová likvidita nám říká, že 1 Kč krátkodobých závazků byla v roce 2017 kryta 1,8 Kč peněžních prostředků. V roce 2018 to bylo 2,4 Kč. Okamžitá likvidita udává, kolik závazků je schopna firma splatit v tomto momentě. V roce 2017 to bylo 70 % závazků a v roce 2018 by mohla zaplatit veškeré krátkodobé závazky. Zde je naopak vidět, že firma disponuje velkým množstvím peněz na účtech a v pokladně a nepracuje s nimi. Doporučená hodnota je totiž 0,2 – 0,5.

Tabulka 21 - Ukazatele aktivity

Aktivita	2018	2017
Obrat aktiv	1,612	1,209
Obrat zásob	15,794	6,565
Doba obratu zásob	23,110	55,592
Doba obratu pohledávek	72,512	146,014
Doba obratu závazků	78,738	127,797

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy XIX s.r.o.

Obrat aktiv říká, kolikrát se za rok v podniku majetek obrátí. V tomto případě je to v roce 2018 téměř dvakrát a v roce 2017 jedenkrát. Obrat zásob říká, kolikrát je určitá položka v podniku během roku prodána a opět naskladněna. V roce 2017 to bylo téměř sedmkrát a v roce 2018 se zásoby obměňovaly rychle a bylo to téměř šestnáctkrát. Doba obratu zásob nám říká, že v roce 2017 byly zásoby v podniku drženy průměrně 56 dní, než byly spotřebovány a v roce 2018 to bylo více než o polovinu dní méně a to konkrétně 23 dní. Doba obratu pohledávek říká, za jak dlouho je firma schopná vyinkasovat pohledávky od dlužníků. V tomto případě se jedná razantní posun v letech 2017 a 2018, kdy firma inkasovala dvakrát rychleji a konkrétně dlužníci platili firmě cca po 73 dnech. Doba obratu závazků je naopak doba, za kterou firma hradí své závazky. V letech 2017 to bylo průměrně po 127 dnech a v roce 2018 to bylo po 78 dnech, což je téměř shodné s tím, jak dlužníci splácí své závazky firmě.

Tabulka 22 - Ukazatele rentability

Rentabilita	2018	2017
Rentabilita aktiv	0,043	0,008
Rentabilita VK	0,05	0,005
Rentabilita tržeb	0,02	0,002

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy XIX s.r.o.

Výnosnost z vloženého vlastního kapitálu je v roce 2017 velmi nízká a v důsledku toho by v případě potřeby kapitálu od investorů, by se investoři nejspíš rozhodli pro jinou investici než do této společnosti. Na druhou stranu v roce 2018 tato výnosnost rychle vzrostla a výnosnost lze srovnávat s termínovanými účty u některých bank. Rentabilita aktiv udává, kolik procent zisku dokážeme získat z aktiv. V tomto případě se v roce 2018 lze říci, že 4 % zisku byly vytvořeny z aktiv firmy. Rentabilita tržeb udává, kolik korun zisku připadá na 1 korunu tržeb. I v tomto případě je tato hodnota velice nízká.

Tabulka 23 - Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	2018	2017
Celková zadluženost	34,76	42,34
Míra zadluženosti	53,86	74,15
Úrokové krytí	9,01	1,8
Koeficient samofinancování	64,54	57,1

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy XIX s.r.o.

V roce 2018 se firmě velice pozitivně zvedlo úrokové krytí. Toto úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát může zisk klesnout, aby byly zaplacené nákladové úroky. Celková zadluženost je 35%. Většinou by neměla tato veličina přesáhnout 50 %, ale záleží také na typu firmy a také na odvětví. Koeficient samofinancování může vyjadřovat, kolik zůstane firmě po splacení všech závazků. V tomto případě zůstane firmě 64 % financí. Míra zadluženosti říká, jaký je poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Cizího kapitálu by mělo být v každém případě méně. V tomto případě je míra zadlužení na přijatelné úrovni.

V níže uvedené tabulce lze vidět vývoj ukazatelů od roku 2014 do roku 2018 a na základě tohoto vývoje bude predikován vývoj do budoucna, který bude představen v následující tabulce. Tento vývoj je uveden jako nulová varianta, která vypovídá o tom, kdyby se projekt nerealizoval.

Tabulka 24 - Ukazatele aktivity v letech 2014 - 2018

Ukazatel	Rok					Index determinace
	2014	2015	2016	2017	2018	
Obrat aktiv	0,216	0,356	1,131	1,209	1,612	0,967423
Obrat zásob	2,335	1,387	7,246	6,565	15,794	0,88919
D.o. zásob	54,148	59,386	25,269	55,592	23,11	0,54219
D.o. pohledávek	178,094	56,704	152,825	146,014	72,512	0,19614
D.o. závazků	79,248	84,911	144,261	127,797	78,738	0,1956

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů XIX s.r.o.



Tabulka 25 - Predikce vývoje ukazatelů aktivity

Ukazatel	Rok						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Index determinace
Obrat aktiv	1,998	2,36	2,7	3,09	3,456	3,82	0,967423
Obrat zásob	16,29	19,05	22,71	25,92	29,13	32,34	0,889199
D.o. zásob	23,1	16,4	9,7	2,9	0,4	19,9	0,54219
D.o. pohledávek	42,9	20,3	66,42	58,7	36,18	32,39	0,19614
D.o. závazků	113,81	117,61	121,4	125,2	129	132,8	0,1956

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů firmy XIX s.r.o.

Index determinace značí, kolik procent je možné vysvětlit daným modelem. Čím vyšší index determinace, tím více je model vysvětlen. V tomto případě má největší koeficient determinace obrat aktiv a obrat zásob. Ostatní případy se použít nedají, neboť model je nedostatečně kvalitní a výsledky budou velice zkreslené.

V následující části budou uvedeny dopady dotace na finanční analýzu. Hodnoty v následující tabulce byly sestaveny stejným způsobem jako výše uvedená tabulka, tzn. pomocí regresní analýzy a odhadů v softwaru STATISTICA. V optimistické variantě se jedná o scénář, ve kterém je poskytnuta dotace ve výši 45 %. Následně bude uvedena tabulka s realistickým scénářem, který předpokládá jen 25% dotaci. V této tabulce počítáme pouze s ukazateli, které mají vysoký koeficient determinace, což jsou ukazatele obratu aktiv a zásob.

Tabulka 26 - Predikce ukazatelů finanční analýzy během projektu (optimistická varianta)

Optimistická varianta						
Ukazatele	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Obrat aktiv	3,14	3,81	4,74	4,92	5,22	5,74
Obrat zásob	18,41	22,69	27,12	31,4	36,9	38,63

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů XIX s.r.o.

Tabulka 27 - Predikce ukazatelů finanční analýzy během projektu (realistická varianta)

Realistická varianta						
Ukazatele	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Obrat aktiv	3,28	3,47	4,39	4,68	5,09	5,51
Obrat zásob	18,41	22,33	26,41	29,14	34,8	36,92

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů XIX s.r.o.

Ve výše uvedených tabulkách 25 a 26 lze vidět vývoj některých poměrových ukazatelů aktivity, které byly vybrány na základě velikosti indexu determinace v letech 2019 až 2021. V roce 2019 jsou tyto ukazatele stejné z důvodu stejného navýšení tržeb. U obratu aktiv je zvyšující se hodnota pozitivní, nýbrž se tato aktiva obrátí v podniku za rok vícekrát. Co se týká doby obratu zásob, tak je důležité, že se tato hodnota snižuje, protože zásoby neleží příliš dlouho na skladě, ale jsou využívány. Tato analýza opět potvrdila pozitivní vliv projektu na hospodaření podniku.

V případě realizace projektu, oproti nulové variantě, tedy možnosti, že by se projekt nerealizoval, by se mohly zvednout hodnoty ukazatelů obratu aktiv a zásob z důvodu navýšení hodnot aktiv a zásob, které vychází z pořizovací ceny projektu a také z důvodu pozitivních dopadů dotace na tyto ukazatele. U obratu zásob lze říci, že v důsledku zvyšování těchto hodnot, se zvedne efektivita výroby a již zmiňovaný fakt, že zásoby nebudou příliš dlouho ležet na skladě. Hodnoty pro predikci byly stanoveny z rozpočtu projektu a na základě doporučení společnosti XIX s.r.o., kdy bylo stanoveno zvýšení zásob z důvodu realizace projektu o 10 % každý rok. Toto navýšování zásob se předpokládá z důvodu zvýšení výroby, které je jednou z hlavních důvodů pro zavedení IS. Tato predikce byla stanovena na základě již minulých realizovaných projektů.

## ZÁVĚR

Rozhodování o realizaci projektu ve firmě se neprovádí každý den, ale o to více je nutné, aby podnik přistupoval k tomuto rozhodování s dostatečnou mírou odpovědnosti, protože jen správná rozhodnutí vedou k tomu, že bude společnost solventní a bude naplňována její vize a strategie. Jedná se o velmi složité rozhodování pro management podniku a jeho zaměstnance a správné rozhodnutí o investici může podniku zajistit jeho expanzi a zvýšení konkurenceschopnosti.

**Cílem této práce bylo komparovat způsoby financování projektových aktivit subjektu soukromého sektoru a následně zhodnotit přínosy a potenciální rizika vybraných nástrojů pro financování projektů.**

Práce byla rozčleněna na pět kapitol, kde v první kapitole byla na základě prostudování odborné literatury charakterizována projektová činnost. V této kapitole se autor zaměřil na různé definice toho, co je to projekt, následovalo rozdělení projektů a také úvod do projektového managementu, ve kterém byly rozebrány jednotlivé části projektového managementu. V závěru této kapitoly jsou uvedena rizika, která souvisí s realizací projektu.

Druhá kapitola byla již zaměřena na charakteristiku dostupných forem financování. V této kapitole byly rozebrány interní a externí formy financování, kde byl rozebrán úvěr, kterým lze projekt financovat a také finanční leasing. V této kapitole je představeno i financování formou dotací z EU a jsou zde také popsány cíle regionální politiky a programové období 2014 – 2020. Ke každému typu financování byly uvedeny pozitiva a negativa financování. V této kapitole je umístěna i podkapitola o rozpočtu projektu.

Ve třetí kapitole této diplomové práce je uvedena charakteristika firmy a projektu, který chce firma realizovat. Konkrétně v této kapitole lze nalézt sortiment, který firma vyrábí, dále jsou zde uvedeny projekty, které firma již v minulosti realizovala, organizační struktura společnosti XIX s.r.o. a následně je zde představen název a popis projektu, cíle projektu, přínosy, bezpečnost informačního systému, rozpočet, který firma stanovila pro projekt a také časový harmonogram projektu.

Čtvrtá kapitola se zabývala charakteristikou konkrétního dotačního programu, který firma hodlá využít a také konkrétní výzvou, kterou zveřejnilo Ministerstvo průmyslu a obchodu.

V závěrečné kapitole, což je kapitola číslo pět, je uvedena analýza finančního řízení projektové činnosti se zhodnocením dopadů zamýšleného projektu na hospodaření firmy. Je zde rozebráno financování pomocí bankovního úvěru, který autor firmě doporučuje jako

dodatečné financování spolu s plánovanou dotací, a které i na základě finanční analýzy podniku nebude problém pro firmu získat. Je zde pro porovnání uveden také finanční leasing.

Projekt, který firma plánuje realizovat, má kladnou čistou současnou hodnotu ve všech variantách. Ať už se jedná o optimistickou, realistickou a také pesimistickou variantu poskytnutí dotace. Ve všech těchto třech variantách je použit, pro doplacení investice, bankovní úvěr. Pro porovnání je v práci uvedena i varianta peněžních toků z projektu v závislosti na finančním leasingu, který nebude, z důvodu velké finanční nákladnosti a také nemožnosti čerpání dotací, firmě doporučen. Ve všech variantách si firma stanovila procentuální růst velikosti tržeb, kterou předpokládá na základě minulých vývojů již realizovaných projektů a také na základě zrychlení některých firemních procesů, a tyto tržby mají pozitivní dopad na čistou současnou hodnotu projektu. Tato velikost tržeb také ovlivňuje i dobu návratnosti. Jako negativní dopady, které lze předpokládat v souvislosti s projektem je zvýšení nákladů na nové zaměstnance a také zvýšení nákladů na energie.

Výše zmíněné skutečnosti dokazují pozitivní dopady projektu na konkurenceschopnost podniku, který v souvislosti s tímto projektem také zefektivní a zrychlí svoji výrobu, firma také tímto hodlá oslovit nové zákazníky a v blízké budoucnosti nabízet více výrobků do zahraničí.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Tištěné zdroje

- 1) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- 2) DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- 3) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- 4) HODAŇ, Bohuslav. Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů. Olomouc, 2013. ISBN 978-80-244-3651-7.
- 5) KAMPF, Rudolf a Jaroslav MORKUS. Projektový management: studijní opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. ISBN 978-80-7395-598-4.
- 6) KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- 7) KUNCOVÁ, Martina. Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2. Kolektivní monografie.
- 8) MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finance. ISBN 80-247-1557-0.
- 9) MÁCHAL, Pavel. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8. Monografie.
- 10) MEREDITH, Jack R. a Samuel J. MANTEL. Project management: a managerial approach. 8th ed. Hoboken: John Wiley, c2012. ISBN 978-1-118-09373-3.
- 11) NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- 12) NEWTON, Paul. Project management: Processes. London: Bookboon, 2016. ISBN 978-87-403-1283-6.

- 13) PAVLÍČKOVÁ, Michaela. Analýza způsobů financování investic na podnikové úrovni. Pardubice, 2016. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.
- 14) POSNER, Keith a Michael APPLGARTH. Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]. Praha: Portál, 2006. Management do kapsy, 7. ISBN 80-7367-141-7.
- 15) REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 978-80-247-1835-4.
- 16) ŘEHÁČEK, Petr. Projektové řízení podle PMI. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.
- 17) SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- 18) TAUER, Vladimír, Helena ZEMÁNKOVÁ a Jana ŠUBRTOVÁ. Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2649-3.
- 19) TETŘEVOVÁ, Liběna. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-869-4609-6.
- 20) VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.
- 21) VALOUCH, Petr. Leasing v praxi: praktický průvodce. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4081-2.
- 22) ZAHRADNÍK, Petr. Kohezní politika Evropské unie. Praha: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-527-5.

### Elektronické zdroje

- 23) AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE. CBA - příručka žadatele [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: [https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/12/CBA-p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka-%C5%BEadatele\\_1.12.2016.pdf](https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/12/CBA-p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka-%C5%BEadatele_1.12.2016.pdf)
- 24) ESI fondy v kostce [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/dda4e489-df77-4be3-b09d-bb9fec5b6323/ESI\\_fondy\\_v\\_kostce\\_ISBN-web.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/dda4e489-df77-4be3-b09d-bb9fec5b6323/ESI_fondy_v_kostce_ISBN-web.pdf)

- 25) Dotace EU - 10 kroků k získání dotace [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/Jak-ziskat-dotaci/10-kroku-k-ziskani-dotace>
- 26) IDNES.CZ. Čerpání dotací nepřináší pouze výhody, ale také povinnosti [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: [https://sdeleni.idnes.cz/cerpani-dotaci-neprinasi-pouze-vyhody-ale-take-radu-povinnosti-ps4-/eko-sdeleni.aspx?c=A150616\\_084425\\_eko-sdeleni\\_ahr](https://sdeleni.idnes.cz/cerpani-dotaci-neprinasi-pouze-vyhody-ale-take-radu-povinnosti-ps4-/eko-sdeleni.aspx?c=A150616_084425_eko-sdeleni_ahr)
- 27) Ministerstvo Spravedlnosti [online]. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- 28) MARINIČ, Pavel. Rizikový kapitál [online]. s. 7 [cit. 2019-04-23].
- 29) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. TECH - IX - Text výzvy [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/vyzvy-op-pik-2018/2019/2/TECH-IX\\_Text-vyzvy.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/vyzvy-op-pik-2018/2019/2/TECH-IX_Text-vyzvy.pdf)
- 30) OPP IK - Dotační programy dotace pro podnikatele a firmy [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: [https://www.oppik.cz/dotacni-programy?formo%5Bbranch\\_id%5D=4&formo%5Bstate\\_id%5D=1&filter=Filtrovat#form-filter](https://www.oppik.cz/dotacni-programy?formo%5Bbranch_id%5D=4&formo%5Bstate_id%5D=1&filter=Filtrovat#form-filter)
- 31) Strukturální a investiční fondy [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds\\_cs#relatedlinks](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_cs#relatedlinks)
- 32) Systému pro podporu řízení projektů [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/systemy-pro-podporu-rizeni-projektu.htm?mobilelayout=false>
- 33) Vyhodnocení projektu [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/4-2vyhodnoceniprojektu.pdf>
- 34) Vyhodnocení projektu [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.web-integration.info/cs/blog/vyhodnoceni-projektu/>

## SEZNAM PŘÍLOH

A – Rozvaha firmy XIX s.r.o. za rok 2018

B – Výkaz zisku a ztráty firmy XIX s.r.o. za rok 2018

C – Časový harmonogram projektu informačního systému

D – Metodika měření WACC dle Ministerstva průmyslu a obchodu



Příloha A – Rozvaha firmy XIX s.r.o. za rok 2018 (v tis. Kč)

AKTIVA		Brutto	Korekce	Netto	Minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	38856	10444	28412	29526
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	9966	8325	1641	1268
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	720	720	0	41
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9246	7605	1641	1227
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	28867	2119	26748	28237
C.I.	Zásoby	2899		2899	5438
C.II.	Pohledávky	11215	2119	9096	14283
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	11215	2119	9096	14283
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	
C.III.	Krátkodobý fin. majetek	0	0	0	
C.IV.	Penežní prostředky	14753	0	14753	8516
D.	Časové rozlišení aktiv	23	0	23	21

PASIVA		Běžné účetní období	Minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	28412	29526
A.	Vlastní kapitál	18338	16860
A.I.	Základní kapitál	250	250
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	256	256
A.III.	Fondy ze zisku	26	26
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	16886	16122
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	920	206
A.VI.	Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	9877	12501
B.	Rezervy	0	0
C.	Závazky	9877	12501
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	9877	12501
C.III.	Časové rozlišení pasiv	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	197	165

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty firmy XIX s.r.o. za rok 2018 (v tis. Kč)

	Název položky	Běžné účetní období	Minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	45786	35704
II.	Tržby za prodej zboží	0	0
A.	Výkonová spotřeba	30524	24758
A.1.	Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	20594	16666
A.3.	Služby	9930	8092
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1645	-1093
C.	Aktivace	0	0
D.	Osobní náklady	10435	9177
D.1.	Mzdové náklady	7819	6912
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a jiné náklady	2616	2265
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	2384	2064
D.2.2.	Ostatní náklady	232	201
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	331	2463
E.1.	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	331	344
E.1.1.	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	331	344
E.1.2.	Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	2119
III.	Ostatní provozní výnosy	89	85
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	89	85
F.	Ostatní provozní náklady	1802	243
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	81	58
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	1781	185
*	Provozní výsledek hospodaření	1139	242
IV.	Výnosy dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0



Příloha D – Metodika měření WACC dle Ministerstva průmyslu a obchodu

