

**Projekt vybudování školicího střediska ve firmě XY
prostřednictvím operačního programu
Podnikání a inovace**

Bc. Jana Vavrušová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana VAVRUŠOVÁ**

Osobní číslo: **M081129**

Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt vybudování školicího střediska ve firmě XY prostřednictvím operačního programu Podnikání a inovace**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se možností zdrojů financování malých a středních podniků.
- Charakterizujte tematický operační program Podnikání a inovace na období 2007 – 2013 a popište zásady pro předkládání a posuzování projektů.

II. Praktická část

- Charakterizujte zkoumanou společnost a proveďte analýzu potřeb financování.
- Analyzujte možnosti využití školicího střediska a jeho význam pro společnost.
- Zpracujte projekt sestavení žádosti o udělení finančních prostředků pro vybraný program.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] HRDÝ, M. Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 203 s. ISBN 80-7357-137-4.
[2] MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
[3] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
[4] VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 297 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Mikeska, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30.4.2016

..... Kavanová!

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

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

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu vybudování školicího střediska ve firmě XY prostřednictvím operačního programu Podnikání a inovace. V teoretické části jsou stručně popsány možnosti zdrojů financování malých a středních podniků s důrazem na možnost využití strukturálních fondů EU. Dále je v této části charakterizován samotný operační program a zásady pro předkládání a posuzování projektů. Praktická část začíná charakteristikou společnosti a zhodnocením její finanční stability. Následně je vypracován konkrétní projekt, na základě kterého může společnost zažádat o poskytnutí dotace.

Klíčová slova:

Evropská unie, finanční analýza, malý a střední podnik, strukturální fondy, školicí střediska

ABSTRACT

The thesis aim is to create a project of building a training centre in the company XY through the Operational Program Entrepreneurship and Innovation. The theoretical part briefly describes the possibilities of funding sources for small and medium-sized companies with emphasis on potentiality of using EU structural funds. Further in this part is also characterized the operational program itself and the guidelines for submission and assessment of projects. The practical part begins with the assessment of the company and its financial stability. Subsequently is elaborated a concrete project, under which a company can apply for a grant.

Keywords:

European Union, financial analysis, Small and Medium-sized Enterprise, structural funds, training centre

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinu Mikeskovi, Ph.D. za odborné vedení a za poskytnutí rad a připomínek v průběhu jejího zpracování.

Rovněž chci poděkovat zástupci společnosti XY za pomoc při získávání podkladů a za čas, který mi ochotně věnoval.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10	
I	TEORETICKÁ ČÁST	11
1	MOŽNOSTI ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ MSP	12
1.1	DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ (MSP).....	12
1.2	MOŽNOSTI ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ	13
1.2.1	Vlastní zdroje financování	14
1.2.2	Cizí zdroje financování	14
1.2.3	Strukturální fondy EU	16
2	TEMATICKÉ OPERAČNÍ PROGRAMY PRO OBDOBÍ 2007-2013	20
2.1	CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH OPERAČNÍCH PROGRAMŮ.....	21
3	OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE.....	23
3.1	PROGRAM PODPORY ŠKOLICÍ STŘEDISKA.....	24
3.1.1	Příjemce podpory	24
3.1.2	Způsobilé a nezpůsobilé výdaje	24
3.1.3	Výše podpory a její forma	25
3.1.4	Další podmínky projektu	26
4	ZÁSADY PRO PŘEDKLÁDÁNÍ A POSUZOVÁNÍ PROJEKTŮ	27
4.1	ZÁSADY PŘÍPRAVY PROJEKTŮ.....	27
4.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM PŘÍPRAVY A REALIZACE PROJEKTU	28
4.3	ZÁSADY PROJEKTOVÉHO CYKLU.....	29
4.4	HODNOCENÍ PROJEKTŮ	30
4.5	HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI PROJEKTŮ	30
4.5.1	Čistá současná hodnota	31
4.5.2	Vnitřní výnosové procento	31
4.5.3	Diskontovaná doba návratnosti	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	33
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	34
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	34
5.2	PRODUKTY SPOLEČNOSTI.....	34
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA	35
6	ANALÝZA POTŘEB FINANCOVÁNÍ.....	45
6.1	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	45
7	ANALÝZA MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ ŠKOLICÍHO STŘEDISKA A JEHO VÝZNAM PRO SPOLEČNOST	49

7.1	SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	49
7.2	MOŽNOSTI VYUŽITÍ ŠKOLICÍHO STŘEDISKA.....	49
7.3	VÝZNAM ŠKOLICÍHO STŘEDISKA PRO SPOLEČNOST	50
8	PROJEKT SESTAVENÍ ŽÁDOSTI O UDĚLENÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ Z OPPI	51
8.1	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE ŽADATELE O PODPORU	51
8.2	HISTORIE A STRATEGIE PODNIKU ŽADATELE	51
8.2.1	Stručná charakteristika	51
8.2.2	Hlavní předmět podnikání.....	52
8.2.3	Stručná historie společnosti a současný stav	53
8.2.4	Organizační struktura	54
8.2.5	Realizované projekty s příspěvím strukturálních fondů.....	54
8.2.6	Plánované projekty s příspěvím strukturálních fondů.....	55
8.2.7	Vlastnictví certifikátů a osvědčení	55
8.2.8	Systém vzdělávání a zvyšování kvalifikace	55
8.2.9	Hodnocení zaměstnanců.....	56
8.2.10	Motivace zaměstnanců	57
8.3	POPIS PROJEKTU A JEHO SOULAD S PROGRAMEM	58
8.3.1	Název a specifikace předmětu projektu.....	59
8.3.2	Detailní popis realizace projektu.....	59
8.3.3	Rozpočet projektu	61
8.3.4	SWOT analýza projektu	62
8.3.5	Cíle projektu.....	63
8.3.6	Plán konkrétních školicích aktivit na jeden rok po ukončení projektu	63
8.4	ORGANIZAČNÍ A PROVOZNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU	66
8.4.1	Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu.....	66
8.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	67
8.6	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	69
8.6.1	Plán potřebných zdrojů.....	69
8.6.2	Zdroje zajištění provozních nákladů školicího střediska	71
8.7	HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU	71
8.7.1	Analýza cash flow s dotací.....	73
8.7.2	Analýza cash flow bez dotace	75
8.7.3	Rizika projektu	76
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Vstup České republiky do Evropské unie dne 1. května 2004 přinesl mnoho výhod a také řadu příležitostí. Jednou z nich je možnost využít evropské finance prostřednictvím strukturálních fondů EU. V právě probíhajícím sedmiletém období může ČR z těchto fondů čerpat až 26,7 miliard eur a je přinejmenším vhodné tyto prostředky plně a efektivně využít. Procesem čerpání dotací si u nás podnikatelé mohli projít již v minulém zkráceném programovacím období a většina podniků má i v současném období zájem tyto prostředky čerpat. Přesto jich spousta z nich od tohoto záměru odstoupí, ať už z důvodu nedostatku informací nebo předpokládané náročnosti zpracování žádosti.

Předmětem mé diplomové práce je problematika čerpání zdrojů EU pro vybudování podnikového školicího střediska. Vzhledem k tomu, že daný podnik patří mezi malé a střední podniky, bude úvod teoretické části zaměřen na vymezení pojmu MSP a na možnosti zdrojů jeho financování, s důrazem na strukturální fondy Evropské unie. V další části budou stručně charakterizovány tematické operační programy pro období 2007-2013 a dále podrobněji popsán operační program Podnikání a inovace a program podpory Školicí střediska, který je pro plánovanou investici vhodný. Poslední kapitola teoretické části bude zaměřena na zásady pro předkládání a posuzování projektů a také metody hodnocení jejich ekonomické efektivnosti, především na ty, které budou využity v praktické části.

Začátek praktické části bude zaměřen na charakteristiku společnosti a posouzení její finanční situace, s cílem zjistit vhodnost realizace plánované investice. Následně bude provedena SWOT analýza, která umožní zdůvodnit potřebnost podnikového školicího střediska. Budu se také zabývat možnostmi, jak toto středisko využít a jaký význam pro podnik bude mít.

Na základě těchto analýz bude vypracován záměr projektu potřebný při podání plné žádosti o poskytnutí dotace z programu Školicí střediska v členění podle dané osnovy, jehož cílem je vybudovat kvalitní zázemí pro vzdělávání zaměstnanců společnosti. Závěrečnou část bude tvořit ekonomické zhodnocení daného projektu včetně identifikace rizik, která mohou projekt zastihnout.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOŽNOSTI ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ MSP

1.1 Definice malých a středních podniků (MSP)

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, jelikož ve struktuře všech podniků představují naprostou většinu. MSP stabilizují společnost, protože každá výrazná politická nejistota nebo radikální názory přinášejí spoustu rizik. Zároveň jsou tyto podniky mnohem zranitelnější než velké společnosti, zvláště se zahraniční účastí. [12]

Pro vymezení pojmu malého a středního podnikání je možné brát v úvahu několik pojetí. Jedním z nich je statistické pojetí, které podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců na:

- malé – do 20 zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – 100 a více zaměstnanců. [24]

Komplexnější je definování malých a středních podniků podle Nařízení Komise (ES) č.800/2008, jež bylo vydáno za účelem sjednocení definic MSP, které se do té doby v jednotlivých členských zemích EU odlišovaly. Podle tohoto nařízení jsou malé a střední podniky definovány následovně:

- drobný, malý a střední podnikatel – zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR,
- malý podnikatel – zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR,
- drobný podnikatel – zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Nařízení dále rozlišuje tři typy malých a středních podniků z hlediska vazeb mezi nimi, a to nezávislé podniky, partnerské podniky a spojené podniky. [4, 9]

Spojení jsou podnikatelé, kteří mají mezi sebou některý z těchto vztahů:

- podnikatel má většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů jiného podnikatele,
- má právo jmenovat nebo odvolávat většinu členů správního řídicího nebo dozorčího orgánu jiného podnikatele,
- má právo uplatňovat dominantní vliv nad jiným podnikatelem podle smlouvy uzavřené s tímto podnikatelem nebo podle ustanovení v jeho zakladatelské smlouvě nebo ve stanovách dotyčného podnikatele,
- podnikatel, který je akcionářem, společníkem nebo členem jiného podnikatele, ovládá sám, nebo podle písemné dohody s ostatními akcionáři, společníky nebo členy uvedeného podnikatele většinu hlasovacích práv akcionářů, společníků nebo členů v dotyčném podnikateli.

Partnerskými podnikateli jsou všichni ti, kteří nejsou klasifikováni jako spojení a mezi kterými je tento vztah:

- podnikatel vlastní buď výlučně, nebo společně s jedním nebo více spojenými podnikateli 25-50 % základního nebo vlastního kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podnikatele.

Samostatný je každý podnikatel, který není klasifikován jako partnerský nebo spojený. [15]

1.2 Možnosti zdrojů financování malých a středních podniků

Pojmem financování se rozumí získávání a rozdělování finančních zdrojů. Ať už při zakládání nebo rozvoji podniku je možné využívat různé finanční zdroje. Obvykle se člení z hlediska vlastnictví na zdroje vlastní a cizí nebo z hlediska času na krátkodobé a dlouhodobé (někdy se v rámci dlouhodobých zdrojů rozlišují i zdroje střednědobé se splatností 1-5 let). Časové členění má svůj význam při plánování finančních zdrojů, protože je potřeba dbát na to, aby byl dlouhodobý majetek financován z dlouhodobých zdrojů a oběžný majetek ze zdrojů krátkodobých. Charakter dlouhodobých zdrojů má vlastní kapitál a z cizích zdrojů se za dlouhodobé považují ty, které mají splatnost delší než jeden rok. Cizí zdroje se splatností do jednoho roku jsou zdroje krátkodobé. [6, 7]

1.2.1 Vlastní zdroje financování

Vklady vlastníků

Jsou vlastním zdrojem financování, bez kterého se neobejde při svém počátku téměř žádné podnikání. Tento zdroj je hlavním nositelem podnikatelského rizika - v případě likvidace podniku se nároky majitelů vypořádávají jako poslední. Na druhou stranu je vlastní kapitál vložený do podnikání příznivým signálem pro poskytovatele cizího kapitálu, protože poukazuje na ochotu majitelů podílet se na podnikatelském riziku.

Zisk

V případě použití zisku jako zdroje financování (samofinancování) je nespornou výhodou to, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se riziko, které plyne ze zadlužení. Lze tak proto financovat i rizikové projekty, na které by se jen těžko získávaly cizí zdroje. Nevýhodou je nestabilita zisku jako zdroje financování, jelikož podnik musí nejdříve vytvořit dostatečný zisk a teprve poté může financovat investiční projekt.

Odpisy

Hlavní úlohou odpisů je postupně přenést cenu majetku do nákladů a tím snižovat jeho výši a zajistit jeho obnovu. Z pohledu finančního hospodaření podniku se jedná o stabilní finanční zdroj, o jehož využití si podnik sám rozhoduje. Může ho využít ke krytí provozních potřeb, na splátky dluhů nebo k financování dlouhodobého rozvoje. Z hlediska zdrojového jsou odpisy výhodnější než zisk, jelikož nepodléhají zdanění. [24]

1.2.2 Cizí zdroje financování

Úvěry

Tento zdroj financování je u malých a středních podniků velmi často využíváný, jeho výhodou je možnost sjednání individuálních podmínek a pružnost. Cenou za jeho poskytnutí je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním, což jsou především bankovní poplatky. Použitím bankovního úvěru vzniká podniku daňový efekt, protože úroky z úvěrů jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ (nezbytné je dosažení kladného výsledku hospodaření). Banky poskytují úvěry na základě žádosti, ke které je obvykle potřeba doložit účetní výkazy (zpravidla 3 roky zpět) a podnikatelský plán. V případě

kladného vyhodnocení bonity žadatele banka rozhodne o poskytnutí úvěru, za který požaduje ručení. V případě krátkodobého úvěru se ručí nejčastěji pohledávkami, u dlouhodobého úvěru se vyžaduje zástava majetku, podepsání směnky, nebo jejich kombinace.

Leasing

Leasing je alternativní formou nákupu dlouhodobého majetku bez výrazného zadlužení. Podnik tímto způsobem sice nezíská peníze, ale pořídí zařízení, které by jinak musel okamžitě zaplatit. Nejčastěji se rozlišují tři druhy leasingu:

- operativní – součástí smlouvy je servis, sjednává se na kratší dobu, než je životnost pronajatého majetku, nemusí uhradit cenu majetku a je možné ji ukončit před sjednanou dobou. Po skončení smlouvy majetek zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti.
- finanční – není vypověditelný, splátky musí uhradit cenu majetku a servis není součástí smlouvy, nájemce obvykle musí majetek pojistit a udržovat.
- prodej a zpětný leasing – využívá se v případě potřeby zajištění likvidity podniku, kdy firma prodá svůj majetek leasingové společnosti a zpětně si ho od ní pronajme.

Výhodou využití leasingu je obvykle jednodušší úvěrová smlouva a především to, že se tento zdroj financování nepromítne do dlouhodobých cizích zdrojů. Na druhou stranu leasingová společnost požaduje zaplacení akontace a v celkovém součtu akontace, leasingové splátky a případný odkup majetku vyjde draž než přímý nákup nebo nákup na úvěr. Navíc je po celou dobu předmět leasingu ve vlastnictví leasingové společnosti.

Faktoring a forfaiting

Podstatou je odkup pohledávek před obdobím jejich splatnosti, a proto tato forma financování umožňuje podnikům výrazně zlepšit cash flow. Faktoringová společnost odkupuje pohledávky, které nejsou zajištěny žádným záručním instrumentem. Naproti tomu forfaitingová společnost odkupuje pohledávky nějakým způsobem zajištěné, např. bankovní zárukou, akreditivem nebo směnkou s bankovním ručením. [23, 24]

Rozdílů mezi faktoringem a forfaitingem je více a lze je stručně popsat následovně:

Tab. 1 Rozdíly mezi faktoringem a forfaitingem

Pohledávka	Splatnost	Subjekt	Zajištění	Postoupení
Faktoring	krátkodobá	domácí	žádné	ve skupinách
Forfaiting	dlouhodobá	zahraniční	např. směnka	samostatně

zdroj: [11]

Venture capital

Rizikový kapitál představuje zdroj financování, který slouží k investování do velmi rychle rostoucích inovativních projektů. Je založený na vstupu investora do podniku formou navýšení jeho základního kapitálu. Lze takto financovat jak zahájení činnosti, tak rozvoj, expanzi nebo odkup celé společnosti. Nabízí jej obvykle fondy rizikového kapitálu, které vstoupí do podniku a dodáním potřebného kapitálu získají zpravidla menšinový podíl s právem rozhodovat v zásadních věcech. V případě neúspěchu firmy ztrácí investor vložené prostředky, v opačném případě může svou investici až několikanásobně zhodnotit.

Business Angels (BA)

Obdobou rizikového kapitálu je business angels investice, která je však realizovaná v menším objemu a prostřednictvím jednoho investora. BA jsou fyzické osoby, které v profesním životě jsou nebo byly úspěšnými podnikateli nebo manažery a chtějí pomoci jiným malým a středním podnikatelům v rozvoji uplatněním svých zkušeností. Investice je většinou uskutečněna spíše formou základního jmění než půjčky a snahou investora je být zainteresován v podniku buď přímo, nebo jako mentor. [1, 7]

1.2.3 Strukturální fondy EU

Možností, jak spolufinancovat podnikání, mohou být strukturální fondy, které jsou v období 2007-2013 dva – Evropský fond regionálního rozvoje a Evropský sociální fond.

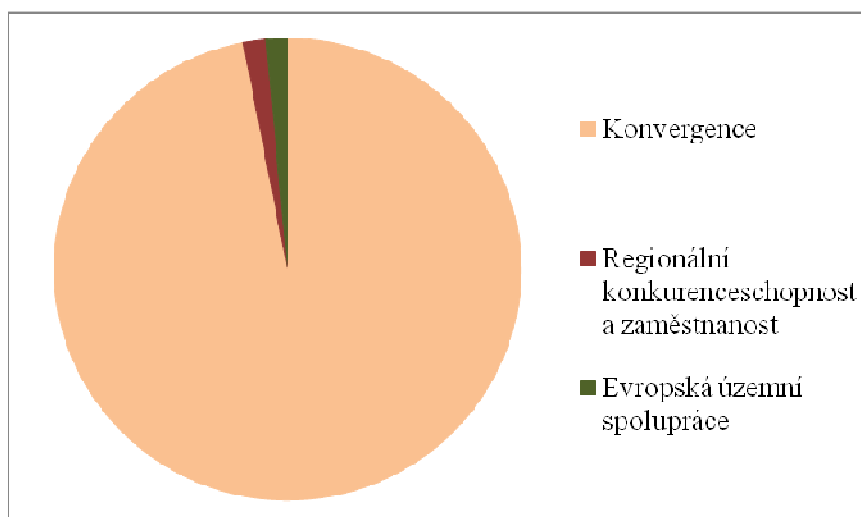
Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) se zaměřuje na podporu veřejných a soukromých investic na pomoc odstranění rozdílů mezi regiony v celé Evropské unii. Úkolem ERDF je v současné době především podpora projektů, které se zaměřují na regionální rozvoj, hospodářské změny, konkurenceschopnost a územní spolupráci v rámci EU. Prioritní je tedy financování výzkumu, inovací, ochrany životního prostředí a prevence

rizik. Důležité jsou také investice do infrastruktury, a to především v málo rozvinutých regionech.

Evropský sociální fond (ESF) je hlavním nástrojem sociální politiky a politiky zaměstnanosti. V tomto období se orientuje na čtyři klíčové oblasti – zvýšení přizpůsobivosti pracovníků a podniků, lepší přístup k zaměstnání a účast na trhu práce, posílení sociálního začlenění potlačováním diskriminace a usnadněním přístupu znevýhodněných osob na pracovní trh a podporu partnerství pro reformy v oblastech zaměstnanosti a začlenění.

Čerpat finanční prostředky v rámci regionální politiky EU je možné prostřednictvím tzv. operačních programů (OP). V programovacím období 2007-2013 lze čerpat z celkově 26 OP, které jsou rozděleny mezi tři cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS):

- cíl Konvergence – podpora růstu a tvorby pracovních míst v nejméně rozvinutých členských zemích a oblastech,
- cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – podpora ekonomických změn v průmyslových, městských a venkovských oblastech,
- cíl Evropská územní spolupráce - podpora harmonického a vyváženého rozvoje na území Evropské unie. [16, 19]

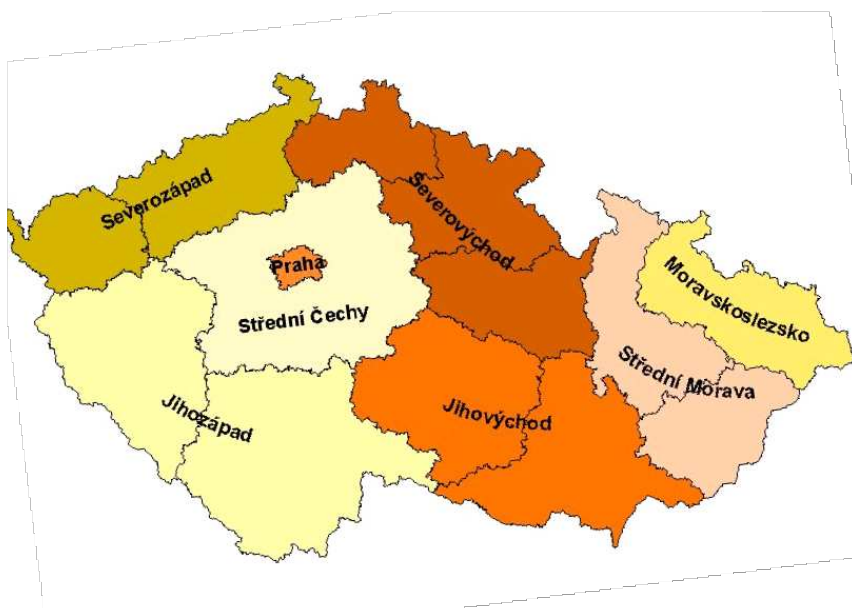


Obr. 1 Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007-2013 v České republice [20]

Zmíněných 26 operačních programů je logicky uspořádáno do čtyř skupin:

- tematické operační programy s celkovou přidělenou částkou 21,23 miliard €
- regionální operační programy s celkovou přidělenou částkou 4,66 miliard €
- operační programy Praha s celkovou přidělenou částkou 0,42 miliardy €
- evropská územní spolupráce s celkovou přidělenou částkou 0,39 miliard €

Regionální operační programy (ROP) řeší problémy v rámci regionů dané země a snaží se tak využít potenciál určitého území a přispět k jeho vyváženému rozvoji. V tomto období je přichystáno sedm regionálních operačních programů (vždy jeden pro každý region soudržnosti ČR NUTS II), které jsou spolufinancovány z Evropského fondu regionálního rozvoje.



Obr. 2 Mapa regionů soudržnosti NUTS II v ČR [17]

Praha je jediný region, kterého se týkají programy patřící pod cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost podporující ekonomické změny v průmyslových, městských a venkovských oblastech s HDP vyšším než 75 % průměru EU. Pro Prahu jsou k dispozici dva operační programy – OP Praha Konkurenceschopnost financovaný z ERDF a OP Praha Adaptabilita financovaný z ESF. Cílem obou je zvyšování zaměstnanosti, rozvoj trhu práce, podpora kvalifikované pracovní síly a integrace vyloučených skupin obyvatelstva.

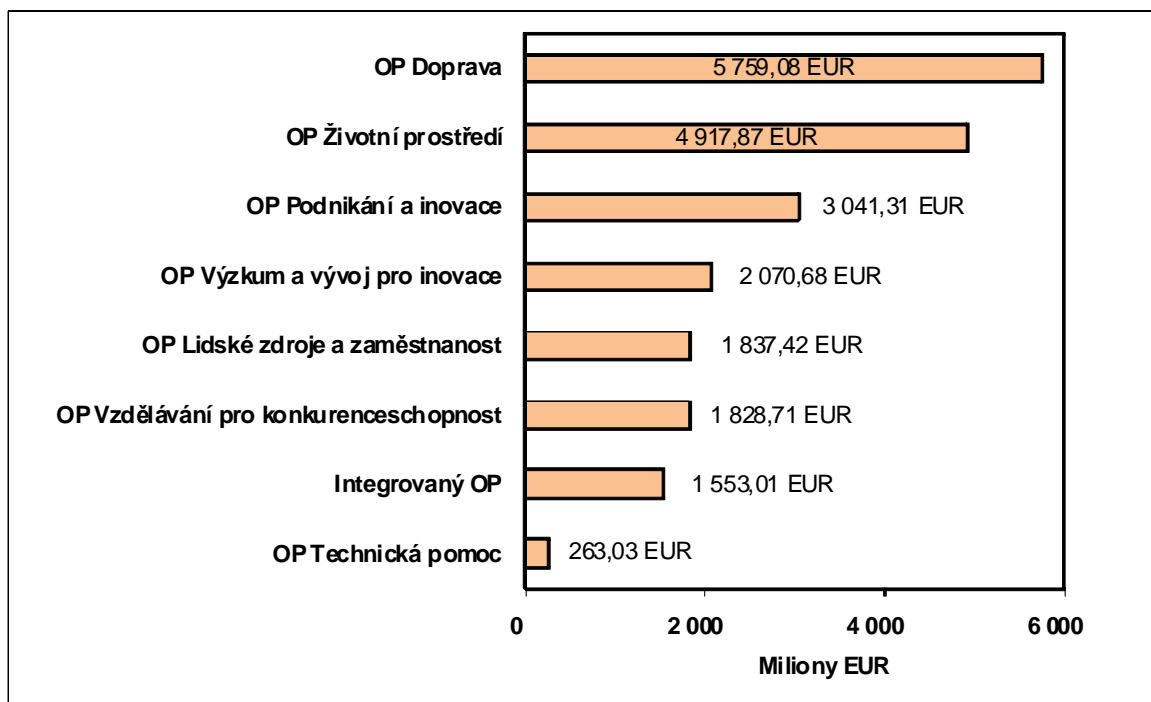
Programy v rámci Evropské územní spolupráce se zaměřují na prohloubení vyváženého rozvoje EU prostřednictvím spolupráce na příhraniční, mezinárodní a meziregionální úrovni.

Pro malé a střední podniky jsou nejvýznamnější tematické operační programy, které jsou blíže popsány v následující kapitole. [24]

2 TEMATICKÉ OPERAČNÍ PROGRAMY PRO OBDOBÍ 2007-2013

Tematické (tzv. sektorové) operační programy vycházejí z Národního rozvojového plánu ČR pro roky 2007-2013. Řídícími orgány OP jsou příslušná česká ministerstva, která jsou povinna vypracovat ke každému programu podrobný metodologický materiál a specifikovat konkrétní podmínky pro projektové žádosti. Pro získání finančních prostředků v rámci operačního programu je nutné, aby byl projekt zaměřen na jeden z cílů programu a splnil všechny náležitosti, které stanoví řídicí orgán.

V rámci cíle Konvergence pro toto období je připraveno osm tematických operačních programů, z nichž každý má specifické tematické zaměření a je určen pro celé území ČR s výjimkou Hlavního města Prahy. Níže uvedený obrázek znázorňuje finanční alokaci pro cíl Konvergence dle jednotlivých operačních programů. [14, 21]



Obr. 3 Alokace fondů Evropské unie mezi tematické operační programy cíle Konvergence

2007-2013 [14]

2.1 Charakteristika jednotlivých operačních programů

Operační program Doprava

Je určen pro realizaci dopravních hledisek hlavních strategických cílů Národního rozvojového plánu. Jeho cílem je zkvalitnění infrastruktury a vzájemné propojení železniční, silniční a říční dopravy v rámci tzv. transevropských dopravních sítí. V případě silniční infrastruktury jde o dálnice, rychlostní komunikace a silnice I. třídy. Z tohoto programu je podporován rovněž rozvoj a modernizace pražského metra.

Operační program Životní prostředí

OP Životní prostředí je zaměřen na zlepšování kvality životního prostředí. Globálním cílem je ochrana životního prostředí jako jednoho ze základních principů udržitelného rozvoje. Podílí se na zlepšování stavu ovzduší, vody, půdy, řeší problematiku odpadů a průmyslového znečištění podporuje péči o krajinu a využívání obnovitelných zdrojů energie a rozvoj infrastruktury pro environmentální osvětu.

Operační program Podnikání a inovace

Program Podnikání a inovace podporuje rozvoj podnikatelského prostředí a přenos výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Napomáhá vzniku nových a rozvoji stávajících firem, využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi. Jeho cílem je především zvýšit konkurenceschopnost české ekonomiky.

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

Tento program značně přispívá k dosažení cíle posílení růstu konkurenceschopnosti státu a zaměřením na znalostní ekonomiku. Je orientovaný na posilování výzkumného, vývojového a proinovačního potenciálu České republiky, zejména prostřednictvím vysokých škol, výzkumných institucí a jejich spolupráce se soukromým sektorem.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Globálním cílem operačního programu je rozvoj otevřené, flexibilní a soudržné společnosti a posílení konkurenceschopnosti ekonomiky České republiky. Je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání,

začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti a zvyšování kvality veřejné správy.

Integrovaný operační program

Program doplňuje operační a regionální programy a jeho cílem je modernizace a zefektivnění činnosti a procesů v oblasti veřejné správy, veřejných služeb a řízení územního rozvoje, které jsou podstatné pro vyvážený rozvoj celého území České republiky a pro zvýšení atraktivity pro investory.

Operační program Technická pomoc

Tento program je určen k podpoře jednotného přístupu na národní úrovni pro zajištění aktivit efektivního řízení, kontroly, sledování a vyhodnocování realizace Národního strategického referenčního rámce, který zastřešuje aktivity politiky hospodářské a sociální soudržnosti v České republice v letech 2007-2013. Jeho cílem je dosažení efektivního a největšího účinku při implementaci programů ze strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti. [21, 14]

3 OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE

Operační program navazuje na OP Průmysl a podnikání vyhlášený po vstupu České republiky do EU pro zkrácené programovací období 2004-2006. Byl vytvořen Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR v návaznosti na hlavních strategické dokumenty ČR na nové období 2007-2013. Je hlavním programovým dokumentem realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v sektoru průmyslu a významným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání schválené usnesením vlády České republiky č. 392/2006.

OP Podnikání a inovace se dělí na 7 prioritních os a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor definující typy projektů, které mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

1. Vznik firem

Cílem je zvyšovat motivaci k zahájení podnikání, zintenzivnit aktivitu malých a středních podniků a vytvářet podmínky pro využití nových finančních nástrojů pro zahájení podnikání – program START

2. Rozvoj firem

Cílem je zvýšit konkurenceschopnost podniků prostřednictvím zavádění nových výrobních technologií, zintenzivnit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání – program PROGRES, ZÁRUKA, ROZVOJ, ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY, ICT V PODNICÍCH

3. Efektivní energie

Cílem je zintenzivnit účinnost užití energií v průmyslu a využití obnovitelných a druhotných zdrojů energie (kromě podpory spaloven) – EKO-ENERGIE

4. Inovace

Cílem je posílit inovační aktivity podniků – INOVACE, POTENCIÁL

5. Prostředí pro podnikání a inovace

Cílem je podpořit spolupráci sektoru průmyslu se subjekty z oblasti výzkumu a vývoje, zkvalitnit infrastrukturu pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace, zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu a zkvalitnit podnikatelskou

infrastrukturu – SPOLUPRÁCE, PROSPERITA, ŠKOLICÍ STŘEDISKA, NEMOVITOSTI

6. Služby pro rozvoj podnikání

Cílem je povzbudit rozvoj poradenských a informačních služeb pro podnikání – PORADENSTVÍ, MARKETING

7. Technická pomoc

Cílem je vytvořit institucionální, technické a administrativní podmínky pro realizaci operačního programu. [2]

3.1 Program podpory Školicí střediska

Záměrem programu Školicí střediska je prostřednictvím zabezpečení kvalitního zázemí pro vzdělávání zvýšit konkurenceschopnost podnikatelských subjektů ve vymezených sektorech a také zaměstnatelnost jednotlivců v souladu s potřebami, které jsou důsledkem implementace nových technologií, rozšiřování výroby či inovací. Dotace je poskytována na výstavbu, rekonstrukci nebo pořízení školicích center či místností a zároveň i na jejich vybavení. Podporované nejsou aktivity vztahující se přímo k organizaci a realizaci vzdělávacích činností.

3.1.1 Příjemce podpory

Příjemcem dotace z tohoto programu může být podnikatelský subjekt bez rozdílu velikosti (nutnou podmínkou je podnikání ve vymezených oborech dle CZ-NACE - zpracovatelský průmysl, energetika, stavebnictví, aktivity spojené s informačními a komunikačními technologiemi), sdružení podnikatelů, podnikatelská seskupení vzniklá na základě OZ nebo jiného právního předpisu a nestátní neziskové organizace.

3.1.2 Způsobilé a nezpůsobilé výdaje

Za **způsobilé výdaje** programu se považují:

- dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek,
- nákup nebo úprava nemovitostí,
- výstavba či rekonstrukce objektů,

- technická a dopravní infrastruktura,
- projektová dokumentace (ke stavbám, rekonstrukcím),
- školicí pomůcky, stroje a zařízení pro vzdělávání,
- školicí programy, software.

Dále pro způsobilé výdaje obecně platí, že musí být vynaloženy v souladu s cíli programu, musí bezprostředně souviset s realizací projektu, musí být vynaloženy nejdříve v den přijatelnosti projektu¹ a před proplacením musí být prokazatelně zaplacený a doloženy průkaznými doklady.

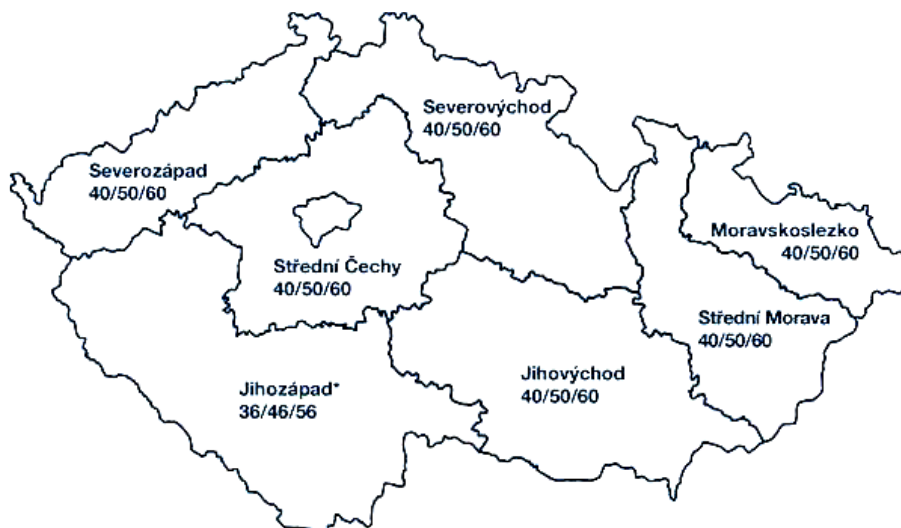
Za **nezpůsobilé výdaje** se považují:

- výdaje na nákup nemovitostí od ekonomicky nebo personálně spjaté osoby,
- DPH, pokud je příjemce podpory jejím plátcem,
- výdaje vzniklé nebo uhrazené před datem přijatelnosti projektu,
- splátky půjček a úvěrů, sankce a penále,
- náklady na záruky, pojištění, úroky, bankovní poplatky, kurzové ztráty, celní a správní poplatky,
- operativní, finanční nebo zpětný leasing,
- výdaje na pořízení použitého SW, HW, strojů a zařízení.

3.1.3 Výše podpory a její forma

Částka, kterou je možné obdržet na jeden projekt je minimálně 200 tis. a maximálně 100 mil. Kč, a to formou dotace v režimu blokové výjimky. Míru podpory zobrazuje níže uvedená regionální mapa.

¹ Schválení registrační žádosti agenturou



Obr. 4 Regionální mapa intenzity veřejné podpory pro období 2007-2013 [3]²

3.1.4 Další podmínky projektu

- projekt musí být uskutečněn na území České republiky, nikoliv však na území hlavního města Prahy,
- příjemce podpory musí doložit minimálně 2 uzavřená po sobě jdoucí zdaňovací období,
- příjemce dotace má povinnost zabezpečit zachování projektu po dobu nejméně 5 let (u malých a středních podniků 3 roky) od data ukončení jeho realizace,
- ve školicím středisku budou vzdělávání především zaměstnanci podnikatelských subjektů podnikajících ve vybraných sektorech. [6]

² Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod – malý podnik 60 %, střední podnik 50 %, velký podnik 40 %. Jihozápad (1. 1. 2007 - 31. 12. 2010) – malý podnik 56 %, střední podnik 46 %, velký podnik 36 %. Jihozápad (1. 1. 2011 - 31. 12. 2013) – malý podnik 50 %, střední podnik 40 %, velký podnik 30 %.

4 ZÁSADY PRO PŘEDKLÁDÁNÍ A POSUZOVÁNÍ PROJEKTŮ

4.1 Zásady přípravy projektů

Základní podmínkou úspěchu při čerpání dotací je kvalitně zpracovaný projekt. Ten je možné definovat jako řadu aktivit se stanovenými cíli, které vedou v určitém časovém rozmezí ke konkrétnímu výsledku nebo jako časově omezenou snahu o vytvoření jedinečného produktu nebo služby.

Projekt musí splnit stanovené cíle a záměry pomocí dostupných zdrojů během určeného období a být připraven způsobem, který umožňuje vypořádat se s problémy, jejichž řešení je požadováno.

Příprava projektové dokumentace je proces, který musí respektovat následující:

- nařízení ES, která jsou legislativním základem pro tvorbu všech programových dokumentů,
- vazby na programové dokumenty (zejména na operační programy, a to regionální a sektorové),
- vazby na přijaté rozvojové strategie, hospodářskou politiku – především její lokální úroveň,
- nutnost komunikace se všemi partnery podílejícími se na řešení projektu.

Projekty lze rozlišovat podle následujících hledisek.

Věcná struktura:

- jednotematické – zaměřené na jedno věcné téma,
- vícetematické – seskupující více věcných témat najednou.

Délka řešení:

- krátkodobé – do 1 roku,
- střednědobé – 2 až 4 roky,
- dlouhodobé – více než 4 roky, v případě strukturálních fondů sedmileté.

Věcná orientace:

- investiční (tzv. tvrdé projekty), zaměřené na modernizace technologií, staveb, atd., které jsou hrazené z investičních prostředků,
- neinvestiční (tzv. měkké projekty), orientované zejména na zlepšení organizace hmotných a finančních toků, jejichž úhrada jde především z neinvestičních prostředků.

Výše finanční podpory:

- malé – od 0,5 mil. do 2 mil. Kč,
- velké – od 2 mil. do 20 mil. Kč.

V oblasti strukturálních fondů mají přednost projekty zahrnující rozvoj území jako celku, řešící souhrnné problémy venkovského obyvatelstva, jeho ekonomickou a sociální stabilitu nebo ochranu životního prostředí a podle toho zajišťující potřebnou partnerskou účast. [25]

4.2 Časový harmonogram přípravy a realizace projektu

Pro správné nastavení časového harmonogramu projektu je potřeba si uvědomit omezení dané sedmiletým programovacím cyklem (2007 – 2013) platným pro plánování alokací strukturálních fondů EU.

Plánování projektu začíná datem, odkdy je možné nárokovat zpět proplacení uznatelných nákladů. Jednotlivé operační programy mohou dobu uznatelnosti vymezit odlišně. Okamžik zahájení data uznatelnosti nákladů je upraven ve výzvách k podání žádosti nebo oznámeních o vypsání grantových schémat.

Stejně tak je definováno datum ukončení projektu.

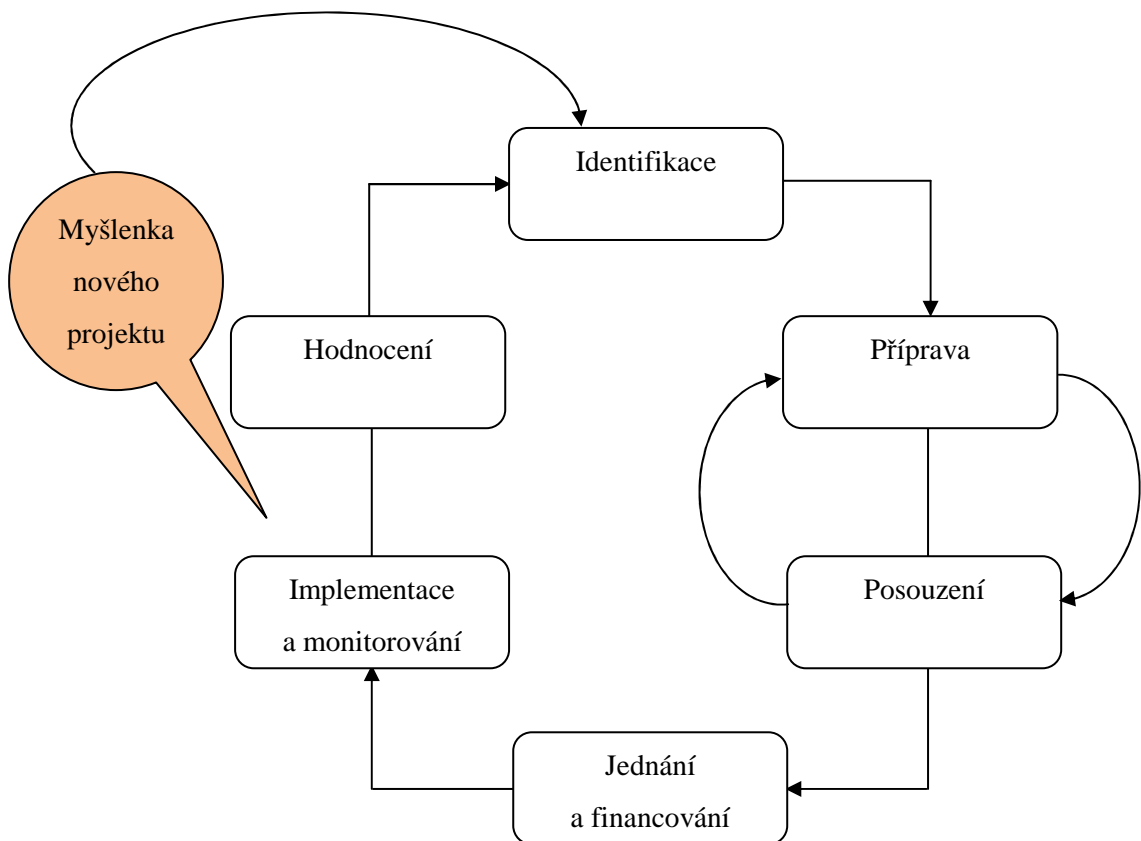
Zahájením realizace projektu se u investičních projektů považuje den zahájení provádění fyzických prací, u neinvestičních projektů by to měl být den, kdy začne poskytování služeb.

Dokončením realizace projektu se u investičních projektů rozumí den, kdy bude dokončena fyzická realizace. U neinvestičních projektů by to měl být den ukončení poskytování služeb financovaných z programu.

Finančním dokončením projektu se pokládá den, kdy budou dokončeny veškeré platby spojené s realizací projektu a příslušné prostředky budou převedeny na účet konečného příjemce. [25]

4.3 Zásady projektového cyklu

Projektový cyklus je metodickou pomůckou, která definuje základní aktivity, jež se musí uskutečnit v rámci přípravy a řízení projektu. Řízení projektového cyklu má zajistit celkové zdokonalení tím, že v průběhu zásadních částí přípravy a implementace projektů a programů dohlíží na řádné posouzení proveditelnosti, strukturovaný monitoring a hodnocení a rozhodování podložené potřebnými informacemi. [14]



Obr. 5 Úplný projektový cyklus [14]

4.4 Hodnocení projektů

Vyhodnocování předložených projektů vychází v zásadě ze dvou hledisek:

- formálního,
- věcného.

U posouzení **formálního hlediska** je rozhodující dodržení všech náležitostí po stránce administrativní a legislativní. Projekt musí zahrnovat hlavní body osnovy projektu. Důležitým hlediskem je charakteristika příjemce podpory, především kvalifikační způsobilost, odborná zdatnost a znalost principů práce se strukturálními fondy. Pro výběr projektu je důležitý také návrh organizace tvorby a realizace projektu, časový a pracovní plán, použité metody a znalost legislativy EU. Stejně tak významné je předložení všech potřebných dokladů v požadované struktuře a formě.

Hodnocení **věcného hlediska** probíhá na základě kritérií schválených monitorovacím výborem operačního programu. Za účelem výběru nejkvalitnějších projektů je systém založen na principu soutěže mezi předloženými projekty a jsou vybrány ty z nich, které dosáhly nejlepšího hodnocení. Počet podpořených projektů je poté limitován výší určené částky na dané opatření a region. [14, 25]

4.5 Hodnocení ekonomické efektivnosti projektů

Hodnocení ekonomické efektivnosti investic je možné provést pomocí několika metod. Podle toho, jestli přihlíží nebo nepřihlíží k působení faktoru času, se rozlišují na statické (nezohledňují faktor času) a dynamické (faktor času nezohledňují). Za základní dynamické metody se považují:

- čistá současná hodnota,
- vnitřní výnosové procento,
- diskontovaná doba návratnosti. [22]

4.5.1 Čistá současná hodnota

Základním kritériem hodnocení jakékoliv investice a její efektivity je čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV), jejíž výpočet uvádí, jak dané rozhodnutí přispívá nebo škodí investorům. Cílem investora je získat ze své investice více, než kolik ho stála, proto musí platit $NPV > 0$.

Čistá současná hodnota se zjistí následovně:

$$NPV = PV - I \quad (1)$$

kde:

NPV = čistá současná hodnota

PV (Present Value) = současná hodnota budoucích užiteků z investice

I (Investment) = výše investice

NPV v sobě odráží hodnotu budoucích peněžních toků, které lze očekávat, přepočítanou na jejich současnou hodnotu. Tento přepočet, tedy diskontování peněžních toků, je odrazem zahrnutí rizika, které vlastník nese, a časové hodnoty peněz.

Pro současnou hodnotu platí:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

kde:

P_t = peněžní toky v jednotlivých letech

t = jednotlivé roky

n = počet let celkem

i = úroková (diskontní) míra [18]

4.5.2 Vnitřní výnosové procento

Další často využívanou metodou hodnocení investic je vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR), které lze definovat jako diskontní sazbu (úrokovou míru), při které se čistá současná hodnota rovná 0.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \quad (3)$$

V tomto případě je současná hodnota investovaného kapitálu rovna čistým výnosům. Pokud je IRR větší než zadaná diskontní sazba, je investice přijatelná.

Vnitřní výnosové procento se vypočítá jako:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N) \quad (4)$$

kde:

i_N = diskontní míra, při které je NPV kladná (NPV_N)

i_V = diskontní sazba, při níž je NPV záporná (NPV_V – do vzorce se dosazuje v absolutní hodnotě)

4.5.3 Diskontovaná doba návratnosti

Vedle rozhodujících ukazatelů NPV a IRR existuje také metoda diskontované doby návratnosti (Discounted Payback), která vyjadřuje počet let potřebných k tomu, aby se kumulované diskontované cash flow vyrovnalo počáteční investici. Ukazatel tedy respektuje faktor času.

Pro diskontovanou dobu návratnosti platí:

$$\text{diskontované roční CF} = \text{roční CF}_n * \text{diskontní faktor} \quad (5)$$

$$\text{diskontní faktor} = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (6)$$

kde:

n = rok hodnocení

r = diskontní sazba [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Základní informace o společnosti

Společnost XY je právnická osoba, společnost s ručením omezeným, která vznikla podle zákona č. 513/1991 Sb. § 56 Obchodního zákoníku, založená za účelem podnikání. Společnost vznikla dne 28. května 2004 a byla zapsána v obchodním rejstříku. Účetním obdobím ve společnosti je hospodářský rok, a to vždy od 1. 8. do 31. 7. Základní kapitál činí 360 000 Kč a je tvořen vklady dvou společníků – každý z nich má obchodní podíl ve výši 50 % ZK.

Předmětem podnikání společnosti je podle výpisu z obchodního rejstříku:

- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení,
- zámečnictví,
- kovoobráběčství,
- nástrojařství,
- polygrafická výroba,
- velkoobchod,
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny,
- testování, měření a analýzy,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd – měřicí a regulační technika,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software. [13]

5.2 Produkty společnosti

Indikátory topných nákladů (E-ITN) – přístroje určené k rozúčtování nákladů na vytápění místností u domů s centrálním zásobováním teplem.

Vodoměry - slouží k měření spotřeby vody v jednotlivých bytech a rozúčtování nákladů na dodávku a ohřev vody podle skutečné spotřeby.

Termostaty a tepelné pojistky – slouží k regulaci teploty ve velkém množství různých aplikací.

Teploměry - jsou vhodné pro měření teploty v průmyslových aplikacích i v domácnosti.

Manometry - přístroje určené pro aplikace, kde je místo zobrazení vzdálené od místa měření.

5.3 Finanční analýza

Pro posouzení finanční situace společnosti je provedena finanční analýza s využitím klasických ukazatelů finanční výkonnosti podniku. Výpočty vychází ze vzorců a teorie uvedené v literatuře [18]. Analýza umožní zjistit minulý a současný vývoj jejího hospodaření a na základě toho vhodnost realizace plánované investice. Finanční analýza zahrnuje výsledky pro období 2004 až 2009 a čerpá ze základních účetních výkazů, které jsou součástí přílohy (PI – Rozvaha, PII - Výkaz zisku a ztráty).

Analýza majetkové a finanční struktury

Z hlediska majetkové struktury podniku je patrný výrazně vyšší stav oběžných aktiv nad dlouhodobým majetkem, což je způsobeno zejména vysokou zápornou hodnotou oceňovacího rozdílu k nabytému majetku, který tak výrazně snižuje celkovou hodnotu dlouhodobého majetku. Velký oceňovací rozdíl vznikl při odkoupení části podniku od odštěpného závodu XY, a.s. za podstatně nižší cenu, než činila jeho souhrnná cena účetní. Ze struktury stálých aktiv je také patrné, že podnik nemá žádné prostředky vložené v dlouhodobém finančním majetku. Co se týče oběžných aktiv, v roce 2006 se zvýšila jejich hodnota oproti předchozímu roku asi o 37 %, ale v roce 2008 došlo k patrnému snížení na úroveň roku 2005 zejména z důvodu snížení dlouhodobých pohledávek na nulu a částečně také snížením krátkodobého finančního majetku a peněz na bankovních účtech.

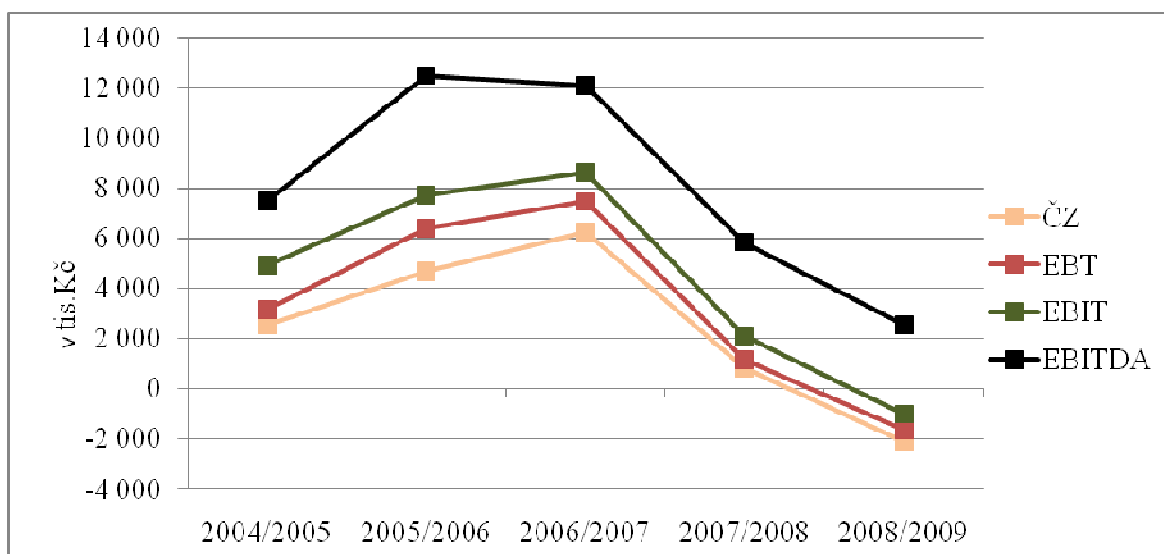
U vývoje finanční struktury je negativní pokles vlastního kapitálu a především záporný výsledek hospodaření za období 2008/2009. Je však nutné dodat, že podnik má dostatečný nerozdělený zisk minulých let, kterým je schopen svou ztrátu pokrýt a zároveň tvořit zisk.

Dále je zřejmé, že podnik využívá cizí zdroje před zdroji vlastními, které se podílejí v posledním analyzovaném roce na celkových pasivech pouze 20 %.

Analýza nákladů a výnosů

Z hlediska dosahovaných výnosů je jasně patrné, že firma má výrobní charakter, více než 90% výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Zhruba 5 % tvoří ostatní provozní výnosy, finanční a mimořádné výnosy jsou zanedbatelné. Mírně nepříznivě lze posuzovat pokles tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, které se od roku 2006 snížily téměř o 20 %. U nákladů je nejvýraznější položkou spotřeba materiálu a služeb, která tvoří více než 40 % celkových nákladů. Výraznou roli hrají také osobní náklady tvořící okolo 30 % celkových nákladů, zároveň se tato položka od roku 2007 snižuje, vždy zhruba o 5 %. V letech 2006/2007 vznikly také mimořádné náklady z důvodu změny metodiky oceňování zásob vlastní výroby a ovlivnily tak výsledek hospodaření.

Analýza vývoje zisku



Obr. 6 Vývoj výsledku hospodaření [vlastní zpracování]

V uvedeném grafu je zobrazen vývoj zisku v podobě čistého zisku, EBT, EBIT a EBITDA. Je zřejmé, že pozitivní vývoj veličin probíhal do roku 2007 a od tohoto roku všechny veličiny postupně klesají, což je způsobeno především zasažením podniku ekonomickou krizí a jejími obchodními aktivitami s balkánskými zeměmi (Bulharsko, Rumunsko) – tito odběratelé měli problémy s placením svých závazků.

Analýza vývoje cash flow

V následující tabulce je uveden přehled peněžních toků firmy v jednotlivých letech rozdělený podle činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Je zřejmé, že hlavním zdrojem finančních prostředků je provozní činnost. Cash flow z investiční činnosti je ve všech letech záporný, což dosvědčuje stálou investiční aktivitu podniku. Nicméně nepříznivá je neschopnost společnosti v posledních dvou letech tvořit pozitivní peněžní tok, konečný stav peněžních prostředků je však stále kladný.

Tab. 2 Vývoj toků peněžní hotovosti

(v tis. Kč)	31. 7. 2005	31. 7. 2006	31. 7. 2007	31. 7. 2008	31. 7. 2009
Počáteční stav peněžních prostředků	6 134	1 373	1 873	2 690	1 792
CF z provozní činnosti	3 333	3 899	6 023	6 639	5 266
CF z investiční činnosti	-372	-3 930	-5 593	-7 387	-5 282
CF z finanční činnosti	-7 722	531	387	-150	-1 153
Čisté zvýšení/snížení PP	-4 761	500	817	-898	-1 169
Konečný stav PP	1 373	1 873	2 690	1 792	623

zdroj: vlastní zpracování

Analýza čistého pracovního kapitálu

Každoročně podnik dosahuje dostatečně vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, má tedy dostatek finančních prostředků pro případ, kdy by se objevily neočekávané závazky. Přestože ukazatel dosahuje více než 40 %, má bohužel ve sledovaném období klesající tendenci

Tab. 3 Vývoj čistého pracovního kapitálu

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
ČPK (tis. Kč)	36 526	30 871	25 075	25 049	20 273
ČPK/OA	81,36 %	50,23 %	45,65 %	45,95 %	42,50 %

zdroj: vlastní zpracování

Analýza zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti naznačuje vysokou zadluženost společnosti převyšující doporučenou hodnotu MPO v rozmezí 30 až 60 %. Pozitivně lze hodnotit snižující se zadluženost, avšak jen do roku 2008. V žádném z analyzovaných let se společnosti

nepodařilo dodržet zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek nepokryla dlouhodobými zdroji (zde je nutné připomenout vysokou zápornou hodnotou oceňovacího rozdílu k nabytému majetku, díky které je celková hodnota DM záporná). Z hlediska úrokového krytí je možné hodnotit podnik do roku 2008 pozitivně, zisk vždy převyšoval hodnotu nákladových úroků. V posledním roce se ukazatel dostal do záporných čísel.

Tab. 4 Vybrané ukazatele zadluženosti

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Celková zadluženost	91,73 %	86,18 %	72,25 %	71,83 %	83,56 %
Míra zadluženosti	11,29	6,27	2,62	2,60	5,12
Dlouhodobé zdroje/DM	-2,11	-1,94	-2,17	-4,34	-5,13
Úrokové krytí	2,81	5,86	7,46	2,23	-1,54

zdroj: vlastní zpracování

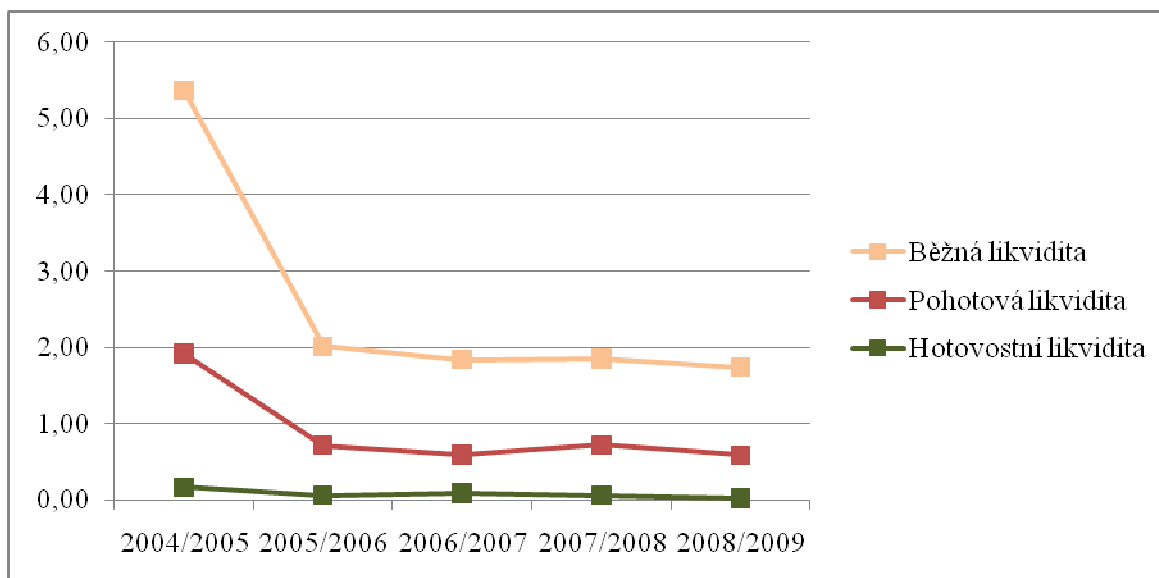
Analýza likvidity

Ukazatel běžné likvidity se nachází téměř ve všech analyzovaných letech v rozmezí, které je stanoveno doporučenými hodnotami MPO (1,5 – 2). U pohotovosti likvidity však již podnik nedosahuje stanovených hodnot, které jsou v tomto případě dány rozmezím 1 – 1,5 (od roku 2005 je hodnota pohotovosti likvidity pouze okolo 0,6). Hotovostní likvidita se pohybuje na nižších hodnotách oproti doporučené hodnotě (0,2), což ale nemusí být nezbytně negativní jev. Pro svou podnikatelskou činnost využívá společnost kontokorentní úvěr s výhodnými podmínkami dohodnutými s jejich bankou.

Tab. 5 Vybrané ukazatele likvidity

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Běžná likvidita	5,36	2,01	1,84	1,85	1,74
Pohotová likvidita	1,92	0,71	0,59	0,72	0,58
Hotovostní likvidita	0,16	0,06	0,09	0,06	0,02

zdroj: vlastní zpracování



Obr. 7 Vývoj likvidity [vlastní zpracování]

Analýza rentability

Hodnoty rentability ukazují, že podnik byl až do roku 2008 trvale ziskový, i když značný pokles nastal už v roce 2007, kdy se všechny ukazatele rentability patrně snížily. V tomto roce společnost značnou část produkce exportovala a vzhledem k tomu, že rostly ceny materiálu a energií a kurz se vyvíjel nepříznivým směrem, negativně se to odrazilo v ziskovosti. Do této doby byla produkční síla podniku dostatečná. Stejně tak podnik efektivně využíval cizí úročný kapitál, protože byl schopen vložený kapitál zhodnotit více, než kolik činí placené úroky.

Tab. 6 Vybrané ukazatele rentability

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Rentabilita tržeb	4,96%	6,08%	6,29%	1,59%	-0,91%
Rentabilita aktiv	14,46%	14,72%	17,67%	4,07%	-2,13%
Rentabilita úplatného kapitálu	19,88%	24,04%	26,12%	6,82%	-4,48%
Rentabilita VK	92,40%	64,83%	46,44%	5,74%	-27,74%

zdroj: vlastní zpracování

Analýza aktivity

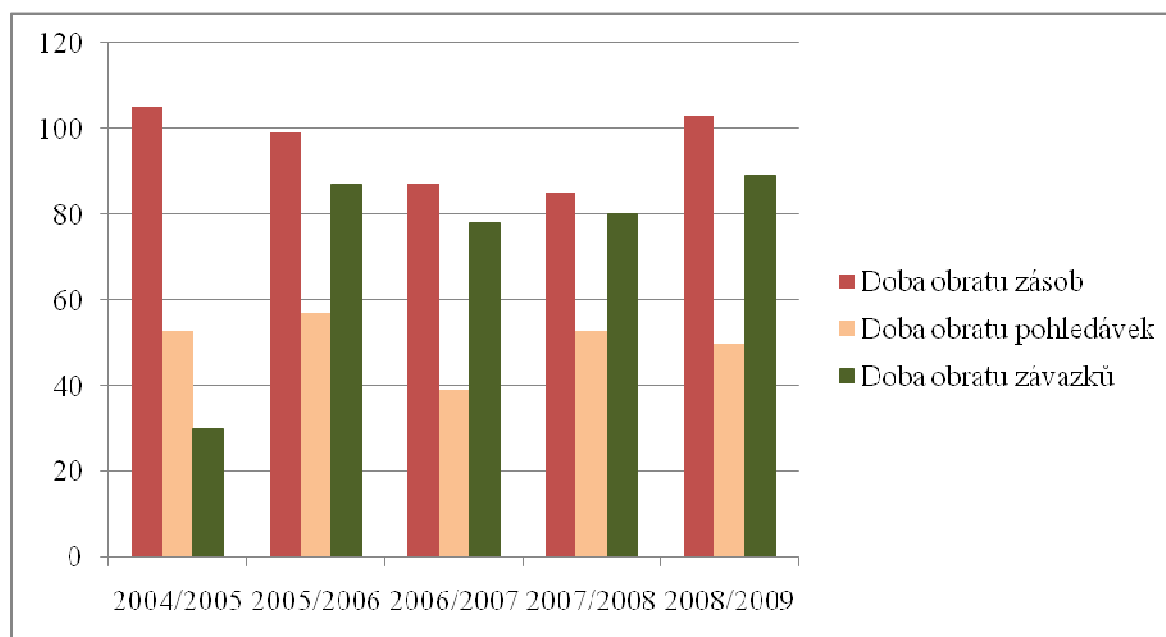
Při hodnocení podniku z hlediska efektivního využívání aktiv je zřejmé, že obrat aktiv je vyšší než minimální požadovaná hodnota 1 – z 1 Kč majetku je dosažena více než 1 Kč tržeb. Dosvědčuje to tedy schopnost firmy efektivně využít svůj majetek.

Tab. 7 Vybrané ukazatele aktivity

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Obrat aktiv	2,92	2,42	2,81	2,56	2,36
Doba obratu zásob (dny)	105	99	87	85	103
Doba obratu pohledávek (dny)	53	57	39	53	50
Doba obratu závazků (dny)	30	87	78	80	89

zdroj: vlastní zpracování

Co se týče doby obratu zásob, v posledním analyzovaném roce se prodloužila doba nutná k tomu, aby se peníze přeměnily přes výrobní a zbožní formy zpět do formy peněžní.



Obr. 8 Vývoj ukazatelů obratovosti [vlastní zpracování]

Ukazatel doby obratu závazků je vhodné dát do souvislosti s ukazatelem doby obratu pohledávek. Porovnáme-li oba ukazatele ve všech letech, jak je zobrazeno na výše uvedeném grafu, lze vidět, že společnost platí závazky později, než dostává zaplacené své

pohledávky. Tuto skutečnost je možné hodnotit pozitivně, protože nedochází k neefektivnímu úvěrování odběratelů a prodlužování peněžních cyklů.

Ostatní ukazatele

Tab. 8 Další ukazatele podniku

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Přidaná hodnota/Počet zam. (tis. Kč na 1 zam.)	222,42	282,99	301,94	293,20	269,21
Tržby/Počet zam. (tis. Kč na 1 zam.)	533,84	717,68	722,55	758,13	674,10
Osobní náklady/Počet zam. (tis. Kč na 1 zam.)	210,61	233,34	245,49	252,37	255,40
Výkonová spotř./Výnosy	53,23%	56,62%	55,50%	57,45%	54,91%
Osobní náklady/Výnosy	35,87%	29,16%	31,81%	31,67%	35,38%
Odpisy/Výnosy	2,36%	3,38%	2,38%	2,68%	2,99%
Nákladové úroky/Výnosy	1,60%	0,93%	0,79%	0,68%	0,55%
Přidaná hodnota/Výnosy	37,88%	35,37%	39,12%	36,79%	37,30%
Osobní náklady/PH	94,69%	82,46%	81,30%	86,07%	94,87%
Odpisy/PH	6,22%	9,56%	6,07%	7,29%	8,03%
Nákladové úroky/PH	4,23%	2,63%	2,02%	1,84%	1,47%
HV před zdaněním/PH	7,67%	12,78%	13,03%	2,26%	-3,74%

zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je zřejmé, že přidaná hodnota na jednoho zaměstnance se do roku 2006 zvyšovala, v posledních dvou letech se mírně snižuje. Stejný vývoj je možné sledovat u tržeb. Osobní náklady na zaměstnance se každým rokem zvyšují, přičemž procento zvýšení klesá. Zvyšování osobních nákladů na zaměstnance by mělo být doprovázeno růstem tržeb a přidané hodnoty na zaměstnance, což se v posledních letech neděje.

Souhrnné ukazatele

Tab. 9 Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre)

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
0,717 x ČPK/Aktiva	0,77	0,42	0,37	0,35	0,31
0,847 x Nerozdělené zisky/Aktiva	0,06	0,08	0,11	0,01	-0,04
3,107 x EBIT/Aktiva	0,45	0,46	0,55	0,13	-0,07
0,420 x VK/Cizí zdroje	0,04	0,07	0,16	0,16	0,08
0,998 x Tržby/Aktiva	2,91	2,42	2,81	2,56	2,35
Z-skóre	4,23	3,45	4,00	3,21	2,63

zdroj: vlastní zpracování

Pokud je dosažena hodnota Z-skóre vyšší než 2,99 má firma uspokojivou finanční situaci, při 1,81 až 2,99 nevyhraněnou finanční situaci a při menší než 1,81 má velmi silné finanční problémy. Z hlediska dosažených hodnot tohoto ukazatele lze podnik označit za úspěšný s uspokojivou finanční situací, v posledním roce za podnik s nevyhraněnou finanční situací. Použití tohoto ukazatele je však v podmínkách české ekonomiky problematické zejména z důvodu, že v indexu není obsažena problematika vysoké platební neschopnosti.

Tab. 10 Index IN01

	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
0,13 x Aktiva/CK	0,14	0,15	0,18	0,18	0,16
0,04 x EBIT/Nákl. úroky	0,11	0,23	0,30	0,09	-0,06
3,92 x EBIT/Aktiva	0,57	0,58	0,69	0,16	-0,08
0,21 x Výnosy/Aktiva	0,67	0,57	0,63	0,57	0,53
0,09 x Oběžná A/kr. CK	0,48	0,18	0,17	0,17	0,16
IN01	1,98	1,71	1,97	1,16	0,70

zdroj: vlastní zpracování

V případě, že hodnota indexu je větší než 1,77, podnik tvoří hodnotu. Pokud je index IN01 menší než 0,75, má podnik problémy a mezi hodnotami 1,77 a 0,75 je šedá zóna. Podle těchto kritérií lze říct, že podnik má velice kolísavé a nejednoznačné výsledky.

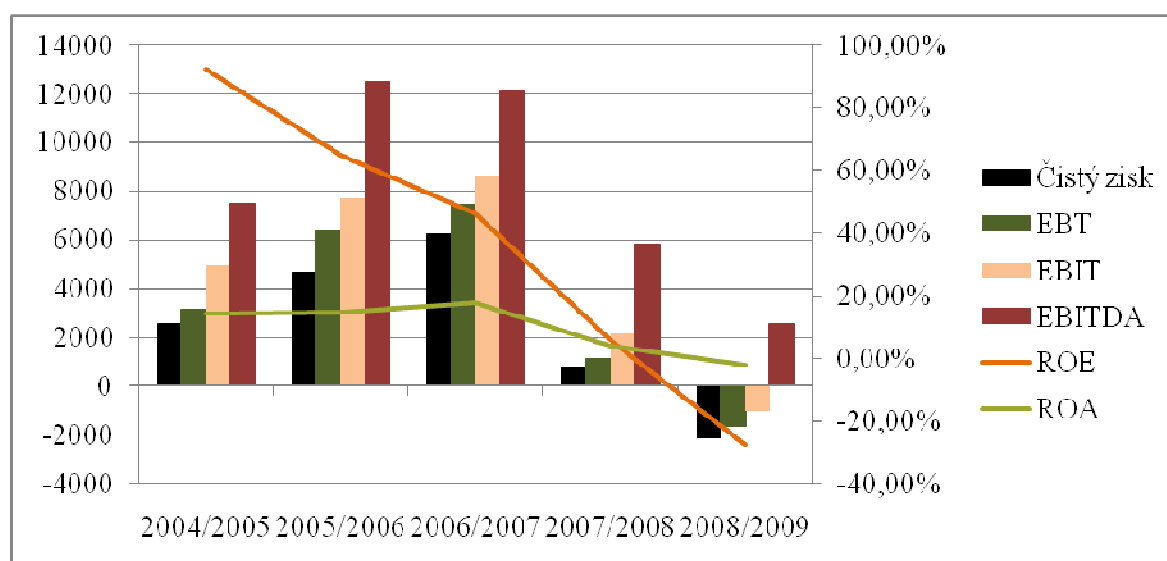
Porovnání klasických měřítek výkonnosti

Tab. 11 Klasické ukazatele výkonnosti

(v tis. Kč)	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Čistý zisk	2 554	4 675	6 252	820	-2 125
EBT	3 172	6 401	7 473	1 161	-1 651
EBIT	4 921	7 718	8 629	2 107	-1 001
EBITDA	7 496	12 507	12 113	5 847	2 544
ROE	92,40%	64,83%	46,44%	5,74%	-27,74%
ROA	14,46%	14,72%	17,67%	4,07%	-2,13%

zdroj: vlastní zpracování

Na předchozí tabulce a následujícím obrázku je shrnutý vývoj vybraných klasických ukazatelů. Veškeré ukazatele naznačují, že finanční situace ve společnosti byla do roku 2007 dobrá, ale od tohoto roku se postupně zhoršuje (znovu je potřeba poznamenat, že v ukazatelích rentabilit se projevuje vysoký záporný oceňovací rozdíl k nabytému majetku). Největší podíl na tomto zhoršení měla ekonomická krize, která se promítla do snížení počtu zakázek a platební morálky odběratelů z balkánských zemí. Navíc se společnost potýkala s vysokým počtem reklamací jejich dodávek, což však mělo svůj počátek v nákupu závadných součástek od odběratele.



Obr. 9 Klasické ukazatele výkonnosti [vlastní zpracování]

Vzhledem k tomu, že veškeré posouzení finanční výkonnosti podniku je bráno pouze do 31. 7. 2009, je potřeba zmínit, jaká je situace nyní. Společnosti se podařilo získat nové zakázky, platební morálka odběratelů se zlepšila a předpokládá se, že za hospodářský rok 2009/2010 dosáhne po mírném propadu opět kladného výsledku hospodaření.

Finanční situace společnosti se tedy stabilizuje a je tak vhodná pro realizaci plánované investice.

6 ANALÝZA POTŘEB FINANCOVÁNÍ

Účinnou a jednoduchou metodou, která umožní zjistit, ve kterých oblastech má společnost největší potřeby finanční podpory, je SWOT analýza. Tedy analýza silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).

6.1 SWOT analýza společnosti

Tab. 12 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobá tradice v oblasti měřicí a regulační techniky • trvale vysoká kvalita • vlastní výzkum a vývoj • certifikát ISO 9001:2008 • kvalifikovaní pracovníci na odborných pozicích 	<ul style="list-style-type: none"> • organizační struktura • chybějící marketingového oddělení (nedostatečná prezentace a propagace výrobků) • neexistence školicího střediska pro vzdělávání zaměstnanců • ekonomické výsledky za období 2008/2009
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • expanze na nové trhy • uvedení nových výrobků na trh (vodoměr pro teplou a studenou vodu s radiovým přenosem naměřených dat) • posilování goodwillu společnosti • zavedení nového IS • možnost využít financování ze strukturálních fondů EU 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence (především Čína) • ztráta dobrého jména • nesolventnost a platební morálka odběratelů • tržní bariéry (zvýšení daní) • volatilita kurzu CZK

zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky poukazují na to, že se jedná o společnost s dlouholetými zkušenostmi a vybudovanou zákaznickou základnou, což je odrazem trvale vysoké kvality produkovaných výrobků. Potvrzení kvality dokládá vlastnictví certifikátu ISO, který získala jako jedna z prvních firem v České republice. Navíc se firma zaměřuje na vlastní výzkum a vývoj, díky kterému je schopna přicházet na trh s novými výrobky dříve než konkurence a má tak výhodu oproti jiným firmám v oboru, které se výzkumem a vývojem nezabývají. Toho všeho je dosaženo prostřednictvím kvalifikovaných zaměstnanců v oblasti VaV.

Odlišná je však situace na dělnických pozicích, kde se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a je potřebné se této oblasti důkladně věnovat. Na současném trhu práce je velice obtížné získat zaměstnance zejména v oborech elektrotechniky a elektroniky. Proto se společnost snaží spolupracovat s místními středními odbornými učilišti a střední průmyslovou školou a usiluje o získání jejich absolventů. Slabou stránkou je rovněž organizační struktura (liniově-štabní systém), která je pro potřeby správného fungování podniku poněkud strnulá a nepružná. Dochází zde ke komunikačním problémům mezi vedením společnosti a vedoucími pracovníky. Problém s komunikací uvnitř společnosti pomůže vyřešit nově zaváděný podnikový informační systém. Další slabou stránkou související s organizační strukturou je absence samostatného marketingového oddělení, což znemožňuje výraznější propagaci společnosti a prezentaci výrobků. Se zmíněnou potřebou kvalifikovaných zaměstnanců souvisí také potřeba odpovídajících moderních prostor pro vzdělávání, které společnost prozatím nemá, proto by bylo vhodné zřídit podnikové školicí středisko.

Jednou z příležitostí společnosti je expanze na nové zahraniční trhy - v současné době především do Turecka, Estonska, Ruska a Řecka. Další příležitostí je uvedení nových výrobků na trh. Vlastním výzkumem se podařilo vyvinout vodoměr pro teplou a studenou vodu s radiovým přenosem naměřených dat. Díky možnosti využít prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie, se společnost rozhodla spolufinancovat zavedení nového informačního systému, který umožní zefektivnit jak vnitřní chod společnosti, tak vnější vztahy. Podnikový informační systém už nebude slabou stránkou, jako tomu bylo doposud.

Hrozby, které mohou společnost potkat, jsou zejména ze strany konkurence. V posledních letech je to především konkurence z Číny, která je schopna nabídnout výrobky za mnohem

nižší ceny, i když ne ve srovnatelné kvalitě s výrobky dané firmy. Bohužel ne každý zákazník dá přednost dražším, byť kvalitnějším produktům. Neméně významným problémem může být také nesolventnost a platební morálka odběratelů a vzhledem k velké angažovanosti firmy na zahraničních trzích rovněž volatilita kurzu české koruny.

Z provedené SWOT analýzy podniku je zřejmé, že jednou z oblastí vyžadující finanční podporu, je vzdělávání zaměstnanců, na které je nezbytné se zaměřit. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vyžaduje odpovídající zázemí, které bohužel společnost nemá k dispozici, ale chtěla by ho svým zaměstnancům poskytnout. Možným východiskem je tedy zrekonstruovat prostory společnosti, které doposud sloužily jako zasedací a jednací místnosti a zařídit je jako podnikové školicí středisko. Na základě teoretických poznatků lze možné navrhnout více řešení, jak tuto investici financovat, ale jako nejvhodnější se nabízí využití vlastních zdrojů (samofinancování) s obdržetím podpory ze strukturálních fondů EU.

Potřebám společnosti odpovídá operační program Podnikání a inovace:

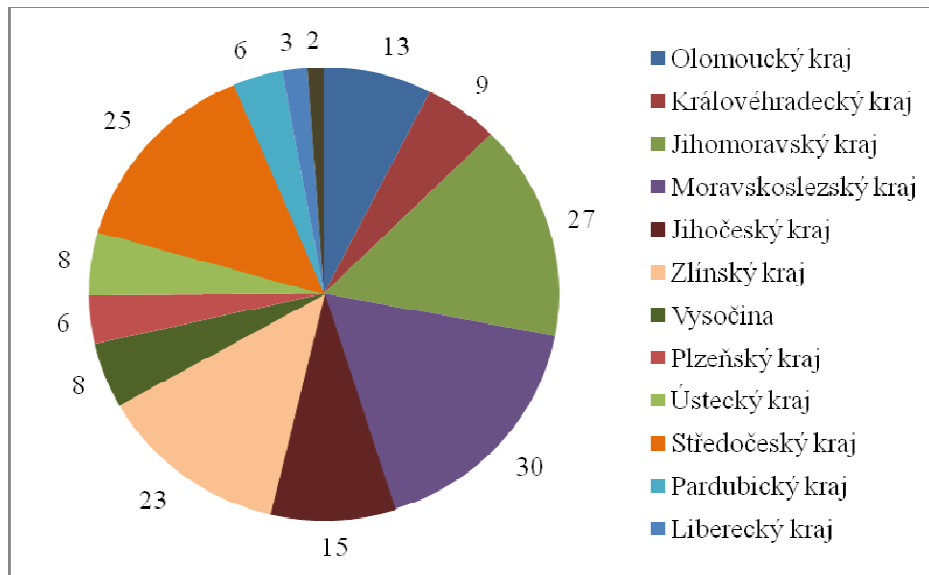
- prioritní osa 5. Prostředí pro podnikání a inovace,
- oblast podpory 5.2 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů,
- program podpory Školicí střediska.

V uvedeném programu podpory v současné době probíhá II. výzva, kterou vyhlásilo Ministerstvo průmyslu a obchodu dne 1. září 2009. Výzva se koná formou kontinuálního, ale časově omezeného příjmu žádostí.

- příjem registračních žádostí probíhá od 1. listopadu 2009 do 31. května 2010
- příjem plných žádostí od 1. ledna 2010 do 30. června 2010

Plánovaná alokace pro tuto výzvu je 1 mld. Kč.

V rámci I. výzvy programu bylo schváleno 175 příjemců podpory (údaje ke dni 27. 4. 2010) v celkové alokované částce 1 322,151 mil. Kč. Celkově bylo podáno již 531 žádostí, z toho 206 jich bylo zamítnuto. Zbytek (tj. 150 žádostí) prochází procesem schvalování.



Obr. 10 Počet schválených příjemců podpory v jednotlivých krajích [5]

Z uvedeného obrázku vyplývá, že největší zájem o čerpání dotací z programu Školící střediska je v Moravskoslezském, Jihomoravském a Středočeském kraji. Naopak nejméně se žádá v kraji Pardubickém a Libereckém.

7 ANALÝZA MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ ŠKOLICÍHO STŘEDISKA A JEHO VÝZNAM PRO SPOLEČNOST

7.1 Současný stav vzdělávání ve společnosti

Jak již bylo výše zmíněno, společnost doposud nemá zřízeny vhodné prostory pro školení svých zaměstnanců, což sebou nese značně ztížené podmínky pro realizaci vzdělávání. V současné době se veškerá školení a odborné vzdělávání uskutečňuje buď v provizorních prostorách firmy, v pronajatých prostorách mimo společnost nebo v organizacích, které poskytují vzdělávání.

Prostory, které si společnost pronajímá, přináší dodatečné náklady na vzdělávání, které s ním ale bezprostředně nesouvisí. Tyto doprovodné náklady na pronájem snižují finanční prostředky, které by mohly být využity na vlastní školení ve společnosti. Navíc se obvykle jedná o místnosti, které nejsou přizpůsobeny ke školením a nejsou tedy vybaveny potřebnou technikou.

Vzdělávání a školení, které se uskutečňuje přímo ve společnosti, taktéž neprobíhá v ideálních podmínkách. Dvě místnosti, které jsou k dispozici, nejsou vybaveny potřebnou prezentační technikou ani počítači důležitými pro praktická cvičení a další školení. Chybí také nábytek pro umožnění školení většího počtu zaměstnanců, což je potřebné zejména při školení všech zaměstnanců z požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Pokud zaměstnanci absolvují školení v organizacích poskytujících vzdělávání nebo v jiných společnostech, vzniká u každého zaměstnance časová ztráta, tedy další dodatečné náklady.

7.2 Možnosti využití školicího střediska

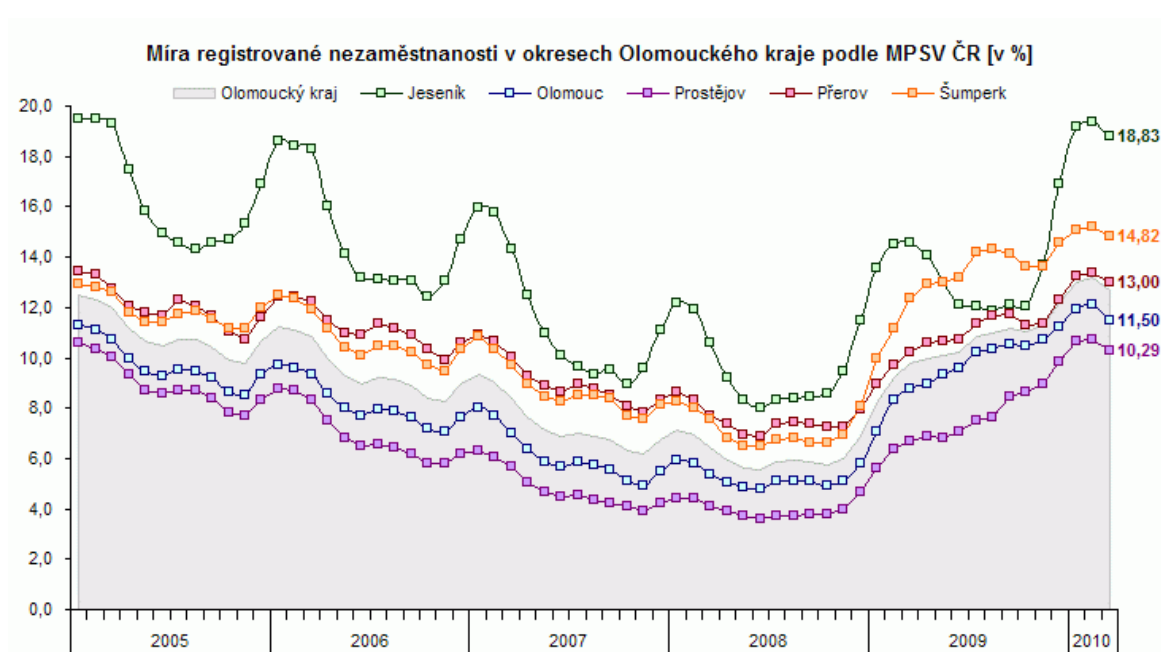
Podnikové středisko může být kromě svého primárního účelu, vzdělávání vlastních zaměstnanců, používáno i pro jiné aktivity a potřeby. Ze strany externích subjektů jej lze využít k přípravě nových pracovníků společnosti nebo rekvalifikaci nezaměstnaných registrovaných na Úřadu práce, kteří se poté budou moci ve společnosti uplatnit. Využít ho mohou i studenti SOU, SOŠ nebo VŠ při zpracování různých projektů nebo bakalářských či diplomových prací.

Dalšími možnostmi, jak podnikové školicí středisko využít, jsou různé propagační aktivity, obchodní jednání a porady, prezentace vlastních produktů nebo při akcích pořádaných pro veřejnost.

7.3 Význam školicího střediska pro společnost

Význam podnikového školicího střediska je zřejmý. Nepochybně přinese úsporu finančních prostředků na externí vzdělávání zaměstnanců, a to využitím vlastních pracovníků, ve vlastních prostorách. Přínosem bude samozřejmě rozvoj lidských zdrojů – dojde k rozvoji odborných znalostí, znalostí práce na počítači, týmové spolupráce, komunikačních schopností atd. a to všechno povede ke zvýšení jak produktivity práce, tak ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a jejich finančních výsledků.

Jeho význam lze chápat také z pohledu podpory zaměstnanosti v daném okrese i kraji. Jak je možné vidět na obrázku níže, míra nezaměstnanosti dosahuje poměrně vysokých hodnot.



Obr. 11 Míra registrované nezaměstnanosti v okresech Olomouckého kraje [8]

V porovnání s mírou nezaměstnanosti v ČR, která v březnu 2010 byla 9,7 %, je míra nezaměstnanosti ve všech okresech Olomouckého kraje vyšší.

8 PROJEKT SESTAVENÍ ŽÁDOSTI O UDĚLENÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ Z OPPI

Projekt je vypracován podle osnovy Záměru projektu pro podnikatelské subjekty, který je součástí plné žádosti v programu Školící střediska. Obsahuje tedy veškeré potřebné náležitosti k žádosti o udělení finančních prostředků z OPPI.

8.1 Identifikační údaje žadatele o podporu

Obchodní jméno: XY, s.r.o.

Sídlo společnosti, IČ, DIČ a další identifikační a kontaktní údaje nejsou na přání společnosti uvedeny.

8.2 Historie a strategie podniku žadatele

8.2.1 Stručná charakteristika

Společnost XY, s.r.o. vznikla 1. 8. 2004, kdy se oddělila od odštěpného závodu XY, a.s. a navázala tak na tradici výroby podniku, který v různých organizačních systémech funguje již od roku 1947.

Stávající výrobní sortiment, založený na dříve nosných programech stonkových termostatů, kapilárních termostatů a pojistek, bimetalických termostatů a pojistek a dvojkovových teploměrů a indikátorů teploty, je v posledních letech značně inovován a zaměřován na měření spotřeby tepla a vody na principu elektronických přístrojů s vizuálním, infra nebo radiovým odečtem dat.

Společnost je již od roku 1996 držitelem certifikátu systému jakosti ISO 9001, který je každoročně ověřován společností TÜV NORD CERT GmbH.

Značný důraz je kladen na ochranu životního prostředí. Žádná z činností společnosti významněji neovlivňuje životní prostředí, vytápění budov je prováděno pomocí plynové kotelny s velmi nízkými emisemi a je zde také vybudován komplexní systém sběru druhotných odpadů včetně třídění komunálního odpadu.

V oblasti pracovně právních vztahů je pravidelně uzavírána kolektivní smlouva, která se vyhodnocuje společně s odborovou organizací.

Společnost nemá žádné dceřiné společnosti v tuzemsku ani zahraničí.

V současné době je zde zaměstnáno cca 150 pracovníků.

Tab. 13 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců

Rok	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	186	177	190	175	164
- z toho členů řídicích orgánů	5	5	3	3	3

zdroj: [27]

Tab. 14 Vývoj základních ukazatelů od vzniku společnosti v tis. Kč

Ukazatel	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Tržby	99 295	127 030	137 284	132 505	110 283
Export	30 370	57 997	53 764	54 704	39 344
VH	3 172	6 401	7 473	1 161	-1 651

zdroj: [27]

Z tabulky uvádějící vývoj základních ukazatelů je patrné, že společnost zasáhla ekonomická krize, což se odrazilo zejména v poklesu tržeb. Tyto ztráty se snaží částečně odstranit zahájením obchodování se svými výrobky na nových trzích (Slovinsko, Chorvatsko) a rovněž zavedením výroby nových produktů.

8.2.2 Hlavní předmět podnikání

Na základě živnostenského oprávnění je předmětem podnikání společnosti k 31. 7. 2009 (podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE):

- NACE:**
- 27.90 Výroba ostatních elektrických zařízení
 - 33.14 Opravy elektrických zařízení
 - 46.90 Nеспециализovaný velkoobchod
 - 47.99 Ostatní maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy
 - 62.02 Poradenství v oblasti informačních technologií
 - 72.19 Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

8.2.3 Stručná historie společnosti a současný stav

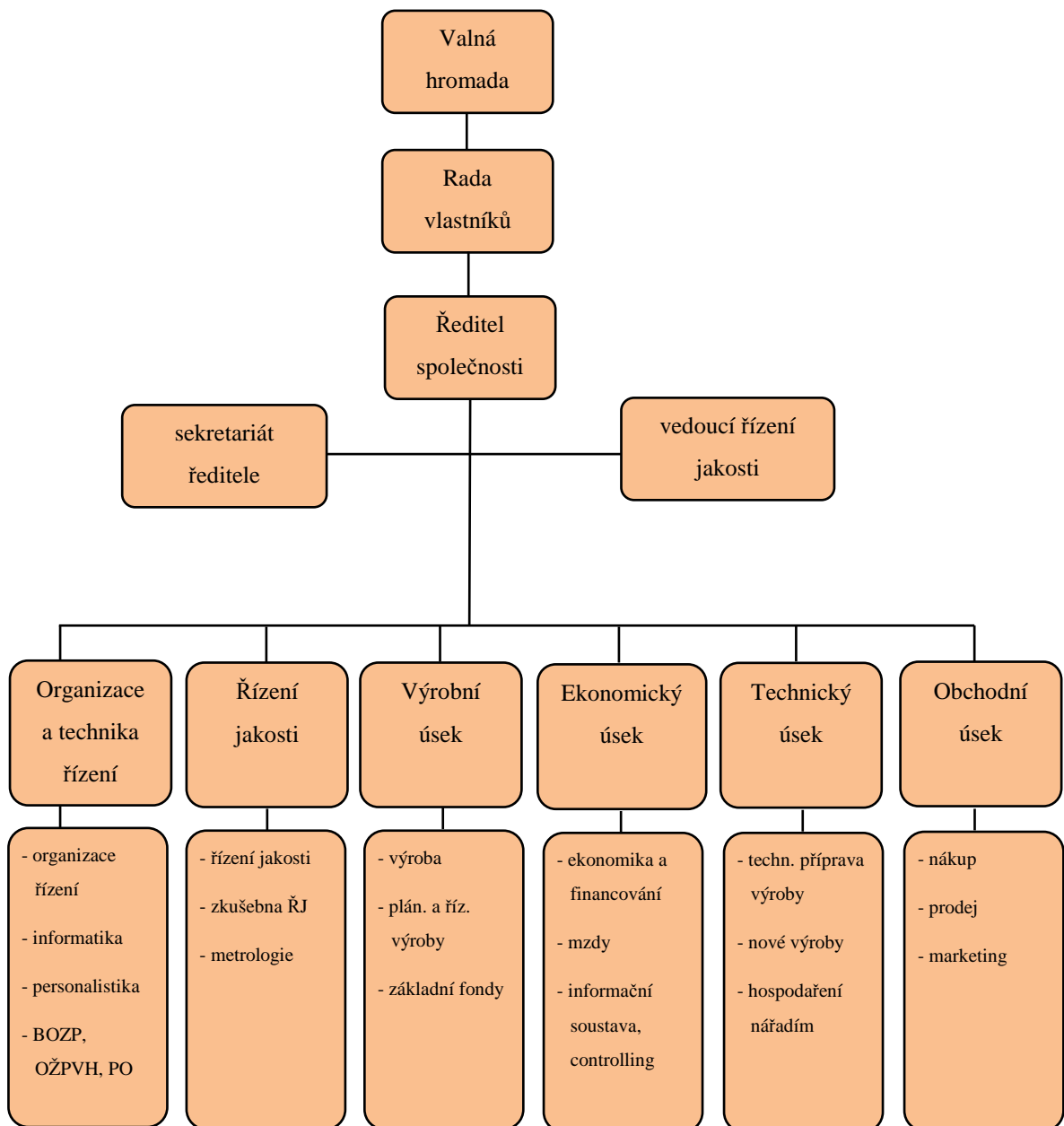
Společnost má více než šedesátiletou historii. V roce 1947 byla právně včleněna do národního podniku zabývajícího se výrobou přesných měřicích přístrojů a rozhodnutím ministerstva průmyslu, ze dne 14. 1. 1947, byl zřízen závod se sídlem mimo hlavní závod. Počáteční rozsah výroby odpovídal svým charakterem řemeslné výrobě s roční produkcí okolo jednoho tisíce kusů ve čtyřech druzích účelového užití. V roce 1987, tedy po čtyřiceti letech extenzivního vývoje, byl otevřen nově vybudovaný závod, kam byla postupně předvedena a zahájena výroba. S rozvojem výrobní základny rostla výroba i počet zaměstnanců. Vzhledem k místní odloučenosti závodu od sídla společnosti, měl závod vybudovány veškeré útvary zajišťující jeho relativní samostatnost (technický rozvoj, nákup, prodej, marketing, zahraniční obchod, personalistiku) a na ústředí bylo centralizováno pouze rozdělení investičních prostředků a vztah vůči státnímu rozpočtu. Od 1. 8. 2004 se závod osamostatnil a započal vyvíjet činnost jako společnost XY, s.r.o. Původní vnitřní organizační struktura byla zachována, rozšířila se pouze o investiční činnost a účetní vazby na státní rozpočet.

V posledních letech se společnost zaměřuje především na přestavbu technologické části výroby, která je limitována tvorbou investičních zdrojů. Vzhledem k charakteru výroby se soustřeďuje na maximální využití jednoúčelových strojů a případně nákup speciálních zařízení a jejím cílem je zvýšit produktivitu práce. V současnosti společnost realizuje produkci v následujících výrobních skupinách:

- dvojkovové technické teploměry, indikátory teploty, teploměrové jímky,
- indikátory – rozdělovače topných nákladů, vodoměry s radiovým odečtem,
- stonkové termostaty, termostatové jímky,
- bimetalické termostaty,
- kapilární termostaty, pojistky, teploměry, manometry, manothermy,
- kooperační výroby, ostatní.

Toto rozdělení sice zcela neodpovídá oborovému členění, ale je provedeno především z pohledu technologických návazností, charakteru výroby a jeho užití, případně směru prodeje. [26]

8.2.4 Organizační struktura



Obr. 12 Organizační struktura žadatele [27]

8.2.5 Realizované projekty s příspěvím strukturálních fondů

Společnost má již zkušenost s realizováním projektu spolufinancovaného z prostředků strukturálních fondů Evropské unie. V současné době probíhá projekt „Inovace informačního systému pro zefektivnění vnitropodnikových procesů a komunikace se zákazníky“, pro který byla schválena dotace v rámci prioritní osy 2. Rozvoj firem,

oblasti podpory 2.2 Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb, programu ICT v podnicích.

Datum zahájení projektu: 19. 1. 2009

Datum ukončení projektu: 30. 9. 2011

Rozpočet projektu: 4 400 tis. Kč

Požadovaná dotace: 2 200 tis. Kč

Cílem projektu je zvýšení vnitřní výkonnosti firmy a efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů. Celý projekt bude firma financovat z vlastních zdrojů.

8.2.6 Plánované projekty s přispěním strukturálních fondů

Pokud se společnosti XY, s.r.o. podaří vybudovat školicí středisko, pokusí se získat další dotaci na podporu vzdělávání zaměstnanců z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V rámci tohoto projektu by se uskutečnily kurzy a školení právě v prostorách podnikového školicího střediska. Realizace takového projektu by byla příležitostní nejen pro společnost samotnou, ale i pro zaměstnance, kteří by se mohli dodatečně vzdělávat a zvyšovat svoji kvalifikaci.

8.2.7 Vlastnictví certifikátů a osvědčení

Společnost vlastní certifikát pro systém managementu jakosti dle EN ISO 9001:2008, registrační číslo certifikátu 04 100 960600, s platností do 8. 3. 2012 v oboru vývoj a výroba přístrojů měřicí a regulační techniky.

Dále získala osvědčení o členství v Asociaci rozúčtovatelů nákladů na teplo a vodu, osvědčení zapojení v systému REMA potvrzující plnění povinnosti odděleného sběru, zpětného odběru, zpracování, využití a odstranění elektrozařízení a elektroodpadu a v systému EKO-KOM, které dosvědčuje plnění povinnosti zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů.

8.2.8 Systém vzdělávání a zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace probíhá obvykle v následujících oblastech:

- vstupní a nástupní školení,

- povinná školení ze zákona,
- školení systému jakosti,
- odborná školení,
- výpočetní technika,
- jazykové kurzy.

Společnost při výběru školicích institucí přihlíží k nabídkám na základě stanovených kritérií jako např. akreditace školitele, obsah odpovídající požadovanému tématu, rozsah školení, stanovený termín, personální obsazení lektora, dostupnost a cena.

V minulém hospodářském roce (2008/2009) bylo vyčleněno na vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců okolo 200 000 Kč.

8.2.9 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je prováděno za účelem posouzení pracovní způsobilosti, motivace a odhadu schopností zaměstnanců, souladu pracovního výkonu s odměňováním a rovněž pro personální plánování, výběr a vzdělávání.

Hodnocení se provádí v oblastech:

- znalostí, schopností, dovedností,
- pracovní chování,
- osobní vlastnosti,
- výsledky práce.

Výsledkem je zhodnocení znalostí, schopností a dovedností s vyjádřením postoje společnosti k zaměstnanci. Tyto výsledky umožňují zlepšovat pracovní výkon, rozhodovat o výši finančního a morálního ohodnocení zaměstnance a rozhodovat o pracovním zařazení. Stejně tak je možné díky hodnocení přijít na potřebu zvyšování kvalifikace či zjištění skrytého potenciálu pracovníka. Na základě hodnocení lze zlepšovat vzájemné vztahy na pracovišti a v případě potřeby měnit styl řízení, umožňuje zjistit, jaké motivační faktory na zaměstnance působí a v neposlední řadě je díky němu možné odhalit vnější vlivy na pracovní výkon.

Samotné hodnocení probíhá formou vyplnění formuláře a provedení hodnotícího pohovoru. Zaměstnanci jsou ohodnoceni na stupnici od 9 do 45 bodů a podle toho zařazeni do jednoho z pěti možných stupňů (vynikající, velmi dobrý, dobrý, slabý, nedostatečný).

Hodnocení se provádí pravidelně a mimořádně. Pravidelné hodnocení se uskutečňuje jednou ročně za daný hospodářský rok. Mimořádné pak u nových zaměstnanců před ukončením zkušební doby nebo v termínech vyhlášených ředitelem společnosti. [26]

8.2.10 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců začíná tím, že zaměstnanci pochopí úkoly, které mají plnit a současně, jak tyto úkoly přispívají k plnění ostatních činností společnosti. Musí si uvědomovat, jaké výhody přináší správné plnění pracovních povinností a jaké jsou dopady neopovědně vykonané práce.

Základem motivace je hmotná zainteresovanost, která se promítá do mzdy každého zaměstnance. U zaměstnanců se smluvními a motivačními platy se tento účinek projevuje v oblasti odměn, které jsou poskytovány ve vazbě na splnění úkolů a tvorbě výsledku hospodaření. U zaměstnanců odměňovaných podle mzdového předpisu je možné uplatnit závislost na plnění úkolů v pohyblivých složkách mzdy a u odměn za splnění výsledku hospodaření.

Dalším nástrojem motivace je čtvrtletní vyhodnocování nejlepších výsledků zaměstnanců, které provádí nadřízený vedoucí. Vyhodnocení zaměstnanci jsou zveřejněni v prostorách společnosti a je jim poskytnuta finanční odměna. Odměny jsou udělovány také v případě pracovních jubileí zaměstnanců a při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod

Společnost rovněž využívá k motivaci stimuly a formy vnějších podnětů. Jedná se především o tyto stimuly:

- komunikace se zaměstnanci, seznámení s úkoly a děním ve společnosti,
- hodnocení výsledků práce a podílu na výsledcích,
- oceňování dobrých výsledků práce, poděkování,
- seznámení s plněním hlavních finančních ukazatelů,
- kariérový růst – zvyšování kvalifikace. [26]

8.3 Popis projektu a jeho soulad s programem

Cílem tohoto projektu je vybudování vlastního podnikového střediska, které bude moderně vybaveno a bude využíváno k realizaci vzdělávacích kurzů. Společnost si uvědomuje důležitost lidského kapitálu, a proto věnuje náležitou pozornost vzdělávání a zvyšování odbornosti zaměstnanců. Každoročně je vypracováván plán přípravy zaměstnanců – vzdělávání a výcvik. Protože však společnost postrádá odpovídající školicí prostory a školicí pomůcky, musí se některé aktivity odkládat do následujících období.

Tab. 15 Soulad projektu s programem

Cíle	podpora infrastruktury vyhrazené pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	✓
Podporované aktivity	výstavba, rekonstrukce nebo pořízení prostor určených pro vzdělávání a jejich vybavení	✓
Příjemce dotace	podnikatelské subjekty bez rozdílu velikosti ve vymezených oborech dle CZ-NACE	✓
Podmínky programu	realizace na území ČR mimo území hl. m. Prahy	✓

zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je zřejmé, že plánovaný projekt je v souladu s programem podpory Školicí střediska a zároveň koresponduje s cíly společnosti.

Přesné místo realizace projektu

Sídlo společnosti se nachází v okresním městě na Severní Moravě - v Olomouckém kraji. V následující tabulce je uvedena charakteristika jak okresu, tak i celého kraje.

Tab. 16 Charakteristika daného okresu a Olomouckého kraje

	okres	kraj
Rozloha	1 313 km ²	5 267 km ²
Počet obyvatel	124 405	642 041
Míra nezaměstnanosti	14,82 %	12,67 %
Průměrná mzda	-	20 289 Kč
Počet škol: SŠ, VOŠ, VŠ	20, 2, -	100, 8, 3

zdroj: vlastní zpracování

8.3.1 Název a specifikace předmětu projektu

Název projektu: Podnikové školicí středisko

Místnost, která se v současné době provizorně využívá jako učebna pro školení zaměstnanců, byla již částečně rekonstruována. Je však vybavena pouze několika stoly a židlemi, zpětným projektorem a dalšími základními prezentačními pomůckami. Pro potřeby vytopení místnosti a dlouhodobější pobyt zaměstnanců je zde nedostatečná kapacita radiátorů a zcela chybějící klimatizace. Z uvedeného vyplývá nutnost provedení určitých úprav učebny a doplnění potřebnými pomůckami.

Záměrem projektu je další rekonstrukce stávající místnosti a její vybavení. V zadní části místnosti budou instalovány shrnovací dveře, které umožní v případě potřeby rozdělit učebnu na dvě části a přizpůsobit tak její velikost potřebám daného školení. Vybudování školicího střediska bude dále vyžadovat drobné stavební úpravy, které umožní především vybavení místnosti počítači. Bude nutné provést výměnu radiátorů, rozvod počítačové sítě pro napojení notebooků a propojit tuto síť s počítačovou sítí společnosti. Nezbytné bude také osadit místnost klimatizačními jednotkami, pokrýt strop vhodným tlumivým materiálem a pořídit zvukotěsné dveře. Nakonec se místnost nově vymaluje. Vznikne tak učebna s kapacitou 32 míst.

V rámci vybavení školicího střediska bude pořízeno 16 stolů, které budou doplněny 33 židlemi. Vzhledem k tomu, že některé stoly nebudou pevně spojeny, je zde možnost s nimi pohybovat v prostoru učebny a využít je při různých vzdělávacích technikách (týmová spolupráce, individuální cvičení, atd.). Další vybavení je potřebné pro většinu typů vzdělávání využívající didaktické pomůcky – dataprojektor, zpětný projektor, notebook, magnetická tabule a prezentační set.

8.3.2 Detailní popis realizace projektu

Budova společnosti se skládá z výrobní části, která má pět podlaží a z přístavby sloužící k veškeré administrativě, která je dvoupatrová. Školicí místnosti se nachází v 1. patře administrativní budovy a půdorys celého podlaží s vyznačenou částí pro učebny je součástí přílohy (PIII).

Rozměry místností:

učebna bez PC – 6 x 4 m, výška stropu 3 m	obsah 72 m ³
učebna s PC – 6 x 11,5, výška stropu 3 m	obsah 207 m ³

Pořizované školicí pomůcky a programy:

V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny veškeré potřebné školicí pomůcky, programy a další zařízení, které budou pořízeny včetně uvedení počtu kusů, jejich ceny s daní z přidané hodnoty a rozmístění v učebnách.

Tab. 17 Pořizované školicí pomůcky a programy

Položka	Počet ks	Cena/ks s DPH	Umístění
Dataprojektor	2	45 000 Kč	malá učebna s PC
Laserové ukazovátko	2	700 Kč	dle potřeby
Zpětný projektor	2	10 000 Kč	malá učebna s PC, velká učebna
Prezentační set (magnetická tabule, flip-chart, plátno)	1	30 000 Kč	velká učebna
Notebook + software	8	35 000 Kč	malá učebna s PC
Hlavní notebook + software	1	50 000 Kč	malá učebna s PC

zdroj: vlastní zpracování

Další zařízení a vybavení:

Tab. 18 Další pořizované zařízení a vybavení

Položka	Počet ks	Cena/ks s DPH	Umístění
Stůl	16	7 000 Kč	malá učebna s PC, velká učebna
Židle	33	4 000 Kč	malá učebna s PC, velká učebna
Stojan na oblečení	2	2 000 Kč	malá učebna s PC, velká učebna

zdroj: vlastní zpracování

8.3.3 Rozpočet projektu

Tab. 19 Rozpočet projektu

Položka	Cena bez DPH Kč	DPH	Celkem Kč
Rekonstrukce:	195 200	48 800	244 000
Topení	14 400	3 600	18 000
Klimatizace	80 000	20 000	100 000
Elektrické rozvody	27 200	6 800	34 000
Počítačová síť	16 000	4 000	20 000
Napojení na firemní síť	12 800	3 200	16 000
Obložení stropu	24 000	6 000	30 000
Shrnovací dveře	12 000	3 000	15 000
Zvukotěsné dveře	4 000	1 000	5 000
Vymalování	4 800	1 200	6 000
Školící pomůcky a programy:	341 120	85 280	426 400
Dataprojektory	36 000	9 000	45 000
Laserová ukazovátka	1 120	280	1 400
Zpětné projektory	16 000	4 000	20 000
Prezentační set	24 000	6 000	30 000
Notebooky + software	264 000	66 000	330 000
Zařízení a vybavení:	198 400	49 600	248 000
Stoly	89 600	22 400	112 000
Židle	105 600	26 400	132 000
Stojany na oblečení	3 200	800	4 000
Povinná publicita:	16 800	4 200	21 000
Štítky a samolepky	12 000	3 000	15 000
Plakety	4 800	1 200	6 000
Celkem	751 520	187 880	939 400
z toho:			
- způsobilé výdaje			751 520
- nezpůsobilé výdaje			187 880
Požadovaná dotace			375 760

zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet projektu je sestaven v členění na výdaje potřebné pro rekonstrukci, školicí pomůcky a programy, zařízení a vybavení a na povinnou publicitu.

Projekt rekonstrukce a vybavení školicího střediska je naplánován jako projekt jednoetapový, takže celá výše podpory bude společností proplacena až po ukončení projektu. Finanční prostředky pochází z 85 % ze strukturálních fondů EU a z 15 % ze státního rozpočtu.

8.3.4 SWOT analýza projektu

Tab. 20 SWOT analýza projektu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • úspora nákladů spojených se vzděláváním mimo firmu • prohlubování a rozvoj kvalifikace zaměstnanců v kvalitním prostředí • zkušenost managementu s realizací projektu spolufinancovaného EU 	<ul style="list-style-type: none"> • nevhodnost pro všechny druhy školení (např. praktické školení ve výrobě) • zařízení nebude vždy maximálně využito
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • možnost pronájmu prostor pro rekvalifikaci nezaměstnaných evidovaných na Úřadu práce • podpora regionu • spolupráce se středními a vysokými školami • zviditelnění společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • změny v právních předpisech • změny v zákoníku práce • nepřidělení dotace • porušení podmínek přidělení dotace

zdroj: vlastní zpracování

Z vypracované SWOT analýzy projektu je zřejmé, že existuje dostatek předpokladů, pro jeho úspěšnou realizaci. Silnou stránkou je zejména úspora nákladů na vzdělávání,

kteřé by se za běžných okolností uskutečnilo mimo společnost. Zaměstnanci se budou moci školit v kvalitním a moderně vybaveném prostředí a navíc je zde možnost vzdělávat v podnikovém školicím středisku uchazeče o práci, evidované na ÚP, a to formou pronájmu vybudovaných prostor.

Vzhledem k tomu, k jakému účelu bude školicí středisko vybudováno, je evidentní, že se zde nebudou moci uskutečňovat některá praktická školení, vyžadující k nácviku různé stroje a zařízení. Taková se budou konat přímo ve výrobních halách. Stejně tak se předpokládá, že v prvních letech užívání nebude středisko plně vytížené. Hrozby, které mohou projekt potkat, jsou změny v různých zákonech a tou nejpodstatnější je nepřidělení dotace nebo porušení podmínek, jenž znemožní její poskytnutí.

8.3.5 Cíle projektu

Hlavními cíly projektu, který řeší zvyšování kvalifikace zaměstnanců, je zvýšení konkurenceschopnosti, obratu, produktivity práce, kvality výroby a postavení společnosti na trhu v oboru měřicí a regulační techniky.

Dalšími cíly je zlepšení komunikačních dovedností, schopnosti práce v týmu, rozvoj znalostí práce s PC, jazykových a zejména odborných znalostí, jež budou využity při pracovním procesu.

Vytíženost školicího střediska se v prvním roce předpokládá na minimální hranici stanovené v podmínkách poskytnutí dotace, tj. 30% z fondu pracovních dní v roce. Jedná se tedy o zhruba 76 školicích dní.

8.3.6 Plán konkrétních školicích aktivit na jeden rok po ukončení projektu

Společnost XY, s.r.o. vypracovává na každý fiskální rok plán přípravy zaměstnanců – vzdělávání a výcvik. Tato školení probíhají v deseti oblastech:

- příprava vrcholového managementu
- příprava THP – odborné školení
- školení v oblasti systému jakosti
- periodická povinná školení
- periodické školení zaměstnanců z PO a BOZP

- výpočetní technika
- jazykové kurzy
- studium při zaměstnání
- vzdělávání zaměstnanců kategorie D
- školení nově přijímaných zaměstnanců

V následující tabulce je rozepsán plán konkrétních školicích aktivit na období jednoho roku po ukončení realizace projektu. Školicí aktivity jsou rozčleněny podle oblasti, ve které se budou zaměstnanci vzdělávat a dále je uveden předpokládaný počet proškolených osob včetně jejich identifikace (zda se jedná o vlastní zaměstnance, zaměstnance jiných firem nebo jiné školené osoby).

Tab. 21 Plán školicích aktivit na období 2010/2011

Školicí aktivita	Počet proškolených osob	Identifikace školených osob
Periodická školení:		
Vstupní školení	20	vlastní zaměstnanci
Školení PO a BOZP	164	vlastní zaměstnanci
Jednotná profesní příprava řidičů motorových vozíků	9	vlastní zaměstnanci
Školení a přezkoušení svářečů a svářečských dělníků	14	vlastní zaměstnanci
Školení řidičů	1	vlastní zaměstnanci
Školení řidičů motorových vozíků	2	vlastní zaměstnanci
Školení vyhlášek	9	vlastní zaměstnanci
Školení řidičů výtahů	1	vlastní zaměstnanci
Školení o tlakových nádobách	4	vlastní zaměstnanci
Odborná školení:		
DHP	3	vlastní zaměstnanci
Důchodové pojištění	1	vlastní zaměstnanci
Nemocenské pojištění	1	vlastní zaměstnanci

Školící aktivita	Počet proškolených osob	Identifikace školených osob
Roční vyúčtování mezd	1	vlastní zaměstnanci
Marketing pro MSP	8	vlastní zaměstnanci, zaměstnanci jiných firem
Další odborná školení dle potřeby	3	vlastní zaměstnanci
Výpočetní technika:		
Programování grafického vývojového prostředí	6	vlastní zaměstnanci, zaměstnanci jiných firem
Informační seminář	6	vlastní zaměstnanci, zaměstnanci jiných firem
Školení ERP	72	vlastní zaměstnanci
Práce na PC	16	Vlastní zaměstnanci, zaměstnanci jiných firem
Příprava managementu:		
prezentační a komunikační dovednosti	8	vlastní zaměstnanci, zaměstnanci jiných firem
manažerské techniky	5	vlastní zaměstnanci
Jazykové kurzy:		
jazykové kurzy	20	vlastní zaměstnanci, zaměstnanci jiných firem

zdroj: vlastní zpracování

Pro hospodářský rok 2010/2011 se plánuje interní využití z 90 % a využití ostatními subjekty z 10 %. Pro hospodářský rok 2011/2012 interní využití z 80 % a využití ostatními subjekty z 20 %. Pro hospodářský rok 2012/2013 interní využití ze 70 % a využití ostatními subjekty z 30 %.

Plány přípravy zaměstnanců jsou vypracovávány zvlášť pro každý rok, aby bylo možné reagovat na konkrétní požadavky výroby, pořízené technologie či software a také potřeby tržního prostředí.

8.4 Organizační a provozní zajištění projektu

Celý projektový tým bude tvořen pracovníky společnosti a externím odborným konzultantem. Je samozřejmě možné, aby celý management projektu převzala externí firma, která by zajistila kompletní servis. Společnost preferuje vlastní tým, částečně i z důvodu, že by musela práci externího dodavatele pozorně monitorovat.

8.4.1 Lidské zdroje pro zabezpečení realizace projektu

Realizační tým bude složený z vedoucího realizačního týmu, vedoucího projektu a dalších ustanovených členů. Za zabezpečení a dodržování zásad a principů řízení a koordinace projektu ve spolupráci s externím konzultantem bude odpovídat vedoucí projektu. Složení týmu bude tedy následující:

- vedoucí realizačního týmu – ředitel společnosti,
- vedoucí projektu – vedoucí marketingu,
- další členové – ekonomická ředitelka, účetní
- externí odborný konzultant.

Vedoucí realizačního týmu bude řídit veškerou práci v týmu. Mezi jeho hlavní kompetence bude patřit řízení pracovníků zapojených do realizace projektu, řízení a monitorování procesů, bude tento projekt zastupovat navenek, zajišťovat potřebné zdroje, zlepšovat komunikaci v týmu a také tento tým motivovat.

Vedoucí projektu bude připravovat setkání týmu a vést o něm zápisy, udržovat projektovou dokumentaci, monitorovat realizaci projektu a podílet se na provedení výběrových řízení na dodavatele služeb i zařízení. Dále bude kromě již zmíněné komunikace s externím konzultantem dohlížet na publicitu projektu. [14]

8.5 Časový harmonogram projektu

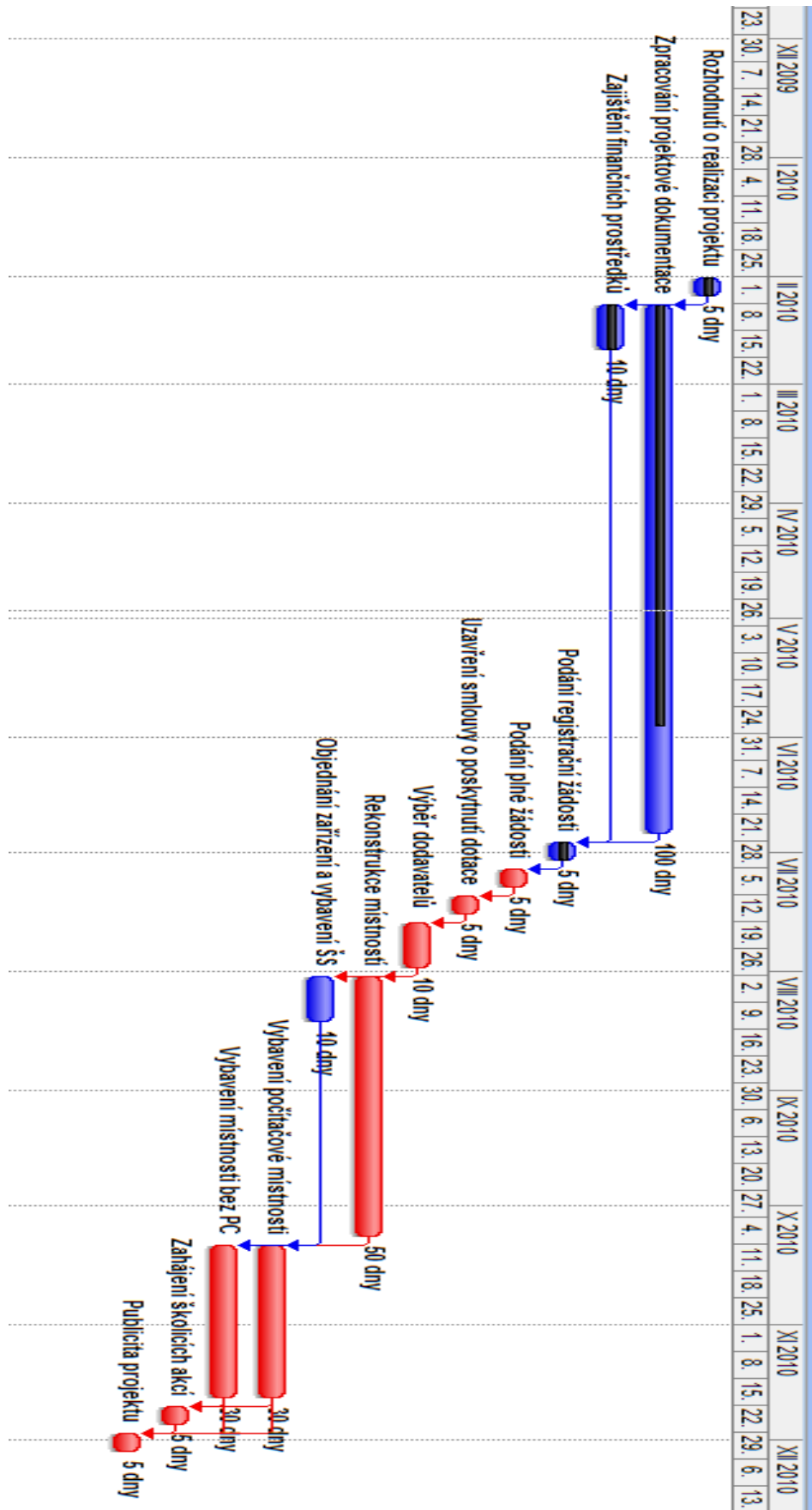
Časová analýza projektu je provedena pomocí programu MS Project, který je široce rozšířeným nástrojem pro podporu řízení projektů. Cílem analýzy je určit nejkratší možnou dobu realizace projektu. V úvodní tabulce jsou popsány názvy úkolů, délka jejich trvání, zahájení realizace těchto úkolů a jejich dokončení. Poslední sloupec popisuje předchozí úkoly, na které daný úkol bezprostředně navazuje.

Tab. 22 Popis úkolů projektu v MS Project

	❏	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	✓	Rozhodnutí o realizaci proj	5 dny	1.2. 10	5.2. 10	
2		Zpracování projektové dok	100 dny	8.2. 10	25.6. 10	1
3	✓	Zajištění finančních prostř	10 dny	8.2. 10	19.2. 10	1
4	✓	Podání registrační žádosti	5 dny	28.6. 10	2.7. 10	2;3
5		Podání plné žádosti	5 dny	5.7. 10	9.7. 10	4
6		Uzavření smlouvy o posky	5 dny	12.7. 10	16.7. 10	5
7		Výběr dodavatelů	10 dny	19.7. 10	30.7. 10	6
8		Rekonstrukce místnosti	50 dny	2.8. 10	8.10. 10	7
9		Objednání zařízení a vyba	10 dny	2.8. 10	13.8. 10	7
10		Vybavení počítačové místr	30 dny	11.10. 10	19.11. 10	8;9
11		Vybavení místnosti bez PC	30 dny	11.10. 10	19.11. 10	8;9
12		Zahájení školicích akcí	5 dny	22.11. 10	26.11. 10	10;11
13		Publicita projektu	5 dny	29.11. 10	3.12. 10	10;11;12

zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že při stanoveném datu zahájení projektu 1. 2. 2010, bude plánované ukončení celého projektu 3. 12. 2010. Celý projekt (od rozhodnutí o jeho realizaci až po zahájení školicích akcí) tedy bude trvat 277 dní, tj. zhruba 10 měsíců. V následující části je zobrazen Ganttův diagram, ve kterém je barevně (červeně) vyznačena kritická cesta. Úkolům, ležícím na kritické cestě, je třeba věnovat zvláštní pozornost. Jejich prodloužení nebo případně zkrácení podstatně ovlivňuje konečný termín projektu. Naopak činnosti, které na kritické cestě neleží (modrá barva) mohou být za určitých podmínek odloženy na později. Vždy ale tak, aby toto posunutí nezasahovalo za hranice kritické cesty. Graf zároveň vždy zobrazuje, o jaký úkol se jedná a kolik času zabere. Černým pruhem jsou vyznačeny již splněné nebo částečně splněné úkoly.



Obr. 13 Ganttův diagram [vlastní zpracování]

Popis jednotlivých úkolů

V úkolech 1 – 6 se uskuteční vypracování projektové dokumentace nutné pro podání žádosti o dotaci a realizaci projektu, na které bude společnost spolupracovat s konzultantem projektů SF. Dále bude podána samotná žádost a v případě úspěchu sepsána smlouva o poskytnutí dotace. Současně bude proveden výběr dodavatele služeb pro rekonstrukci, jež je spojená s vybudováním podnikového školicího střediska a také výběr dodavatele zařízení a vybavení pro učebny.

Další částí projektu (úkol 8) je rekonstrukce stávající místnosti, ve které je potřeba vytvořit vhodné podmínky pro vzdělávání zaměstnanců. Nezbytné úpravy místnosti byly uvedeny výše v kapitole 8.3.1.

Podstatou úkolů 9 – 11 je objednání plánovaných školicích pomůcek, programů a dalšího zařízení a vybavení, jejich dodání a instalace do již připravených prostor učeben.

Úkol 12 popisuje již samotné zahájení školicích akcí. Jak bylo zmíněno v kapitole 8.3.6, společnost každý rok vypracovává detailní plán školicích a vzdělávacích aktivit. Díky vybavení jedné části učebny výpočetní technikou budou moci některá školení a kurzy probíhat pomocí této techniky, což umožní usnadnění výuky prostřednictvím ukázek praktických příkladů na počítači. Zároveň to povede ke zdokonalení uživatelských schopností zaměstnanců.

V rámci posledního úkolu (13) – publicity projektu, bude společnost informovat o realizaci projektu na svých nově připravovaných webových stránkách. Dále budou obstarány štítky, které umístí na pořízené vybavení.

8.6 Financování projektu

8.6.1 Plán potřebných zdrojů

Celkové odhadované výdaje na projekt jsou 939 400 Kč s DPH. Vzhledem k tomu, že společnost je plátcem daně z přidané hodnoty, představuje částka DPH nezpůsobilý výdaj. V následující tabulce je uvedena navrhovaná struktura financování.

Tab. 23 Financování projektu

Typ výdaje	Částka
Celkové výdaje na projekt	939 400 Kč
Způsobilé výdaje	751 520 Kč
Požadovaná dotace (50 % ZV)	375 760 Kč
- 85 % strukturální fondy	319 396 Kč
- 15 % státní rozpočet	56 364 Kč
Vlastní zdroje	563 640 Kč

zdroj: vlastní zpracování

Identifikace zdrojů financování

Financování projektu bude zajištěno z vlastních zdrojů společnosti. Pokud by se však firma rozhodla financovat investici využitím bankovního úvěru, její banka by jí nabídla následující individuální podmínky úvěru:

- krátkodobý bankovní úvěr v částce 700 000 Kč
- doba splácení 1 rok
- splátky měsíční anuitní
- úroková sazba 1M PRIBOR + 2,5 % p. a.

Sazba 1M PRIBOR byla ke 23.4.2010 1,2 %.

Vzorec na výpočet anuity:

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

kde:

a = anuita

D = poskytnutý úvěr

I = úroková míra

n = počet období (měsíců)

$$a = D * \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}} = 700\,000 * \frac{0,037/12}{1 - (1+0,037/12)^{-12}} = 59\,509 \text{ Kč}$$

Tab. 24 Splátkový kalendář bankovního úvěru

Měsíc	PS úvěru	Anuita	Úrok	Úmor	KS úvěru
1.	700 000	59 509	2 158	57 351	642 649
2.	642 649	59 509	1 982	57 528	585 121
3.	585 121	59 509	1 804	57 705	527 417
4.	527 417	59 509	1 626	57 883	469 534
5.	469 534	59 509	1 448	58 061	411 473
6.	411 473	59 509	1 269	58 240	353 232
7.	353 232	59 509	1 089	58 420	294 813
8.	294 813	59 509	909	58 600	236 213
9.	236 213	59 509	728	58 781	177 432
10.	177 432	59 509	547	58 962	118 470
11.	118 470	59 509	365	59 144	59 326
12.	59 326	59 509	183	59 326	0

zdroj: vlastní zpracování

8.6.2 Zdroje zajištění provozních nákladů školicího střediska

Veškeré provozní náklady podnikového školicího střediska bude společnost hradit z vlastních zdrojů.

8.7 Hodnocení ekonomické efektivity projektu

Efekty, které plynou z realizace investice, mohou být různého druhu. V tomto případě se nebude jednat o bezprostřední finanční výnosy. Pro ohodnocení ekonomické efektivity projektu podnikového školicího střediska budou uvažovány úspory z vybudování tohoto střediska - tedy příjmy a výdaje spojené s jeho vybudováním. Při jejich stanovení se jedná o odborné odhady vycházející z dřívějších zkušeností společnosti.

Úspory (příjmy)

Aby bylo možné vyčíslit příjmy spojené s projektem, je nutné vymezit, jakých úspor podnik zprovozněním vlastního školicího střediska dosáhne. V první řadě se jedná o úsporu času zaměstnanců, kteří by se jinak museli školit v pronajatých prostorách nebo v místech společností poskytujících vzdělávání. Dalšími jsou úspory finančních prostředků na samotné vzdělávání zaměstnanců a také na stabilitu zaměstnanců.

- úspora času zaměstnanců

Pokud se konají školicí akce mimo prostory společnosti, dá se předpokládat ztráta průměrně dvou hodin denně u každého zaměstnance (některé vzdělávací akce se konají v místě sídla společnosti, jiné obvykle v Olomouci, Brně nebo v Praze). Při předpokladu 16 školicích dní ročně s účastí 6 zaměstnanců dojde ke ztrátě 192 hodin.

192 h x 400 Kč/hod. (hodinová hodnota práce zaměstnance včetně režii) = **76 800 Kč**

- úspora finančních prostředků na vzdělávání

V případě, že si firma nebude pronajímat místnosti a zajistí některá školení interním lektorem, úspory by se daly vyjádřit následovně:

Pronájem místnosti (2 500 Kč x 12 školicích dní)	30 000 Kč
Interní lektor (12 školicích dní)	26 000 Kč
Stravné (10 zaměstnanců x 155 Kč/den x 12 školicích dní)	18 600 Kč
Celkem	74 600 Kč

- stabilita zaměstnanců

Pro firmu je adaptace nově přijatého zaměstnance finančně náročná. Odhad nákladů na jeho získání a počáteční adaptaci je možné stanovit na zhruba 20 000 Kč (inzerce v tisku, vyhodnocení životopisu, výběrové řízení, administrativní příprava přijetí, adaptace, náklady na zaměstnance). Pokud bude vytvářeno stabilní pracovní prostředí, sníží se fluktuace zaměstnanců a lze tedy počítat s úsporami (cca 3 zaměstnanci/rok).

Výdaje

Hlavním výdajem projektu jsou počáteční finanční prostředky, které se musí vložit do vybudování školicího střediska. Jako další jsou uvažovány náklady na provoz školicích místností (spotřeba energie, drobné opravy, údržba)

8.7.1 Analýza cash flow s dotací

V tabulce analýzy cash flow jsou shrnuté všechny příjmy a výdaje, které byly v předchozí části identifikovány (v čase se předpokládá jejich mírný nárůst). Počáteční investice je uvažována v nultém roce, proplacení dotace v roce prvním.

Tab. 25 Analýza cash flow projektu s dotací

(v tis. Kč)		Rok					
		0	1	2	3	4	5
Investice		751,52	-	-	-	-	-
Příjmy	Úspora času zaměstnanců	-	76,80	78,00	80,00	82,00	84,00
	Úspora finančních prostředků na vzdělávání	-	74,60	76,00	78,00	80,00	82,00
	Stabilita zaměstnanců	-	60,00	65,00	66,00	70,00	71,00
Výdaje	Provozní náklady	-	20,00	22,00	24,00	26,00	28,00
Dotace		-	375,76	-	-	-	-
CF		-751,52	567,16	197,00	200,00	206,00	209,00

zdroj: vlastní zpracování

Následující výpočty kritériálních ukazatelů (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, diskontovaná doba návratnosti) uvažují diskontní sazbu 3,07 %, která je dána na základě metodického doporučení poskytovatele dotace. Pro snadnější výpočet některých ukazatelů je použit program MS Excel.

Čistá současná hodnota

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+i)^t} - K$$

$$NPV = \left[\frac{567,16}{(1+0,0307)^1} + \frac{197}{(1+0,0307)^2} + \frac{200}{(1+0,0307)^3} + \frac{206}{(1+0,0307)^4} + \frac{209}{(1+0,0307)^5} \right] - 751,52$$

$$NPV = 529,05 \text{ tis. Kč}$$

Hodnota ukazatele NPV je podle předchozího výpočtu 529 050 Kč, tzn. > 0, je tedy pro podnik přijatelná a zaručuje požadovanou míru výnosu.

Vnitřní výnosové procento

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N)$$

$$NPV_{30\%} = 15,98$$

$$NPV_{35\%} = -24,73$$

$$IRR = 31,96 \%$$

Vnitřní výnosové procento má hodnotu 31,96 % a z tohoto pohledu je investice přijatelná. Náklady na projekt budou vynaloženy efektivně a je určitě výhodné jej realizovat.

Diskontovaná doba návratnosti

Tab. 26 Diskontovaná doba návratnosti

	Rok					
	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-751,52	567,16	197,00	200,00	206,00	209,00
Diskontní faktor	1,000	0,9702	0,9413	0,9133	0,8861	0,8597
Diskontované CF	-751,52	550,26	185,44	182,66	182,54	179,68
NPV	-751,52	-201,26	-15,82	166,84	349,38	529,06

zdroj: vlastní zpracování

Diskontovaná doba návratnosti je podle výpočtu 3 roky. Vzhledem k tomu, že se investice společnosti navrátí již ve třetím roce, je možné tento projekt považovat za přínosný.

8.7.2 Analýza cash flow bez dotace

Tab. 27 Analýza cash flow projektu bez dotace

(v tis. Kč)		Rok					
		0	1	2	3	4	5
Investice		751,52	-	-	-	-	-
Příjmy	Úspora času zaměstnanců	-	76,80	78,00	80,00	82,00	84,00
	Úspora finančních prostředků na vzdělávání	-	74,60	76,00	78,00	80,00	82,00
	Stabilita zaměstnanců	-	60,00	65,00	66,00	70,00	71,00
Výdaje	Provozní náklady	-	20,00	22,00	24,00	26,00	28,00
CF		-751,52	191,40	197,00	200,00	206,00	209,00

zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+i)^t} - K$$

$$NPV = \left[\frac{191,4}{(1+0,0307)^1} + \frac{197}{(1+0,0307)^2} + \frac{200}{(1+0,0307)^3} + \frac{206}{(1+0,0307)^4} + \frac{209}{(1+0,0307)^5} \right] - 751,52$$

$$NPV = 164,48 \text{ tis. Kč}$$

Z výpočtu vychází čistá současná hodnota investice 164 480 Kč, tzn. > 0 a je tedy pro podnik přijatelná. Zaručuje požadovanou míru přínosů i bez poskytnuté dotace.

Vnitřní výnosové procento

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N)$$

$$NPV_{10\%} = 5,48$$

$$NPV_{15\%} = -73,11$$

$$IRR = 10,35 \%$$

Vnitřní výnosové procento má hodnotu 10,35 % a investice je tedy přijatelná. Náklady na projekt budou vynaloženy efektivně a je výhodné jej realizovat i bez obdržení dotace.

Diskontovaná doba návratnosti

Tab. 28 Diskontovaná doba návratnosti

	Rok					
	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-751,52	191,40	197,00	200,00	206,00	209,00
Diskontní faktor	1,000	0,9702	0,9413	0,9133	0,8861	0,8597
Diskontované CF	-751,52	185,70	185,44	182,66	182,54	179,68
NPV	-751,52	-565,82	-380,38	-197,72	-15,18	164,50

zdroj: vlastní zpracování

Diskontovaná doba návratnosti je podle výpočtu 5 let, což lze stále považovat za dostačující a pro společnost přínosné.

8.7.3 Rizika projektu

Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný projekt, který by byl úplně bez rizika, je důležité rizika analyzovat a řídit. Po vytvoření jejich seznamu se musí vyhodnotit jejich závažnost a rozhodnout, jak jim předcházet nebo je odstranit. Rizika projektu se budou členit následovně:

- zanedbatelné riziko 1
- přípustné riziko 2
- nežádoucí riziko 3
- nepřípustné riziko 4

Pro rizika, která jsou nežádoucí a nepřípustná, je potřebné navrhnout opatření k jejich vyloučení. Rizika uvedená jako přípustná nebo zanedbatelná musí být v průběhu realizace sledována a případně by se měl zamezit jejich negativní dopad. [10, 14]

Tab. 29 Rizika projektu

Číslo	Popis rizika	Úroveň rizika	Činitelé nesoucí a ovlivňující riziko			Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika
			Firma XY	Dodavatelé	Orgány ČR a EU		
	Technická rizika:						
1	Nevyhovující technické řešení	2	x			5 %	0,1
2	Dodatečné změny požadavků firmy XY	2	x			5 %	0,1
3	Kvalita prací	2		x		10 %	0,2
4	Splnění termínů	2	x	x		5 %	0,1
	Marketingová rizika:						
5	Nedostatečný marketing projektu	2	x			5 %	0,1
	Legislativní rizika:						
6	Politická stabilita v ČR	1			x	15 %	0,15
7	Změna platných zákonů	2			x	10 %	0,2
8	Soulad projektu s programem	2	x			5 %	0,1
9	Změna sazby DPH	2			x	5 %	0,1
	Finanční rizika:						
10	Nepřidělení dotace	3	x			50 %	1,5
11	Porušení podmínek přidělení dotace	2	x			10 %	0,1
12	Nesplnění podmínek udržitelnosti	2	x			15 %	0,3
13	Zajištění dostatku finančních zdrojů v čase	3	x			15 %	0,45
14	Zvýšení nákladů během realizace projektu	3	x	x		25 %	0,75
Celková rizikovost projektu		7,5	-	-	-	12,86 %	0,96

zdroj: vlastní zpracování

Jako nejzávažnější rizika byla vyhodnocena rizika finanční. Všem ostatním rizikům v oblasti technické, marketingové i legislativní lze předcházet jejich důsledným sledováním.

Riziko nepřidělení dotace:

Aby se eliminovalo riziko nepřidělení dotace, je potřeba důsledně zpracovat projekt. Musí obsahovat všechny povinné náležitosti a být podán včas. Společnost tedy spolupracuje s odborným konzultantem, která je částečně zárukou kvalitního podnikatelského záměru.

Riziko zajištění dostatku finančních zdrojů v čase:

Tomuto riziku se dá zabránit tvorbou finanční rezervy na bankovním účtu, případně zřízením kontokorentního úvěru. Neméně důležité je efektivní řízení likvidity. V opačném případě by se mohlo stát, že bude mnoho finančních prostředků vázáno v zásobách či pohledávkách.

Riziko zvýšení nákladů během realizace projektu:

Předejít tomuto riziku lze kvalitně a odborně sestaveným rozpočtem. Zároveň jemu lze zamezit pečlivým výběrem všech dodavatelů včetně právního ošetření smluv.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh vybudování školicího střediska ve firmě XY prostřednictvím operačního programu Podnikání a inovace. V dnešní době si je většina podniků vědoma hodnoty lidského kapitálu a důležitosti rozvoje lidských zdrojů. Stejně tak u podniku XY je této oblasti věnována náležitá pozornost ve firemní strategii. Uvědomuje si potřebnost neustálého zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a současně sledování nových trendů zejména v oblasti informačních technologií.

Vzhledem k tomu, že daná firma patří mezi malé a střední podniky, zabývala jsem se v teoretické části nejdříve možnostmi zdrojů jejich financování. Problémem této skupiny podniků bývá nedostatek finančních prostředků a jednou z možných oblastí, kde je získat, jsou strukturální fondy EU. Kromě charakteristiky vybraného operačního programu jsem popsala zásady pro předkládání a posuzování projektů.

V úvodu praktické části bylo na základě provedené finanční analýzy podniku zjištěno, že se finanční situace po mírném propadu opět zlepšuje a stabilizuje a z tohoto pohledu je vhodná pro realizaci plánované investice. Provedením analýzy silných a slabých stránek byl dosvědčena jako nejdůležitější potřeba zřízení podnikového školicího střediska, které by umožnilo kvalitně vzdělávat a rozvíjet vlastní zaměstnance. Ze všech způsobů pro financování dané investice lze považovat za nejvhodnější použití vlastních zdrojů s možností získání dotace z programu Školicí střediska, jehož požadavkům daný záměr vyhovuje.

Při analýze možností využití podnikového školicího střediska a jeho významu pro společnost bylo zjištěno, že nebude mít kladný dopad jen na samotný podnik, ale také na celý region. V rámci možného pronájmu zrekonstruovaných prostor, je budou moci využít uchazeči o práci evidovaní na Úřadu práce, zaměstnanci jiných firem a také studenti středních a vysokých škol.

Poslední část práce obsahuje samotný návrh projektu vypracovaný podle osnovy daného programu určeného pro podnikatelské subjekty. Zahrnuje informace o žadateli, podrobný popis projektu, časový harmonogram, rozpočet, rizika a také zhodnocení jeho ekonomické efektivnosti. Z tohoto hodnocení jasně vyplynulo, že investice je efektivní a to i v případě, že by se společnosti nepodařilo dotaci získat.

Registrační žádost o poskytnutí dotace již byla podána a v současné době společnost čeká na vyjádření agentury CzechInvest, zda bude projekt schválen či nikoliv. Veškeré úkoly probíhají podle zpracovaného harmonogramu a v případě záporného hodnocení žádosti bude projekt vzhledem ke své přínosnosti i tak realizován.

Společnosti bych doporučila více využívat nabídek poradenských společností, které jim na základě vyhodnocení potřeb najdou vhodné programy s aktuálně vypsány výzvami. Dotace jsou vhodnou podporou malého a středního podnikání. Věřím, že tato diplomová práce poskytne dostatek informací o problematice strukturálních fondů EU a bude někomu pomůckou při žádosti o finanční podporu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Business Angels Czech* [online]. 2002 [cit. 2010-04-28]. Služby podnikatelům. Dostupné z WWW: <http://www.bacz.cz/www/index.php?sekce=podnik_cz&podnik_id=0>.
- [2] *CzechInvest* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Co je to Operační program Podnikání a inovace. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/co-je-to-oppi>>.
- [3] *CzechInvest* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Maximální intenzita veřejné podpory. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/maximalni-podpora>>.
- [4] *CzechInvest* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Společné přílohy dotačních programů OPPI. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/spolecne-prilohy-dotacnich-programu-oppi>>.
- [5] *CzechInvest* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Statistika čerpání dotací z programů OPPI. Dostupné z WWW: <[http://www.czechinvest.org/skolici-strediska-vyzva-ii](http://eaccount.czechinvest.org/Statistiky/VysledekVyhledavaniDotaci.aspx?zadatelObchodniNazev=&zadatelIC=&zadatelRC=&pravniForma=00000000-0000-0000-0000-000000000000&krajSidlo=00000000-0000-0000-0000-000000000000&krajRealizace=00000000-0000-0000-0000-000000000000&program=%C5%A0kolic%C3%AD%20st%C5%99ediska%20-%20V%C3%BDzva%20I&vysePodporyOd=&vysePodporyDo=&idOkecHlavni=>http://eaccount.czechinvest.org/Statistiky/VysledekVyhledavaniDotaci.aspx?zadatelObchodniNazev=&zadatelIC=&zadatelRC=&pravniForma=00000000-0000-0000-0000-000000000000&krajSidlo=00000000-0000-0000-0000-000000000000&krajRealizace=00000000-0000-0000-0000-000000000000&program=%C5%A0kolic%C3%AD%20st%C5%99ediska%20-%20V%C3%BDzva%20I&vysePodporyOd=&vysePodporyDo=&idOkecHlavni=>>.</p><p>[6] <i>CzechInvest</i> [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Školicí střediska - Výzva II. Dostupné z WWW: <.
- [7] Czech Trade. *BusinessInfo* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Alternativní financování pomocí Business Angels. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/alternativni-financovani-pomoci-business/1000503/10550/>>>.
- [8] *Český statistický úřad* [online]. 2010, 13. 4. 2010 [cit. 2010-04-28]. ČSÚ Olomoucký kraj. Dostupné z WWW: <http://www.olomouc.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_olomouckem_kraji_k_31_3_2010>.

- [9] DOLEJŠOVÁ, Miroslava. *Zdroje financování malých a středních podniků*. 1. vyd. Bučovice : Nakladatelství Martin Stříž, 2008. 74 s. ISBN 978-80-87106-17-4 (brož.).
- [10] HRDÝ, M. *Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 203 s. ISBN 80-7357-137-4.
- [11] Internet info, s.r.o. *Měšec.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Jak vám může posloužit faktoring nebo forfaiting. Dostupné z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/jak-vam-muze-poslouzit-factoring-nebo-forfaiting/>>. ISSN 1213-4414.
- [12] Internet info, s.r.o. *Podnikatel.cz : informace pro váš business a podnikání* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Malé a střední podniky (MSP). Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>. ISSN 1802-8012.
- [13] *Justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Obchodní rejstřík. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [14] MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Brno : Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- [15] MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 [cit. 2010-04-28]. Aplikační výklad pro vymezení MSP. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument70024.html>>.
- [16] MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 [cit. 2010-04-28]. Strukturální fondy EU. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument22937.html>>.
- [17] Národní vzdělávací fond, o.p.s. *Národní vzdělávací fond* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Mapa regionů soudržnosti NUTS II v ČR. Dostupné z WWW: <www.nvf.cz/phare/dokumenty2003/mapa.doc>.
- [18] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha : Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

- [19] *Strukturální fondy EU* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Informace o фондеch EU. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>.
- [20] *Strukturální fondy EU* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Regionální politika EU. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>.
- [21] *Strukturální fondy EU* [online]. 2010 [cit. 2010-04-28]. Tematické operační programy. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/cbbd7af9-afef-448c-8030-1da7e87b4aa7/Tematicke-operacni-programy>>.
- [22] SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac a dopl.. Praha : C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [23] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2006. 182 s. ISBN 80-86946-09-6.
- [24] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 297 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [25] VILAMOVÁ, Šárka. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie : praktický průvodce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.
- [26] Interní materiály společnosti XY, s.r.o.
- [27] Výroční zpráva společnosti XY, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BA	Business Angels
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací
ERDF	Evropský fond regionálního rozvoje
ERP	Podnikový informační systém
ES	Evropské společenství
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HSS	Hospodářská a sociální soudržnost
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie
IČ	Identifikační číslo
IRR	Vnitřní výnosové procento
IS	Informační systém
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malý a střední podnik
NPV	Čistá současná hodnota

OP	Operační program
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OZ	Obchodní zákoník
PC	Osobní počítač
PO	Požární ochrana
ROP	Regionální operační program
SF	Strukturální fond
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
SW	Software
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ÚP	Úřad práce
VaV	Výzkum a vývoj
VŠ	Vysoká škola
ZK	Základní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007-2013 v České republice	17
Obr. 2 Mapa regionů soudržnosti NUTS II v ČR	18
Obr. 4 Regionální mapa intenzity veřejné podpory pro období 2007-2013	26
Obr. 5 Úplný projektový cyklus	29
Obr. 6 Vývoj výsledku hospodaření.....	36
Obr. 7 Vývoj likvidity	39
Obr. 8 Vývoj ukazatelů obrátivosti	40
Obr. 9 Klasické ukazatele výkonnosti.....	43
Obr. 10 Počet schválených příjemců podpory v jednotlivých krajích	48
Obr. 11 Míra registrované nezaměstnanosti v okresech Olomouckého kraje.....	50
Obr. 12 Organizační struktura žadatele	54
Obr. 13 Ganttův diagram	68

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Rozdíly mezi faktoringem a forfaitingem.....	16
Tab. 2 Vývoj toků peněžní hotovosti.....	37
Tab. 3 Vývoj čistého pracovního kapitálu	37
Tab. 4 Vybrané ukazatele zadluženosti.....	38
Tab. 5 Vybrané ukazatele likvidity	38
Tab. 6 Vybrané ukazatele rentability	39
Tab. 7 Vybrané ukazatele aktivity	40
Tab. 8 Další ukazatele podniku.....	41
Tab. 9 Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre).....	42
Tab. 10 Index IN01	42
Tab. 11 Klasické ukazatele výkonnosti.....	43
Tab. 12 SWOT analýza společnosti.....	45
Tab. 13 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců.....	52
Tab. 14 Vývoj základních ukazatelů od vzniku společnosti v tis. Kč	52
Tab. 15 Soulad projektu s programem.....	58
Tab. 16 Charakteristika daného okresu a Olomouckého kraje	58
Tab. 17 Pořizované školicí pomůcky a programy.....	60
Tab. 18 Další pořizované zařízení a vybavení	60
Tab. 19 Rozpočet projektu.....	61
Tab. 20 SWOT analýza projektu	62
Tab. 21 Plán školicích aktivit na období 2010/2011	64
Tab. 22 Popis úkolů projektu v MS Project.....	67
Tab. 23 Financování projektu	70
Tab. 24 Splátkový kalendář bankovního úvěru	71
Tab. 25 Analýza cash flow projektu s dotací.....	73
Tab. 26 Diskontovaná doba návratnosti.....	74
Tab. 27 Analýza cash flow projektu bez dotace	75
Tab. 28 Diskontovaná doba návratnosti.....	76
Tab. 29 Rizika projektu	77

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI ROZVAHA PODNIKU XY

PŘÍLOHA PII VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PODNIKU XY

PŘÍLOHA PIII PŮDORYS II. NP

PŘÍLOHA PI: ROZVAHA PODNIKU XY

	v tis. Kč	2008- 2009	2007- 2008	2006- 2007	2005- 2006	2004- 2005
	AKTIVA CELKEM	46 910	51 793	48 830	52 423	34 027
A.	Pohledávky za upsaný ZK	120	0	105	105	105
B.	Dlouhodobý majetek	-2 403	-4 303	-8 010	-10 316	-11 827
B.I.	DNM	19	96	363	530	883
3.	Software	19	96	363	530	883
B.II.	DHM	-2 422	-4 399	-8 373	-10846	-12 710
B.I.1.	Pozemky	736	736	736	736	747
2.	Stavby	34 014	34 926	35 893	35 880	38 693
3.	Samostatné movité věci	5 877	7 293	6 657	7 695	8 119
7.	Nedokončený DHM	0	0	0	404	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	403	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-43 049	-47 354	-51 659	-55 964	-60 269
C.	Oběžná aktiva	47 697	54 515	54 924	61 456	44 894
C.I.	Zásoby	31 678	31 251	33280	34 991	28 866
C.I.1.	Materiál	13 866	12 285	12 803	12 790	9 347
2.	Nedokončená výroba a polotovary	9 857	12 291	11 859	13 989	7 960
3.	Výrobky	7 274	6 002	8 190	8 125	11 520
5.	Zboží	155	232	249	42	33
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	526	441	179	45	6
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	2 093	4 004	4 607	0
C.II.1.	Pohledávka z obchodních vztahů	0	2 093	3 973	4 576	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	31	31	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	15 396	19 379	14 950	19 985	14 655
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	14 120	18 328	14 472	19 066	13 789
4.	Pohledávky za společníky	163	34	0	0	0
6.	Stát – daňové pohledávky	469	761	230	234	143
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	71	69	36	40	87
8.	Dohadné účty aktivní	549	149	119	106	32
9.	Jiné pohledávky	24	38	93	539	604
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	623	1 792	2 690	1 873	13 73
C.IV. 1.	Peníze	151	57	95	63	59
2.	Účty v bankách	472	1 735	2 595	1 810	1 314
D.I.	Časové rozlišení	1 496	1 581	1 811	1 178	855
D.I.1.	Náklady příštích období	50	126	323	129	99

2.	Komplexní náklady příštích období	1 434	1 455	1 475	1 049	756
3.	Příjmy příštích období	12	0	13	0	0

	PASIVA CELKEM	46 910	51 793	48 830	52 423	34 027
A.	Vlastní kapitál	7 661	14 282	13 463	7 211	2 764
A.I.	Základní kapitál	360	210	210	210	210
A.I.1.	Základní kapitál	360	210	210	210	210
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy	36	21	21	10	0
A.III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	36	21	21	10	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9 390	13 231	6 980	2 316	0
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 618	13 459	7 208	2 544	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-228	-228	-228	-228	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2 125	820	6 252	4 675	2 554
B.	Cizí zdroje	39 200	37 204	35 280	45 179	31 213
B.I.	Rezervy	7 111	3 330	1 500	1 800	650
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	454	1 310	1 500	1 800	650
4.	Ostatní rezervy	6 657	2 020	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	4 665	1 202	1 351	964	205
4.	Závazky ke společníkům	3 177	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	205
10.	Odložený daňový závazek	1 488	1 202	1 351	964	0
B.III.	Krátkodobé závazky	12 753	16 056	12 851	17 517	8 368
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	7 646	11 164	8 949	12 231	4 478
4.	Závazky ke společníkům	1 689	84	91	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	1 724	2 039	1 988	1 895	1 738
6.	Závazky ze SC a ZP	1 010	1 190	1 159	1 128	917
7.	Stát - daňové závazky a dotace	556	194	306	818	841
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	69	2	127	1 065	194
10.	Dohadné účty pasivní	7	1 169	6	29	18
11.	Jiné závazky	52	214	225	351	182
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	14 671	16 616	19 578	24 898	21 990
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	3 206	2 580	11 830	21 990
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	14 671	13 410	16 998	13 068	0
C.I.	Časové rozlišení	49	307	87	33	50
C.I.1.	Výdaje příštích období	49	307	87	33	50

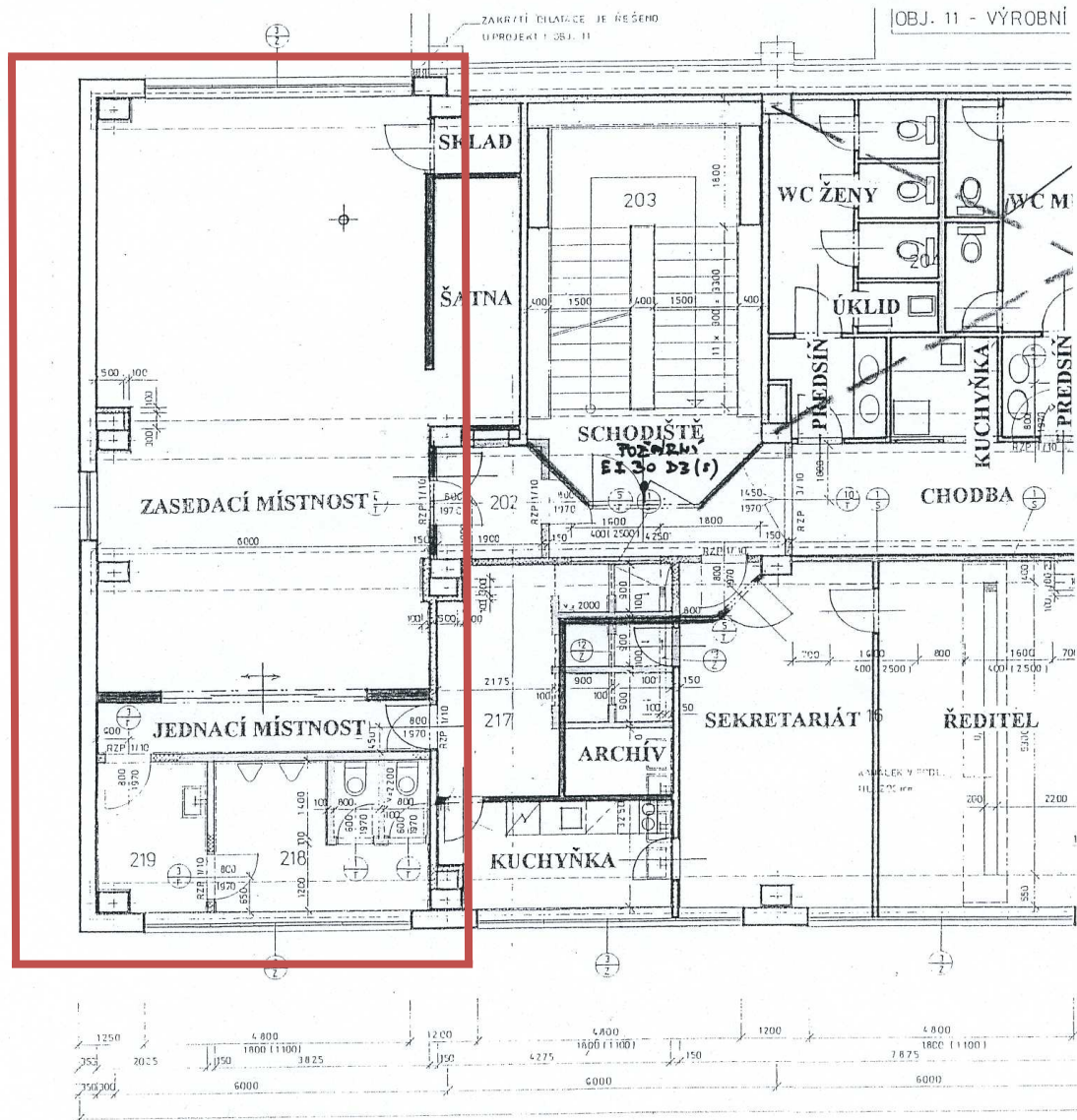
PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PODNIKU XY

	v tis. Kč	2008- 2009	2007- 2008	2006- 2007	2005- 2006	2004- 2005
I.	Tržby za prodej zboží	269	168	93	65	109
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	230	150	89	58	23
+	Obchodní marže	39	18	4	7	86
II.	Výkony	109 116	131 406	138 749	130 268	99 418
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	110 283	132 505	137 191	126 965	99 186
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 188	-1 149	1 437	3 213	-153
II.3.	Aktivace	21	50	121	90	385
B.	Výkonová spotřeba	65 005	80 114	81 385	80 185	58 134
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	51 297	63 799	64 450	63 708	46 751
B.2.	Služby	13 708	16 315	16 935	16 477	11 383
+	Přidaná hodnota	44 150	51 310	57 368	50 090	41 370
C.	Osobní náklady	41 885	44 164	46 643	41 302	39 174
C.1.	Mzdové náklady	30 636	31 652	33 457	29 779	28 431
C.3.	Náklady na SZ a ZP	10 008	11 141	11 720	10 402	9 784
C.4.	Sociální náklady	1 241	1 371	1 466	1 121	959
D.	Daně a poplatky	70	34	118	203	220
E..	Odpisy DNM a DHM	3 545	3 740	3 484	4 789	2 575
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	1 684	1 540	1 561	5 106	3 723
III.1.	Tržby z prodeje DM	175	60	197	4 300	3 186
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	1 509	1 480	1 364	806	537
F.	ZC prodaného DM a materiálu	1 530	1 443	1 387	2 702	1 116
F.1.	ZC prodaného DM	12	0	0	1 930	585
F.2.	Prodaný materiál	1 518	1 443	1 387	772	531
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	4 511	3 359	-621	2 022	1 436
IV.	Ostatní provozní výnosy	4 841	5 432	5 920	5 823	5 614
H.	Ostatní provozní náklady	1 019	1 195	1 077	1 395	646
*	Provozní výsledek hospodaření	-1 885	4 347	8 606	8 606	5 540
VII.	Výnosy z DFM	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	6	7	3	23	5
N.	Nákladové úroky	650	946	1 156	1 317	1 749
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 464	899	305	347	342

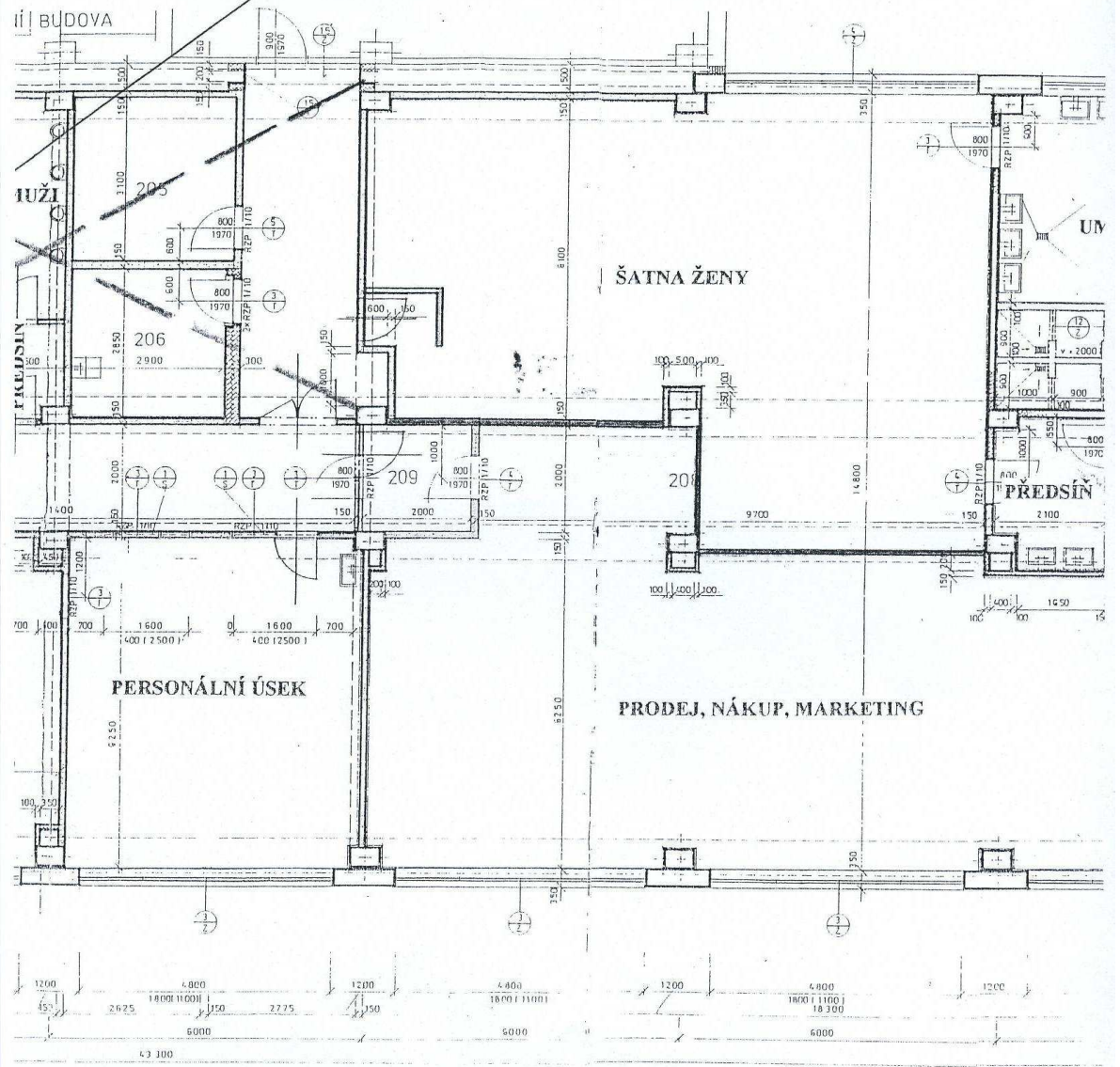
O.	Ostatní finanční náklady	1 586	3 146	1 034	1 258	966
*	Finanční výsledek hospodaření	234	-3 186	-1 882	-2 205	-2 368
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	474	341	1 221	1 726	618
Q.1.	Splatná	186	491	834	990	618
Q.2.	Odložená	288	-150	387	736	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 125	820	9 658	4 675	2 554
R.	Mimořádné náklady	0	0	3 406	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-3 406	0	0
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 125	820	6 252	4 675	2 554
***	Výsledek hospodaření za ÚO před zdaněním	-1 651	1 161	7 473	6 401	3 172

PŘÍLOHA P III: PŮDORYS II. NP

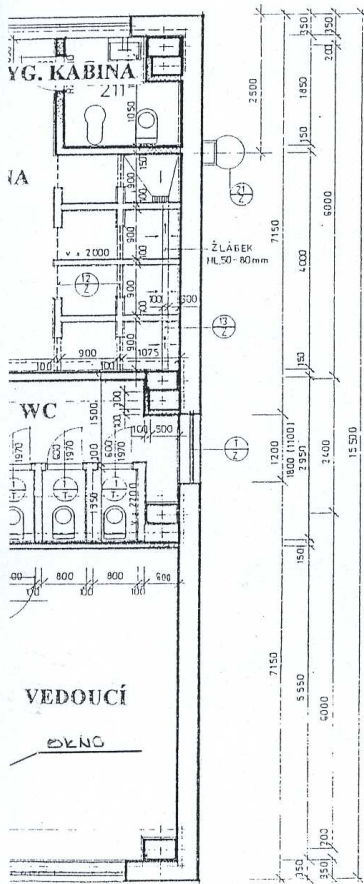
Půdorys II. NP – návrh stavebních úprav



VIZ. SAMOSTATNÝ VÝKRES "B"



S



Legenda hmot:


- stávající konstrukce
- bourané konstrukce
- nové konstrukce

Odbor výstavby Měst. úřadu Šumperk

Dokumentace je ověřena a je součástí
kolaudačního rozhodnutí

Č.j. Výst.: 664/05-FC

ze dne: 23. 2. 2005



Vedoucí odboru výstavby

4

Kreslil	Vypracoval	Zodp.proj.	ING. ARCH. IVO SKOUMAL	
	Ing.arch. Ivo Skoumal	Ing.arch. Ivo Skoumal	Sadová 4, 787 01 ŠUMPERK IČO: 13004174	
Místo stavby :	Šumperk		Formát	
Kraj :	Olomoucký		Datum	IV/2004
Investor :	METRA BLANSKO a.s.		Zak. č.	
Akce:	METRA BLANSKO a.s., odštěpný závod Šumperk- -návrh kanceláří v provozně-sociální budově		Část	Stavební
			Stupeň	Studie
Půdorys II. NP – návrh stavebních úprav			Čís. příl.:	2