

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Plzeň, 2012

Jana SOUKUPOVÁ

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Hodnocení efektivnosti vybraného investičního  
projektu**

**Efficiency evaluation of selected investment project**

**Bc. Jana SOUKUPOVÁ**

Plzeň 2012

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2011/2012**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

**Jméno a příjmení: Bc. Jana SOUKUPOVÁ**  
**Osobní číslo: K10N0158P**  
**Studijní program: N6208 Ekonomika a management**  
**Studijní obor: Podniková ekonomika a management**  
**Název tématu: Hodnocení efektivity vybraného investičního projektu**  
**Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví**

### **Zásady pro vypracování:**

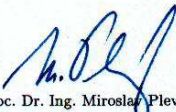
1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
2. Analyzujte možnosti financování investičních projektů pomocí peněžních prostředků z fondů EU.
3. Zpracujte studii proveditelnosti konkrétního investičního projektu financovaného z fondů EU.
4. Zhodnoťte ekonomickou efektivnost tohoto investičního projektu.
5. Navrhněte možnosti dalšího rozvoje vybraného podnikatelského subjektu.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

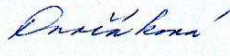
- **FOTR, J.; SOUČEK, I.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2
- **HRDÝ, M.** *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU.* Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-137-4
- **PŘICHYSTAL, A.** *Programy a fondy Evropské unie.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2009. ISBN 978-80-86847-34-4
- **VALACH, J.** *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování.* Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Horová, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti vybraného investičního projektu“

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

V Plzni, dne 26.4.2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Za pomoc, konzultace, rady a oprávněné připomínky bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Michaele Horové, Ph.D.

Své poděkování bych také ráda vyjádřila společnosti I. V., spol. s r. o., zejména pak jednatele a ekonomce paní Ing. Ireně Matiscsákové, za její čas a za to, že mi byla dána důvěra při zpracování projektu a byly mi poskytnuty veškeré interní materiály společnosti.

## Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Investice a investiční projekty .....</b>	<b>9</b>
1.1 Pojem investice.....	9
1.2 Investiční rozhodování.....	12
1.3 Investiční strategie .....	13
1.4 Investiční projekt .....	15
1.5 Fáze investičního projektu .....	17
1.6 Financování investičních projektů .....	21
<b>2 Možnosti financování investičních projektů pomocí peněžních prostředků z fondů EU.....</b>	<b>30</b>
2.1 Evropská regionální a strukturální politika.....	30
2.2 Strategické dokumenty pro aplikaci regionální a strukturální politiky EU v České republice ...	34
2.3 Operační programy .....	34
<b>3 Formulace studie proveditelnosti.....</b>	<b>42</b>
3.1 Informace o sociálním podniku a jeho strategiích.....	42
3.2 Popis nové podnikatelské aktivity a možnosti jejího vývoje .....	47
3.3 Vymezení trhu a analýza trhu.....	50
3.4 Marketingová strategie.....	54
3.5 Harmonogram – plán činnosti.....	56
3.6 Technické a technologické řešení projektu.....	58
3.7 Management a lidské zdroje .....	59
3.8 Potřeby a zdroje dlouhodobého majetku .....	61
3.9 SWOT analýzy podnikatelské aktivity.....	61
3.10 Analýza rizik projektu i podniku.....	62
3.11 Sociální aspekty podnikání .....	68
3.12 Výběr osob z cílových skupin .....	70
<b>4 Hodnocení ekonomické efektivity vybraného projektu .....</b>	<b>72</b>
4.1 Peněžní toky projektu .....	72

---

4.2	<i>Metody hodnocení ekonomické efektivity investic</i> .....	78
<b>5</b>	<b>Možnosti dalšího rozvoje vybraného podniku s využitím peněžních prostředků fondů EU</b> .....	<b>102</b>
5.1	<i>Operační program Podnikání a inovace – Program Poradenství</i> .....	102
5.2	<i>Zdůvodnění vzniku projektu - Projekt inovace procesu výroby</i> .....	104
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>109</b>
<b>7</b>	<b>Seznam tabulek a obrázků</b> .....	<b>111</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>113</b>
<b>9</b>	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>117</b>



## Úvod

Každý podnikatelský subjekt musí neustále o svoji pozici na trhu pečovat, zdokonalovat se, pracovat na zvyšování konkurenceschopnosti a snažit se, aby výsledky jeho činnosti splňovaly stále náročnější požadavky jak technologické, tak technické. Základním aspektem úspěšného fungování společnosti jsou investice, které představují nejen zajištění prosperity či možnost čelit tlaku konkurence, ale jsou důležité především pro rozvoj podniku.

Před počátkem vlastní realizace investice je nezbytné nejprve zhodnotit její efektivnost, k čemuž jsou zapotřebí kvalitní a reálné informace v kombinaci s různými metodami hodnocení ekonomických přínosů projektu. Investiční rozhodování patří tedy mezi nejnáročnější a nejzodpovědnější činnosti většiny manažerů, protože nevhodně zvolený záměr představuje pro podnikatelský subjekt v mnohých případech až fatální následky.

Financování investičních projektu je v současné době úzce spojováno s problematikou získávání peněžních prostředků z fondů Evropské unie.

V diplomové práci je hodnocena efektivnost projektu společnosti I.V., spol. s r.o., k jehož financování bude využito peněžních prostředků z Evropského sociálního fondu konkrétně Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v kombinaci s Integrovaným operačním programem.

Cílem práce je zhodnotit ekonomickou efektivnost vybraného investičního projektu s využitím různých metod hodnocení investic a zpracovat studii proveditelnosti, která bude sloužit jako podklad pro to, aby se na jejím základě společnost I.V., spol. s r.o. ucházela o podporu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v kombinaci s Integrovaným operačním programem. V souvislosti s tím, že se nejedná o typický investiční projekt, ale projekt částečně investiční a částečně neinvestiční, bude jeho přijatelnost hodnocena také pomocí analýzy nákladů a přínosů, ve které se projeví i finančně neohodnotitelné přínosy či újmy. Výsledné hodnocení bude tedy zahrnovat celospolečenský užitek projektu.

V teoretické části práce budou nejprve na základě rešerše odborných literárních zdrojů charakterizovány pojmy z oblasti investičního rozhodování a bude provedena analýza jednotlivých metod hodnocení investic společně s předpoklady a principy jejich použití. Následně budou zhodnoceny současné možnosti využití peněžních prostředků z fondů

EU k financování investičních projektů a současně bude charakterizován konkrétní operační program, vhodný pro záměry I.V., spol. s r.o.

V části praktické budou poznatky z oblastí investičního rozhodování a hodnocení efektivnosti investic aplikovány na konkrétní problematiku společnosti I.V., spol. s r.o. Na základě zhodnocení možností využití peněžních prostředků fondů EU k financování investičních projektu bude identifikován konkrétní operační program, v jehož rámci bude zpracována studie proveditelnosti, která bude sloužit jako podklad pro žádost o zmíněnou dotaci. V závěru bude provedena syntéza a firmě I.V., spol. s r.o. budou navrženy možnosti dalšího rozvoje za přispění prostředků fondů EU.

# 1 Investice a investiční projekty

První část diplomové práce je zaměřena na základní terminologii oblasti investičních projektů a investičního rozhodování, závěr první kapitoly je pak věnován plánování peněžních toků investičního projektu.

## 1.1 Pojem investice

V teorii podnikových financí existuje mnoho definic či vymezení investic.

Dle Valacha [22, s. 16] jsou investice charakterizovány jako „*ekonomická činnost, při níž se subjekt vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšení produkce statků v budoucnosti.*“ Subjektem je v této definici míněn stát, podnik či jednotlivec. Investice jsou tedy dle autora chápány jako „*obětování dnešní jisté hodnoty za účelem získání budoucí vyšší, avšak méně jisté hodnoty.*“ Přičemž investice představují propojení současnosti s budoucností.

S ohledem na širší pojetí investic vymezuje Wöhe [24, s. 410] tento pojem jako „*použití finančních prostředků k obstarání hmotného, nehmotného či finančního majetku jak dlouhodobé, tak i krátkodobé povahy (zásob, patentů, licencí, cenných papírů).*“

Marek s Kantorem [13, s. 63] spojují pojem investice s efektem plynoucím z projektu tak, že „*u projektů neinvestičních se efekty (výstupy) projeví již v průběhu projektu (po dobu jeho trvání), u investičních až po jejich ukončení.*“

Máče [12, s. 9] zastává v souvislosti s investiční činností nefinančních podniků názor, že tato činnost „*představuje specifickou oblast jejich celkové aktivity, která je zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku.*“

Adam [1] ve své publikaci definuje investice z pohledu ekonomické teorie jako kapitálová aktiva, jež jsou složena ze statků, které neslouží k bezprostřední spotřebě (investiční statky, kapitálové statky, výrobní statky), ale jsou určeny k výrobě spotřebních či dalších kapitálových statků.

Reilly a Brown [15] ve své publikaci objasňují, proč lidé investují a co od svých investic očekávají. Dle autorů je důvodem k investování touha po zhodnocení úspor, jež představují odloženou spotřebu. Toto zhodnocení pak zahrnuje kompenzaci za dobu vázání prostředků, očekávanou míru inflace a nejistotu budoucích peněžních toků.

Z hlediska pojetí investic je možné rozlišovat dva směry, a to makroekonomické a mikroekonomické pojetí investic.

### 1.1.1 Makroekonomické pojetí investic

Makroekonomické pojetí investic je velice obsáhlá a složitá oblast ekonomie, jejíž zkoumání není předmětem diplomové práce, proto bude v následujících odstavcích uvedena pouze základní idea dané problematiky.

Samuelson a Nordhaus [16, s. 459] uvádějí, že „*makroekonomové používají termín investice či reálná investice pro přírůstek zásoby výrobních aktiv nebo kapitálových statků*“. Autoři dále uvádějí, že je mylné chápat investici jako „*nákup cenných papírů či vlastnických práv*“, toto jsou pouze „*finanční transakce nebo finanční investice mezi lidmi, protože jedna osoba nakupuje a druhá prodává*“, oproti tomu investice je podle nich „*produkce reálného kapitálu*“, který je schopen produkovat další výrobky.

Investování předchází odložená spotřeba, jež představuje jak úspory firem, tak úspory domácností. Tyto úspory mají podobu nespotebovaných důchodů, nerozdělených zisků či odpisů. Přičemž platí následující vztah [22]:

$$U = H - S$$

kde: U = odložená spotřeba

H = hrubý domácí produkt

S = výdaje na spotřebu

Hrubý domácí produkt je možno vyjádřit dle následujícího vztahu (při abstrakci od veřejných výdajů a čistých vývozů) jako souhrn výdajů na spotřebu a výdajů na hrubé investice [22]:

$$H = S + I \rightarrow I = H - S$$

Kde: I = výdaje na hrubé investice

Z uvedených vztahů vyplývá potvrzení toho, že úspory se rovnají investicím, z čehož vycházel Holman [6, s. 687] při definování investic jako „*použití úspor k výrobě kapitálových statků, event. k vývoji technologií a k získání lidského kapitálu*“.

Pro upřesnění pojmu hrubých a čistých investic je vhodné citovat vymezení těchto dle Valacha [22, s. 17, 19], který uvádí, že hrubé investice lze charakterizovat jako „*přírůstek hodnoty investičních statků za dané období*“, tedy přírůstek hmotného

a nehmotného dlouhodobého majetku, zásob, atd. Oproti tomu definuje Valach čisté investice, jinak dle něho nazývané investice rozšiřovací, jako „*hrubé investice, snížené o znehodnocení kapitálu*“, přičemž dané znehodnocení je představováno především odpisy.

V literatuře je možné se také setkat s pojmem obnovovací investice, resp. reinvestice, které představují část hrubých investic, připadající na obnovu dlouhodobého majetku. Teoreticky by jejich výše měla odpovídat odpisům, avšak v praktické rovině, kdy existuje určitá míra inflace, tyto na obnovu investičních statků nejsou dostačující. [8]

### 1.1.2 Mikroekonomické pojetí investic

Investice je možné chápat také dle jejich mikroekonomického či podnikového aspektu. V tomto případě je lze dle Synka [19, s. 283] definovat jako „*jednorázově (v relativně krátké době) vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího budoucího období (v praxi obvykle nejméně po dobu jednoho roku)*.“

Takto definované výdaje, které je možné dle Valacha [22] nazývat kapitálovými, se od svého komplementu, tedy výdajů provozních odlišují především stanovenou dobou nutno pro přeměnu výdajů v příjmy, kdy u provozních výdajů se očekává přeměna na peněžní příjmy v horizontu jednoho roku.

Naše hospodářská praxe v současnosti považuje za investice [22]:

- a) kapitálové výdaje na pořízení nehmotného investičního majetku (nehmotné investice),
- b) kapitálové výdaje na pořízení hmotného investičního majetku (hmotné, věcné investice),
- c) kapitálové výdaje na nákup finančního majetku dlouhodobé povahy (finanční investice).

## 1.2 Investiční rozhodování

Investiční rozhodování je řazeno mezi nejnáročnější a zároveň nejdůležitější činnosti v rámci firemních rozhodnutí. Výsledkem tohoto procesu je volba mezi přijetím či nepřijetím připravovaného projektu, přičemž musí být brány v úvahu dopady na firmu samotnou i na její okolí. Úspěšnost projektu pak sice znamená zajištění prosperity budoucího podnikání, ovšem na straně druhé neúspěch může mít vážné dopady, které mohou vyústit až v zánik společnosti. Obecně platí, že tím čím je projekt rozsáhlejší, tím je i rozhodnutí o jeho přijetí náročnější. Každý investiční projekt by měl napomáhat realizaci firemní strategie, jež je nástrojem či prostředkem růstu hodnoty společnosti. Z tohoto důvodu jsou při rozhodování o přijatelnosti investice brány v potaz kritéria jako čistá současná hodnota či index rentability, který vykazují úzkou souvislost s hodnotou společnosti. [4]

V oblasti investičního rozhodování řeší finanční manažer otázky typu „*Kolik by měla firma investovat a do jakých konkrétních aktiv by měla investovat*“ a dále pak „*Jakým způsobem by si měla opatřit hotovost, kterou investice vyžaduje*“. [2, s. 11]

Kromě interních faktorů podnikání, které jsou dány především strategií společnosti či omezeností zdrojů musí být přihlíženo při investičním rozhodování také na faktory externí, jimiž jsou například síla konkurence, vývoj trhu či ceny surovin. Externí faktory se projevují ve formě rizika či nejistoty a jsou velice obtížně předvídatelné. „*Způsob respektování těchto faktorů a jejich integrace do investičního rozhodování významně ovlivňuje kvalitu tohoto rozhodování.*“ [4, s. 13]

Na objem a druh produkovaných výkonů má vliv především investiční rozhodování. Společnost vybírá z různých alternativ, které se od sebe odlišují ve svých parametrech, přičemž zásadní roli hrají finanční veličiny v podobě výnosů a nákladů, respektive cash flow. Investice představuje kapitálový výdaj a očekává se od ní návratnost vložených prostředků, která je hodnocena kritérii efektivnosti investičních projektů. [12]

Investiční rozhodování je specifickou oblastí firemních činností a vyznačuje se určitými charakteristikami [22]:

- a) rozhodování v dlouhém časovém horizontu;
- b) zvýšení možnosti výskytu rizika odchylek plánu a skutečnosti;
- c) kapitálově náročné operace;

- d) náročnost na časovou a věcnou koordinaci účastníků investičního procesu, majících své ekonomické zájmy a cíle;
- e) aplikace nových technologií a výrobků prostřednictvím, kterých jsou realizovány jak technické, tak technologické inovace;
- f) důsledky na infrastrukturu a životní prostředí, jež mohou vyvolat další investice v této oblasti popřípadě náklady na likvidaci.

Výše uvedené specifické charakteristiky investičního rozhodování se projevují především v požadavcích na používané metody rozhodování a financování. Nejdůležitějšími z nich jsou následující [22]:

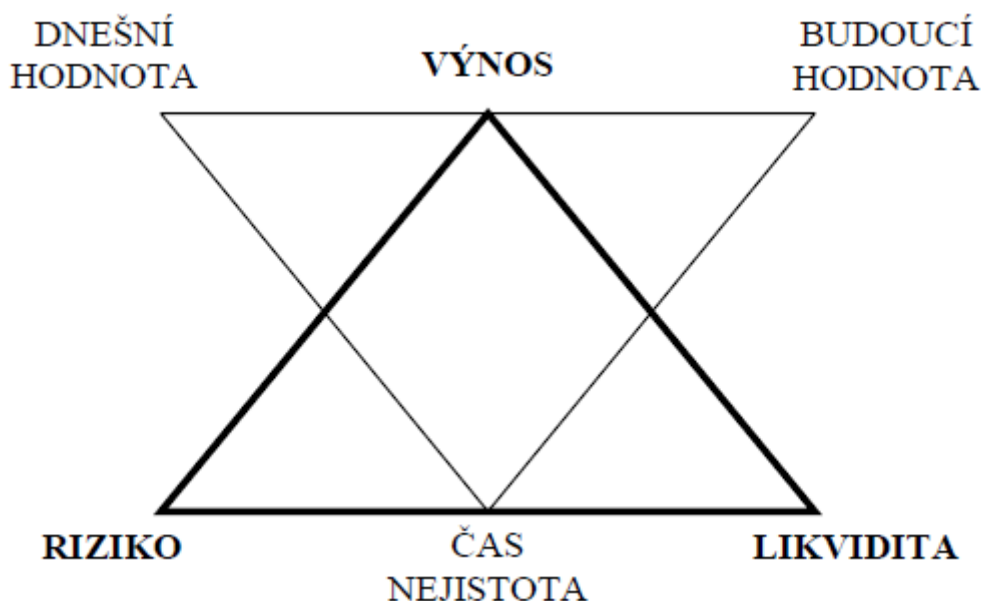
- a) respektování času a časové hodnoty peněz;
- b) respektování rizika, které vyplývá z dlouhodobosti investice a nejistých peněžních toků spojených s investičním projektem;
- c) uvažování ve variantách a hodnocení citlivosti projektu na změny;
- d) posuzování projektu z hlediska výnosnosti, rizika a také vlivu na likviditu podniku.

### 1.3 Investiční strategie

Při hodnocení ekonomické efektivity investic porovnáváme vstupy s výstupy u alternativních projektů a snažíme se o nalezení takových projektů, které přispívají ke zvýšení tržní hodnoty společnosti, přičemž je třeba brát ohled na trojici klíčových faktorů, jimiž jsou [21]:

- výnosnost – vztah mezi vstupem a výstupem;
- riziko – nebezpečí odchylek plánovaných a skutečných hodnot;
- likvidita – schopnost přeměny investice na peněžní prostředky s co nejnižšími transakčními náklady.

*„Racionálně uvažující investor se při realizaci investice snaží dosáhnout co nejvyššího výnosu s co nejmenším rizikem a při nejvyšší možné likviditě.“* V realitě je tento postup nemožný a je nutné přistoupit k určitým kompromisům. *„Pro dosažení maximálního výnosu je obvykle nutné přijmout vyšší riziko a snížit likviditu na minimum.“* [12, s. 10]

**Obrázek č. 1: Magický investiční trojúhelník**

Zdroj: [21]

Problematiku volby vhodného kompromisu vystihuje tzv. magický trojúhelník investování, na kterém je patrné, že pro dosažení jednoho vrcholu je nutné ustoupit z vrcholů ostatních a volit optimální kombinaci výnosnosti, rizika a likvidity. „V reálné situaci vybírá investor investiční příležitost, která mu při únosné míře rizika a udržení dostatečné likvidity, přinese požadovanou míru výnosnosti.“ [12, s. 10]

Podle toho, který z uvedených faktorů investor preferuje, rozeznáváme různé typy investičních strategií [22]:

- a) Strategie maximalizace ročních výnosů – investor upřednostňuje výnosnost a nehledí na růst ceny investice, tato strategie je vhodná pro období s nižší mírou inflace;
- b) strategie růstu ceny investice – investor dává přednost projektům, které přinášejí maximální zvýšení hodnoty původního investičního vkladu, tato strategie je vhodná pro období s vyšší mírou inflace;
- c) strategie růstu ceny investice spojená s maximalizací ročních výnosů – kombinace předchozích dvou variant, která představuje ideální řešení, přinášející maximalizaci tržní hodnoty společnosti, tyto investice se ovšem v praxi téměř nevyskytují;
- d) agresivní strategie investic – investor podstupuje vysokou míru rizika, za což požaduje vysokou výnosnost;



- e) konzervativní strategie – u investora se projevuje averze k riziku, vyhledává projekty bezrizikové či s velmi nízkým stupněm rizika, což má za důsledek nižší výnosnost investice;
- f) strategie maximální likvidity – preference projektů se schopností rychlé transformace na peníze, což má za důsledek nižší výnosnost investice.

## 1.4 Investiční projekt

Dle Valacha [22, s. 38] představují investiční projekty „*soubor technických a ekonomických studií, které mají sloužit k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice*“. Tyto studie pak mohou být různého rozsahu v závislosti na druhu projektu. Obecně lze konstatovat, že čím je projekt větší, tím znatelnější je jeho vliv na okolí a současně i vliv okolí na projekt, a to především ve formě snah různých zájmových skupin.

Synek s Kislíngerovou [20, s. 263] chápou pod pojmem investiční projekt „*náhradu opotřebovaného zařízení, výměnu zařízení za účelem snížení nákladů, zavedení výroby nového výrobku, rozšíření výrobních kapacit, zajištění ekologie výroby aj.*“

Valach [22] dále uvádí, že důležitým krokem při tvorbě investičních projektů je transparentní stanovení cílů projektu, ze kterých se následně vychází při jejich zavádění i užívání. Tyto cíle mohou být různé povahy:

- cíle technické, související s výrobní kapacitou, spolehlivostí, bezpečností, technologickými inovacemi;
- cíle ekonomické, zaměřené především na obrat, rentabilitu a cash-flow;
- cíle časové, představující termín zahájení výstavby či začátek užívání.

### 1.4.1 Kategorizace investičních projektů

Investiční projekty je možné klasifikovat dle různých hledisek, kdy nejkomplexnější členění uvádějí ve své publikaci Fotr a Souček [4]:

- a) Dle vztahu k rozvoji podniku
  - projekty rozvojové – zaměřené na růst objemu produkce, uvedení nových výrobků či služeb na trh, vstup na nové trhy, efekt projektu se projevuje růstem tržeb;

- projekty obnovy – obnova opotřebeného majetku, který je u konce doby své životnosti, či náhrada zastaralého majetku, kdy je snahou dosažení nižších nákladů při stejném objemu produkce, tyto projekty patří k těm méně rizikovým;
- mandatorní projekty – jejichž cílem není ekonomický efekt, nýbrž dosažení souladu se zákonnými normami a předpisy, takovéto projekty jsou zaměřené na ochranu životního prostředí, zvýšení bezpečnosti při práci či zlepšení pracovního prostředí.

b) Dle věcné náplně projektu

- zavedení nových výrobků či technologií – tyto sice již na trhu existují, ale pro daný podnikatelský subjekt jsou nové, jedná se o investice do nových výrobních zařízení;
- výzkum a vývoj nových výrobků či technologií – projekty velmi rizikové a náročné na hodnocení;
- inovace informačních systémů či zavedení informačních technologií – projekty obtížně hodnotitelné především s ohledem na vyčíslení jejich přínosů.

c) Dle míry závislosti projektů

- vzájemně se vylučující projekty – projekty, které nemohou být realizovány současně, kdy realizace jednoho vylučuje možnost realizace jiného, příkladem jsou projekty zaměřené na výrobu stejného produktu, avšak jinou technologií;
- plně závislé projekty – jedná se o dílčí projekty, které společně tvoří jeden soubor, plnící zadané požadavky;
- komplementární projekty – realizace těchto projektů podporuje uskutečnění dalších, navazujících projektů;
- ekonomicky závislé projekty – u těchto projektů se projevuje substituční efekt tak, že při zavedení nového výrobku, který uspokojuje stejné potřeby jako výrobek současný, klesnou prodeje současného produktu;
- statisticky závislé projekty – jedná se o projekty vykazující mezi sebou buď přímou, nebo nepřímou úměru, kdy přímá závislost se projevuje tak, že růst výnosů nebo nákladů jednoho projektu je doprovázen růstem výnosů nebo nákladů projektu druhého, oproti tomu nepřímá závislost je

patrná v situacích, kdy růst výnosů či nákladů jednoho projektu je spojen s poklesem těchto u projektu druhého.

d) Dle formy realizace projektu

- projekty investiční výstavby – projekty zaměřené na rozšíření výrobní kapacity či kapacity služeb, tyto jsou realizovány buď v již existujícím podniku či na zelené louce;
- projekty akvizice – jedná se o koupi již existující společnosti.

e) Dle charakteru peněžních toků

- projekty se standardními peněžními toky – projekty mající záporný peněžní tok v období výstavby a následně kladný peněžní tok v době užívání, v průběhu životnosti dochází pouze k jedné změně ve znaménku toku peněžních toků;
- projekty s nestandardními peněžními toky – u těchto projektů dochází vícekrát během doby jejich život ke střídání znamének peněžních toků.

f) Dle velikosti projektu

- projekty velké;
- projekty středního rozsahu;
- projekty malé.

Hledisko, podle kterého jsou projekty roztríděny do jednotlivých velikostních skupin, je obvykle výše investičních nákladů. Toto členění je směrodatné pro určení úrovně řízení, která rozhoduje o přijetí, či nepřijetí daného projektu.

## 1.5 Fáze investičního projektu

Příprava i realizace investičních projektů se uskutečňuje ve čtyřech fázích [19]:

- Předinvestiční fáze - jež je dále členěna do několika etap;
- investiční fáze - zahrnuje zpracování projektové dokumentace, získání pozemků, výstavba budov, kolaudaci;
- provozní fáze - projevuje se v záběhu výroby a vlastní výrobě;
- ukončení provozu a likvidace.

Zvýšená pozornost by měla být věnována především fázi předinvestiční, ve které se rozhoduje o budoucím úspěchu či neúspěchu zvoleného projektu ve smyslu kvality

vstupních informací a poznatků využívaných při zpracování různých variant řešení investičního projektu. [4]

### 1.5.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze představuje nejnáročnější část celého života projektu, právě v ní dochází ke střetu nejrůznějších profesí a kvalifikací od ekonomů, techniků až po ekology. Je zde tedy kladen důraz na kooperaci a koordinaci zúčastněných. [22]

Jak již bylo výše uvedeno, tato fáze se člení do několika etap:

#### a) Identifikace podnikatelských příležitostí

Identifikace podnikatelských příležitostí představuje určité východisko dalších činností, v této etapě dochází ke sledování a vyhodnocování okolí, při kterém jsou vyhledávány podněty z vnějšku. Jedná se o analýzu poptávky po určitých produktech či službách jak na domácím, tak na zahraničním trhu, nalezení nových zdrojů výrobních surovin, objevení nových výrobků nebo výrobních technologií. Identifikované příležitosti jsou následně zaneseny do tzv. studie příležitostí (Opportunity Study), která představuje hrubé posouzení efektů plynoucích z případné realizace projektu uskutečněného na základě využití dané příležitosti. Výstupem studie příležitostí je předběžný výběr těch příležitostí, kterým bude věnována další pozornost a těch, které budou zamítnuty například pro jejich vysokou rizikovost, finanční náročnost či nedostatečné generování ekonomického efektu. Obecně platí, že studie příležitostí by neměla být příliš nákladná a časově náročná, měla by pracovat s agregovanými údaji, na základě kterých určí podstatné vlastnosti jednotlivých příležitostí a umožní jejich selekci. [4]

#### b) Předběžná technicko-ekonomická studie

U rozsáhlejších a finančně náročnějších projektů je další etapou předinvestiční přípravy vypracování předběžné technicko-ekonomické studie (pre-feasibility study). Tato studie představuje určitý přechod mezi stručnou studií příležitostí a detailní technicko-ekonomickou studií (feasibility study). Obsahem i strukturou jsou si předběžná technicko-ekonomická studie a technicko-ekonomické studie velmi podobné, jejich odlišení tkví především v rozsahu a podrobnosti obsažených informací. [5]

#### c) Technicko-ekonomická studie projektu

Určitým vyvrcholením předinvestiční fáze života investičního projektu je zpracování technicko-ekonomické studie, která obsahuje veškeré potřebné technické,

technologické, obchodní, ekonomické aj. podklady pro rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu. V rámci této studie je stále uvažováno variantně. Dle metodiky vyhodnocování investičních projektů zpracované organizací UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) patří mezi základní položky technicko-ekonomické studie následující body [22]:

- souhrnný přehled výsledků – shrnutí závěrů dílčích částí studie;
- zdůvodnění a vývoj projektu – posouzení potřebnosti a nezbytnosti projektu;
- kapacita trhu a produkce – analýza stávajícího trhu, prognóza trhu budoucího, hodnocení konkurenceschopnosti, substitutů, marketingové strategie, posouzení výrobní kapacity či sortimentu;
- materiální vstupy – analýza trhu s výrobními vstupy, možnosti substituce materiálů, dodavatelské-odběratelské vztahy, hospodaření ve vstupy a možnosti využití polotovarů;
- lokalizace a prostředí – zhodnocení umístění investice s ohledem na vzdálenost od místa spotřeby, přihlídnutí k ekologickým bariérám a regionálním podpůrným programům;
- technický projekt – posouzení technických parametrů projektu, volba vhodných technologických postupů z hlediska bezpečnosti, nákladů a spolehlivosti, výstupem je kvantifikace investičních nákladů na strojní a stavební část investičního projektu;
- organizační projekt – řešení organizačního uspořádání ve výrobě, průběhu zásobování;
- pracovní síly – posouzení mzdových požadavků, analýza situace na trhu práce;
- časový plán realizace – stanovení časového harmonogramu;
- finanční a ekonomické vyhodnocení, včetně hodnocení rizika projektu – kvantifikace peněžních toků generovaných investicí, optimalizace vhodných zdrojů financování, hodnocení ekonomické efektivity projektu, identifikace rizik a vyhodnocení jejich dopadu.

Zpracování technicko-ekonomické studie je „proces náročný na velké množství vstupních informací, na odhad budoucího vývoje různých technických, ekonomických a finančních veličin a na široké, komplexní znalosti z různých oborů techniky a ekonomiky.“ [22, s. 43]

#### d) Hodnotící zpráva

Technicko-ekonomická studie tvoří podklad pro hodnocení projektu investičními a finančními institucemi, které by se mohly podílet na jeho financování. Tyto instituce posuzují nejen daný projekt, ale také celkové finanční zdraví společnosti, k čemuž jim slouží vlastní postupy spojené s individuálními cíli či uvažovanými riziky. V písemné hodnotící zprávě (appraisal report) jsou pak agregovány výsledky těchto hodnocení. [4]

### 1.5.2 Investiční fáze

Poté, co je definován konkrétní projekt, který bude realizován, nastává investiční fáze, tedy fáze vytvoření podmínek pro uvedení projektu do života, která se skládá z více činností, jimiž jsou [17]:

- vytvoření finanční, právní a organizační základny;
- získání základní technologie a její technické dokumentace;
- nabídkové řízení – výběr dodavatelů;
- získání dalšího potřebného majetku;
- zajištění a zaškolení zaměstnanců;
- záběhový provoz.

### 1.5.3 Provozní fáze

Provozní fázi je možné vnímat jak z pohledu krátkodobého, tak z pohledu dlouhodobého. Krátkodobý pohled zahrnuje především uvedení investice do provozu a její záběhový provoz. V této fázi se mohou objevit problémy typu nezvládnutí technologie či nedostatečná kvalifikace pracovníků. Dlouhodobým hlediskem je rozuměn pohled na celkovou strategii, na které byl projekt založen, a z ní vyplývající výnosy a náklady. Pokud se projeví, že projekt zvolené strategii neodpovídá, je nutné přistoupit ke korekcím, které mohou být ovšem velmi náročné a nákladné, a navíc u některých typů projektů dokonce neproveditelné. [4]

#### 1.5.4 Fáze ukončení provozu a likvidace

Tato fáze představuje závěr života projektu, projevuje se v činnostech typu demontáž, likvidace, sanace či prodej nepotřebných zásob. Je zde možné se setkat jak s příjmy, tak s výdaji, kdy rozdíl mezi těmito tvoří likvidační hodnotu projektu. Pokud je tato hodnota kladná, pak má pozitivní vliv na ukazatele ekonomické efektivnosti projektu, naopak pokud je záporná, dochází ke snížení těchto ukazatelů. Z praktických zkušeností je patrné, že převládá spíše druhá varianta, tedy převaha výdajů nad příjmy z likvidace. [4]

### 1.6 Financování investičních projektů

Pod financováním investičních projektů je obvykle rozuměno dlouhodobé financování, což vyplývá z toho, že *„přeměna dlouhodobého majetku na peněžní formu trvá déle, než u běžného majetku a peněžní prostředky jsou vázány v dlouhodobém majetku po delší dobu.“* [22, s. 246]

Dlouhodobé financování je možno dělit na [22]:

- střednědobé financování (rozsah 1-5 let);
- vlastní dlouhodobé financování (životnost investice vyšší než 5 let).

Při financování projektů by mělo být uplatňováno tzv. zlaté bilanční pravidlo. *„Toto pravidlo vychází z potřeby sladit časový horizont používaných aktiv v podniku s časovým horizontem zdrojů, pasiv, kterými je financován.“* Tato zásada říká, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji, a to jak vlastními, tak cizími a oproti tomu krátkodobý majetek může být kryt i zdroji krátkodobými. [10, s. 369]

Pokud by zlaté bilanční pravidlo dodržováno nebylo a doba přeměny dlouhodobého majetku na peníze by převyšovala dobu splatnosti krátkodobých zdrojů, vznikaly by problémy ve formě nedostatečné likvidity. Naopak financování krátkodobého majetku zdroji dlouhodobými by znamenalo vznik neefektivnosti. [22]

Dlouhodobé financování investic by mělo podle Valacha sledovat tři cíle [22]:

- Zajistit ekonomicky zdůvodněnou rozpočtovanou výši kapitálu na podnikem předpokládané investice, splňující požadovanou míru výnosnosti;
- dosáhnout co nejnižších průměrných nákladů kapitálu na požadované investice;
- nenarušit finanční stabilitu (nezvýšit podstatně finanční riziko firmy).

V oblasti investičních projektů je financování úzce spojeno „*se dvěma základními rozhodovacími procesy, a to s rozhodováním investičním a finančním*“. Investiční rozhodování se zabývá zvážením jednotlivých variant projektů a rozhodnutím, do kterého projektu bude investováno. Oproti tomu finanční rozhodování určuje výši a strukturu zdrojů potřebných k realizaci konkrétního projektu. „*Vztah investičního a finančního rozhodování se následně promítne do finančního plánu podniku.*“ [21, s. 25]

### 1.6.1 Finanční rozhodování

„*Finanční rozhodování představuje proces výběru optimální varianty získávání peněz a kapitálu a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám.*“ Přičemž na finanční rozhodování je možné se dívat ze dvou hledisek, a to z hlediska dlouhodobého, které představuje strategická rozhodnutí o celkové výši potřebného kapitálu a jeho struktuře s ohledem na strukturu majetku podniku, rozhodnutí o využití podnikového kapitálu a o rozdělení zisku. Oproti tomu krátkodobé finanční rozhodování se zabývá velikostí a strukturou složek krátkodobého majetku a optimalizací krátkodobého kapitálu. [21, s. 11]

### 1.6.2 Zdroje financování

Pojmy kapitál a finanční zdroje jsou často ztotožňovány. Pod těmito pojmy bývá myšlena suma všech peněz vložených do podniku jak vlastníky, tak věřiteli. Alternativně lze finanční zdroje chápat v jejich širším pojetí, kdy kapitál je dlouhodobou částí finančních zdrojů. [22]

Dle Hrdého [9, s. 8] jsou finanční zdroje podniku definovány jako „*zdroje tvorby peněžních prostředků a podnikového kapitálu, je to souhrn peněz, které podnik získá za určité období realizací svých výrobků a služeb, popřípadě svého nepeněžního majetku, růstem různých forem vlastního kapitálu, dluhů, výjimečně i formou dotací.*“

Finanční zdroje jsou tedy zdroje používané podnikem k financování obnovy a rozšíření majetku. Zdroje financování investičních projektů lze členit dle mnoha hledisek. Dle vlastnictví jsou zdroje děleny na vlastní a cizí, dle hlediska subjektu tvorby finančního zdroje na interní a externí, dle parametru času na krátkodobé a dlouhodobé. [21]

Každý z finančních zdrojů je buď cizí či vlastní, vnitřní nebo vnější, dlouhodobý nebo krátkodobý, proto je vhodné posuzovat zdroje financování vždy ze všech hledisek. [9]



Klasifikace finančních zdrojů:

a) Zdroje vlastní a cizí

Mezi zdroje vlastní je možno zařadit vklady vlastníků a společníků, nerozdělený zisk, odpisy, výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob. Mezi zdroje cizí jsou řazeny především investiční úvěr, obligace, krátkodobý úvěr, který takto uvolňuje zdroje vlastní vázané v oběžném majetku, splátkový prodej, leasing, rizikový kapitál, dotace ze státního rozpočtu, prostředky z fondů EU. [19]

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika sleduje vztahy na straně pasiv a říká, že vlastní zdroje by měly převyšovat zdroje cizí, minimálně se jim rovnat. Růstem podílu cizího kapitálu sice roste zadluženost podniku, což má vliv na finanční stabilitu a riziko podnikání, ovšem na straně druhé, zapojením cizího kapitálu, může růst rentabilita kapitálu vlastního, a to za předpokladu, že zúročení celkového kapitálu je vyšší než náklad cizího kapitálu. Tato situace je označována jako pozitivní efekt finanční páky. [21]

b) Zdroje interní a externí

Interní zdroje jsou takové, které podnik vytvořil svojí vlastní činností, tudíž jsou do této kategorie řazeny například odpisy a nerozdělený zisk. Naopak zdroje externí byly vytvořeny mimo podnik, jsou jimi například úvěry, dotace či vklady vlastníků. [21]

K jistým pochybnostem může vést zařazení odpisů jako zdroje financování, kdy „*odpisy tím, že jsou nákladem, ale zároveň nejsou výdajem, se stávají speciální složkou ceny výrobků a tržeb, přijmeme-li zjednodušený předpoklad, že tržby jsou i skutečným příjmem a všechny ostatní náklady jsou i výdaji a v daném období neexistují daňově neuznatelné výdaje, pak tržby po odečtení výdajů a daní jsou rovny součtu zisku a odpisů.*“ [17, s. 184]

c) Zdroje krátkodobé a dlouhodobé

Časové hledisko u zdrojů financování je dáno dobou splatnosti toho zdroje, je možné se setkat se zdroji krátkodobými, majícími splatnost do 1 roku, a zdroji dlouhodobými, jejichž splatnost je delší než 1 rok. V rámci zdrojů dlouhodobým se v některých případech vyčleňují zdroje střednědobé se splatností 4 – 5 let. Vlastní zdroje jsou považovány za zdroje dlouhodobé. [21]

#### d) Zdroje veřejné a soukromé

Tetřevová [21] ve své publikaci uvádí také dělení zdrojů na soukromé a veřejné. Toto dělení vychází z teorie asymetrických informací, přičemž kvalita a množství informací se liší jak mezi manažery a investory, tak mezi investory navzájem. Pokud se podnik snaží při výběru finančního zdroje a optimalizaci kapitálové struktury minimalizovat náklady kapitálu, tak je podstatné, kdo zdroj poskytuje. Obecně jsou voleny zdroje od lépe informovaných investorů, kteří věří v dobrý vývoj podniku a nepožadují tudíž tak vysoký výnos za poskytnutí svých peněz.

### 1.6.3 Charakteristika peněžních toků

*„Peněžní tok z investice představuje kapitálové výdaje a peněžní příjmy vyvolané investicí během doby jejího pořízení, životnosti a likvidace.“* V rámci peněžních příjmů plánujeme nejprve očekávané hodnoty, které jsou následně konfrontovány s hodnotami skutečnými, generovanými fungující investicí. [22, s. 51]

Při hodnocení investičních projektů je jednou z nejdůležitějších, avšak také z nejobtížnějších činností správné stanovení peněžních toků generovaných investicí. Nesprávně stanovené peněžní toky mohou velkou mírou ovlivnit výsledek rozhodnutí o přijetí či nepřijetí projektu. Příčin vzniku chyb při plánování peněžních toků je více, mezi nejběžnější patří nesprávná náplň dílčích složek peněžních toků nebo mylné stanovení hodnot jednotlivých složek peněžního toku, přičemž se projevuje přehnaný optimismus vedoucí k podhodnocení kapitálových výdajů a nadhodnocení peněžních příjmů. [4]

Kapitálové výdaje je nutné odlišit od investičních nákladů, toto se projevuje především u stavebních zakázek, kdy investor nejprve hradí zálohy na uskutečněné práce nebo v případě velkých investičních celků, kdy je naopak investorem požadováno odložení plateb. Za kapitálový výdaj jsou považovány i položky, které by do této kategorie z hlediska účetnictví zařazeny nebyly, ale jsou s investicí těsně svázány. Příkladem mohou být výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku nebo výdaje na školení zaměstnanců. Tento přístup je finanční teorií doporučován a zobrazuje komplexní náhled na kapitálové výdaje. Oproti tomu v praxi českého investičního rozpočetnictví nejsou tyto výdaje uznávány jako kapitálový výdaj související s určením peněžních toků z investic a v důsledku tohoto dochází k nepřesnostem při hodnocení investičních projektů. [22]

Peněžní příjmy také nelze ztotožňovat s očekávaným ziskem stanoveným dle účetních pravidel. Je nutné zohlednit to, že odpisy sice představují náklad, ale zároveň nejsou peněžním výdajem. Do peněžních příjmů jsou zahrnovány i další položky kromě zisku. [22]

V jednotlivých fázích života investice se každá ze složek peněžních toků projevuje odlišnou mírou. Přičemž při pořízení investice převažují kapitálové výdaje, představující nejen výdej peněz spojený s pořízením stálého aktiva, ale do této kategorie se řadí i další výdaje vyvolané projektem. V průběhu životnosti investice je možné se setkat s peněžními příjmy, představujícími především čistý zisk a odpisy. Výjimečně se v této fázi objevují i kapitálové výdaje ve formě výdajů na rekonstrukci, modernizaci či obnovu komponent s kratší dobou životnosti. Likvidace investice je pak spojena jak s peněžními příjmy, tak s kapitálovými výdaji. [22]

Jak již bylo zmíněno v předchozích odstavcích, určení očekávaných kapitálových výdajů a peněžních příjmů je velice náročná činnost, jejíž obtížnost vyplývá především ze dvou důvodů. Prvním z nich je delší časový horizont, který je obvykle dán životností investice, druhým důvodem je vliv mnoha proměnlivých faktorů například cen, úrokových měr či měnových kurzů. [22]

Valach [22] ve své publikaci uvádí pravidla predikce peněžních toků:

- a) Peněžní toky by měly vycházet z přírůstkových veličin – peněžní tok vyvolaný projektem je dán jako rozdíl celkových peněžních toků firmy před a po investování.
- b) Odpisy fixního majetku jsou sice náklad, ale nikoliv výdaj a nemohou být proto zahrnovány do peněžních výdajů na provoz investice – odpisy jsou součástí nákladů, z čehož vyplývá, že snižují základ daně a zisk. Pro účely transformace zisku na peněžní příjem jsou odpisy k zisku zpět přičítány.
- c) Peněžní toky by měly zobrazovat zdanění – rozhodující jsou peněžní toky po zdanění, kapitálový výdaj je hrazen ze zdrojů po zdanění, proto je nutné uvažovat i příjmy po zdanění.
- d) Do kalkulace peněžních toků by měly být zahrnuty i všechny nepřímé důsledky investování.
- e) Tzv. „zapuštěné“ náklady by neměly být zahrnovány do kapitálových výdajů – jde o náklady vynaložené v minulosti, které nemají souvislost s realizací projektu.

- f) Peněžní toky z investic by měly zahrnovat alternativní náklady – alternativní náklad je peněžní tok, který by zdroje přinesly, pokud by nebyly použity v projektu, ale jiným způsobem. V případě, že firma k financování investice využívá vlastní zdroje, měla by do peněžních toků zahrnout i ušlý výnos, který by získala, pokud by peníze byly využity jinak než na realizaci investice.
- g) V peněžních tocích z investic je třeba zohlednit i míru inflace – je třeba zvolit předpokládanou míru inflace, která se váže na konkrétní části majetku a to na straně peněžních příjmů, tak kapitálových výdajů.
- h) Úroky, vyvolané financováním projektu pomocí úvěrů či obligací, by neměly být brány v úvahu při stanovení peněžních příjmů z investice – efektivnost projektu musí být určována nezávisle na struktuře a druhu financování, navíc jsou již zahrnuty v diskontní sazbě, která obsahuje náklady na získání cizího kapitálu.

#### 1.6.4 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje lze charakterizovat jako „peněžní výdaje většího rozsahu, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového období.“ [22, s. 55]

Již v předchozích kapitolách byly rozděleny kapitálové výdaje na výdaje na pořízení nehmotného, hmotného a finančního majetku dlouhodobější povahy. Pokud se při určování kapitálových výdajů zaměříme pouze na oblast hmotného a nehmotného majetku, pak tyto obsahují [4], [22]:

- Výdaje na pořízení dlouhodobého majetku – do této kategorie patří především náklady na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Do nákladů pořízení dlouhodobého hmotného majetku jsou řazeny náklady na nákup pozemku, realizaci stavební či strojní části projektu, zpracování různých studií, projektové dokumentace či montáž. Mezi náklady na pořízení dlouhodobého nehmotného majetku se řadí zřizovací výdaje, náklady na nákup softwaru, licencí a patentů. Do výdajů na pořízení investičního majetku jsou dále zařazeny výdaje na výzkum a vývoj, výdaje na školení a zapracování zaměstnanců či kapitalizované úroky a kurzové rozdíly.
- Výdaje na trvalý přírůstek oběžného majetku – realizace projektu je spojena s požadavky na růst položek oběžných aktiv, což znamená, že je nutné vyložit

prostředky, které budou po delší dobu vázány v zásobách, pohledávkách a krátkodobém finančním majetku. Tyto prostředky bývají označovány jako hrubý pracovní kapitál. Růst oběžného majetku způsobuje růst krátkodobých závazků, přičemž rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých pasiv představuje čistý pracovní kapitál, tedy krátkodobý majetek, který je kryt dlouhodobými zdroji. Při určování kapitálových výdajů je vhodné brát v úvahu pouze trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu.

- Příjmy z prodeje existujícího hmotného investičního majetku – kapitálové příjmy jsou poníženy o příjmy z prodeje stávajícího majetku, který je investicí nahrazen.
- Daňové efekty – tyto efekty jsou spojeny s prodejem nahrazovaného majetku a mohou být jak kladného, tak záporného charakteru, přičemž snižují kapitálové výdaje, pokud tržní cena nahrazovaného majetku je vyšší než jeho zůstatková cena, dochází ke zvýšení kapitálových výdajů, pokud je naopak tržní cena nižší než zůstatková, kapitálový výdaj se snižuje, ale pouze v případě, že je zůstatková cena plně daňově uznatelná, pokud není, daňový efekt je nulový.

Kapitálové výdaje lze vyjádřit dle následujícího vzorce [22]:

$$K = I + O - P + D$$

kde: K = kapitálový výdaj

I = výdaj na pořízení investičního majetku

O = výdaj na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu

P = čistý příjem z prodeje existujícího nahrazovaného dlouhodobého majetku

D = daňové efekty (kladné či záporné),  $D = T \times (PC - ZC)$

kde: T = daňový koeficient

PC = tržní cena nahrazovaného majetku

ZC = zůstatková cena nahrazovaného majetku

### 1.6.5 Peněžní příjmy

Při stanovení očekávaných peněžních příjmů z investice je ve vyšší míře než u stanovení kapitálových výdajů zastoupen faktor času. Toto je dáno především tím, že doba životnosti investice a tedy i doba, po kterou investice generuje nějaký efekt, je mnohem delší než doba pořízení investice. Mimo toto se na určení výše a časového rozložení očekávaných peněžních příjmů podílí mnohem více proměnlivých faktorů než na určení očekávaných kapitálových výdajů. Mezi faktory, které ovlivňují peněžní příjmy, patří inflace, zdanění výnosů investice, vývoj tržní nabídky či poptávky. Všechny výše zmíněné parametry mohou mít za následek to, že skutečné peněžní příjmy se budou lišit od těch očekávaných. Dle Valacha [22] představuje určení očekávaných peněžních příjmů nejkritičtější místo procesu kapitálového plánování a investičního rozhodování.

Roční peněžní příjmy z investice obsahují následující položky [22]:

- Zisk po zdanění – je odvozen od očekávaného přírůstku tržeb vzniklého v důsledku investování, který je snížen o očekávaný růst provozních nákladů, který vznikl jako důsledek investování. Jak již bylo uvedeno výše, očekávané peněžní příjmy nemají být ponižovány o placené úroky související se způsobem financování, protože rozhodování o přijetí či nepřijetí projektu má být nezávislé na zvoleném způsobu financování a navíc diskontní sazba již zahrnuje náklad na kapitál. Při obsažení úroků do provozních nákladů by tyto byly zahrnuty dvakrát, proto je nutné zisk o část úroků dopadajících po zdanění na podnik znovu navýšit.
- Roční odpisy – výše již bylo zmíněno, že odpisy jsou zahrnuty do nákladů, avšak nepředstavují peněžní výdaj, jestliže byl zisk pro daňové účely snížen o odpisy, je nutné zdaněný zisk o odpisy opět zvýšit.
- Změna čistého pracovního kapitálu – nejenom, že se změny čistého pracovního kapitálu projevují jako kapitálový výdaj, ale mohou se objevit během životnosti investice také jako přírůstek nebo jako úbytek peněžních příjmů. Na konci životnosti investice je pak čistý pracovní kapitál transformován na peníze, v důsledku čehož dojde ke zvýšení peněžního příjmu.
- Příjem z prodeje investičního majetku na konci životnosti upravený o daňový efekt – tento příjem je opět ovlivněn tržní cenou investice, její zůstatkovou hodnotou a daňovými pravidly. Pokud tedy tržní cena převyšuje cenu

zůstatkovou, vzniká čistý peněžní příjem, který je nutné upravit o daň z příjmu. Naopak pokud je tržní cena nižší než cena zůstatková, vzniká ztráta a podnik může uplatnit daňovou úsporu.

Peněžní příjmy lze stanovit pomocí následující rovnice [22]:

$$P = Z + A + O + P_M + D$$

- kde: P = celkový roční peněžní příjem z investičního projektu
- Z = roční přírůstek zisku po zdanění, který investice přináší
- A = přírůstek ročních odpisů v důsledku investice
- O = změna oběžného majetku v důsledku investování během doby životnosti (úbytek +, přírůstek -)
- $P_M$  = čistý příjem z prodeje dlouhodobého majetku koncem životnosti
- D = daňový efekt z prodeje investičního majetku koncem životnosti (kladný či záporný),  $D = T \times (PC - ZC)$
- kde: T = daňový koeficient
- PC = tržní cena investičního majetku
- ZC = zůstatková cena investičního majetku

Jak kapitálové výdaje, tak peněžní příjmy získané či vynaložené v jednotlivých letech, je nutné diskontovat pomocí vhodné diskontní sazby na jejich současnou hodnotu.

## 2 Možnosti financování investičních projektů pomocí peněžních prostředků z fondů EU

Investiční projekty je možné financovat z mnoha různorodých zdrojů, jejichž přehled i členění bylo nastíněno v předcházejících kapitolách. Od 1. května 2004, kdy se Česká republika stala členem Evropské unie (EU), k těmto možnostem přibyla další alternativa ve formě peněžních prostředků z jednotlivých fondů Evropské unie.

Pro programovací období 2007 – 2013 je pro žadatele z České republiky určeno k čerpání prostřednictvím různých fondů přibližně 725 mld. Kč, což je cca 26,69 mld. EUR. [27]

### 2.1 Evropská regionální a strukturální politika

Politika hospodářské a sociální soudržnosti EU je politikou komunitární, což se projevuje v tom, že koordinace a harmonizace regionální politiky je prováděna nadnárodně, tedy v rámci působnosti orgánů EU, následná realizace je v kompetenci jednotlivých členských států. [3]

Do rozpočtu EU přispívají všechny členské státy, výše jejich příspěvku však není v absolutním vyjádření stejná, avšak je odvozena od velikosti hrubého domácího produktu dané země. V praxi to znamená, že státy vyspělejší napomáhají státům a regionům méně prosperujícím, aby se přiblížily úrovni, která v EU převažuje. Tyto státy pak do rozpočtu EU přispívají více, než z něho čerpají a spolufinancují tak projekty v zaostávajících státech či regionech. „*Pomoc poskytovaná Evropskou unií regionům, tzv. regionální a strukturální politika Evropské unie, vychází z principu hospodářské a sociální soudržnosti a navazujících zásad finanční solidarity.*“ [14, s. 8]

Z výše uvedeného principu by mohly být vyvozeny mylné závěry o tom, že regionální politika představuje přínos pouze pro země a regiony méně prosperující, což ve své publikaci odmítá i Budík [3, s. 9], který uvádí: „*Z regionální politiky profitují i bohaté regiony. Rozvojem ekonomické aktivity v zaostávajících regionech vznikají nové trhy pro výrobky z prosperujících regionů, roste poptávka po jejich technologiích a know-how.*“



Politika hospodářské a sociální soudržnosti uplatňuje pět základních principů [3]:

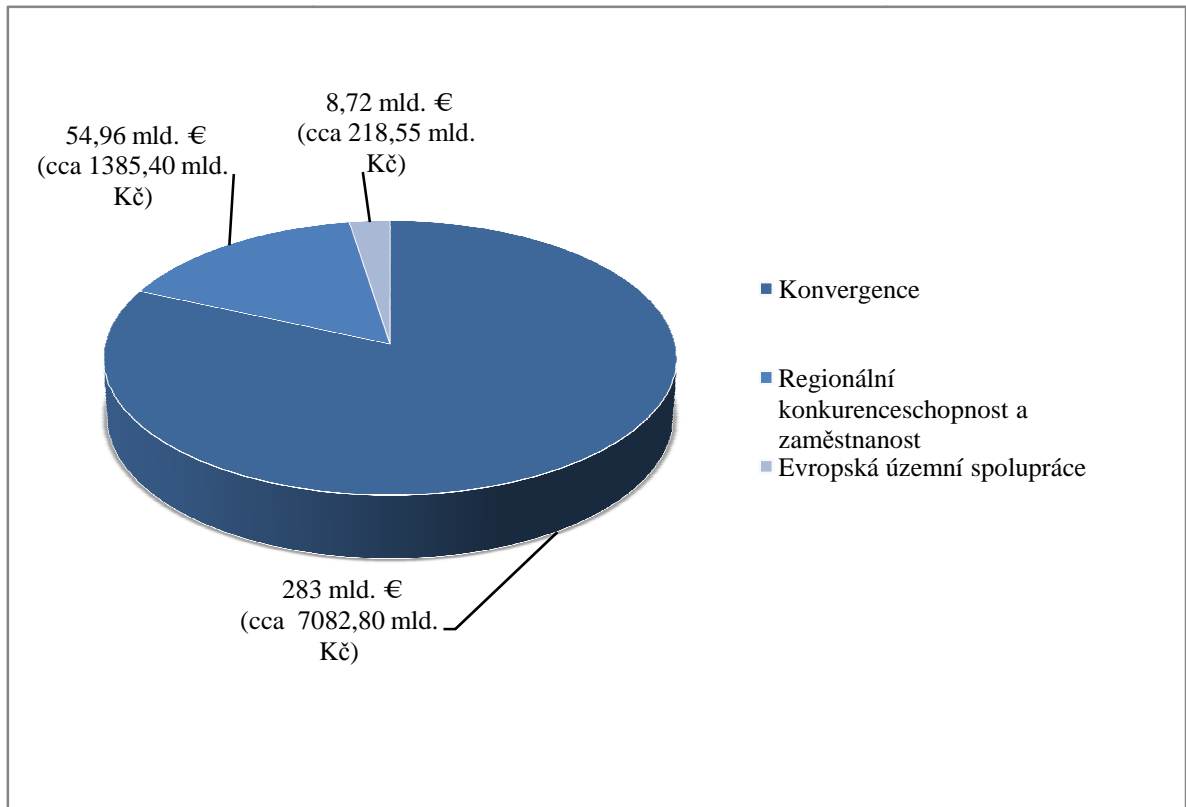
- a) Princip programování – pomoc se realizuje prostřednictvím plánů regionálního rozvoje, jež jsou zpracovány na několikaletá období a pro které jsou vytvořeny jednotlivé programové dokumenty.
- b) Princip partnerství – představuje spolupráci různých subjektů, je uplatňován ve dvou rovinách, v rovině vertikální (spolupráce mezi Evropskou komisí a orgány na národní, regionální a místní úrovni) a v rovině horizontální (spolupráce na úrovni členského státu či regionu).
- c) Princip koncentrace – znamená, že prostředky jsou soustředěny do oblastí s nejzávažnějšími problémy dle předem definovaných cílů.
- d) Princip adicionality – prostředky EU doplňují prostředky příjemce, nejsou určeny k nahrazení zdrojů národních či regionálních, poměr mezi národními a unijními prostředky je dán povahou a typem projektu, může však dosáhnout až 85 % způsobilých výdajů.
- e) Princip monitorování a hodnocení – využívání prostředků ze zdrojů EU je průběžně sledováno a vyhodnocováno jak z hlediska věcného, tak i finančního, a to ve všech fázích realizace operačních programů.

Pro období 2007 – 2013 byly pro oblast regionální a strukturální politiky stanoveny tři cíle [3], [13]:

- a) Konvergence – podpora hospodářského a sociálního rozvoje oblastí na úrovni regionů soudržnosti (mimo hlavního města Prahy), které mají hrubý domácí produkt (HDP) na obyvatele nižší než je 75 % průměru ukazatele pro Evropskou unii jako celek. Dále pak tento cíl slouží pro státy, jejichž hrubý národní důchod (HND) na obyvatele je nižší než 90 % průměru ukazatele pro EU. Podpora je zaměřena na růst a tvorbu pracovních míst.
- b) Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – podpora oblastí na úrovni regionů soudržnosti a státu, které není možné zahrnout pod cíl konvergence. Cíl podporuje ekonomické změny v oblastech venkovských, městských a průmyslových. V rámci České republiky využívá tento cíl pouze hlavní město Praha.
- c) Evropská územní spolupráce – posílení přeshraniční, mezinárodní a meziregionální spolupráce, harmonizace a vyvážený rozvoj v rámci EU. Cíl se týká oblastí na úrovni krajů, které sousedí s regiony v jiné členské zemi. Pro

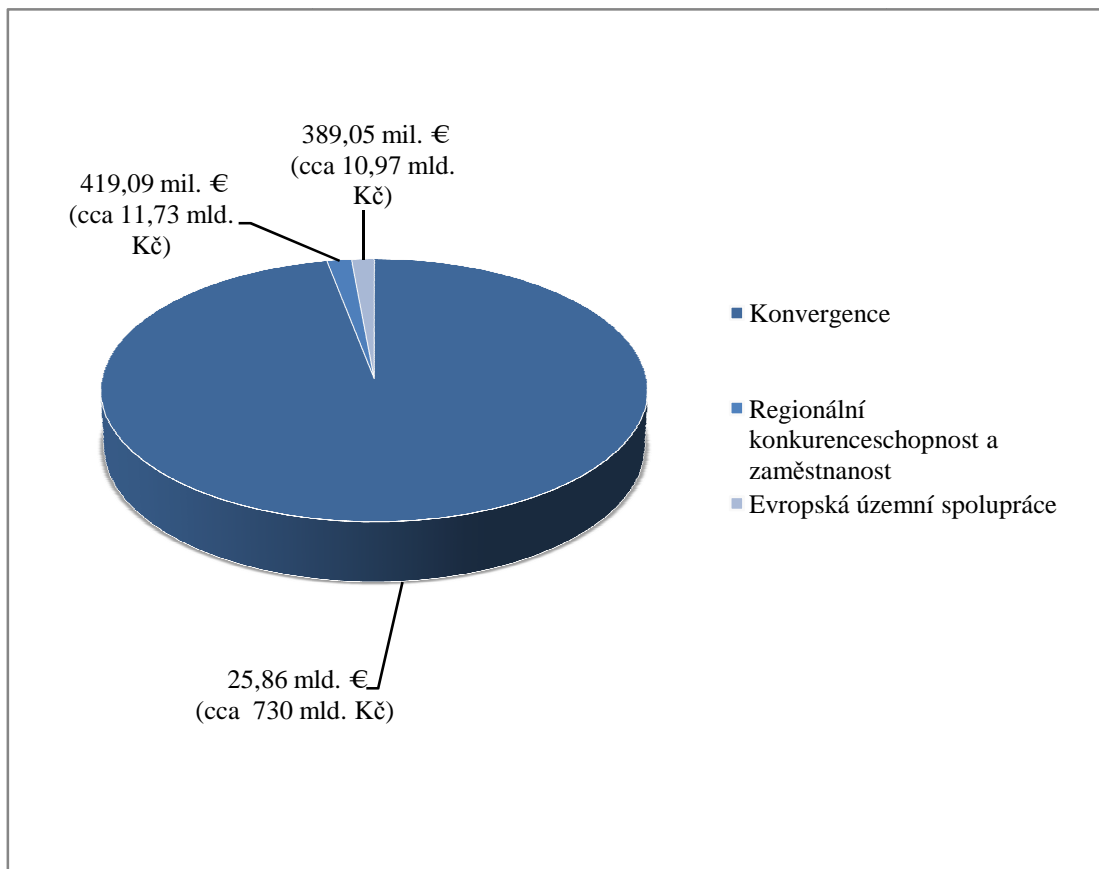
Českou republiku se jedná o spolupráci s Polskem, Saskem, Bavorskem, Rakouskem a Slovenskem.

**Obrázek č. 2: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální a strukturální politiky v plánovacím období 2007 – 2013 pro EU**



Zdroj: [30]

**Obrázek č. 3: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální a strukturální politiky v plánovacím období 2007 – 2013 pro ČR**



Zdroj: [30]

V období 2007 – 2013 jsou cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti naplňovány prostřednictvím tří nástrojů, jimiž jsou dva fondy strukturální (Evropský fond pro regionální rozvoj – ERDF, Evropský sociální fond – ESF), které jsou určené pro chudší či jinak znevýhodněné regiony a Kohezní fond (Fond soudržnosti), který mohou ke svému rozvoji využívat státy. [14]

Evropský fond regionálního rozvoje slouží k financování projektů dopravní infrastruktury, ochrany životního prostředí, výzkumu a vývoje či podpory malého a středního podnikání. [3]

Evropský sociální fond je určen k podpoře zaměstnanosti a zvyšování počtu pracovních míst. Zaměřuje se na produktivitu práce, sociální začleňování a snižování rozdílů v úrovni zaměstnanosti, jak z hlediska místního a regionálního, tak i celostátního. [3]

Fond soudržnosti využívají na rozdíl od fondů strukturálních nikoli regiony, ale jednotlivé členské státy, jejichž HDP je nižší než 90 % průměru EU. Kohezní fond

vznikl za účelem pomoci státům při odstraňování problémů spojených se vznikem hospodářské a měnové unie. Prostředky tohoto fondu jsou soustředěny na projekty ochrany životního prostředí a transevropské dopravní sítě. [13]

## **2.2 Strategické dokumenty pro aplikaci regionální a strukturální politiky EU v České republice**

Jak již bylo zmíněno v předcházejících odstavcích, politika hospodářské a sociální soudržnosti uplatňuje princip programování, což znamená, že finanční prostředky jsou rozdělovány na základě několikaletých rozvojových programů, přičemž strukturální fondy a Fond soudržnosti neslouží k přímému financování konkrétních akcí, avšak k podpoře těchto rozvojových programů. [23]

Dokument Strategické obecné zásady Společenství (SOZS) nejprve stanoví zásady a priority regionální a strukturální politiky a současně doporučí, jak by jednotlivé státy a regiony měly využít peněžní prostředky, které jsou k dispozici pro naplnění stanovených cílů. Následně pak každý členský stát zpracuje Národní rozvojový plán (NRP) a Národní strategický referenční rámec (NSRR). [13]

NRP slouží jako nástroj pro vyjednávání členského státu s Evropskou komisí. Jsou v něm stanoveny pravidla a strategie čerpání finančních prostředků i cíle, kterým bude věnována pozornost. Obsahuje analýzu stavu a vývoje státu. [13]

NSRR je pak především podkladem pro stanovení systému operačních programů a rozdělení finančních prostředků těmto programům. Představuje propojení evropských priorit stanovených ve SOZS a priorit jednotlivých států uvedených v NRP. [26]

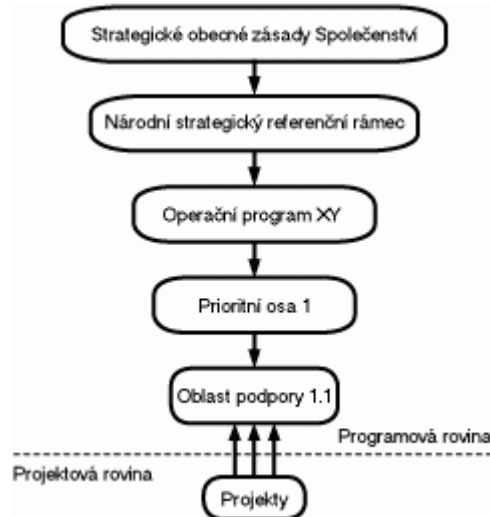
## **2.3 Operační programy**

Prostřednictvím jednotlivých operačních programů (OP) dochází k čerpání finančních prostředků na konkrétní projekty. OP tedy představují vazbu mezi strukturálními fondy, Fondem soudržnosti a jednotlivými žadateli o finanční podporu. Každý operační program obsahuje mimo jiné popis cílů a priorit dané oblasti, příklad typových činností a určení subjektů, které jsou pro získání dotace způsobilé. [25]

Česká republika má pro období 2007 – 2013 možnost využít 26 operačních programů, přičemž osm programů je zaměřeno tematicky a sedm regionálně, zbylé programy se týkají přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráce, či zázemí pro realizaci

politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Operační programy jsou dále pro účely vymezení konkrétní možnosti použití prostředků děleny na prioritní osy, a ty se následně rozkládají na oblasti či podoblasti podpory, což ukazuje následující obrázek. [30]

**Obrázek č. 4: Zařazení operačních programů do soustavy strategických dokumentů**



Zdroj: [31]

Pro každý z 26 operačních programů je stanoven řídicí orgán, jenž zodpovídá za realizaci OP a za dodržování veškerých zásad. Řídicími orgány jsou pro tematicky zaměřené OP jednotlivá resortní ministerstva, u regionálních OP jsou jimi regionální rady regionů soudržnosti. [30]

Následující obrázek představuje všech 26 operačních programů v členění na tematické, regionální, OP pro Prahu a programy Evropské územní spolupráce společně s celkovou alokovanou částkou na tyto. Předmětem diplomové práce je Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, který je součástí Evropského sociálního fondu.

**Obrázek č. 5: Přehled operačních programů**

OPERAČNÍ PROGRAMY NA OBDOBÍ 2007-2013		PŘIDĚLENÁ FINANČNÍ ČÁSTKA
<b>Tematické OP</b>	OP Podnikání a inovace	<b>21 271,1 mil. EUR</b> (79,5%)
	OP Doprava	
	OP Životní prostředí	
	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	
	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	
	OP Výzkum a vývoj pro inovace	
	Integrovaný operační program	
	OP Technická pomoc *	
<b>Regionální OP (ROP)</b>	ROP NUTS II Jihovýchod	<b>4659 mil. EUR</b> (17,6%)
	ROP NUTS II Jihozápad	
	ROP NUTS II Moravskoslezsko	
	ROP NUTS II Severovýchod	
	ROP NUTS II Severozápad	
	ROP NUTS II Střední Čechy	
	ROP NUTS II Střední Morava	
<b>OP - Praha</b>	OP Praha Konkurenceschopnost	<b>372,4 mil. EUR</b> (1,4%)
	OP Praha Adaptabilita	
<b>Evropská územní spolupráce</b>	OP Mezuregionální spolupráce	<b>389 mil. EUR</b> (1,5%)
	OP Nadnárodní spolupráce	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko	
	INTERACT II **	
	ESPO 2013 ***	

Zdroj: [25]

### 2.3.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Projekty v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) jsou zaměřené na snižování nezaměstnanosti v důsledku aktivní politiky na trhu práce, vzdělávání v rámci jednotlivých profesí, snahy začlenit sociálně vyloučené občany zpět do společnosti, zkvalitnění veřejné správy či spolupráce v uvedených oblastech na mezinárodní úrovni. Na tyto účely bylo z fondů Evropské unie vyčleněno 1,84 mld. €, což tvoří 6,8 % prostředků plynoucích z fondů EU do ČR. Česká republika dále navýšila financování programu o 0,32 mld. €. [28]

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost patří mezi operační programy tematické a současně je tzv. programem víceúčelovým, což znamená, že prostředky k jeho financování pocházejí z větší části z cíle Konvergence, a pak v oblasti aktivní

politiky zaměstnanosti, modernizace veřejné správy či například mezinárodní spolupráce, také z cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Dne 16. 10. 2007 byl Evropskou komisí Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost schválen a současně byl Odbor řízení pomoci z ESF Ministerstva práce a sociálních věcí ČR určen jeho řídicím orgánem. Tato instituce má tedy zodpovědnost za postup čerpání dotací v rámci OP LZZ. Orgány zprostředkujícími jsou Odbor implementace fondů EU Ministerstva práce a sociálních věcí, Odbor strukturálních fondů Ministerstva vnitra a Odbor podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu. [32]

Znění OP LZZ definuje svůj globální cíl, jímž je: „Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU.“ [37, s. 20] Z tohoto cíle globálního je dále odvozeno pět následujících specifických cílů [37]:

- Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů;
- Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti;
- Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených;
- Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb;
- Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

Žadatelé či příjemci dotace jsou jak veřejné, tak soukromé subjekty, které předkládají projektovou žádost k vyhodnocení, přičemž požadují podporu z OP LZZ. Konkrétně jsou těmito subjekty například poskytovatelé sociálních služeb, poradenské a vzdělávací instituce, zaměstnavatelé, obce, kraje či úřady práce a orgány státní správy a další. [32]

Cílovou skupinou jsou pak lidé, kteří jsou aktivitami realizovaného projektu dotčeni jak přímo, tak nepřímo, a kteří mají z realizace projektu užitek. Těmito osobami jsou zaměstnanci, nezaměstnaní, skupiny obyvatel ohrožených sociálním či jiným vyloučením, instituce veřejných služeb a další. Z cílové skupiny jsou však vyloučeny osoby podílející se na realizaci projektu. [37]

### 2.3.1.1 Prioritní osy a oblasti podpory OP LZZ

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost definuje pět prioritních os, pomocí nichž dochází k naplňování výše uvedených specifických cílů. Pět základních prioritních os je dále doplněno osou šestou, tzv. Technickou pomocí, která slouží řídicímu orgánu a orgánům zprostředkujícím k zabezpečení řízení, kontroly a implementace programu. Jednotlivým prioritním osám jsou dále přiřazeny oblasti podpory, které definují zaměření projektů, cílové skupiny či příjemce. Vazbu mezi globálním cílem, cíli specifickými, prioritními osami a oblastmi podpory zobrazuje následující tabulka. [36]

**Tabulka č. 1: Globální cíl, specifické cíle, prioritní osy a oblasti podpory OP LZZ**

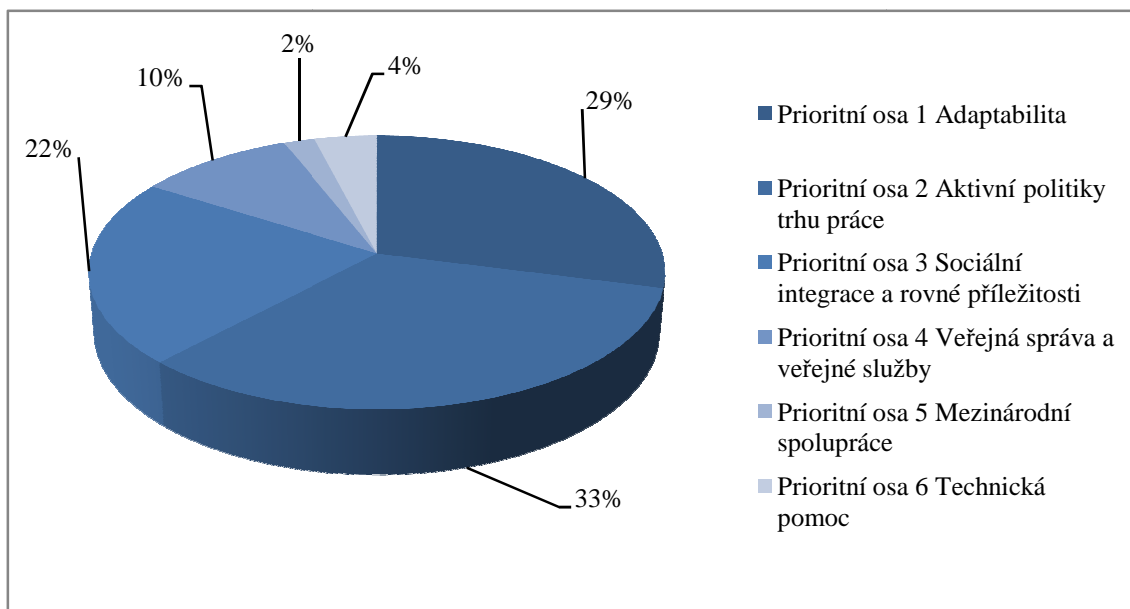
<b>Globální cíl: Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU</b>	
Specifický cíl 1: Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů	
1	Prioritní osa 1 Adaptabilita
1.1	Oblast podpory 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
1.2	Oblast podpory 1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců a restrukturalizovaných podniků
Specifický cíl 2: Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti	
2	Prioritní osa 2: Aktivní politiky trhu práce
2.1	Oblast podpory 2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
2.2	Oblast podpory 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj
Specifický cíl 3: Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených	
3	Prioritní osa 3: Sociální integrace a rovné příležitosti
3.1	Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
3.2	Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků sociálně vyloučených romských lokalit
3.3	Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce
3.4	Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života
Specifický cíl 4: Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb	
4	Prioritní osa 4: Veřejná správa a veřejné služby
4.1	Oblast podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy
Specifický cíl 5: Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti	
5	Prioritní osa 5: Mezinárodní spolupráce
5.1	Oblast podpory 5.1 Mezinárodní spolupráce

Zdroj: [36]



Následující obrázek představuje procentuální rozložení prostředků OP LZZ mezi jednotlivé prioritní osy programu. Jak je patrné, tak nejvíce zdrojů je přiřazeno Prioritní ose 2 Aktivní politika trhu práce a dále Prioritní ose 1 Adaptabilita.

**Obrázek č. 6: Podíl jednotlivých prioritních os na OP LZZ**



Zdroj: [33]

### 2.3.1.2 Oblast 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb

Jako nejvhodnější pro projekt společnosti I.V., spol. s r.o. byla zvolena Prioritní osa 3 Sociální integrace a rovné příležitosti oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb, Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ číslo 30.

Veškeré informace vztahující se k oblasti podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb jsou čerpány z dokumentu s názvem „Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost“ [34], který vydalo a v prosinci roku 2011 revidovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a dále z dokumentu „Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost“ [36], který rovněž vydalo a v lednu roku 2012 revidovalo MPSV ČR a z textu Výzvy pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ číslo 30 [38].

## **Globální cíl**

Globální cíl lze definovat jako: „*Sociální začleňování sociálně vyloučených osob a osob ohrožených sociálním vyloučením, včetně odstraňování bariér v jejich přístupu k vzdělávání a k zaměstnání, cestou zajištění a zvyšování dostupnosti, kvality a kontroly služeb.*“ Jedná se o podporu podnikatelských aktivit se zaměřením na sociální podnikání, přičemž je možné spojit potřeby neinvestiční s potřebami investičními prostřednictvím propojení s Integrovaným operačním programem. [36, s. 46]

## **Cílové skupiny**

Mezi cílové skupiny osob patří mimo jiné osoby dlouhodobě nezaměstnané, které jsou déle než jeden rok vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce ČR, osoby se zdravotním postižením, mládež a mladí dospělí, etnické menšiny a osoby z jiného sociokulturního prostředí. Do cílových skupin organizací lze zařadit zadavatele sociálních služeb, zaměstnavatele, poskytovatele sociálních služeb či orgány veřejné správy. V rámci výzvy číslo 30 jsou cílovou skupinou osoby se zdravotním postižením, mládež a mladí dospělí, osoby bez přístřeší, osoby opouštějící zařízení pro výkon ústavní péče, oběti trestné činnosti, osoby pečující o osobu blízkou, osoby se zkušeností se závislostí na návykových látkách a osoby dlouhodobě nezaměstnané.

## **Popis činnosti**

Oblast podpory 3.1 je zaměřena jednak na podporu vzdělávání, na podporu procesů poskytování sociálních služeb v rámci místní a regionální spolupráce, systémovou podporu sociálních služeb a subjektů a podporu nástrojů pro aplikaci zákona o sociálních službách, tak na podporu sociálních služeb a dalších nástrojů ve prospěch sociálního začleňování cílových skupin, kam spadá také podpora oblasti sociální ekonomiky. Podpora sociální ekonomiky zahrnuje mimo jiné oblast podpory nových podnikatelských aktivit s cílem zaměstnání osob ze znevýhodněných cílových skupin. V textu výzvy číslo 30 jsou definovány podporované aktivity jako nové podnikatelské aktivity či rozšíření kapacity podniku, splňující principy sociálního podnikání a dále pak nové podnikatelské aktivity osob samostatně výdělečně činných.

### **Typ a forma podpory**

Podpora je realizována prostřednictvím individuálních či grantových projektů formou dotace. Z projektů individuálních jsou přijímány projekty systémového charakteru a regionálního charakteru. Projekty grantové, mající menší rozsah a vycházející z analýzy potřeb cílové skupiny, jsou předkládány na základě výzvy generálních grantů. Podpora je poskytnuta formou dotace a v případě individuálních projektů formou přímého přidělení prostředků. Celková výše podpory alokovaná na oblast 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb činí 355,16 mil EUR. Výše podpory na jeden projekt u výzvy číslo 30 je 100 tis. Kč – 200 tis. EUR, přičemž je hrazeno 100 % způsobilých výdajů.

### **Příjemci**

Příjemci realizujícími individuální projekty jsou Řídící orgán Ministerstva práce a sociálních věcí, kraje, Ministerstvo vnitra a Ministerstvo spravedlnosti. Příjemci, kteří podávají žádost na základě grantového projektu, jsou orgány veřejné správy, organizační složky státu, kraje, obce, občanská sdružení, vzdělávací instituce, zaměstnavatelé či poskytovatelé sociálních služeb. Výzva číslo 30 připouští žadatele ve formě fyzických osob, společností s ručením omezeným, akciové společnosti, veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, družstva a právnické osoby podnikající na základě oprávnění dle zvláštních právních předpisů, dále pak nestátní neziskové organizace.

### **Povinné přílohy žádosti**

Povinnou přílohou všech žádostí je Doklad o právní subjektivitě, v případě společnosti s ručením omezeným se jedná o výpis z obchodního rejstříku. Další přílohy jsou specifické pro jednotlivé projekty a jsou upřesněny v jednotlivých výzvách k předkládání žádostí. V rámci výzvy číslo 30 Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“ jsou povinnými přílohami Prokázání nové podnikatelské aktivity, Podnikatelský plán a Finanční plán.

### 3 Formulace studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti komplexně popisuje daný investiční záměr, snaží se zhodnotit veškeré alternativní varianty, posoudit realizovatelnost projektu a poskytnout informace pro investiční rozhodnutí. Studie proveditelnosti je využívána jak v přípravné fázi, kdy determinuje rozhodnutí vlastníka i poskytovatele dotace, tak i ve fázi provozní, kdy slouží projektovému managementu jako nástroj projektového řízení. [7]

Vzhledem k tomu, že projekt společnosti I.V., spol. s r.o. v sobě zahrnuje jak investiční, tak neinvestiční potřeby, bylo společnosti doporučeno využít výzvy číslo 30 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v kombinaci s výzvou číslo 8 Integrovaného operačního programu (Oblast 3.1 c) služby v oblasti sociální integrace), kdy jako povinná příloha a současně jeden z nejdůležitějších dokumentů žádosti o poskytnutí dotace je i podnikatelský plán.

Při formulaci podnikatelského plánu je nutné dodržet předepsanou strukturu i obsah jednotlivých kapitol dle formuláře internetové aplikace Benefit7 (viz Příloha A: Osnova studie proveditelnosti).

#### 3.1 Informace o sociálním podniku a jeho strategiích

##### 3.1.1 Identifikační údaje žadatele

Obchodní jméno:	I.V., spol. s r.o.
Sídlo:	Plzeň, V Homolkách 518/10
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Hlavní předmět podnikání:	CZ-NACE 16100 – Pilařská výroba a impregnace dřeva
IČO:	64361144
Základní kapitál:	100000 CZK
Statutární zástupce:	Václav Churavý (jednatel) Ing. Irena Matiscsáková (jednatel)
Společníci:	Václav Churavý (50 %) Ing. Irena Matiscsáková (50 %)

Zapsáno v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 7089

### 3.1.2 **Stávající zkušenosti žadatele s podnikáním a budováním sociálního podniku**

Společníci žadatele Václav Churavý a Ing. Irena Matiscsáková mají 16 let zkušeností s podnikáním v pilařské výrobě a v dodávkách střešních konstrukcí. Investiční projekt společnosti I.V., spol. s r.o. „Výroba inovovaných vazníků“ byl realizován v r. 2010 a byl finančně podpořen Ministerstvem průmyslu a obchodu z dotačního programu INOVACE (projekt č. 4.1 INO3/077). Společnost I.V., spol. s r.o. má ale také dlouholeté zkušenosti se zaměstnáváním osob, které byli dlouhodobě nezaměstnané. Tyto uvedené informace jsou podloženy v přílohách podnikatelského plánu projektu. (viz Příloha B: Informační list z monitoringu projektu I.V., spol. s r.o. „Výroba inovovaných vazníků“, Příloha C: ÚP v Plzni - potvrzení o aktivní spolupráci s I.V., spol. s r.o.)

Společnost I.V., spol. s r.o. však vzhledem ke svému zaměření, počtu zaměstnanců, délce své aktivní činnosti a především z důvodů jinak pojatého přístupu k rozvoji firmy prakticky nemůže být současně i sociálním podnikem. Navíc v současné době připravuje další projekt pro získání dotace na podporu exportu a úhrady patentových přihlášek pro vyráběné inovované vazníky. Z těchto důvodů bude přímo jako sociální podnik založena společnost IVE s.r.o. Sociální aspekty podnikání budou tedy rovnou deklarovány ve stanovách společnosti.

Svůj prvotní záměr sociálního podniku realizoval žadatel jako provoz fotovoltaické elektrárny. Na tento projekt byla podána žádost o podporu - investiční dotaci - v rámci IOP. Žádost však nebyla doporučena k podpoře. Přesto žadatel úspěšně realizoval tento projekt sociálního podniku z vlastních finančních prostředků. Společnost vytvořila 2 nová pracovní místa pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Pracovní náplní jsou opravy a údržba elektrárny a pozemků, na kterých je elektrárna umístěna. S touto skupinou zaměstnanců je v rámci stávajícího sociálního aspektu podniku pravidelně pracováno – kromě pravidelných kurzů a školení týkajících se výkonu jejich činnosti jsou seznamováni s dalšími možnostmi jejich zaměstnaneckého i osobního růstu. Stejně tak je jim umožněno podílet se na zefektivnění celého provozu fotovoltaické elektrárny. Z hlediska optimalizace nákladů byly v části roku 2010 realizovány mzdové náklady na

bázi dohod o provedení práce, teprve koncem roku 2010 byly zaměstnancům nabídnuty pracovní smlouvy. Pracovní místa byla jako trvalá i v roce 2011 a předpokládá se jejich udržitelnost i v následujících letech.

### 3.1.3 Zdůvodnění potřeby a vzniku projektu

Vzhledem k vyšší nezaměstnanosti v regionu byl žadatel osloven místním zastupitelstvem obce Bohy, zda by bylo možno výhledově vytvořit další pracovní místa pro osoby obtížně zaměstnatelné. Na základě rozboru místních problémů zahájil žadatel přípravu rozšíření svého sociálního podnikání a začal aktivně spolupracovat i s dalšími orgány či organizacemi, které mají zájem podporovat podobně založené sociální podnikání, přičemž volba podnikatelské aktivity vycházela ze zkušeností společníků žadatele s podnikáním v pilařské výrobě a z finančních možností žadatele.

Volba sociálního přístupu vycházela pak následovně z nabízené spolupráce s neoficiálními partnery či podporovateli tohoto projektu (město Kralovice, obec Bohy a Dolní Bělá, atd.) a z nabídky spolupráce občanského sdružení PONTON, které se zabývá především začleněním mladých lidí, ohrožených sociálním vyloučením do stabilního pracovního a osobního života, a které současně nabídlo své zkušenosti ve formě partnerství. Po projednání zkušeností a možností žadatele, partnera, neoficiálních partnerů i zastupitelů obce byla zvolena nová podnikatelská aktivita – přípravné a dokončovací stavební práce a specializované stavební činnosti.

V návaznosti na zvolenou podnikatelskou aktivitu byly zvoleny jako cílové skupiny:

- dlouhodobě nezaměstnaní, kteří jsou déle než 1 rok vedeni v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce ČR;
- mladí dospělí, kteří jsou ohroženi sociálně patologickými jevy.

Pozn.: Jako reálné se pak jeví vytvoření 6 nových pracovních míst na plný úvazek, z nichž 5 je možno nabídnout osobám z uváděných cílových skupin. Vzhledem k předpokládané realizaci projektu jako sociálního podniku, byla zvolena možnost částečného financování jeho rozběhu prostřednictvím prostředků z fondů EU - investiční část projektu (IOP), neinvestiční část projektu (OP LZZ), za současného spolufinancování z vlastních zdrojů.

### 3.1.4 Cíle projektu

Základní obecné cíle tohoto projektu jsou následující:

- Rozšířit činnosti stávající funkční a ziskové firmy žadatele (také vycházející z principů sociální ekonomiky) o další podnikatelskou aktivitu a vytvořit tak plnohodnotný sociální podnik – IVE s.r.o., splňující, zajišťující a uplatňující veškeré potřebné principy sociální ekonomiky.
- Vytvořit 6 nových pracovních míst (z toho 5 pro osoby z cílových skupin) a zajistit jejich udržení i po skončení financování z OP LZZ a IOP.
- Ve spolupráci se zaměstnanci, s neoficiálními partnery projektu i oficiálním partnerem zlepšit kvalifikační předpoklady zaměstnanců – osob z cílových skupin - a jejich postavení na trhu práce zajištěním a financováním vhodně vybraných pracovních kurzů a školení.
- Ve spolupráci se zaměstnanci, neoficiálními spolupracovníky projektu i oficiálním partnerem zlepšit sociální situaci osob z cílových skupin zajištěním a financováním vhodných doplňkových kurzů a školení.
- Zajistit podnikatelskou konkurenceschopnost a udržitelnost výsledků hospodaření v rámci sociálního podnikání v uvedené podnikatelské aktivitě i po skončení financování z OP LZZ a IOP.
- Použít vytvořený zisk pro dosahování obecně prospěšných cílů, provoz a rozvoj společnosti.

Strategické konkrétní cíle žadatele v návaznosti na uváděné obecné cíle projektu a na své předchozí či stávající podnikatelské aktivity jsou pak následující:

- Stávající podnikatelská aktivita žadatele zůstává zachována, činnost je stabilní a vzhledem k hospodářským výsledkům zůstanou zachována i 2 stávající zaměstnanecská místa pro osoby sociálně znevýhodněné.
- Nová podnikatelská aktivita (přípravné a dokončovací stavební práce a specializované stavební činnosti) za pomoci investiční i neinvestiční dotace a s využitím podnikatelských zkušeností žadatele a realizačního týmu zajistí nejdéle do 2 let plynulý přechod od dotovaného podnikání k podnikání naprosto samofinancovatelnému, vytvářejícímu zisk, projekt vytvoří celkem 6 dalších (nových) pracovních míst na plný úvazek (z toho 5 pro osoby sociálně

znevýhodněné z deklarovaných cílových skupin), nová pracovní místa by měla být dlouhodobě udržitelná, finančně i pracovním odpovídající.

- Všechny principy a prvky sociálního podnikání, tedy úkony, postupy či přístupy definované ve společenské smlouvě žadatele a jejichž způsob realizace je popisovaný či deklarovaný v tomto projektu, zůstanou zachovány u žadatele pro všechny osoby z cílových skupin minimálně v horizontu 5 let.

Pozn.: Žadatel samozřejmě předpokládá u projektu zapojení stakeholderů. Za stakeholdery projektu se dají minimálně považovat následující subjekty (vč. základního popisu spolupráce či využití):

- Zaměstnanci – pokud budou pracovním i osobně spokojeni, sami budou pozitivně ovlivňovat chod podniku.
- Zákazníci – jako nejlepší propagaci je možno považovat kvalitně a spolehlivě odvedenou práci, na základě které mohou současní zákazníci doporučit žadatele dalším odběratelům. Jednotliví zákazníci budou informováni o sociálním podniku i o plnění obecně prospěšných cílů podniku prostřednictvím podkladů a dokladů, které budou obsahovat příslušná loga a informace ohledně projektu dle stanovených předpisů na publicitu projektu. Zároveň budou informováni na webových stránkách žadatele.
- Dodavatelé – dodavatelé budou informováni při komunikaci písemné či elektronické. Dokumenty budou obsahovat příslušné podklady či informace jako pro zákazníky.
- Úřad práce v Plzni – poskytne základní pomoc s výběrem vhodných uchazečů o zaměstnání z cílové skupiny dlouhodobě nezaměstnaných.
- Město Kralovice – poskytne podporu při výběru a zadávání zakázek.
- Obec Bohy – poskytne pronájem potřebných prostor a podporu při výběru a zadávání zakázek.
- PONTON, občanské sdružení – na základě smlouvy o partnerství přislíbilo pomoc s výběrem vhodných uchazečů o zaměstnání z cílové skupiny mladých dospělých, kteří jsou ohroženi sociálně patologickými jevy.



## **3.2 Popis nové podnikatelské aktivity a možnosti jejího vývoje**

### **3.2.1 Informace o stávajících aktivitách**

Současný předmět činnosti v rámci sociální podnikání žadatele je provoz fotovoltaické elektrárny. Společnost zaměstnává dva zaměstnance (obdobně sociálně znevýhodněné) na plný úvazek. Jejich pracovní náplní jsou opravy a údržba elektrárny a pozemků, na kterých je umístěna. Společnost uplatňuje princip sociálního podnikání tak, jak je deklarován v její společenské smlouvě. Zisky za rok 2010 a zisk za rok 2011 budou v plné výši ponechány pro potřeby rozvoje podniku.

### **3.2.2 Popis nové podnikatelské aktivity (rozšíření kapacity sociálního podniku)**

Jak bylo popsáno v odst. 3.1.3, byla po projednání možností žadatele, partnera, neoficiálních partnerů, spolupracovníků i zastupitelů obce Bohy zvolena možnost realizace nové podnikatelské aktivity – přípravné a dokončovací stavební práce a specializované stavební činnosti. Jedná se o živnost, která spadá do předmětu podnikání „Výroba, obchod a služby“ neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (ohlašovací volná živnost).

Volba podnikatelské aktivity vycházela především ze zkušeností společníků žadatele. Společníci žadatele Václav Churavý a Ing. Irena Matiscsáková mají 16 let zkušenosti s podnikáním v pilařské výrobě a ve výrobě střešních konstrukcí. Jak již bylo uvedeno v části 3.1.2 podnikatelského záměru, jsou nejen seznámeni s potřebami trhu ve stavební výrobě, ale současně od roku 1997 aktivně spolupracují s Úřadem práce v Plzeňském kraji při zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů o zaměstnávání. Mají tedy bohaté zkušenosti se zaměstnáváním lidí, kteří byli dlouhodobě nezaměstnaní i s nezaměstnanými mladými dospělými.

V projektu budou fungovat jako členové realizačního týmu - vedoucí projektu a projektový manažer-koordinátor. Vzhledem ke svým zkušenostem mohou uvedenou činnost zajišťovat na částečný – pětinový úvazek (0,2).

Jako odpovídající se jeví vytvořit komplexní pracovní tým o 6 osobách, z nichž 5 míst (plný úvazek) bude vytvořeno pro cílové skupiny a tyto osoby budou pracovat na pozicích stavební dělník.

Bude se jednat především o práce související s přípravou staveniště a aktivity realizované při finální úpravě okolí staveb (zdění, omítání, oplocení). Doprovodnou činností budou speciální práce, jako je demolice a bourání.

Dle vyjádření neoficiálních partnerů a podporovatelů projektu (ÚP, obec Bohy, město Kralovice) i partnera projektu je zvolený počet osob z cílových skupin reálný a je možno ho zrealizovat z cílových osob v okolí místa realizace (obec Bohy). Navíc obec Bohy přislíbila spolupráci ve formě poskytnutí pronájmu nebytových prostor k zajištění potřeb projektu (šatny, úschovna věcí a nástrojů atd. – zatím v jednání).

Jedno zaměstnanecké místo v šestičlenném pracovním týmu bude vytvořeno pro vedoucího pracovního týmu – mistra. V tomto případě půjde o člena realizačního týmu (plný úvazek), nikoliv osobu z cílových skupin.

Současně byl žadatelem proveden rozbor všech potřeb a nákladů, aby mohla být tato nová podnikatelská aktivita realizována jako sociální podnik. Pro rozběh a hlavně udržení této nové podnikatelské aktivity na konkurenčním trhu jsou nutné počáteční investiční náklady a finanční podpora v oblasti lidských zdrojů a neinvestičních nákladů.

Shrnutí:

- Produktové portfolio žadatele bude rozšířeno o doplňkovou stavební činnost. Jedná se o přípravné a dokončovací stavební práce a specializované stavební činnosti. Dle vlastního průzkumu trhu u odběratelů dodávek střešních vazníků od „mateřské“ firmy I.V., spol. s r.o., by byl o tyto činnosti na trhu zájem. Nejenom proto, že odběratelé často nejsou spokojeni s kvalitou a spolehlivostí těchto služeb od jiných dodavatelů, ale především proto, že tato činnost by byla zajišťována prostřednictvím osoby společníka žadatele p. Churavého. Uvedený průzkum s předběžně definovanými objednávkami na další období doložen v příloze. (viz Příloha D: Předběžné objednávky na roky 2012 - 2014 a reference o kvalitě)
- K zahájení činnosti v nové podnikatelské aktivitě je nutné především vybavit zaměstnance základním nářadím a zakoupit nákladní automobil s hydraulickou rukou pro dopravu komponentů a techniky na stavby, který je možno zároveň využít jako manipulační zařízení na stavbách. Na nákup tohoto vybavení by

žadatel chtěl využít prostředků dotace. Další vybavení by žadatel doplnil z vlastních zdrojů a následně nerozděleného zisku.

- Uvedená nová podnikatelská aktivita společnosti vznikne za účelem realizace podnikatelského záměru žadatele, přičemž ji je možno aplikovat v oblasti sociálního podnikání. Sociální podnik umožní 5 osobám ze dvou cílových skupin (dlouhodobě nezaměstnaní, kteří jsou déle než 1 rok vedeni v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce ČR a mladí dospělí, kteří jsou ohroženi sociálně patologickými jevy) vstup na trh práce (zaměstnání na plný úvazek) a změnu jejich životní situace. Tito zaměstnanci budou mít možnost participovat a přispívat k plnění veřejně prospěšných cílů, v rámci svého zaměstnání si cíleně zvýší kvalifikaci prostřednictvím zaškolení, rozšíří kompetence a budou rozvíjet své znalosti v oboru stavebnictví. Naučí se samostatnosti, nezávislosti a zodpovědnosti.
- Všem zaměstnancům bude pro výkon práce poskytnuta kvalitní pracovní i sociální péče. Současně bude poskytnuta další péče v souladu s principy sociálního podniku – bude zajištěno profesionální školení v daném pracovním oboru a školení a kurzy související s pracovním zařazením. Pro zájemce o možné uplatnění v jiném oboru jsou či budou zajištěny školení či kurzy dle konkrétní potřeby (viz Příloha E: TRIGON - nabídka školení). Navíc díky svým osobním zkušenostem předpokládá realizační tým i sociální poradenství vlastními silami – tedy poradenství pro konkrétní potřeby jednotlivých osob. A samozřejmě se na zaškolování a přípravě zaměstnanců bude podílet i oficiální partner projektu – občanské sdružení PONTON. (viz Příloha F: Smlouva s partnerem)
- Výsledkem (a motivací pro osoby z cílových skupin) tedy bude možnost zaškolení a získání trvalého pracovního poměru vč. odpovídajícího finančního ohodnocení, možnost uplatnění na trhu práce a případné zapojení se do pracovního procesu i v jiné pracovní aktivitě, a tím i možnost rozvinout osobní život, získat pocit užitečnosti a sebejistoty, zlepšit své životní podmínky či zapojení se do běžného života bez očekávání finančních příspěvků od státu, získání např. chybějících běžných pracovních návyků, a snížení vlivu ohrožení jinými sociálně patologickými jevy.
- V rámci projektu bude vytvořeno 1 další pracovní místo (plný úvazek) pro vedoucího uvedeného pětičlenného pracovního týmu (zaměstnanec mimo cílové

skupiny). Stávající 2 pracovní místa u žadatele (údržba elektrárny) na plný úvazek budou zachována.

### 3.2.3 Strategie konkurenceschopnosti

Strategie konkurenceschopnosti se dá v krátkosti definovat a popsat následovně:

- a) Spolupráce s velkými dodavateli stavebních prací, která se bude odvíjet od již navázaných kontaktů a předběžných objednávek s uvedenými firmami směrem k hledání nových odběratelů.
- b) Nabídka služeb směrem k soukromým zadavatelům stavebních prací. Marketing se bude opírat o formy prezentace na internetu a využití kontaktů společnosti I.V., spol. s r.o., která má široké odběratelské portfolio, velmi dobrou podnikatelskou pověst, avšak uvedenými pracemi se nezabývá.

Doplnění je uvedeno v kapitole 4.4 (Marketingová strategie)

## 3.3 Vymezení trhu a analýza trhu

### 3.3.1 Zmapování poptávky

Žadatel vychází z podmínek trhu v Plzeňském kraji, ve kterém provedl průzkum trhu, zmapoval konkurenci a zjistil poptávku u potencionálních odběratelů služeb.

První část zákazníků budou tvořit především středně velké firmy z regionu. Společnost bude zastávat pozici subdodavatele přípravných a dokončovacích prací a speciálních činností (např. demoliční práce).

Převážná část těchto zákazníků bude pocházet z regionu. Společnost má předjednanou spolupráci (předběžné objednávky) s potencionálními zákazníky, díky nimž může počítat se zajištěním odbytu. Jedná se např. o firmy: Kern Michal, Bertín s.r.o., Staněk Pavel, BM zemní a stavební práce s.r.o. (viz Příloha D: Předběžné objednávky na roky 2012-2014 a reference o kvalitě)

Druhou část zákazníků pak prezentují občané a firmy, pro něž bude IVE s.r.o. zajišťovat soukromé zakázky z pozice kompletního dodavatele (bourání, příprava pro stavby, dokončovací práce, speciální stavební práce či úpravy rodinných staveb atd.).

Plnění bude poskytováno také zákazníkům z jiných regionů a krajů ČR tak, aby bylo možné v rámci marketingové strategie a rozvoje společnosti diverzifikovat odběratele a rozšířit okruh zakázek i do ostatních krajů (jedná se především o kraj Karlovarský a Středočeský) a činnost nabízet kontinuálně.

Odběratelé budou oslovováni prostřednictvím internetu, přímým kontaktem a zároveň předáním nabídkového listu, který bude zasílán také elektronicky a poštou. Dále bude využito kontaktů společnosti I.V, spol. s r.o., která má široké odběratelské portfolio avšak současně se těmito pracemi nezabývá.

### 3.3.2 Konkurence

Konkurenci tvoří subdodavatelské firmy, které vykazují zhruba stejné znaky (velikost obratu, počet zaměstnanců) jako společnost IVE s.r.o. Je samozřejmé, že IVE s.r.o. není jedinou firmou v regionu, která nabízí uvedené činnosti.

Z provedeného srovnání z dostupných informací o konkurenci je však možné konstatovat, že konkurenční firmy mají (kromě vyšších cen či nižší kvality) i řadu jiných nedostatků či nevýhod. Společnost IVE s.r.o. nad svojí konkurencí vyniká především prostřednictvím:

- Zajištění vysoké mobility;
- zpracování marketingové strategie;
- dojednanými předběžnými objednávkami;
- zajištění pracovního i mimopracovního rozvoje či zvyšování kvalifikace zaměstnanců;
- zvládnutí systematického plánování a podrobného rozpočtování zakázek;
- zkušeného odborného týmu;
- správné fakturace stavebních prací v režimu „přenesení daňové povinnosti“ dle §92e zákona o DPH.

Svou konkurenční výhodou tak žadatel staví na důvěryhodném jednání se zákazníky, na ceně, na spolehlivosti a kvalitě poskytovaných služeb a na dodržování dohodnutých termínů a na naprosté správnosti a věrohodnosti vystavených daňových či účetních dokladů (především v oblasti přenesení daňové povinnosti v rámci DPH u stavebních prací).

Vzhledem k tomu, že v oblasti stavebních prací existuje na celém území ČR rozvinutý trh, na nějž žadatel svými aktivitami míří, musí neustále konkurenci posuzovat a brát v úvahu. Značná část konkurenčních firem se však zabývá touto činností pouze mimo zimní měsíce. Žadatel se proto současně zaměřuje i na specializované dokončovací stavební práce, které je možno provádět v interiérech, aby se tak eliminoval riziko sezónnosti prací, přičemž zakázky je možno průběžně připravovat během celého roku. Přesto je počítáno s menšími sezónními výkyvy, které se budou řešit přesčasovými pracemi v jarních a letních měsících a kontem pracovní doby.

Pozn.: Prověřováním nabídek konkurence (dodávky podobných prací u regionálních dodavatelů) zjistil žadatel při některých jednáních i tuto skutečnost, že vzhledem k současnému navýšení snížené sazby DPH u staveb pro bydlení o 4 % a od r. 2013 k dalšímu navýšení na jedinou sazbu DPH (minimálně 17,5 %, s možností i 20 %) se znovu postupně aktivuje a rozrůstá nekalá konkurence. Jde většinou o malé firmy nabízející podobné jednorázové stavební činnosti především pro soukromé potřeby občanů – konečných spotřebitelů. Tyto firmy se pohybují prakticky v zóně šedé či přímo černé ekonomiky. Rozhodujícím kritériem je totiž pouze konečná cena a tak část či většina plateb probíhá v hotovosti a to bez řádného dokladu a jeho evidence. Stejným způsobem pak „dodavatel“ odměňuje i své „zaměstnance“ (bez řádného dokladu, jeho zaúčtování a bez zdanění). Případný nákup materiálu se prakticky neobjeví v účetnictví. Tím se takovýto „dodavatel“ uvedených služeb stává podstatně levnějším (bez odvádění DPH i daní z příjmů). Tuto „konkurenci“ není schopen žadatel ovlivnit, ani se jí cenově vyrovnat.

Pozn.: Od 1. 1. 2012 byl zaveden v zákoně o DPH pro vymezené stavební a montážní práce určené jinému plátcovi pro jeho ekonomickou činnost režim tzv. „přenesené daňové povinnosti“. V rámci boje proti daňovým únikům jde o to, že u těchto „vymezených stavebních a montážních prací“ neúčtuje příslušné DPH dodavatel těchto prací, ale DPH vypočte, přiznává a uhradí až konečný příjemce těchto prací na konci dodavatelskoodběratelského řetězce. Stávající výklady o tom, co se rozumí „vymezenými stavebními a montážními pracemi“ jsou nejednoznačné. Kdy je nutno účtovat s DPH a kdy bez DPH není i přes řadu interpretací zcela jasné a tak mnoho firem podnikajících ve stavebnictví tápe. Členka realizačního týmu – manažerka projektu - je dlouholetou zkušenou certifikovanou účetní a daňovou poradkyní a ve

svazu účetních se podílela na zpracování výkladu „vymezených stavebních a montážních prací“. Žadatel by tedy se správnou fakturací neměl mít žádný problém.

### 3.3.3 Start ziskovosti – bod zvratu

Kompletní a podrobný popis a rozpis tržeb a nákladů je uveden v příloze podnikatelského projektu. (viz Příloha G: Cash-flow projektu 2012 – 2017).

Podnikatelská činnost žadatele je zaměřena především na poskytnutí pracovní síly vč. technického vybavení (mechanické a elektrické stavební a zednické náčiní). Výsledná hodnota tržeb/výnosů byla proto stanovena rozбором všech předpokládaných činností firmy v rozsahu souvisejícím se skutečně prováděnými přípravnými a dokončovacími stavebními pracemi a speciálními pracemi. Hlavní a převažující činnosti a jejich předběžný rozsah jsou popsány v uvedené příloze. Další (konkrétně neuváděnou) činností mohou být aktivity realizované při finální úpravě okolí staveb nebo naopak speciální práce pro přípravu staveb (demolice a bourání).

Posouzením jednotlivých výše uváděných pracovních úkonů a porovnáním cen za tyto úkony s obvyklými cenami v regionu i s nabídkou od konkurence, byly stanoveny reálné ceny za tyto úkony a reálný počet pracovních výkonů, a to za předpokladu plného využití všech zaměstnanců a plného využití pracovní doby. Zprůměrováním těchto předpokládaných možných výnosů za jednotlivé pracovní úkony či činnosti pak byla stanovena reálná celodenní fakturační (výnosová) hodnota při osmihodinové pracovní době a pěti zaměstnancích pro celý podnik na částku cca 10 - 15 tis. Kč. Uvedený finanční rozdíl v předpokládaných výnosech vychází z dlouholetých zkušeností vedoucího projektu a projektového manažera a je způsoben především nestejným pracovním výkonem zaměstnanců. Jde totiž o zaměstnávání osob s různými stupni pracovní odpovědnosti, s různými zkušenostmi v daném oboru, ale hlavně s různým přístupem k provádění požadovaných pracovních úkonů (rychlost či pomalost, zájem či nezájem o kvalitu vlastní práce atd.).

Po stanovení denní fakturační částky bylo dále nutno stanovit i odpovídající počet fakturačních dní. Roční průměrný fond pracovní doby činí cca 250 dní. Od této hodnoty je nutno odečíst reálné nepracovní dny - dovolenou (20 dnů), školení a kurzy (12 dnů), nemoc/absenci (12 dnů). Po odečtení uvedených nepracovních dnů pak má rok 206 plných fakturačních dnů, což činí roční výnos 2,06 až 3,09 mil. Kč v rámci zaběhlého a plně pracovní využitého podniku.

Protože se jedná o podnik s pracovníky sociálně znevýhodněnými, předpokládá žadatel, že i zavedený sociální podnik bude mít reálné výnosy spíše na spodní hranici možných ročních výnosů, tedy 2,06 mil. Kč. Žadatel samozřejmě nepředpokládá, že se na uvedenou hranici dostane okamžitě. Postupným navyšováním objemu zakázek je reálné dosáhnout uvedené výnosové hodnoty tržeb zhruba v prvním pololetí roku 2014. Současně i tato spodní hranice výnosů již zhruba od druhého pololetí roku 2014 a v dalších letech zajistí naprostou samofinancovatelnost sociálního podniku. Při realizaci uvedeného výnosu pak následný zisk vychází procentuálně na hodnotu 6,8 % výnosů, což by pro sociální podnik byla velmi solidní a akceptovatelná hodnota.

Bodu zvratu je tedy možné dosáhnout již v prvním pololetí roku 2014.

### **3.4 Marketingová strategie**

Základní marketingovou strategii lze formulovat takto:

- Spolupráce s velkými dodavateli stavebních prací, která se bude rozvíjet již od navázaných kontaktů a předběžných objednávek s uvedenými firmami směrem k hledání nových odběratelů.
- Nabídka služeb směrem k soukromým zadavatelům stavebních prací. Marketing se bude opírat o formy prezentace na internetu a využití kontaktů společnosti I.V., spol. s r.o., která má široké odběratelské portfolio, velmi dobrou podnikatelskou pověst avšak uvedenými pracemi se nezabývá.

Marketingový mix je charakterizován následovně:

#### a) Produkt - pomocné stavební (zednické práce)

Bude se jednat o aktivity v oblasti stavebních a zemních prací, především aktivity realizované při finální úpravě staveb a okolí. Doplňkovou činností budou speciální práce, jako je demolice a bourání. Tuto činnost budou vykonávat zaměstnanci střídavě dle časové vytíženosti. Služby budou nabízeny komplexně s možností objednávání dle speciálních požadavků zákazníka a budou zhotoveny na míru dle přání a potřeb zákazníka.

#### b) Cena

Z posouzení nabídek konkurenčních firem je zřejmé, že cenové nabídky IVE s.r.o. za poskytované činnosti či práce patří mezi nejnižší. Nabídku nižších cen umožňuje nízkonákladovost celého provozu společnosti, velmi malé režijní



náklady či odměny pro vedení společnosti a především ekonomický cíl společnosti, kterým je dosažení vyrovnaného rozpočtu s případným menším ziskem, který bude sloužit primárně pro rozvoj firmy a nikoli pro vylepšení osobní finanční situace společníků žadatele.

c) Místo

Provozovna firmy bude umístěna v obci Bohy v okrese Plzeň-sever. Umístění provozovny bylo zvoleno především z těchto důvodů:

- Zajištění snadného pokrytí potřeb firem na lokálním trhu, který má žadatel zmapovaný a zná potřeby svých potencionálních zákazníků;
- poměrně vysoká nezaměstnanost v regionu, což umožní snadnější získání pracovní síly a zlepšení zaměstnanosti v regionu;
- předběžná jednání se zastupitelstvem obce Bohy o možnosti získání pronájmu vhodné provozovny (pokud bude sociální podnik realizován).

S ohledem na diverzifikaci služeb a jejich komplexní nabídku je možné konstatovat, že služby budou prováděny i nabízeny především nejen na lokálním trhu Plzeň-sever, ale také v ostatních regionech či okolních krajích. Firma vychází především z podmínek trhu v Plzeňském kraji, podnikatelská činnost však vyžaduje širší region, aby mohla být prováděna kontinuálně. Diverzifikace služeb umožní společnosti vybírat ze širšího okruhu zakázek a z možnosti přijímat stále více specializované zakázky. Služby budou nabízeny komplexně, což umožní společnosti podílet se na zakázkách, které jsou kombinované a obsahují více typů činností (přijímání zakázek komplexního charakteru).

K mobilitě pracovního trhu lze dodat, že místa zakázek (místa přípravných a dokončovacích prací a specializovaných činností) jsou v současnosti akceptovatelná do vzdálenosti 100 km. Za zakázkami budou zaměstnanci dojíždět dodávkou (přeprava pro 6 osob), která bude pořízena z vlastních zdrojů.

d) Propagace/komunikace

Z důvodů vstupu na trh nové aktivity bude věnována dostatečná pozornost propagaci produktů a komunikaci se zákazníky. Hlavní cílovou skupinou zákazníků jsou stavební společnosti a obce v regionu, které bude společnost informovat o nabízených službách vč. všech kladných referencí. Oslovení potencionálních zákazníků bude probíhat prostřednictvím direkt mailu a vytvořením propagačních letáků, které budou distribuovány roznáškovou

službou přímo do schránek domácností - potencionálních zákazníků. Časový plán publicity bude vycházet z potřeb projektových aktivit. Provozovna bude upravena tak, aby odpovídala závazným pravidlům stanoveným pro publicity dle manuálu pro vizuální identitu. Prostřednictvím publicity bude sociální podnik jasně a účelně informovat i o sociálních aktivitách společnosti. Výhodou tohoto zviditelnění je možné spatřit především v možnosti dostání se do povědomí široké podnikatelské sféry a veřejnosti. Zájem o služby společnosti by se mohl zvýšit i v důsledku sociálního aspektu - zaměstnávání osob z cílových skupin (přislíbena podpora a spolupráce okolních obcí). Na druhou stranu však zveřejnění základních cílů sociálního podniku přinese i jistá rizika, se kterými je však nutno počítat. Minimálně se jedná o nedůvěřivost z vnějšího okolí o smyslu a účelu umožnit sociálně vyloučeným skupinám uplatnit se na trhu práce, o pochybnosti zda investované finanční prostředky budou smysluplně využité a nezneužité a dále o pochybnosti veřejnosti o sociálním podniku jako o subjektu, který je udržitelný na trhu.

Kvalita nabízených služeb bude zajištěna v souvislosti s dlouholetými zkušenosti vedoucího týmu s řízením obdobného pracovního týmu a současně budou u žadatele aplikovány principy pro řízení jakosti, jaké jsou v současné době připravovány k zavedení v mateřské společnosti I.V., spol. s r.o., která se zabývá pilařskou výrobou.

### **3.5 Harmonogram – plán činnosti**

Harmonogram jednotlivých fází projektu byl nastaven tak, aby byla zajištěna jeho personální a organizační realizovatelnost.

Předpokládané datum zahájení projektu: 1. 7. 2012

Předpokládané ukončení projektu: 30. 6. 2014

Vzhledem k tomu, že projekt je připravován v neinvestiční části (OP LZZ) i investiční části (IOP), je celkový harmonogram – plán činnosti – deklarován především v souladu s harmonogramem v rámci OP LZZ (uváděny 4 podnikatelské klíčové aktivity) a v návaznosti na investiční harmonogram v rámci IOP. Bylo doplněno náběhové (předrealizační) období a harmonogram aktivit po skončení financování. Výsledný harmonogram je uveden v následující tabulce.

**Tabulka č. 2: Harmonogram projektu**

<b>Předprojektová fáze</b>	
Marketingová analýza	červen 2011 – únor 2012
Průzkum trhu stavebních činností	červen 2011 – únor 2012
Analýza potřeb cílové skupiny	listopad 2011 – únor 2012
Analýza potřeb nákupu vybavení a zařízení	listopad 2011 – únor 2012
Personální plánování	listopad 2011 – únor 2012
<b>Přípravná fáze</b>	
Příprava projektového záměru	listopad 2011 – leden 2012
Odevzdání projektové žádosti	březen 2012
<b>Realizační fáze</b>	
Organizační a technické zajištění projektu, řízení projektu: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Výběr vedoucího týmu (mistra).</li> <li>· Výběr organizace či organizací zajišťující kurzy a školení.</li> <li>· Zajištění publicity projektu.</li> <li>· Pořízení technického zabezpečení projektu dle podmínek pro výběr dodavatelů.</li> <li>· Řízení a monitoring projektu.</li> </ul>	červenec 2012 – červen 2012
Výběr a základní pracovní zaškolení zaměstnanců (základní výběr zaměstnanců proběhne v 7/2012, avšak vzhledem k možným personálním změnám je tato aktivita ponechána po celou dobu trvání projektu).	červenec 2012 – červen 2014
Realizace pracovní činnosti v sociálním podniku (přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti)	srpen 2012 – červen 2014
Tvorba a implementace principů sociálního podnikání – zajištění potřeb zaměstnanců (osob z cílových skupin) nejen po stránce pracovní, ale s možností případného rozvoje.	červenec 2012 – červen 2014
<b>Aktivity po skončení podpory</b>	
Pokračování v realizaci pracovní činnosti sociálního podniku (přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti)	od července 2014 kontinuálně
Pokračování v implementaci principů sociálního podnikání – zajištění potřeb zaměstnanců (osob z cílových skupin) nejen po stránce pracovní, ale s možností případného rozvoje, prohlubování znalostí a zvyšování kvalifikace.	od července 2014 kontinuálně
Optimalizace procesů a zvyšování efektivity poskytovaných služeb	od července 2014 kontinuálně
Snaha o expandování na nadnárodní trhy – především Německo, Rakousko	od července 2014 kontinuálně

*Zdroj: vlastní*

### 3.6 Technické a technologické řešení projektu

Žadatel provedl kompletní rozbor potřeb všech nutných nákladů pro úspěšnou realizaci celého projektu. V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané přímé náklady celého projektu a jejich financování, přičemž ceny jsou uvedeny bez DPH.

**Tabulka č. 3: Náklady projektu 7/2012 – 6/2014**

Poř. č.	Popis nákladu	Předpokládaná celková výše nákladů (bez DPH v tis. Kč)	Předpokládané financování z: (bez DPH v tis. Kč)		
			IOP	OP LZZ	Vlastních zdrojů
1	Nákladní automobil s hydraulickou rukou	2000	1600	0	400
2	Pracovní stroje a nástroje (neodpisovaný majetek)	285	0	285	0
3	Přímá podpora (mzdy 5 osob z cílových skupin)	1610	0	1610	0
4	Sociální náklady (školení/kurzy)	246	0	246	0
5	Mzdy realizačního týmu - mistr	482,4	0	482,4	0
6	Mzdy realizačního týmu – vedoucí projektu	96,48	0	96,48	0
7	Mzdy realizačního týmu – projektový manažer	96,48	0	96,48	0
Celkem		4816,36	1600	2816,36	400

*Zdroj: vlastní*

Kompletní a podrobný rozbor uvedených nákladů vč. zdůvodnění jejich potřeb a způsobu stanovení jejich výše je uveden v příloze podnikatelského plánu (viz Příloha H: Rozbor nákladů projektu a cenové zdůvodnění). Současně je uveden ve stejném či obdobném rozsahu i v povinných přílohách projektu.

Je samozřejmé, že uvedené předpokládané přímé základní náklady projektu nejsou konečné a je nutno je zajistit z jiných zdrojů. Část nákladů bude zajištěna z vlastních zdrojů. Vzhledem k tomu, že žadatel ponechává veškerý zisk (po zdanění) pro potřeby společnosti, nepředpokládá se s průběžným financováním všech potřeb projektu problém.

Pozn.: Zisk z provozování fotovoltaické elektrárny po zdanění za roky 2010 a 2011 ve výši 232263 Kč je ponechán v plné výši pro rozvoj společnosti. V současné době je tak k dispozici minimálně 666000 Kč (400000 Kč je určeno pro investici v rámci IOP, 266000 Kč je k dispozici pro úhradu dalších nákladů). Na úhradu nespecifikovaných

nákladů bude možno využít i finanční prostředky z tzv. nepřímých nákladů projektu. Dle platných projektových předpisů jsou součástí nákladů v části OP LZZ i nepřímé náklady ve výši 18 % z hodnoty přímých nákladů. V případě uvedeného projektu mohou být tedy nepřímé náklady až ve výši cca 500000 Kč. Čerpání uvedené částky bude v souladu s projektovými předpisy a bude u žadatele prokazatelně evidováno.

### **3.7 Management a lidské zdroje**

Realizační a řídicí či manažerský tým pro uvedený projekt se skládá ze dvou osob v části IOP a ze tří osob v části OP LZZ.

Členy týmu budou v obou částech projektu (IOP a OP LZZ) oba společníci žadatele (Václav Churavý a Irena Matiscsáková), a to na pozici vedoucí projektu (Václav Churavý) a ekonoma projektu (Irena Matiscsáková) v části IOP, a na pozici vedoucí projektu (Václav Churavý) a projektového manažera (Irena Matiscsáková) v části OP LZZ. V části OP LZZ bude dalším členem manažerského týmu vedoucí pracovního týmu - mistr.

#### **3.7.1 Předpokládaná náplň činnosti a výše pracovních úvazků**

##### Vedoucí projektu

Vedoucí projektu má zodpovědnost za realizaci veškerých projektových aktivit a dohled nad nimi po celou dobu realizace projektu. Má na starosti rovněž marketing společnosti. Dále pak je garantem podnikatelské odbornosti a věcného chodu projektu a koordinace práce odborného týmu, je garantem realizace klíčových aktivit. Vzhledem ke svým zkušenostem a k potřebným úkonům v projektu bude plně dostačující částečný pracovní úvazek (0,2 úvazku) v části OP LZZ po celou dobu projektu. Základní výchozí hrubá měsíční mzda byla stanovena z hlediska rovných příležitostí v realizačním týmu ve shodné výši se mzdou třetího člena realizačního týmu v části OP LZZ (vedoucího pracovního týmu - mistra) - 15 tis. Kč v případě plného úvazku. Pro úvazek 0,2 pak vychází měsíční mzda vedoucího projektu vč. odvodů na částku 4020 Kč. Tato mzda bude vyplácena po celou dobu projektu (24 měsíců).

### Projektový manažer

Náplní činnosti projektového manažera (ekonom projektu) je řízení a průběžný monitoring projektu dle časového harmonogramu. Dohlíží na realizaci obsahové stránky projektu, koordinuje klíčové aktivity, kompletuje dokumentaci k projektu, má zodpovědnost za finanční řízení projektu, vedení účetnictví projektu i podniku, za efektivní využívání dotačních prostředků, zpracovává a kompletuje monitorovací zprávy vč. finanční části dle podmínek OP LZZ a IOP, eviduje veškeré podklady související s projektem (faktury, smlouvy s dodavateli, pracovní výkazy, pracovní smlouvy). Kontroluje udržování a uplatňování pravidel publicity, účastní se porad realizačního týmu a kontrol ze strany poskytovatele grantu či jiných kontrolních orgánů. Vzhledem ke svým zkušenostem a k potřebným úkonům v projektu bude plně dostačující částečný pracovní úvazek (0,2 úvazku) v části OP LZZ po celou dobu projektu. Základní výchozí hrubá měsíční mzda byla stanovena z hlediska rovných příležitostí v realizačním týmu ve shodné výši se mzdou třetího člena realizačního týmu v části OP LZZ (vedoucího pracovního týmu - mistra) - 15 tis. Kč v případě plného úvazku. Pro úvazek 0,2 pak vychází měsíční mzda projektového manažera vč. odvodů na částku 4020 Kč. Tato mzda bude vyplácena po celou dobu projektu (24 měsíců).

### Vedoucí pracovního týmu - mistr

V části OP LZZ bude třetím členem odborného realizačního týmu osoba na pracovní pozici Vedoucí pracovního týmu – mistr. Bude přímo podřízen vedoucímu projektu. Tento člen bude v přímém kontaktu se zaměstnanci z cílové skupiny, bude jim poskytovat zázemí a podporu pro odvedení kvalitního pracovního výkonu. Bude přijímat zakázky od vedoucího projektu, dohlížet na zpracování zakázky a na předání hotové zakázky. Současně bude spravovat provozní místa (zařízení a vybavení), řešit případné reklamace atd. Tento člen bude vybrán na základě výběrového řízení vedoucího projektu a bude zaměstnán na plný úvazek. Odpovídající hrubá mzda s ohledem na vlastní zkušenosti žadatele byla stanovena ve výši 15 tis. Kč měsíčně. Po započtení povinných odvodů zaměstnavatele pak vychází měsíční mzdový náklad na částku 20100 Kč. Předpokládaná doba vyplácení je po celou dobu projektu (24 měsíců).

### 3.8 Potřeby a zdroje dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek je požadován pouze v části IOP, což naznačuje následující tabulka.

**Tabulka č. 4: Potřeby a zdroje dlouhodobého majetku v tis. Kč**

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Zdroje financování	
· Nákladní automobil s hydraulickou rukou	2000	· Strukturální fondy EU	1360
		· Rozpočet kapitoly správce programu	240
		· Vlastní zdroje	400
<b>Celkem</b>	<b>2000</b>		<b>2000</b>

*Zdroj: vlastní*

### 3.9 SWOT analýza sociálního podniku

V následujících odstavcích je zhodnoceno makro a mikro prostředí společnosti prostřednictvím SWOT analýzy, tedy analýzy silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb.

Mezi silné stránky je možné zařadit:

- Nabídka komplexní služby pro zákazníka v oblasti přípravných a dokončovacích stavebních prací.
- Zkušenosti a obchodní kontakty vedoucího projektu a dlouhodobé podnikatelské zkušenosti společníků žadatele.
- Flexibilita a rychlost plnění zakázek.
- Velikost spádového území realizace zakázky (dojezd za zákazníkem do 100 km).
- Znalost cílové skupiny a jejich potřeb, návyků, schopností a pracovní adaptability.
- Přijetí principů sociální ekonomiky, které jsou prakticky již realizovány.
- Umístění provozovny v lokalitě s poměrně vysokou nezaměstnaností.
- Tvorba promyšlené marketingové strategie.

Mezi slabé stránky patří:

- Velikost společnosti s novou nezavedenou aktivitou.
- Částečné sezónní činnosti.
- Nedostatečná kapitálová vybavenost.
- Fluktuace nebo odchod zaměstnanců.

Příležitostmi jsou:

- Možnost získání dotace na novou podnikatelskou aktivitu.
- Rozvoj stavebnictví a související budoucí možný nárůst poptávky po stavebních pracích.
- Navázání kontaktů s novými zákazníky na základě referencí spokojených zákazníků.
- Propagace zřizování a existence sociálních podniků a rozšiřující se vědomí sociální solidarity ve společnosti.

Hrozbami jsou:

- Dopad finanční krize, omezené zdroje zákazníků, snižování poptávky po stavebních pracích a následný tlak na snižování cen.
- Nedostatek zájemců z řad cílových skupin.
- Neobdržení dotace.

### **3.10 Analýza rizik projektu i podniku**

Společnost provedla důkladnou analýzu předpokládaných rizik. Byla definována možná rizika spojená s přípravou, realizací a udržitelností projektu a s fungováním sociálního podniku. Smyslem snížení či eliminace rizika je zvýšení pravděpodobnosti úspěchu realizace projektu a minimalizovat nebezpečí, které by mohlo negativním způsobem ovlivnit průběh realizace a provoz projektu a tím i celého sociálního podniku.



### 3.10.1 Rizika projektu v rámci přípravy projektu

Rizika projektu v rámci jeho přípravy se mohou projevit v nerozhodnutí o poskytnutí dotace do termínu, kdy již měly být zahájeny aktivity projektu či v neposkytnutí či omezení finančních prostředků z dotačních zdrojů. Protože je projekt vypracován jako žádost o dotaci z prostředků IOP a současně i z OP LZZ, výše uvedená rizika budou řešena a řízena takto:

- a) Nerozhodnutí o poskytnutí dotace do termínu, kdy již měly být zahájeny aktivity projektu

Závažnost rizika: závažné, ale řešitelné a říditelné.

Řízení či eliminace rizika: Vzhledem k současnému posuzování dvou žádostí může nastat časové „vakuum“, a do předpokládaného a uváděného termínu zahájení nebude definitivně rozhodnuto o poskytnutí, zamítnutí či omezení dotace. Termíny zahájení projektu jsou proto v žádostech stanoveny cca 4 měsíce od měsíce podání žádostí. A v případě, že ani do předpokládaného data zahájení projektu nebude o žádostech rozhodnuto s konečnou platností, budou prováděny pouze úkony, které nejsou vázány dotačními pravidly či předpisy a je možné je provádět i před rozhodnutím či podepsáním dotačních podmínek

- b) Neposkytnutí či omezení finančních prostředků z prostředků z IOP (investiční náklady)

Závažnost rizika: závažné, ale řešitelné a říditelné.

Řízení a eliminace rizika: Vypracování požadavků na výběrové řízení se stanovením reálné ceny a stavu investice. Současně by byla projednávána možnost bankovního úvěru na celou (či částečnou) výši nevyplacené dotace – investiční úvěr na pořízení nákladního automobilu, či možnost leasingu místo úvěru (použití připraveného podílu vlastních prostředků jako část úhrady za automobil či jako akontaci u leasingu). Toto riziko je nutno posoudit v návaznosti i na případné omezení dotace z OP LZZ, v případě snížení dotace OP LZZ zapracovat do předpokládaných výnosů a nákladů projektu a rozhodnout o realizování, či o zrušení projektu.

- c) Neposkytnutí či omezení finančních prostředků z OP LZZ

Závažnost rizika: nejzávažnější a ohrožující realizaci celého projektu.

Řízení či eliminace rizika: Profesionální vypracování podrobných a konkrétních požadavků na jednotlivé položky rozpočtu. Při snížení dotace celkově o cca 10 % lze projekt realizovat v podobném rozsahu, v případě vyššího snížení dotace je nutno vypracovat novou představu realizace projektu v menším rozsahu či rozhodnout o nerealizaci (zrušení) celého projektu.

### 3.10.2 Rizika projektu v době jeho realizace

- a) Nová „nevyzkoušená“ podnikatelská aktivita.

Závažnost rizika: malá.

Řízení či eliminace rizika: Riziko bude eliminováno vytvořením kvalitního a kompetentního odborného týmu a pečlivou přípravou a přímou vazbou na cílovou skupinu. Projekt má jednoduchou strukturu aktivit a rozumné nároky na řízení. Zástupci žadatele prostudovali metodiku OP LZZ a IOP a využili možnosti konzultace s poskytovateli dotace. Vypracovali podrobný podnikatelský plán. Mají zmapovanou tržní situaci, která se jeví jako reálná. Dva členové realizačního týmu (společníci žadatele) mají dlouhodobé zkušenosti s vedením firmy i s obdobnou činností. Třetí člen realizačního týmu (vedoucí pracovního týmu pro uvedenou podnikatelskou aktivitu) bude vybrán na základě skutečně prokázaných zkušeností - pracovních i vedení pracovního týmu.

- b) Nedostatek zájemců z řad osob z cílových skupin a jejich fluktuace

Závažnost rizika: malá až střední.

Řízení či eliminace rizika: V regionu je sice vysoká nezaměstnanost, ale ze zkušeností majitelů společnosti vyplývá, že u cílové skupiny je vyšší fluktuace. Vedoucí projektu i manažer projektu budou proto úzce spolupracovat s neoficiálními partnery (úřad práce, obec Bohy, město Kralovice) a s partnerem projektu PONTON o.s. při výběru zaměstnanců – jak při náboru nových, tak při jejich doplňování (po případném odchodu).

Pozn.: Ke zvýšenému zájmu o pracovní poměr přispívá i nová současná politika vlády, která zpřísňuje pobírání podpory v nezaměstnanosti a sociálních dávek a dále pak

novela zákona o zaměstnanosti, která by měla eliminovat „švaresystém“ či omezit platby „na ruku“ bez řádného zaměstnaneckého poměru.

- c) Personální riziko - výpadek jednotlivých členů pracovního týmu

Závažnost rizika: malá.

Řízení či eliminace rizika: Projekt předpokládá realizační tým složený ze dvou společníků žadatele a vybraného zaměstnance (vedoucího pracovního týmu-mistra). U 2 členů realizačního týmu - společníků žadatele - výpadek prakticky nehrozí, v případě problémů s vedoucím pracovního týmu bude vybrána jiná osoba – po dobu problémů zajistí jeho pracovní pozici vedoucí projektu (zastupitelnost).

- d) Personální riziko - nedostatečná kvalifikace, školení či vzdělání

Závažnost rizika: malá.

Řízení či eliminace rizika: Projekt nepředpokládá u osob z cílových skupin speciální kvalifikaci a vzdělání, projektový tým bude zajišťovat všechna potřebná pracovní zaškolení zaměstnanců (vlastním proškolením či především zajištěním odborné školící organizace), navíc budou zajištěna školení či kurzy pro rozvoj všeobecných znalostí a potřeb (např. PC kurzy).

- e) Personální riziko – pracovní kázeň, zapojení zaměstnanců, potřeby zaměstnanců

Závažnost rizika: malá až střední.

Řízení či eliminace rizika: U pracovníků z cílových skupin je možno předpokládat určité problémy s pracovní kázní. Vedoucí projektu má vlastní zkušenost s prací s obdobnou cílovou skupinou. Bude aktivně využívat vhodné komunikační kanály a motivovat cílovou skupinu k práci. Bude kvalitně připraveno určité adekvátní výběrové řízení na zaměstnanecké pozice a bude zajištěn dostatečný časový prostor pro zaškolení a případnou zastupitelnost. Bude zajištěna řádná evidence a kontrola pracovní docházky a okamžité řešení vzniklých problémů. Dále bude v rámci tohoto rizika dbáno i na pracovněprávní krytí projektu – pojištění zaměstnanců, dodržování zákonných předpisů, průhlednost hospodaření a zajištění potřebných odborných služeb či konzultací.

## f) Financování (Cash-flow) projektu

Závažnost rizika: v případě poskytnutí dotace nízká, v případě snížení či neposkytnutí dotace střední.

Řízení či eliminace rizika: Finanční rezervy budou vytvořeny v takové výši, aby byla společnost schopna překlenout zpoždění plateb z vlastních zdrojů. Případně bude využito externích finančních zdrojů (kontokorentní úvěr). V případě snížení či neposkytnutí dotace (viz odst. 3.10.1) bude realizován projekt v omezeném rozsahu (pokud bude rozhodnuto o realizaci).

## g) Dostatečné portfolio zákazníků, vliv konkurence

Závažnost rizika: nízká.

Řízení a eliminace rizik: Management společnosti sleduje situaci na trhu v dané činnosti, na kterou se orientuje a je připraven včas eliminovat všechny rizikové faktory (např. detailní analýzou trhu a poptávky po nabízených službách, aktivním marketingem s využitím 4P, dostatečnou publicitou). Žadatel má příslib objednávek na základě kladných osobních zkušeností zákazníků s představiteli žadatele.

Pozn.: předběžný rozsah objednávek prací 2012 - 2014 činí cca 1,35 mil. Kč (viz Příloha D: Předběžné objednávky na roky 2012 – 2014 a reference o kvalitě)

## h) Hospodářská krize v dané podnikatelské aktivitě či oblasti

Závažnost rizika: nízká až střední.

Řízení či eliminace rizika: Jedná se o riziko, které hrozí všem společnostem na trhu, souvisí současně i se změnami či nárůstem cen energií, změnami sazeb daní (např. DPH). Management společnosti bude stále aktivně hledat případná nová odbytová místa nejen na regionální, ale i na celorepublikové úrovni, bude sledovat politicko-hospodářskou situaci v ČR a v EU. Bude tak hledat nové odběratele a tím eliminovat uvedené riziko. Zároveň člen realizačního týmu (projektový manažer) vypracovává průběžně optimalizaci výnosů i nákladů v návaznosti na změny tržních podmínek.

## i) Ostatní rizika

Samozřejmě existuje celá řada dalších rizik, spojených s podnikatelskou činností, s personálními problémy, s chybami při administraci projektu, dodržením legislativních zákonů, předpisů, vyhlášek a norem atd. Jejich závažnost bude vždy posuzována

v konkrétním kontextu a vzniklé riziko bude okamžitě řízeno či eliminováno v okamžiku výskytu, či pravidelnou a průběžnou důslednou kontrolou všech akcí či kroků v projektu v souladu s právním řádem platným a účinným v ČR či v EU. Jde samozřejmě i o problematiku dodržování např. metodik OP LZZ a IOP.

### **3.10.3 Rizika projektu/sociálního podniku po skončení financování z IOP a OP LZZ**

Základní rizika udržitelnosti projektu po skončení financování prostřednictvím dotace jsou podobná jako u rizik v předchozím odstavci. Žadatel předpokládá, že se z prvního uváděného rizika v předchozím odstavci (nová „nevyzkoušená“ podnikatelská aktivita) stane kvalitní realizací samotného projektu riziko zanedbatelné – a projekt sociálního podniku bude úspěšně dál pokračovat. Žadatel se proto především soustředil na zajištění ekonomické soběstačnosti uvedené podnikatelské aktivity nejdéle do skončení financování z dotací. Z rozboru bodu zvratu vyplývá, že se projekt stane samofinancovatelným postupně v průběhu roku 2014 (vč. akceptování všech potřeb i požadavků na sociální podnikání). Všechna případná ostatní rizika lze pak řešit průběžně.

### **3.10.4 Shrnutí celkové rizikovosti projektu**

Projekt má zkušené vedení realizačního týmu, které má dlouholeté zkušenosti s vytvářením pracovních míst pro osoby obdobně sociálně znevýhodněné a především dlouhodobé kladné podnikatelské výsledky.

Projekt má jasnou podnikatelskou představu, jasné a přehledné financování vč. konkrétně doložených vlastních finančních zdrojů, a současně nabízí i odpovídající sociální zázemí.

Projekt má zkušeného oficiálního partnera s velmi dobrými dlouholetými výsledky, podporu neoficiálních partnerů či podporovatelů projektu v místě a regionu a podporu či nabídku spolupráce od úřadu práce.

Všechna hlavní rizika projektu v postupných časových etapách či stádiích projektu (příprava podkladů projektu, zpracování a podání žádostí projektu, realizace projektu v době financování z dotací, pokračování projektu po skončení financování z dotací) jsou podrobně uvedena a eliminována či řízena.

Změna v podobě přechodu z dotačního financování na samofinancování by měla být pro podnik bezproblémová. Celkově se tedy projekt dá hodnotit jako velmi málo rizikový.

### **3.11 Sociální aspekty podnikání**

#### **3.11.1 Popis zvolených cílových skupin**

Žadatel vychází z podmínek pracovního trhu v okrese Plzeň-sever. Jak již bylo uvedeno ve zdůvodnění potřebnosti projektu, byl vzhledem k vyšší nezaměstnanosti v regionu žadatel osloven místním zastupitelstvem obce Bohy, zda by bylo možno výhledově vytvořit další pracovní místa pro osoby obtížně zaměstnatelné. Po posouzení reálných stávajících podnikatelských zkušeností a rozboru nabízejících se možností byla vybrána nová podnikatelská aktivita - přípravné a dokončovací stavební práce a specializované stavební činnosti. Po rozboru požadavků na zaměstnance pro tuto podnikatelskou aktivitu začal žadatel aktivně spolupracovat i s dalšími orgány či organizacemi, které by mohly mít zájem podpořit realizaci uvedeného podnikání. Z této spolupráce vyplynuly tyto dvě možné cílové skupiny osob:

- Na základě jednání s podporovateli tohoto projektu (obec Bohy, město Kralovice, Úřad práce ČR, atd.) byla zvolena první konkrétní cílová skupina – osoby dlouhodobě nezaměstnané, které jsou vedeny v evidenci Úřadu práce ČR déle než jeden rok.
- Na základě jednání a hlavně nabídky spolupráce (a zároveň oficiálního partnerství) od občanského sdružení PONTON (IČO 64355756), které se zabývá především o začlenění mladých lidí, ohrožených sociálním vyloučením do stabilního pracovního a osobního života, byla zvolena druhá cílová skupina – mladí dospělí, kteří jsou ohroženi sociálně patologickými jevy.

#### **3.11.2 Přiměřenost počtu osob z cílových skupin**

Přiměřenost počtu osob z cílových skupin byla stanovena na základě následujících skutečností:

- Jednání s neoficiálními partnery a podporovateli tohoto projektu (obec Bohy, město Kralovice, Úřad práce, atd.) ohledně rozboru nezaměstnanosti v okrese Plzeň sever a v okolí místa realizace projektu a jednání ohledně výběru a počtu osob, které by měly zájem aktivně se zúčastnit projektu.

- Jednání s partnerem projektu ohledně problémů a potřeb osob, jimž pomáhají začlenit se zpět do života a jednání ohledně výběru a počtu osob, které by měly zájem aktivně se zúčastnit projektu.
- Posouzení zkušeností žadatele s prací s osobami z obdobných či stejných cílových skupin, s jejich výběrem a s problémy, které nastávají či mohou nastat.
- Posouzení nabídek a zkušeností partnera a neoficiálních spolupracovníků projektu s prací s osobami z obdobných či stejných cílových skupin, s jejich výběrem a s problémy, které nastávají či mohou nastat.
- Posouzení kapacitních potřeb žadatele z hlediska plného využití nové podnikatelské aktivity (stanovení počtu zaměstnanců, velikost pracovních úvazků, pracovní zařazení, potřeby souvisejících aktivit - školení, kurzy, atd.).

Na základě předchozích jednání a posouzení je reálný předpoklad vytvoření 5 nových pracovních míst na plný úvazek z osob, náležejících do 2 vymezených cílových skupin a s dlouhodobou udržitelností – projekt tedy vychází i z potřeb osob z uvedených cílových skupin.

Pozn.: Celkový počet osob (z obou cílových skupin), pro které projekt předpokládá vytvoření trvalých pracovních míst na plný úvazek, je pět. Poměr počtu osob z uvedených dvou cílových skupin není pevný a bude záviset i na přístupu a zájmu osob z obou uvedených cílových skupin. Dle vyjádření neoficiálních partnerů (Úřad práce, obec Bohy, město Kralovice) i partnera projektu jsou vybrané cílové skupiny, počet osob z cílových skupin, i způsob variabilního výběru reálné a odpovídající. Navíc obec Bohy přislíbila spolupráci ve formě poskytnutí pronájmu nebytových prostor k zajištění potřeb projektu (šatny, úschovna věcí a nástrojů, atd.) – prozatím v jednání.

### 3.11.3 Přínos projektu pro osoby z cílových skupin

Obě zvolené cílové skupiny mají své problémy se sociálním znevýhodněním. Některé problémy a jejich řešení či pomoc při jejich řešení budou obdobné pro obě cílové skupiny, jiné mohou být odlišné. Sociální znevýhodnění ve většině případů navíc umocňuje absence odbornějšího vzdělání, či pracovních zkušeností (osoby se základním popř. nedokončeným základním vzděláním, osoby bez vyučení, osoby provádějící jiné práce, atd.). Vedoucí projektu i projektový manažer mají dlouholeté zkušenosti se specifickými problémy a potřebami cílové skupiny především na základě přímé zkušenosti s prací s obdobnými osobami ve společnosti I.V., spol. s r.o.

Po konzultaci a projednání představ a možností žadatele ohledně pracovních záležitostí s oficiálním partnerem a ostatními neoficiálními partnery a podporovateli projektu po stránce sociálního podnikání, je možné definovat a shrnout celkový přínos projektu pro osoby z cílových skupin takto:

- Žadatel vytvoří 5 míst pro osoby z cílových skupin na plný pracovní úvazek v pracovní pozici stavební dělník, přičemž zajistí dlouhodobou či trvalou udržitelnost těchto pracovních míst (i po skončení financování z OP LZZ a IOP).
- Všem zaměstnancům bude pro výkon práce poskytnuta kvalitní pracovní i sociální péče.
- Všem zaměstnancům bude poskytnuta další péče v souladu s principy sociálního podniku – je zajištěno profesionální školení v daném pracovním oboru a školení a kurzy související s pracovním zařazením.
- Pro zájemce o možné uplatnění v jiném oboru jsou či budou zajištěny školení či kurzy dle konkrétní potřeby (nabídka školení a kurzů firmy TRIGON, která může být doplněna dle skutečných potřeb). Navíc v důsledku svých osobních zkušeností předpokládá realizační tým i doplňkové sociální poradenství vlastními silami i prostřednictvím oficiálního partnera (PONTON) – tedy konkrétní poradenství pro konkrétní potřeby konkrétních jednotlivých osob.
- Výsledkem (a motivací pro osoby z cílových skupin) tedy bude možnost zaškolení, získání trvalého nediskriminačního pracovního poměru vč. odpovídajícího finančního ohodnocení, možnost uplatnění na trhu práce a případné zapojení se do pracovního procesu i v jiné pracovní aktivitě, možnost rozvinout i osobní život, získat pocit užitečnosti a sebejistoty, zlepšit své životní podmínky, možnost zapojení se do běžného života bez očekávání finančních příspěvků od státu či možnost získání např. chybějících běžných pracovních návyků a případné snížení vlivu ohrožení jinými sociálně patologickými jevy.

### **3.12 Výběr osob z cílových skupin**

Výběr osob z cílových skupin bude probíhat následujícím způsobem:

- Informace ohledně pracovních míst s nabídkou, představami a požadavky zaměstnavatele na zaměstnance je předběžně připravena. Zde je definováno pracovní zařazení, předmět a místo pracovní činnosti, způsoby finančního hodnocení. Současně jsou i definovány obecné požadavky na uvedenou činnost



„stavební dělník“. Uvedená pracovní pozice nemá žádná diskriminační omezení. Vhodným zaměstnancem je jakákoliv osoba (muž či žena), která bude schopná se naučit pracovním návykům (dodržování pracovní doby, plnění pracovních povinností, dodržování organizace práce, potřebné kvalitě provedených prací), schopna a ochotna se zaškolit a vzdělávat v oblasti zednických prací a uplatnit se na trhu práce (spolehlivě a pečlivě pracovat, dodržovat termíny a kvalitu zadaných prací). Konečné upřesnění informační nabídky proběhne po odsouhlasení či doplnění partnerem projektu a po závěrečných konzultacích s neoficiálními partnery a podporovateli projektu.

- Uvedená informace dle předcházejícího odstavce bude zpracována do textové nabídky a poskytnuta ve formě elektronického a písemného souboru oficiálnímu partnerovi projektu (PONTON) a spolupracujícím organizacím. Informace budou zveřejněny ve spolupráci s Úřadem práce (např. vyvěšením volných pracovních míst na nástěnkách). V jednání je uveřejnění na informačních tabulích a www stránkách obce Bohy a města Kralovice, případně inzerce v neperiodických tiskovinách vydávaných uvedenými obcemi. Dále pak bude informace k dispozici na www stránkách žadatele a partnera. V jednání je inzerce ve sdělovacích prostředcích a pomocí letáků.
- Základní či předběžný výběr osob, které budou doporučení k obsazení nových pracovních míst, je plně v kompetenci spolupracujících organizací a partnera. Dle informací z Úřadu práce ČR bude pro osoby dlouhodobě nezaměstnané jedním z hlavních kritérií i délka nezaměstnanosti. Výběr osob z cílových skupin mládež a mladí dospělí bude vycházet z více než patnáctileté zkušenosti partnera projektu (PONTON) s prací s uvedenou skupinou osob.
- Konkrétní výběr osob je pak v plně kompetenci realizačního týmu žadatele s přihlédnutím k doporučení spolupracujících organizací a partnera projektu.

## 4 Hodnocení ekonomické efektivity vybraného projektu

Základním smyslem hodnocení ekonomické efektivity investic je dle Hrdého [7, s. 13] „posoudit návratnost kapitálu, který poskytovatel kapitálu poskytuje zájemci“. Hrdý dále uvádí, že poskytovatel kapitálu má zájem na tom, vědět „v jaké výši, za jakou dobu a v jakém efektu“ se navrátí vložené prostředky.

Dle Tetřevové [21, s. 50] je podstatou hodnocení efektivity investic „porovnání vstupů (peněžních výdajů) a výstupů (peněžních příjmů)“, které přináší daná investice, přičemž je nutné volit takové projekty, které v co nejvyšší míře přispívají k růstu tržní hodnoty firmy, přitom je nutné brát v úvahu výnosnost, riziko a likviditu, což ukazuje Obrázek č. 1: Magický investiční trojúhelník, který je uvedený v kapitole 1.3 Investiční strategie.

### 4.1 Peněžní toky projektu

V návaznosti na Přílohu G: Cash-flow projektu 2012 – 2017, Přílohu D: Předběžné objednávky na roky 2012 - 2014 a reference o kvalitě a volbu realistického a pesimistického scénáře (tj. střední a nízké pracovní nasazení) jsou v následujících tabulkách vyčísleny očekávané peněžní příjmy a kapitálové výdaje projektu, jež jsou následně diskontovány v Tabulce č. 10: Diskontované peněžní toky. Hodnoty pak představují vstupní data pro výpočet jednotlivých metod hodnocení ekonomické efektivity, jimiž jsou doba návratnosti prostá a diskontovaná, čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento.

Nejprve je uvažována varianta v případě neudělení dotačních prostředků pro pesimistický i realistický scénář, následně je proveden propočít pro variantu pesimistickou i realistickou v případě spolufinancování dotačními prostředky.

Doba minimální udržitelnosti projektu je stanovena dle Příručky pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost z důvodu propojení investiční a neinvestiční části na pět let, tj. do roku 2017, přičemž dotace je vyplácena po dobu dvou let. Vedení společnosti však předpokládá, že projekt bude nadále udržitelný.

Investici je možné zařadit do druhé odpisové skupiny – motorová vozidla pro nákladní dopravu. Společnost se rozhodla využít lineární metody odpisování, kdy doba

odpisování je pět let a roční odpis činí 400000 Kč. V případě varianty spolufinancování dotačními prostředky dojde ke snížení pořizovací ceny majetku o obdrženou dotaci, tj. o 80 %, sníží se tedy i roční odpis, který pak činí 80000 Kč. Vedení společnosti dále předpokládá, že životnost zařízení bude při správné údržbě a používání delší než uvedených pět let.

Vzhledem k tomu, že není dopředu známý vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, je ve všech letech uvažována sazba roku 2011 ve výši 19 %.

**Tabulka č. 5: Peněžní příjmy (Kč) – realistický scénář bez dotace (varianta 1)**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zvýšení tržeb	375000	1550000	2500000	2575000	2575000	2575000
Zvýšení provozních nákladů	1122840	1918680	1918680	1918680	1918680	1918680
Odpisy	400000	400000	400000	400000	400000	0
Zisk před zdaněním	-1147840	-768680	181320	256320	256320	656320
Daň	0	0	34451	48701	48701	124701
Zvýšení zisku po zdanění	-1147840	-768680	146869	207619	207619	531619
Celkový roční příjem	-747840	-368680	546869	607619	607619	531619

*Zdroj: vlastní*

**Tabulka č. 6: Peněžní příjmy (Kč) – pesimistický scénář bez dotace (varianta 2)**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zvýšení tržeb	300000	1250000	2000000	2060000	2060000	2060000
Zvýšení provozních nákladů	1122840	1918680	1918680	1918680	1918680	1918680
Odpisy	400000	400000	400000	400000	400000	0
Zisk před zdaněním	-1222840	-1068680	-318680	-258680	-258680	141320
Daň	0	0	0	0	0	26851
Zvýšení zisku po zdanění	-1222840	-1068680	-318680	-258680	-258680	114469
Celkový roční příjem	-822840	-668680	81320	141320	141320	114469

*Zdroj: vlastní*

**Tabulka č. 7: Peněžní příjmy (Kč) – realistický scénář s dotací (varianta 3)**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zvýšení tržeb	375000	1550000	2500000	2575000	2575000	2575000
Zvýšení provozních nákladů	1122840	1918680	1918680	1918680	1918680	1918680
Odpisy	80000	80000	80000	80000	80000	0
Přijátá dotace OP LZZ	1021101	1534802	767401	0	0	0
Zisk před zdaněním	193261	1086122	1268721	576320	576320	656320
Daň	36720	206363	241057	109501	109501	124701
Zvýšení zisku po zdanění	156541	879759	1027664	466819	466819	531619
Přijátá dotace IOP	1600000	0	0	0	0	0
Celkový roční příjem	1836541	959759	1107664	546819	546819	531619

Zdroj: vlastní

**Tabulka č. 8: Peněžní příjmy (Kč) – pesimistický scénář s dotací (varianta 4)**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zvýšení tržeb	300000	1250000	2000000	2060000	2060000	2060000
Zvýšení provozních nákladů	1122840	1918680	1918680	1918680	1918680	1918680
Odpisy	80000	80000	80000	80000	80000	0
Přijátá dotace OP LZZ	1021101	1534802	767401	0	0	0
Zisk před zdaněním	118261	786122	768721	61320	61320	141320
Daň	22470	149363	146057	11651	11651	26851
Zvýšení zisku po zdanění	95791	636759	622664	49669	49669	114469
Přijátá dotace IOP	1600000	0	0	0	0	0
Celkový roční příjem	1775791	716759	702664	129669	129669	114469

Zdroj: vlastní

**Tabulka č. 9: Kapitálové výdaje (Kč)**

Položka / Časové období	7/2012
Kapitálový výdaj	2000000

Zdroj: vlastní

Pro diskontování peněžních toků bude využito odúročitele, kterého je možné vyjádřit pomocí následujícího vzorce [9]:

$$\frac{1}{(1 + i)^n}$$

kde:  $i$  = diskontní sazba

$n$  = počet let životnosti

Minimální nutná doba udržitelnosti je stanovena na 5 let. Vedení společnosti určilo podnikovou diskontní sazbu dle vývoje v minulosti na 8 %. Peněžní toky jsou diskontovány k datu uskutečnění kapitálového výdaje, tedy k 7/2012.

**Tabulka č. 10: Diskontované peněžní toky (Kč)**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peněžní příjmy - varianta 1	-747840	-368680	546869	607619	607619	531619
Peněžní příjmy - varianta 2	-822840	-668680	81320	141320	141320	114469
Peněžní příjmy - varianta 3	1836541	959759	1107664	546819	546819	531619
Peněžní příjmy - varianta 4	1775791	716759	702664	129669	129669	114469
Diskontní sazba 8 % p.a. = 0,643403 % p.m.	0,96844160	0,89670518	0,83028258	0,76878017	0,71183349	0,65910508
Diskontované peněžní příjmy - varianta 1	-724239	-330597	454056	467126	432524	350393
Diskontované peněžní příjmy - varianta 2	-796872	-599609	67519	108644	100596	75447
Diskontované peněžní příjmy - varianta 3	1778583	860621	919674	420384	389244	350393
Diskontované peněžní příjmy - varianta 4	1719750	642721	583410	99687	92303	75447
Diskontovaný kapitálový výdaj	2000000					
Diskontovaný peněžní tok - varianta 1	-2724239	-330597	454056	467126	432524	350393
Diskontovaný peněžní tok - varianta 2	-2796872	-599609	67519	108644	100596	75447
Diskontovaný peněžní tok - varianta 3	-221417	860621	919674	420384	389244	350393
Diskontovaný peněžní tok - varianta 4	-280250	642721	583410	99687	92303	75447

Zdroj: vlastní

**Tabulka č. 11: Kumulovaný diskontovaný peněžní tok (Kč)**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kumulovaný diskontovaný peněžní tok - varianta 1	-2724239	-3054837	-2600781	-2133655	-1701131	-1350738
Kumulovaný diskontovaný peněžní tok - varianta 2	-2796872	-3396481	-3328963	-3220319	-3119722	-3044275
Kumulovaný diskontovaný peněžní tok - varianta 3	-221417	639204	1558878	1979262	2368506	2718899
Kumulovaný diskontovaný peněžní tok - varianta 4	-280250	362472	945881	1045568	1137871	1213319

*Zdroj: vlastní*

## 4.2 Metody hodnocení ekonomické efektivity investic

K hodnocení ekonomické efektivity investic slouží jak finanční, tak nefinanční kritéria, přičemž moderní teorie podnikových financí řadí mezi kritéria finanční například čistou současnou hodnotu či vnitřní výnosové procento. Mezi nefinanční faktory hodnocení efektivity investic je možné zahrnout například snahu podniku dostat se prostřednictvím investice na nový trh. Dle Valacha [22] je však nutné se v dlouhodobém časovém horizontu řídit především finančními kritérii, která zajišťují plnění základního cíle podnikání.

Z hlediska členění způsobů hodnocení ekonomické efektivity investic je vhodné uvést jako základní časové členění. Z pohledu času lze rozdělit metody hodnocení ekonomické efektivity investic na [7]:

- a) Statické metody – tyto metody nerespektují faktor času a jeho vliv na hodnotu peněz, a proto jsou využívány v případech, kdy faktor času nepředstavuje významné ovlivnění investičního rozhodnutí, nezahrnutí času pak sice neovlivňuje hodnocení projektu, avšak z celkového pohledu je nesprávné, přičemž s růstem diskontní míry je faktor času významnější. Příkladem statické metody hodnocení efektivity investic je prostá doba návratnosti, která je v této práci také vypočtena.
- b) Dynamické metody – tyto metody respektují faktor času a jeho vliv na hodnotu peněz, jak na straně peněžních příjmů, tak na straně kapitálových výdajů. Dynamické metody je vhodné využít v případech, kdy se předpokládá delší doba pořízení a ekonomické životnosti majetku, což splňuje většina investic. Příkladem dynamických metod je vnitřní výnosové procento či čistá současná hodnota.

Dalším hlediskem třídění způsobů hodnocení investičních projektů je posuzování efektů z investice [22]:

- a) Nákladová kritéria – kritériem hodnocení je očekávaná úspora nákladů, a to jak investičních, tak provozních, přičemž rozhodování pouze dle jednoho z těchto dvou druhů nákladů by bylo nesprávné. Aby bylo možné nákladové druhy porovnávat, vznikla společná kategorie nákladů, tzv. roční průměrné náklady, přičemž jednorázové investiční náklady jsou vyjádřeny pomocí ročních úroků



z investičních nákladů. Vzhledem k tomu, že nákladové metody nezahrnují změny zisku v důsledku změn produkce či realizačních cen, je vhodné je použít pouze, pokud se jedná o investice se stejným rozsahem produkce či stejnou úrovní realizačních cen. Další nevýhodou nákladových metod je, že pomocí nich nelze vyjádřit absolutní efektivnost, ale pouze efektivnost srovnatelnou, tedy určit projekty více či méně vhodné, nikoli jejich celkový příspěvek k tržní hodnotě společnosti.

- b) Zisková kritéria – kritériem hodnocení je očekávaný účetní zisk snížený o daň ze zisku. Zisková kritéria představují komplexnější metodu hodnocení investic, protože zohledňují výši zisku, která je dosažena různým objemem výkonů různých variant projektů. Při zaměření se na finanční hledisko je patrné, že účetní zisk nelze sloučit s tokem peněžních příjmů, protože v něm nejsou obsaženy příjmy ve formě odpisů či jiné příjmy spojené s investicí. Efektivnost investičního projektu měřenou pouze ziskem je pak možné ovlivnit prostřednictvím volby odpisové politiky.
- c) Čistý peněžní příjem z investice – metoda, kdy kritériem hodnocení je očekávaný peněžní tok z investice, patří v současnosti mezi nejvíce využívané způsoby hodnocení efektivity investic.

Dle Hrdého [7] lze třídit efekty z investičních projektů následujícím způsobem:

- a) Peněžně vyjádřitelné efekty – tradiční efekty z investice, k nimž patří úspora nákladů, zisk z investice či peněžní příjem, jsou využitelné zejména ve sféře podnikatelské.
- b) Peněžně nevyjádřitelné efekty – představují efekty ve formě tvorby nových pracovních míst, zlepšení životního prostředí či zdravotního stavu obyvatelstva. Tyto efekty lze jen velmi těžko kvantifikovat, i přesto existují snahy o jejich peněžní vyjádření, kdy příkladem je úspora zdravotního a sociálního pojištění či úspora dávek v nezaměstnanosti u projektů tvorby nových pracovních míst.

Diplomová práce se dále zaměří na zhodnocení ekonomické efektivity konkrétního projektu pomocí jednotlivých metod, a to prosté doby návratnosti, diskontované doby návratnosti, čisté současné hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta.

#### 4.2.1 Doba návratnosti prostá

Doba návratnosti je tradiční a velice oblíbené kritérium hodnocení efektivity investic, představuje časové období, za které bude investice splacena z peněžních příjmů, které sama generuje, tedy dobu, za kterou se peněžní příjmy vyrovnají kapitálovému výdaji, přičemž čím je doba návratnosti kratší, tím je projekt hodnocen lépe. Je však nutné věnovat pozornost životnosti projektu, protože pokud by jediným kritériem rozhodování byla doba návratnosti, jednoznačně by docházelo k preferenci projektů krátkodobých před dlouhodobými, i přes jejich nižší efektivity. Doba návratnosti je možné zahrnout do kritérií statických, kdy efektem je čistý peněžní příjem. [22]

Výpočet doby návratnosti se řídí následující rovnicí [22]:

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_n + O_n)$$

kde:  $I$  = pořizovací cena (kapitálový výdaj),

$Z_n$  = roční zisk z investice po zdanění v jednotlivých letech životnosti,

$O_n$  = roční odpis z investice v jednotlivých letech životnosti,

$n$  = jednotlivá léta životnosti,

$a$  = doba návratnosti.

Investiční projekt vykazující kratší dobu návratnosti, je považován za výhodnější, protože „zvyšuje reálné dosažení očekávané výnosnosti, tj. likviditu a současně zvyšuje bezpečnost investice.“ [12, s. 12]

Kritérium doby návratnosti bývá často kritizováno nejen proto, že nerespektuje faktor času, ale také proto, že nezohledňuje výši peněžních příjmů, které investice generuje po okamžiku jejího uhrazení, proto je vhodná spíše jako doplňkové kritérium. Dalším důvodem kritiky ukazatele doby návratnosti je, že nezobrazuje efektivity, avšak z důvodu zaměření se na dobu nutnou pro pokrytí kapitálového výdaje peněžními příjmy, se orientuje spíše na likviditu projektu. [18]

Data potřebná pro výpočet prosté doby návratnosti zobrazuje Tabulka č. 12: Prostá doba návratnosti.

**Tabulka č. 12: Prostá doba návratnosti**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 1	-1147840	-768680	146869	207619	207619	531619
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 2	-1222840	-1068680	-318680	-258680	-258680	114469
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 3	156541	879759	1027664	466819	466819	531619
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 4	95791	636759	622664	49669	49669	114469
Přijátá dotace	1600000	0	0	0	0	0
Odpisy - varianta 1 a varianta 2	400000	400000	400000	400000	400000	0
Odpisy - varianta 3 a varianta 4	80000	80000	80000	80000	80000	0
Peněžní příjmy - varianta 1	-747840	-368680	546869	607619	607619	531619
Peněžní příjmy - varianta 2	-822840	-668680	81320	141320	141320	114469
Peněžní příjmy - varianta 3	1836541	959759	1107664	546819	546819	531619
Peněžní příjmy - varianta 4	1775791	716759	702664	129669	129669	114469
Kumulované peněžní příjmy - varianta 1	-747840	-1116520	-569651	37968	645588	1177207
Kumulované peněžní příjmy - varianta 2	-822840	-1491520	-1410200	-1268880	-1127560	-1013091
Kumulované peněžní příjmy - varianta 3	1836541	2796300	3903964	4450783	4997603	5529222
Kumulované peněžní příjmy - varianta 4	1775791	2492550	3195214	3324883	3454553	3569022

*Zdroj: vlastní*

Z Tabulky č. 12: Prostá doba návratnosti je patrné, že kapitálový výdaj ve výši 2000000 Kč nebude bez obdržení dotačních prostředků během uvažované pětileté doby životnosti splacen. Pouze v případě spolufinancování prostřednictvím dotace bude kapitálový výdaj peněžními příjmy splacen již mezi 1. a 2. rokem provozu.

Pro výpočet přesnějšího údaje je možné využít lineární interpolaci:

$$1 + \frac{(2000000 - 1836541)}{959759} = 1,170312 = 1 \text{ rok } 2 \text{ měsíců } 1 \text{ den}$$

$$1 + \frac{(2000000 - 1775791)}{716759} = 1,312809 = 1 \text{ rok } 3 \text{ měsíců } 23 \text{ dní}$$

Pokud je tedy uvažováno obdržení dotačních prostředků a současně se vychází z realistického scénáře, respektive pesimistického scénáře bude prostá doba návratnosti

činit 1 rok 2 měsíce a 1 den, respektive 1 rok 3 měsíce a 23 dní, po tomto období bude investice čistě zisková.

#### 4.2.2 Doba návratnosti diskontovaná

Nedostatek prosté doby návratnosti, jež představuje nerespektování faktoru času, eliminuje doba návratnosti diskontovaná. Diskontováním hotovostních toků jednotlivých let ke stejnému časovému okamžiku jsou peněžním příjmům (popř. i kapitálovým výdajům) přiřazeny různé váhy, dle respektování časové hodnoty peněz. [17]

Pokud tedy bude do výpočtu doby návratnosti zahrnuta časová hodnota peněz, pak se výpočet řídí následujícím vzorcem [12]:

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_n + O_n) \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$$

kde:  $I$  = pořizovací cena (kapitálový výdaj),

$Z_n$  = roční zisk z investice po zdanění v jednotlivých letech životnosti,

$O_n$  = roční odpis z investice v jednotlivých letech životnosti,

$n$  = jednotlivá léta životnosti,

$a$  = doba návratnosti,

$\frac{1}{(1+i)^n}$  = odúročitel.

U projektu společnosti I.V., spol. s r.o. se předpokládá minimální doba životnosti pět let, proto je vhodné ve výpočtech ekonomické efektivity respektovat faktor času. Data potřebná pro výpočet diskontované doby návratnosti zobrazuje Tabulka č. 13: Diskontovaná doba návratnosti.

**Tabulka č. 13: Diskontovaná doba návratnosti**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 1	-1147840	-768680	146869	207619	207619	531619
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 2	-1222840	-1068680	-318680	-258680	-258680	114469
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 3	156541	879759	1027664	466819	466819	531619
Zvýšení zisku po zdanění - varianta 4	95791	636759	622664	49669	49669	114469
Přijátá dotace	1600000					
Odpisy - varianta 1 a varianta 2	400000	400000	400000	400000	400000	0
Odpisy - varianta 3 a varianta 4	80000	80000	80000	80000	80000	0
Peněžní příjem - varianta 1	-747840	-368680	546869	607619	607619	531619
Peněžní příjem - varianta 2	-822840	-668680	81320	141320	141320	114469
Peněžní příjem - varianta 3	1836541	959759	1107664	546819	546819	531619
Peněžní příjem - varianta 4	1775791	716759	702664	129669	129669	114469
Diskontované peněžní příjmy - varianta 1	-724239	-330597	454056	467126	432524	350393
Diskontované peněžní příjmy - varianta 2	-796872	-599609	67519	108644	100596	75447
Diskontované peněžní příjmy - varianta 3	1778583	860621	919674	420384	389244	350393
Diskontované peněžní příjmy - varianta 4	1719750	642721	583410	99687	92303	75447
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 1	-724239	-1054837	-600781	-133655	298869	649262
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 2	-796872	-1396481	-1328963	-1220319	-1119722	-1044275
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 3	1778583	2639204	3558878	3979262	4368506	4718899
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 4	1719750	2362472	2945881	3045568	3137871	3213319

*Zdroj: vlastní*

V Tabulce č. 13: Diskontovaná doba návratnosti jsou zobrazeny peněžní příjmy, které jsou diskontovány a následně kumulativně sečteny, rok ve kterém se kumulované diskontované peněžní příjmy vyrovnají počátečnímu kapitálovému výdaji je hledanou diskontovanou dobou návratnosti.

Z Tabulky č. 13 tedy vyplývá, že při uvažování varianty 1 a varianty 2 nedojde během předpokládané doby životnosti ke splacení kapitálového výdaje. Naopak při variantě 3 a variantě 4, tedy alternativně s obdržetím dotačních prostředků, bude diskontovaná doba návratnosti mezi prvním a druhým rokem životnosti. Přesná diskontovaná doba návratnosti je následující:

$$1 + \frac{(2000000 - 1778583)}{860621} = 1,257276 = 1 \text{ rok } 3 \text{ měsíců } 3 \text{ dny}$$

$$1 + \frac{(2000000 - 1719750)}{642721} = 1,436037 = 1 \text{ rok } 5 \text{ měsíců } 7 \text{ dní}$$

Kritérium diskontované doby návratnosti respektuje faktor času, z toho důvodu jsou jeho hodnoty vyšší než u prosté doby návratnosti. Pokud je tedy uvažováno obdržetím dotačních prostředků a současně se vychází z realistického scénáře, respektive pesimistického scénáře bude diskontovaná doba návratnosti činit 1 rok 3 měsíce a 3 dny, respektive 1 rok 5 měsíců a 7 dní, po tomto období bude investice čistě zisková. Při porovnání dob návratnosti s předpokládanou minimální dobou návratnosti je možné konstatovat, že investice je přijatelné jak z hlediska prosté doby návratnosti, tak i diskontované doby návratnosti.

#### 4.2.3 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (ČSH) patří mezi metody dynamické, jako efekt z investice je v jejích výpočtech používám peněžní příjem. Jedná se o rozdíl mezi současnou hodnotou peněžních příjmů z investice a současnou hodnotou kapitálových výdajů investice. Matematicky ji lze vyjádřit následovně [12]:

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^N P_n \cdot \frac{1}{(1+i)^n} - \sum_{n=0}^N I_n \frac{1}{(1+i)^n}$$

kde:  $\check{C}SH$  = čistá současná hodnota

$P_n$  = peněžní příjem,

$I_n$  = pořizovací cena (kapitálový výdaj),

$n$  = jednotlivá léta životnosti,

$N$  = doba životnosti,

$\frac{1}{(1+i)^n}$  = odúročitel.

V kategorii peněžního příjmu jsou zahrnuty očekávaný zisk po zdanění, odpisy či další příjmy zmiňované v kapitole 1.6.5. Pokud je čistá současná hodnota větší než nula, pak jsou diskontované peněžní příjmy vyšší než kapitálový výdaj, investiční projekt je přijatelný a přispívá k růstu tržní hodnoty společnosti. Pokud je ČSH menší než nula, projekt není přijatelný, protože nesplňuje požadovanou výnosnost a snižuje čistou současnou hodnotu firmy. Čistá současná hodnota rovnající se nule značí projekt neutrální, přičemž při jeho realizaci nedochází ke změně tržní hodnoty, očekávaná výnosnost je rovna výnosnosti požadované. [22]

Scholleová [17, s. 64] ve své publikaci zdůvodňuje přijatelnost projektů s čistou současnou hodnotou rovnou nule, kdy *„diskontní míra je vyjádřením rizika či odměny za riziko, kterou požadují poskytovatelé podnikového kapitálu za uložení peněz do podnikových projektů“*. Při diskontní míře 10 % požadují věřitelé 10 % navýšení vložených prostředků. *„Při ČSH = 0 dochází k vytvoření přesně takového efektu, který splnil požadavky na výnosnost zadržného kapitálu.“*

Metoda čisté současné hodnoty je uplatnitelná i při porovnávání různých investičních variant, přičemž nejvýhodnější je tak varianta, která vykazuje nejvyšší čistou současnou hodnotu. Pokud však investiční projekty vykazují různou dobu životnosti, je pak nutné tyto hodnotit při stejné životnosti, kdy k převodu slouží metoda nejmenšího společného násobku dob životnosti jednotlivých projektů či metoda ekvivalentu roční anuity. [22]

Pro srozumitelnost výsledku představuje ČSH metodu nejdoporučovanější a v mnohých případech také nejvhodnější, kdy mezi její hlavní přednosti patří to, že respektuje faktor času, rizika i likvidity. Mezi další výhody patří univerzálnost ČSH, kdy vykazuje závislost pouze na plánovaných peněžních tocích a diskontní míře, výsledek ČSH přímo informuje o růstu tržní hodnoty podniku a v neposlední řadě poskytuje možnost sčítat efekty z více různých investic, je tedy aditivní. [17]

Modifikací čisté současné hodnoty je zahrnutí způsobu financování, kdy investiční rozhodování je spojeno s rozhodováním finančním a vznikne upravená čistá současná hodnota. *„Upravená čistá současná hodnota je taková čistá současná hodnota, která zahrnuje – kromě základní čisté současné hodnoty – také současné hodnoty finančních důsledků, vyplývající z přijetí investičního projektu.“* Důsledky financování mohou být v podobě emisních výdajů, úrokového daňového štítu, zvýšeného rizika spojeného s růstem zadlužení či dotace. [22, s. 100]

Upravenou čistou současnou hodnotu lze vypočítat dle následujícího vzorce [22]:

$$\check{C}SH_u = \check{C}SH_z + F$$

kde:  $\check{C}SH_u$  = upravená čistá současná hodnota,

$\check{C}SH_z$  = základní čistá současná hodnota,

$F$  = souhrn současných hodnot všech finančních důsledků projektu (kladné či záporné).

Při hodnocení projektu společnosti I.V., spol. s r.o. metodou čisté současné hodnoty je vhodné vycházet z dat Tabulky č. 14: Čistá současná hodnota, která zobrazuje kumulované diskontované peněžní příjmy pro jednotlivé varianty projektu, které dále porovnává s počátečním kapitálovým výdajem ve výši 2000000 Kč.

**Tabulka č. 14: Čistá současná hodnota (v Kč)**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Diskontovaný kapitálový výdaj	2000000					
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 1	-724239	-1054837	-600781	-133655	298869	649262
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 2	-796872	-1396481	-1328963	-1220319	-1119722	-1044275
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 3	1778583	2639204	3558878	3979262	4368506	4718899
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 4	1719750	2362472	2945881	3045568	3137871	3213319
Čistá současná hodnota - varianta 1	649262 - 2000000 = - 1350738					
Čistá současná hodnota - varianta 2	- 1044275 - 2000000 = - 3044275					
Čistá současná hodnota - varianta 3	4718899 - 2000000 = 2718899					
Čistá současná hodnota - varianta 4	3213319 - 2000000 = 1213319					

*Zdroj: vlastní*

Z výpočtu ČSH hodnoty vyplývá, že varianty 1 a 2 jsou pro podnik nepřijatelné, protože jejich čistá současná hodnota je záporná, tudíž snižují tržní hodnotu společnosti a nesplňuje požadovanou výnosnost ve výši 8 %. Naopak varianty 3 a 4, tedy



alternativy s obdrženým dotačním prostředkům, jsou přijatelné a přispívají k růstu současné hodnoty firmy.

#### 4.2.4 Index rentability

Doplňkové kritérium výpočtu čisté současné hodnoty tvoří index rentability (IR), jež je využíván především v případech, kdy projekty vykazují kladnou čistou současnou hodnotu. Pokud je index rentability vyšší než jedna, daná investice je přijatelná, její čistá současná hodnota je kladná, naopak výsledek menší než jedna značí investici nepřijatelnou se zápornou čistou současnou hodnotou. Index rentability je možné zařadit mezi metody dynamické s efektem peněžního příjmu. Vzorec pro výpočet indexu rentability je následující [18]:

$$IR = \frac{\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n}}{\sum_{n=1}^N I_n \frac{1}{(1+i)^n}}$$

kde: IR = index rentability (ziskovosti)

$P_n$  = peněžní příjem,

$I_n$  = pořizovací cena (kapitálový výdaj),

$n$  = jednotlivá léta životnosti,

$N$  = doba životnosti,

$\frac{1}{(1+i)^n}$  = odúročitel.

Jak je patrné z výše uvedené rovnice, index rentability vyjadřují podíl očekávaných diskontovaných peněžních příjmů a diskontovaných kapitálových výdajů. Dle teorie je doporučeno využívat IR v případech, kdy existuje omezenost kapitálových zdrojů a není možné realizovat všechny projekty s kladnou čistou současnou hodnotou. „*Když jsou kapitálové zdroje omezeny, je třeba řadit projekty tak, aby dohromady čistá současná hodnota všech projektů omezených kapitálovými zdroji byla co nejvyšší, k tomu slouží index rentability.*“ Použitelnost indexu rentability pro volbu investiční varianty v situaci omezených kapitálových zdrojů však není univerzální, zejména pokud existují i jiná omezení výběru. [22]

Data pro výpočet indexu rentability i samotný výpočet ukazatele je obsažen v následující Tabulce č. 15: Index rentability.

**Tabulka č. 15: Index rentability**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Diskontovaný kapitálový výdaj	2000000					
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 1	-724239	-1054837	-600781	-133655	298869	649262
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 2	-796872	-1396481	-1328963	-1220319	-1119722	-1044275
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 3	1778583	2639204	3558878	3979262	4368506	4718899
Kumulované diskontované peněžní příjmy - varianta 4	1719750	2362472	2945881	3045568	3137871	3213319
Index rentability - varianta 1	649262 / 2000000 = 0,3246					
Index rentability - varianta 2	- 1044275 / 2000000 = - 0,5221					
Index rentability - varianta 3	4718899 / 2000000 = 2,3594					
Index rentability - varianta 4	3213319 / 2000000 = 1,6067					

*Zdroj: vlastní*

Jak již bylo zmíněno v předcházejících odstavcích, index rentability tvoří doplňkové kritérium k čisté současné hodnotě, kdy jeho největší síla spočívá v možnosti seřadit investiční varianty z hlediska výhodnosti. Vzhledem k tomu, že index rentability poskytuje obdobnou informaci jako čistá současná hodnota, je patrné, že stejně jako u výpočtu ČSH je možné dojít k závěru, že přijatelná je varianta 3 a 4, jež má IR vyšší než 1, naopak varianty 1 a 2 s IR nižším než 1 jsou nepřijatelné.

#### 4.2.5 Vnitřní výnosové procento

Mezi vhodné metody hodnocení efektivity investic je možné zařadit i vnitřní výnosové procento (VVP), jež patří mezi metody dynamické, mající za efekt peněžní příjem. Jedná se o takovou diskontní míru, při níž je čistá současná hodnota rovna nule, diskontované peněžní příjmy generované investicí po dobu její životnosti se tedy rovnají diskontovaným kapitálovým výdajům. VVP vyjadřuje vnitřní výnosnost investice po dobu její životnosti, matematicky lze vyjádřit následovně [22]:

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^{n+T}} = \sum_{t=1}^T I \frac{1}{(1+i)^t}$$

- kde:  $P_n$  = peněžní příjem,  
 $I$  = pořizovací cena (kapitálový výdaj),  
 $n$  = jednotlivá léta životnosti,  
 $N$  = doba životnosti,  
 $t$  = jednotlivá léta investování,  
 $T$  = celková doba investování,  
 $i$  = vnitřní výnosové procento.

Pokud je kapitálový výdaj uskutečňován jednorázově lze vyjádřit VVP zjednodušeně takto [22]:

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K$$

Předpokladem výpočtu vnitřního výnosového procenta je konvenčnost peněžních toků tzn., že peněžní toky by měly během doby životnosti investice změnit znaménko právě jednou. VVP je nutné porovnávat s požadovanou minimální výnosností, jíž je možné odvodit od výnosnosti na kapitálovém trhu, přičemž pokud je VVP vyšší než podniková diskontní míra, investice je přijatelná a její čistá současná hodnota je kladná. Při výběru z různých variant projektu je volen takový projekt, který má VVP nejvyšší, je tedy relativně nejvýhodnější, přičemž je jeho ČSH vyšší než nula. Pouze pokud by byly porovnávány navzájem se vylučující investice, měly by výsledky čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta různou vypovídací schopnost. [17]

VVP nelze přímo kvantifikovat, lze však použít iterativní postup, který obsahuje následující kroky [11]:

- Při známých peněžních tocích a kapitálovém výdaji je nutné náhodně zvolit diskontní sazbu a vyčíslit čistou současnou hodnotu.
- Pokud je ČSH vyšší než nula, je následně zvolena vyšší diskontní sazba a postup je opakován.
- Výpočet je opakován do doby, kdy je ČSH nižší než nula, což značí konec postupu.
- Vnitřní výnosové procento je vypočteno prostřednictvím lineární interpolace a výsledků ČSH pro nižší a vyšší diskontní sazbu.

Výpočet lze tedy provést lineární interpolací, či pokud jsou peněžní příjmy během doby životnosti konstantní, je možné využít zásobitele. Možností výpočtu je postup dle následujícího vzorce [22]:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n + |\check{C}SH_v|} \cdot (i_v - i_n)$$

kde:  $VVP$  = vnitřní výnosové procento,

$i_n$  = nižší zvolená úroková míra,

$\check{C}SH_n$  = čistá současná hodnota při nižší úrokové míře (v absolutní hodnotě),

$\check{C}SH_v$  = čistá současná hodnota při vyšší úrokové míře (v absolutní hodnotě),

$i_v$  = vyšší zvolená úroková míra.

Dle Scholleové [17] patří mezi výhody VVP především to, že výsledek není závislý na podnikové diskontní míře, která je pouze kritériem pro závěrečné zhodnocení a dále pak to, že VVP je pouze relativním vyjádřením efektivity, tudíž je vhodná pro projekty, jejichž cílem je zhodnocení volných finančních prostředků. Naopak mezi nedostatky vnitřního výnosového procenta lze zařadit to, že nejsou patrné skutečné finanční efekty a vliv na růst tržní hodnoty podniku. Další překážkou, kterou však lze eliminovat použitím výpočetní techniky, je náročný iterační postup. Nedostatek je patrný také v tom, že metoda není univerzální, její omezenost je dána existencí nekonvenčních peněžních toků či vzájemně se vylučujících projektů, kdy použití VVP vede k mylným výsledkům či tato metoda není vůbec použitelná.

V souvislosti s omezeností VVP uvádějí Brealey a Myers [2] čtyři druhy tzv. pastí. První pastí je to, že ne vždy je čistá současná hodnota peněžních toků klesající s růstem diskontní míry, což se projevuje právě v důsledku nekonvenčních peněžních toků, kdy dochází k rozdílným výsledkům ČSH a VVP. Další pastí je existence více výnosových měr, pro které je ČSH rovna nule. Tato situace nastává v případě projektů s nekonvenčními peněžními toky, tyto pak mají právě tolik hodnot VVP, kolikrát dojde ke změně znaménka v hodnotě peněžního toku. Třetí pastí je existence vzájemně se vylučujících projektů, kdy ČSH a VVP poskytují různé výsledky, a to především v případech, kdy investice mají rozdílný rozsah. Poslední past představuje situace, kdy není možné učinit rozhodnutí z důvodu měnící se diskontní míry v průběhu investice. Dle Brealeyho a Myerse dochází k chybám ne ve výpočtu, ale v interpretaci VVP,

přičemž VVP je vhodné využít pro porovnávání projektů v relativním vyjádření, kdy problém nestejné diskontní míry je pro všechny projekty stejný a metoda VVP je vhodná a nezávislá na podnikové diskontní míře.

Jako poslední kritérium hodnocení efektivity investice společnosti I.V., spol. s r.o. je využito vnitřního výnosového procenta. Při výpočtu VVP jsou použity data z následující Tabulky č. 16: Vnitřní výnosové procento, která zobrazuje proces hledání diskontní sazby s kladnou a zápornou čistou současnou hodnotu. Pro výpočet VVP je dále použit vzorec pro lineární interpolaci, uvedený v předcházejícím odstavci ve formátu:

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n + |\check{C}SH_v|} \cdot (i_v - i_n)$$

Výpočet vnitřního výnosového procenta není smysluplné použít pro varianty 1 a 2, vzhledem k tomu, že kumulované peněžní příjmy jsou pro uvažovanou dobu životnosti vždy nižší než počáteční kapitálový výdaj. VVP bude tedy vyčísleno pouze pro varianty s předpokladem obdržení dotačních prostředků.

**Tabulka č. 16: Vnitřní výnosové procento**

Varianta	Diskontní sazba p.a.	Kapitálový výdaj	Kumulované diskontované peněžní příjmy	ČSH
3	70 %	2000000	2403794	403794
	85 %	2000000	2195174	195174
	95 %	2000000	2082356	82356
	100 %	2000000	2032063	32063
	103 %	2000000	2003586	3586
	104 %	2000000	1994358	-5642
	105 %	2000000	1985258	-14742
4	9 %	2000000	3175092	1175092
	20 %	2000000	2821902	821902
	40 %	2000000	2389011	389011
	60 %	2000000	2105195	105195
	69 %	2000000	2006619	6619
	70 %	2000000	1996510	-3490
	85 %	2000000	1861487	-138513

*Zdroj: vlastní*

Hodnota vnitřního výnosového procenta pro variantu 3 – realistický scénář:

$$VVP = 103 + \frac{3586}{3586 + 5642} \cdot (104 - 103) = 103,39 \%$$

Hodnota vnitřního výnosového procenta pro variantu 4 – pesimistický scénář:

$$VVP = 69 + \frac{6619}{6619 + 3490} \cdot (70 - 69) = 69,65 \%$$

Výsledná hodnota vnitřního výnosového procent je pro obě varianty vyšší než požadované zhodnocení ve výši 8 %. Investice je tedy přijatelná pro varianty s obdržetím dotačních prostředků.

#### 4.2.6 Shrnutí výsledků hodnocení ekonomické efektivity projektu

Hodnocení ekonomické efektivity projektu společnosti I.V., spol. s r.o. bylo provedeno pomocí jedné metody statické (doba návratnosti) a čtyř metod dynamických (diskontovaná doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento). Tabulka č. 17: Výsledky hodnocení ekonomické efektivity zobrazuje hodnoty konkrétních kritérií pro jednotlivé varianty projektu, podmínky přijatelnosti a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí.

**Tabulka č. 17: Výsledky hodnocení ekonomické efektivity**

Varianta	Metoda hodnocení efektivity	Hodnota kritéria	Podmínka přijatelnosti	Závěr
1	Čistá současná hodnota	-1350738	> 0	Nepřijatelné
	Index rentability	0,3246	> 1	Nepřijatelné
2	Čistá současná hodnota	- 3044275	> 0	Nepřijatelné
	Index rentability	-0,5221	> 1	Nepřijatelné
3	Doba návratnosti	1,170 roku	≤ 5 let	Přijatelné
	Diskontovaná doba návratnosti	1,257 roku	≤ 5 let	Přijatelné
	Čistá současná hodnota	2718899	> 0	Přijatelné
	Index rentability	2,3594	> 1	Přijatelné
	Vnitřní výnosové procento	103,39 %	> 8 %	Přijatelné
4	Doba návratnosti	1,312 roku	≤ 5 let	Přijatelné
	Diskontovaná doba návratnosti	1,436 roku	≤ 5 let	Přijatelné
	Čistá současná hodnota	1213319	> 0	Přijatelné
	Index rentability	1,6067	> 1	Přijatelné
	Vnitřní výnosové procento	69,65 %	> 8 %	Přijatelné

*Zdroj: vlastní*

Pro kritérium doby návratnosti prosté i diskontované platí, že projekt je přijatelný, pokud jsou zmíněné doby návratnosti kratší, než je požadovaná minimální doba životnosti investice. Vzhledem k tomu, že kapitálový výdaj ve výši 2000000 Kč nebude bez obdržení dotačních prostředků během uvažované pětileté doby životnosti splacen, jsou varianty 1 a 2 hodnoceny jako nepřijatelné. Pokud je však uvažováno obdržení dotačních prostředků a současně se vychází z realistického scénáře, respektive

pesimistického scénáře bude podmínka přijatelnosti splněna a projekt je vhodné doporučit k realizaci.

Dalším kritériem je čistá současná hodnota, jež má pro přijatelný projekt kladný výsledek. Z Tabulky č. 17 vyplývá, že varianty 1 a 2 jsou pro podnik nepřijatelné, protože jejich čistá současná hodnota je záporná, tudíž snižují tržní hodnotu společnosti a nespĺňují požadovanou výnosnost ve výši 8 %. Naopak varianty 3 a 4, tedy alternativy s obdržetím dotačních prostředků, jsou přijatelné a přispívají k růstu současné hodnoty firmy.

Kritériem souvisejícím s čistou současnou hodnotou je index rentability. Vzhledem k tomu, že index rentability poskytuje obdobnou informaci jako čistá současná hodnota, je patrné, že stejně jako u výpočtu ČSH je možné dojít k závěru, že přijatelná je varianta 3 a 4, jež má IR vyšší než 1, naopak varianty 1 a 2 s IR nižším než 1 jsou nepřijatelné.

Posledním uvažovaným kritériem hodnocení efektivity investice je vnitřní výnosové procento, jež není smysluplné použít pro varianty 1 a 2, a to vzhledem k tomu, že kumulované peněžní příjmy jsou pro uvažovanou dobu životnosti vždy nižší než počáteční kapitálový výdaj. Hodnota vnitřního výnosového procenta je pro obě varianty s předpokladem obdržetím dotačních prostředků vyšší než požadované zhodnocení ve výši 8 %. Investice je tedy pro tyto varianty s předpokladem spolufinancováním dotací přijatelná.

Z Tabulky č. 17 tedy vyplývá, že projekt je přijatelný pro varianty 3 a 4, tedy pro situace s předpokladem obdržetím dotačních prostředků. Projekt je hodnocen jako nepřijatelný pro varianty 1 a 2, tedy situace s předpokladem samofinancování pouze prostředky společnosti I.V., spol. s r.o. Tento výsledek je možné podpořit skutečností, že se jedná o částečně investiční a částečně neinvestiční projekt, tudíž by do hodnocení efektivity měly být zahrnuty i peněžně nevyjádřitelné, celospolečenské efekty ve formě úspory sociálních dávek, podpory v nezaměstnanosti, platby daní, atd. Z tohoto důvodu bude pro varianty 1 a 2 naznačena analýza nákladů a přínosů, jež tyto makroekonomické efekty zahrnuje.



#### 4.2.7 Analýza nákladů a přínosů projektu (CBA)

Projekt společnosti I.V., spol. s r.o. obsahuje část investiční i neinvestiční. V neinvestiční části je projekt zaměřen na vybudování sociálního podniku a vznik společensky účelných pracovních míst pro osoby z definovaných cílových skupin, tedy osoby společensky vyloučené či ohrožené společenským vyloučením.

*„V případě investic s veřejně-prospěšnými efekty a účinky je nutné vydefinovat čisté finanční toky a čisté ekonomické toky, přičemž investice z pouze finančních toků nemusí být bezprostředně návratná, ale musí být zajištěna návratnosti z čistých ekonomických toků, které k finančním tokům přidávají makroekonomický efekt a odečítají socioekonomické náklady.“* Hrdý [7, s. 182] dále ve své publikaci uvádí rozdělení efektů na peněžně vyjádřitelné a peněžně nevyjádřitelné, jež zvyšují význam projektu ve formě pozitivních externalit.

Pro analýzu nákladů a přínosů je tedy nutné definovat přímé finanční toky, jež je možné převzít z Tabulky č. 11: Kumulovaný diskontovaný peněžní tok, dále je nutné zahrnout nepřímé makroekonomické efekty.

Mezi makroekonomické peněžně vyjádřitelné efekty je možné zahrnout úsporu v podobě nově vytvořených pracovních míst a úsporu v důsledku zaměstnání společensky vyloučených osob. Je nutné zohlednit náklady na podporu v nezaměstnanosti, sociální dávky, zdravotní pojištění placené státem, zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnancem. Mezi makroekonomické efekty, jež nelze, či lze jen velmi obtížně peněžně vyjádřit, patří umožnění návratu sociálně vyloučeným osobám zpět do společnosti, přičemž neschopnost získat a udržet si zaměstnání pro tyto osoby tvoří významnou překážku. V neposlední řadě je nesporným makroekonomickým, peněžně nevyjádřitelným efektem omezení kriminality a snížení dalších škodlivých celospolečenských důsledků, jež způsobují ztráty blahobytu společnosti. [7]

Dle informace internetového serveru Finance.cz a studie vysoké školy Unicorn College pro Tematickou síť pro sociální ekonomiku TESSEA [29] stojí jeden nezaměstnaný člověk státní rozpočet v průměru 109625 Kč ročně. Do této částky je započtena podpora v nezaměstnanosti, ušlý výběr sociálního a zdravotního pojištění a snížené výdaje nezaměstnaných, vedoucí k nižšímu výběru přímých i nepřímých daní.

Jako reálné a udržitelné se jeví vytvořit komplexní pracovní tým o 5 osobách z cílových skupin, zaměstnaných na plný úvazek a 1 osobu na pozici mistra. Projekt společnosti I.V., spol. s r.o. tedy vytvoří celkem 6 pracovních míst. Nepřímé, peněžní efekty z investice jsou zobrazeny v následující Tabulce č. 18: Nepřímé makroekonomické efekty.

**Tabulka č. 18: Nepřímé makroekonomické efekty**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady nezaměstnanosti (6 osob)	657750	657750	657750	657750	657750	657750
Diskontní sazba 8 % p.a. = 0,643403 % p.m.	0,968442	0,896705	0,830283	0,768780	0,711833	0,659105
Diskontované náklady nezaměstnanosti (6 osob)	636992	589808	546118	505665	468208	433526
Kumulované diskontované náklady nezaměstnanosti (6 osob)	636992	1226800	1772919	2278584	2746792	3180319

*Zdroj: vlastní*

Z dat Tabulky č. 18: Nepřímé makroekonomické efekty, Tabulky č. 10: Diskontované peněžní toky a Tabulky č. 11: Kumulovaný diskontovaný peněžní tok budou vypočteny kritéria hodnocení ekonomické efektivity z hlediska celospolečenského dopadu, konkrétně doba návratnosti, diskontovaná doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento.

Data potřebná pro výpočet společenské doby návratnosti jsou obsažena v následující Tabulce č. 19: Společenská doba návratnosti.

**Tabulka č. 19: Společenská doba návratnosti**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové peněžní příjmy - varianta 1	-90090	289070	1204619	1265369	1265369	1189369
Celkové peněžní příjmy - varianta 2	-165090	-10930	739070	799070	799070	772219,2
Celkové kumulované peněžní příjmy - varianta 1	-90090	198980	1403599	2668968	3934338	5123707
Celkové kumulované peněžní příjmy - varianta 2	-165090	-176020	563050	1362120	2161190	2933409
Celkové diskontované peněžní příjmy - varianta 1	-87247	259211	1000174	972791	900732	783919
Celkové diskontované peněžní příjmy - varianta 2	-159880	-9801	613637	614309	568805	508974
Celkové diskontované kumulované peněžní příjmy - varianta 1	-87247	171964	1172138	2144929	3045661	3829580
Celkové diskontované kumulované peněžní příjmy - varianta 2	-159880	-169681	443956	1058265	1627070	2136043
Doba návratnosti prostá - varianta 1	3,471326					
Doba návratnosti prostá - varianta 2	4,798278					
Doba návratnosti diskontovaná - varianta 1	3,851018					
Doba návratnosti diskontovaná - varianta 2	5,732710					

*Zdroj: vlastní*

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že počáteční kapitálový výdaj bude bez respektování faktoru času společenskými peněžními příjmy splacen mezi 3. a 4. rokem životnosti, přesněji za 3 roky 5 měsíců a 20 dní, respektive mezi 4. a 5. rokem životnosti, přesněji za 4 roky 9 měsíců a 17 dní a to v závislosti na realistickém, respektive pesimistickém scénáři. V případě respektování faktoru času bude návratnost investice mezi 3. a 4. rokem provozu, přesněji za 3 roky 10 měsíců a 6 dní, respektive mezi 5. a 6. rokem životnosti, přesněji za 5 let 8 měsíců a 24 dní v závislosti na realistickém, respektive pesimistickém scénáři. Z hodnot doby návratnosti vyplývá, že investice je v porovnání s pětiletou dobou životnosti vždy, kromě diskontované doby návratnosti s pesimistickým scénářem, přijatelná, přičemž je nutné zmínit, že doba životnosti se při

správném používání a údržbě předpokládá delší než uvažovaná minimální pětiletá životnost. Je tedy možné konstatovat, že projekt je z ekonomických toků návratný.

Dalším zohledňovaným kritériem je čistá současná hodnota, která porovnává diskontovaný kapitálový výdaj s diskontovanými peněžními příjmy. Výpočet čisté současné hodnoty je naznačen v následující Tabulce č. 20: Společenská čistá současná hodnota.

**Tabulka č. 20: Společenská čistá současná hodnota**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kapitálový výdaj = diskontovaný kapitálový výdaj	2000000					
Celkové diskontované kumulované peněžní příjmy - varianta 1	-87247	171964	1172138	2144929	3045661	3829580
Celkové diskontované kumulované peněžní příjmy - varianta 2	-159880	-169681	443956	1058265	1627070	2136043
Čistá současná hodnota - varianta 1	1829580					
Čistá současná hodnota - varianta 2	136043					

*Zdroj: vlastní*

Za dobu pětileté minimální předpokládané životnosti investice je projekt z ekonomických toků návratný a lze ho tedy doporučit k realizaci.

Kritériem doplňkovým k čisté současné hodnotě je index rentability, jehož výpočet je zobrazen v následující Tabulce č. 21: Společenský index rentability.

**Tabulka č. 21: Společenský index rentability**

Položka / Časové období	7-12/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kapitálový výdaj = diskontovaný kapitálový výdaj	2000000					
Celkové diskontované kumulované peněžní příjmy - varianta 1	-87247	171964	1172138	2144929	3045661	3829580
Celkové diskontované kumulované peněžní příjmy - varianta 2	-159880	-169681	443956	1058265	1627070	2136043
Index rentability - varianta 1	1,9148					
Index rentability - varianta 2	1,0680					

*Zdroj: vlastní*

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že z hlediska kritéria indexu rentability je projekt přijatelný, jelikož je hodnota tohoto kritéria pro obě varianty vyšší než 1.

Posledním kritériem využitým pro hodnocení ekonomické efektivity z hlediska celé společnosti je vnitřní výnosové procento. Výsledná hodnota VVP je porovnávána s minimálně požadovanou výnosností, kterou stanovilo vedení společnosti na 8 %. Výpočet VVP je uveden v následující Tabulce č. 22: Společenské vnitřní výnosové procento.

**Tabulka č. 22: Společenské vnitřní výnosové procento**

Varianta	Diskontní sazba p.a.	Kapitálový výdaj	Celkové diskontované kumulované peněžní příjmy	ČSH
1	28 %	2000000	2067879	67879
	29 %	2000000	2012002	12002
	30 %	2000000	1958185	-41815
	32 %	2000000	1856353	-143647
2	8 %	2000000	2136043	136043
	9 %	2000000	2056748	56748
	10 %	2000000	1981132	-18868
	12 %	2000000	1840122	-159878

*Zdroj: vlastní*

Pro výpočet přesné hodnoty vnitřního výnosového procentu je využito vzorce pro lineární interpolace z kapitoly 4.2.5.

Hodnota vnitřního výnosového procenta pro variantu 1 – realistický scénář:

$$VVP = 29 + \frac{12002}{12002 + 41815} \cdot (30 - 29) = 29,22 \%$$

Hodnota vnitřního výnosového procenta pro variantu 2 – pesimistický scénář:

$$VVP = 9 + \frac{56748}{56748 + 18868} \cdot (10 - 9) = 9,75 \%$$

Výsledná hodnota vnitřního výnosového procent z ekonomických toků je pro obě varianty vyšší než požadované zhodnocení ve výši 8 %. Investice je tedy z ekonomických toků přijatelná.

Při hodnocení výsledů analýzy nákladů a přínosů projektu, jež je zobrazeno v Tabulce č. 23: Výsledky analýzy nákladů a přínosů projektu, je možné konstatovat, že projekt je z hlediska vybraných metod přijatelný ve všech případech, kromě diskontované doby návratnosti při uvažování pesimistické varianty. Tento fakt je možné akceptovat a projekt i přes tento nedostatek přijmout, protože vedení společnosti předpokládá, že životnost zařízení bude při správné údržbě a používání delší než uvedených pět let.

**Tabulka č. 23: Výsledky analýzy nákladů a přínosů projektu**

Varianta	Metoda hodnocení efektivity	Hodnota kritéria	Podmínka přijatelnosti	Závěr
1	Doba návratnosti	3,471 roku	$\leq 5$ let	Přijatelné
	Diskontovaná doba návratnosti	3,851 roku	$\leq 5$ let	Přijatelné
	Čistá současná hodnota	1829580	$> 0$	Přijatelné
	Index rentability	1,9148	$> 1$	Přijatelné
	Vnitřní výnosové procento	29,22 %	$> 8$ %	Přijatelné
2	Doba návratnosti	4,798 roku	$\leq 5$ let	Přijatelné
	Diskontovaná doba návratnosti	5,733 roku	$\leq 5$ let	Nepřijatelné
	Čistá současná hodnota	136043	$> 0$	Přijatelné
	Index rentability	1,068	$> 1$	Přijatelné
	Vnitřní výnosové procento	9,75 %	$> 8$ %	Přijatelné

*Zdroj: vlastní*

## **5 Možnosti dalšího rozvoje vybraného podniku s využitím peněžních prostředků fondů EU**

V kapitole číslo tři bylo zmíněno, že společnost I.V., spol. s r.o. v roce 2010 úspěšně realizovala projekt Operačního programu Podnikání a inovace, v rámci něhož byl zakoupen automatický CNC stroj - specializované obráběcí centrum Hundegger K2. Společnost dále rozšířila předmět svého podnikání o aktivity spojené s prováděním staveb, jejich změn a odstraňováním, přičemž oblastí jejího zájmu jsou především dřevostavby, nízkoenergetické domy, sruby a roubenky.

V rámci dalšího možného rozvoje je vhodné společnosti doporučit zaměření na změny ve výrobním procesu, konkrétně na konstrukčně-technologickou a prezentační přípravu výroby. Společnost by se měla věnovat rozšíření softwarového vybavení a zlepšení či inovování nabízených služeb, což umožní realizovat konkurenční výhodu a současně zvýšit ziskovost v kombinaci s rozšířením sortimentu.

Jako nejvhodnější se jeví program PORADENSTVÍ, který je vyhlášen v rámci Operačního programu Podnikání a inovace. Jedná se tedy o tematický operační program. [35]

Jak již bylo zmíněno, společnost I.V., spol. s r.o. se zabývá dodávkami konstrukčních částí pro dřevostavby. Od projektu lze tedy očekávat možnosti dalšího rozvoje v přípravě projektové dokumentace, zpracování návrhu a jeho prezentace zákazníkovi, včetně vizualizace a propočtu nákladů, zkrácení doby výroby či maximální možná přesnost podkladů výroby. Poradenská činnost by měla přispět ke zdokonalení konkrétních služeb, či k jejich tvorbě a z tohoto vyplývajícímu upoutání pozornosti nových zákazníků.

### **5.1 Operační program Podnikání a inovace – Program Poradenství**

Veškeré informace vztahující se programu Poradenství jsou čerpány z dokumentu s názvem „Poradenství“ [35]. Program Poradenství má za svůj cíl zlepšit kvalitu a dostupnost poradenských služeb pro malé a střední podniky (MSP) a současně tím navodit růst jejich konkurenceschopnosti. Podporovanými aktivitami jsou tedy poradenské služby u individuálních projektů MSP spojené se zaváděním inovací.



Příjemci podpory jsou pak subjekty splňující definici MSP dle přílohy I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 a současně mající oprávnění k podnikání na území ČR. Příjemce podpory musí být registrován jako poplatník daně z příjmu, nesmí mít žádné nedoplatky vůči státním institucím a poskytovatelům podpory z projektů spolufinancovaných z rozpočtu EU, nesmí mít nedoplatky z titulu mzdových nároků a musí mít uzavřena alespoň dvě po sobě jdoucí zdaňovací období.

K podmínkám projektu patří, že projekt musí být realizován na území ČR mimo území hlavního města Prahy, je nutný soulad s horizontální politikou EU, zejména v oblasti rovných příležitostí žen a mužů a udržitelného rozvoje z hlediska životního prostředí. Dotace je poskytována na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace. Příjemce má povinnost vést oddělenou evidenci způsobilých výdajů a použití dotace a danou dokumentaci uchovat po dobu 10 let od ukončení projektu. Dotace je proplácena na základě splnění podmínek zpětně, přičemž příjemce je povinen zajistit financování nákladů realizace včetně daně z přidané hodnoty (DPH). U zakázek, jejichž hodnota je vyšší než 500 tis. Kč bez DPH je nutné provést výběrové řízení. Doba zachování projektu je nejméně 3 roky od ukončení realizace.

Způsobilými výdaji jsou náklady na poradenské služby, které jsou poskytovány externími poradci, přičemž tyto služby nesmí být stálé či pravidelné a nesmí souviset s běžnými provozními náklady podniku. Je povinností, aby se tyto služby vztahovali k inovaci produktu (výrobek, služba, výrobek i služba), inovaci procesu (metoda výroby nebo zpracování výrobků nebo služeb, metoda logistiky nebo distribuce výrobků nebo služeb, podpůrná činnost), organizační inovace (systém řízení, organizace práce, vztah k jiným firmám), marketingová inovace (design výrobků nebo služeb, metody prodeje nebo distribuce výrobků nebo služeb).

Současně jsou definované výdaje, které nelze zahrnout mezi způsobilé, těmito jsou například DPH u plátce DPH, náklady vzniklé před datem přijatelnosti projektu, splátky půjček a úvěrů, sankce a penále, leasing, úroky, kursové ztráty, náklady na povinnou publicitu a jiné dle Pravidel způsobilosti výdajů.

Podpora je poskytována formou dotace, a to maximálně do výše 50 % způsobilých výdajů projektu, přičemž minimální výše je 0,1 mil. Kč, současně výše maximální je 0,5 mil. Kč.

Projekty jsou přijímány a vyhodnocovány kontinuálně prostřednictvím elektronického účtu eAccount. Maximální doba realizace je stanovena na 1 rok.

## **5.2 Zdůvodnění vzniku projektu - Projekt inovace procesu výroby**

Společnosti I.V., spol. s r.o. se zaměří na oblast konstrukčně – technologické a prezentační přípravy výrobních zakázek. Cílem projektu bude tedy získat informace, které budou sloužit pro přípravu změn v současně poskytovaných službách spojených s konstrukčně-technologickou a prezentační přípravou výroby. Navržené změny povedou ke změně koncepce a přístupu u nabízených služeb. Projekt naváže na zkušenosti spojené s vývojem „vazníku 3G“ a využije technologické poznatky i v nabízených službách. Bude tedy potřeba pořídit další softwarové vybavení, které zajistí náskok před konkurencí. Prostřednictvím odborného poradenství bude zhodnoceno stávajícího vybavení společnosti a bude posouzen stupeň jeho využití, následně budou nalezeny rezervy a stanoveny postupy nápravy. Zároveň je cílem získat povědomí o trendech a novinkách z oblasti ICT v oboru zpracování dřeva a dřevěných konstrukcí, což bude v praxi znamenat identifikaci nabízených možností a jejich využití či implementování do prostředí I.V., spol. s r.o. Nutným důsledkem pak bude zvýšení zisku, při současně nižších nákladech a nabídce rozšířeného sortimentu služeb. Předpokládá se poradenství směřované do softwarových možností kompatibilních s CNC strojem Hundegger K2.

Předmětem projektu bude tedy inovace produktu - inovace poskytovaných služeb. Společnost I.V., spol. s r.o. se zabývá dodávkami konstrukčních částí pro dřevostavby a od projektu očekává nové možnosti v těchto fázích:

- Příprava projektové dokumentace - zpracování návrhu a jeho prezentace zákazníkovi, včetně vizualizace a propočtu nákladů.
- Zkrácení doby tvorby - maximálně přesné podklady pro výrobu.

Projektovým výstupem bude inovovaná služba, která v dnešní podobě končí výrobou vazníku či jiné části pro odběratele ze segmentu dřevostaveb. Budou využity zkušenosti technologů pro nabídku konstrukčních prací a budou poskytovány nové služby související s ekonomickým propočtem dodávky (tj. spotřeba materiálu, vlastnosti pro tepelně-izolační propočty celého celku a související statické výpočty). V neposlední řadě budou připravovány ucelené 3D prezentace, kde bude možné zákazníkovi předvést,

jak vazbu pro výrobu (tj. výstup do stroje), tak i možnosti změn, ať už částí nebo jednotlivých segmentů celé stavby a dopady na statiku a soudržnost spojů.

Cílem by tedy mělo být vytipování a nalezení nového řešení a nastavení všech parametrů pro přechod k takovému řešení.

Níže uvedené tabulky zobrazují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby inovačního záměru v návaznosti na odstranění slabých stránek podniku a posílení a rozvoj stránek silných.

**Tabulka č. 24: SWOT analýza podniku**

<p>(S) Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní prostory a zázemí,</li> <li>• široký sortiment činností firmy,</li> <li>• znalost technologie,</li> <li>• loajalita stávajících odběratelů,</li> <li>• vlastní doprava.</li> </ul>	<p>(W) Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Částečně zastaralé vybavení,</li> <li>• časté opravy strojního parku,</li> <li>• poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců z důvodu fyzické náročnosti práce,</li> <li>• slabší dlouhodobé strategické plánování,</li> <li>• slabší kapitálová vybavenost.</li> </ul>
<p>(O) Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření nabídky služeb,</li> <li>• možnost expanze na nové trhy,</li> <li>• růst poptávky po stavebním řezivu,</li> <li>• rostoucí obliba dřeva jako materiálu pro stavbu.</li> </ul>	<p>(T) Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recese,</li> <li>• zahraniční konkurence,</li> <li>• růst cen energií a ostatních vstupů,</li> <li>• ekologická náročnost,</li> <li>• legislativní změny.</li> </ul>

*Zdroj: vlastní*

**Tabulka č. 25: SWOT analýza inovačního záměru**

<p>(S) Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření a inovace nabídky služeb,</li> <li>• zvýšení prestiže firmy,</li> <li>• růst efektivity a úspora nákladů</li> <li>• zvýšení kvality služeb,</li> </ul>	<p>(W) Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční náročnost investice,</li> <li>• možné zpoždění v závislosti na délce implementační fáze,</li> <li>• úskalí spojená s propojením na stroje,</li> <li>• nutnost zaškolení pracovníků.</li> </ul>
<p>(O) Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nových odběratelů,</li> <li>• růst tržeb,</li> <li>• možnost expanze na zahraniční trhy,</li> <li>• rozšíření zaměstnanecké základny o nové specialisty.</li> </ul>	<p>(T) Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst konkurence,</li> <li>• zpoždění dodacích lhůt,</li> <li>• pokles poptávky ve stavebnictví,</li> <li>• růst cen energií a DPH.</li> </ul>

*Zdroj: vlastní*

Inovační záměr bude vycházet z možností firmy, přičemž se bude opírat o zkušenosti a tradici výroby. V projektu bude patrná snaha o zvýšení kvality výstupu a otevřenost vedení novým technologiím, které společně s expanzí na nové tuzemské i zahraniční trhy dají projektu potenciál dlouhodobého rozvoje. Bude však nutné brát v patrnost slabé stránky či hrozby, zejména pak tlak posilující konkurence a možná zpoždění v důsledku nedostatku zkušeností s prací s novou technologií a náběhu výroby.

Hlavní přínosy projektu budou následující:

- Růst počtu realizovaných zakázek,
- snížení nákladů ve službách,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- vybudování vlastního oddělení přípravy výroby,
- rozšíření sortimentu služeb v oblasti technologie konstrukcí.

Cílovým segmentem budou zákazníci hledající precizních dodávky pro dřevostavby dle vlastních požadavků. Tyto klienti hledají profesionální přístup jednotlivých řemesel, kompletní péči a dodávku na klíč. S ohledem na bohaté zkušenosti s realizací výroby dle dokumentace zákazníka bude společnost I.V., spol. s r.o. schopna nabídnout vysokou variabilitu výstupu. Výhodou pak bude zajištění veškerých činností pro zákazníka.

Projekt bude zaměřen na inovaci produktu ve formě inovace poskytovaných služeb. Vzhledem ke zkušenostem z předcházejících projektů, které se zabývali výrobním procesem („Výroba inovovaných vazníků - vazník 3G“, „Rekonstrukce výrobní linky pilařské výroby vč. rekonstrukce sušárny“), se jako opodstatněná jeví snaha společnosti využít zkušenosti z výroby i v oblasti služeb nabízených zákazníkům. Zkušenosti technologů budou využity pro nabídku konstrukčních prací ne pro potřeby společnosti, ale pro potřeby zákazníků. Nové služby budou také souviset s technicko-ekonomickými propočty dodávek. Snahou společnosti je připravovat komplexní 3D prezentace, kde bude zobrazena vazba na výrobu, tak i možnost změn a dopady na statiku či soudržnost spojů.

Na základě předběžné analýzy dodavatelského trhu je možné stanovit rozpočet projektu dle následující tabulky, přičemž projekt bude financován z vlastních zdrojů.

**Tabulka č. 26: Rozpočet projektu**

Výdajová položka	Celkem v tis. Kč	Zdroje financování	Celkem v tis. Kč
Způsobilé výdaje celkem	450	Míra podpory	50 %
· služby poradců, expertů, studie	450	Dotace OPPI	225
DPH jako nezpůsobilý výdaj	90	· ze SF (85 %)	191,25
		· ze SR (15 %)	33,75
		Soukromé financování	225
		Soukromé financování DPH	90
Náklady projektu celkem	540	Zdroje projektu celkem	540

*Zdroj: vlastní*

Časový harmonogram projektu, který je zobrazen v následující tabulce, předpokládá dobu trvání projektu 9 měsíců, kdy dva měsíce budou věnovány přípravě projektu a výběru poradenské firmy, následných sedm měsíců pak bude probíhat vlastní realizace projektu, tedy poradenská činnost. Následné přínosy realizace projektu je možné předpokládat v horizontu 3-6 měsíců od realizovaného poradenství.

**Tabulka č. 27: Harmonogram realizace projektu**

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Název aktivity									
Příprava projektu	X	X							
Výběr poradenské firmy	X	X							
Realizace – poradenská činnost			X	X	X	X	X	X	X

*Zdroj: vlastní*

Prostřednictvím realizace projektu Poradenství a následných navazujících činností – tj. výběru vhodné technologie, se předpokládá růst tržeb společnosti o cca 15 – 30 % po náběhové době oproti současnému stavu. Tento odhad se jeví jako reálný s ohledem na srovnání cen dodavatelů obdobných služeb, kdy se sazba technologických a konstrukčních pracovníků na 1 hodinu práce pohybuje v intervalu 600 – 1200 Kč, ovšem s přihlédnutím k obtížnosti úkonu.

Cíle projektu mohou být stanoveny takto:

- Výběr, pořízení a proškolení ve specializovaném softwaru.
- Kontinuální vyhledávání a nábor nových pracovníků.
- Přepřepočování a nová koncepce obchodní a webové prezentace firmy.

Realizace projektu by měla přinést společnosti nárůst nových zakázek a rozšíření služeb u zakázek stávajících. Je odhadováno, že stávající zakázky v důsledku realizace projektu vzrostou o 10 % – 20 %. Uvažovány mohou být však především drobné a jednorázové zakázky, zaměřené na přípravu a následné zpracování stavebního řeziva pro drobné živnostníky z okolí provozovny společnosti, kde by objem tržeb mohl přesáhnout 0,8 mil. Kč ročně. Celkově se předpokládá příjem z využití nové technologie v rozsahu 1,5 – 2 mil. Kč za rok.

Cílem společnosti je expanze jak v rámci Plzeňského kraje, tak celé ČR. V současnosti I. V., spol. s r.o. realizuje zakázky převážně na území Plzeňského kraje, avšak je patrná možná expanze, jako důsledek blízkosti hranic s Německem, kde jsou dřevostavby dotovány. Implementace nové technologie bude mít pozitivní vliv na image společnosti.

/

## 6 Závěr

Možnost získat finanční prostředky z fondů Evropské unie představuje pro české podnikatele, kteří touto formou mohou realizovat své investiční i neinvestiční projekty, nespornou příležitost.

Hlavním smyslem diplomové práce bylo objasnit a na konkrétním případě předvést možnosti využití finančních prostředků fondů EU, konkrétně Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v kombinaci s Integrovaným operačním programem, při realizaci projektu společnosti I.V., spol. s r.o., která se tímto způsobem snaží posílit svoji konkurenční pozici na trhu.

V úvodní části diplomové práce byly charakterizovány pojmy z oblasti investičního rozhodování a byla provedena analýza jednotlivých metod hodnocení efektivnosti investic, kdy k jednotlivým byly uvedeny předpoklady a principy jejich využití.

Dále byly zhodnoceny současné možnosti využití peněžních prostředků fondů Evropské unie, byl identifikován a charakterizován program vhodný pro záměry společnosti I.V., spol. s r.o., v jehož rámci byla zpracována studie proveditelnosti, sloužící jako podklad dotační žádosti a představující stěžejní bod celého dotačního procesu.

K hodnocení ekonomické efektivnosti záměru byly využity jak tradiční metody (doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability, vnitřní výnosové procento), tak z důvodu kombinace investiční a neinvestiční části, také analýza nákladů a přínosů, jež umožňuje zahrnout celospolečenský užitek realizace záměru. Projekt byl následně ohodnocen jako přijatelný.

Závěrečná kapitola diplomové práce je věnována možnostem budoucího rozvoje, kdy společnosti I.V., spol. s r.o. bylo doporučeno využít Operační program Podnikání a inovace, konkrétně program Poradenství, a zaměřit se na konstrukčně-technologickou a prezentační přípravu výroby, čímž je možné dosáhnout zlepšení nabízených služeb, rozšíření sortimentu poskytovaných služeb a realizace konkurenční výhody.

Prostřednictvím diplomové práce mi bylo umožněno prohloubit své znalosti z oblasti investičního rozhodování a přípravy projektů, vztahujících se k žádosti o podporu z fondů Evropské unie, přičemž bylo nutné orientovat se v jednotlivých programových dokumentech či příručkách pro žadatele a příjemce dotace a sledovat aktuální informace zveřejňované na internetových stránkách řídicích či zprostředkujících orgánů. Investiční

rozhodování a příprava a realizace projektů je velice náročná oblast fungování společností a její zvládnutí představuje pro řadu podnikatelů obrovskou výzvu a současně konkurenční výhodu, jež pro firmu představuje zajištění budoucí existence.

Cíl diplomové práce, jímž bylo zpracování studie proveditelnosti a zhodnocení ekonomické efektivity vybraného projektu, byl splněn.



## 7 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka č. 1: Globální cíl, specifické cíle, prioritní osy a oblasti podpory	
OP LZZ	38
Tabulka č. 2: Harmonogram projektu	57
Tabulka č. 3: Náklady projektu 7/2012 – 6/2014	58
Tabulka č. 4: Potřeby a zdroje dlouhodobého majetku v tis. Kč	61
Tabulka č. 5: Peněžní příjmy (Kč) – realistický scénář bez dotace (varianta 1)	73
Tabulka č. 6: Peněžní příjmy (Kč) – pesimistický scénář bez dotace (varianta 2)	73
Tabulka č. 7: Peněžní příjmy (Kč) – realistický scénář s dotací (varianta 3)	74
Tabulka č. 8: Peněžní příjmy (Kč) – pesimistický scénář s dotací (varianta 4)	74
Tabulka č. 9: Kapitálové výdaje (Kč)	74
Tabulka č. 10: Diskontované peněžní toky (Kč)	76
Tabulka č. 11: Kumulovaný diskontovaný peněžní tok (Kč)	77
Tabulka č. 12: Prostá doba návratnosti	81
Tabulka č. 13: Diskontovaná doba návratnosti	83
Tabulka č. 14: Čistá současná hodnota (v Kč)	86
Tabulka č. 15: Index rentability	88
Tabulka č. 16: Vnitřní výnosové procento	92
Tabulka č. 17: Výsledky hodnocení ekonomické efektivity	93
Tabulka č. 18: Nepřímé makroekonomické efekty	96
Tabulka č. 19: Společenská doba návratnosti	97
Tabulka č. 20: Společenská čistá současná hodnota	98
Tabulka č. 21: Společenský index rentability	99
Tabulka č. 22: Společenské vnitřní výnosové procento	99
Tabulka č. 23: Výsledky analýzy nákladů a přínosů projektu	100
Tabulka č. 24: SWOT analýza podniku	105

---

Tabulka č. 25: SWOT analýza inovačního záměru	106
Tabulka č. 26: Rozpočet projektu	107
Tabulka č. 27: Harmonogram realizace projektu	108
Obrázek č. 1: Magický investiční trojúhelník	14
Obrázek č. 2: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální a strukturální politiky v plánovacím období 2007 – 2013 pro EU	32
Obrázek č. 3: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální a strukturální politiky v plánovacím období 2007 – 2013 pro ČR	33
Obrázek č. 4: Zařazení operačních programů do soustavy strategických Dokumentů	35
Obrázek č. 5: Přehled operačních programů	36
Obrázek č. 6: Podíl jednotlivých prioritních os na OP LZZ	39

## 8 Seznam použité literatury

- [1] ADAM, J. H. *Logman dictionary of business English*. 2. vydání, Harlow: Addison Wesley Longman, 1998. 564 s. ISBN 0-582-25126-5
- [2] BREALEY, R. A., MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4
- [3] BUDÍK, J. *Evropské strukturální fondy a jejich využívání*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. 80 s. ISBN 978-80-7408-014-2
- [4] FORT J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [5] FOTR J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- [6] HOLMAN, R. *Ekonomie*. 5. vydání, Praha: C. H. Beck, 2011. 696 s. ISBN 978-80-7400-006-5
- [7] HRDÝ, M. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. 1. vydání, Praha: ASPI, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-7357-137-4
- [8] HRDÝ, M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 1. vydání, Praha: Bilance, 2008. 199 s. ISBN 978-80-86371-50-4
- [9] HRDÝ, M., HOROVÁ M. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5
- [10] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- [11] LEVY, H., SARNAT, M., *Capital investment and financial decisions*. 5. vydání, Harlow: Pearson Education Limited, 1994. 783s. ISBN 978-0-131-15882-5
- [12] MÁČE, M. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. 77 s. ISBN 80-247-1557-0
- [13] MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualizované a doplněné vydání, Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5

- [14] PŘICHYŠTAL, A. *Programy a fondy Evropské unie*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2009. 95 s. ISBN 978-80-86847-34-4
- [15] REILLY, F. K., BROWN, K. C. *Investment Analysis and Portfolio Management*. 10. vydání, Mason: Thomson, 2003. 1162 s. ISBN 0-324-17173-0
- [16] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 18. vydání, Praha: Svoboda, 2007. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3
- [17] SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7
- [18] STROUHAL, J. *Finanční řízení firmy v příkladech: co odhalí finanční analýza, kdy je investice výhodná*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006. 178 s. ISBN 80-251-0913-5
- [19] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [20] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [21] TETŘEVOVÁ, L. *Financování projektů*. 1. vydání, Praha: Professional Publishing, 2006. 181 s. ISBN 80-86946-09-6
- [22] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přepracované a rozšířené vydání, Praha: Ekopress, 2010. 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2
- [23] VILAMOVIČ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0
- [24] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2
- [25] *Abeceda fondů Evropské unie 2007 – 2013*. [online]. Praha: MMR ČR, Odbor evropských fondů, 2007. [cit. 13. 1. 2012] Dostupné z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/country/commu/docoutils/abeceda\\_web\\_final.pdf/](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/commu/docoutils/abeceda_web_final.pdf/)

- [26] BusinessInfo.cz. *Národní strategický referenční rámec ČR 2007 – 2013*. [online]. Praha: CzechTrade, 2007. [cit. 11. 1. 2012] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/navrh-nsrr-vzaty-na-vedomi-7-6-2006/1001573/40788/?rtc=2>
- [27] Euroskop.cz. [online] Praha: Vláda České republiky, [cit. 11. 1. 2012] Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/8640/sekce/cr-a-strukturalni-fondy-v-letech-2007-2011/>
- [28] Evropský sociální fond v ČR. [online]. Praha: MPSV ČR, 2008. [cit. 7. 2. 2012] Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>
- [29] Finance.cz. [online]. Brno: Finance Media a.s., 2011. [cit. 7. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/323297-studie-nezamestnany-stoji-statni-rozpocet-pres-109-000-kc/>
- [30] Fondy Evropské unie. *Cíle regionální politiky*. [online]. Praha: MMR ČR, Národní orgán pro koordinaci. [cit. 11. 1. 2012] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>
- [31] Fondy Evropské unie. *Informace o fondech EU*. [online]. Praha: MMR ČR, Národní orgán pro koordinaci. [cit. 13. 1. 2012] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/>
- [32] Fondy Evropské unie. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. Praha: MMR ČR, Národní orgán pro koordinaci. [cit. 7. 2. 2012] Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>
- [33] Nové operační programy klíčovou dírkou. [online]. Praha: MPSV ČR, 2007. [cit. 14. 2. 2012]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/docs/esf\\_brochure\\_cz.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/esf_brochure_cz.pdf)
- [34] *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. Praha: MPSV ČR, 2011. [cit. 14. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/4976/>
- [35] *Poradenství* [online]. Praha: MPO ČR, Sekce fondů EU, výzkumu a vývoje, 2011. [cit. 17. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/poradenstvi-text-programu-2909.pdf>
- [36] *Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. Praha: ŘO OP LZZ, 2012. [cit. 14. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7297/>

[37] *Příručka pro žadatele o finanční podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. Praha: ŘO OP LZZ, 2012. [cit. 7. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d1>

[38] *Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „Sociální ekonomika“* [online]. Praha: Odbor implementace fondů EU MPSV ČR, 2011. [cit. 14. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-pro-predkladani-grantovych-projektu-op-lzz-socialni/>

## **9 Seznam příloh**

Příloha A: Osnova studie proveditelnosti

Příloha B: Informační list z monitoringu projektu I.V., spol. s r.o. „Výroba inovovaných vazníků“

Příloha C: ÚP v Plzni - potvrzení o aktivní spolupráci s I.V., spol. s r.o.

Příloha D: Předběžné objednávky na roky 2012 - 2014 a reference o kvalitě

Příloha E: TRIGON - nabídka školení

Příloha F: Smlouva s partnerem

Příloha G: Cash-flow projektu 2012 – 2017

Příloha H: Rozbor nákladů projektu a cenové zdůvodnění

## **Příloha A: Osnova studie proveditelnosti**





OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### Podnikatelský plán

Podnikatelský plán obsahuje shrnutí podnikatelského záměru (jeho investiční i neinvestiční části) v maximálním rozsahu 17 stran.

Osnova podnikatelského plánu:

#### **Obsah**

##### **I. Informace o sociálním podniku a jeho strategických**

Historie, vlastnické poměry a současná situace včetně popisu současné fáze budování sociálního podniku, formulace strategických cílů sociálního podniku na dobu 3 (max. 5) let včetně způsobu jejich dosažení (dlouhodobé/strategické cíle rozvedené do dílčích cílů). Obecně prospěšný cíl společnosti: co konkrétně je obsahem obecně prospěšného cíle, v čem se projevuje a jak bude sledováno jeho naplňování, koho považujete za „stakeholdery“<sup>1</sup> sociálního podniku, jak s nimi budete komunikovat a jak je bude informovat o plnění obecně prospěšného cíle.

Popis produkčního a personálního rozšíření kapacity. Tuto část vyplňují pouze žadatelé, kteří rozšiřují kapacitu podniku v rámci stávajícího oprávnění k podnikání. Ostatní žadatelé tuto část z podnikatelského plánu odstraní!

##### **I. Informace o stávajících aktivitách**

Popište hlavní předmět podnikání Vaší společnosti. Popište současné produktové portfolio sociálního podniku. Uveďte počet zaměstnanců a stručně vybavení podniku k zajištění stávajícího provozu.

Doplňte webové stránky, pokud existují, na kterých je uveden popis aktivit společnosti.

Uveďte současné bariéry rozvoje Vaší firmy:

##### **II. Popis rozšíření kapacity**

Uveďte o jaký produkt/ služby se Vaše produktové portfolio rozšiřuje:

Uveďte, v čem spočívá výjimečnost Vaší nabídky (produktu/služby), v čem je přístup inovativní:

Popište nároky na provozovnu v souvislosti s kapacitním rozšířením:

Popište způsob zapojení cílových skupin v konkrétních úsecích firmy.

Uveďte plánované personální zabezpečení provozu a složení zaměstnanců:

##### **II. Popis nové podnikatelské aktivity a možnosti jejího vývoje**

Detailní popis výrobku/služby (výkresy, fotografie, popis výzkumu a vývoje – je-li prováděn, vlastnická práva apod.) včetně vlastního provozu výroby/poskytování služby (výrobní procesy, fyzický prostor a zařízení apod.). Popište, do jaké míry je produkt připraven na trh a zda je možné jej v budoucnu rozvíjet, popř. do jaké míry bude základem pro další související produkty. Věnujte pozornost užitečným vlastnostem (co zákazník získá). Popište celé produktové portfolio sociálního podniku, tj. popište všechny produkty, existuje-li nějaké propojení (např. marketingové, sdílení zdrojů apod.), popište jej. Uveďte, v čem spočívá výjimečnost vaší nabídky (produktu/služby) na otevřeném trhu, a to nejen vůči konkurenci jiných sociálních podniků, ale i komerčních subjektů. Zaměřte se na konkurenceschopnost vašeho produktu/služby, nikoli na vymezení "my jsme sociální podnik a oni ne". Uveďte, zda můžete jako konkurenční výhodu využít bariéru pro vstup nových konkurenčních subjektů na trh. Napište, jak přistupujete ke strategii konkurenceschopnosti (nízké náklady x diferenciací produktu). Dále popište, jaké jsou možnosti dalšího „vývoje“ vašeho produktu (kam sahá flexibilita vašeho produktu).

<sup>1</sup> Stakeholderi (Zainteresané strany)

Jako stakeholderi jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace.

Zdroj: Business Leaders Forum



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

**III. Vymezení trhu a analýza trhu** – Uveďte, jak velký trh (geograficky) chcete obsáhnout, jaké postavení tam chcete získat, na jaké segmenty se hodláte zaměřit a proč, kdo jsou/budou vaši zákazníci a proč by měli váš produkt/službu kupovat – co jim přinese, jak je uspokojí, jak často jej budou potřebovat, kolik jsou ochotni za něj utratit apod. Popište vliv sezónnosti. Uveďte příp. výsledky průzkumu trhu, analýzu poptávky, popis předjednaných zakázek, popis zajištění odběratelů.

Pokuste se vypočítat Bod zvratu (objem výkonů), ve kterém se výnosy rovnají nákladům – obecně start ziskovosti, moment, ve kterém nevzniká zisk ani ztráta.

**Bod zvratu = fixní náklady/cena mínus variabilní náklady za dané období (př. měsíc, den)**

Příklad:  $100\,000 / (100 - 40) = 1666$  (toto číslo je měsíční prodaná produkce, např. počet prodaných výrobků nebo počet zákazníků, tj. denně jde o množství 55.

Cena (c) může být např. průměrná útrata, nebo cena výrobku, služby. Variabilní náklady jsou např. materiál, suroviny. Fixními náklady se rozumí např. mzdy, pravidelné platby, nájemné, provozní režijní náklady jako energie, vodné, stočné atp. Proměnné si volí žadatel.

Vyhodnoťte, zda budete mít dostatek další kapacity pro vytváření zisku. Za jakých podmínek a v jakém časovém horizontu by Vaše činnost mohla být zisková?

**IV. Marketingová strategie** Zde popíšete, jakým způsobem chcete Vašich cílů dosáhnout; uveďte způsob, jakým pracujete se zákazníky a prezentujete se na trhu. Při zpracování marketingové strategie vezměte do úvahy dřívější závěry z analýzy trhu a konkurence.

(pozn. pro malé firmy je daleko výhodnější soustředit se na vybraný tržní segment nebo dokonce malý tržní výklenek (niku), a zde nabídnout zákazníkům přidanou hodnotu - ať již se jedná o doprovodné služby, kvalitu nebo unikátní produkt, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit přiměřenou cenu.)

Snažte se nalézt zejména Vaše výhody před konkurencí při získávání zákazníků.

Marketingová strategie zahrnuje také odhad prodeje a podílu na trhu, stanovení ceny produktu/služby, prodej a distribuce, servis, propagace a reklama) – k vypracování použijte některý z nástrojů pro vytvoření marketingového mixu – např. 4P a 4C). Popište práci s pojmem sociální podnik (tj. jak bude sociální podnik komunikovat navenek, jaké to přináší přínosy a rizika).

**V. Harmonogram – plán činnosti** – včetně náběhového období a plánu aktivit v době udržitelnosti, tj. i po skončení podpory. Zde se nejedná o kopírování harmonogramu projektu, ale o časový sled podnikání.

**VI. Technické a technologické řešení projektu** – odůvodnění zvolené technologie a plánovaných investic v návaznosti na investiční záměr. **Investiční záměr** je nezbytnou součástí investičních projektů a **povinnou přílohou POUZE k žádosti o finanční podporu z IOP.**

**VII. Management a lidské zdroje** (manažerský tým, počet pracovníků/nic a výše jejich úvazků, stručně náplně práce, systém motivace a odměňování aj.).

**VIII. Potřeby a zdroje dlouhodobého a oběžného majetku** (formou účetní rozvahy na plánované období). Týká se pouze nových podnikatelských aktivit s cílem rozšíření (personální i produkční) kapacity podniku v rámci stávajícího oprávnění k podnikání. **Předložte žadatel pouze k žádosti IOP.**

**IX. SWOT analýza podnikatelské aktivity** (tj. analýza silných a slabých stránek, externích příležitostí a hrozeb v managementu i marketingu). V této části se zohlední výstupy ze SWOT analýzy.

**X. Analýza rizik podniku** (identifikace rizik, opatření k eliminaci rizik apod.).

Žadatel uvede, jakým způsobem konkrétně bude řešit identifikovaná rizika (ve vztahu k trhu i ve vztahu k zaměstnancům a dalším zainteresovaným skupinám).

**XI. Principy sociálního podnikání** - žadatel zde rozvede popis plnění principů sociálního podnikání, které si obecně vydefinoval v dokladech o právní subjektivitě. Tato část bude např. obsahovat **popis naplňování rovných příležitostí pro zaměstnance z cílové skupiny** (způsob podpory znevýhodněných pracovníků k dosažení rovných podmínek, sladování rodinného a pracovního života, kariérní postup); **popis cílové skupiny ve vztahu k podnikatelským aktivitám a poskytovaným službám**, včetně způsobu zapojení cílové skupiny a komunikace s cílovou skupinou a zdůvodnění zapojení osob z cílových skupin v provozu vzhledem k jejich omezení, **popis poskytování přiměřené individuální pracovní a psychosociální podpory zaměstnancům z cílové skupiny** (zaškolení, úpravy pracovního prostředí a pracovních podmínek, odborné vedení, profesní rozvoj, rozvoj dovedností atd.), **popis výběru cílové skupiny** – výběr a přijímání zaměstnanců, a to i po skončení podpory v době udržitelnosti;

**popis naplňování principu místního rozměru** – konkrétní vyjádření způsobu zapojení žadatele/příjemce do spolupráce v lokálním a regionálním prostředí, např. identifikace místního problému a podíl na řešení lokálních a regionálních problémů, spolupráce s místní samosprávou, zapojení dobrovolníků, spolupráce s úřadem práce (doporučujeme doložit), **popis environmentálního rozměru podnikání.**

Nezapomínejte, že musíte prokázat, že má projekt významné sociální a ekonomické dopady, jak vyplývá z popisu v podnikatelském plánu, všechny 3 pilíře (environmentální, ekonomický, sociální) jsou popsány a jsou v rovnováze. Nezapomínejte na místní rozměr.

**Příloha B: Informační list z monitoringu projektu I.V., spol. s r.o.**  
**„Výroba inovovaných vazníků“**

sděť zpráv projektu

https://eaccount.czechinvest.org/WebForm/KalendarZpravProjekt.aspx?id\_projekt=



Uživatel  
Matiscsáková Irena  
Správa účtu [Odhlásit](#)

Nástěnka projektu  
Doplňkové údaje projektu

Výběrová řízení

Monitoring projektu

Žádost o platbu

Plná žádost

Registrační žádost

Projekt

SEZNAM PROJEKTŮ

Informace o programech naleznete [zde](#)

### Monitoring projektu 4.1 IN03/077 "Výroba inovovaných vazníků"



Reg. číslo projektu 4.1 IN03/077 Program Inovace - Inovační projekt - Výzva III

Termín pro podání zprávy	Typ zprávy	Časové období pro "Výdaje a příjmy"	Rok pro vyplnění části "Monitorovací ukazatele"	Stav zprávy	Počet prodloužení termínu
19.03.2010	Průběžná čtvrtletní (4 čtvrtletí bez monit. ukaz.)	1.9.2009 - 31.12.2009		Schválena	0
05.04.2010	Průběžná čtvrtletní (1.,2.,3.čtvrtletí)	1.9.2009 - 31.3.2010		Schválena	0
05.07.2010	Průběžná čtvrtletní (1.,2.,3.čtvrtletí)	1.9.2009 - 30.6.2010	2009	Schválena	0
05.01.2011	Doplňující			Schválena	0
31.01.2011	Závěrečná	1.9.2009 - 31.7.2010	2010	Schválena	0
05.01.2012	Monitorovací		2011	Neexistuje	0
05.01.2013	Monitorovací		2012	Neexistuje	0
05.01.2014	Monitorovací			Neexistuje	0

Czechinvest

programy@czechinvest.org

**Příloha C: ÚP v Plzni – potvrzení o aktivní spolupráci s I.V., spol. s r.o.**



**Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Plzni**  
**Oddělení zaměstnanosti, referát trhu práce**  
Kaplířova 2731/7, 320 73 Plzeň

**I.V., spol. s r.o.**  
**Homolkách 10**  
**312 00 Plzeň**  
**IČ: 64361144**

Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Plzni podporuje aktivní přístup společnosti I.V., spol. s r.o. k sociálnímu podnikání, s předpokladem vzniku nové aktivity sociálního podniku, dalšího vzdělávání pracovníků, jejich osobnostního a morálního rozvoje a současně zaměstnanosti osob dlouhodobě nezaměstnaných.

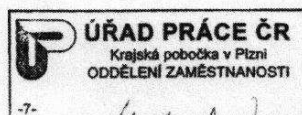
Projektový záměr společnosti I.V., spol. s r.o. je zaměřen na oslovení cílové skupiny „osoby dlouhodobě nezaměstnané“, které jsou déle než 1 rok vedeny v evidenci uchazečů o zaměstnání Úřadu práce ČR.

Tyto cílové skupiny jsou dlouhodobě početnými skupinami osob, obtížně hledajícími uplatnění na trhu práce a tudíž i cílovými skupinami aktivit úřadu práce. Aktivity plánované společností I.V., spol. s r.o. proto úřad práce vítá.

Vzájemná spolupráce bude mít pozitivní oboustranný přínos, a to nejen z hlediska uplatnitelnosti uchazečů Úřadu práce na trhu práce, ale současně lze očekávat zvýšení informovanosti zaměstnavatelů i veřejnosti o provozu a fungování Sociálního podniku na základě poznatků z přímé praxe.

Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Plzni tímto deklaruje podporu projektu zaměřeného na vznik nové aktivity sociálního podniku a spolupráci při výběru uchazečů a potenciálních zaměstnanců z uvedené cílové skupiny.

Toto potvrzení se vydává na žádost výše uvedeného zaměstnavatele.



**Mgr. Alena Leščínská**  
vedoucí referátu trhu práce  
ÚP ČR, Krajská pobočka v Plzni

TELEFON/FAX  
950 148 111  
950 148 302

NADŘÍZENÝ ORGÁN  
MPSV ČR

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY  
KARLOVO NÁM. 1359/1 128 01 PRAHA 2  
IČ 72496991

KRAJSKÁ Pobočka v PLZNI  
KAPLÍŘOVA 2731/7 320 73 PLZEŇ



Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Plzni  
Oddělení zaměstnanosti, referát trhu práce  
Kaplířova 2731/7, 320 73 Plzeň

**POTVRZENÍ**

Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Plzni, Oddělení zaměstnanosti, referát trhu práce vydává potvrzení pro zaměstnavatele I.V., spol. s r.o., zastoupený jednatelkou Ing. Irenou Matišcsákovou.

\* \* \*

Potvrzujeme, že výše uvedená společnost I.V. spol. s r.o., zastoupená jednatelkou Ing. Irenou Matišcsákovou, **aktivně spolupracuje již od roku 1997 s Úřadem práce České republiky** (dříve Úřad práce Plzeň-sever).

Od roku 2008 dosud zaměstnala tato společnost 11 dlouhodobě nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání. Ve všech případech se jednalo o uzavření společensky účelného pracovního místa pro uchazeče obtížně umístitelné na trhu práce. Dále společnost I.V. spol. s r.o. vytvořila dalších pět společensky účelných pracovních míst pro uchazeče o zaměstnání, která byla spolufinancována z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. I v těchto pěti případech se jednalo o osoby dlouhodobě nezaměstnané, pro které úřad práce nemohl zprostředkovat vhodné zaměstnání. Některé tyto osoby jsou stále zaměstnanci společnosti a ti, kteří rozvázali pracovní poměr, se uplatnili v jiných firmách a využili zaškolení a pracovních návyků, které získali ve společnosti I.V., spol. s r.o.

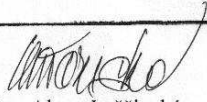
Oblast, ve které firma působí, se dlouhodobě vyznačuje vysokou mírou nezaměstnanosti. K 30.11. 2011 byla míra nezaměstnanosti v obci Bohy 12,9 %.

\* \* \*

Potvrzení se vydává jako příloha k žádosti o podporu v programu - Oblast podpory 3.1 – služby v oblasti sociální integrace (c) – výzva 8 a Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost – výzva 30.

Toto potvrzení se vydává na žádost výše uvedeného zaměstnavatele.



  
Mgr. Alena Leščínská  
vedoucí referátu trhu práce  
ÚP Č, Krajská pobočka v Plzni

Příloha: tabulky dohod, uzavřených mezi ÚP a společností I.V., spol. s r.o.

TELEFON/FAX  
950 148 111  
950 148 302

NADŘÍZENÝ ORGÁN  
MPSV ČR

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY  
KARLOVO NÁM. 1359/1 128 01 PRAHA 2  
IČ 72496991

KRAJSKÁ POBOČKA V PLZNI  
KAPLÍŘOVA 2731/7 320 73 PLZEŇ

Č./Rok	Projekt	Úč.par.	Podtyp	Stav	Zaměstnavatel	Schv Obs míst	Datum uzavření	Datum platnosti	Datum ukončení
PSA-SL-86/2009	SÚPM (OP LZZ)		Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	30. 10. 2009	30. 4. 2010	30. 4. 2010
PSA-SL-70/2009	SÚPM (OP LZZ)		Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	29. 9. 2009	31. 3. 2010	31. 3. 2010
PSA-SL-56/2009	SÚPM (OP LZZ)		Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	30. 7. 2009	31. 1. 2010	31. 1. 2010
PSA-SL-55/2009	SÚPM (OP LZZ)		Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	30. 7. 2009	31. 1. 2010	4. 12. 2009
PSA-SL-11/2009	SÚPM (OP LZZ)		Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	24. 4. 2009	31. 10. 2009	31. 10. 2009

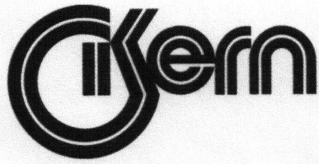


Č./Rok	Projekt	Úč.par.	Podtyp	Stav	Zaměstnavatel	Schv Obs míst	Datum uzavření	Datum platnosti	Datum ukončení
PSA-S-101/2011	Volné čerpání 2011	1100	Vyhrazení místa	Uzavřená dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	30.9.2011	31.3.2012	
PSA-S-21/2010	Volné čerpání 2010	1000	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	29.6.2010	30.6.2011	30.6.2011
PSA-S-38/2008	Volné čerpání 2008	0800	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	30.6.2008	31.12.2008	17.12.2008
PSA-S-37/2008	Volné čerpání 2008	0800	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	30.6.2008	31.12.2008	31.12.2008
PSA-S-77/2005	Volné čerpání 2005	0500	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	13.7.2005	14.1.2006	14.1.2006
PSA-S-73/2005	Volné čerpání 2005	0500	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	13.6.2005	14.12.2005	14.12.2005
PSA-S-34/2005	Volné čerpání 2005	0500	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	22.2.2005	31.8.2005	31.8.2005
PSA-S-125 (1)/20	Volné čerpání 2004	0400	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	9.3.2005	17.5.2005	17.5.2005
PSA-S-71/2003	Volné čerpání 2003	0300	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	4.11.2003	5.5.2004	5.5.2004
PSA-S-54/2003	Volné čerpání 2003	0300	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	30.6.2003	31.12.2003	31.12.2003
PSA-S-40/2003	Volné čerpání 2003	0300	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	22.4.2003	22.10.2003	22.10.2003
PSA-S-88/2001	Volné čerpání 2001	0100	Zřízení míst	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	7.9.2001	9.9.2003	9.9.2003
PSA-S-59/2001	Volné čerpání 2001	0100	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	29.5.2001	31.5.2002	30.6.2001
PSA-S-139/2000	Volné čerpání 2000	0000	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	6.11.2000	7.11.2000	6.5.2001
PSA-S-72/2000	Volné čerpání 2000	0000	Zřízení míst	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	12.6.2000	12.6.2002	12.6.2002
PSA-S-26/2000	Volné čerpání 2000	0000	Zřízení míst	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	21.3.2000	31.3.2002	31.3.2002
PSA-S-39 (3)/199	Volné čerpání 1999	9900	Zřízení míst	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	1	12.2.2002	6.7.2002	6.7.2002
PSA-S-7/1999	Volné čerpání 1999	9900	Vyhrazení místa	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	11.2.1999	6.9.1999	6.9.1999
PSA-A-17/2002	Volné čerpání 2002	0200	Absolventi SŠ	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	21.10.2002	30.4.2003	30.4.2003
PSA-A-19/1998	Volné čerpání 1998	9800	Absolventi SŠ	Vypořádaná dohoda	I.V., spol. s r.o.	0	3.11.1997	3.11.1998	3.11.1998

7. 12. 2011

MPSV - OSÚ, ved. odd. 616, 15. 11. 2005

**Příloha D: Předběžné objednávky na roky 2012 – 2014 a reference o kvalitě**



firma MICHAL KERN  
STROJNÍ OBRÁBĚNÍ KOVŮ / PRODEJ BYTŮ  
Pod Kyjovem 22, 322 00 Plzeň-Radčice

Váš dopis - značky/ze dne

Naše značka

Vyřizuje/linka

Plzeň dne

V Plzni dne 27. 1. 2012

Věc: Reference

Firma I.V. spol., V Homolkách 10, 312 00 Plzeň zastoupená jednatelem panem Václavem Churavým prováděla

- výrobu a dodávku krovu na stavbě objektu bývalé mateřské školy v Horní Bříze v roce 2010
- výrobu a dodávku střešní konstrukce haly v mé provozovně v Radčicích

Dodávky byly provedeny ve velmi dobré kvalitě a dle platných norem v řádném termínu.

Ve 2. polovině roku 2012 plánuji výstavbu bytového domu a rodinných domů. Vzhledem k tomu, že mám špatné zkušenosti se stavebními firmami a to jak s kvalitou práce, tak i s dodržováním termínů, měl bych zájem objednat si provedení přípravných stavebních prací na těchto stavbách u sociálního podniku společnosti I.V., spol. s r.o., a to hlavně z toho důvodu, že garantem těchto prací by byl vedoucí projektu pan Václav Churavý, se kterým jsem byl spokojen, jak jsem výše uvedl. Objem přípravných, dokončovacích a speciálních stavebních prací by se měl pohybovat roce 2012 ve výši 250 tis. Kč a v roce 2013 ve výši 250 tis. Kč.

Michal Kern

BM zemní a stavební práce, s.r.o.  
Zastoupená: jednatelem Bohumilem Machem  
Skelná Huť 43  
340 22 Nýrsko  
IČ 26367955

## REFERENCE

Firma I.V. spol., V Homolkách 10, 312 00 Plzeň zastoupená jednatelem panem Václavem Churavým prováděla jako subdodavatel pro majitele honitby Libštejnské lesy p. Jiřího Blažka

- dodávku střešní vazníkové konstrukce vč. střešní krytiny a pobití střechy palubkami a zhotovení vrat a dveří

Dodávka byla ve velmi dobré kvalitě a dle platných norem v řádném termínu ke spokojenosti investora.

V roce 2014 plánuje investor p. Jiří Blažek výstavbu dřevěné haly - skladu sena v obci Žíkov. Vzhledem k tomu, že byl s provedením výše uvedené dodávky spokojen měl by zájem objednat si provedení přípravných stavebních prací na těchto stavbách u sociálního podniku společnosti I.V., spol. s r.o., a to hlavně z toho důvodu, že garantem těchto prací by byl vedoucí projektu pan Václav Churavý.

Objem přípravných, dokončovacích a speciálních stavebních prací by se měl pohybovat v roce 2014 ve výši 350 tis. Kč.

V Plzni dne 29. 1. 2012

**BM** zemní a stavební práce s.r.o.  
Skelná Huť 43  
340 22 Nýrsko  
Tel.: 603 359 620, 723 643 406  
IČ 26367955  
Bohumil Machem

Staněk Pavel  
Terezie Brzkové 25  
318 00 Plzeň

## REFERENCE

Firma I.V. spol., V Homolkách 10, 312 00 Plzeň zastoupená jednatelem panem Václavem Churavým prováděla

- dodávku pro výměnu nových dřevěných konstrukcí

Dodávka byla provedena ve velmi dobré kvalitě a dle platných norem v řádném termínu.

V roce 2014 plánuji rekonstrukci bytových jednotek v bytovém domě v Železniční ulici 32. Vzhledem k tomu, že mám špatné zkušenosti se stavebními firmami a to jak s kvalitou práce, tak i s dodržováním termínů, měl bych zájem objednat si provedení přípravných stavebních prací na těchto stavbách u sociálního podniku společností I.V., spol. s .r.o., a to hlavně z toho důvodu, že garantem těchto prací by byl vedoucí projektu pan Václav Churavý, se kterým jsem byl spokojen, jak jsem výše uvedl. Objem přípravných, dokončovacích a speciálních stavebních prací by se měl pohybovat v roce 2014 ve výši 300 tis. Kč.

V Plzni dne 5. 1. 2012

Pavel Staněk

**Pavel STANĚK**  
hošiňská činnost  
Železniční 32, Plzeň  
ICO: 684 45 524

Bertin spol. s r.o.  
Zastoupená jednatelem Philippem Ulrichem  
Bertin 33  
330 05 Dobříc  
IČ 61172537

## REFERENCE

Firma I.V. spol., V Homolkách 10, 312 00 Plzeň zastoupená jednatelem panem Václavem Churavým prováděla

- dodávku krovu hlavní zemědělské budovy

Práce byly provedeny ve velmi dobré kvalitě a dle platných norem v řádném termínu.

V roce 2013 plánují další rekonstrukce a úpravy zemědělských budov.

Vzhledem k tomu, že mám s prováděním stavebních prací vedených panem Václavem Churavým velmi dobrou zkušenost, měl bych zájem objednat si provedení přípravných a speciálních stavebních prací na těchto stavbách v objemu pro rok 2013 cca 200 tis. Kč u sociálního podniku společnosti I.V., spol. s r.o.

S projektem sociálního podniku jsem se důkladně seznámil a myslím si, že umožnit pracovní uplatnění dlouhodobě nezaměstnaným, je přínos pro region, ve kterém společnost, kde jsem vlastníkem a jednatelem, podniká v zemědělské výrobě.

V Plzni dne 2. 2. 2012

**BERTÍN, spol. s r.o.**  
Philipp ULRICH  
Bertin 33, 331 51 Kaznějov  
Tel.: 373 330 001, Fax: 373 341 219  
IČO: 61172537, DIČ: CZ61172537

Philipp Ulrich

## **Příloha E: TRIGON – nabídka školení**



**TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s. r. o.**  
Koterovská 16, 326 00 Plzeň

společnost zapsána v OR vedeném u KS v Plzni oddíl C, vložka 13049, IČ 26316561

I.V., spol. s r. o.  
V Homolkách 10  
312 00 Plzeň

Plzeň 6. února 2012

#### **Předběžná nabídka zajištění kurzů a školení**

Na základě Vašeho zájmu o případnou dlouhodobou spolupráci při realizaci Vašeho projektu „Sociální podnik“ společnosti I.V., spol. s r.o. \* si Vás dovoluji informovat o našem zaměření, zkušenostech, současně nabídku a dalších možnostech:

#### **Historie firmy**

Vzdělávací agentura Mgr. Vladislav Houda TRIGON vznikla na začátku roku 1991. Od kratších kurzů postupně přecházela k obsáhlejšímu vzdělávacím celkům a ucelenější formě předávaných informací. V současné době jsou vyhledávaná jak dlouhodobá tak i krátkodobá studia. V roce 2000 změnila agentura právní formu a její současný název je TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s. r. o. Firma se specializuje na výchovu a vzdělávání dospělých. Výuka je uskutečňována i pro velmi malé skupinky, semináře jsou efektivně vedeny, kombinují se učební styly, důraz je kladen na kvalitu a komplexnost. Od r. 2006 do r. 2008 realizovala firma vlastní projekty financované z prostředků ESF a z rozpočtu ČR. Tyto projekty byly velmi úspěšné a kladné hodnocení vyjádřily i dohlížející instituce (ÚP Plzeň-město, KÚ Plzeňského kraje). Díky těmto možnostem získalo několik set osob vzdělání zdarma nebo s velkou slevou. V současné době firma v této filosofii pokračuje a pracuje na projektech nových. Různé formy studia absolvovalo za dvacetiletou existenci firmy několik tisíc lidí. Podnikové kurzy pro zaměstnance nebo management byly uskutečněny pro cca 200 firem. Významná je rovněž spolupráce s úřady práce z Plzeňského, Karlovarského a Jihočeského kraje.

#### **Posouzení potřeb a návrh možných kurzů a školení**

Na základě Vašich informací ohledně podnikatelského záměru Vašeho sociálního podniku by se mělo jednat o zajištění kurzů či školení pro 5 zaměstnanců, kteří budou ve Vašem sociálním podniku pracovat na pozicích stavební dělník a kteří budou z osob, ohrožených sociálním vyloučením (CS1: osoby dlouhodobě nezaměstnané, které jsou vedeny v evidenci Úřadu práce ČR déle než jeden rok a CS2: mladí dospělí, kteří jsou ohroženi sociálně patologickými jevy).



Z uvedeného vyplývá, že některá školení mohou být společná a některá mohou být specifická pro vybrané osoby. Po konzultacích a posouzeních Vašich konkrétních potřeb a uvažovaných případných potřeb osob z obou CS jsme vypracovali naši předběžnou nabídku zajištění těchto školení a kurzů po celou dobu projektu

Školení/kurzy pro obě CS (provedeno ve firmě pro celou firmu - všechny zaměstnance - najednou)  
předpokládaná doba projektu 24 měsíců:

Školení bezpečnosti práce (4x po dobu projektu), á 10 tis. Kč/školení	40 tis. Kč
Školení požární ochrany (2x po dobu projektu), á 8 tis. Kč/školení	16 tis. Kč
Pracovní školení - pokládání podlah (2x po dobu projektu), á 9 tis. Kč/školení	18 tis. Kč
Pracovní školení - betonování (2x po dobu projektu), á 7 tis. Kč/školení	14 tis. Kč
Pracovní školení - zdění omítání (2x po dobu projektu), á 12 tis. Kč/školení	24 tis. Kč
Pracovní školení - ploty (2x po dobu projektu), á 6 tis. Kč/školení	12 tis. Kč
Pracovní školení - demolice/bourání (2x po dobu projektu) á 6 tis. Kč/školení	12 tis. Kč

Orientačně se jedná o jedno až dvoudenní kurzy/školení

Školení/kurzy pro vybrané osoby z CS (provedeno ve firmě pro vybrané zaměstnance - min. 2 osoby)  
předpokládaná doba projektu 24 měsíců:

Základy obsluhy počítače pro začátečníky (2x po dobu projektu), á 15 tis. Kč/kurz	30 tis. Kč
Obsluha osobního počítače (2x po dobu projektu), á 15 tis. Kč/kurz	30 tis. Kč

Orientačně se jedná o několikadenní kurzy/školení

Další možná školení/kurzy dle konkrétní potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele (zlepšení postavení zaměstnance - možnost uplatnění i v jiné profesi):

Např. Obchodní zástupce, operátor call centra, týmová práce, efektivní komunikace, stres, emoce a jejich zvládání, speciální počítačové kurzy atd.

Při odhadu 1 vybraný kurz ročně pro jednoho zaměstnance (osoby z CS) a orientační ceně cca 5 tis. Kč vychází celková cena za tyto kurzy po dobu projektu (24 měsíců) na cca 50 tis. Kč

Orientačně se jedná o jedno i vícedenní kurzy/školení

Předběžná cena za všechny nabízené kurzy/školení pro celou dobu projektu činí 246 tis. Kč (bez DPH).

Pokud nebude v konkrétních případech dohodnuto jinak, předpokládáme, že

- uvedené kurzy/školení by byly prováděny v místě určeném zaměstnavatelem (obec Bohy či Plzeň)
- prostory (školící místnost vč. příslušného vybavení) zajistí na své náklady Vaše firma a v čase dle potřeb zaměstnavatele

- v uvedených cenách za kurzy/školení jsou zahrnuty veškeré náklady TRIGONu vč. dopravy na místo školení a zpět
- den provedení školení bude současně dnem uskutečnění zdanitelného plnění a samostatného vyúčtování za tuto službu
- orientační doba pro realizaci kurzů/školení 24 měsíců (7-12/2012,1-12/2013,1-6/2014)

Jedná se o předběžnou nabídku, kterou lze průběžně upravovat nebo doplňovat podle Vašich aktuálních potřeb či potřeb osob, pro které jsou tyto kurzy/školení určeny.

Pozn.:

Ve všech uvedených případech se jedná o kurzy/školení, které nejsou rekvalifikací.

TRIGON zajišťuje i akreditované rekvalifikační kurzy. V případě zájmu o rekvalifikační kurz je samozřejmě možností tyto rekvalifikace dle požadavků Vaší firmy zajistit.

**TRIGON CELOŽIVOTNÍ  
VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o.**  
Koterovská 16, 326 00 Pízeň  
DIČ CZ226316561, tel. 377 440 447

Mgr. Vladislav Houda  
jednatel  
TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o.

## **Příloha F: Smlouva s partnerem**



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

## Smlouva o partnerství pro projekty OP LZZ s finančním příspěvkem

### Smlouva o partnerství

uzavřená podle § 51 zákona č. 40/1964 Sb., Občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů

#### I.

#### Smluvní strany

##### **I.V. spol., s r.o.**

se sídlem: Plzeň, V Homolkách 10  
zastoupená jednatelkou Ing. Irenou Matiscsákovou  
zapsaná u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 7089  
IČ: 64361144  
(dále jen „příjemce“)

##### **a**

##### **Ponton, občanské sdružení**

se sídlem: Podmostní 1, 301 12 Plzeň  
zastoupen předsedou občanského sdružení Bc. Lukášem Eisnevortem  
Registrace u MV ČR: II/s-OS/I-30990/96-R ze dne 30.10.1996  
IČ: 64355756  
(dále jen „partner“)

uzavřeli níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto smlouvu o partnerství a vzájemné spolupráci (dále jen „smlouva“):

#### II.

#### Předmět a účel smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je úprava postavení příjemce a jeho partnerů, jejich úlohy a odpovědnosti, jakož i úprava jejich vzájemných práv a povinností při naplňování účelu této smlouvy.
2. Účelem této smlouvy je podpora při zajištění realizace projektu „Sociální podnik stavební firmy“ společnosti I.V., spol. s r.o., která podává žádost o dotaci v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost výzva 30 a programu Oblast podpory 3.1 - služby v oblasti sociální integrace (c) - výzva 8. Projekt by měl být zahájen v průběhu roku 2012. (dále jen „projekt“).



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### III.

#### Práva a povinnosti smluvních stran

1. Smluvní strany se dohodly, že se budou spolupodílet na realizaci projektu uvedeného v čl. II odst. 2 této smlouvy tak, že
  - a) Příjemce bude provádět tyto činnosti:
    - řízení projektu,
    - zaškolování zaměstnanců
    - zpracování návrhu projektu a jeho změn a doplnění,
    - provádět publicitu projektu,
    - zpracování monitorovacích zpráv a předkládání žádostí o platby,
  - b) Partner Ponton, občanské sdružení bude provádět tyto činnosti:
    - *Napomáhat při výběru uchazečů o zaměstnání z řad cílové skupiny mládeže a mladých dospělých ve věkové skupině 15-26 let, kteří jsou ohrožení sociálně patologickými jevy*
    - *spolupráce na definování potřeb cílové skupiny,*
2. Příjemce a partner se zavazují nést plnou odpovědnost za realizaci činností, které mají vykonávat dle této smlouvy, tak aby byl splněn účel smlouvy nejpozději do data ukončení realizace projektu.
3. Příjemce a partner jsou povinni jednat způsobem, který neohrožuje realizaci projektu a zájmy ostatních smluvních stran.

### IV.

#### Další práva a povinnosti smluvních stran

1. Smluvní strany jsou povinny zdržet se jakékoliv činnosti, jež by mohla znemožnit nebo ztížit dosažení účelu této smlouvy.
2. Smluvní strany jsou povinny vzájemně se informovat o skutečnostech rozhodných pro plnění této smlouvy.
3. Smluvní strany jsou povinny jednat při realizaci projektu eticky, korektně, transparentně a v souladu s dobrými mravy.
4. Pokud tato smlouva používá pojem partner, míní se jím všichni zapojení partneři do realizace projektu, není-li stanoveno jinak.

### V.

#### Trvání smlouvy

1. Smlouva se uzavírá na dobu určitou, a to do doby dosažení účelu dle článku II. smlouvy, nejméně však do doby ukončení realizace projektu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

2. Pokud některý z partnerů závažným způsobem nebo opětovně poruší některou z povinností vyplývajících pro něj z této smlouvy nebo z platných právních předpisů, může být na základě písemné dohody všech ostatních účastníků této smlouvy vyloučen z další účasti na realizaci projektu. V tomto případě jsou ostatní účastníci smlouvy povinni uzavřít písemně dohodu, kdo z ostatních účastníků smlouvy převezme činnosti a případné závazky partnera.
3. Kterýkoliv z partnerů může ukončit spolupráci s ostatními účastníky této smlouvy pouze na základě písemné dohody uzavřené se všemi partnery, která bude obsahovat rovněž závazek ostatních účastníků této smlouvy převzít jednotlivé povinnosti a odpovědnost vystupujícího partnera. Takovým ukončením spolupráce však nesmí být ohroženo plnění účelu smlouvy a nesmí tím vzniknout újma ostatním účastníkům smlouvy.

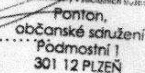
#### VI.

#### Ostatní ustanovení

1. Jakékoliv změny této smlouvy lze provádět pouze na základě dohody smluvních stran formou písemných dodatků podepsaných oprávněnými zástupci smluvních stran.
2. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu smluvních stran.
3. Vztahy smluvních stran blíže neupravené se řídí zákonem č. 40/1964 Sb., občanským zákoníkem a dalšími obecně závaznými právními předpisy České republiky.
4. Pojmy uvedené v této smlouvě jsou používány ve smyslu, jak jsou definovány v Příručce pro příjemce OP LZZ.
5. Tato smlouva je vyhotovena v dvou vyhotoveních, z nichž každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.
6. Smluvní strany prohlašují, že tato smlouva byla sepsána na základě jejich pravé a svobodné vůle, nikoliv v tísní ani za jinak nápadně nevýhodných podmínek.

V Plzni dne: 3. 9. 2012

  
Partner

  
Panton,  
občanské sdružení  
Předměstní 1  
301 12 PLZEŇ

**Příloha G: Cash-flow projektu 2012 – 2017**

Cashflow projektu vč. všech projektových nákladů, ostatních nákladů, dotací a výnosů

Por.č.			7/2012	8-12/2012	2013	1-6/2014	7-12/2014	2015	2016	2017
1	Tržby/Výnosy	Dle předběh. objednávek	0	250000	450000	325000	325000	325000		
2		Ostatní	0	50000	800000	675000	675000	2060000	2060000	2060000
3		Mimořádné, např. prodej majetku	0	0	0	0	0	0	0	0
4		Celkem	0	300000	1250000	1000000	1000000	2060000	2060000	2060000
5	Výdaje/Náklady	neinvestiční	4020	20100	48240	24120	24120	48240	48240	48240
6		Mzda vedoucí projektu	4020	20100	48240	24120	24120	48240	48240	48240
7		Mzda vedoucí prac. týmu	20100	100500	241200	120600	120600	241200	241200	241200
8		Drobný HMT neodpisovaný	285000	0	0	0	0	0	0	0
9		Mzda - pracovníci z CS	0	350000	840000	420000	420000	840000	840000	840000
10		Náklady na školení/kurzy	0	61500	123000	61500	61500	123000	123000	123000
11		investiční	2000000	0	0	0	0	0	0	0
12		režijní	0	257500	618000	309000	309000	618000	618000	618000
13	Úhrady	Firmní náklady na provoz	313140	552200	1300680	650340	0	0	0	0
14		Příjmé náklady	56365	99396	234122	117061	0	0	0	0
15		Dotace OP LZ	1600000	0	0	0	0	0	0	0
16		Dotace OP	400000	0	0	0	0	0	0	0
17		Nákladní automobil	0	0	0	0	0	0	0	0
18		Vlastní zdroje	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Rozdíl	Finance k dispozici	56365	141896	866122	808061	406660	141320	141320	141320
20		Zisk(-)/Ztráta(+)	-2313140	-509700	-668680	406660	406660	141320	141320	141320



**Rožbor a popis činnosti a tržeb  
8 - 12/2012 - 85 pracovních dnů při 5ti zaměstnancích**

	měrná jednotka	Cena v Kč za měrnou jednotku	Denní výkon - počet jednotek - NÍZKÉ pracovní nasazení	Denní výkon - počet jednotek - VYSOKÉ pracovní nasazení	Předpokládaný počet prac. dnů činnost v roce	Počet vyfakturovaných jednotek v roce	Roční tržba NÍZKÉ pracovní nasazení	Roční tržba - VYSOKÉ pracovní nasazení	Předpoklad % naplnění zakázek v uvedeném roce	Předpoklad ročních tržeb - NÍZKÉ pracovní nasazení (zaokrouhlo) Kč	Předpoklad ročních tržeb - VYSOKÉ pracovní nasazení (zaokrouhlo) Kč	Předpoklad ročních tržeb - STŘEDNÍ pracovní nasazení (zaokrouhlo) Kč
<b>Hlavní (převažující) činnost</b>												
pokládka palubek	m2	60,00 Kč	150	245	14	2100	126 000,00 Kč	203 800,00 Kč				
pokládka palubek se spodním podbitím vč. nářerů	m2	130,00 Kč	80	115	14	1120	145 600,00 Kč	209 300,00 Kč				
montáž okapů	bn	100,00 Kč	90	150	9	810	81 000,00 Kč	135 000,00 Kč				
vytří základové betonové desky	m2	100,00 Kč	90	145	14	1260	126 000,00 Kč	203 000,00 Kč				
posahování dřevěných konstrukcí fólií	m2	10,00 Kč	1200	1400	9	10800	108 000,00 Kč	125 000,00 Kč				
práce na vyzdílení ztracového bednění	m3	1 320,00 Kč	8	12	25	200	264 000,00 Kč	396 000,00 Kč				
<b>CELKEM</b>					85	300	867 600,00 Kč	1 275 100,00 Kč	cen 3,9%	cen 300 tis. Kč	cen 450 tis. Kč	cen 375 tis. Kč

**Rožbor a popis činnosti a tržeb  
1 - 12/2013 - 206 pracovních dnů při 5ti zaměstnancích**

	měrná jednotka	Cena v Kč za měrnou jednotku	Denní výkon - počet jedinotek - NÍZKÉ pracovní nasazení	Denní výkon - počet jedinotek - VYSOKÉ pracovní nasazení	Předpokládaný počet prac. dnů pro uvedenou činnost v roce	Počet vyfakturovaných jednotek v roce	Roční tržba NÍZKÉ pracovní nasazení	Roční tržba - VYSOKÉ pracovní nasazení	Předpoklad % naplnění zakázek v uvedeném roce	Předpoklad ročních tržeb - NÍZKÉ pracovní nasazení (zaokrouhlo) Kč	Předpoklad ročních tržeb - VYSOKÉ pracovní nasazení (zaokrouhlo) Kč	Předpoklad ročních tržeb - STŘEDNÍ pracovní nasazení (zaokrouhlo) Kč
<b>Hlavní (převažující) činnost</b>												
pokládka palubek	m2	60,00 Kč	150	245	34	5100	306 000,00 Kč	499 800,00 Kč				
pokládka palubek se spodním podbitím vč. nářerů	m2	130,00 Kč	80	115	34	2720	353 600,00 Kč	508 300,00 Kč				
montáž okapů	bn	100,00 Kč	90	150	22	1980	198 000,00 Kč	330 000,00 Kč				
vytří základové betonové desky	m2	100,00 Kč	90	145	34	3060	306 000,00 Kč	493 000,00 Kč				
posahování dřevěných konstrukcí fólií	m2	10,00 Kč	1200	1400	22	26400	264 000,00 Kč	308 000,00 Kč				
práce na vyzdílení ztracového bednění	m3	1 320,00 Kč	8	12	60	480	633 600,00 Kč	950 400,00 Kč	cen 60%	cen 1,25 mil. Kč	cen 1,85 mil. Kč	cen 1,55 mil. Kč
<b>CELKEM</b>					206	720	2 061 200,00 Kč	3 089 500,00 Kč		cen 300 tis. Kč	cen 450 tis. Kč	cen 375 tis. Kč

Rozbor a popis činnosti a tržeb  
2014 - 206 pracovních dnů při 5ti zaměstnancích

	měrná jednotka	Cena v Kč za mtrón jednotka	Denní výkon - počet jednotek - násobení	Denní výkon - počet jednotek - násobení	Denní výkon - počet jednotek - násobení	Předpokládaný počet prac. dnů pro uvedení v roce	Činnost v roce	Počet vyfakturovaných jednotek v roce	Roční tržba NIZKÉ pracovní násobení	Roční tržba VYSOKÉ pracovní násobení	Předpoklad % naplnění zakázek v uvedeném roce	Předpoklad ročních tržeb NIZKÉ pracovní násobení (zaokrouhleno)	Předpoklad ročních tržeb VYSOKÉ pracovní násobení (zaokrouhleno)	Předpoklad ročních tržeb STŘEDNÍ pracovní násobení (zaokrouhleno)
Hlavní (převážající) činnost														
pokládka palubek	m2	60,00 Kč	150	245	150	34	34	8330	306 000,00 Kč	499 800,00 Kč				
pokládka palubek se spodním podbitím vč. náteru	m2	130,00 Kč	80	115	80	34	34	2720	353 600,00 Kč	508 300,00 Kč				
montáž okapů	bn	100,00 Kč	90	150	90	22	22	1980	198 000,00 Kč	330 000,00 Kč				
výřiti základové betonové desky	m2	100,00 Kč	90	145	90	34	34	3060	306 000,00 Kč	493 000,00 Kč				
podlahování dřevěných konstrukcí fólií	m2	10,00 Kč	1200	1400	1200	22	22	26400	264 000,00 Kč	308 000,00 Kč				
práce na vyzáření zrazeného bednění	m3	1 320,00 Kč	8	12	8	60	60	480	633 600,00 Kč	950 400,00 Kč	cca 97%	cca 2 mil. Kč	cca 3 mil. Kč	cca 2,5 mil. Kč
CELKEM						206	206	720	2 061 200,00 Kč	3 089 500,00 Kč		cca 2 mil. Kč	cca 3 mil. Kč	cca 2,5 mil. Kč

Rozbor a popis činnosti a tržeb  
2015-2017 - 206 pracovních dnů ročně při 5ti zaměstnancích

	měrná jednotka	Cena v Kč za mtrón jednotka	Denní výkon - počet jednotek - násobení	Denní výkon - počet jednotek - násobení	Denní výkon - počet jednotek - násobení	Předpokládaný počet prac. dnů pro uvedení v roce	Činnost v roce	Počet vyfakturovaných jednotek v roce	Roční tržba NIZKÉ pracovní násobení	Roční tržba VYSOKÉ pracovní násobení	Předpoklad % naplnění zakázek v uvedeném roce	Předpoklad ročních tržeb NIZKÉ pracovní násobení (zaokrouhleno)	Předpoklad ročních tržeb VYSOKÉ pracovní násobení (zaokrouhleno)	Předpoklad ročních tržeb STŘEDNÍ pracovní násobení (zaokrouhleno)
Hlavní (převážající) činnost														
pokládka palubek	m2	60,00 Kč	150	245	150	34	34	8330	306 000,00 Kč	499 800,00 Kč				
pokládka palubek se spodním podbitím vč. náteru	m2	130,00 Kč	80	115	80	34	34	2720	353 600,00 Kč	508 300,00 Kč				
montáž okapů	bn	100,00 Kč	90	150	90	22	22	1980	198 000,00 Kč	330 000,00 Kč				
výřiti základové betonové desky	m2	100,00 Kč	90	145	90	34	34	3060	306 000,00 Kč	493 000,00 Kč				
podlahování dřevěných konstrukcí fólií	m2	10,00 Kč	1200	1400	1200	22	22	26400	264 000,00 Kč	308 000,00 Kč				
práce na vyzáření zrazeného bednění	m3	1 320,00 Kč	8	12	8	60	60	480	633 600,00 Kč	950 400,00 Kč	100%	cca 2,06 mil. Kč	cca 3,09 mil. Kč	cca 2,575 mil. Kč
CELKEM						206	206	720	2 061 200,00 Kč	3 089 500,00 Kč		cca 2,06 mil. Kč	cca 3,09 mil. Kč	cca 2,575 mil. Kč

## **Příloha H: Rozbor nákladů projektu a cenové zdůvodnění**

## **Popis a rozbor přímých nákladů projektu**

Žadatel provedl kompletní rozbor potřeb všech nutných nákladů pro úspěšnou realizaci celého projektu. V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané „přímé“ náklady projektu a jejich financování. Detailní rozbor, popis, odůvodnění a ocenění pak následuje ve stejném členění dle uvedených pořadových čísel nákladů (ceny jsou uvedeny bez DPH).

Poř. č.	Popis nákladu	Předpokládaná celková výše nákladů (bez DPH v tis. Kč)	Předpokládané financování z: (bez DPH v tis. Kč)		
			IOP	OP LZZ	Vlastních zdrojů
1	Nákladní automobil s hydraulickou rukou	2000	1600	0	400
2	Pracovní stroje a nástroje (neodepisovaný majetek)	285	0	285	0
3	Přímá podpora (mzdy 5 osob z cílových skupin)	1610	0	1610	0
4	Sociální náklady (školení/kurzy)	246	0	246	0
5	Mzdy realizačního týmu - mistr	482,4	0	482,4	0
6	Mzdy realizačního týmu – vedoucí projektu	96,48	0	96,48	0
7	Mzdy realizačního týmu – projektový manažer	96,48	0	96,48	0
Celkem		4816,36	1600	2816,36	400

### **Ad 1. Pořízení nákladního automobilu s hydraulickou rukou (odpisovaný hmotný majetek)**

Investiční prostředky z IOP budou použity na nákup nákladního automobilu s hydraulickou rukou, který bude používán na dopravu stavebních komponentů a techniky na jednotlivé stavby a zároveň jako manipulační zařízení na stavbách. Jde o investici nezbytnou pro vznik sociálního podniku.

Nákladní automobil s hydraulickou rukou bude pořízen na základě výběrového řízení. Cena automobilu se předpokládá maximálně do výše 2 miliony Kč. Vzhledem k ceně se bude jednat o použitý nákladní automobil.

Technické parametry:

Tahač návěsů – tři osy, z toho nejméně dvě poháněné. Výkon motoru více než 400 kW. Možnost tahat valníkové návěsy i roztahovací návěs na přepravu stavebních strojů.

Dle průzkumu trhu se pohybuje cena nového nákladního automobilu s hydraulickou rukou a s roztahovacím návěsem kolem 8,5 miliónů Kč. Cena použitého (a ještě použitelného) automobilu s požadovanými parametry se pohybuje v rozmezí 2 až 3 mil. Kč. Na pořízení vozidla bude vyhlášeno výběrové řízení dle platných zákonů předpisů o veřejných zakázkách (platných v době vyhlášení). Žadatel předpokládá, že se vhodným výběrem dostane na spodní hranici ceny.

Na vybraný nákladní automobil bude vypracován znalecký posudek a od dodavatele bude vyžadováno čestné prohlášení, že současný nebo některý z předcházejících vlastníků neobdržel na pořízení uvedeného automobilu dotaci z veřejných zdrojů.

### **Ad 2. Pracovní stroje a nástroje (neodepisovaný hmotný majetek)**

Rozborem potřeb pro předpokládanou činnost pracovního týmu o 5 zaměstnancích na pozici „stavební dělník“ a pro 1 vedoucího – mistra byl vypracován seznam potřebného nářadí. Ceny neinvestičního majetku byly stanoveny z cen dodavatelů

profesionálních výrobků pro uvedené užití (nikoliv výrobků typu HOBBY nabízených běžně v prodejnách typu HORNBACK, OBI, BAUMAX atd.) na základě průzkumu na internetu dle níže uvedených tabulek. Uváděné příklady či typy (poslední sloupec tabulky) jsou uvedeny pouze orientačně. Veškerý neinvestiční majetek bude nakoupen dle aktuální situace na trhu od vybraných dodavatelů.

Název	Ks	Cena /ks	cena celkem	Zdroj	typ
malý hoblík	1	5 000,00	5 000,00	www.narex-makita-bosch	Dewalt DWG 80
rozbrušovačka	1	9 000,00	9 000,00	www.narex-makita-bosch	Hitachi G14 DL
motorová pila velká	1	17 000,00	17 000,00	www.narex-makita-bosch	Dolmar CS 7900 HSH
míchačka	1	38 000,00	38 000,00	www.tmcihak.cz	Mixer míchačka betonu Merlo 750 LTR - použitá
nivelační přístroj	1	8 000,00	8 000,00	www.gefo-leica.cz	Builder T 100/200
hoblík velký	1	38 000,00	38 000,00	www.narex-makita-bosch	Protool PLP 245 E
vibrační deska	1	30 000,00	30 000,00	www.i-bazar.cz	Bomag BRP 50/52D
vodováha velká	1	1 200,00	1 200,00	Železářství Hlad Kralovice	
vodováha malá	1	800,00	800,00	Železářství Hlad Kralovice	
přenosné lešení	1	35 000,00	35 000,00	www.nelostav.cz	hliníkové pojízdné lešení Layher
vykracovací pila	1	6 000,00	6 000,00	www.uni-max.cz	Einhell 305
kompresor	1	17 000,00	17 000,00	www.narex-makita-bosch	Metabo Mega 450D
vibrační bruska	1	9 000,00	9 000,00	www.narex-makita-bosch	Makita BO 6040
pásová bruska	1	18 000,00	18 000,00	www.narex-makita-bosch	Proma BPS 152
bourací kladivo s vrtačkou	1	27 000,00	27 000,00	www.narex-makita-bosch	KHE 96 Metabo
AKU utahovačka -vrtačka	1	13 000,00	13 000,00	www.protool.cz	PDC 18-4 TEC
žebřík	2	5 000,00	10 000,00	www.zebriky.cz	hliníkový profi 3x11
štafle	1	3 000,00	3 000,00	www.zebriky.cz	Hliníkové

Celkem 285.000,- Kč bez DPH

Pozn.:

Veškeré výše uvedené vybavení bude sloužit pouze k realizaci pracovních úkonů zaměstnanců - osob z cílových skupin a mistra. Případné související vybavení pro práci realizačního týmu (počítače, tiskárny, telefony atd.) je již u žadatele k dispozici či v případě potřeby bude zajištěno z vlastních zdrojů – ne z prostředků tohoto projektu.

### **Ad 3. Přímá podpora (mzdy 5 osob z cílových skupin)**

Jako reálné a udržitelné se jeví vytvořit komplexní pracovní tým o 5 osobách na plný úvazek pro osoby z cílových skupin. Tyto osoby budou pracovat na pozicích stavební dělník. Bude se jednat především o práce související s přípravou staveniště a aktivity realizované při finální úpravě okolí staveb (zdění, omítání, oplacení). Doprovodnou činností budou speciální práce, jako je demolicí a bourání.

Odpovídající mzda s ohledem na vlastní zkušenosti žadatele a po konzultaci s partnerem projektu i s ÚP Plzeňského kraje se pohybuje v rozmezí 8 až 12 tis. Kč měsíčně (hrubá mzda, bez odvodů). Je samozřejmé, že mzda jednotlivých zaměstnanců se může či bude lišit dle jejich přístupu k pracovním i školicím povinnostem. Ale pro základní výpočet či stanovení výše nákladů v projektu - přímé podpory - byla stanovena jednotná základní mzda ve výši 9,5 tis. Kč, a jednotná pohyblivá složka ve výši cca 1000 Kč. Celkem tedy 10,5 tis. Kč měsíčně hrubého. Po započtení povinných odvodů zaměstnavatele pak (po zaokrouhlení na celé stokrately dolů) vychází měsíční náklad na 1 zaměstnance – osoby z cílových skupin (mzda vč. odvodů) na částku 14 tis. Kč. Předpokládaná doba vyplácení podpory je 23 měsíců. Z toho vychází celková suma 1.610.000,- Kč po dobu projektu (5 osob z CS po dobu 23 měsíců).

#### **Ad 4. Sociální náklady (Školení/kurzy)**

Žadatel není v uvedené oblasti odborníkem, a proto se obrátil na základě svých zkušeností na organizace, které se uvedenou činností profesionálně zabývají. Z jednotlivých nabídek byla předběžně vybrána nabídka vzdělávací agentury TRIGON. Dále uvedené údaje jsou převzaty z nabídky TRIGONu:

#### **Školení/kurzy pro obě CS( provedeno ve firmě pro celou firmu - všechny zaměstnance – najednou, jedno- až dvoudenní) po celou dobu projektu:**

Školení bezpečnosti práce (4x po dobu projektu), á 10 tis.Kč/ školení	40 tis. Kč
Školení požární ochrany (2x po dobu projektu), á 8 tis. Kč/školení	16 tis. Kč
Pracovní školení - pokládání podlah (2x po dobu projektu), á 9 tis. Kč/školení	18 tis. Kč
Pracovní školení - betonování (2x po dobu projektu), á 7 tis. Kč/školení	14 tis. Kč
Pracovní školení - zdění omítání (2x po dobu projektu), á 12 tis. Kč/školení	24 tis. Kč
Pracovní školení - ploty (2x po dobu projektu), á 6 tis. Kč/školení	12 tis. Kč
Pracovní školení - demolice/bourání (2x po dobu projektu), á 6 tis. Kč/školení	12 tis. Kč

#### **Školení/kurzy pro vybrané osoby z CS (několikadenní, provedeno ve firmě pro vybrané zaměstnance – min. 2 osoby) po celou dobu projektu:**

Základy obsluhy počítače pro začátečníky (2x po dobu projektu), á 15 tis.Kč/kurs	30 tis. Kč
Obsluha osobního počítače (2x po dobu projektu), á 15 tis. Kč/kurz	30 tis. Kč

#### **Další vybraná školení/kurzy dle potřeby a výběru zaměstnavatele po dohodě se zaměstnancem (jedno i vícedenní, zlepší postavení zaměstnance vč. možnosti uplatnění i v jiné profesi):**

Např. Obchodní zástupce, operátor call centra, týmová práce, efektivní komunikace, stres, emoce a jejich zvládnání, speciální počítačové kurzy atd.

Předpoklad: Jeden zvolený kurz pro jednoho zaměstnance jedenkrát ročně  
(Celkem tedy 10 kurzů po dobu projektu), á 5 tis. Kč/kurz 50 tis. Kč

**Celková cena za všechny uváděné kurzy/školení pro celou dobu projektu tedy činí 246 tis. Kč (bez DPH).**

Všechny související náklady na školení (zajištění školící místnosti vč. příslušného vybavení ) zajistí žadatel z vlastních finančních prostředků.

(Jedná se o kurzy/školení, které nejsou rekvalifikací).

#### **Ad 5. Mzdy realizačního týmu: mistr**

V části OP LZZ bude třetím členem odborného realizačního týmu osoba na pracovní pozici Vedoucí pracovního týmu – mistr. Bude přímo podřízen vedoucímu projektu. Tento člen bude v přímém kontaktu se zaměstnanci z cílové skupiny, bude jim poskytovat zázemí a podporu pro odvedení kvalitního pracovního výkonu. Bude přijímat zakázky od vedoucího projektu, dohlížet na zpracování zakázky a dohlížet na předání hotové zakázky. Současně spravuje provozní místa (zařízení a vybavení), řeší případné reklamace atd. Tento člen bude vybrán na základě výběrového řízení vedoucím projektu a bude zaměstnán na plný úvazek.

Odpovídající mzda s ohledem na vlastní zkušenosti žadatele byla stanovena ve výši 15 tis. Kč měsíčně. Po započtení povinných odvodů zaměstnavatele pak vychází měsíční mzdový náklad na částku 20.100 Kč. Předpokládaná doba vyplácení je po celou dobu projektu 24 měsíců. Z toho vychází celkový náklad 482.400,- Kč.

**Ad 6 a 7 Mzdy realizačního týmu: vedoucí projektu + projektový manažer**

V projektu budou oba společníci žadatele (Václav Churavý a Irena Matiscsáková) členy realizačního týmu. A to jako vedoucí projektu a ekonom v části IOP, a jako vedoucí projektu a projektový manažer-koordinátor v části OP LZZ. Vzhledem ke svým zkušenostem a k potřebným úkonům v projektu bude plně dostačující jejich částečný pracovní úvazek (0,2 úvazku) v části OP LZZ po celou dobu projektu. Základní výchozí hrubá měsíční mzda byla stanovena pro oba ve stejné výši a z hlediska rovných příležitostí v realizačním týmu i ve shodné výši se mzdou Vedoucího pracovního týmu - mistra na 15 tis. Kč v případě plného úvazku. Pro úvazek 0,2 pak vychází měsíční mzda vedoucího projektu (Václav Churavý) i projektového manažera (Irena Matiscsáková) vč. odvodů na stejnou částku 4.020 Kč. Tato mzda bude vyplácena po celou dobu projektu (24 měsíců).

Vedoucí projektu: 24 x 4.020 Kč = 96.480,- Kč  
Projektový manažer: 24 x 4.020 Kč = 96.480,- Kč

**Doplňující poznámky k nákladům (způsob financování):**

- 1/ Část nákladů je zajištěna z vlastních zdrojů. Vzhledem k tomu, že žadatel ponechává veškerý zisk (po zdanění) pro potřeby společnosti, neměl by být s průběžným financováním všech potřeb projektu problém.
- 2/ Dle platných projektových předpisů jsou součástí hrazených nákladů projektu v části OP LZZ i nepřímé náklady ve výši 18% z hodnoty přímých nákladů. V případě uvedeného projektu tak vychází nepřímé náklady na částku cca 500 tis. Kč. Uvedená částka je uvedena pouze v žádosti OP LZZ v části II (Rozpočet projektu). Čerpání uvedené částky bude v souladu s projektovými předpisy a bude u žadatele prokazatelně evidováno.

## **Abstrakt**

SOUKUPOVÁ, J. *Hodnocení efektivnosti vybraného investičního projektu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 117 s., 2012

**Klíčová slova:** investice, studie proveditelnosti, metody hodnocení investic, možnosti dalšího rozvoje

Předmětem diplomové práce bylo vypracování konkrétního projektu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v kombinaci s Integrovaným operačním programem a zhodnocení ekonomické efektivnosti tohoto projektu. V první části práce jsou charakterizovány pojmy vztahující se k investicím a investičnímu rozhodování. Dále jsou zhodnoceny současné možnosti využití peněžních prostředků fondů EU k financování projektů. Následuje nejvýznamnější část práce, jež je věnována zpracování studie proveditelnosti, která slouží jako podklad pro to, aby se na jejím základě společnost I.V., spol. s r.o. ucházela o podporu ze strukturálních fondů EU. Poté je vyhodnocena ekonomická efektivnost prostřednictvím nejpoužívanějších metod hodnocení investic, jimiž jsou doba návratnosti, čistá současná hodnota, index rentability a vnitřní výnosové procento. Vzhledem k tomu, že záměr společnosti I.V., spol. s r.o. obsahuje část investiční i část neinvestiční, je dále provedena analýza nákladů a přínosů, která zohledňuje i celospolečenský užitek. Závěrečná část obsahuje možnosti dalšího rozvoje společnosti s využitím finanční podpory EU.



## **Abstract**

SOUKUPOVÁ, J. *Efficiency evaluation of selected investment project*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 117 p., 2012

**Key words:** investments, feasibility study, method of investment evaluation, possibilities of a further progress

The topic of this graduate thesis is to design a project within Operational programme Human Resources and Employment and Integrated Operational Programme, and economic evaluation of the said project. The first part of the thesis includes theoretical background on investments and investment decisions. Furthermore, it analyses the current conditions for acquiring financial resources from the EU funds for financing investment projects. Following is the most substantial section that is focused on the development of the feasibility study, which represents a key issue in the application for a grant. In the third part, the economic efficiency of the investment project is analyzed, using the most common methods, such as payback period, net present value, profitability index and internal rate of return. The project of I.V. Ltd includes both an investment and non-investment part, therefore a cost benefit analysis, including the societal benefits, is also provided. The final part addresses the possibilities of a further progress of the company as supported by the EU.