VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZRIADENIE ŠKOLIACEHO CENTRA SO SPOLUFINANCOVANÍM Z EURÓPSKYCH FONDOV

CONCEPT FOR ESTABLISHMENT OF A TRAINING CENTRE FINANCED BY EUROPEAN FUNDS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. MÁRIA LOMNICKÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.
SUPERVISOR

BRNO 2010

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2009/2010
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lomnická Mária, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zriadenie školiaceho centra so spolufinancovaním z európskych fondov

v anglickém jazyce:

Concept for Establishment of a Training Centre Financed by European Funds

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

GREGUŠOVÁ, G. Manažment európskych projektov. 1. vyd. Bratislava: Eurea, 2006. 136 s. ISBN 80-969550-4-7.
LESÁKOVÁ, D. Europroj ektovanie : príprava a riadenie projektov pre fondy európskych spoločenstiev. 1. vyd. Hronský Beňadik : Netri, 2004. 110 s. ISBN 80-968904-4-1.
IVANIČKOVÁ,A. Tvorba programov a projektov : teoretické otázky a praktická realizácia projektového cyklu v Európskej únii. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2006. 232 s. ISBN 80-225-2069-1.
KANTOR, T. MAREK, D. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2009. 216 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 23.05.2010

Abstrakt:

Predkladaná diplomová práca navrhuje rozšírenie podnikateľských aktivít stredného podnikateľa s využitím možnosti čerpania finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov Európskej Únie. Cieľom je vytvorenie školiaceho centra pre cieľovú skupinu, žiadateľom o grant je vzdelávacia spoločnosť.

Úvodná časť rozoberá teoretické aspekty problematiky managementu európskych projektov, druhá časť analyzuje súčasný stav spoločnosti a treia časť obsahuje vlastný návrh riešenia.

Kľúčové slová:

Podnikateľský zámer, štrukturálne fondy Európskej únie, školiace centrum, vzdelávacia inštitúcia, malý a stredný podnikateľ, SWOT analýza

Abstract:

The introduced diploma thesis suggests a business plan for new activities of a middle entrepreneur, financed by European Structural Funds. The target is to build a training centre for focus groups; the applicant is an educational institution.

The first part of my thesis deals with theoretical aspects of European Structural Funds topic, second part analyses today´s situation of the company and the last part composes own business plan suggestions.

Key words:

Business plan, Structural Funds of European Union, training centre, educational institution, small and middle entrepreneur, SWOT analysis

Bibliografická citácia práce

LOMNICKÁ, M. *Návrh na zriadenie školiaceho centra so spolufinancovaním z európskych fondov*. Brno: Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta Podnikatelská, 2010, 85 s. Vedúci diplomovej práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne, a to s využitím materiálov, ktoré sú uvedené v zozname použitej literatúry.

V Brne, dňa 25.5.2010 _____

Podpis

Poďakovanie

Na tomto mieste by som chcela poďakovať všetkým, ktorí ma podporovali a pomáhali mi počas štúdia.

Moja vďaka patrí aj pánovi doc. Ing. Luďkovi Mikulcovi, CSc. za podporu, vedenie, cenné pripomienky a motivujúce rady, vedúce k vypracovaniu záverečnej práce.

Majiteľom spoločnosti Kurzy Jílek s.r.o. ďakujem za poskytnuté cenné informácie.

Obsah

ÚVOD 10
1 STANOVENIE PROBLÉMU A CIEĽ PRÁCE 15
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ 16
2.1 Regionálna politika EÚ 16
2.2 Aplikovanie regionálnej politiky EÚ v Českej republike 18
2.3 Vysvetlenie základných pojmov 24
2.4 Projektový management grantových projektov 27
2.4.1 Projektový cyklus 28
2.4.2 SWOT Analýza 30
2.5 Finančná analýza projektu 32
2.5.1 Časová hodnota peňažných tokov 32
2.5.2 Použité metódy hodnotenia investičného zámeru 33
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE 35
3.1 Štruktúra vzdelanosti v Českej republike 35
3.2 Súčasný stav v spoločnosti 39
3.3 Produkty a služby spoločnosti 40
3.4 Štatistika uchádzačov 45
3.5 Analýza ročného cyklu 46
3.6 Skúsenosti s projektmi Európskych štrukturálnych fondov 48
3.7 SWOT analýza spoločnosti 49
3.8 SLEPT analýza okolia 53
3.9 Zhodnotenie súčasného stavu a odporúčanie 54
4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA 55
4.1 Stručná charakteristika projektu a cieľ projektu 55
4.2 Cieľová skupina 56
4.3 Realizačný tým projektu 57
4.4 Projektové aktivity 58
4.5 Harmonogram projektu 62
4.6 Etapy projektu 62
4.7 Popis budovy 63
4.8 Vybavenie 64
4.9 Typy aktivít v jednotlivých učebniach 64
4.10 Riadenie rizík projektu 65
4.11 Finančná analýza projektu 68

4.12 Prevádzková fáza projektu 71
4.12.1 Kapacitné využitie školiaceho strediska 71
4.12.2 Odhad dopytu 72
4.12.3 Personálne zabezpečenie prevádzky 73
4.12.4 Financie pre prevádzkové zabezpečenie projektu 75
4.12.5 Prezentácia školiaceho strediska 76
4.12.6 Spolupracujúce inštitúcie 77
4.12.7 Plán kurzov 78
ZÁVER 80
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY 83
ZOZNAM TABULIEK 85
ZOZNAM OBRÁZKOV 86
ZOZNAM SKRATIEK 87
ZOZNAM PRÍLOH 88

ÚVOD

Kurzy Jílek s.r.o., so sídlom v Brne, poskytuje služby v oblasti jazykového vzdelávania. Je spoločnosťou s 20 ročnou tradíciou, formu obchodnej spoločnosti získala v marci minulého roku. V súčasnosti má dvoch majiteľov, pomer vlastníckych práv je rozdelený v pomere 40:60.

Svojou veľkosťou patrí do kategórie malých a stredných podnikov. Stálym predmetom podnikania je podľa klasifikácie ekonomických činností „Ostatné vzdelávanie“, so zameraním na výučbu cudzích jazykov. Kvalitu školy zabezpečujú profesionálni lektori a vhodná kombinácia používaných vyučovacích metodík. Ďalšou výhodou je strategické umiestnenie v centre mesta.

Spektrum klientely je široké, od súkromných osôb až po výrobné, obchodné firmy. Osobné referencie od dlhoročných klientov sú najčastejším a zároveň aj najefektívnejším spôsobom získavania nových záujemcov. Spokojnosť je pre majiteľov hlavným ukazovateľom úspechu. Od prvých rokov pôsobenia školy sa dôsledne dodržiava štandard špičkového a profesionálneho osobnostného servisu.

V spoločnosti pracujú prevažne mladí ľudia, s vysokým elánom a motiváciou. Firma ma vysoký rastový potenciál, preto neustále vyhľadáva možnosti na trhu, ktoré by mohla využiť pre rozšírenie svojich podnikateľských aktivít.

História spoločnosti Kurzy Jílek s.r.o. siaha do roku 1990, kedy sa pôvodný majiteľ osamostatnil od svojho obchodného partnera a začal pôsobiť ako samostatne zárobkovo činná osoba v oblasti jazykového vzdelávania. Prvým sídlom jazykovej školy boli prenajaté priestory v mestskej časti Komárov a vyučovaným jazykom bola výhradne angličtina.

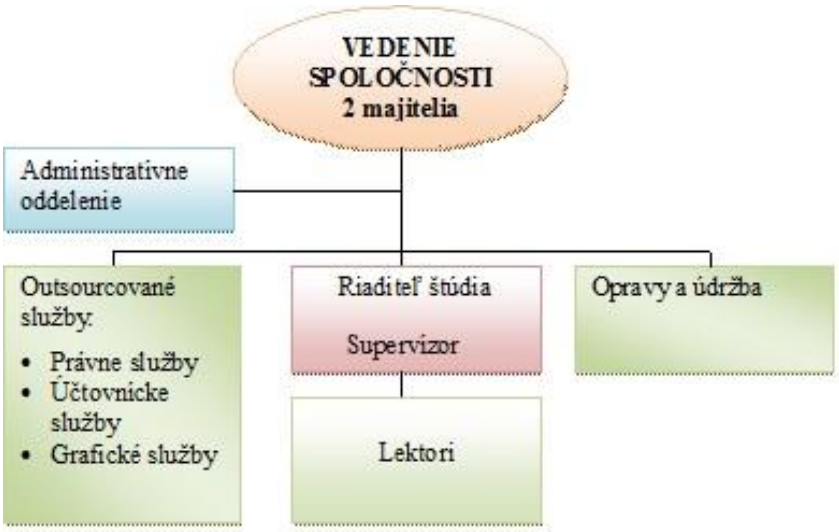
Drilové metódy výučby, ktoré využíval, boli na trhu jedinečné a vzbudili vysoký záujem klientov. Vďaka tomu zaznamenala firma rýchly a dynamický rast. Vo fáze rozvoja firmy prebiehali jazykové kurzy prevažne ako intenzívne týždňové, klienti dochádzali z celého územia Českej republiky. Postupne sa rozširovala aj ponuka o nové cudzie jazyky a nové formy výučby.

Spôsob medializácie firmy bol netradičný, podnikateľ využíval kombináciu profesionálneho prístupu s dávkou excentricity, vďaka čomu bola firma v rokoch 1992 – 1993 najznámejším poskytovateľom jazykového vzdelávania v Brne.

Ďalšiemu rozvoji firmy sa Jan Jílek venoval s vysokým nasadením. Dôraz kládol na prezentáciu firmy, vzťahy so zákazníkmi, venoval čas tréningu lektorov. Organizačné a administratívne záležitosti delegoval na poverené osoby, systém odmeňovania bol založený na princípe provízie. 4 lektori boli taktiež samostatne zárobkovo činnými osobami, spolupráca s nimi fungovala na princípe obchodných vzťahov.

V roku 1994 sa firma presídlila bližšie k centru mesta. Silné pracovné nasadenie a rýchly rast potláčali prejav vnútorných organizačných problémov po celé roky. Postupne však vyplávali na povrch aj rozdielnosti v názore na spôsob vedenia firmy, nedostatočná motivácia niektorých spolupracovníkov a neexistencia pevných pravidiel ťahali školu postupne ku dnu.

Prelom nastal až v roku 2007, kedy začala spolupráca s dnešným spolumajiteľom spoločnosti, Marekom Veselým. Firma dosiahla v tomto období kritický bod a hrozil jej zánik. Zavedenie organizácie a vybudovanie pracovných pravidiel však postupne vrátili situáciu k lepšiemu. V marci 2009 bola založená spoločnosť s ručením obmedzeným Kurzy Jílek s.r.o., ktorá pod týmto menom pôsobí dodnes. V súčasnosti má dvoch spolumajiteľov



Obrázok 1: Organizačná štruktúra spoločnosti

Konečnú rozhodovaciu právomoc má v spoločnosti majiteľ s vyšším podielom na základnom kapitále. Bežné prevádzkové záležitosti má na starosti druhý spolumajiteľ, ktorý vykonáva dohľad nad činnosťou ostatných pracovníkov. Medzi jeho hlavné úlohy patrí plánovanie, reklama, uzatváranie zmlúv, dohľad nad financiami. Vedenie ako jediné má prístup k bankovému účtu.

Administratívne oddelenie o počte 4 pracovníkov má na starosť každodenný chod kancelárie: prípravu podkladov pre externého účtovníka, komunikáciu s klientmi a ostatnými pracovníkmi, prípravu dokumentov a nesie zodpovednosť za pokladňu.

Riaditeľ štúdia je poverený plánovaním kurzov a výcvikom lektorov, zabezpečuje komunikáciu s nakladateľstvami, je zároveň správcom knižnice s literatúrou, potrebnou pre kurzy. Jedná sa o relatívne novú funkciu, ktorá funguje približne dva roky. Okrem týchto povinností vykonáva riaditeľ štúdia aj funkciu supervízora a vyučuje.

Funkciu supervízorov zastávajú v súčasnosti traja pracovníci, ich hlavnou povinnosťou je dohliadať na prácu lektorov, rozvíjať používanú metodiku a zároveň sa podieľať na vyučovacom procese.

Lektormi sú prevažne mladí ľudia a študenti pedagogických fakúlt. Rozdelenie lektorov je podľa jazyka, ktorý vyučujú.

Opravy sú zabezpečované 1 stálym pracovníkom, pokiaľ je potrebné zaistiť rozsiahlejšie práce, rieši sa tento stav za pomoci brigádnikov.

Jazyková škola Kurzy Jílek pôsobí na trhu jazykového vzdelávania už takmer 20 rokov, čím sa zaraďuje medzi najstaršie a najkvalitnejšie jazykové školy v Brne. Za dobu svojho pôsobenia nazbierala množstvo skúseností v oblasti výučby jazykov a tieto neustále rozvíja.

Tým lektorov je tvorený mladými, ambicióznymi a zodpovednými ľuďmi, so znalosťami v špecifických oblastiach – právo, ekonómia, medicína a technické odbory. Aby sa zachoval vysoký štandard kvality, prechádzajú náročným výberovým konaním, kde sa okrem odborných znalostí hodnotia aj sociálne schopnosti a zručnosti.

Metodika výučby je postavená na modernej komunikatívnej a drilovej metóde. Práve drilová metóda je ojedinelým prístupom, ktorý umožňuje účastníkom kurzu

dôkladne porozumieť štruktúre cudzieho jazyka a systematicky rozvíjať svoje jazykové schopnosti.

V súčasnosti je vyučovaných 6 jazykov: angličtina, nemčina, taliančina, španielčina, ruština a francúzština. V prípade záujmu vstupuje do ponuky aj český jazyk, prípadne ďalšie. Vyučovanie prebieha formou pravidelných kurzov (dopoludňajšie, poobedné, víkendové a týždňové dochádzkové), prípadne formou nepravidelnej výučby. Okrem toho sú v ponuke zahrnuté aj ročné pomaturitné kurzy, firemné kurzy a individuálne kurzy. Spoločnosť zabezpečuje prípravu ku štátniciam a iným jazykovým skúškam, poskytuje tlmočnícke a prekladateľské služby.

Napriek silnej motivácií jednotlivých pracovníkov o rozvoj firmy, sa v organizácií prejavujú výrazné nedostatky, ktoré by mohli trvale narušiť, prípadne až ohroziť jej existenciu.

Základným interným problémom v spoločnosti je komunikácia medzi jednotlivými členmi organizácie. Vzhľadom na vysoký počet a privysokú fluktuáciu administratívnych pracovníkov dochádza k stratám informácií, organizačnému chaosu a problematickému delegovaniu úloh.

Vytváranie pevných a nemenných pravidiel je v niektorých prípadoch až nemožné, pretože je potrebný vysoký stupeň flexibility. Študenti na administratívnej pozícií sú istou nevýhodou práve z dôvodu odchodu po ukončení školy, preto by bolo vhodné zamestnávať 1 centrálneho pracovníka, ktorý by vo firme pôsobil dlhodobo a bol by akýmsi oporným bodom pre celú organizáciu.

Ďalším interným problémom je nedostatočné využívanie informačných technológií pre komunikáciu medzi pracovníkmi a s okolím spoločnosti. Zdieľanie dokumentov a informácií je nedostatočné, prekvapujúca je aj nepružnosť a neochota mladých zamestnancov hľadať nové možnosti efektívneho zapojenia informačného systému do pracovného procesu.

Priestory jazykovej školy sú v prípade otvorenia vysokého počtu kurzov nedostačujúce, avšak trvalé rozšírenie o nové priestory by neviedlo k ekonomickej efektívnosti, z dôvodu vysokého rizika nedostatočného dopytu v budúcom období. Priestory sú dynamickou záležitosťou a týkajú sa predovšetkým druhého semestra, kedy ku celoročným kurzom pribúdajú nové. Riešením je v súčasnosti prenájom priestorov

v iných budovách, avšak toto riešenie spôsobuje zníženie zisku z daného kurzu. Opačným problémom je nevyťaženie kapacity priestorov v dopoludňajších hodinách. V tomto prípade sa priestory prenajímajú externým spoločnostiam, ktoré v nich realizujú vlastné vzdelávacie aktivity.

1 STANOVENIE PROBLÉMU A CIEĽ PRÁCE

Problémom spoločnosti Kurzy Jílek. s.r.o. je nedostatočne využitý potenciál firmy v oblasti vzdelávania. Firma disponuje kvalitným personálnym obsadením, dynamicky reaguje na požiadavky trhu, buduje vlastný imidž, založený na kvalite a osobitom prístupe. Sústreďovanie sa len na jazykovú oblasť však obmedzuje možnosti rozvoja, znižuje zisk a tržný podiel.

Cieľom predkladanej diplomovej práce je navrhnúť nový koncept podnikateľských aktivít, ktoré budú rozširovať súčasnú pôsobnosť spoločnosti v obore ďalšieho vzdelávania. Návrh musí byť spôsobilý k spolufinancovaniu z verejných zdrojov a rešpektovať finančné možnosti žiadateľa. Aby bolo možné tento cieľ dosiahnuť, je potrebné vymedziť presné požiadavky a postup realizácie, výšku investičných výdajov a posúdiť, či vzniknutý návrh je pre spoločnosť vhodný.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Nasledujúca kapitola pojednáva o teoretických aspektoch štrukturálnych fondov a má za úlohu objasniť čitateľovi spôsob implementácie strategických cieľov Európskej únie do dotačnej podpory. Kapitola sa od všeobecných východísk postupne prepracúva až ku adekvátnej časti, potrebnej pre realizáciu vlastného návrhu riešenia. ďalej popisuje základné oblasti projektového managementu a na záver určuje metódy analýzy pre zaistenie efektívnosti projektového zámeru.

2.1 Regionálna politika EÚ

História regionálnej politiky siaha až k počiatkom európskej integrácie. Už vtedy existovali regionálne rozdiely v rámci členských štátov, ktoré boli prekážkou dosiahnutia jednotného spoločného trhu. V tomto období však pojem „koordinovaná regionálna politika“ nebol nikým definovaný a členské štáty neprejavovali oň priveľký záujem. Predpokladalo sa, že voľný trh si s lokálnymi problémami poradí sám a regionálne záležitosti spočívali na jednotlivých národných vládach. Napriek tomu existovali finančné nástroje, ktoré sa používali k zmierňovaniu sociálnych a ekonomických rozdielov – v rokoch 1967 až 1988 sa vybrané projekty spolufinancovali Európskym sociálnym fondom (ESF, založený 1958), Európskym poľnohospodárskym a garančným fondom (EAGGF, založený 1962) a Európskym fondom regionálneho rozvoja (EFRR, založený 1975).

Ďalším míľnikom v zrode regionálnej politiky boli roky 1961 – konanie prvej tematickej konferencie v Bruseli, rok 1968 - založenie Generálneho riaditeľstva pre regionálnu politiku a rok 1972 ako rok prijatia dokumentu, popisujúceho regionálnu politiku ako „Zásadný faktor posilňovania Spoločenstva“. Legislatíva pre integrovanú regionálnu politiku zaviedol až Jednotný európsky akt z roku 1986, čím bolo formovanie ukončené.

Regionálna politika predstavuje so svojím tretinovým podielom na rozpočtových výdajoch jednu z najvýznamnejších aktivít Európskej únie. Je nástrojom finančnej solidarity a jej hlavnou úlohou je zvyšovať ekonomickú a sociálnu súdržnosť, a takto znížiť rozdiely v rozvoji jednotlivých regiónov.

Pre predstavu o rozdieloch uvádzam dva príklady regiónov súdržnosti, vychádzajúcich z klasifikácie NUTS II:

- oblasť vnútorného Londýna – miera HDP na obyvateľa sa pohybuje okolo 315% celkového priemeru EÚ
- Lublinské vojvodstvo v Poľsku – miera HDP na obyvateľa dosahuje menej, než 32 % celkového európskeho priemeru.

Z týchto údajov vyplýva nevyhnutnosť existencie regionálnej politiky ako hlavného nástroja pre vytváranie spoločného európskeho trhu.

Rozdielnosti vo vyspelosti regiónov majú rôzny pôvod: od geografickej odľahlosti až po prechod hospodárskymi a sociálnymi zmenami. Výsledkom je sociálny úpadok, nedostačujúce vzdelávanie, vysoká nezamestnanosť, ekonomická nestabilita atď.

Finančný rámec 2007 – 2013

Finančná perspektíva predstavuje viacročný finančný rámec EÚ, prijíma sa na obdobie 5-7 rokov. Jeho úlohou je stanoviť výdajový strop pre jednotlivé rozpočtové priority Európskej Únie. Pre Českú republiku bolo vyčlenených 752,7 miliárd Kč.

Na tomto mieste je zaujímavé spomenúť, že Česká republika v minulom období (2004 – 2006) vyčerpala takmer 49 mld. KČ, čo predstavuje 98,1 % z celkového možného objemu čerpania, ktoré boli za uvedené obdobie k dispozícii.

Nástroje regionálnej politiky

Pre finančný rámec 2007 – 2013 boli stanovené tri nástroje pre realizáciu cieľov regionálnej a štrukturálnej politiky: Európsky sociálny fond (ESF), Európsky fond rozvoja regiónov (ERDF) a Kohézny fond (CF). Prostredníctvom nich sa prerozdeľujú finančné prostriedky do menej rozvinutých regiónov a každý s fondov má svoje špecifické zameranie. Spoločne však smerujú k vytýčeným cieľom, stanoveným pre aktuálny finančný rámec.

Európsky sociálny fond *(European Social Fund)* je tzv. štrukturálnym fondom a najstarším z trojice menovaných. Špecifickým cieľom výdajov ESF je podpora vytvárania väčšieho počtu pracovných miest v EÚ. Fond spolufinancuje národné,

regionálne a miestne projekty, ktoré zlepšujú úroveň zamestnanosti, kvalitu pracovných miest a otvorenosť pracovného trhu v členských štátoch a ich regiónoch.

Európsky fond rozvoja regiónov *(European European Regional Development Fund)* je druhým zo štrukturálnych fondov. podporuje predovšetkým projekty zamerané na regionálny rozvoj, hospodárske zmeny, vyššiu konkurencieschopnosť a územnú spoluprácu v rámci Únie. Jeho prioritou sú investície do výskumu, inovácií, investície do infraštruktúry v najmenej rozvinutých regiónoch.

Kohézny fond *(Cohesion Fund)* je tzv. Fondom súdržnosti, avšak v tomto prípade sa nejedná o štrukturálny fond v pravom zmysle slova. Jeho úlohou nie je zabezpečiť ekonomické zmeny v regiónoch, ale bol vytvorený na vyrovnávanie ekonomickej úrovne vtedajších štyroch najzaostalejších štátov Európskej únie, t.j. tých, ktoré nedosahujú 90% z priemerného HDP Spoločenstva. V prípade nového finančného rámca sa tento fond dotýka štátov Grécko a Portugalsko. Finančné prostriedky sú investované predovšetkým do projektov na ochranu životného prostredia a na výstavbu transeurópskych dopravných sietí. Zasahuje tiež do oblastí, ktoré súvisia s udržateľným rozvojom – do energetickej politiky a využívania obnoviteľných zdrojov energie. Na rozdiel od štrukturálnych fondov sa Kohézny fond v minulých rokoch zameriaval na konkrétne projekty, schvaľované Európskou komisiou. V novom programovacom období sa však už podieľa na investičných programoch spolu s ERDF, riadených decentralizovane.

2.2 Aplikovanie regionálnej politiky EÚ v Českej republike

Nasledujúce kapitoly popisujú základné strategické a programové dokumenty, ktoré sú nutné pre aplikáciu regionálnej politiky EÚ a možnosť čerpania finančných prostriedkov z európskych fondov.

Národný rozvojový plán

Národný rozvojový plán (ďalej ako NRP) definuje konkrétne pravidlá a vytyčuje, aké ciele majú byť splnené. Obsahuje rozpracovanie priorít do podrobnejších cieľov a popisuje postupy ich realizácie. Ďalej charakterizuje systém koordinácie politiky hospodárskej a sociálnej súdržnosti a kľúčové body tohto systému sú potom premietnuté

do ďalšieho dokumentu – Národného strategického referenčného rámca (ďalej ako NSRR).

Národný strategický referenčný rámec

NSRR predstavuje rámcovú rozvojovú stratégiu na úrovni štátu a referenčný nástroj pre programovanie fondov. Tvorí podklad pre jednotlivé operačné programy a je spojnicou medzi európskymi prioritami, definovanými Spoločenstvom, a národnými prioritami, ktoré definuje NRP.

Národný referenčný rámec je rozdelený do dvoch hlavných častí – strategickej a operačnej. Strategická časť špecifikuje zvolenú stratégiu pre všetky definované ciele politiky súdržnosti Európskej Únie. Obsahom operačnej časti je zoznam operačných programov a rozdelenie finančných prostriedkov medzi ne.

Operačné programy

Čerpanie finančných prostriedkov je realizované prostredníctvom tzv. operačných programov (ďalej ako OP), schvaľovaných Európskou komisiou. Popisujú súhrnné priority, riadenie a finančné zdroje, upresňujú oblasti intervencií. Z pohľadu záujemcov o finančné prostriedky sa jedná o najdôležitejšie dokumenty.

Logická štruktúra dokumentov OP je veľmi podobná: definujú prioritné osy, oblasti intervencie, oprávnenosť žiadateľov a výdavkov, ako i podporované aktivity.

Operačné programy sú delené na dve základné skupiny, a to:

- tematické operačné programy, ktoré riešia problematiku daného sektoru či oblasti (napr. doprava, podnikanie, životné prostredie a pod.);
- a regionálne operačné programy, ktoré sa vzťahujú na konkrétny región na úrovni NUTS II.

Pre obdobie 2007 – 2013 bolo prijatých 24 operačných programov:

Tématické operačné programy	Regionálne operačné programy
Integrovaný operační program	Severozápad
OP Podnikání a inovace	Jihozápad
OP Životní prostředí	Střední Čechy
OP Doprava	Severovýchod
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	Jihovýchod
OP Výzkum a vývoj pro inovace	Střední Morava
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	Moravskoslezsko
OP Technická pomoc	
Operačný program pre Prahu	**Programy Európskej územnej spolupráce**
OP Praha Konkurenceschopnost	OP Meziregionální spolupráce
OP Praha Adaptabilita.	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

Tabuľka 1: Rozdelenie operačných programov

V súvislosti s predkladanou diplomovou prácou je popísaný relevantný operačný program „Podnikání a inovace.“

Operačný program „Podnikání a inovace“

Tento operačný program nadväzuje na operačný program „Průmysl a podnikání“ v období 2004 – 2006 a bol schválený vládou 15. novembra 2006 uznesením č. 1302/2006 a následne bol predložený českou stranou Európskej komisií k oficiálnemu prejednávaniu spolu s Národným strategickým referenčným rámcom.

Globálnym cieľom je zvýšenie konkurencieschopnosti sektoru priemyslu a služieb a rozvoj podnikania, udržanie príťažlivosti regiónov pre investorov, podpora inovácií, stimulácia dopytu po výsledkoch výskumu a vývoja, zavádzanie nových informačných a komunikačných technológií, výroba inovovaných výrobkov, a podpora hospodárskeho rastu.

K dosiahnutiu globálneho cieľa je vypracovaných 7 prioritných ôs OP, kde každá z nich má svoj vlastný špecifický cieľ podpory. Programy podpory slúžia k realizácií konkrétnej podpory podnikateľských subjektov a k dosiahnutiu špecifických cieľov. Rozdelenie a programy podpory znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Prioritná os	**Špecifický cieľ, prioritné osy**	**Oblasť podpory**	**Program podpory**
1. Vznik firiem	Zvyšovať motiváciu k zahájeniu podnikania, zintenzívniť aktivitu malých a stredných podnikov a vytvárať podmienky pre využitie nových finančných nástrojov pre zahájenie podnikania	1.1 Podpora začínajúcim podnikateľom	START
		1.2 Využitie nových finančných nástrojov	
2. Rozvoj firiem	Zvýšiť konkurencieschopnosť podnikov zavádzaním nových výrobných technológií, zintenzívniť rozvoj informačných a komunikačných technológií a služieb pre podnikanie	2.1 Bankové nástroje podpory malých a stredných podnikov	PROGRES
			ZÁRUKA
		2.2 Podpora nových výrobných technológii, ICT a vybraných strategických služieb	ROZVOJ
			ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY
			ICT V PODNICÍCH
3. Efektívna energia	Zvýšiť účinnosť použitia energií v priemysle a využitie obnoviteľných, prípadne i druhotných zdrojov energie	3.1 Úspory energie a obnoviteľné zdroje energie	EKO-ENERGIE
4.	Posilniť inovačné aktivity	4.1 Zvyšovanie	INOVÁCIE

Inovácie	podnikov (zavádzanie inovácií technológií, výrobkov a služieb)	inovačnej výkonnosti podnikov	POTENCIÁL
5. Prostredie pre podnikanie a inovácie	Povzbudiť spoluprácu sektora priemyslu so subjektmi z oblasti výskumu a vývoja, skvalitniť infraštruktúru pre premyslený výskum, technologický vývoj a inovácie, zefektívniť využitie ľudského potenciálu v priemysle a skvalitniť podnikateľskú infraštruktúru	5.1 Platformy spolupráce	SPOLUPRÁCA PROSPERITA
		5.2 Infraštruktúra pre rozvoj ľudských zdrojov	ŠKOLIACE STREDISKÁ
		5.3 Infraštruktúra pre podnikanie	NEHNUTEĽ-NOSTI
6. Služby pre rozvoj podnikania	Zintenzívniť rozvoj poradenských a informačných služieb pre podnikanie	6.1 Podpora poradenských služieb	PORADENSTVO
		6.2 Podpora marketingových služieb	MARKETING
7. Technická pomoc	Vytvoriť inštitucionálne, technické a administratívne podmienky pre realizáciu operačného programu	7.1 Technická pomoc pri riadení a implementácii operačného programu	
		7.2 Ostatná technická pomoc	

Tabuľka 2: Prioritné osy OPPI

Pri financovaní aktivít v aktuálnom období sa uplatňuje princíp „monofondovosti“, v rámci OP „Podnikání a inovace“ sa podpora poskytuje z Európskeho fondu rozvoja regiónov (ERDF). Tento princíp je doplnený možnosťou tzv. krížového financovania, ktoré značí, že príjemca podpory má nárok na financovanie činností, ktoré svojim charakterom uznateľných nákladov spadajú pod Európsky sociálny fond. Tieto náklady však nemôžu prevýšiť 10% z celkových uznateľných nákladov.

Pod tento OP spadajú všetky regióny cieľa „Konvergencia“, a vzťahuje sa na celé územie Českej republiky, okrem hlavného mesta Prahy.

Podpora je určená predovšetkým pre podnikateľské subjekty – fyzické a právnické osoby, územné samosprávne celky, príspevkové organizácie, vysoké školy, verejné výskumné inštitúcie, profesijné a záujmové združenia a ďalšie. Konkrétne formy žiadateľov a ďalšie podmienky sú uvedené v jednotlivých programoch podpory.

Jednou z ďalších podmienok oprávnenosti je klasifikácia ekonomickej činnosti podľa CZ-NACE, a to z pohľadu ekonomickej činnosti žiadateľa, tak i z pohľadu výstupov projektu. Projekt musí byť realizovaný na území Českej republiky, s výnimkou hlavného mesta Prahy.

Riadiacim a implementačným orgánom pre tento operačný program je Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO). Poradenské a konzultačné služby v oblasti získavania grantov poskytuje sieť 13 regionálnych centier Czechinvest-u.

Program podpory „Školící střediska“

V súčasnosti prebieha už druhá výzva pre predkladanie projektov v uvedenom programe podpory. Žiadosti je možné podávať do 31. mája 2010. Uchádzať o finančný prostriedok sa môžu okrem podnikov z vymedzených priemyselných odvetví aj inštitúcie, ktoré spadajú v klasifikácii ekonomických činností CZ-NACE do skupiny 855.000 – Ostatné vzdelávanie.

Predmetom programu je vybudovanie školiacich zariadení pre vymedzené priemyselné oblasti podnikania, a týmto rozvíjať infraštruktúru pre vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov.

Medzi podporované aktivity patrí „výstavba, obstaranie, rekonštrukcia, modernizácia priestorov, určených pre vzdelávanie a ich vybavenie, zariadenie školiacimi pomôckami a programami.“ [10]

Projekty musia byť lokalizované na území Českej republiky, s výnimkou hl. mesta Prahy.

Pre túto výzvu sú spôsobilými výdajmi investičné výdaje, miera podpory je pre malé a stredné podniky až do výšky 60% z uznateľných výdajov. Minimálna výška podpory je 200tis. Kč, maximálny limit je 100 mil. Kč na jeden projekt.

Podnikateľský zámer je predkladaný v záväznej štruktúre v dvoch variantoch, podľa typu žiadateľa.

Podrobné informácie pre žiadateľov, ako i súvisiace príručky sú uverejnené na internetových stránkach Czechinvest.

2.3 Vysvetlenie základných pojmov

Táto kapitola sa venuje objasneniu základných pojmov, ktoré sa objavujú v súvislosti s európskymi dotáciami, ktoré objasnia čitateľovi postup získavania finančných prostriedkov a povinnosti žiadateľa/príjemcu. Jedná sa len o stručný výpis, aby nezávislého čitateľa uviedli do problematiky.

Výzvy

Podávanie projektových žiadostí prebieha na základe tzv. výziev (angl. Call for proposals). Uverejňuje ich vždy príslušný riadiaci orgán pre daný operačný program, a to prostredníctvom tlače a na internetových stránkach. Žiadosti pre danú výzvu je možne podávať priebežne (výzva je dlhodobá), prípadne do určitého krátkodobého termínu (zvyčajne 3 – 4 mesiace). Každá výzva má stanovenú štruktúru a obsahuje informácie o: operačnom programe, prioritnej osi a oblasti podpory, ktorej sa dotýka; ďalej o oprávnenosti žiadateľa a výdajov; miesto pre predloženie žiadosti; deň, dátum, hodinu ukončenia príjmu žiadostí; odkazy pre podrobnejšie informácie a iné.

Žiadosť o finančnú podporu

Žiadosť je predpísaný elektronický formulár, prostredníctvom ktorého záujemca o grant predkladá príslušnému orgánu svoj projektový zámer ku schváleniu. Štruktúra žiadosti sa líši v rámci jednotlivého operačného programu, obsahuje minimálne však údaje o žiadateľovi, popis projektu, harmonogram, rozpočet a povinné prílohy.

V programovacom období 2007 – 2013 prebieha odovzdávanie žiadostí elektronicky a aj písomne tlačenou formou. Výrazne sa znížila náročnosť na administráciu projektov a zlepšila sa prehľadnosť v čerpaní finančných prostriedkov. Väčšina operačných programov využíva internetovú aplikáciu BENEFIT7, v prípade OP „Podnikání a inovace“ je k dispozícii tzv. *e-account*.

Hodnotenie žiadostí a uzatváranie zmlúv

Kontrolu a hodnotenie žiadostí zaisťuje poskytovateľ dotácie za možnosti asistencie externých hodnotiteľov. Každý projekt je hodnotený minimálne 2 hodnotiteľmi na základe vopred stanovených otázok a na ich základe získa stanovený počet bodov. Hodnotiace kritériá sú uvedené v príručke pre hodnotiteľov a líšia sa od jednotlivých oblastí podpory. Potom sú projekty zoradené podľa počtu bodov a predložené hodnotiacemu orgánu.

Projekty sú hodnotené v troch etapách, a to:

1. posúdenie formálnych náležitostí (administratívny súlad),
2. Posúdenie prijateľnosti (kritériá prijateľnosti)
3. Vecné hodnotenie projektu.

Žiadosti, ktoré prešli všetkými etapami hodnotenia, sú zaradené v zozname projektov, odporúčaných pre financovanie. Pokiaľ poskytovateľ podpory nevyžaduje od žiadateľa doplnenie či opravu podkladov, je podpísané tzv. Rozhodnutie o poskytnutí dotácie a následne zaslané úspešnému žiadateľovi. Rozhodnutie je právnym aktom o poskytnutí podpory a má formu zmluvy medzi zainteresovanými stranami.

Monitoring projektu

Monitoring projektu je súčasťou projektového cyklu a jeho úlohou je priebežne zisťovať pokrok v realizácií projektu. Ide v podstate o porovnávanie skutočnosti a plánu, pričom sa kontroluje nielen hospodárenie s finančnými prostriedkami, ale aj plnenie cieľov a harmonogramu aktivít projektu.

Monitorovanie prebieha na základe vyplňovania monitorovacích správ v pravidelných intervaloch, a to v priebehu realizácie projektu a po jeho ukončení. Každá správa obsahuje minimálne popis uskutočnených a plánovaných aktivít, čerpanie rozpočtu, uvedenie nepodstatných zmien projektu, plnenie záväzných monitorovacích indikátorov.

Horizontálne priority

Horizontálne priority majú dôležitý strategický význam pre štrukturálne fondy a prispievajú ku kvalite projektov a pridanej ich hodnote. Nemajú samostatné vyčlenenie prostriedkov v regionálnej politike, pretože sú realizované prostredníctvom

prioritných os a oblastí intervencií. Pre obdobie 2007 – 2013 je možné rozdeliť tieto priority na dve základné oblasti:

- Rovné príležitosti – súvisia s rovnosťou pohlaví, etnických skupín, zdravotne postihnutých osôb a iných sociálne znevýhodnených skupín na trhu práce.
- Udržateľný rozvoj – je aplikovaný do troch oblastí – životné prostredie, ďalej ekonomická a sociálna dimenzia.

Naplňovanie týchto horizontálnych priorít je základným predpokladom úspešnosti každého projektu v hodnotení.

Spôsobilosť výdajov

Neopomenuteľná je taktiež problematika oprávnenosti výdajov. Uznateľné náklady je možné hradiť z verejných prostriedkov, žiadateľ má možnosť požadovať ich refinancovanie. Oprávnenosť výdavkov sa líši od oblastí podpory a zoznam je vždy uverejnený v rámci konkrétnej výzvy prípadne v príručkách dostupných na internetových stránkach.

Pri neoprávnených výdavkoch nemá žiadateľ nárok na ich refinancovanie, avšak ich musí uviesť v rozpočte projektu. Ich financovanie však musí zabezpečiť z vlastných zdrojov.

Rozpočet projektu je delený na jednotlivé kapitoly, a rovnako ako oprávnenosť výdajov, aj on sa líši od konkrétneho operačného programu, avšak hlavné rozpočtové kapitoly však vo väčšine prípadov ostávajú zachované.

Príručky a poradenské centrá

Pre každý operačný program je zostavený súbor príručiek, ktorý má záujemcom o finančné prostriedky poskytnúť pomoc a prehľad o všetkých náležitostiach tohto náročného procesu. Medzi základné príručky je vhodné spomenúť:

- Príručka pre žiadateľa a príjemcu
- Pravidlá spôsobilosti výdajov
- Metodika monitorovacích indikátorov

- Manuál pre publicitu
- Metodický pokyn ku zadávaniu zákaziek
- Pokyn pre vyplňovanie monitorovacích správ

a ďalšie. Spomínané dokumenty sú dostupné na internetových stránkach poskytovateľa podpory, prípadne na regionálnych informačných centrách. V prípade nejasností je možné skontaktovať poverené osoby aj prostredníctvom uverejnených kontaktných údajov.

2.4 Projektový management grantových projektov

Projekt môžeme definovať ako „jedinečnú sústavu činností, smerujúcich k vopred stanovenému a jasne definovanému cieľu, ktorá ma určený začiatok a koniec, ktorá vyžaduje spoluprácu rôznych profesií, viaže ich kapacity a ich úsilie a využíva (prípadne spotrebováva) pre vytvorenie cieľových výstupov informácie, materiál, peniaze, schopnosti a zručnosti zúčastnených ľudí. […] Projekt musí spĺňať formálne náležitosti a byť v súlade s podmienkami programu, tzn. prispievať k naplneniu cieľa, zamerania a monitorovacích ukazovateľov príslušného opatrenia. Projekt musí byť udržateľný minimálne po stanovenú dobu.“ (Marek & Kantor, 2009).

Každý projekt by mal obsahovať jasne definované ciele, konečných príjemcov, rozdelenie právomoci a povinností, stanovený systém hodnotenia a spätnej väzby a pevne stanovený časový harmonogram. Úspešnosť projektu je podmienená realistickými očakávaniami, jeho ekonomickým prínosom pre všetky zúčastnené osoby.

V prípade regionálnej politiky rozlišujeme dva typy projektov - investičné a neinvestičné.

Investičné projekty (tzv. tvrdé projekty) sa zameriavajú na zaobstaranie investičného majetku, ktorý ďalej slúži ako nástroj k realizácií výstupov a naplňovaniu cieľov projektu. Tieto projekty sú označované aj ako projekty infraštrukturálne (napr. projekty smerované do infraštruktúry vzdelávania alebo do infraštruktúry cestovného ruchu). V prípade investičných projektov sa výsledok prejaví až po jeho skončení, preto sú sledované aj po skončení financovania, t.j. v prevádzkovej fáze, či príjemca plní výstupy, ku ktorým sa zmluvne zaviazal.

Neinvestičné projekty (tzv. mäkké projekty) sa zameriavajú na vzdelávacie a sociálne aktivity. Obstaranie investičného majetku je len podpornou záležitosťou a je značné obmedzené. Príkladom činností pre mäkké projekty môže byť zavádzanie nových vzdelávacích programov či nových foriem výučby, sprístupnenie vzdelávania osobám, ktorým to nebolo predtým umožnené, nové možnosti uplatnenia sa na trhu práce a podobne. Na rozdiel od tvrdých projektov sú výsledky neinvestičnej povahy viditeľné už v priebehu realizácie.

Príprave projektu prechádza scelenie myšlienky, ktorú chceme realizovať a následne analyzovať všetky aspekty, ktoré sa jej dotýkajú priamo i nepriamo. Ku konkretizácií nášho projektového nápadu nám môžu dopomôcť aj nasledujúce základné otázky:

1. Čo chceme realizovať a aký prínos očakávame? Pre akú cieľovú skupinu
2. Kde chceme projekt realizovať?
3. Aká finančná čiastka bude potrebná? Odkiaľ budú pochádzať finančné zdroje?
4. Aké bude personálne zabezpečenie projektu?

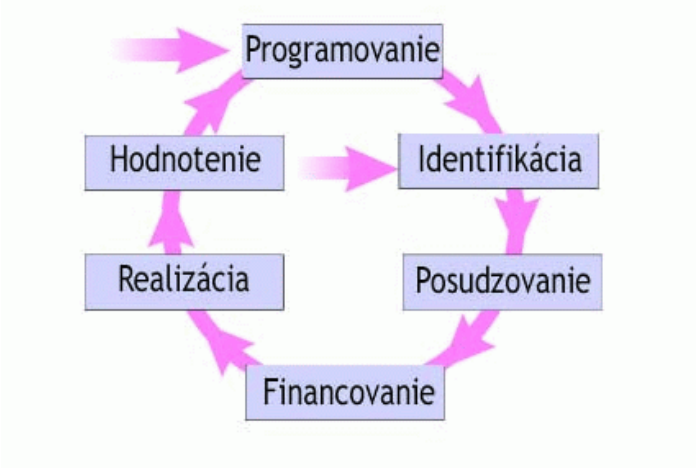
Pokiaľ máme vypracovanú hrubú verziu projektového zámeru, je dobré skonzultovať ho s príslušným Riadiacim orgánom, od ktorého máme v pláne podporu požadovať. Včasné konzultácie zámeru napomáhajú odhaliť chyby a nedostatky, čím sa náš projekt posunie správnym smerom.

2.4.1 Projektový cyklus

Projektový cyklus je metodickou pomôckou, definujúcou základné aktivity, ktoré sa musia odohrať v rámci prípravy a riadenia projektu. Princíp spočíva v dohľade na dôsledné posúdenie vykonateľnosti, štruktúrovaný monitoring a hodnotenie a rozhodovanie. Definuje okrem jednotlivých fáz aj aktérov, ktorý sa na procese podieľajú.

Trvanie jednotlivých fáz závisí od konkrétneho projektu a ich organizácia je podľa jasného logického rámca. Fázy sa navzájom dopĺňajú, riadia sa rovnakými princípmi a naznačujú ďalší smer pokračovania, a to po obsahovej i časovej stránke.

Delenie projektového cyklu je na 6 fáz:



Obrázok 2: Fázy projektového cyklu

Identifikácia a formulovanie záveru

Obsahuje základnú myšlienku projektu a jej predbežný náčrt. Predchádza mu dôkladná analýza situácie s ohľadom na špecifiká danej problematiky a regiónu. Ďalej je potrebné zistiť, či je možné pre náš zámer čerpať finančné prostriedky zo štrukturálnych fondov. Pokiaľ je tomu tak, na mieste sú odborné konzultácie s kompetentným orgánom, prípadne skúsenými osobami v tejto oblasti. Pokiaľ sme našli možnosť financovania a spĺňame všetky podmienky oprávnenosti žiadateľa, môžeme náš zámer ďalej rozvíjať.

Príprava projektu a jeho formulácia

Návrh zámeru je v tejto fáze dôkladne rozpracovaný, vrátane vypracovaných potrebných analýz a dopadu na životné prostredie. Opäť dochádza k prehodnocovaniu cieľov a plánov projektu, určuje sa personálne zabezpečenie.

Posudzuje sa rozsah projektu, harmonogram, rozpočet a aktivity, ktoré bude obsahovať, rozpracovať detailne všetky oblasti a stanoviť riziká projektu. Hlavnou úlohou tejto fázy je potvrdenie významu a uskutočniteľnosti celého projektu. Musíme si uvedomiť dostupné a potrebné prostriedky na jeho realizáciu a dôsledne dodržiavať všetky podmienky.

Posúdenie a schválenie

V tretej fáze sa projekt posudzuje riadiacim orgánom, ktorý žiadosť o podporu vrátane príloh prijme a hodnotí, analyzuje z hľadiska vecnej a formálnej prijateľnosti.

Podrobne sa skúmajú technické, finančné, ekonomické a sociálne aspekty a jeho dopady.

Obidve strany (žiadateľ a hodnotiteľ) musia nadviazať stálu komunikáciu a dôsledne vypracovať odpovede na všetky otázky v súvislosti s hodnotením zámeru.

Vyjednávanie a financovanie

Financovanie ovplyvňuje typ projektu a nástroj štrukturálnej politiky, ktorý daný projekt využíva. V tejto fáze sa vyjednáva a dohaduje rozpočet projektu, dochádza k podpisu zmluvy medzi žiadateľom a zodpovedným schvaľovateľom. V prípade kladného posúdenia projektu je schválený k financovaniu. Súčasťou rozhodnutia o poskytnutí dotácie sú podmienky, ktoré príjemca dotácie pri čerpaní prostriedkov dodržať. Poskytnutá dotácia je účelová a je možné ju použiť len na účely, pre ktoré bola poskytnutá.

Implementácia a monitoring

Táto fáza obsahuje skutočnú realizáciu projektu. Monitorovanie projektu zabezpečuje, že nedochádza k inému využitiu finančných prostriedkov a že príjemca dodržuje stanovený plán. Hlavná myšlienka kontroly je vo včasnom odhaľovaní chýb a rýchlej korekcií, aby nedošlo k porušeniu harmonogramu, rozpočtu, alebo iných súčastí projektu, čím by následne došlo k porušeniu zmluvných podmienok.

Hodnotenie

V tejto časti cyklu dochádza k hodnoteniu efektívnosti a dopady projektu v konfrontácií so stanovenými cieľmi. Zisťujeme naplnenosť cieľov a výstupov projektu. Chyby a nedostatky projektu môžu byť ďalej spracované a použité k formulovaniu zámeru pre nový projekt.

Projektový cyklus je súvislý proces, v ktorom každá z fáz je podkladom pre nasledujúcu.

2.4.2 SWOT Analýza

Analýza silných a slabých stránok spoločnosti je ďalšou metodickou pomôckou, obzvlášť pri prípravnej fáze projektu . SWOT je akronym, spájajúci začiatočné písmená

4 anglických výrazov – faktorov: *silné stránky* (Strenghts), *slabé stránky* (Weaknesses), *príležitosti* (Opportunities) a *hrozby* (Threats).

Kvalitné spracovanie analýzy poskytuje základ pre prijatie vhodnej stratégie realizácie projektového zámeru a do značnej miery ovplyvňuje výsledky a úspech.

Poznatky pre SWOT analýzu získavame z dvoch hlavných faktorov – vonkajších a vnútorných, ktoré sa delia podľa pozitívnych a negatívnych aspektov. Všetky faktory a ich aspekty sa musia vzájomne dopĺňať a vykazovať použitie rovnakých logických postupov.

Vnútorné faktory sa týkajú situácie projektu vo chvíli, kedy začíname s prípravou. Delia sa na silné a slabé stránky. Sú faktormi, ktoré vytvárajú alebo naopak znižujú vnútornú hodnotu firmy (aktíva, schopnosti a zručnosti, podnikové zdroje atď.) Analýza vnútorných faktorov musí byť realizovaná predovšetkým v týchto oblastiach, ako:

- finančná sila podniku;
- výskum a vývoj;
- výrobková politika;
- úroveň manažmentu;
- organizácia podniku;
- napojenie na infraštruktúru;
- image podniku alebo výrobku atď.

Naproti tomu vonkajšie faktory, príležitosti a hrozby, nemôže podnik tak dobre kontrolovať. Vzťahujú sa k potenciálu a rizikám budúceho vývoja, a odrážajú stav v mikroekonomickom a makroekonomickom prostredí. Príležitosti sú možnosťami, ktoré slúžia k prekonaniu slabých a k posilneniu silných stránok. Môžu reagovať na technologický rozvoj či rozvoj ľudského potenciálu, ekonomický rast, zmeny v štruktúre trhu.

Hrozby naopak obmedzujú príležitosti k rozvoju a zabraňujú zmenám. Existuje množstvo druhov hrozieb, napríklad: vysoká diferenciácia v odvetví; štátne regulácie; know-how, ktoré sa v odvetví používa; veľký počet konkurujúcich si firiem; hrozba substitučných výrobkov; hrozba vstupu nového producenta a pod.

2.5 Finančná analýza projektu

Vhodnosť a prijateľnosť investičného zámeru je hodnotená pomocou sústavy ukazovateľov efektívnosti investície. Poskytovanie podpory z európskych fondov je založené na dvoch základných požiadavkách:

- efektívnosť a minimalizácia nákladov, minimálna spotreba práce a materiálu
- dokazovanie dosiahnutia cieľa za pomoci najvýhodnejšej alternatívy a s najväčšou návratnosťou prostriedkov, a to pri minimalizácií rizika, spojeného s investíciou.

Projekty sú hodnotené z pohľadu ekonomického a finančného.

Ekonomická analýza posudzuje nepriamy vplyv projektu na okolie a nemá len finančný charakter. Skúma pozitívne a negatívne dopady na sociálne okolie, životné prostredie, prípadne infraštruktúru. Je neoddeliteľnou súčasťou projektov a musí byť nevyhnutne v súlade s cieľmi štrukturálnej politiky.

Finančná analýza pracuje priamo s nákladmi a výnosmi (príjmami a výdajmi) v investičnej a prevádzkovej fáze projektu. Cieľom je dokázať, že projekt bude generovať také príjmy, aby dosiahol požadovanú rentabilitu v dlhodobom horizonte.

Základom pri vykonávaní analýz efektívnosti zámeru je finančný tok (cash-flow) z investície. V súvislosti s plánovaním príjmov a výdajov vychádzame z priameho spôsobu zostavovania peňažného toku, tzn. zostavíme si plán v jednotlivých fázach projektu. Cash-flow za obdobie potom jednoducho vypočítame ako súčet plánovaných príjmov a výdajov alebo ako rozdiel stavu financií na začiatku a na konci stanoveného obdobia.

2.5.1 Časová hodnota peňažných tokov

„Súčasnou hodnotou rozumieme čiastku, ktorá, pokiaľ bude úročená v časovom období, prinesie budúcu hodnotu.“ (Dvořák, 2007). Slúži k vyhodnoteniu finančných aspektov projektového zámeru, a to prevodom budúcich finančných tokov za pomoci diskontnej úrokovej miery na súčasnú hodnotu.

Diskontná sadzba sa stanovuje ako vážený priemer nákladov na kapitálové financovanie projektu, alebo ako požadovaná výnosnosť projektu. Túto výnosnosť je možné stanoviť z výnosov alternatívnych investícií a spravidla má tri zložky: základná sadza (odmena za použitie kapitálu) , miera inflácie a riziková prirážka (odmena za ochotu niesť riziko projektu. Pri projektoch, financovaných zo štrukturálnych fondov EÚ sa odporúča používať diskontnú sadzbu vo výške **5%.**

Vzorec pre výpočet súčasnej hodnoty budúceho peňažného toku v roku L (roku investovania), je nasledujúci:

$$CF_L = \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

CF_L je peňažný tok v roku posudzovania

CF_t – peňažný tok v roku t

r – diskontná sadzba

Naopak, budúcu hodnotu súčasného (dnešného) cash-flow určíme za pomoci úročenia:

$$CF_n = CF_L * (1+r)^n$$

2.5.2 Použité metódy hodnotenia investičného zámeru

V súčasnosti je štandardom pri hodnotení ekonomickej efektívnosti *metóda čistej súčasnej hodnoty investície* (Net Present Value – NPV), *metóda vnútorného výnosového percenta* (internal rate of return – IRR) a *bod zvratu* (Break Even Point).

Čistá súčasná hodnota investície je definovaná ako rozdiel medzi diskontovanými peňažnými príjmami z investície a kapitálovým výdajom na investíciu. Pokiaľ je kapitálový výdaj realizovaný počas viacerých rokov, sú jednotlivé peňažné toky diskontované. Investícia je výhodná v prípade, že hodnota NPV je pre danú diskontnú sadzbu kladná.

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

kde: k NPV je čistá súčasná hodnota peňažných tokov (príjmov z investície a kapitálových výdajov)

CF – peňažný tok v roku *t*

r – diskontná sadzba

n – posledné hodnotené obdobie

Vnútorná miera výnosu investície hodnotí efektívnosť investície podľa peňažných príjmov z nej a rešpektuje časové hľadisko. Je definovaná ako „úroková miera, pri ktorej sa súčasná hodnota peňažných príjmov z investície rovná súčasnej hodnote kapitálových výdajov. Platí taktiež, že IRR je hodnota diskontnej sadzby, pri ktorej sa NPV rovná nule."

IRR ≥ r projekt je prijateľný

IRR < r projekt je neprijateľný

Analýza bodu zvratu vychádza z hľadania takého objemu produkcie, prípade poskytnutia služieb, pri ktorom sa dosiahne pokrytie nákladov a činnosť začína tvoriť zisk. Pred aplikáciou metódy je nutné rozdeliť náklady podľa ich povahy na fixné (sú nemenné a stále v rámci sledovaného obdobia) a variabilné (ich výška sa mení v súvislosti so zmenou objemu produkcie).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

Úlohou kapitoly, ako už názov napovedá, je zhodnotiť súčasný stav organizácie a odhaliť prípadné nedostatky, ktoré by mohli ohroziť úspešnosť projektového zámeru. Kritériá hodnotiteľov žiadostí o finančné príspevky sú veľmi prísne a prehliadnutý detail môže odsúdiť aj perspektívny projekt na neúspech. Analýza slúži ako podklad pre ďalšie spracovávanie návrhu, alebo ako nástroj pre management spoločnosti, poskytujúci nezávislý pohľad na fungovanie firmy.

Do tejto kapitoly som nezaradila analýzu vertikálnych a horizontálnych ukazovateľov, pretože vzhľadom na špecifický ročný cyklus by neodrážali objektívne finančnú situáciu a schopnosť firmy splácať svoje záväzky. Finančnému cyklu firmy je venovaná samostatná podkapitola, ktorá podrobne opisuje príjmy a výdaje počas roka.

3.1 Štruktúra vzdelanosti v Českej republike

Úspešnosť projektového zámeru nezávisí len od ekonomických premenných a životaschopnosti organizácie. Pre posúdenie vhodnosti aktivít je potreba prihliadnuť aj ku vzdelanostnej štruktúre obyvateľstva nachádzať vzájomné súvislosti medzi vzdelaním a skúmanými štatistickými znakmi.

Jedným z najvýznamnejších cieľov celej európskej integrácie je postupné vytváranie konkurencieschopnej ekonomiky, založenej na znalostiach, ktorá bude vychádzať z princípov trvalo udržateľného rozvoja a rozširovať počet pracovných miest. Preto ako jedna zo základných podmienok výzvy „Školiace strediská“ stanovuje, aby sa žiadate písomne zaviazal, že poskytne vzdelávacie aktivity pre vymedzené oblasti ekonomických činností, v našom prípade prevažne pre priemyselné odvetvia, a to v percentuálnom vyjadrení pre 51% z celkového počtu preškolených osôb. Aby bolo možné posúdiť, či dokážeme túto podmienku splniť, musíme nahliadnuť do štatistických údajov a zamerať sa na správnu cieľovú skupinu pre projektový zámer.

Údaje sú čerpané zo stránok českého štatistického úradu (ČSÚ), ktorý vykonal prieskum v tejto oblasti v roku 2007, t.j. na začiatku druhého rozpočtového obdobia Českej republiky. Pre účely môjho projektového návrhu sú však postačujúce, pretože aj dvojročné zmeny stále poukazujú na rozsiahly tržný potenciál v tejto oblasti.

V štatistických ukazovateľoch sme sa sústredili predovšetkým na účastníkov vzdelávania dospelých, t.j. vo veku 25 – 64 rokov.

Celoživotné vzdelávanie je často používaným pojmom v súvislosti s čerpaním európskych prostriedkov. Je komplexným procesom a pomerne zložitou štruktúrou javov, vzájomne sa doplňujúcich. Tvorený je dvoma základnými zložkami z hľadiska časových etáp: počiatočným a ďalším vzdelávaním. Počiatočné vzdelávanie prebieha v mladom veku (pred vstupom na pracovný trh), má formálny charakter a realizuje sa prostredníctvom školskej dochádzky v troch stupňoch – základné, stredné a terciárne.

Ďalšie vzdelávanie nasleduje prevažne po jeho ukončení alebo po vstupe na trh práce. V tomto prípade ho člením z hľadiska spôsobu, akým získavame poznatky: na formálne, neformálne a informálne vzdelávanie.

Formálne vzdelávanie je také vzdelávanie, ktoré je riadené právnymi predpismi a prebieha predovšetkým vo vzdelávacích inštitúciách, a to napríklad ako stredoškolské či vysokoškolské vzdelávanie dospelých. Jeho ukončenie je potvrdené osvedčením (diplom, vysvedčenie atd.).

Neformálne vzdelávanie je častou formou organizovaného ďalšieho vzdelávania, kde účastník získava vedomosti za prítomnosti učiteľov a lektorov. Na rozdiel od formálnej formy nie je ukončené určitým stupňom vzdelania. Patria sem rôzne školenia, kurzy, rekvalifikácie, či vzdelávanie zamestnancov, organizované zamestnávateľom.,

Informálne vzdelávanie (učenie) nie je organizované žiadnou inštitúciou a spravidla prebieha nesystematicky. Poznatky sú získavané v každodenných životných situáciách (vo voľnom čase, v zamestnaní a pod.). Učiaci sa navyše nemá možnosť objektívne posúdiť a overiť svoje znalosti.

Neformálne a informálne vzdelávanie sa zameriava na konkrétne potreby, praktické znalosti a zručnosti. V značnej miere sa odvíjajú od požiadaviek trhu práce a zamestnávateľov.

Pozornosť sme sústredili na úroveň vzdelania osôb vo vekovej skupine 25 – 64 rokov. Výsledky štatistického výskumu ukázali, že sa v roku 2007 zúčastnilo aspoň jednej z foriem vzdelávania 37,7 % osôb z tejto skupiny, t.j. 2 276 tis. účastníkov. Na

úvod ešte dodávam, že celková veľkosť referenčnej skupiny je približne 6 086,6 tis. osôb.

Do formálneho vzdelávania sa zapojilo 233,3 tis. študujúcich (3,9 % referenčnej skupiny), väčší počet účastníkov zaznamenalo neformálne vzdelávanie – až 2 141,6 tis. osôb daného veku (35,4 %). Zapojenie žien bolo pritom nižšie, a to z dôvodu materských povinností a skorším odchodom do dôchodku, a z toho vyplývajúcej nižšej potreby vzdelávania sa.

Podľa štatistík bolo zistené, že miera účasti na formálnom vzdelávaní s vekom klesá, opačne je tomu pri neformálnom vzdelávaní, ktorého sa zúčastňujú osoby prevažne stredného veku, kde potreby vyplývajú zo zamestnania, alebo z dlhšieho časového odstupu od školského vzdelávania.

Ekonomické postavenie na trhu práce je chápané v troch základných polohách – zamestnanec, nezamestnaný a ekonomicky neaktívny človek. Zatiaľ čo sa ekonomicky neaktívni ľudia zúčastnili skôr formálneho vzdelávania (5,0 %), najaktívnejšími v neformálnom vzdelávaní boli zamestnanci (45,9 %) a nezamestnaní (11,8 %). Ekonomicky neaktívni tvorili len 5,6 %.

Informálne učenie je najdostupnejšou formou a zúčastnilo sa ho v roku 2007 až 3 303,9 tis. osôb, t.j. 54,7 % osôb v referenčnom veku. Nadpriemerne sa vzdelávajú touto formou zamestnanci (58,2 %), na druhom mieste sú nezamestnaní (45,6 %) a ekonomicky neaktívni zaberajú tretie miesto (44,7 %).

Z údajov štatistického šetrenia je možné dedukovať aj, že s vyšším dosiahnutým vzdelaním riaste priamo úmerne miera účasti na ďalšom vzdelávaní. Celoživotné učenie je jednotným celkom, kedy jedna etapa silne podporuje a ovplyvňuje etapu nasledujúcu. Pri neformálnej a informálnej forme pohlavie nehrá významnú úlohu.

Prekážky v účasti na vzdelávaní je možné rozdeliť do troch skupín: prvá súvisí s osobnými (prípadne rodinnými) dôvodmi – túto skutočnosť uviedlo až 63 % opýtaných. V 26 % boli prekážky, súvisiace s prácou a zamestnaním (prekrývanie času vzdelávania s pracovnou dobou, nedostatočná podpora zo strany zamestnávateľa), 11 % opýtaných uviedlo prekážky ekonomickej povahy (vysoké náklady).

Práca a zamestnanie netvoria len prekážku vo vzdelávaní, ale na druhej strane sú aj najčastejšou motivačnou pohnútkou zúčastnených osôb – uviedlo to až 59,6 % účastníkov formálnej a až 92 % účastníkov neformálnej formy.

Podpora zo strany zamestnávateľov v prípade neformálneho vzdelávania bola vyššia než pri formálnej forme – 30,5 % študujúcich uviedlo výučbu v platenej dobe, najviac podporovaní boli starší zamestnanci s vysokoškolským titulom.

Ďalšie uvedené zistenia sa týkajú už len neformálneho vzdelávania, ktoré je v rámci projektu relevantné a umožňuje správne nasmerovať projektové aktivity:

Investované finančné čiastky do neformálneho vzdelávania sa pohybovali v priemere okolo 1459,- Kč. V 40,5 % hradil celú čiastku na neformálne vzdelávanie zamestnávateľ a 8 % hradil aspoň čiastočne.

Predmetom štúdia neformálneho vzdelávania boli hlavne odbory služieb (37 % podiel na vzdelávacích aktivitách), spoločenských vied, obchodu a práva (17 %), humanitných vied (14,5 %, vrátane jazykového vzdelávania), techniky, výroby a stavebníctva (10,5 %) a zdravotníctva (8 %).

Všeobecne je možné povedať, že obsah neformálneho vzdelávania je odrazom určitej korekcie vývoja potrieb získavania znalostí v období po vstupe na pracovný trh. Neformálne vzdelávanie sa teda viaže na praktické potreby v zamestnaní a rozvoj kariéry (štúdium služieb, technických odborov), a na strane druhej na osobné záujmy človeka (humanitné odbory, cudzie jazyky, umenie).

Medzi typmi vzdelávacích akcií prevažovali vo veľkej miere zamestnanecké vzdelávacie aktivity (72 %) a súkromné lekcie a kurzy (15 %).

Jazykové znalosti sú ďalším dôležitým údajom pri zisťovaní vzdelanostnej úrovne obyvateľstva. Až 31,9 % osôb v referenčnom veku uviedlo, že neovláda žiadny cudzí jazyk. Najrozšírenejším cudzím jazykom je angličtina, druhé miesto obsadila ruština a po nej nasleduje nemecký jazyk. Francúzština, taliančina a španielčina sú na nasledujúcich troch priečkach. S rastúcim vekom jazyková vybavenosť klesá, s vyšším vzdelaním sa zvyšuje – neznalosť cudzieho jazyka uviedli zhruba 2 % vysokoškolákov, 32 % stredoškolákov a až 65 % ľudí so základným vzdelaním. Trh práce zase ukázal, že až 28 % zamestnancov nepozná žiadny cudzí jazyk, rovnako ako 42 % ekonomicky

neaktívnych a 48,5 % nezamestnaných osôb. Z údajov o využití znalostí cudzích jazykov je viditeľná súvislosť s pracovným zaradením.

Zhodnotenie vzdelanostnej štruktúry

Štatistické šetrenie podporuje predpoklady úspešnosti realizácie projektového zámeru. Dokazuje, že na trhu vzdelávania je zo strany dopytu a ponuky nevyužitý potenciál, a to najmä v oblastiach jazykového vzdelávania a mäkkých zručností (tzv. soft skills). Rovnako je nedostatkom počítačová gramotnosť.

Projekt „Školiace centrum“ by sa mal preto zamerať predovšetkým na tieto tri aktivity, kde je potenciál najväčší, a doplniť ich odbornými (špecifickými) kurzami, aby bez problémov splnili podmienku grantovej výzvy.

3.2 Súčasný stav v spoločnosti

Spokojnosť zohráva kľúčové postavenie a platí tu heslo: „Náš zákazník, náš pán.“ Také silné vnímanie hodnoty klienta vo firme je v českých podnikoch len ťažko badateľné, preto aj v tomto smere má škola výhodu oproti svojim konkurentom. Osobitá firemná kultúra, neformálne vzťahy a všadeprítomný priateľský úsmev sú znakmi, ktoré ocení každý klient a partner. Vzťahy so zákazníkmi upevňuje ďalej organizovaním príležitostných a pravidelných spoločenských akcií.

Keď sa zameriame na podnikateľské aktivity, momentálne poskytuje spoločnosť výhradne služby jazykového charakteru: vyučovanie cudzích jazykov, tlmočenie a preklady a jazykové korektúry.

Príležitostne sa uchádza o verejné zákazky, vystavené v rámci Európskeho sociálneho fondu. Obvykle sa jedná o celé vzdelávacie moduly, pri ktorých jazykové vzdelávanie tvorí len určitú časť, avšak žiadať je možné len o celú objednávku. Preto spolupracuje s tretími osobami, ktoré majú kvalifikáciu v požadovaných odboroch, spoločne vytvárajú ponuku a uchádzajú sa o dodávateľské služby.

Ciele a stratégie spoločnosti Kurzy Jílek s.r.o.

Energia a finančné prostriedky sa vynakladajú na budovanie značky Kurzy Jílek. Strategické ciele sú čiastočne definované, ale nie ohraničujúce smer rozvoja. Neustále vyhľadáva podnikateľské príležitostí, a to ako v jazykovej oblasti (medzinárodná

spolupráca, rozvíjanie výukovej metódy a pod.), tak i v iných oboroch neformálneho vzdelávania dospelých (počítačové zručnosti, mäkké zručnosti atď.).

Chaos, problémy a neistá budúcnosť pri zmene formy organizácie na spoločnosť s ručením obmedzeným priväli majiteľov o zamyslenie sa nad stratégiou a cieľmi, ktoré chcú v budúcnosti dosiahnuť. Inovatívny prístup a mladý dynamický kolektív posúvajú organizáciu správnym smerom, dôležité je, aby sa vyhla možným strategickým chybám v rozhodovaní.

3.3 Produkty a služby spoločnosti

Spoločnosť Kurzy Jílek s.r.o. má ako hlavný predmet podnikania poskytovanie jazykového vzdelávania pre širokú verejnosť. V prípade, že nahliadneme do klasifikácie ekonomických činností podľa CZ-NACE, spadá jazykové vzdelávanie pod skupinu 855.000 – Ostatné vzdelávanie. Okrem tejto základnej skupiny je vhodné uviesť prekladateľské a tlmočnícke činnosti zo skupiny č. 743.000. Ostatné činnosti, uvedené v Registri ekonomických subjektov ČSÚ, sú len doplnkové. Táto klasifikácia je dôležitá pre určenie oprávnenosti žiadateľa z dotačných programov Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

V súčasnosti sa sústreďuje škola na nasledujúcich 6 najrozšírenejších cudzích jazykov:

- anglický;
- nemecký;
- taliansky;
- španielsky;
- ruský
- a francúzsky.

Škola je členom Cambridgeskej Asociácie jazykových škôl, disponuje týmom skúsených českých a zahraničných lektorov.

Kurzy Jílek nie je jazykovou školou, ktorá by sa zameriavala len na jednu formu výučby, ale flexibilne sa pospôsobuje požiadavkám klientov. Kurzy sa v zásade členia

na pravidelné a nepravidelné, ďalšie rozvetvenie je podľa konkrétneho rozsahu, čo do počtu hodín, tak do počtu týždňov, a to na:

- týždňové dochádzkové kurzy (celoročné a polročné)
- dopoludňajšie a popoludňajšie kurzy
- týždňové intenzívne kurzy
- víkendové kurzy
- individuálna výučba.

Kurzy pokrývajú všetky pokročilosti študentov – od úplných začiatočníkov, cez večných začiatočníkov, mierne pokročilých až po pokročilých. Ďalej sú ponúkané tematicky ladené kurzy so zameraním na právnickú či ekonomickú terminológiu.

Lektori sú mladí ľudia – prevažne študenti, ktorí okrem perfektnej znalosti jazyka musia preukázať aj silnú osobnosť a charizmu. Prechádzajú náročným výberovým konaním, po ktorom nasleduje intenzívny výcvik. Nároky na kvalitu zo strany firmy sú veľmi vysoké a vyžadujú dôslednú prípravu a časovú flexibilitu vyučujúcich. Okrem českých lektorov zamestnáva škola aj zahraničných rodených hovorcov.

Ceny kurzov sú odvodené od počtu hodín a rozsahu. V zásade platí pravidlo o obsadenosti kurzu minimálne 4 študentmi, aby nebol stratový. Do nákladov je započítaná odmena pre lektora (200 Kč za 1 vyučovaciu jednotku) a príspevok na úhradu fixných nákladov vo výške priemerne 50 Kč. Zisková marža je závislá od počtu záujemcov.

Na tomto mieste uvádzam orientačný cenník vybraných kurzov pre verejnosť, ktorý odráža flexibilitu a variantnosť kurzov tak, aby si mohol vybrať každý záujemca. Ostatné ceny tvorené v zásade obdobným spôsobom, t.j. aby sa zaistilo aspoň pokrytie nákladov. 1 vyučovacia jednotka počíta s časovou dotáciou 45 minút, pričom 1 lekcia je v rozsahu 2 vyučovacích jednotiek. Počet vyučovacích jednotiek pri individuálnej výučbe je daný požiadavkami konkrétneho klienta, vzhľadom na cenu sa pohybujú v zásade okolo 1 vyučovacej jednotky za týždeň.

Typ kurzu	Názov	Rozsah	Cena
Večerný kurz	Angličtina - úplní začiatočníci (drilová a komunikatívna metóda)	23 lekcií po 3 hodinách, celkom 69 hodín	4.620,- Kč
Dopoludňajší kurz	Angličtina - úplní začiatočníci (drilová a komunikatívna metóda), 2. trimester	34 lekcií po 2 hodinách, celkom 68 hodín	4.560,- Kč
Týždňový kurz	Angličtina - úplní začiatočníci (drilová a komunikatívna metóda)	Ne - So, 8 hodín denne (v So 6 hodín), celkom 54 hodín	3.620,- Kč
Týždňový kurz	Angličtina - Business English	Ne - So, 8 hodín denne (v So 6 hodín), celkom 54 hodín	5.920,- Kč
Večerný kurz	Francúzština - mierne pokročilí (drilová metóda)	12 lekcií po 2 hodinách, celkom 24 hodín	1.800,- Kč

Tabuľka 3: Verejné jazykové kurzy

Škola je akreditovaná Ministerstvom školstva Českej republiky, a to ako poskytovateľ celoročných pomaturitných kurzov pre tých, ktorí sa nedostali na vysokú školu, ale majú záujem o zlepšenie svojich jazykových znalostí, pripraviť sa na medzinárodné jazykové skúšky, poprípade potrebujú získať rekvalifikáciu. Záujemcom zostáva štatút študenta a s ním spojených výhod. Po absolvovaní povinného počtu hodín (á 20 hodín za týždeň) je absolventom udelený certifikát o absolvovaní. Veľkosť skupiny je do 15 účastníkov, s atmosférou vzájomnej spolupráce a využitím metódy drilu. Cena sa pohybuje okolo 23.000,- Kč za rok na 1 účastníka, pri rýchlej platbe sú poskytnuté odmeny vo forme zliav a bonusov.

Firemné kurzy sú na mieru prispôsobené konkrétnym požiadavkám každého klienta. Prebiehajú na základe dohody buď v priestoroch sídla klienta, alebo v priestoroch jazykovej školy. Prevažuje drilová metóda, pre pokročilejších účastníkov sa náplň kurzu variantne dopĺňa o komunikatívnu metódu (zameranie na formálnu stránku obchodnej komunikácie – telefonovanie, korešpondencia, osobný kontakt,

prezentácia atď.). Cena za 1 vyučovaciu jednotku sa pohybuje od 400,- Kč/45 minút. Výhodou drilu je vysoká efektívnosť, preto môže v jednom kurze byť 12 – 13 osôb, pričom nedochádza k strate na kvalite výučby, avšak firmy výrazne ušetria na nákladoch na jazykové vzdelávanie. Nasledujúca tabuľka poskytuje informáciu o cenách pre firemnú klientelu:

Typ kurzu	Počet účastníkov v skupine	Lektor	Cena za vyučovaciu jednotku
Drilový kurz	do 6 osôb	Český	500 Kč/45 min
	do 12 osôb		600 Kč/45 min
	do 18 osôb		800 Kč/45 min
Komunikatívna metóda	do 4 osôb	Český	500 Kč/45 min
		Zahraničný	580 Kč/45 min
	do 8 osôb	Český	600 Kč/45 min
		Zahraničný	680 Kč/45 min

Tabuľka 4: Firemné jazykové kurzy

Ceny firemných kurzov zahŕňajú okrem samotného vyučovania aj konzultácie, opravu domácich úloh, určenie stratégie vyučovacieho procesu a benchmarking. Na základe dohody zahŕňa cena aj dojazd lektora do 30 minút od sídla školy verejnou dopravou.

O individuálne kurzy majú predovšetkým záujem žiaci a študenti pred maturitnou skúškou, kde sa diskutuje o konkrétnych témach, prípadne sú ponímané ako doučovacie kurzy. Intenzita, pokročilosť, termín a miesto výučby sú už naplno prispôsobené konkrétnemu prípadu. Ceny sa pohybujú od 400 Kč za 1 vyučovaciu hodinu (45 minút).

Ako jedna z mála jazykových škôl poskytuje svojim klientom možnosť prístupu k internetovej aplikácii StudyPro. Jedná sa o internetovú aplikáciu, založenú na princípe krátkych a rýchlych testov prebranej látky. Určená je tým, ktorí chcú svoje znalosti precvičovať z pohodlia domova a sledovať svoj pokrok. Princíp spočíva v krátkych a rýchlych testoch, po ktorých nasleduje okamžité vyhodnotenie a analyzovanie chýb.

Najnovšie je k dispozícii načúvací modul. Ako sa ukázalo, StudyPro zlepšuje motiváciu študentov, pretože sami seba môžu kontrolovať a sledovať svoj pokrok. Tento on-line e-learningový a testovací systém je predovšetkým určený pre firemnú klientelu, ale Kurzy Jílek je jednou z mála škôl s oprávnením pre poskytovanie licencie aj ako doplnok výučby pre individuálnych študentov. Pre firemných klientov je StudyPro doplnené o tzv. učiteľský a „HR" prístup, hromadné emaily a sledovanie postupu všetkých firemných účastníkov kurzu. To umožňuje vedeniu lepšie plánovanie a koordináciu výučby jazykov vo firme. Ceny licencií, poskytovaných vždy na 1 rok, sa pohybujú od 400,- Kč.

Vyučuje sa v príjemných priestoroch učební priamo v mieste sídla spoločnosti na Štefánikovej ulici v centre Brna. Dostupnosť je z hľadiska mestskej hromadnej dopravy takmer ideálna, od dôležitých dopravných uzlov je vzdialená do 15 minút cesty. Parkovanie osobných áut patrí v Brne všeobecne medzi problematické témy, v okolí jazykovej školy je v čase pracovných hodín takmer nemožné miesto na parkovanie nájsť, preto je najvýhodnejšie (a často aj najrýchlejšie) využiť pre presun práve hromadnú dopravu.

K dispozícii je 6 jazykových učební na dvoch poschodiach. S kapacitou do 15 ľudí a štandardným vybavením školiacimi pomôckami poskytujú prijemné a komfortné zázemie pre študentov.

Popis používanej metodiky

Vyučovací proces pozostáva z dvoch základných metodických prístupov: drilovej metódy a komunikatívnej metódy, navzájom sa doplňujúcich.

Drilová metóda je špeciálnym spôsobom výučby, orientovanej na gramatické javy, a vďaka ktorej sa z neprehľadnej gramatiky stáva súbor ucelených a ľahko zapamätateľných pravidiel. Študent sa teda nemusí učiť mnoho vecí naspamäť, naučí sa ich chápať a tvorivo s nimi pracovať. Nie je určený len pre začiatočníkov, ale aj pre tých, ktorí svoje pokročilejšie znalosti chcú upevniť a zosystematizovať. Ide zároveň o aktívny prístup, ktorý si vyžaduje kvalifikovaného lektora, aby sa vykazoval dosiahnuteľný stupeň efektivity. Dril je akýmsi nepísaným know-how spoločnosti a využíva ho len veľmi málo jazykových škôl. Vo vyučovaní sú používané vlastné

materiály (skriptá), vytvorené lektormi školy podľa špecifických požiadaviek na výučbu.

Moderná komunikatívna metóda je už tradičný spôsob, ktorý využívajú takmer všetky jazykové školy u nás aj vo svete. Používajú sa najkvalitnejšie materiály od nakladateľstva Cambridge University Press. Pritom sa nevynecháva ani jedna časť jazyka – počúvanie, hovorená a písaná komunikácia, čítanie autentických materiálov a rozvoj slovnej zásoby.

Drilová a komunikatívna metóda tvoria spolu jeden funkčný celok, ktorý zaručí trvalú, komplexnú a hlbokú znalosť cudzieho jazyka.

3.4 Štatistika uchádzačov

Nasledujúca tabuľka zobrazuje počet uchádzačov/absolventov jednotlivých kurzov za posledných päť trimestrov výučby. Aby boli informácie zrozumiteľné, je pre tento účel akademický rok rozdelený na tri obdobia – jeseň, jar a leto. V iných súvislostiach sa používa terminológia „zimný a letný semester“.

Uvedené čísla zobrazujú absolventov verejných jazykových kurzov, údaje o firemných kurzoch neboli k dispozícii.

Anglický jazyk je prvým vyučovaným jazykom a drží si prednú pozíciu. Postupne sa k nemu pridávali ďalšie jazyky (viď. taliansky jazyk, ktorý bol zahájený až na jar tohto roku). Jazyková škola postupne rozširuje portfólio jazykov, otvorenie kurzu závisí od počtu prihlásených účastníkov.

O letné krátkodobé kurzy nie je zatiaľ vysoký záujem, jazyková škola sa preto snaží tieto kurzy marketingovo propagovať.

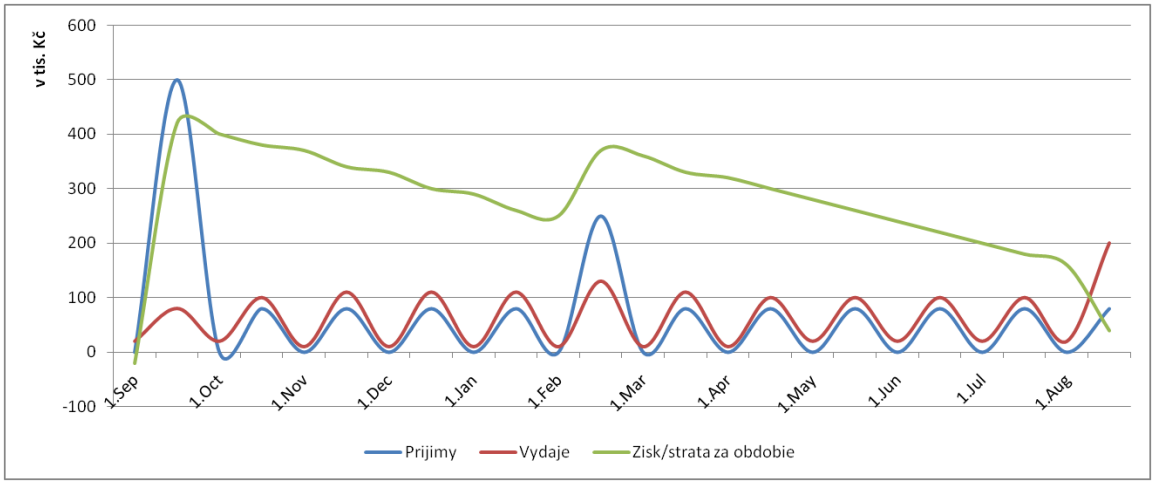
Obdobie	Jeseň 2008		Jar 2009	Leto 2009	Jeseň 2009		Jar 2010	Spolu
Typ kurzu Jazyk	Trim., Kr.	Cel.	Trim., Kr.	Kr.	Trim., Kr.	Cel.	Trim., Kr.	-
Anglický jazyk	106	48	122	32	24	71	60	**463**
Nemecký jazyk	19	18	0	0	21	15	21	**94**
Francúzsky jazyk	0	0	6	10	0	12	16	**44**
Ruský jazyk	0	0	0	0	11	0	7	**18**
Taliansky jazyk	0	0	0	0	0	0	6	**6**
Španielsky jazyk	7	0	14	0	7	0	16	**44**
Použité skratky	Trim.	Trimestrálny kurz – kurz, prebiehajúci v rozmedzí 1 trimestra						
	Kr.	Krátkodobý kurz – nepresahujúci 2 mesiace						
	Cel.	Celoročný kurz – trvanie v rozmedzí obdobia september - jún						

Tabuľka 5: Štatistika uchádzačov

3.5 Analýza ročného cyklu

Finančný cyklus (príjmy a výdaje) má svoj špecifický priebeh, aký býva u väčšiny jazykových škôl, ktoré sa riadia podľa časového harmonogramu školského roka, pričom v úvahu je potrebné brať nielen obdobie školských prázdnin (letných a polročných), ale aj dni pracovného pokoja.

V účtovníctve by preto použitie kalendárneho roka nemalo význam a pre určenie daňovej povinnosti sa využíva rok hospodársky, končiaci vždy k 31. augustu daného roku.



Obrázok 3: Ročný finančný cyklus

Prvý (zimný) trimester je zahájený na začiatku septembra a trvá do konca januára nasledujúceho roka. Postupne sa otvárajú semestrálne a celoročné kurzy, ako i firemná výučba, učebne sa v nevyužitom čase poskytujú externým prenajímateľom. V tomto mesiaci dosahujú príjmy svoj najvyšší bod – dochádza k úhrade za pravidelné kurzy na celý trimester. Výdaje si v tomto mesiaci držia svoju priemernú hodnotu mesačných fixných nákladov, medzi ktoré patria predovšetkým: náklady na administratívu a chod kancelárie, náklady na externé služby (právnické služby, grafické práce, opravy a i.). Osobné náklady pre lektorov sa odvodzujú od počtu vykázaných hodín.

Nasledujúcich päť mesiacov – október až január, je z hľadiska príjmov veľmi nevýrazných, dochádza takmer výlučne k úhradám firemných kurzov a prenájmu priestorov školy tretím osobám, príjmy plynú taktiež z príležitostných prekladateľských služieb a víkendových (poprípade týždenných intenzívnych) kurzov. Pritom výdaje si udržujú svoju stálu hodnotu, preto sa všetky príjmy musia rozvrhnúť tak, aby minimálne fixné náklady boli pokryté.

Február je začiatkom druhého (letného) semestra, ktorý pokračuje až do konca júna. Príjmy dosahujú svoj druhý vrchol, ktorý je však nižší ako septembrový. Otvárajú sa semestrálne kurzy, celoročné kurzy prechádzajú pozvoľna do svojej druhej polovice. Znova je potrebné plánovať výdaje tak, aby firma mohla pokryť minimálne fixné náklady.

Všetky pravidelné kurzy (celoročné aj semestrálne) sú ukončené do 30. júna a začína obdobie letných prázdnin. Mesiace júl a august sú z hľadiska zisku veľmi nepriaznivé, a to napriek letným intenzívnym a víkendovým kurzom. Priemerný zisk na 1 kurz sa pohybuje na úrovni 3.000,- Kč, navyše v predchádzajúcom roku bolo obsadených len 5 kurzov. Tieto kurzy sú však zamerané viac na testovanie a tvorbu študijných materiálov, rozvíjanie metodiky výučby, tréning lektorov, prípravu nasledujúceho akademického roka a hľadanie nových smerov, ktorými sa firma môže posunúť. Okrem toho sa v letných mesiacoch realizujú teambuildingové aktivity, na ktoré sú pozývaní klienti a lektori, posilňuje sa podvedomie o značke „Kurzy Jílek".

August je špecifickým mesiacom, pretože práve tu dochádza k najvyšším výdajom za celý hospodársky rok. Keďže priestory jazykovej školy sú takmer úplne prázdne, čas sa využíva na údržbu a opravu. Príjmy opätovne prichádzajú z letných intenzívnych kurzov.

Okrem pravidelných výdajov na prevádzku spoločnosti počas roka sú vynakladané finančné prostriedky aj na marketingové aktivity a propagáciu. Ako príklad uvádzam oslavy 20. výročia založenia školy, ktoré prebehnú v letnom období roku 2010, a na ktoré sa vytvárajú finančné rezervy. Pravidelné náklady na marketing sú zohľadnené v mesačných nákladoch (výdajoch) v grafe, uvedenom vyššie.

K poslednému dni ôsmeho mesiaca sa uzatvára účtovné obdobie, spracováva sa účtovná závierka a podáva sa daňové priznanie, čím končí celý hospodársky cyklus a začína nový. Prípadný zisk sa medzi spoločníkov nerozdeľuje, ale využíva sa na ďalší rozvoj firmy.

Zhodnotenie ročného cyklu

Firma pravidelne spláca svoje záväzky a nedostáva sa do finančnej tiesne. Hospodárenie s finančnými prostriedkami je uspokojivé, avšak by mala vytvárať rezervy, ktoré by boli zabezpečením pre nepriaznivé obdobie.

3.6 Skúsenosti s projektmi Európskych štrukturálnych fondov

Spoločnosť doposiaľ nemala príležitosť zapojiť sa do grantovej politiky Európskej únie. Znalosti, ktorými disponovala, neboli postačujúce pre efektívnu orientáciu

v množstve informácií, operačných programov a finančných podpor. Spoluprácou s novým pracovníkom získala potrebný prehľad o možnostiach zapojenia sa a vytipovala si vhodné dotačné programy, v ktorých je oprávneným žiadateľom. Jedným z nich je aj program „Školiace strediská“, ktorý by využila pre rozšírenie podnikateľských aktivít.

Štatút jazykovej školy je v tomto prípade čiastočne zavádzajúci, a mohol by pri založení školiaceho centra podávať mylné informácie o rozsahu poskytovaných služieb v tejto oblasti. Rozsah ponuky školení bude okrem jazykového vzdelávania zahŕňať aj IT kurzy a kurzy mäkkých zručností, ktoré zaistia kvalifikovaní partneri na základe spolupráce.

3.7 SWOT analýza spoločnosti

SILNÉ STRÁNKY (S)	**SLABÉ STRÁNKY (W)**
• dlhoročná prax a skúsenosti • kontakty • flexibilita • vysoký štandard kvality • poloha v centre Brna • know-how	• priestory • parkovanie • komunikácia vo firme
PRÍLEŽITOSTI (O)	**HROZBY (T)**
• dotácie a finančná podpora • trend v oblasti rozvoja ľudských zdrojov • motivácia zo strany pracovníkov • partnerstvá s inými inštitúciami	• konkurencia • žiadne skúsenosti s čerpaním príspevkov • dopyt • vysoké fixné náklady na prevádzku strediska • vnímanie ceny zákazníkom

Tabuľka 6: SWOT analýza

Silné stránky

Medzi najsilnejšie silné stránky spoločnosti patrí jednoznačne dlhoročná prax v odbore, a to už 20 rokov. Dovtedy nevyužívaná metóda drilu sa stala jednou z najefektívnejších spôsobov výučby cudzieho jazyka a zároveň základným know-how jazykovej školy. Vytváranie vlastných materiálov (skrípt) a neustále zdokonaľovanie drilu sú nevyhnutnou podmienkou pre boj s konkurenčným prostredím. Cieľ je jasný: spokojný a stály klient. Firma sa riadi heslom: „Všetko pre klienta." Aj vďaka tomu má vybudovanú veľkú sieť kontaktov a dlhoročných zákazníkov.

Flexibilne sa vie prispôsobiť požiadavkám klientov, či už firemných alebo súkromných osôb. Vyučovanie môže prebiehať takmer kdekoľvek, nielen v sídle jazykovej školy, lektori sú mobilní a cena za vyučovaciu jednotku zahŕňa i dochádzku do 30 min verejnou dopravou. Škola je mimoriadne dobre dostupná z hlavných dopravných uzlov (vlaky a autobusy), ako i zo severnej časti mesta.

Slabé stránky

Jednou z nevýhod, a takpovediac slabou stránkou je vyššia cenová hladina služieb. Škola si je vedomá kvality, ktorú predáva, a preto sa orientuje na segment klientov, ktorí vyšší štandard vedia oceniť. Tržný segment zákazníkov z nižšej príjmovej skupiny je teda nedosiahnuteľný, a pritom tvorí významný podiel na záujme o jazykové vzdelávanie.

Komunikácia vo firme je chaotická, chýba ucelený systém a vzájomná prepojenosť prenosu informácií. Efektívne využívanie výpočtovej techniky by tento problém značne zlepšilo. Spoločné zdieľanie súborov tvorí len malý základ, rozhodne nachádza uplatnenie aj využitie „Google Dokumentov" na internetových stránkach poskytovateľa, nevyužívajú sa však všetky funkcie, ktoré táto aplikácia ponúka.

Delegovanie úloh a právomocí by mohlo byť jasnejšie pre pracovníkov. Pri niektorých úlohách môže zbytočne prísť k zdvojeniu ich realizácie, pretože nie vždy je očividné, kto daný problém rieši, a tým dochádza k neefektívnemu využitiu časového fondu pracovníka.

Priestory spoločnosti momentálne postačujú ich časovému vyťaženiu, avšak pri náraste dopytu po službách a zaradení nových kurzov (nielen jazykových), sa môže stať,

že nebude priestor, v ktorom by mohli prebiehať a firma bude odkázaná na prenájom miestností mimo priestory jazykovej školy, čo sa prejaví na náraste nákladov. Lokalita je nielen silnou, ale aj slabou stránkou – v okolí budovy nie je dostatok parkovacích miest a tento problém sa dotýka takmer celého centra mesta. To môže mať za následok, že niektorí klienti môžu uprednostniť inú inštitúciu, kde je dostupnosť vlastným dopravným prostriedkom jednoduchšia.

Príležitosti

Firma ma veľký potenciál rozvoja, avšak nedostatok finančných prostriedkov pre realizáciu všetkých nápadov, aj keď by od začiatku mohli viesť k jasnému úspechu. Preto sa ako najväčšia príležitosť v súčasnej dobe javia dotačné programy Európskej únie, a to v rôznych formách:

- programy pre podporu podnikateľských zámerov;
- programy pre medzinárodnú spoluprácu;
- a programy pre rozvoj ľudských zdrojov.

Vzdelávanie zamestnancov je akýmsi prevládajúcim trendom a naberá na intenzite. Vznikajú nové školiace centrá s vysokým štandardom vybavenia. Na druhej strane sa však zabúda na kvalitu jednotlivých školení a tým sa dostáva často krát až k nulovej spokojnosti účastníkov. Kurzy Jílek s.r.o. má na prvom mieste práve vnímanie kvality z pohľadu zákazníka. Preto vo vytvorení školiaceho centra vidí príležitosť pre všetkých „vzdelávania chtivých.“ a je si vedomá, že dokáže poskytnúť kvalitný program za primeranú cenu, danú trhom.

Ďalšou príležitosťou je uzatváranie partnerstiev s inými inštitúciami. Škola sa špecializuje na jazykové vzdelávanie, avšak pri spolupráci s firmami, ktoré sa venujú školeniam „soft skills“ a v IT oblastiach, je možno portfólio služieb rozšíriť a získať tak viac zákazníkov.

Vzhľadom na fakt, že pojednávame o jazykovej škole, a zároveň o poskytovateľovi vzdelávania dospelých, bolo by adekvátne zapojiť spoločnosť do medzinárodných aktivít, ktoré by jej vlastné know-how, metodiku a celý systém výučby posunuli o stupeň vyššie. Svoje využitie by našiel grantový program Národnej agentúry pre európske vzdelávacie programy – Grundtvig. Tieto finančné príspevky sú zamerané

na podporu mobility osôb, vytváranie medzinárodných partnerstiev a rozvoj schopností a zručností pracovníkov, ktorí sa venujú celoživotnému vzdelávaniu dospelých osôb.

Hrozby

Základnú hrozbu predstavuje konkurencia v odbore poskytovateľov jazykového vzdelávania. Sú to nielen jazykové školy súkromného charakteru, ale aj verejné školské zariadenia a verejné vzdelávacie inštitúcie. Na neposlednom mieste tvoria silnú konkurenciu aj súkromní učitelia a lektori, ktorým sa cenovo je možné len ťažko vyrovnať. Často majú takmer nulové fixné náklady a sú omnoho flexibilnejší z časového a priestorového hľadiska. Súkromným učiteľom môže byť takmer ktokoľvek: študenti, učitelia, osoby, ktoré sa vrátili zo zahraničia, absolventi študijných programov. Práve na tomto mieste je treba zdôrazniť, že sú to aj ľudia bez pedagogického minimálneho vzdelania a ktorí nadobúdajú nesprávny dojem o zložitosti vyučovacieho procesu. V jazykovom vzdelávaní vidia príležitosť zárobku, avšak o štandardoch kvality je na tomto mieste zbytočné hovoriť.

Len v meste Brne pôsobí viac než 50 jazykových škôl, v prípade súkromných lektorov sa toto číslo nedá presne zistiť. Vzhľadom na cieľ diplomovej práce musíme medzi priamu konkurenciu zaradiť aj školiace centrá obdobného charakteru, aké ma vzniknúť, a počet týchto objektov sa v okrese „Brno-město“ pohybuje okolo 10. Zoznam centier je uvedený v prílohe č. 1.

Zhodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti

Škola má vysoký potenciál v rozvoji svojich aktivít, rovnako sa snaží aj o vlastnú netradičnú imidž. Napriek tomu jej existenciu ohrozuje nadpriemerná konkurencia v odvetví. Pokiaľ nechce potlačiť cenu a kvalitu svojich služieb, mala by zabezpečiť aj iné druhy príjmu z podnikateľskej činnosti, ktoré by doplňali stávajúcu, a tým by sa zabezpečilo nielen prežitie firmy ako takej, ale aj jej expanzia do ďalších odvetví služieb.

Ďalším bodom v slabých stránkach, ktorý chcem vyzdvihnúť, je relatívne malý priestor učební. Škola by mala hľadať možnosti rozšírenia priestorov, pretože práve tie sa môžu stať bariérou v ďalšom rozvoji. Práve aj v tom vidím výhodu školiaceho strediska, kde jeho kapacitu bude môcť využívať aj pre svoje účely ako jazyková škola.

3.8 SLEPT analýza okolia

Konkurencieschopnosť a úspech firmy nezávisí len od interných faktorov, akými sú silné a slabé stránky. Pri posudzovaní vhodnosti podnikateľského zámeru sa musíme zamyslieť aj nad okolím spoločnosti a zhodnotiť jeho jednotlivé zložky, aby sme mohli objektívne posúdiť, akým spôsobom ovplyvňujú podnikateľské prostredie, a premyslieť opatrenia, aby sme zabránili možným negatívnym vplyvom.

Sociálne okolie

Mesto Brno má v súčasnosti približne 400.000 obyvateľov a je druhým najväčším mestom v Českej republike. Nezamestnanosť v tejto oblasti dosahuje najvyšších čísel za posledných 6 rokov - 8,6 %, v oblasti Brno - venkov až 8,8%, a je pripisovaná dôsledkom celosvetovej krízy.

Legislatívne

Činnosti jazykovej školy si nevyžadujú zvláštne povolenie k prevádzke a nespadajú ani pod zvláštny zákon (okrem pomaturitného vzdelávania, ktoré je akreditované Ministerstvom školstva, avšak pre naše účely nie je potrebné sa touto problematikou zaoberať).

Okrem každoročných zmien v legislatíve, dotýkajúcej sa všetkých podnikateľských subjektov (v daňových zákonoch, právnej legislatíve atď.) nie sú očakávané výraznejšie úpravy.

V prípade pokynov pre žiadateľov o granty sú podmienky stanovené pri vyhlásení konkrétnej výzvy a spracovanie projektového návrhu sa odvíja od tohto momentu.

Ekonomické

Medziročná inflácia sa v Českej republike drží v súčasnej dobe na úrovni 0,6 % a podľa prognóz ČNB sa do 1. štvrťroka 2011 zdvihne na úroveň 2 %. Hrubý domáci produkt sa na konci minulého roka dostal na úroveň 3 630.4 mld. Kč, v porovnaní s predchádzajúcim rokom zaznamenal pokles o 3,1 %. Kurz českej Koruny oproti roku 2009 posilnil – z 26.465 Kč/1 EUR na 25,465 Kč/1 EUR.

Po období ekonomickej krízy sa pomaly Česká republika dostáva z obdobia recesie, avšak tento nárast bude veľmi pomalý a krehký. Predpokladá sa tohtoročné zvýšenie

HDP o 2%, prognózovaný schodok je vo výške 170 mld. Kč, pričom v roku 2012 bude až vo výške 184 mld. Kč. Pokiaľ budú prognózy pravdivé, štát nesplní podmienku 3% schodku na HDP, ktorú stanovuje Maastrichtská zmluva.

Politické

Politická situácia v Českej republike je obrazom vyrovnanosti koalície a opozície, čo vyústilo do krehkosti parlamentu. Politici taktiež využili ekonomickú krízu ako dôvod k nepopulárnym opatreniam (napríklad neplatenie regulačných poplatkov v zdravotníctve a pod.). Tohtoročné voľby do Poslaneckej snemovne môžu priniesť relatívnu zmenu, politické programy sú nastavené populisticky, preto je príliš optimistické uvažovať o zlepšení aktuálnej situácie štátu. Nestabilná politická situácia by mohla mať taktiež za následok negatívny postoj zahraničných investorov.

Technické

Prevláda tendencia firiem zlepšovať technickú úroveň vlastného vybavenia a postupov. Dotačné programy tento trend podporujú investičnými a neinvestičnými programami, spolufinancovanými z európskych grantov. Celková technická úroveň je zrovnateľná s úrovňou v iných krajinách EÚ.

3.9 Zhodnotenie súčasného stavu a odporúčanie

Jazyková škola ku vzdelávaniu pristupuje s motivujúcim a zábavným spôsobom, ktorý by sa mohol nazývať „profesionálne neformálny.“ Súčasnú situáciu, metodiku a potenciál je možno zhodnotiť veľmi pozitívne, pretože organizácia si je vedomá svojich kvalít a silná motivácia pracovníkov prinesie dynamický rozvoj.

Problém vidím v možnej nedostatočnosti priestorov jazykovej školy pre výučbu, ako i v absencií parkovacích miest pre klientov, ktorých možno práve problémy s parkovaním osobných vozidiel môžu byť dôvodom, prečo sa rozhodnú preferovať konkurenčnú ponuku. Rovnako nedostatok učební je treba zohľadniť v prípade plánovaných nových školení a grantovej žiadosti. Spoločnosť by sa mohla zamyslieť nad výmenou za nové priestory v okolitej oblasti, napríklad presťahovaním časti kurzov do priestorov školiaceho centra.

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA, PRÍNOS NÁVRHOV RIEŠENIA

Nasledujúca kapitola približuje predstavu žiadateľa o školiacom centre. Navrhuje koncepciu školení, popisuje priestory, kde by sa školiace priestory mali nachádzať a na záver pojednáva o finančných prostriedkoch, potrebných pre realizáciu projektového zámeru.

Tento návrh obsahuje všetky podstatné náležitosti podnikateľského zámeru, ktorý vyžaduje Czechinvest v rámci vyhlásenej výzvy. Podľa záujmu žiadateľa bude prevedený do požadovanej podoby a doplnený o ďalšiu dokumentáciu k projektu.

Základnou podmienkou je vytvorenie trvale udržateľného projektu, generujúceho príjmy nielen pre pokrytie vlastných prevádzkových nákladov, ale aj pre tvorbu ďalších aktivít vo vzdelávaní (napr. vytváranie komplexných školiacich programov pre nezamestnané osoby, osoby ZŤP a podobne).

Žiadateľ sa na základe zrovnania nákladov rozhodol pre obstaranie priestorov strediska odkúpením do osobného vlastníctva.

4.1 Stručná charakteristika projektu a cieľ projektu

Hlavným cieľom predkladaného projektu je zvýšenie vzdelanostnej úrovne cieľovej skupiny, a to prostredníctvom zriadenia moderného školiaceho centra pre zamestnancov podnikov, spadajúcich pod požadované skupiny ekonomických činností, ďalej pre širokú verejnosť a osoby, spadajúce pod úrad práce Brno.

Projekt je rozdelený na 6 kľúčových aktivít, vzájomne na seba nadväzujúcich, a ich realizácia prebehne počas 12 mesiacov. Zahájenie realizácie je k 1.1.2011 a ukončenie všetkých aktivít je limitované 31.12.2011. Školiace stredisko bude v prevádzke od 1.1.2012.

Financovanie projektu je zabezpečené z vlastných zdrojov a čerpaného úveru od Komerčnej banky. Predpokladá sa výška spolufinancovania z Operačného programu v rozsahu 60%.

4.2 Cieľová skupina

Základnou cieľovou skupinou sú zamestnanci vymedzených skupín ekonomických činností, uvedených v prílohe výzvy „Školiace strediská“. Počet účastníkov z tejto skupiny bude tvoriť minimálne 51% z celkového počtu absolventov realizovaných kurzov. Do školení chceme zapojiť aktívne všetkých pracovníkov organizácie – od managementu až po pracovníkov vo výrobe.

Naprieč celou skupinou sa zistili nedostatočné znalosti v jazykových odboroch, negramotnosť v práci s informačnou technológiou a nevyhnutná potreba rozvoja mäkkých zručností. Účastníkom je potrebné priblížiť aj nové metódy v spôsobe riadenia kvality a organizácie (manažérske kurzy, ISO štandardy) a aktualizovať im poznatky v legislatíve, ktorá sa ich akýmkoľvek spôsobom dotýka).

Náplň kurzov bude vychádzať z konkrétnych požiadaviek účastníkov a prispôsobená úrovni nielen podľa pozície v spoločnosti, ale predovšetkým potrebám jednotlivcov. Pred samotnou realizáciou vzdelávacieho procesu bude vo vybraných firmách vykonaný interný audit vzdelanostnej úrovne. Z výsledkov analýzy bude následne navrhnutý vzdelávací proces tak, aby boli pokryté všetky oblasti a potreby cieľovej skupiny.

Druhou (menšinovou) cieľovou skupinou budú záujemcovia vo vekovej skupine 25 – 60 rokov, kde vidíme najväčší potenciál a motiváciu na ďalšie vzdelávanie sa. Táto skupina bude pozostávať nielen zo zamestnaných záujemcov, ale predpokladáme spoluprácu s úradom práce, kedy by sa voľná časť kapacity strediska využila pre realizáciu vzdelávacích aktivít nezamestnaných osôb, osôb so špecifickými vzdelávacími potrebami a sociálne slabšie skupiny obyvateľstva. Pre oslovenie využijeme tradičné spôsoby propagácie školiaceho centra. Kurzy si budú môcť zvoliť podľa vlastného uváženia z celého portfólia, financovanie prebehne zo súkromných prostriedkov záujemcov, poprípade z finančných príspevkov úradu práce.

4.3 Realizačný tým projektu

Projektový tým bude zložený z manažéra projektu a asistenta projektu.

Manažér projektu je osoba zodpovedná za bezproblémovú a plynulú realizáciu projektu. Dohliada na plnenie všetkých podmienok, cieľov a záväzkov, plynúcich z právneho aktu. Podieľa sa na všetkých kľúčových aktivitách. Medzi jeho hlavné povinnosti patrí:

- koordinácia činností, súvisiacich s projektom;
- riadenie rizík projektu;
- schvaľovanie monitorovacích správ;
- kontrola harmonogramu projektu a správneho čerpania finančných prostriedkov;
- Výber dodávateľov v súlade s pravidlami OPPI;
- komunikácia s dodávateľmi, cieľovou skupinou a lektormi.

K pracovnej pozícii sa viažu náklady vo výške 25.000,- Kč mesačne, ktoré však nie sú spôsobilými nákladmi. Manažér je zamestnaný počas celej dĺžky trvania projektu.

Asistent projektu je osoba priamo podriadená manažérovi projektu a zodpovedá predovšetkým za činnosti:

- administrácia a vedenie dokumentácie projektu;
- nákup vybavenia a zariadenia;
- príprava školiacich miestností a školiacich materiálov;
- vypracovanie monitorovacích správ. Žiadostí o platbu a povinných príloh;
- zaistenie publicity projektu;
- sledovanie harmonogramu projektu;
- evaluácia projektu a vzdelávacích aktivít;
- archivácia projektovej dokumentácie.

K pozícii sa viažu náklady vo výške 20.000,- Kč, ktoré však nie sú spôsobilými nákladmi. Asistent projektu je zamestnaný počas celej dĺžky trvania projektu.

4.4 Projektové aktivity

Aby bolo možné zabezpečiť optimálne financovanie aktivít, bol harmonogram projektu rozčlenený na štyri etapy, podľa požiadaviek výzvy. Etapy tvoria samostatné celky, na seba vzájomne nadväzujú.

Každá etapa obsahuje 1 až 2 kľúčové aktivity, popísané nižšie. Harmonogramu projektu je vyčlenená samostatná kapitola.

Poradie aktivity	Názov aktivity	Popis aktivity
1.	**Obstaranie priestoru**	Na kľúčovej aktivite sa podieľa manažér projektu, spoločne s asistentom projektu. Cieľom aktivity je obstarať vhodný priestor a zabezpečiť prevod majetkových práv k nehnuteľnosti, a to zápisom v katastri nehnuteľností a podpisom kúpnej zmluvy s poskytovateľom. V rámci aktivity poverená osoba vypracuje projektovú dokumentáciu k stavebným úpravám, zabezpečí stavebné povolenie a ohlási stavebnému úradu predmetné činnosti úprav. Aktivita je naplánovaná v rozsahu 3 mesiacov a prebehne podľa plánovaného harmonogramu v januári až marci 2011. Na túto aktivitu sa viažu náklady na obstaranie priestorov, náklady projektového týmu, poplatky za spracovanie dokumentácie a stavebné povolenia. Celkové náklady predstavujú čiastku 3.330.300,- Kč a aktivita tvorí zároveň etapu č. 1.

2.	**Úprava vnútorných priestorov na školiace stredisko**	Počas tejto aktivity dôjde k prerozdeleniu vnútorných priestorov podľa požiadaviek žiadateľa a vytvorenia spojovacieho prechodu, aby bol možný prístup bez nutnosti prechádzať exteriérom. V rámci stavebných úprav sa budú vykonávať tieto činnosti: vybudovanie priečok, vytvorenie prechodu vybúraním otvoru, položenie elektrických, internetových a komunikačných sietí po celom stredisku. Za túto aktivitu zodpovedá projektový tým, jeho realizáciou bude poverený externý dodávateľ. Celkové trvanie aktivity je v rozmedzí dvoch mesiacov. Aktivita je naplánovaná v rozsahu 2 mesiacov a prebehne podľa plánovaného harmonogramu v apríli a máji 2011. Na túto aktivitu sa okrem osobných nákladov projektového týmu viažu aj náklady na stavebné úpravy a náklady na vybudovanie komunikačných, internetových a elektrických sietí. Celkové náklady predstavujú čiastku 580.000,- Kč a aktivita je súčasťou etapy č. 1.
3.	**Úprava sociálnych zariadení a kuchynky**	Tretia kľúčová aktivita má za cieľ prispôsobiť sociálne zariadenia a kuchynské priestory pre prevádzku. Vzhľadom na jej dôležitosť je vedená ako samostatný celok a jej realizácia urýchli nasledujúce aktivity, počas ktorých už bude možné tieto priestory využívať.

		Za túto aktivitu zodpovedá projektový tým, jeho realizáciou bude poverený externý dodávateľ. Celkové trvanie aktivity je v rozmedzí jedného mesiaca a prebehne podľa plánovaného harmonogramu v júni 2011. Na túto aktivitu sa okrem osobných nákladov projektového týmu viažu aj náklady na stavebné úpravy a náklady na zakúpenie potrebného zariadenia. Náklady sa pohybujú vo výške 106.000,- Kč a aktivita je súčasťou etapy č. 1.
4.	**Zariadenie školiacich priestorov I.**	Hlavným cieľom tejto kľúčovej aktivity je zabezpečiť zariadenie pre priestory vstupnej haly /recepcie a zároveň vybaviť nábytkom kanceláriu správcu. Aktivita prebehne počas jedného mesiaca (júl 2011) a zodpovednosť za realizáciu nesie projektový tým. Za včasné dodanie vybavenia zodpovedajú externí dodávatelia, vybraní v súlade s požiadavkami OPPI. Na túto aktivitu sa okrem osobných nákladov projektového týmu viažu aj náklady na zakúpenie zariadenia a vybavenia. Náklady na túto kľúčovú aktivitu sa pohybujú vo výške 146.500,- Kč a aktivita je súčasťou etapy č. 2.
5.	**Zariadenie školiacich priestorov II.**	Výstupom piatej kľúčovej aktivity budú zariadené školiace miestnosti I a II, a zároveň konferenčná miestnosť.

		Aktivita prebehne počas dvoch mesiacov (august a september 2011) a zodpovednosť za realizáciu nesie projektový tým. Za včasné dodanie vybavenia zodpovedajú externí dodávatelia, vybraní v súlade s požiadavkami OPPI. Na túto aktivitu sa okrem osobných nákladov projektového týmu viažu náklady na zakúpenie zariadenia a vybavenia. Celkové náklady predstavujú čiastku 484.960,- Kč a aktivita je súčasťou etapy č. 2.
6.	**Zariadenie školiacich priestorov III.**	Výstupom poslednej kľúčovej aktivity bude zariadená počítačová miestnosť, čím sa ukončí investičná časť projektového zámeru. Zároveň dôjde k finalizácií realizácie a k ukončovaniu projektových prác (vypracovanie monitorovacích správ, administrácia projektu a podobne). Aktivita prebehne počas troch mesiacov (október až december 2011) a zodpovednosť za realizáciu nesie projektový tým. Za včasné dodanie vybavenia zodpovedajú externí dodávatelia, vybraní v súlade s požiadavkami OPPI. Na túto aktivitu sa okrem osobných nákladov projektového týmu viažu náklady na zakúpenie zariadenia a vybavenia. Celkové náklady predstavujú čiastku 797.010,- Kč a tvorí samostatnú etapu č. 4.

Tabuľka 7: Aktivity projektu

4.5 Harmonogram projektu

Etapa	Číslo aktivity	2011											
		I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1	1.												
2	2.												
	3.												
3	4.												
	5.												
4	6.												

Tabuľka 8: Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je nastavený tak, aby poskytoval dostatočné časové rezervy pre jednotlivé kľúčové aktivity a zároveň umožňoval bezproblémové financovanie. Jednotlivé aktivity na seba úzko nadväzujú, a každá z nich tvorí samostatný celok.

Na plnenie harmonogramu dohliada projektový tým, nesie aj plnú zodpovednosť za správne plnenie podmienok poskytnutia podpory a prípadné nezrovnalosti konzultuje s poskytovateľom.

4.6 Etapy projektu

Projekt je vzhľadom na veľkosť žiadateľa finančne náročnou aktivitou, preto pre lepšie financovanie projektu boli aktivity zadelené do štyroch etáp, v súlade s pravidlami Operačného programu. Po ukončení etapy dôjde k podaniu žiadosti o platbu, čím sa predošlé aktivity refinancujú a uvoľnia tým prostriedky pre etapu nasledujúcu. Grafické spracovanie financovania je súčasťou prílohy.

Etapy sa riadia podľa pokynov MPO. Minimálna doba predstavuje tri mesiace na jednu etapu. Ďalšou podmienkou je minimálna čiastka, a to 500.000,- Kč (bez DPH) zo spôsobilých výdajov projektu.

	Zaradené projektové aktivity	Zdroj financovania	Výška nákladov na etapu	Celkové trvanie etapy
Etapa 1	1.	Úver a vlastné zdroje	3 330 300,00 Kč	3 mesiace
Etapa 2	2. a 3.	Úver a vlastné zdroje	686 000,00 Kč	3 mesiace
Etapa 3	4. a 5.	Poskytovateľ podpory	631 460,00 Kč	3 mesiace
Etapa 4	6.		797 010,00 Kč	3 mesiace

Tabuľka 9: Etapy projektu

4.7 Popis budovy

Vybraný objekt sa nachádza v v mestskej časti Brno – Medlánky. Lokalita je frekventovaná, za posledné 4 roky sa zrealizovalo približne 20 nových projektov obytných domov a jej rozvoj pokračuje aj naďalej. Zároveň je dobre dostupná verejnou prepravou, s priamym spojením do centra mesta linkou číslo 1, poprípade autobusovým spojením zo všetkých smerov. Objekt sa nachádza neďaleko hlavného ťahu, odkiaľ je už možné bez problémov sa dostať na diaľničné cestné komunikácie.

Budova sa nachádza na ulici V Újezdech, v mestskej časti Brno – Medlánky. Jedná sa o novostavbu, kolaudovanú v roku 2007, ktorá je súčasťou developerského projektu „Kouzelné Medlánky“. Objekt zahŕňa 167 bytových jednotiek a 5 komerčných priestorov o rozlohe 150 m2, umiestnených v prízemí trojposchodovej tehlovej stavby.

Každý z komerčných priestorov má svoj vlastný „výkladový“ vstup z ulice a z opačnej strany sa nachádzajú okná. Dispozične sú riešené priestory ako samostatné jednotky, členiteľné podľa potreby nájomníka. Podlahy sú vydláždené, súčasťou priestoru je i WC, kúpeľňa a kuchynský kút. Súčasťou štandardných služieb je ochrana objektu, internetové a telefonické pripojenie. Pred objektom je možné parkovať osobné automobily.

Pre účely školiaceho centra budú prenajaté dve komerčné jednotky, dispozične rozčlenené tak, aby spĺňali požadovanú minimálnu plochu pre každú školiacu miestnosť.

4.8 Vybavenie

Celková využitá plocha školiaceho strediska bude približne 300 metrov štvorcových. Základ budú tvoriť 2 školiace učebne s klasickým vybavením (pracovné stoly a stoličky), 1 učebňa pre počítačové školenia a 1 konferenčná miestnosť. Okrem školiacich priestorov je potrebné potrebná kuchynka a sociálne zariadenia, rovnako ako kancelária pre správcu strediska.

Kapacita školiaceho strediska je 105 školených osôb pri obsadení všetkých miestností počas jedného dňa. Podrobnejšie vybavenie jednotlivých priestorov, vrátane výmery a zariadenia, je uvedený v tabuľke v prílohe.

4.9 Typy aktivít v jednotlivých učebniach

Všetky učebne sú vybavené modernou technikou a je v nich možné realizovať takmer akékoľvek školenie. Pri plánovaní zariadenia sa vychádzalo z možných požiadaviek jednotlivých plánovaných kurzov a školení.

Vzhľadom na štedrú rozlohu priestorov bolo rozhodnuté využiť uvedenú koncepciu miestností, s tým, že prípadná voľná kapacita bude prenajímaná tretím nezávislým osobám na ich vlastné účely.

Školiaca miestnosť I. a II.

Tieto učebne budú primárne slúžiť pre školenia, nevyžadujúce prácu s počítačovou technológiou – právo, manažérske kurzy, školenia kvality a jazykové kurzy. Plánovaná rozloha je 2x 60 m2.

Vybavené budú kancelárskym nábytkom a multimediálnou/audiovizuálnou technikou, vrátane 1 počítačovej zostavy pre lektora/školiteľa.

Školiaca miestnosť pre IC/IT školenia

Učebňa bude slúžiť pre všetky kurzy, ktoré vyžadujú prácu s počítačom – kurzy základných IC/IT zručností, pokročilé kurzy (CISCO, počítačová grafika, ...)

V miestnosti sa budú nachádzať počítačové zostavy pre kapacitu 20 osôb + školiteľa a v zadnej časti miestnosti bude umiestnený server a centrálna komunikačná jednotka. Samozrejmosťou je audiovizuálna technika a prezentačná technika.

Identické počítačové zostavy s licencovaným operačným systémom MS Windows 2007, budú vzájomne prepojené s hlavným serverom a prístupom na internet.

Pre účely školení poslúžia zakúpené programy s platnými licenciami.

Konferenčná miestnosť

Seminárna miestnosť bude slúžiť pre kurzy mäkkých schopností a zručností. Kapacitne pojme až 15 osôb + školiteľ, na rozdiel od ostatných miestností bude usporiadanie stolov kruhové, čo prispeje k lepšej vzájomnej komunikácií medzi účastníkmi kurzu. Učebňa bude plne vybavená prezentačnou a audiovizuálnou technikou.

Popis ďalších miestností

Vo vstupnej hale tvorí dominantné postavenie recepčný stôl a konferenčné posedenie pre čakajúcich. Okrem toho chceme poskytnúť možnosť zakúpenia nápojov priamo v stredisku, a to len za náklady na ich obstaranie, preto súčasťou haly aj chladiaci box.

K dispozícii slúži kuchynka o rozlohe 10m^2, vybavená spotrebičmi (mikrovlnná rúra, elektrická platnička, umývačka riadu, kávovar) a potrebným riadom pre 40 osôb.

Vybudované sociálne zariadenia so sprchovacími kútmi sa ponechajú v plnom rozsahu.

4.10 Riadenie rizík projektu

Každý projekt je ovplyvňovaný mnohými faktormi, ktorých negatívny dopad je označený pod pojmom „riziko“. Aby sa predchádzalo ohrozeniu úspešnej realizácie

zámeru, je potrebné tieto rizikové faktory vyhľadať a priradiť k nim opatrenia a personálnu zodpovednosť.

V rámci návrhu som stanovila 4 základné skupiny rizík, pridelila im pravdepodobnosť výskytu a mieru dopadu na realizáciu. Výsledkom súčinu týchto dvoch kategórií je celkový význam rizika. Ku každému riziku prináleží aj zodpovedná osoba za jeho elimináciu a korekciu.

Hodnoty pravdepodobnosti výskytu	Interpretácia
1	Takmer nemožné
2	Výnimočne možné
3	Bežne možné
4	Pravdepodobné
5	Takmer isté

Tabuľka 10: Hodnoty pravdepodobnosti rizika

Hodnoty miery dopadu na realizáciu	Interpretácia
1	Takmer neznateľné
2	Drobné
3	Významné
4	Veľmi významné
5	Neprijateľné

Tabuľka 11: Hodnoty miery dopadu rizika

Riziko zamietnutia žiadosti z Operačného programu

Pravdepodobnosť výskytu: 3

Dopad na projekt: 5

Celkový význam rizika: 15

Opatrenie: V prípade úplného zamietnutia žiadosti bol projekt pre žiadateľa nerealizovateľný. Ak by táto situácia nastala, projekt bude prerobený tak, aby bol menej finančne náročný a bude opätovne podaný na sprostredkovateľský orgán v rámci ďalšej

výzvy. Aktivity projektu sú naplánované tak, aby boli v danom časovom období realizovateľné a spĺňali všetky podmienky danej výzvy.

Zodpovednou osobou pre tento druh rizika je spracovateľ projektovej žiadosti.

Riziko nepridelenia finančných prostriedkov v plnej výške

Pravdepodobnosť výskytu: 3

Dopad na projekt: 4

Celkový význam rizika: 12

Opatrenie: V prípade nepridelenia prostriedkov v plnej výške (kráteniu dotácie) by nastalo významné ohrozenie projektového zámeru. Žiadateľ by musel nájsť vhodného spoluinvestora (partnera) a spolupodieľať sa na investícií. Ďalej by došlo k navýšeniu čiastky čerpaného úveru a celkovému zvýšeniu nákladov, ktoré by bolo potrebné hradiť z vlastných zdrojov. Aby sa predišlo tomuto riziku, je potrebné zohľadniť položky v rozpočte tak, aby zodpovedali realite a cenám, spĺňajúcim požiadavky hospodárnosti, efektívnosti a účelnosti.

Zodpovednou osobou pre tento druh rizika je manažér projektu.

Riziko nezaistenia finančných zdrojov čase (zo strany žiadateľa)

Pravdepodobnosť výskytu: 2

Dopad na projekt: 4

Celkový význam rizika: 8

Opatrenie: Projekt je rozdelený na etapy a žiadateľ pred podpisom zmluvy uhradí 25 % z čiastky na 1. etapu. Súčasťou žiadosti o dotáciu bude aj úverový prísľub od banky. Žiadosti o platbu budú podané v najskoršom možnom termíne.

Zodpovednou osobou pre tento druh rizika je manažér projektu.

Riziko nedostupnosti finančných prostriedkov v čase (zo strany poskytovateľa)

Pravdepodobnosť výskytu: 4

Dopad na projekt: 3

Celkový význam rizika: 12

Opatrenie: Podľa plánu finančných tokov musia byť zaistené disponibilné prostriedky k financovaniu realizácie projektu. Tento plán je potrebné dôsledne dodržiavať.

Zodpovednou osobou pre tento druh rizika je manažér projektu.

Riziko oneskorenia jednotlivých činností

Pravdepodobnosť výskytu: 4

Dopad na projekt: 4

Celkový význam rizika: 16

Opatrenie: Aby nedošlo ku skráteniu/odňatiu dotácie z titulu oneskorenia, a tým nesplnenia záväzných Podmienok, budú všetky činnosti dôkladne naplánované s dostatočnou časovou rezervou, a dôkladne kontrolované realizačným týmom. Pri plánovaní kľúčových aktivít boli využité moderné spôsoby plánovania.

Zodpovednou osobou pre tento druh rizika je manažér projektu.

4.11 Finančná analýza projektu

Základným predpokladom schválenia zámeru je zabezpečenie udržateľnosti projektu po skončení financovania z Operačného programu, a to najmenej po dobu 5 rokov. V tejto časti sa zaoberám analýzou bodu zvratu, peňažným tokom a posúdením rentability investovaných finančných prostriedkov.

Financovanie projektu

Prostriedky pre úhradu výdajov projektu je potrebné zabezpečiť počas investičnej a prevádzkovej fázy. Keďže školiace centrum bude otvorené až po úplnom skončení všetkých projektových aktivít, je možné rozdeliť tieto dve fázy na úplne samostatné nezávislé celky

Celkové výdaje na projekt sú vo výške 5.444.770,- Kč, pričom nespôsobilé výdaje predstavujú čiastku 720.000,- Kč, a spadajú sem náklady na publicitu projektu a náklady realizačného týmu. Predpokladaná dotácia sa pohybuje vo výške 2.834.862,- Kč.

Financovanie investičnej časti projektu

Podľa podmienok výzvy musí žiadateľ uhradiť minimálne 40% prostriedkov z vlastných zdrojov. Financovanie prebieha ex post, t.j. na základe skutočne vynaložených nákladov a podaní žiadosti o platbu. Projekt je rozdelený na 4 etapy, čo značne proces financovania zjednoduší, pretože finančné prostriedky za prvú etapu refinancujú poslednú etapu.

Na pokrytie investičných výdajov je nutné prevziať strednodobý bankový úver a využiť vlastné rezervy.

Pôvod finančných prostriedkov	Celková výška	Použitie počas projektu
Strednodobý bankový úver	4.000.000,- Kč	Financovanie etapy č. 1 a etapy č. 2
Vlastné zdroje financovania (rezervy)	200.000,- Kč	Financovanie etapy č. 2
Prostriedky z Operačného programu	2 834 862 Kč	Financovanie etapy č. 1 a etapy č. 2, dofinancovanie úveru

Tabuľka 12: Pôvod finančných zdrojov pre projekt

Charakteristika úveru

Úver poskytne za výhodných podmienok Komerční banka, a.s. Pre malé a strené podniky ma pripravený úverový program Ponte II, podporovaný Európskou investičnou bankou. Má dve formy, pre projektový zámer bude využitý štandardný úver na spolufinancovanie projektu.

Jedná sa o strednodobý úver na financovanie tých výdajov projektu, ktoré nie sú kryté dotáciou z Operačného programu. Istina je splácaná podľa splátkového kalendára, úroky sa budú hradiť mesačne. Doba splácania úveru je päť rokov.

Výška úveru je 4.000.000,-, úroková miera 4,5 % p. a. Splátky sú splácané konštantou ročnou anuitnou platbou 911.167,- Kč.

Výpočet tržieb bodu zvratu

Školiace centrum by malo byť produkovať zisk už v prvom roku prevádzky. Tržby bodu zvratu sú na úrovni 3.264.975,- Kč, ktoré sa dosiahnu niekedy v druhej polovici prvého roku.

Čistá súčasná hodnota projektu (NPV)

Čistá súčasná hodnota (NPV) predstavuje kladné číslo, a to 502.973,- Kč, to znamená, že projekt je vhodné realizovať.

Doba návratnosti investície

Návratnosť investície (DN) je do 6 rokov.

Vnútorné výnosové percento investície

Vnútorná miera investície (IRR) je 7,29%.

Komentár k tabuľke peňažného toku

Predpokladané príjmy a výdaje projektu ukazujú kladný peňažný tok už v prvom roku. Tento údaj môže byť trochu skreslený, avšak marketing celého školiaceho strediska bude prebiehať už počas investičnej fázy. Po uvedení projektu do prevádzky k 1.1.2012 by už mali byť školiace aktivity v plnej prevádzke a prví klienti prichádzať od začiatku roku.

V prvom roku sme plánované tržby znížili z dôvodu predpokladu nižšieho dopytu na začiatku roka, ale agresívna marketingová kampaň má za úlohu vzbudiť záujem o vzdelávacie aktivity a poskytované služby.

Plán peňažného toku

Kompletné hodnotenie finančnej investície som vzhľadom na jeho rozsah uviedla ako prílohu v zadnej časti diplomovej práce.

Zhrnutie finančných zdrojov pre projekt

Nasledujúca tabuľka poskytuje jasný prehľad o tom, akým spôsobom bude financovaný projektový zámer.

Celkové náklady projektu	5.444.770 Kč	Zdroj financovania
Predpokladaná výška spôsobilých výdajov	**4.724.770,- Kč**	
	2.834.862,- Kč	Európsky štrukturálny fond (60 %)
	1.889.908,- Kč	Vlastné zdroje žiadateľa – úver (40%)
Predpokladaná výška nespôsobilých výdajov	720.000,- Kč	Vlastné zdroje žiadateľa – úver a vlastné zdroje

Tabuľka 14: Prehľad finančných zdrojov

4.12 Prevádzková fáza projektu

Nasledujúce kapitoly objasňujú, akým spôsobom bude zabezpečená prevádzka školiaceho strediska – personálne, finančne a obsahovo.

Kapacitné využitie školiaceho strediska

Pri plánovaní využitia kapacity strediska je využitý disponibilný časový fond z roku 2010, a to v rozsahu 261 pracovných dní. Školiace centrum musí byť využívané minimálne počas 79 pracovných dní v roku.

Školiace centrum bude slúžiť predovšetkým pre školenia tých subjektov, ktoré spadajú pod vymedzené oblasti ekonomických činností podľa CZ NACE, t.j. 51 % absolventov kurzov bude zamestnancami týchto spoločností. Tieto školenia budú prebiehať obvykle v dopoludňajších, prípadne večerných hodinách.

Okrem toho sa bude školiace centrum využívať k prenájmu priestorov podľa vytvoreného cenníka. Plánuje sa s pravidelným prenájmom priestorov predovšetkým v popoludňajších hodinách, a to v rozsahu 30 % z disponibilného časového fondu pracovných dní.

Priestory budú k dispozícii aj pre víkendové školenia, vždy po vzájomnej dohode s prevádzkovateľom. Prioritne budú môcť prenájom využívať firmy podľa klasifikovaných ekonomických činností (pravidelné i nepravidelné aktivity). Počíta sa aj s pravidelným víkendovým prenájom pre záujemcov, ktorí svoje školenia nemajú možnosť kvôli pracovnej vyťaženosti realizovať cez pracovné dni.

Centrum bude využívať aj žiadateľ pre svoje účely, ktorými sú jazykové kurzy pre širokú verejnosť a kurzy psychológie. V tomto prípade sa bude jednať o aktivity mimo povinnú podmienku (51 %), avšak prítomnosť zamestnancov z cieľovej skupiny sa nevylučuje.

Zároveň v dostupných termínoch budú naplánované vzdelávacie moduly pre záujemcov zo špecifických skupín na trhu práce – nezamestnaných, ZŤP, matky na materskej dovolenke a podobne. Tieto školenia prebehnú v spolupráci s úradom práce a prispejú k aktívnej politike zamestnanosti.

Ceny za prenájom priestorov pre komerčných záujemcov sú stanovené podľa tržnej ceny obdobného plnenia na trhu. Školiace centrum bude vybavené na najvyššej možnej úrovni, avšak je potrebné zohľadniť vysoký stupeň konkurencie v okolí, preto je nastavená tak, aby prilákala záujemcov, a zároveň pokryla náklady a prispievala k refinancovaniu investície.

Počas školení budú mať účastníci k dispozícií sociálne zariadenia a kuchynku.

Typ školiacej miestnosti	Cena za prenájom na 1 hodinu	Cena za prenájom na 1 deň (minimálne 8 hodín)
Školiaca miestnosť I a II	400,- Kč	3.200,- Kč
Počítačová školiaca miestnosť	500,- Kč	4000,- Kč
Konferenčná miestnosť	450,- Kč	3.000,- Kč
Celé školiace centrum	-	25.000,- Kč

Tabuľka 15: Cenník prenájmu školiacich priestorov

Vďaka bezbariérovému prístupu k priestorom je možné poskytnúť prenájom aj imobilným záujemcom, konkrétne napríklad Lige vozíčkarov, s ktorou žiadateľ momentálne spolupracuje.

Odhad dopytu

Projekt vychádza z analýzy úrovne vzdelanosti v Českej republike, ktorá ukázala značný potenciál trhu, ktorý chce žiadateľ prostredníctvom zámeru osloviť. Dôležitosť konštantného vzdelávania sa nadobúda význam predovšetkým v súvislosti

s podpornými programami Európskej únie, a jeho dôležitosť podčiarkuje prebiehajúca ekonomická kríza.

U firiem sa predpokladá záujem predovšetkým tam, kde chcú zníženie dopytu po výrobe využiť na rozvoj svojich zamestnancov a nechcú prepúšťať. Za týmto účelom využívajú prostriedky z Operačného programu „Lidské zdroje a zaměstnanost".

Počet firiem na trhu odhadujem v Jihomoravskom kraji na cca 3.000. Ponukou školiaceho centra oslovíme každú z nich zvlášť, aby sme zabezpečili bezpečné splnenie podmienok.

Cieľová skupina potenciálnych absolventov rekvalifikačných kurzov, evidovaných na úradoch práce v Brne a okolí, sa pohybuje okolo čísla 40.000.

Poslednou cieľovou skupinou je široká verejnosť, ktorú chceme osloviť zaujímavými školeniami za atraktívne ceny.

Školiace stredisko bude spolupracovať s partnermi, mestom, úradom práce, veľkými podnikmi a MSP, školskými zariadeniami a pod., aby mohlo poskytnúť širokú škálu služieb širokej verejnosti.

Odhad tržieb je uvedený v prílohe diplomovej práce.

Personálne zabezpečenie prevádzky

Na prevádzku centra sa podpora z operačného programu nevzťahuje, preto ceny za školiace aktivity budú nastavené tak, aby sa v plnej miere pokryli náklady na prevádzku a postupne aj náklady investičné (splátka úveru a úrokov).

Personálnu zodpovednosť za prevádzku centra ponesie osoba na novovytvorenej pozícií – správca centra. Bude osobou, zamestnanou na plný pracovný úväzok a medzi jeho hlavné aktivity bude patriť:

- administratívna činnosť (kalkulácie nákladov za školiace aktivity, vedenie účtovníctva, príprava zmlúv, dohľad nad výdajmi/príjmami a pod.)
- dohľad nad úplným a správnym priebehom školiacich aktivít;
- vedenie prezenčných listín a ich kontrola;
- vypracovanie monitorovacích správ pre poskytovateľa podpory.

Pre správcu bude zriadená samostatná kancelária v priestoroch strediska. Superhrubá mzda správcu strediska je plánovaná na 25.000,- Kč / mesiac a uchádzač o túto pozíciu musí preukázať prax minimálne 3 roky v príbuznom odbore činnosti.

Recepciu bude viesť osoba, taktiež zamestnaná na plný pracovný úväzok. Medzi základné povinnosti bude patriť evidenčná činnosť a podporné administratívne činnosti . Mzda je stanovená na výšku 15.000 Kč/mesiac.

Za vedenie jednotlivých kurzov budú zodpovední kompetentní lektori, pracujúci pre žiadateľa na základe pracovných dohôd, poprípade prostredníctvom živnostenského oprávnenia ako osoby samostatne zárobkovo činné. Zamestnávanie lektorov na plný pracovný úväzok by bolo neekonomické vzhľadom na rozsah a rôznorodosť plánovaných kurzov.

Pozícia IT špecialistu na trvalý pracovný úväzok vznikla z dôvodu vysokého stupňa technického a počítačového vybavenia v stredisku. Náklady na túto pozíciu sú vo výške 30.000,- Kč za mesiac.

Ďalšou zamestnanou osobou je údržbár. Táto osoba bude mať na starosti okrem každodenného upratovania aj drobné opravy porúch. Mesačná mzda pre údržbára sa predpokladá vo výške 20.000,- Kč, avšak zamestnanie bude len na polovičný pracovný úväzok.

Zložitejšie opravy, ďalej právnické, technické a informatické služby zabezpečí vždy externá firma podľa potreby. Predpokladaný mesačný priemerný náklad na prevádzkové náklady je vo výške 50.000,- Kč.

Obrázok 4: Štruktúra školiaceho strediska

Financie pre prevádzkové zabezpečenie projektu

Projekt je koncipovaný tak, aby generoval príjmy už od samotného zahájenia prevádzky a tým si zabezpečil samofinancovanie a svoju finančnú udržateľnosť. Prípadný zisk bude využitý na ďalší rozvoj vzdelávacích aktivít.

Zahájenie školiacich aktivít je k 1. dňu roku 2012. V nasledujúcej tabuľke uvádzam vymedzenie nákladov (výdajov).

Fixné náklady a výdaje (ročné)		
Mzdy a sociálne odvody pracovníkov	Správca strediska, recepčná, údržbár, IT Špecialista	960.000,-/Kč
Splátka úveru a úrokov	Mesačná splátka za úver vrátane úrokov. (úroky v 1 roku)	911.167,- Kč (180.000,- Kč)
Ročné odpisy	Účtovnícke odpisy obstaraného dlhodobého majetku	154.624,- Kč
Ostatné prevádzkové náklady celkom	Služby, poistenie, reklama, opravy a údržba, energie a pod.	750.000,- Kč.
Fixné náklady celkom (vrátane odpisov, úrokov) (mesačne)		2.044.624,- Kč (170.385,- Kč)
Variabilné náklady		
Náklady na lektorov počas školení	Odmena pre lektora bude v závislosti od typu školenia, priemerná hodinová mzda sa pohybuje vo výške 250 Kč/hod	IT školenia a manažérske školenia: 300- Kč. Jazykové kurzy a ostatné kurzy: 200 Kč/hod
Výnosy		
Školenia pre vybrané CZ NACE a firmy	Ceny za školenia sú v závislosti od typu školenia.	2400,- až 3800,- Kč / 1 deň
Školenia pre verejnosť		
Prenájom priestorov	Cena za prenájom je v závislosti od typu miestnosti.	3.200,- až 4.000,- Kč/1 deň

Tabuľka 16: Náklady a výnosy z prevádzky

Prezentácia školiaceho strediska

Školiace centrum je komerčný objekt a je potrebné upovedomiť verejnosť a cieľové skupiny o jeho existencií. Účelom marketingového mixu (4P) je stanoviť, akým spôsobom sa bude školiace centrum prezentovať pred cieľovým trhom, ktorý chce žiadateľ osloviť. Skladá sa zo 4 častí, a to z: produktu, ceny, distribúcie a reklamy.

Produkt (Product)

Školiace centrum poskytuje svoje služby pre široký trh zákazníkov, ktorí majú záujem o rozvoj vlastných zručností a schopností.

Základné produkty sú tri:

1. Vzdelávacie aktivity pre firmy
2. Vzdelávacie aktivity pre širokú verejnosť
3. Prenájom školiacich priestorov bez účasti lektorov

Spolupráca bude vytvorená predovšetkým so spoločnosťami z vymedzených ekonomických činností, aby sa splnili podmienky Operačného programu. Ostatný priestor bude venovaný širokej verejnosti, záujemcom z úradu práce, ako i verejným inštitúciám.

Cena (Price)

Spolufinancovanie z Európskych fondov posunulo návratnosť investície na nižšiu prioritu a primárnym cieľom je zabezpečenie jeho udržateľnosti počas ďalších (minimálne 5) rokov. Kapacitu strediska je potrebné maximálne využiť, oslovené budú preto tri nezávislé cieľové segmenty trhu, podľa konkrétneho produktu. Ku každému z nich prislúcha samostatná cenníková sadzba.

Ceny sú nastavené tak, aby boli pre trh atraktívne a konkurencieschopné. Vzhľadom na vybavenosť strediska sú tieto čiastky považované za adekvátne.

Distribúcia (Place)

Miestom stretnutia dopytu a ponuky je školiace stredisko, poskytujúce služby firmám a širokej verejnosti.

Reklama (Promotion)

Propagácia nového školiaceho strediska prebehne prostredníctvom veľkej reklamnej akcie v novinách a formou televíznych spotov v spravodajských reláciách.

Firmy z vymedzených CZ NACE musia byť oslovované priamo, v tomto prípade musí investor dôkladne podchytiť trh, aby splnil záväzné podmienky.

Okrem toho budú využité aj nasledujúce prostriedky reklamy:

- Tvorba webových stránok
- Plagáty a letáčiky – umiestnenie bude na úradoch práce, vo firmách a na verejných oznamovacích tabuliach.

Spôsob reklamy (slogan, logo, intonácia) musí byť vhodne zvolená tak, aby na jednej strane neurazil a zaujal, na strane druhej má však jasne prezentovať energický prístup ku vzdelávaniu. Vyzdvihnutý bude aj bezbariérový prístup k priestorom.

Spolupracujúce inštitúcie

Vzhľadom na špecializáciu žiadateľa na cudzie jazyky, spolupráca s ďalšími vzdelávacími inštitúciami bude nevyhnutnou podmienkou, aby sme pokryli všetky vyhlásené kurzy. Pre realizáciu projektu sme uzavreli dohody o partnerskej spolupráci s kompetentnými inštitúciami, a to pre nasledujúce oblasti:

- IC/IT - spoločnosť MetaIT, spol. s.r.o., so sídlom v Brne, Křižíkova 68g, IČ/DIČ: 28305264/CZ28305264

- Manažérske zručnosti a schopnosti – spoločnosť Spiral-A Consulting s.r.o., so sídlom v Brne, Veveří 75, IČ: 26272911

- Riadenie kvality (ISO štandardy) - Accredited Europe Consultation, s.r.o., so sídlom v Prahe (Michle), Ohradní 1159/65, IČ/DIČ: 27422968/CZ27422968

- Právo, dane, účtovníctvo - TSM, spol. s r. o., so sídlom vo Vyškove, Dukelská 117/12, IČ/DIČ: 00208914/CZ00208914.

4.13 Plán kurzov

Školiace aktivity sa delia na 4 hlavné skupiny, podľa zamerania: jazykové kurzy, manažérske kurzy a rozvoj mäkkých zručností, počítačové kurzy a rekvalifikačné kurzy. Jednotlivých oblasti sa môže zúčastniť každý záujemca, a to vďaka variantným formám realizácie. Každému absolventovi kurzu bude udelený certifikát o úspešnom ukončení.

Kurzy pre firmy sú uzavreté, vyprofilované na základe požiadaviek konkrétneho klienta, zúčastniť sa môžu výhradne zamestnanci danej spoločnosti.

Obvykle budú prebiehať ako celodňové (rozsah 8 hodín / 1 školiaci deň), aby sa zaistila kontinuita vzdelávania. Táto forma je pre všetky oblasti vzdelávania rovnaká, avšak na základe dohody s klientom je možné robiť drobné presuny v rámci výučby (napríklad 1/2 dňa výcviku mäkkých zručností a 1/2 dňa výcviku počítačových zručností).

Kurzy pre verejnosť sú dostupné všetkým individuálnym záujemcom a vypisované niekoľkokrát počas roka. Dĺžka trvania je stanovená na 6 dní v rámci jedného kurzu, delenie bude ďalej podľa pravidelnosti, intenzity a spôsobe ukončenia.

Okrem verejných kurzov budú organizované aj špeciálne kurzy, výhradne po dohode s úradom práce a za špecifických podmienok (nižšia marža, uzavretý okruh účastníkov).

V nasledujúcej časti uvádzam približný zoznam plánovaných kurzov. Ponuka kurzov je vďaka flexibilite lektorov plne prispôsobiteľná požiadavkám trhu, preto pri zistenom záujme o neuvedený kurz ho zaradíme.

Jazykové kurzy

V oblasti jazykového vzdelávania bol zistený vysoký stupeň negramotnosti obyvateľstva, a to dokonca aj na minimálnej úrovni znalostí anglického a nemeckého jazyka, ktoré patria medzi najpoužívanejšie vo svete, preto sa na tieto jazyky budeme orientovať predovšetkým.

Zameranie je na najpoužívanejšie jazyky: anglický, nemecký a francúzsky. Detailnejší prehľad úrovní a cien je k dispozícii v prílohách.

. Kurzy rozvoja osobnosti

V manažérskom vzdelávaní vidíme rovnako vysoký potenciál. Tieto kurzy nie sú len pre vedenie firiem, ale zastrešujú takmer celú problematiku ľudskej osobnosti. Orientácia je na administratívne a obchodné pozície, technické profesie, manažérov a marketingových pracovníkov.

Opätovne je dôležité zdôrazniť, že sa jedná len o ukážkový zoznam možných kurzov. Kompletná ponuka bude vystavená na internetových stránkach a v informačných brožúrach.

Kurzov sa budú môcť zúčastniť v zásade všetci záujemcovia, ale v prípade niektorých z nich by bolo zbytočné kurz pre verejnosť realizovať (napríklad ako je to v prípade kurzu Role a úlohy manažéra z praxe).

Detailnejší prehľad je k dispozícii v zadnej časti práce ako príloha.

Počítačové kurzy

Školenia v počítačových schopnostiach sú, obdobne ako pri mäkkých zručnostiach, plne prispôsobiteľné požiadavkám klientov. Školiace centrum disponuje lektormi a partnermi na špičkovej úrovni v tejto oblasti. Školenia budú základné a špecifické, na rôznych úrovniach pokročilosti. Podrobnejší náhľad je k dispozícii v zadnej časti práce ako príloha.

Kurzy budú dostupné vo všetkých formách. Opätovne Jedná len o ukážkový zoznam možných kurzov. Kompletná ponuka bude vystavená na internetových stránkach a v informačných brožúrach.

Ostatné a rekvalifikačné kurzy

Táto oblasť vzdelávacích aktivít vychádza z predpokladu spolupráce s Úradom práce, ktorý zadáva zoznam kurzov, považovaných za rekvalifikáciu. Predpokladá sa záujem predovšetkým uchádzačov, registrovaných na trhu práce. Ceny za kurzy sú pre účastníkov nastavené na najnižšej možnej marži.

Škála kurzov je veľmi široká, v prípade potreby je školiace centrum v krátkej dobe zabezpečiť vhodného lektora v spolupráci s partnermi. Opätovne je typy kurzov možné nájsť v časti príloh.

ZÁVER

Trh s poskytovateľmi jazykového vzdelávania je vo veľkých mestách veľmi preplnený. Len v okrese Brno-město je ich počet čosi vyše 100, a to sem nezaraďujem súkromných jazykových lektorov. Odlíšiť sa od konkurencie vyžaduje veľké úsilie a neustále vyhľadávanie nových príležitostí. Práve jazyková škola Kurzy Jílek, s.r.o. zakladá svoj imidž na odlišnosti, buduje trvalé vzťahy so zákazníkmi, samozrejme, pri zachovaní najvyššej kvality kurzov.

História podnikania siaha až do roku 1990, čo dokazuje dlhoročné skúsenosti v oboroch jazykového vzdelávania. V roku 2009 prešla forma na spoločnosť s ručením obmedzeným a vďaka tomu môže byť žiadateľom o európske granty.

Práve vzdelávanie je v súčasnej dobe veľmi diskutovanou problematikou a v roku 2007 bola zrealizovala komplexná analýza vzdelanostnej úrovne obyvateľstva českým štatistickým úradom, ktorá len dokázala výrazné nedostatky vo vzdelávacom procese, a to ako v porovnaní v rámci regiónov Českej republiky, tak i v porovnaní s vyspelými štátmi Spoločenstva. Investície nemalých finančných prostriedkov do vybudovania systému celoživotného vzdelávania podporujú štrukturálne fondy a je na konkrétnych subjektoch, akým spôsobom tieto príležitosti využijú k vlastnému rozvoju.

Ďalším neopomenuteľným faktom je žalostne nízka úroveň vzdelanosti vo výrobných podnikoch, a to na úrovni pracovníkov vo výrobe. Obyčajne sú tieto osoby len so základným vzdelaním, bez schopností práce s počítačom, či znalostí cudzieho jazyka. Obdobné nedostatky je možné vidieť aj na úrovni stredného managementu.

Účel diplomovej práce vychádza zo záujmu a požiadavky žiadateľa rozšíriť svoje služby o ďalšie aktivity, spadajúce do kategórie vzdelávania. Nároky na priestory sú tak vysoké, že nie je možné zrealizovať modernizáciu učební v aktuálnom sídle podnikateľa, preto som navrhla koncept, ktorý vychádza z nového, samostatného objektu v perspektívnej lokalite mestskej časti Brno – Medlánky.

Stredisko poskytuje veľmi moderné zázemie pre najrozličnejšie typy školiacich aktivít – od rozvoja osobnosti, až po špecializované počítačové kurzy. Neoddeliteľnou súčasťou je multimediálna a audiovizuálna technika. Kapacitne pojme centrum až 105

osôb v jeden školiaci deň, zadelených do 4 učební – konferenčnej miestnosti, počítačovej učebne a 2 školiacich miestností.

V školiacom centre budú realizované kurzy v 4 hlavných skupinách (nie však výhradne): kurzy mäkkých zručností, jazykové kurzy, rozvoj počítačových schopností a rekvalifikačné (ostatné) kurzy.

Aby bolo možné zabezpečiť realizáciu školiacich aktivít, disponuje projekt odbornými partnermi pre jednotlivé oblasti.

V zásade je možné generalizovať cieľovú skupinu výrokom: „Každý, kto má potrebu sa v niektorom smere vzdelávať.“ Pokrytý je takmer celý lokálny trh, tvorený osobami vo veku 25 – 64 rokov. V rámci výzvy, na ktorú bol návrh vytváraný, musí väčšina účastníkov pochádzať z vymedzených oblastí ekonomických činností, daných kategorizáciou CZ-NACE. Zvyšná kapacita môže byť využiteľná akýmkoľvek iným spôsobom, podľa uváženia žiadateľa. Preto aj štruktúra kurzov vychádza z najčastejšie dopytovaných služieb.

Projekt je naplánovaný tak, aby bol životaschopný a udržateľný minimálne po predpísanú dobu 5 rokov.

Tržby sú z rôznych zdrojov, vzájomne sa dopĺňajú a poskytujú tzv. „záchranný vankúš“ pre situácie, kedy by jedna z činností stagnovala, prípadne generovala nulové príjmy. Hlavná časť tržieb plynie z firemných školení. Za nimi nasledujú tržby z verejných školená a okrem realizácie vzdelávacích kurzov (pod vedením „domácich“ lektorov) budú priestory dostupné pre záujemcov o prenájom, a to za atraktívne ceny.

Vďaka finančnému príspevku a výhodnému úveru od komerčnej banky je projekt výhodnou investíciou pre všetky zúčastnené strany. Ceny za školenia vo vzdelávacích agentúrach sú často krát mnohonásobne vyššie, než je ich skutočná hodnota a určené sú pre malý okruh záujemcov, ktorí disponujú dostatočným príjmom, aby si ich mohli zafinancovať.

Školiace centrum je ponímané ako ďalšia podnikateľská aktivita, ale jeho účel nemožno klasifikovať ako „čisto komerčný.“ Jeho koncepcia zahrňuje ciele trvalo udržateľného rozvoja a snaha bude o spoluprácu s úradmi práce, školami a vzdelávacími

inštitúciami. Základnou podmienkou je generovanie takých minimálnych príjmov, aby sa stredisko dokázalo samo financovať a fungovať ako nezávislý objekt.

Celá realizácia mojich návrhov predstavuje investíciu vo výške 5.444.770,- Kč. Časť finančných prostriedkov využije finančnú dotáciu z európskeho štrukturálneho fondu, druhú časť uhradí žiadateľ zo súkromných zdrojov – kombináciou úveru a vlastných finančných rezerv. Z môjho pohľadu usudzujem, že čiastka je prijateľná a adekvátna k obstaranému vybaveniu. Samotná realizácia projektu by mala byť v rozmedzí 12 mesiacov a školiace centrum by mohlo svoju činnosť zahájiť k 1.1. nasledujúceho roku. Aby sa uľahčilo financovanie, je projekt rozdelený na tri vzájomne na seba nadväzujúce etapy, spolu obsahujúce 6 kľúčových aktivít.

Koncepcia projektu je v nadväznosti na prebiehajúcu výzvu „Školící střediska – Výzva II.“ Za predpokladu, že sa kompletný projekt nepodarí odovzdať do zadaného termínu, bude celý harmonogram presunutý o rok a aplikovaný na ďalšiu plánovanú výzvu Operačného programu.

Prínosy môjho návrhu vidím v širokom rozmedzí. Pre samotnú firmu poskytuje nové podnikateľské aktivity, zdroj príjmov a možnosti rozvoja. Zároveň vybuduje sieť partnerov, založenú na spolupráci, kontaktoch a vzájomnej podpore.

Pre firmy budú školenia cenovo výhodné, čím ušetria nemalé náklady na vzdelávanie svojich zamestnancov.

Verejnosť sa bude môcť vzdelávať v kurzoch individuálne, opäť za nižšie ceny ako u obdobných vzdelávacích inštitúcií.

Z môjho pohľadu pokladám celý projektový návrh za veľmi zaujímavý a prínosný, jeho realizáciu by som odporúčala uskutočniť.

Pevne verím, že moje návrhy budú pre firmu prínosom, a to nielen pokiaľ sa rozhodne o finančný príspevok žiadať a projekt realizovať, ale i v prevedení neurčitej predstavy o školiacom centre na konkrétny návrh, z ktorého sa dajú jednotlivé časti použiť aj pre stávajúcu situáciu (napríklad, pokiaľ sa podnikateľ rozhodne čiastočne zrekonštruovať stávajúce priestory).

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

[1.] *Business center* [online]. 1998 [cit. 2009-12-21]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/>.

[2.] *Czechinvest* [online]. 2010 [cit. 2010-05-16]. Školicí střediska - Výzva II. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/skolici-strediska-vyzva-ii>.

[3.] *Český statistický úřad* [online]. 2009, 9.10.2009 [cit. 2010-05-16]. Další vzdělávání dospělých 2007. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3313-09>.

[4.] DVOŘÁK, Petr; MÁLEK, Jiří; RADOVÁ, Jarmila. *Finanční matematika pro každého*. 6. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 296 s. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=4xhHRZJikUYC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. ISBN 978-80-247-2233-7.

[5.] FENIKOVÁ, M. *DPH a projekty z Európskych fondov*. *Efekt*. 2006, č. 4, s. 13-14.

[6.] GREGUŠOVÁ, G. *Manažment európskych projektov*. 1. vyd. Bratislava: Eurea, 2006. 136 s. ISBN 80-969550-4-7.

[7.] HRUŠKA, František. Vyhodnocování efektivnosti investičních projektů. *Energetika* [online]. 2001, 2, [cit. 2010-05-16]. Dostupný z WWW: <http://www.energetik.cz/hlavni3.html?m1=/clanky/en_2001_2_1.html>.

[8.] IVANIČKOVÁ, A. *Tvorba programov a projektov : teoretické otázky a praktická realizácia projektového cyklu v Európskej únii*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2006. 232 s. ISBN 80-225-2069-1.

[9.] KANTOR, T., MAREK, D. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2009. 216 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

[10.] KOLENČÍK, M. *Eurofondy pre všetkých : manuál pre prípravu projektových návrhov* . 1. vyd. Bratislava : Centrum vzdelávania Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR, 2006. 143 s. ISBN 80-969623-3-7.

[11.] LESÁKOVÁ, D. *Europrojektovanie : príprava a riadenie projektov pre fondy európskych spoločenstiev*. 1. vyd. Hronský Beňadik : Netri, 2004. 110 s. ISBN 80-968904-4-1.

[12.] Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. *Operační program podnikání a inovace.* [online]. 2007. [cit. 2010-03-01] Dostupné z <http://www.czechinvest.org/data/files/text-oppi-34.pdf >.

[13.] Ministerstvo průmyslu a obchodu české republiky. *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI - Školící střediska.* [online]. 2009. [cit. 2010-03-01] Dostupné z <http://www.czechinvest.org/data/files/ii-vyzva-v-ramci-oppi-pro-program-skolici-strediska-20-8-09-final-1627-cz.pdf >.

[14.] TAUER, Vladimír, ZEMÁNKOVÁ, Helena. *Získejte dotace z fondů EU*. [s.l.] : Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Rozdelenie operačných programov 20
Tabuľka 2: Prioritné osy OPPI 22
Tabuľka 3: Verejné jazykové kurzy 42
Tabuľka 4: Firemné jazykové kurzy 43
Tabuľka 5: Štatistika uchádzačov 46
Tabuľka 6: SWOT analýza 49
Tabuľka 7: Aktivity projektu 61
Tabuľka 8: Harmonogram projektu 62
Tabuľka 9: Etapy projektu 63
Tabuľka 10: Hodnoty pravdepodobnosti rizika 66
Tabuľka 11: Hodnoty miery dopadu rizika 66
Tabuľka 12: Pôvod finančných zdrojov pre projekt 69
Tabuľka 13: Cash Flow projektu 70
Tabuľka 14: Prehľad finančných zdrojov 71
Tabuľka 15: Cenník prenájmu školiacich priestorov 72
Tabuľka 16: Náklady a výnosy z prevádzky 75

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Organizačná štruktúra spoločnosti 11
Obrázok 2: Fázy projektového cyklu 29
Obrázok 3: Ročný finančný cyklus 47
Obrázok 4: Štruktúra školiaceho strediska 74

ZOZNAM SKRATIEK

MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OP	Operačný program
OP PI	Operační program Podnikání a inovace
ESF	Európsky sociálny fond
NRP	Národný rozvojový plán
NUTS	Nomenklatúra územných štatistických jednotiek pre účely EÚ
EÚ	Európska únia

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Zoznam konkurenčných školiacich stredísk – Brno
Príloha č. 2: Vybavenie priestorov
Príloha č. 3: Jazykové kurzy
Príloha č. 4: Kurzy rozvoja osobnosti
Príloha č. 5: Počítačové kurzy
Príloha č. 6: Ostatné a rekvalifikačné kurzy
Príloha č. 8: Fotografie lokality a pôdorys
Príloha č. 7: Fotografie obchodných priestorov
Príloha č. 8: Grafické spracovanie procesu financovania projektu
Príloha č. 9 Cash-flow projektu a hodnotenie investície

PRÍLOHY

Príloha č. 1: Zoznam konkurenčných školiacich stredísk – Brno

1.	Školiace centrum Maximus Resort
2.	Hotel Spak A.s. Školicí Středisko A Ubytovací Středisko
3.	ČEZ, a. s. - Školiace stredisko Brno
č.	Tempo Training & Consulting (vo výstavbe)
5.	Školiace stredisko Brno – Jih (prevádzkovateľ VÚSH, a.s.)
6.	TSM, spol. s r. o. – vzdelávacia agentúra (pobočka Brno)
7.	Gopas, a.s. (pobočka Brno-město)
8.	Tutor, s.r.o., - prenájom školiacich priestorov
9.	Orea Wellness Hotel Santon – konferenčné priestory

Príloha č. 2: Vybavenie priestorov

Typ učebne	Kapacita učebne	Vybavenie učebne	Ks.	Výmera
Školiaca miestnosť I. (multimediálna učebňa)	40 osôb + 1 školiteľ	Flipchart PC zostava Audiotechnika Dataprojektor + plátno Pracovný stôl Stolička obyčajná Kancelárska stolička Biela popísateľná tabuľa	1 1 1 1 21 40 1 1	60 m^2
Školiaca miestnosť II. (multimediálna učebňa)	30 osôb + 1 školiteľ	Flipchart PC zostava Audiotechnika Dataprojektor + plátno Flipchart Pracovný stôl Stolička obyčajná Kancelárska stolička Biela tabuľa	1 1 1 1 21 31 60 1 1	60 m^2
Počítačová miestnosť I.	20 osôb + 1 školiteľ	Flipchart Audiotechnika Dataprojektor + plátno Flipchart Počítačová zostava Pracovný stôl Kancelárska stolička	1 1 1 1 21 21 21	40 m^2
Konferenčná/ spoločenská miestnosť	15 osôb + 1 školiteľ	Stôl kruhový TV videorekordér PC, 19" monitor DVD prehrávač Dataprojektor + plátno Zariadenie pre video konferenčné spojenia	1 1 1 1 1 1	40 m^2

Príloha č. 3: Jazykové kurzy

Jazyk	Úroveň	Cena
Anglický jazyk	• Všetky úrovne podľa Európskeho referenčného rámca. • Právnické, ekonomické a technické jazykové oblasti. • Konverzačné kurzy	Cena sa pohybuje v závislosti od počtu hodín. Firemné kurzy: 500 Kč/hod Kurzy pre verejnosť: 400 Kč/hod
Nemecký jazyk	• Všetky úrovne podľa Európskeho referenčného rámca. • Právnické, ekonomické a technické jazykové oblasti. • Konverzačné kurzy.	Cena sa pohybuje v závislosti od počtu hodín. Firemné kurzy: 500 Kč/hod Kurzy pre verejnosť: 400 Kč/hod
Francúzsky jazyk	• Všetky úrovne podľa Európskeho referenčného rámca. • Konverzačné kurzy.	Cena sa pohybuje v závislosti od počtu hodín. Firemné kurzy: 500 Kč/hod Kurzy pre verejnosť: 400 Kč/hod

Príloha č. 4: Kurzy rozvoja osobnosti

Cieľová skupina	Príklady kurzov
Administratíva a obchod	• Komunikačné schopnosti • Spolupráca v týme • Riešenie konfliktov • Telefonický kontakt so zákazníkom • Prezentačné schopnosti • Reč tela • Interná komunikácia a ďalšie.
Technické profesie	• Technická prezentácia • Stress management • Obrana proti manipulácií
Manažéri firiem	• Hodnotenie zamestnanca • Lektorské zručnosti • Projektový management • Riadenie procesov • Odovzdávanie informácií • Role a úlohy manažéra v rôznych situáciách z manažérskej praxe • Tímové riešenie problémov
Marketing	• Základy marketingu • Marketingová komunikácia • Role pracovníka marketingu

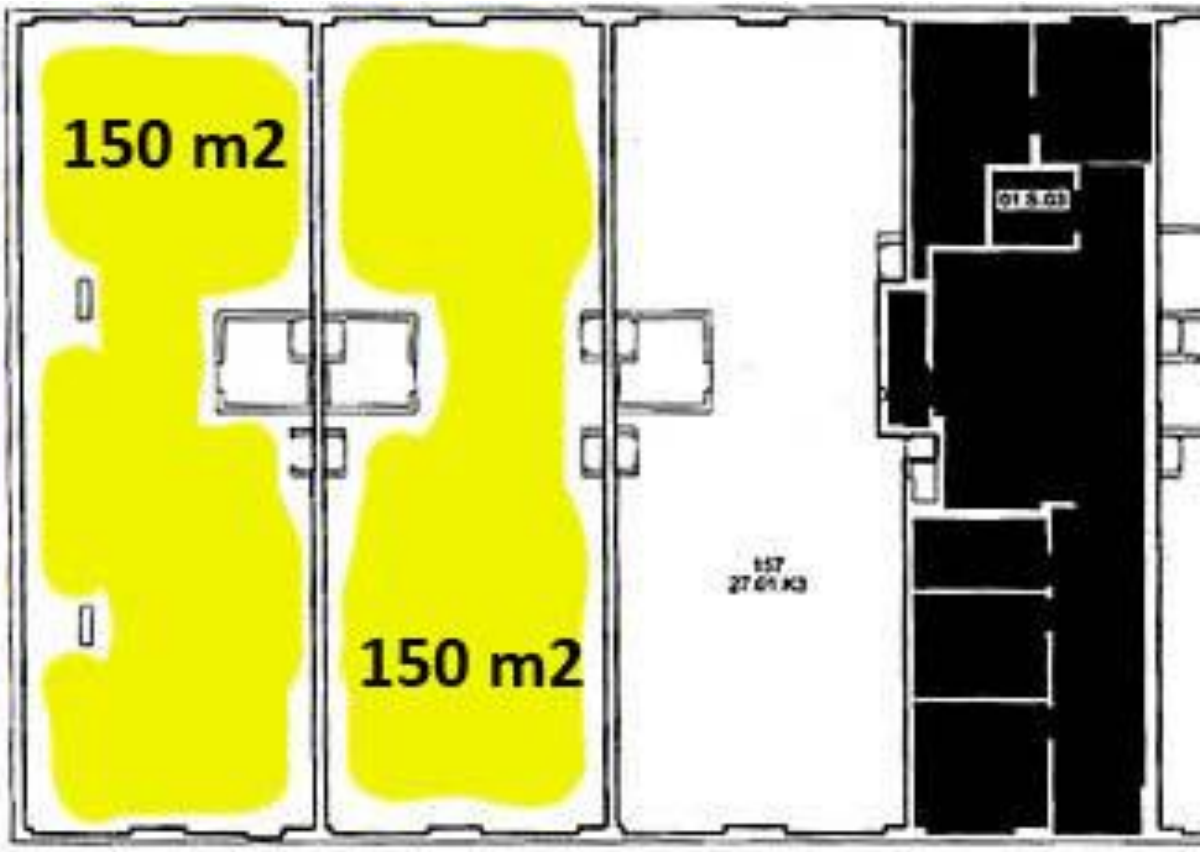
Príloha č. 5: Počítačové kurzy

Príklady kurzov počítačových zručností	
MS Windows 7 **MS Windows Vista** **MS Windows XP**	
MS Win Server 2008 **MS Win Server 2003** **MS SQL Server** **MS Exchange Server**	
Kancelárske aplikácie	MS Word pre začiatočníkov/pokročilých MS Excel pre začiatočníkov/pokročilých MS PowerPoint pre začiatočníkov/pokročilých MS Access MS Outlook
Školenia CISCO Systems	
Tvorba internetových stránok	
Práca s programovacími jazykmi	
Adobe Photoshop a Grafika	
AutoCAD	

Príloha č. 6: Ostatné a rekvalifikačné kurzy

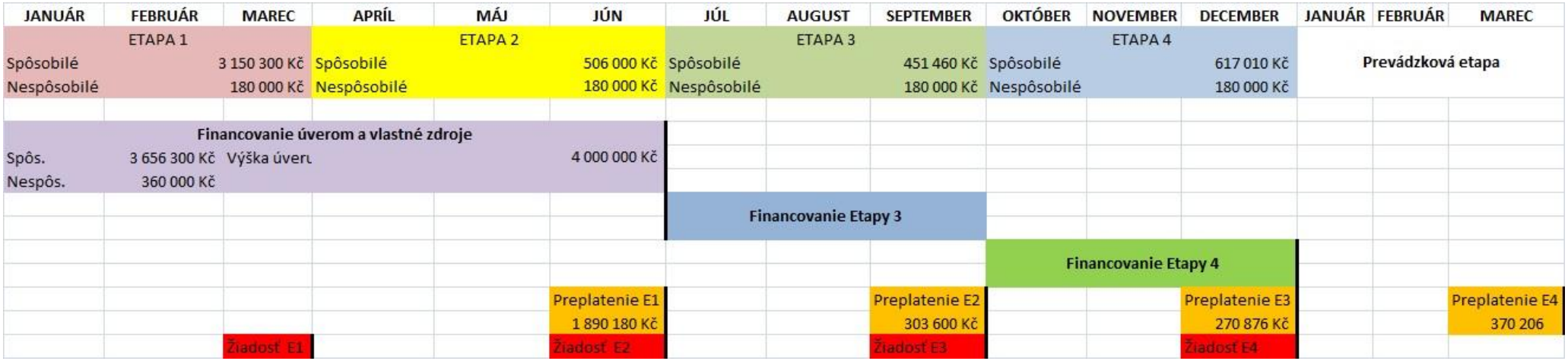
Ostatné a rekvalifikačné kurzy :
Ekonomické a administratívne činnosti, účtovníctvo
Sociálna práca
Základy cestovného ruchu
Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
Školenia v oblasti noriem (ISO)
Kurzy základov práva
Základy sociálnej práce

Príloha č. 8: Pôdorys



Príloha č. 7: Fotografie obchodných priestorov

Príloha č. 8: Grafické spracovanie procesu financovania projektu



Príloha č. 9: Cash-flow projektu a hodnotenie investície

1. Cash flow projektu (tis. Kč)

		Období 1	Období 2	Období 3	Období 4	Období 5	Období 6
Řádek	**Výsledky provozu projektu v tis.Kč**	**2011**	2012	2013	2014	2015	2016
1	Tržby provozní (cena služby)		2 440 000	4 880 000	4 880 000	4 880 000	4 880 000
2	Ostatní výnosy		0	0	0	0	0
3	**VÝNOSY PROVOZNÍ CELKEM provozní**	0	2 440 000	4 880 000	4 880 000	4 880 000	4 880 000
4	Spotřeba materiálu		480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
5	Spotřeba energie		120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
6	Náklady na opravy a údržbu		60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
7	Náklady na služby		60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
8	**PŘIDANÁ HODNOTA**	0	1 720 000	4 160 000	4 160 000	4 160 000	4 160 000
9	Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)		960000	960000	960000	960000	960000
10	Pojištění majetku, silniční daň, atd		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
11	Odpisy investice (bez DPH a bez dotace)		154 624	154 624	154 624	154 624	154 624
12	Ostatní náklady		912 000	1 824 000	1 824 000	1 824 000	1 824 000
13	**NÁKLADY PROVOZNÍ CELKEM provozní**	0	2 776 624	3 688 624	3 688 624	3 688 624	3 688 624
14	**HV provozní**	**0**	**-336 624**	**1 191 376**	**1 191 376**	**1 191 376**	**1 191 376**
15	Úroky přijaté		0				
16	Ostatní finanční výnosy		0				
17	**VÝNOSY FINANČNÍ CELKEM**	0	0	0	0	0	0
18	Nákladové úroky		180 000	147 098	112 714	76 784	39 237
19	Ostatní finanční náklady		0	0	0	0	0
20	**NÁKLADY FINANČNÍ CELKEM**	0	180 000	147 098	112 714	76 784	39 237
21	**HV finanční**	**0**	**-180 000**	**-147 098**	**-112 714**	**-76 784**	**-39 237**
22	Daňová sazba (uveďte jako desetinné číslo, např. 0,25)	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
23	Daň z příjmu (absolutní výše)	0	0	261 070	269 665	278 648	288 035
24	**HV čistý (po odpočtu daně z příjmů)**	**0**	**-516 624**	**783 209**	**808 996**	**835 944**	**864 104**

Řádek	**Potřebný oběžný kapitál k provozování projektu v tis.Kč**	2011	2012	2013	2014	2015	2016
25	Zásoby provozní			0			
26	Pohledávky za odběrateli		500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
27	Závazky k dodavatelům		200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
28	**Změna čistého pracovního kapitálu**	**0**	**300 000**	**0**	**0**	**0**	**-300 000**

Řádek	**Zdroje financování projektu v tis.Kč**	2011	2012	2013	2014	2015	2016
29	Dotace	2 193 780	641 082	0	0	0	0
30	Přijaté nové úvěry a půjčky k pokrytí financování projektu	4 000 000	0	0	0	0	0
31	Splátky nově přijatých úvěrů a půjček	0	911 167	911 167	911 167	911 167	911 167
32	Vlastní zdroje žadatele	200 000	0	0	0	0	0

Řádek	**Pořízení dlouh.investic projektu (bez DPH) v tis.Kč**	2011	2012	2013	2014	2015	2016
33	Celkové náklady projektu (tj. pořizovaný dlouhodobý majetek) (bez DPH)	**5 444 770**					

3. VÝPOČTY - NPV, IRR, doba návratnosti DN

Řádek	CASH FLOW	2011	2012	2013	2014	2015	2016
44	OPERATIVNÍ CF = HV čistý + odpisy	0	-362 000	937 833	963 620	990 568	1 018 728
45	Změny čistého pracovního kapitál	0	-300 000	0	0	0	300 000
46	PROVOZNÍ CF 1 = OPERATIVNÍ CF + změny ČPK	0	-662 000	937 833	963 620	990 568	1 318 728
47	Dotace	2 193 780	641 082	0	0	0	0
48	**PROVOZNÍ CF = PROVOZNÍ CF 1 + Dotace**	**2 193 780**	**-20 918**	**937 833**	**963 620**	**990 568**	**1 318 728**
49	Přijaté nové úvěry k pokrytí financování investice	4 000 000	0	0	0	0	0
50	Splátky nových úvěrů	0	911 167	911 167	911 167	911 167	911 167
51	Kapitálový vklad z vlastních zdrojů investora	200 000	0	0	0	0	0
52	**CASH FLOW Z FINANCOVÁNÍ**	**4 200 000**	**-911 167**	**-911 167**	**-911 167**	**-911 167**	**-911 167**
53	Nákup investic	5 444 770	0	0			
54	**CASH FLOW INVESTIČNÍ**	**-5 444 770**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
55	CASH FLOW CELKOVÉ	949 010	-932 085	26 666	52 454	79 401	407 562
56	FINANČNÍ MAJETEK GENEROVANÝ PROJEKTEM	949 010	16 925	43 591	96 045	175 446	583 008

Řádek	Diskontní sazba	Výsledná DS	Bezriziková DS	Za riziko
57	Diskontní sazba – v %, zaokr. na 2 des.místa (odvozeno od sazeb st. dluhopisů)	**3,07%**	**3,07%**	**0,00%**

Řádek	CASH FLOW DISKONTOVANÉ		2011	2012	2013	2014	2015	2016
58	Nakupovaný majetek (investice)		5 444 770	0	0			
59	PROVOZNÍ CASH FLOW (nediskontováno)		2 193 780	-20 918	937 833	963 620	990 568	1 318 728
60	Průměrné PROVOZNÍ CASH FLOW – nediskontované	1 063 935	1	1	1	1	1	1
61	CASH FLOW pro výpočet IRR		-3 250 990	-20 918	937 833	963 620	990 568	1 318 728
62	DISKONTNÍ FAKTOR (při diskontní sazbě : 3,07%)		1,0000	0,9702	0,9413	0,9133	0,8861	0,8597
63	Nakupovaný majetek (investice) (diskontováno)		5 444 770	0	0			
64	PROVOZNÍ CASH FLOW (diskontováno)		2 193 780	-20 295	882 797	880 053	877 718	1 133 689
65	Celková investice, tj. součet investic	5 444 770						
66	Součet PROVOZNÍ CASH FLOW – diskontované (součet efektů investice)	5 947 743						

Řádek	VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ		Body	Doporučení
67	**NPV čistá současná hodnota**	**502 973**	3	**DOPORUČENO !**
68	**IRR finanční míra výnosnosti**	**7,29%**	3	
69	**DN doba návratnosti**	**5,12**	3	
70	**Průměrná doba odpisování investice PDOI**	**22,32**		