



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## **NÁVRH NA SNÍŽENÍ MZDOVÝCH NÁKLADU VYUŽITÍM DOTACÍ Z EVROPSKÉ UNIE**

PROPOSAL TO REDUCE WAGE COSTS BY USING A GRANT FROM THE EUROPEAN  
UNION

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**LUKÁŠ MATĚJKA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.**

BRNO 2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Matějka Lukáš**

---

Daňové poradenství (6202R006)

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 bakalářskou práci s názvem:

**Návrh na snížení mzdových nákladů využitím dotací z Evropské Unie**

v anglickém jazyce:

**Proposal to Reduce Wage Costs by Using a Grant from the European Union**

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2 (váz.)

MALACH, Antonín. Podpora podnikání v regionech ČR a EU II. Díl. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 146 s. ISBN 80-210-3450-5.

STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement : (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti. 1. vydání. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7 (brož.)

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 2. vydání. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VILAMOVIČ, Šárka. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie : praktický průvodce. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X (brož.)

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.06.2011

## **Abstrakt**

Předmětem této práce je návrh snížení mzdových nákladů využitím dotace z Evropské Unie pro malé a střední podniky pro společnost Actimmy a.s. Teoretická část charakterizuje malý a střední podnik a jeho význam, požadavky na získání dotace a výhody a nevýhody outsourcingu a vlastních zaměstnanců. Praktická část obsahuje návrh, jak se může společnost zachovat, když dotaci dostane i nedostane a výběr nejvhodnějšího řešení.

## **Abstract**

The subject of this thesis is the reduction in labor costs using the grant from the European Union for small and medium-sized businesses for the company Actimmy a.s. The theoretical part characterizes small and medium-sized enterprise and its importance, the requirements for obtaining grants, and the advantages and disadvantages of outsourcing and own employees. The practical part includes a proposal on how the company can react, if it gets the grant or not, and choosing the most suitable approaches and solutions.

## **Klíčová slova**

Malé a střední podniky, drobný podnik, dotace, outsourcing, pracovní poměr, mzda, podnikání

## **Key words**

Small and medium-sized enterprises, micro businesses, grant, outsourcing, employment, wages, business

## **Bibliografická citace**

MATĚJKA, L. *Návrh na snížení mzdových nákladů využitím dotací z Evropské Unie.*  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 61 s. Vedoucí  
bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

## **Čestné prohlášení autora**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 30.05.2011

---

Lukáš Matějka

## **Poděkování**

Děkuji tímto vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Heráleckému, PhD. za odborné vedení mé práce. Děkuji tímto vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Heráleckému, PhD. za odborné vedení mé práce.

## Obsah

Úvod .....	10
1 Vymezení problému a cíle práce .....	11
2 Teoretická východiska práce .....	12
2.1 Evropská unie .....	12
2.2 Fondy Evropské unie .....	12
2.2.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF).....	13
2.2.2 Evropský sociální fond (ESF) .....	13
2.2.3 Fond soudržnosti (FS) .....	13
2.2.4 Dalšími fondy .....	13
2.2.5 Nomenklatura územních statistických jednotek (NUTS).....	13
2.3 CzechInvest .....	15
2.3.1 O agentuře CzechInvest.....	15
2.3.2 Historie agentury CzechInvest .....	16
2.3.3 Služby CzechInvestu .....	16
2.4 Operační program Podnikání a inovace .....	16
2.4.1 Prioritní osa 2 – Rozvoj firem .....	18
2.5 ICT strategické služby .....	19
2.5.1 Příjemce dotace .....	19
2.5.2 Formální podmínky přijatelnosti projektu.....	20
2.5.3 Způsobilé výdaje .....	20
2.5.3 Mzdy a pojistné .....	21
2.5.4 Forma a výše podpory .....	22
2.6 Malé a střední podniky .....	23
2.6.1 Význam malých a středních podniků .....	24
2.6.2Kritérium nezávislosti .....	24
2.7 Vlastní zaměstnanci.....	24
2.7.1 Mzdy pracovníků.....	25
2.8 Outsourcing .....	27
2.8.1 Rizika outsourcingu.....	28
2.9 Osoby samostatně výdělečně činné .....	29

3 Analýza současného stavu .....	31
3.1 Základní údaje o společnosti .....	31
3.2 Stručná charakteristika společnosti .....	31
3.3 Organizační struktura společnosti .....	32
3.4 Porterův pětifaktorový model.....	33
3.4.1 Konkurence .....	34
3.4.2 Hrozba vstupu nových firem na trh .....	37
3.4.3 Dodavatelé.....	37
3.4.4 Odběratelé .....	38
3.4.5 Hrozba substitutů.....	39
3.5 SWOT analýza společnosti .....	39
3.6 Analýza pracovních sil společnosti .....	40
3.6.1 Programátoři společnosti Actimmy a.s .....	41
4 Návrh řešení .....	46
4.1 Návrh žádosti o dotaci z Evropské unie .....	48
4.1.1 Varianta I.....	48
4.1.2 Varianta II.....	49
4.1.3 Varianta III .....	50
4.1.4 Varianta IV .....	51
4.1.5 Srovnání celkových nákladů navrhovaných variant.....	53
4.2 Návrh řešení bez využití dotace .....	54
4.2.1 Nahrazení outsourcingu živnostníkem .....	54
4.2.2 Nahrazení outsourcingu vlastním zaměstnancem .....	55
Závěr.....	56
Použité zdroje .....	58
Seznam grafů, obrázků a tabulek .....	61

## Úvod

Dotace z Evropské unie umožňují podnikatelům rozvíjet svoje podnikání, především pro malé a střední podniky. Přínos těchto podniků pro Českou republiku i pro Evropskou unii je nezanedbatelný především proto, že pomáhají zvyšovat konkurenci na trhu a snižovat nezaměstnanost.

Ve své bakalářské práci se soustředím na společnost Actimmy a.s., která podniká na trhu s tvorbou internetových stránek a vývojem software. Společnost se řadí mezi malé podniky a má proto možnost využít dotace z Evropské unie pro rozvoj svého podnikání a zvýšení svoji konkurenceschopnosti.

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením současné situace společnosti a jejím řešením. Je rozdělena do čtyř hlavních částí, úvodní část je věnována vymezením problému a cíle práce, druhá se věnuje teoretickým východiskům. V třetí části se zaměřím na analýzu současného stavu a nejdůležitější poslední část práce obsahuje návrh řešení pro společnost.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

Vlivem předchozí snahy o snižování nákladů během ekonomické krize se společnost Actimmy a.s. ocitla v situaci, kdy nemá dobré složení pracovních sil a je potřeba pro její udržení se na trhu toto složení optimalizovat. Společnost v současné době nemá finanční prostředky pro zaměstnání vlastních pracovníků. Řešením této situace poskytuje Evropská unie v podobě dotaci z Evropských fondů.

Pro potřeby této práce jsem se účastnil chodu společnosti a analyzoval její současnou situaci k zjištění hlavního problému. Jako hlavní problém se ukázalo složení programátorů společnosti, které má negativní efekt na kvalitu a rychlost práce.

Cílem bakalářské práce je návrh řešení pro zlepšení složení pracovních sil, optimalizace mzdových nákladů využitím dotace z Evropské unie a navržení řešení v případě neobdržení finančních prostředků z fondu Evropské unie.

## **2 Teoretická východiska práce**

Předmětem této práce je návrh na optimalizaci mzdových nákladů využitím dotací z Evropské unie., proto se v následující kapitole zaměřím na Evropskou unii, poté na fondy, z kterých dotace pocházejí, a dotační programy v České republice.

### **2.1 Evropská unie**

Evropská unie má v současnosti 27 členů a na rozloze 4 miliony km<sup>2</sup> v ní žije 495 milionů obyvatel. Základy Evropské unie byly položeny jen několik let po doznění druhé světové války, kdy se státy Evropy rozhodly ukončit války. Prvním krokem byla hospodářská spolupráce za účelem vybudování vztahů, které by v budoucnu měli válkám zabránit. Tento předpoklad se vyplnil a Evropská unie se zasloužila o zachování míru, stability a prosperity v Evropě.

Nyní se Evropská unie zaměřuje na rozvoj svých členů a zavedení jednotného trhu. K tomuto účelu byly vytvořeny fondy, které jsou ekonomickými nástroji Evropské unie a umožňují méně vyspělým státům pozvednout svoji ekonomiku. (15)

### **2.2 Fondy Evropské unie**

Dotacemi z Evropské unie se rozumí čerpání finančních prostředků z fondů EU. Fondy Evropské unie představují hlavní nástroj evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Prostřednictvím těchto fondů se rozdělují finanční prostředky určené za účelem snižování rozdílů mezi členskými státy. (14)

Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy, z kterých je financován rozvoj jednotlivých regionů. Jsou to Fond soudržnosti a Evropský fond pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond, které se řadí pod Strukturální fondy Evropské unie.

### **2.2.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)**

Prvním statutárním fondem je Evropský fond pro regionální rozvoj. Z tohoto fondu jsou podporovány investiční projekty. Hlavními financovanými projekty jsou projekty přispívající k tvorbě a ochraně udržitelných pracovních míst. (5)

### **2.2.2 Evropský sociální fond (ESF)**

Evropský sociální fond je druhý strukturální fond. Podporovány jsou neinvestiční projekty. Jeho hlavním cílem je zvyšování zaměstnanosti a počtu pracovních příležitostí. Podporuje také přístup znevýhodněných osob k zaměstnání a snižuje rozdíly v zaměstnanosti. (5)

### **2.2.3 Fond soudržnosti (FS)**

Tento fond existuje od roku 1993 a na rozdíl od strukturálních fondů je určený na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. Podobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční projekty, ale jedná se především o transevropské dopravní sítě a životní prostředí v rámci priorit stanovených pro politiku Společenství na ochranu životního prostředí. (5)

### **2.2.4 Dalšími fondy**

- Evropský orientační a záruční fond pro zemědělství (EAGGF)
- Finanční nástroj pro podporu rybolovu (FIFG)

### **2.2.5 Nomenklatura územních statistických jednotek (NUTS)**

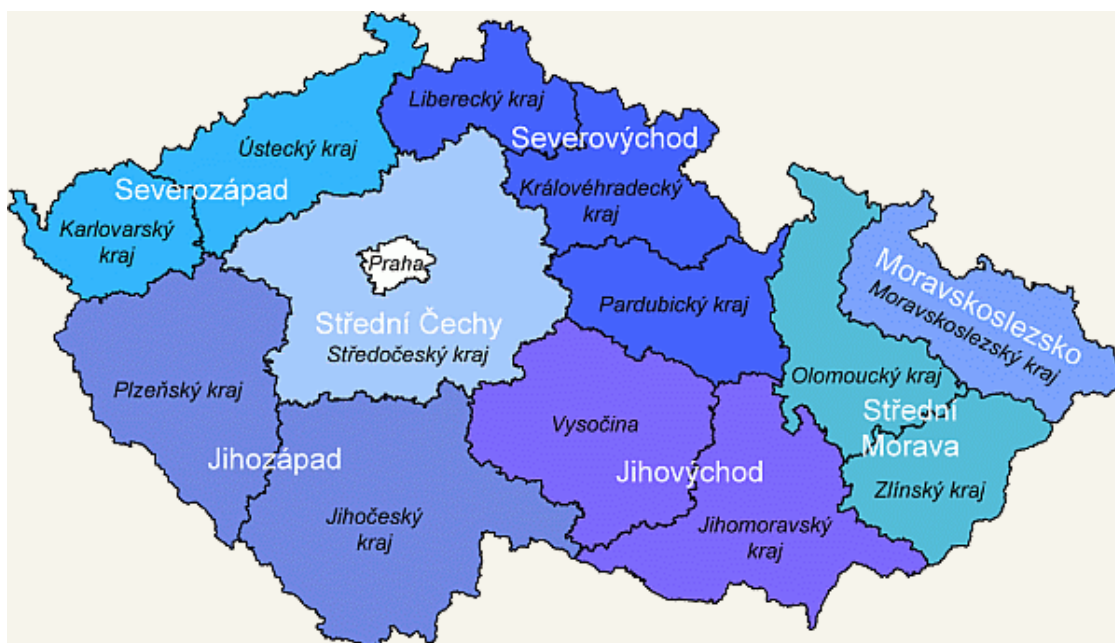
Při rozdělování Evropských fondů a stanovení výše dotace se v Evropské unii používá dělení na území statistické jednotky. Tuto klasifikaci území nazýváme zkráceně NUTS a zavedl ji v roce 1988 Evropský statistický úřad. Klasifikace je určena především pro tyto účely: (6)

- pro potřebu regionální politiky
- pro potřebu regionálních statistik členských
- pro provádění analytických rozborů ekonomických

Klasifikace NUTS má celkem pět úrovní:

- NUTS I – území státu (Česká republika)
- NUTS II – oblast regionů soudržnosti (v ČR celkem 8)
- NUTS III – kraje, definované dle zákona č. 347/1997 Sb., (v ČR celkem 14)
- LAU I – okresy
- LAU II – obce

Pro potřeby strukturální a regionální politiky jsou důležité NUTS II, kterých je v České republice celkem 8 a zhruba odpovídají území s 1 milionem obyvatel a NUTS III, kterých je v ČR celkem 14 (kraje). Následující mapa zobrazuje skladbu 14 krajů do 8 regionů soudržnosti. (6)



Obrázek č 1 - Mapa skladby NUTS III do NUTS II (Zdroj: (7))

## **2.3 CzechInvest**

V minulosti již společnost Actimmy a.s. čerpala dotace z Evropské unie. K čerpání dotací se v České republice využívá portál CzechInvest, který na svých internetových stránkách přehledně informuje o možnostech čerpání fondu z Evropské unie a poskytuje možnost tyto dotace i čerpat.

### **2.3.1 O agentuře CzechInvest**

„Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.“ (13)

Cílem agentury CzechInvest je zjednodušit komunikaci mezi státem, podnikateli a Evropskou unií. Tohoto cíle CzechInvest dosahuje zastřešováním oblasti podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu z prostředků EU a státního rozpočtu. CzechInvest také propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro podnikání, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí. (13)

Aby se agentura CzechInvest přiblížila podnikatelům a investorům založila na začátku roku 2004 síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Vytvořením regionálních kanceláří je agentura CzechInvest schopna lépe poskytovat informace o službách agentury a možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU. Regionální kanceláře pomáhají firmám realizovat svou investici v daném regionu a spolupracují se zástupci místní správy a samosprávy, za účelem rozvoje podnikatelského prostředí regionu. (13)

### **2.3.2 Historie agentury CzechInvest**

V listopadu 1992 byla založena agentura pro podporu podnikání a investic. Tato agentura dostala název CzechInvest a stala se národní rozvojovou agenturou. Jejím úkolem bylo pomáhat zahraničním investorům. Agentura prezentovala českou republiku jako výhodnou lokalitu v Evropě pro podnikání.

O dvanáct let později v lednu 2004 agentura CzechInvest rozšířila svoje služby o podporu podnikatelům v ČR. Sloučila se s Agenturou pro rozvoj podnikání a Agenturou pro rozvoj průmyslu a s českou agenturou pro zahraniční investice. Sloučení bylo uskutečněno na základě novely zákona č. 47/2002 Sb. Poté co Evropská komise schválila Operační program Průmyslu a podnikání na roky 2004 až 2006, začala agentura poskytovat podnikatelům podporu za zdrojů ČR i strukturálních fondů Evropské unie. (3)

### **2.3.3 Služby CzechInvestu:**

- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele
- implementace dotačních programů financovaných EU a státem
- formální poradenství k projektům
- správa databáze podnikatelských nemovitostí
- podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem
- pomoc při realizaci investičních projektů
- zprostředkování státní investiční podpory
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice, podpora při reinvesticích

## **2.4 Operační program Podnikání a inovace**

„V návaznosti na Třetí zprávu o hospodářské a sociální soudržnosti EU (únor 2004) schválila Evropská komise v červnu 2004 nové legislativní návrhy na reformu politiky soudržnosti. Reforma si klade za cíl soustředit strukturální pomoc v letech

2007-2013 ve větší míře na strategické cíle EU (tj. lisabonské a göteborgské závěry týkající se konkurenceschopné a znalostní ekonomiky a evropské strategie zaměstnanosti). Pět nových nařízení týkajících se pravidel čerpání finanční podpory ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti členskými státy EU v letech 2007-2013 bylo schváleno Evropským parlamentem v červenci 2006.“ (12, str. 41)

„Pro stanovení podmínek poskytování finanční podpory ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti EU jsou členské státy povinny vypracovat a předložit Evropské komisi ke schválení tzv. operační programy. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR vypracovalo pro období let 2007-2013 Operační program Podnikání a inovace (OPPI), který je hlavním programovým dokumentem realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v sektoru průmyslu a významným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007-2013 schválené usnesením vlády České republiky č. 392/2006.“ (12, str. 41)

Operační program Podnikání a inovace navazuje na Operační program Průmysl a podnikání (OPPP). OPPI byl vytvořen v návaznosti na hlavní strategické dokumenty ČR. Program je v souladu s Obecnými zásadami pro politiku soudržnosti Evropské unie 2007–2013 a rozpracovává významnou část strategického cíle Národního rozvojového plánu ČR 2007 –2013 „Konkurenceschopná česká ekonomika“. (12)

Cílem podpory v rámci OPPI bylo zachovat a dále rozvíjet konkurenceschopný a efektivně vyrábějící průmyslový potenciál České republiky, účinně přispívat ke zvyšování hospodářské výkonnosti výrobní základny a podpořit potřebné strukturální změny průmyslu za účelem dosažení významného pokroku při přibližování se k ekonomické úrovni regionů Evropské unie. (6)

Operačního programu Průmysl a podnikání zaznamenal masivní nárůstu čerpání dotací. Do roku 2007 bylo čerpáno přes 2,5 milionů Kč. Reálné využívání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU v rámci OPPI 2004 až 2006 prokázalo vysokou absorpční schopnost podniků připravit a realizovat životaschopné projekty splňující kritéria operačního programu, přesahující finanční možnosti OPPI. (12)

„Ve shodě s prioritními rozvojovými cíli Národního strategického referenčního rámce ČR na období 2007 – 2013, na základě důkladné analýzy stavu podnikatelského

prostředí a se zvláštním zřetelem k problematice podpory inovací bylo v Operačním programu Podnikání a inovace (OPPI) stanoveno následujících sedm prioritních os, z nichž šest je věcně zaměřených a jedna prioritní osa je zaměřená na technickou pomoc:“ (12, str. 72)

1. Vznik firem
2. Rozvoj firem
3. Efektivní energie
4. Inovace
5. Prostředí pro podnikání a inovace
6. Služby pro rozvoj podnikání
7. Technická pomoc

#### **2.4.1 Prioritní osa 2 – Rozvoj firem**

Druhá osa je ta, ze které společnost Actimmy bude dotace čerpat. Proto je tato osa důležitá a nyní se zaměříme právě na ni.

Prioritní osa 2 obsahuje dvě oblasti podpory. První se zaměřuje na podporu realizace rozvojových podnikatelských projektů konkurenceschopných malých a středních podniků. Druhá oblast podpory je zaměřena na zlepšování technické vybavenosti podniků nákupem moderních technologií, včetně informačních a komunikačních technologií a na rozvoj vybraných strategických služeb. Příjemci podpory budou z převážné části MSP. (12)

## **2.5 ICT strategické služby**

Program ICT a strategické služby je zařazen v Prioritní ose 2 Operačního programu Podnikání a inovace. Návrh řešení pro společnost Actimmy a.s. je založen na čerpání této dotace a tak snížit náklady pro společnost. (11)

Zkratka ICT znamená Informační a komunikační technologie; tímto termínem se rozumí hardwarové a softwarové prostředky pro sběr, přenos, ukládání, zpracování a distribuci dat. Strategickými službami se v tomto programu rozumí vybrané podpůrné aktivity společností, které jsou poskytovány na principu outsourcingu, vyznačující se úzkou návazností na informační a komunikační technologie a výrazným mezinárodním zaměřením; jedná se konkrétně o centra sdílených služeb, centra zákaznické podpory a high-tech opravárenská centra. (10)

„Cílem programu je pomocí dotací podpořit konkurenceschopnost a růst ICT sektoru v České republice, podpořit nabídku nových informačních systémů, ICT řešení, nových softwarových produktů a služeb. Program je zaměřen také na rozvoj informační a znalostní společnosti a zvyšování dostupnosti informací o produktech ICT. Dále je cílem programu podpora vybraných strategických služeb s úzkou návazností na informační a komunikační technologie a výrazným mezinárodním zaměřením, které by měly vést ke snižování nákladovosti procesů a zvyšování efektivity činností v podnicích, a tím přispět ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti. V neposlední řadě je cílem programu také rozvoj lidských zdrojů (jejich mobility) a tvorba kvalifikovaných pracovních míst v sektoru služeb.“ (10, str. 1)

### **2.5.1 Příjemce dotace**

Příjemci dotace jsou podnikatelské subjekty (malé, střední a velké podniky). Podporovanými aktivitami jsou: (10)

- a) tvorba nových IS/ICT řešení a aplikací,
- b) centra pro návrh a implementaci IS/ICT,
- c) centra sdílených služeb,

d) centra zákaznické podpory,

e) centra oprav high-tech výrobků a technologií.

### **2.5.2 Formální podmínky přijatelnosti projektu**

Projekt musí být realizován na území České republiky, mimo území hl. m. Prahy. Příjemce dotace musí jednoznačně prokázat vlastnická nebo jiná práva k nemovitostem a pozemkům, kde bude projekt realizován. Způsob a požadovaný termín prokázání těchto vlastnických nebo jiných práv specifikuje správce programu v příslušné výzvě. Projekt musí obsahovat všechny povinné součásti uvedené ve výzvě k jeho předložení. Projekt neporušuje horizontální politiky EU. (10)

### **2.5.3 Způsobilé výdaje**

Mezi způsobilé výdaje patří:

- pořizovací ceny specifikovaného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku - zejména:
- stavby a jejich rekonstrukce, nákup pozemků,
- hardware a sítě,
- licence, know-how software.

Nebo si žadatel může vybrat jako způsobilé náklady hrubé mzdy zaměstnanců a povinné odvody zaměstnavatele. Druhou možnost nelze kombinovat s první

K oběma variantám si žadatel může přiřadit také následující náklady: (8)

- nájem pozemků a budov
- služby poradců, expertů, studie (pouze pro MSP)
- přístup k informacím a databázím

### 2.5.3 Mzdy a pojistné

Pro společnost Actimmy a.s. je vyhovující druhá varianta, tedy náklady na hrubé mzdy a povinné odvody.

Hrubé mzdy zaměstnanců na nově vytvořených pracovních místech a povinné odvody zaměstnavatele na sociální zabezpečení, veřejné zdravotní pojištění a státní politiku zaměstnanosti. Maximální výše tohoto způsobilého výdaje je stanovena podle vzorce  $A*B$ , kde: „A“ je objem mezd a pojistného (dle výše uvedené definice), přepočtený aritmetickým průměrem na jednoho zaměstnance, za období dvou po sobě následujících kalendářních let spadajících do období realizace projektu, vynaložených nejdříve v den přijatelnosti projektu; „B“ je počet pracovních míst nově vytvořených v rámci realizace projektu. Počet pracovních míst se vykazuje v přepočtu na plný pracovní úvazek. Pokud se pracovník nepodílí na realizaci projektu ze 100 %, je způsobilým výdajem poměrná část mzdy odpovídající podílu pracovního času pracovníka prokazatelně odpracovaného na projektu a jeho celkové pracovní doby. V rámci položek Mzdy a Pojistné jsou způsobilými pouze výdaje související s takovým pracovními místy, jejichž náplň koresponduje s podporovanými aktivitami platné výzvy programu ICT Strategické služby. Jedná se zejména o následující typy pracovních míst.  
(9)

Tvorba nových IS/ICT řešení a aplikací

- softwarový analytik
- programátor
- tester
- dokumentarista
- projektový manažer
- vedoucí projektu

Příjemce musí v rámci realizace projektu vytvořit minimální počet nových pracovních míst podle následující tabulky a obsadit je zaměstnanci, kteří budou

vykonávat odbornou činnost odpovídající podpořené aktivitě. Tato podmínka musí být splněna nejpozději do data ukončení projektu. (8)

Podporovaná aktivita	Velikost podniku		
	Malý	Střední	Velký
Tvorba nových IS/ICT řešení	3	5	10
Centrum oprav high-tech výrobků a technologií	5	15	25
Centrum sdílených služeb	10	20	40

Tabulka č 1 - povinný minimální počet vytvořených pracovních míst (Zdroj: (8))

#### 2.5.4 Forma a výše podpory

Podpora je poskytována formou dotace. Dotace je poskytována jako procento dle Regionální mapy intenzity veřejné podpory pro ČR na období 2007 – 2013 ze způsobilých výdajů projektu, minimálně však ve výši 1 mil. Kč a maximálně ve výši 100 mil. Kč. To platí i pro osobní náklady, které slouží jako základ pro výpočet veřejné podpory podle Nařízení Evropské komise č. 1628/2006 ze dne 24.10. 2006, o aplikaci článků 87 a 88 Smlouvy ES na vnitrostátní regionální podporu a které si příjemce zvolil jako alternativu výpočtu veřejné podpory vůči dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku. Dotace poskytovaná v režimu blokové výjimky se řídí Regionální mapou intenzity podpory. Tato mapa je uvedena níže.(10)



Obrázek č 2 - Regionální mapou intenzity podpory (Zdroj: (11))

Výše podpory pro jednotlivé regiony v procentech je zobrazena v následující tabulce.

region NUTS II	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
Střední Morava, Severozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko, Severovýchod, Jihovýchod	60,00%	50,00%	40,00%
Jihozápad	50,00%	40,00%	30,00%

Tabulka č 2 - Výše podpory v regionech (Zdroj: (11))

## 2.6 Malé a střední podniky

Definice malého a středního podnikání vychází z doporučení Evropské komise ze dne 6.5.2003. Na toto doporučení odkazuje český zákon o podpoře malého a středního podnikání č.47/2002sb. A jeho novela z 1.1.2005. Podle nich rozdělujeme podniky na

mikropodniky, malé podniky a střední podniky podle počtu zaměstnanců, obratu nebo bilanční sumy rozvahy a kritériu nezávislosti. (5)

### **2.6.1 Význam malých a středních podniků**

„Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.“ (5, str. 20)

### **2.6.2 Kritérium nezávislosti**

Aby podnik mohl žádat o dotaci, musí splnit kritérium nezávislosti. Tato podmínka vznikla za účelem zabránění zneužití dotací velkými společnostmi přes malé a střední podniky.

Nezávislé podniky jsou podniky, v nichž nevlastní 25% nebo více základního jmění nebo hlasovacích práv jeden podnik nebo společně několik podniků, které nenaplnují definici MSP nebo malého podniku podle toho, která definice se na případ vztahuje. Tento práh může být překročen v následujících dvou případech: (20)

Je-li podnik ovládán veřejnými investičními společnostmi, společnostmi rizikového kapitálu nebo institucionálními investory za podmínky, že jednotlivě ani společně nevykonávají kontrolu. (20)

Je-li základní jmění rozloženo tak, že může oprávněně předpokládat, že v něm 25% nebo vyšší podíl nevlastní jeden podnik nebo společně více podniků, které nenaplnují definici MSP nebo malého podniku podle toho, která definice se na případ vztahuje. (20)

## **2.7 Vlastní zaměstnanci**

V dnešní době mají podnikatelé na výběr z více způsobů, jak získat pracovní sílu. Hlavním způsobem je využití vlastních zaměstnanců, kteří pro společnosti pracují na

hlavní pracovní poměr. Díky zaměstnávání vlastních zaměstnanců mohou společnosti ovlivňovat jejich výkonnost a motivaci a aplikovat tak politiku odměňování zaměstnanců, která je jedna z nejdůležitějších pro velké podniky, ale je také nezanedbatelná u malých a středních podniků.

Politikou odměňování zaměstnanců rozumíme především stanovení neměnné složky mzdy a pohyblivých složek. Pohyblivé složky mzdy jsou nástroje, jak zaměstnance motivovat k podávání lepšího než průměrného výkonu a podílení se na rozvoji společnosti. (1)

„Koná-li zaměstnanec za trvání pracovního poměru, v němž je zaměstnán po stanovenou týdenní pracovní dobu, výjimečně práce také v dalším pracovním poměru, jde o hlavní a vedlejší pracovní poměr. Vedlejší pracovní poměr lze sjednat pouze na kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu.,, (21)

Jedním z hlavních kritérií při stanovování výše odměny zaměstnanců je motivace. Motiv je důvod něco dělat a lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich práce povede k: (1)

- dosažení cíle
- dosažení hodnotné odměny
- uspokojení jejich potřeb

### **2.7.1 Mzdy pracovníků**

Zaměstnanci za odvedenou práci náleží mzda dle podmínek sjednaných v pracovní smlouvě. Výpočet výplaty můžeme rozdělit do dvou kroků:

- Výpočet nárokových složek mzdy (hodinový nebo měsíční plat, příplatky, náhrady mzdy, odměny, dávky nemocenského pojištění
- Odpočet srážkových složek - zákonných

### **2.7.1.1 Hrubá mzda**

Hrubá mzda zaměstnance je součtem všech nárokových složek, které náleží zaměstnanci za práci odvedenou v příslušném kalendářním měsíci, dle podmínek uvedených v pracovní smlouvě. Hrubá mzda se skládá z:

- Základní mzdy
- Příplatky (nárokové, nenárokové)
- Náhrady mzdy (dovolená, svátek)
- Odměny
- Další plnění
- Dávky nemocenského pojištění

### **2.7.1.2 Pojištění**

Nejrozsáhlejší kapitolou jsou odečitatelné položky ze mzdy. Zaměstnavatel má za povinnost provést zákonem předepsané srážky ze mzdy - zálohu na daň z příjmů fyzických osob, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné veřejného zdravotního pojištění.

Výše pojistného se stanoví procentní sazbou z vyměřovacího základu zjištěného za rozhodné období. Vyměřovacím základem zaměstnance je úhrn příjmů zúčtovaných mu organizací nebo malou organizací v souvislosti s výkonem zaměstnání, které zakládá účast na nemocenském pojištění, s výjimkou nezapočitatelných příjmů, jimiž jsou:

- náhrady výdajů, popřípadě jejich části, které nepodléhají dani z příjmů fyzických osob,
- náhrady škody,
- odměny vyplacené podle zákona o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích,
- hodnota (finanční ocenění) poskytnutých nepeněžních plnění, která nepodléhají dani z příjmu fyzických osob.

Výše pojistného na sociální zabezpečení z vyměřovacího základu činí u zaměstnanců 6,5 %. Pojistné se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru. (17)

Výše pojistného veřejného zdravotního pojištění činí 13,5 % z vyměřovacího základu. Přičemž pro zaměstnance je to 4,5 % ze základu. Zaměstnavatel odvádí část pojistného, které je povinen hradit za své zaměstnance. Současně odvádí i část pojistného, které je povinen hradit zaměstnanec, srážkou z jeho mzdy nebo platu, a to i bez souhlasu zaměstnance. (17)

### **2.7.1.3 Superhrubá mzda**

Superhrubá mzda je mzda včetně plateb zaměstnance a zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění. Do konce tohoto roku se daň počítala z hrubé mzdy. Od roku 2008 to ovšem už neplatí a daň se počítá ze součtu hrubé mzdy zaměstnance plus pojistného na sociální a zdravotní pojištění, které je povinen hradit za zaměstnance zaměstnavatel. Daň se tedy odvádí z hrubé mzdy zvýšené o 35 %. I přes rovnou daň 15 %, tak reálná sazba DPFO dosáhne 20,25 %. Princip superhrubé mzdy zakotvuje § 6 odst. 13 Zákona o daních z příjmů. (16)

## **2.8 Outsourcing**

Outsourcing je smluvní dohoda s jinou společností nebo osobou k provedení práce na projektu. Téměř každá organizace užívá outsourcing nějakým způsobem. Typicky, přesouvá práci, která se považuje za okrajovou pro podnikání, na jiný subjekt. Pojišťovací společnosti, například, může zadávat své čistících a terénní úpravy provozu na firmy, které se specializují na tyto druhy práce, protože nejsou v souvislosti s pojišťovacím nebo strategickým podnikáním. Externím firmy, které poskytují outsourcing, jsou třetí strany, běžněji nazýváni poskytovatelé služeb. (19)

Přestože outsourcing je tu asi tak dlouho, jak pracovní zaměření existuje, v nedávné historii, společnosti začali využívat outsourcingový model k provádění konkrétních prací, jako jsou mzdy, fakturace a zadávání dat. Tyto procesy by mohli být

udělány efektivněji, a tedy levněji, jinými společnostmi se specializovanými nástroji a zařízeními a speciálně vyškoleným personálem. (19)

V současné době, outsourcing má mnoho podob. Organizací stále najímají poskytovatelé služeb pro zpracování různých obchodních procesů, jako jsou management. Ale některé organizace zadávají celé operace. Mezi nejčastější formy jsou information technology outsourcing (ITO), tedy outsourcing informačních technologií, a business process outsourcing (BPO), outsourcing podnikových procesů. (19)

Některé společnosti, které mají málo času a peněz, jako začínající vývojáři softwaru, využívají takzvaný multisourcing, využití pomocí vlastních zaměstnanců i zaměstnanců poskytovatele služeb, s cílem ušetřit čas do začátku. Ta najímá velké množství externích poskytovatelů služeb, na zpracování téměř všech aspektů nového projektu, od návrhu výrobku, software pro kódování, testování a dokonce i marketingu a prodeje. (19)

### **2.8.1 Rizika outsourcingu**

Využívání outsourcingu má znační potenciál ve zvyšování konkurenceschopnosti a snižování nákladů, ale přináší s sebou i značná rizika. Společnosti využívající outsourcing se nejčastěji setkávají s následujícími riziky: (4)

- selhání outsourcingu
- únik know-how
- únik informací
- bankrot dodavatele
- porušení obchodních tajemství

Každá společnost by se při rozhodnutím, zda restrukturalizovat firmu pomocí outsourcingu, měla zjistit, jaké přínosy a rizika outcourcingu vybrané aktivity přináší právě pro ni.

Ačkoliv je outsourcing velice rozšířeným trendem ve světě, Česká republika v tomto směru zaostává. Je to dáno především nedůvěrou podnikatelů v ostatní

společnosti na trhu. Soustředění se především na rizika plynoucí z outsourcingu a méně na přínos má za následek negativní přístup a snižování poptávky po outsourcingu. (4)

## 2.9 Osoby samostatně výdělečně činné

Využívání služeb OSVČ nebo živnostníků by se také dalo považovat jako typ outsourcingu, ale zároveň je to způsob zaměstnávání v některých zemích světa. Společnost Actimmy v současné době služeb živnostníků využívá, ti služby poskytují na základě smluv nebo objednávek. Využití služeb živnostníků je také finančně méně náročné, podobně jako u outsourcingu jsou náklady nižší než u využití vlastních zaměstnanců.

V České republice je využívání živnostníků místo zaměstnanců známo jako Švarc-systém. Pojmenování vzniklo podle podnikatele Miroslava Švarce, který systém počátkem 90. let zavedl. Podle zákonů České republiky jsou firmy povinny zajišťovat své činnosti pracovníky v zaměstnaneckém poměru. Pokud firmy využívají služeb živnostníku, hrozí jim obvinění ze skrytého zaměstnaneckého poměru a následná pokuta a doplacení rozdílů daně vůči zaměstnání fyzických osob. (5)

Zákon rozebírající se touto problematikou nám udává následující.

(1) Právnícká nebo fyzická osoba je povinna plnění běžných úkolů vyplývajících z předmětu její činnosti zajišťovat svými zaměstnanci, které k tomu účelu zaměstnává v pracovněprávních vztazích podle zákoníku práce.

(2) Běžnými úkoly vyplývajících z předmětu činnosti právnícké nebo fyzické osoby se rozumí úkoly přímo související se zajištěním výroby nebo poskytováním služeb a obdobnou činností podle zvláštních právních předpisů, které právnícká nebo fyzická osoba provádí v zařízeních určených pro tyto činnosti nebo na místech obvyklých pro jejich výkon, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost.

(3) Povinnost stanovená v odstavci 1 neplatí v případech, kdy plnění běžných úkolů

a) zajišťuje fyzická osoba sama nebo s pomocí svého manžela nebo dětí, nebo právnická osoba prostřednictvím svých společníků nebo členů,

b) zajišťuje právnická nebo fyzická osoba dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce (§ 66), nebo

c) právnická nebo fyzická osoba svěří jiné právnické nebo fyzické osobě, která má činnosti, které jí mají být svěřeny, zahrnutý v předmětu své činnosti a bude je zajišťovat svými zaměstnanci, nebo jiné fyzické osobě, která má činnosti, které jí mají být svěřeny, zahrnutý v předmětu činnosti a nebude svěřené úkoly zajišťovat v zastřeném pracovněprávním vztahu. (22)

Prokázání této skutečnosti je ovšem velice obtížné a firmy si spolupráci se živnostníky mohou ošetřit tak, aby se do výše zmíněných potíží nedostali.

Ačkoliv se tento typ provozování činnosti může pro živnostníka zdát výhodný, jsou zde i nevýhody oproti práci na hlavní pracovní poměr. Jednou z hlavních nevýhod této činnosti je absence nároku na dovolenou nebo jiných zaměstnaneckých výhod. Je také odpovědný za vedení účetnictví nebo daňové evidence a v případě výpovědi nemá nárok na zapsání do evidence nezaměstnaných a podporu v nezaměstnanosti. (4)

### 3 Analýza současného stavu

Tato část práce se věnuje konkrétnímu podniku. Analyzovaným podnikem je společnost Actimmy a.s. Začátek práce je zaměřen na základní údaje společnosti, organizační strukturu a předmět podnikání. Následně se rozebírá současný stav společnosti a analyzuje její postavení na trhu.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	Actimmy a.s.
Sídlo:	Špitálka 41/113, 602 00 Brno
IČ:	255 97 191
DIČ:	CZ 255 97 191
Zapsaná:	v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl B, vložka 3287
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	20. dubna 2000
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč

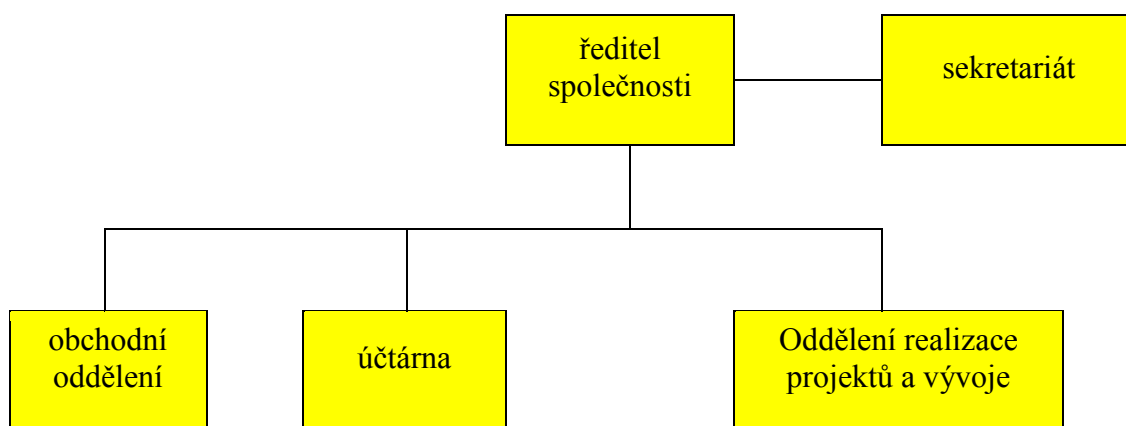
#### 3.2 Stručná charakteristika společnosti

Společnost Actimmy a.s. byla založena 20. dubna 2000 za účelem vývoje a prodeje softwaru. V době založení společnost sídlila na ulici Kikerleho 17 v Brně, a to do 10. října 2001. Od té doby až do současnosti sídlí společnost na Špitálce 41 v Brně. Společnost měla od svého založení do října 2001 pobočku v Českém Těšíně, která byla zrušena pro nedostatek uzavřených obchodů.

Actimmy a.s. je konzultační a technologická společnost působící na českém IT trhu. Hlavním předmětem činnosti společnosti je poskytování software, programování včetně činnosti v oblasti informačních technologií a poradenství v oblasti ICT. Hlavním produktem společnosti je publikační systém pro správu obsahu internetových prezentací, eshop aplikací a intranetového systému, který si společnost vyvíjí sama a v současnosti nabízí třetí verzi svého produktu.

Publikační systém společnosti je určen pro tvorbu a správu internetových stránek, a to bez jakýchkoliv znalostí programování. Umožňuje aktivní přístup majitele stránek k jejich obsahu a dává možnost jednoduchým způsobem obsah libovolně měnit. Jedná se o prostředí klient – server, ve kterém se každý z klientské části na internetu přes přihlašovací formulář dostává do administrační části na straně serveru. Není zapotřebí instalace softwaru na počítač klienta a je umožněn rychlý přístup k obsahu internetové prezentace odkudkoliv na světě. V administrační části dochází k samotné snadné úpravě webových stránek za použití publikačního systému. K plnému využití aplikace stačí pouze základní znalosti běžných operačních systémů a textových editorů. Systém lze implementovat i jako vnitropodnikový intranetový informační systém s možností komunikace mezi jednotlivými odděleními firmy nebo mezi jednotlivými obchodními partnery v rámci zabezpečeného protokolu. Systém je navržen k zlepšení rychlosti a kvality přístupu k důležitým informacím.

### 3.3 Organizační struktura společnosti



Obrázek č 3 - Model organizační struktury společnosti (Zdroj: Vlastní)

## **Ředitel společnosti**

Ředitel odpovídá za celý chod společnosti, vytváří strategii společnosti na obchodním poli, zajišťuje spolupráci s důležitými klienty, zajišťuje spolupráci s dodavateli služeb a společnostmi při spolupráci na projektech atp.

## **Sekretariát**

Sekretariát zajišťuje kontakt mezi veřejností a ředitelem, mezi veřejností a jednotlivými odděleními, zajišťuje také administrativní činnost, objednávky kancelářských potřeb.

## **Obchodní oddělení**

Toto oddělení realizuje obchodní činnost, vytipovává a oslovuje nové klienty, hledá možnosti navázání dalších obchodních vztahů a dohlíží na realizaci zakázek.

## **Oddělení realizace projektů a vývoje**

Hlavní úlohou je realizace a vývoj publikačního systému společnosti, opravy produktů, úpravy a modifikace produktu na přání klienta.

## **Účtárna**

Její úkolem je zajištění ekonomického chodu společnosti a vedení účetnictví.

## **3.4 Porterův pětifaktorový model**

Tento model je velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy okolí podniku a jeho postavení na trhu. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti, působící na trhu, je především určována působením pěti faktorů. (2)

### **3.4.1 Konkurence**

Společnost Actimmy je na trhu s informačními technologiemi se zaměřením na tvorbu internetových stránek, již deset let. Za tuto dobu získala dobrou zákaznickou základnu a zkušenosti s tvorbou internetových stránek. Její konkurenci lze rozdělit do čtyř skupin, velké podniky, střední a malé podniky, živnostníci a studenti. V současné době na našem území registrujeme asi tisíc společností, jejichž hlavní činnost zahrnuje tvorbu internetových stránek. Přesný počet společností, které se tvorbou internetových stránek zabývají zjistit prakticky nelze, jelikož předmět podnikání těchto společností je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, tedy živnost volná. K číslu společností působících na trhu je potřeba započítat také živnostníky a studenty, kteří tvoří internetové stránky během studia jako přivýdělek. V Brně je konkurence v oblasti tvorby internetových stránek velká, a to ve všech zmíněných skupinách. Zároveň poptávka po těchto službách je vysoká a vzhledem k faktu, že se jedná o službu poskytovanou i čistě jen přes internet, je oblast příležitosti pro společnosti v tomto oboru velká. Při tvorbě malých internetových stránek, které mají pouze informační charakter, tedy když jejich vlastník chce, jen aby ho na internetu našel ten, kdo ho hledá, ale nemá jiný marketingový záměr, není ani zapotřebí se setkat se zákazníkem. Veškeré informace lze předat telefonicky a pomocí e-mailu, kvalita přitom není snížena. Actimmy můžeme zařadit do skupiny středních a malých podniků, na výhody a nevýhody jednotlivých skupin se nyní podíváme.

#### **Velké podniky**

Tyto společnosti zpravidla používají redakční systémy, které umožňují zákazníkům si kdykoliv a sám změnit obsah internetových stránek. Velké procento zákazníků se samo obrací na velké společnosti, ty se navíc zaměřují na získávání velkých projektů od mezinárodní společnosti nebo od státu. Výhodou velkých podniků je především počet a odbornost pracovníků, kdy každý dělá jednu část internetových stránek pro zákazníka. Jsou schopni zajistit svým zákazníkům programování vlastních internetových stránek, vytvořit grafický design stránek, naplnit internetové stránky odborným i neodborným textem, optimalizovat stránky pro internetové vyhledávače, navrhnout i marketingová řešení a jiné specifické služby, kterými se snaží velké

podniky na trhu odlišit. Na tvorbě stránek se podílí více lidí z různých odvětví a pracují souběžně i společně. Jsou řízeni projektovým manažerem, který má za úkol organizaci úkolů a dohlíží na jejich plnění v plánovaném čase. Nezanedbatelnou část trhu tvoří také velké podniky, které tvoří internetové stránky jen v rámci vedlejší činnosti. Tyto podniky ovšem nedosahují kvality služeb podniků s hlavní činností a lákají zákazníky pouze na svoje kvality v jiných oborech, které jsou jejich hlavní činností.

Nevýhodou velkých podniků je vysoká cena za jejich služby. Ač jsou tyto služby kvalitní, pro obyčejného člověka je těžké rozeznat, co je uděláno lépe než u levnějších menších podniků. Druhou nevýhodou je omezená individuální optimalizace produktu pro konkrétního zákazníka. Velké podniky nabízejí velkou škálu služeb, ale tyto služby nepřizpůsobují potřebám jednotlivých zákazníků, a pokud ano, je tato služba několikanásobně dražší.

Výše uvedené dvě hlavní nevýhody velkých podniků umožňují menším se na trhu udržet a zaplňovat poptávku po levnějších internetových stránkách pro náročnější zákazníky.

### **Střední a malé podniky**

Většina středních a malých podniků používá pro administraci obsahu internetových stránek redakční systémy, ať už svoje, nebo ty co jsou zdarma, a upravují si je k svým potřebám. Své zákazníky získávají spíše přímým oslovováním, méně již přes reklamy a kampaně. Hlavní výhodou těchto společností je, že vycházejí vstříc svým zákazníkům s jejich požadavky. Důvodem ovšem není jen snaha poskytovat lepší služby než velké podniky, ale také jejich snaha za každou cenu zákazníka získat a proto vyhovět všem jejich požadavkům. Kvalita služeb těchto společností je variabilní a závisí od požadavků zákazníka. Čím specifičtější jsou požadavky na internetové stránky, tím větší je riziko, že kvalita služeb bude horší, a to zpravidla proto, že se firma s těmito požadavky setkává poprvé a nemá s danými úpravami zkušenosti.

### **Živnostníci**

Živnostníci tvoří pouze malou část trhu. To je dáno především časovou náročností získání zakázky. Živnostníkům trvá většinou déle zakázku sehnat, než ji poté splnit. Z

tohoto důvodu živnostníci spíše než konkurují, tak nabízejí svoje služby firmám v tomto oboru a jim svoje služby fakturují nebo mají svoji živnost pouze jako vedlejší příjem. Jejich zákazníci jsou většinou z větší části jejich známí, přátelé a rodina blízká i vzdálená. Výhodou pořizování internetových stránek u živnostníků je hlavně nízká cena, kvalita je velice individuální, může být i lepší než u některých společností, ale není to pravidlem. Někteří živnostníci využívají k tvorbě stránek redakční systémy, které si sami vyvinuli, což nebývá příliš častý jev, nebo využívají volně stažitelné redakční systémy.

Nevýhodou bývá doba, za kterou je schopen živnostník zakázku splnit dále i riziko, že živnostník přestane podnikat nebo se dostane do ekonomických či jiných problémů. Tyto faktory mohou být ovlivněny především preferencí soukromého života před podnikáním, což se týká především těch, kteří na živnosti nejsou plně ekonomicky závislí.

## **Studenti**

Poslední skupinou konkurence na trhu s tvorbou internetových stránek jsou studenti. Převážně se jedná o studenty vysokých škol se zaměřením na informační technologie. Výhodou je určitě cena internetových stránek tvořených studenty, což je dáno tím, že studenti stránky tvoří jako přivýdělek, a ne jako obživu. Kvalita poskytovaných služeb je individuální, podobně jako u živnostníků. Navíc může záviset i období, protože studenti před zápočty a zkouškami se více soustředí na školu než na práci. Když připočítáme ještě tlak na studenty ze strany zákazníka, může se to projevit ve velmi nízké úrovni kvality provedené práce. Výhodou studentů je znalost nových technologií a informací, které nabyli ve škole, což může znamenat pořízení velice kvalitních internetových stránek za nízkou cenu.

Velikou nevýhodou studentů bývá jejich dlouhodobá nespolehlivost. Jelikož svoji práci mají pouze jako přivýdělek, tak po škole většinou v těchto aktivitách nepokračují a hledají si trvalé zaměstnání. Z hlediska konkurence je studenty možno zařadit vedle živnostníků. Je jich méně a potýkají se s podobnými problémy při hledání zákazníků. Velké společnosti si u studentů internetové stránky vytvářet nenechávají, protože

studenti se obvykle nechtějí zavazovat smlouvami, což společností není pro zajištění projektu směrnice povoleno.

Největší konkurencí společnosti Actimmy je tedy skupina střední a malé podniky, kam společnosti Actimmy patří. Tyto společnosti se snaží zaujmout stejnou skupinu zákazníků, tedy ty, kteří chtějí mít svoje vlastní stránky optimalizované na míru, ale nabídky velkých podniků jsou pro ně moc drahé. Výhodou společnosti Actimmy, oproti většině malých a středních podniků, je její forma, Actimmy je akciová společnost, což v zákaznících, vzbuzuje větší důvěru a jistotu a očekávají i kvalitnější služby od akciových společností. Samozřejmě ne u všech.

### **3.4.2 Hrozba vstupu nových firem na trh**

Konkurence na trhu s tvorbou internetových stránek je v České republice vysoká a na trh vstupují stále nové firmy. Z důvodu velké konkurence je vstup na tento trh poměrně složitý pro nové firmy, protože jediným vodítkem pro potenciální zákazníky jsou dokončené projekty firem a jejich kvalita. Nově přichází firma na trhu nemá jak prokázat svoje schopnosti a kvalitu a je tedy odkázána na nabízení levnějších řešení, než firmy na trhu působící. Vstup nových firem na trh není pro společnost Actimmy velkou hrozbou. Za dobu jejího působení na trh vstoupilo velké množství společností a i přesto společnost Actimmy po tuto dobu rostla, a na společnost se zákazníci sami obracují a její služby si objednávají.

### **3.4.3 Dodavatelé**

Nejdůležitějšími dodavateli společnosti Actimmy jsou společnosti poskytující internetové připojení a firmy poskytující server housing. Tedy firmy starající se o servery společností, na kterých jsou umístěny internetové stránky a aplikace vytvořené společností Actimmy, včetně jejich provozu, bezpečnosti a jejich připojení k internetu. Při výběru firmy poskytující server housing se společnost zaměřila především na kvalitu, jelikož funkčnost internetových stránek zákazníků je hlavní prioritou společnosti. Cena za server housing bývá druhý a podstatně méně důležitý faktor

ovlivňující výběr dodavatele. Při výběru dodavatele internetového připojení pro své kanceláře se společnost zaměřila na cenu a kvalitu úměrně. Vzhledem k umístění kanceláří v centru Brna, kde je konkurence poskytovatelů vysoká, je výběr vhodného dodavatele poněkud složitý, jelikož cena a kvalita poskytovaných služeb se pohybuje prakticky na skoro stejné úrovni. V současné době je společnost spokojena s poskytovatelem internetu a to s cenou i kvalitou připojení.

Dalšími důležitými dodavateli jsou živnostník vypomáhající s plněním zakázek a firma poskytující společnosti Actimmy svého pracovníka, který je také využíván k plnění zakázek.

#### **3.4.4 Odběratelé**

Zákazníci Actimmy a.s. jsou právnické či fyzické osoby, jsou to zástupci jak státní správy a samosprávy, podnikatelské subjekty i neziskové společnosti. Základními motivem těchto subjektů k tvorbě internetových stránek je poskytování informací prostřednictvím internetu a prodej zboží a služeb na internetu. Nejvíce odběratelů společnosti je z České republiky, celkem 99% zákazníků, zbylé jedno procento představuje zákazníky ze Slovenské republiky. Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti Actimmy patří:

- Vězeňská služba české republiky
- Siemens Industrial Turbomachinery, s.r.o.
- ABB, s.r.o.
- GC System, a.s.
- My Companion s.r.o. (projekt Pragueeventscalendar.cz)

### **3.4.5 Hrozba substitutů**

Významný substitut pro internetové stránky neexistuje. Mezi vzdálené substituty lze zařadit noviny, časopisy a jiné.

Substitut publikačního systému společnosti Actimmy a.s. představují publikační a administrační systémy konkurenčních společností a systémy volně dostupné.

### **3.5 SWOT analýza společnosti**

Jednoduchost a přehlednost této analýzy ji řadí mezi jednu z nejvyužívanějších analýz současnosti. Srovnání silných a slabých stránek společnosti a její hrozeb a příležitostí je pro každou společnost zdrojem cenných informací.

#### **Silné stránky**

- Lokace činnosti – Brno je větší město se strategickým umístěním v rámci ČR i v rámci potenciálního rozmachu na evropské trhy – Polsko, Maďarsko, Slovensko
- Dlouholetá působnost na trhu, díky které společnost získala cenné zkušenosti
- Jednoduchost v obsluze vyvinutých softwarových produktů
- Osvědčená a používaná metodika postupů RUP

#### **Slabé stránky**

- Malá společnost
- Nižší počet pracovníků - zaměstnanců
- Neexistence certifikace
- Nevhodná struktura programátorů

#### **Příležitosti**

- Zájem o zavádění IT produktů a zájem o snížení náročnosti pracovních postupů v důsledku používání software na míru

- Nadprůměrná úroveň vzdělanosti obyvatel kraje ve srovnání s ČR, což je dáno vysokým podílem vysokých škol v Brně.
- Kvalitní infrastruktura pro rozvoj inovativního podnikání
- Vzdělaná pracovní síla
- Možnost čerpání finančních prostředků z EU pro projekty

#### **Ohrožení**

- Kopírování produktů
- Přijetí více nových pracovníků najednou a rychlý nárůst pracovníků
- Problémy se začleňováním pracovníků do chodu společnosti
- Zvýšená potřeba na zaučování a proškolení zaměstnanců
- Riziko cenové konkurence studentů

### **3.6 Analýza pracovních sil společnosti**

Společnost Actimmy a.s. má v současnosti šest zaměstnanců, dále využívá programátora spřátelené společnosti a spolupracuje s živnostníkem, který společnosti také poskytuje služby v oboru programování. Pouze dva s osmi zaměstnanců ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr, zbylí čtyři zaměstnanci jsou zaměstnáni na dohodu o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce.

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr:

- ředitel společnosti
- vedoucí programátor

Zaměstnanci na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti:

- programátor student
- asistent ředitele
- účetní
- sekretářka

Nakupovaní pracovníci:

- outsourcovaný programátor
- programátor živnostník

Celkové měsíční náklady společnosti Actimmy a.s. na výše uvedené pracovníky, včetně nákladu na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance i zaměstnavatele, jsou zobrazeny v následující tabulce.

<b>Funkce</b>	<b>Náklady měsíčně v Kč</b>
Ředitel společnosti	51.000,-
Vedoucí programátor	46.900,-
Programátor outsourcovaný	40.000,-
Programátor živnostník	30.000,-
Programátor na dohodu o provedení práce	18.000,-
Asistent ředitele	10.000,-
Účetní	8.000,-
Sekretářka	10.000,-
<b>Celkem</b>	<b>213.900,-</b>

Tabulka č 3 - Náklady na pracovníky (Zdroj: Vlastní)

Součástí nákladů v tabulce jsou i náklady na outsourcovaného programátora a živnostníka, jejichž služby nyní společnost využívá. Tyto náklady jsou důležité pro porovnání přínosu jednotlivých programátorů pro společnost Actimmy a.s.

### **3.6.1 Programátoři společnosti Actimmy a.s.**

Pro společnost Actimmy a.s. pracují v současnosti celkem čtyři programátoři, kteří mají různý vztah ke společnosti, různé priority v životě a motivaci k práci. Jak tyto vlastnosti ovlivňují jejich práci na projektech a na spolupráci programátorů nyní detailně rozebereme.

### **3.6.1.1 Vedoucí programátor**

Pro společnost Actimmy a.s. pracuje na hlavní pracovní poměr. Většinu pracovní doby tráví vedoucí programátor v sídle společnosti. Zbytek času, kdy není v kanceláři, tráví na obchodních schůzkách s ředitelem společnosti, kde zodpovídá technické otázky a navrhuje programová řešení pro požadavky potenciálního zákazníka. Z celkového časového fondu vedoucího programátora na jeden měsíc tvoří obchodní schůzky pouze malé procento, zbytek času má na starosti vedení projektu, programování a komunikaci se zákazníky. Nejvíce času stráví programováním, a to až 70%, přibližně 20% času vedoucímu programátorovi zabírá vedení jednotlivých projektů. Vedení projektu ve společnosti Actimmy a.s. znamená rozdělování úkolů k jednotlivým projektům mezi programátory, v případě malých projektů jejich zadání jednomu programátorovi, a kontrola výstupů jednotlivých programátorů.

Hlavní motivací vedoucího programátora je kromě finanční odměny také profesní růst. Pokud se společnosti Actimmy na trhu bude dařit a bude se rozvíjet, je velice pravděpodobný i jeho vlastní růst ve společnosti. Díky této motivaci se aktivně podílí na vývoji software ve společnosti a navrhuje i organizační změny, jako například zavedení intranetového systému ve společnosti, který se využívá k zadávání úkolů a kontrole výstupů.

Jeho přístup je pro společnost Actimmy velkým přínosem a jeho programátorské schopnosti jsou na vysoké úrovni. Náklady na tohoto programátora jsou sice ve srovnání s ostatními programátory, kteří pracují pro společnost, nejvyšší, ale jeho přínos pro společnost je odpovídající.

### **3.6.1.2 Programátor student**

Společnost Actimmy a.s. dlouhodobě spolupracuje s vysokými školami a umožňuje jejich studentům ve společnosti realizovat svoje bakalářské a diplomové práce. Nejvíce spolupracuje s vysokými školami zaměřenými na informační technologie. Tato činnost se pro společnost ukázala jako velice přínosná, spolupráce se studenty pomohla společnosti při zavádění nových postupů a softwaru. V současnosti pro společnost Actimmy pracuje student Vysokého Učení Technického v Brně, studující

na Fakultě Informačních Technologií. Tento student v rámci školního projektu pro společnost vyvinul stávající produkt, který nyní užívá většina zákazníků Actimmy.

Nevýhodou zaměstnávání studentů je ovšem jejich nespolehlivost v průběhu zápočtových a zkouškových období, jelikož prioritou studentů ve většině případů směřuje prioritně k dokončení vysokoškolského studia. Motivací studenta je v první řadě získávání zkušeností a praxe v studovaném oboru a teprve v druhé řadě finanční odměna.

Jak již bylo výše zmíněno společnost Actimmy a.s. má velice dobré zkušenosti se spoluprací se studenty vysokých škol a v této spolupráci hodlá pokračovat. Náklady vynaložené společností na mzdy studentů jsou mnohem nižší, než je jejich přínos pro společnost.

### **3.6.1.3 Outsourcovaný programátor**

Ve společnosti pracuje již dva a půl roku jeden zaměstnanec spřátelené společnosti, která pro něj v současné době nemá plné využití, tudíž požadovaná částka za zapůjčení tohoto programátora je nižší, než jsou náklady na nového programátora zaměstnaného na hlavní pracovní poměr. Společnost Actimmy a.s. se rozhodla využít této nabídky, jelikož v té době ji jeden programátor scházel.

Outsourcovaný pracovník je ovšem motivován pouze svou mateřskou společností, tj. aby pro společnost Actimmy a.s. odpracoval smlouvanou dobu. To v konečném důsledku znamená, že pokud odpracuje osm hodin denně, je jeho zaměstnavatel spokojen. Nemá tedy žádnou motivaci pracovat déle než smluvený počet hodin, protože jemu osobně pracování přesčas nic nepřináší. Stejně tak není motivován, aby společnosti radil s vývojem jejího publikačního systému nebo aby podával lepší než průměrný výkon. Tento přístup má negativní efekt na vedoucího programátora, který při své snaze o zlepšování publikačního systému, nemůže počítat s aktivní pomocí ze strany outsourcovaného pracovníka. Spolupráce ostatních programátorů s outsourcovaným pracovníkem je minimální a prakticky je omezena na odpovědi na otázky, které jsou směřovány přímo na něj.

V současnosti jediným přínosem outsourcovaného programátora pro společnost Actimmy a.s. jsou nižší náklady. Jeho přínos je ovšem ve srovnání se zbylými programátory nejnižší.

#### **3.6.1.4 Živnostník**

Posledním programátorem pracujícím pro společnost Actimmy a.s. je živnostník. Společnost využívá programátorských služeb živnostníka již osmnáct měsíců a s jeho schopnostmi je spokojena. Smluvně má společnost ošetřenou docházku a měsíční počet odpracovaných hodin tak, aby celková fakturovaná částka nepřekročila 30.000,- Kč a aby v sídle společnosti programoval minimálně tři dny v týdnu, ve zbylých dvou pracovních dnech má možnost pracovat z domova.

Motivací živnostníka je především zaručená finanční odměna a s tím spojené přežití společnosti Actimmy a.s. Pokud by společnost zanikla, živnostník by si musel najít jinou společnost, která by jeho práci finančně ohodnotila stejně nebo lépe, ale do té doby by byl živnostník bez hlavního příjmu. Druhou jeho možností by bylo začít hledat zakázky sám a následně je plnit. Těchto skutečností si je živnostník vědom, a proto pro společnost Actimmy a.s. odvádí lepší práci než outsourcovaná programátor. Také se aktivněji účastní procesů ve společnosti. Je-li třeba, tak ochotně komunikuje se zákazníky v rámci podpory i při práci na projektech. Jeho docházka do společnosti má ovšem negativní vliv na organizaci práce ve společnosti, tím i na kvalitu dokončených projektů a času potřebného na jejich dokončení.

Náklady na živnostníka jsou nejvyšší ze tří programátorů, kteří pro společnost pracují osm hodin denně. Jeho přínos pro vývoj publikačního systému a společnosti je větší než u výše zmiňovaného outsourcovaného pracovníka, ovšem pořád je mnohem menší než u vedoucího programátora pracujícího pro společnost.

Současná skladba programátorů ve společnosti je sice méně nákladná, než zaměstnávání vlastních zaměstnanců na pozici programátorů na hlavní pracovní poměr, ovšem přístup outsourcovaného pracovníka a živnostníka má negativní efekt na vedoucího programátora, který se snaží o rozvoj společnosti, ale jeho snaha není jimi plně podporována, což má vliv také na rozvoj celé společnosti Actimmy a.s. Tento

problém lze vyřešit ukončením outsourcingu a spolupráce s živnostníkem a jejich nahrazením vlastními zaměstnanci.

## 4 Návrh řešení

Společnost Actimmy a.s. se za poslední tři roky snažila co nejvíce snížit svoje náklady a zaměřila se především na snižování nákladů vynaložených na programátory společnosti. V důsledku snižování těchto nákladů využíváním alternativních možností získání pracovníků, jako je outsourcing a živnost, se nyní nachází v situaci, kdy společnosti schází kvalitní programátorský tým. Díky absenci kvalitního teamu se v průběhu těchto tří let kromě nákladů snižovala také kvalita poskytovaných služeb a rozvoj společnosti Actimmy a.s. se zpomalil.

Návrat k zaměstnávání vlastních programátorů na hlavní pracovní poměr by pro společnost byl velice nákladný. Následující tabulka zobrazuje náklady pro společnost Actimmy a.s. v případě zaměstnání všech čtyř programátorů na hlavní pracovní poměr. V tabulce jsou uvedeny přibližné celkové náklady společnosti Actimmy a.s. na jeden měsíc, tyto náklady obsahují také povinné sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance i zaměstnavatel.

<b>Funkce</b>	<b>Náklady měsíčně v Kč</b>
Ředitel společnosti	51.000,-
Vedoucí programátor	46.900,-
Programátor	46.900,-
Programátor	46.900,-
Programátor	46.900,-
Asistent ředitele	10.000,-
Účetní	8.000,-
Sekretářka	10.000,-
<b>Celkem</b>	<b>266.600,-</b>

Tabulka č 4 - Celkové náklady na čtyři programátory (Zdroj: Vlastní)

Jak lze z tabulky vyčíst, celkové náklady pro společnost Actimmy a.s. na pracovníky vzrostly na 266.600,- Kč měsíčně. Jedná se o nárůst o 52.700,- Kč oproti současnému stavu, což by v ročních výkazech znamenalo zvýšení nákladů o 632.400,- Kč. Takové zvýšení nákladů je pro společnost dlouhodobě neúnosné a již v prvním roce by se společnost mohla ocitnout ve ztrátě.

Výše mezd pro nové programátory je dána zkušenostmi společnosti Actimmy a.s. a průměrnými mzdami programátorů, pracujících v tomto oboru.

Vyřešit problém s programátory a omezeným ročním rozpočtem může společnost Actimmy a.s. využitím dotací z Evropské Unie. Nejvhodnější dotací pro toto řešení je dotace z Operačního programu Podnikání a inovace, a to program podpory ICT a Strategické služby, jehož součástí je také dotování celkových mzdových nákladů, včetně povinného sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance a zaměstnavatele, až do výše až 60%. Náklady, které budou předmětem optimalizace využitím této dotace, jsou pouze následující náklady na programátory. Uvedené náklady jsou včetně povinného sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance i zaměstnavatele.

<b>Funkce</b>	<b>Náklady měsíčně v Kč</b>
Vedoucí programátor	46.900,-
Programátor outsourcovaný	40.000,-
Programátor živnostník	30.000,-
Programátor na dohodu o provedení práce	18.000,-
<b>Celkové náklady na pracovníky</b>	<b>134.900,-</b>

Tabulka č 5 - Měsíční náklady na programátory (Zdroj: Vlastní)

## 4.1 Návrh žádosti o dotaci z Evropské unie

Společnost při žádosti o dotaci musí zvážit, kolik programátorů v rámci dotace zaměstná. Při rozhodování musí zvážit, kolik programátorů bude potřebovat pro splnění podmínek dotace a zároveň, aby měla dost programátorů na plnění zakázek. Nyní má společnost Actimmy a.s. k dispozici tři programátory a jednoho studenta. Tento počet v současnosti dostačuje na plnění zakázek, tudíž po získání dotace bude zapotřebí mít k dispozici více programátorů. Náklady ale nesmí výrazně překročit současné náklady na programátory.

Nyní se pokusíme navrhnout více možností pro žádost o dotaci a zhodnotit jejich přínos pro společnost. V případě obdržení dotace z Evropské Unie společnost plánuje ukončit spolupráci s outsourcovaným pracovníkem i živnostníkem. Živnostníkovi může společnost navrhnout přechod na hlavní pracovní poměr, což by ulehčilo zaškolování nových programátorů, které společnost přijme v rámci dotace.

### 4.1.1 Varianta I

V prvním variantě návrhu zvýšíme počet programátorů o jednoho. Celkové náklady na programátory po obdržení dotace zobrazuje následující tabulka.

<b>Funkce</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Čistá mzda</b>	<b>Superhrubá mzda</b>	<b>Dotace 60% nákladů</b>	<b>Náklad pro Actimmy a.s.</b>
Vedoucí projektu	40.000,-	30.210,-	55.000,-	33.000,-	22.000,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-

<b>Celkem</b>	<b>145.000,-</b>	<b>108.465,-</b>	<b>195.700,-</b>	<b>117.420,-</b>	<b>78.280,-</b>
---------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------

Tabulka č 6 - Náklady při žádosti o dotaci na čtyři programátory (Zdroj: Vlastní)

Jak lze vidět z tabulky, celkové náklady na zaměstnance se zvýšily na 195.700,- Kč. Zvýšení nákladů je dáno jednak zvýšením platu vedoucího programátora, který nyní bude mít za úkol nejen řízení zakázek, ale také řízení projektu dotace, proto je zvýšení mzdy nutné z hlediska motivace, a také zvýšením celkových nákladů na povinné sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců. Celkové náklady pro společnost Actimmy a.s. se ale díky dotaci snížily na 78.280,- Kč, což je pokles oproti stávajícím nákladům o 56.620,- Kč.

Rizikem při podání této žádosti je nedostatek programátorů na plnění předmětů dotace a zároveň i zakázek společnosti. Společnost Actimmy a.s. by se mohla dostat do situace, kdy by nebyla schopna plnit podmínky dotace a zároveň nadále podnikat, což by v nejhorším případě znamenalo nutnost vrácení dotace. V tomto případě by se společnost dostala do velkých finančních potíží a hrozil by i její zánik.

#### 4.1.2 Varianta II

Vzhledem k velkému riziku v první variantě je pro společnost Actimmy a.s. vhodnější v rámci dotace navýšit počet programátorů. Pokud zachováme náklady na stejné úrovni, tedy ve výši blízké se částce 134.900,- Kč, bude společnost moci zaměstnat více programátorů. Přesný počet zjistíme z následující tabulky.

<b>Funkce</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Čistá mzda</b>	<b>Superhrubá mzda</b>	<b>Dotace 60% nákladů</b>	<b>Náklad pro společnost</b>
Vedoucí projektu	40.000,-	30.210,-	55.000,-	33.000,-	22.000,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-

Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
<b>Celkem</b>	<b>250.000,-</b>	<b>186.720,-</b>	<b>336.400,-</b>	<b>201.840,-</b>	<b>134.560,-</b>

Tabulka č 7 - Náklady při žádosti o dotaci na sedm programátorů (Zdroj: Vlastní)

Z tabulky vyčteme obrovský nárůst celkových nákladů a to na 336.400,- Kč. Tento nárůst je více jak 100%, ovšem programátorů máme o tři více. Celkové náklady pro společnost Actimmy a.s. poklesly o 340,- Kč oproti současné situaci a zvýšily se tedy o 56.280,- Kč oproti prvnímu návrhu. Riziko, se kterým se společnost potýkala v prvním návrhu, je nyní díky zvýšenému počtu programátorů sníženo na minimum.

Z důvodu zvýšení celkových nákladu na zaměstnance se druhý návrh potýká s rizikem, vyplívajícím z podmínek dotace, a tím je udržení projektu po dobu tří let. Po skončení dotovaného období a ukončení projektu je společnost povinna si ponechat všech sedm programátorů po dobu tří let, což by se mohlo projevit pro společnost Actimmy a.s. i jako nemožné. Ačkoliv je pravděpodobné, že díky tomuto projektu se kvalita práce a tudíž i počet zakázek společnosti zvýší, musel by se zisk z nich zvýšit na téměř dvojnásobek, aby byl projekt po dobu tří let udržitelný.

#### 4.1.3 Varianta III

Aby společnost Actimmy a.s. minimalizovala rizika prvního a druhého návrhu, je zapotřebí zvýšit počet programátorů a zároveň snížit náklady společnosti na tyto programátory. Je zapotřebí najít "zlatou" střední cestu mezi oběma návrhy. Možné řešení je zobrazeno v následující tabulce.

<b>Funkce</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Čistá mzda</b>	<b>Superhrubá mzda</b>	<b>Dotace 60% nákladů</b>	<b>Náklad pro společnost</b>
---------------	-------------------	-------------------	------------------------	---------------------------	------------------------------

Vedoucí projektu	40.000,-	30.210,-	55.000,-	33.000,-	22.000,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
<b>Celkem</b>	<b>215.000,-</b>	<b>160.635,-</b>	<b>289.500,-</b>	<b>173.700,-</b>	<b>115.800,-</b>

Tabulka č 8 - Náklady při žádosti o dotaci na šest programátorů (Zdroj: Vlastní)

Počet zaměstnanců jsme oproti druhému návrhu snížili o jednoho programátora, ovšem náklady pro společnost Actimmy a.s. po skončení dotovaného období se snížily pouze o 46.900,- Kč. Riziko plynoucí z podmínky udržitelnosti projektu po dobu tří let je stále vysoké. Celkové náklady na pracovníky vzrostly ze současných 134.900,- Kč na měsíc na 289.500,- Kč, tento nárůst je stále vysoký a je tedy zapotřebí tyto náklady snížit. Riziko prvního návrhu je nyní menší a pro společnost akceptovatelné.

#### 4.1.4 Varianta IV

Vzhledem k dobrým zkušenostem se studenty vysokých škol a jejich přínosem pro společnost Actimmy a.s., je vhodným řešením jednoho programátora na hlavní pracovní poměr nahradit studentem Vysokého Učení Technického v Brně, který již ve

společnosti pracuje. V tabulce posledního návrhu zobrazíme náklady na pět programátorů a studenta pro společnost nyní pracujícího.

<b>Funkce</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Čistá mzda</b>	<b>Superhrubá mzda</b>	<b>Dotace 60% nákladů</b>	<b>Náklad pro společnost</b>
Vedoucí projektu	40.000,-	30.210,-	55.000,-	33.000,-	22.000,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor	35.000,-	26.085,-	46.900,-	28.140,-	18.760,-
Programátor student	18.000,-	17.605,-	18.000,-	0,-	18.000,-
<b>Celkem</b>	<b>198.000,-</b>	<b>152.155,-</b>	<b>260.600,-</b>	<b>145.560,-</b>	<b>115.040,-</b>

Tabulka č 9 - Náklady na pět programátorů a studenta (Zdroj: Vlastní)

Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr jsme opět o jednoho snížili oproti předchozímu návrhu a nahradili jsme jej studentem vysoké školy, který pro společnost pracuje na dohodu o provedení práce. Celkové náklady pro společnost Actimmy a.s. v době trvání dotace se změnilo pouze minimálně, došlo k snížení o 760,- Kč. Celkové náklady na programátory se ale snížily o 28.900,- Kč, čím se riziko vyplývající z podmínky udržitelnosti projektu po dobu tří let snížilo.

Riziko je nyní přijatelnější a v případě, že by se společnost ocitla v problémech s udržitelností projektu, lze náklady dále snížit o 18.000,- Kč ukončením spolupráce se studentem na celkovou výši 242,600,- Kč.

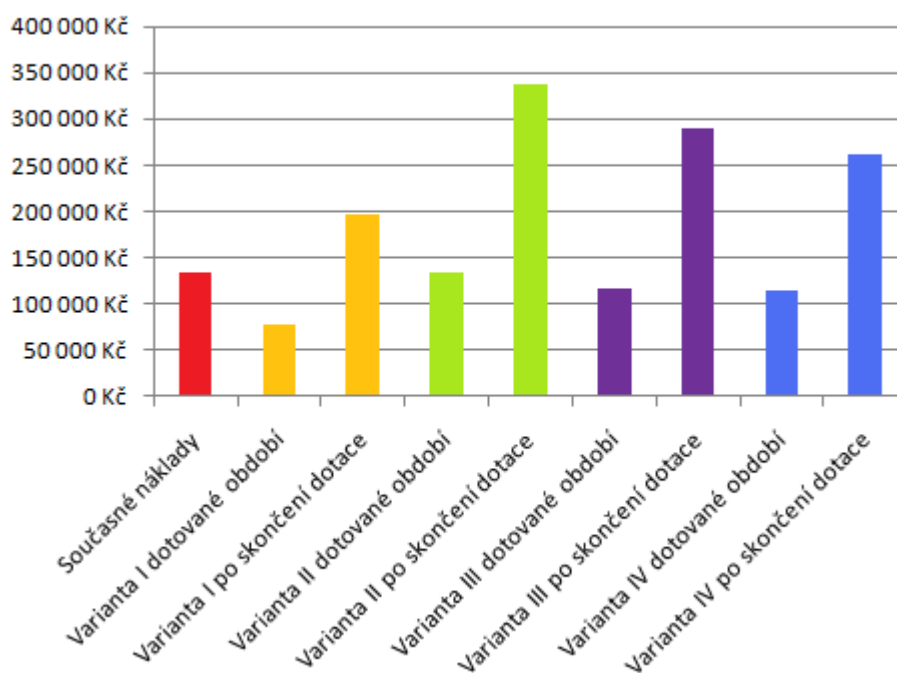
Poslední návrh obsahuje z výše uvedených návrhů nejmenší rizika pro společnost Actimmy a.s. a je tedy nejpřijatelnější. Největší hrozbou pro společnost je nedostatek

zakázek po skončení dotovaného období a tedy malé výnosy. Pokud se společnost na toto období nepřipraví, mohla by se snadno ocitnout ve ztrátě a navíc s programátorským teamem, který není plně využit. I přes toto riziko je dotace pro společnost Actimmy a.s. velkou příležitostí, která může vést k růstu konkurence schopnosti společnosti a jejím lepšímu postavení na trhu.

#### 4.1.5 Srovnání celkových nákladů navrhovaných variant

Pro lepší zobrazení rozdílů výše navržených variant a nákladu z nich plynoucích, jsou celkové měsíční náklady pro společnost zobrazeny v následujícím grafu. Tento graf obsahuje srovnání výše současného nákladu a nákladu z navrhovaných variant v průběhu dotovaného období a také po něm.

### Srovnání nákladů navrhovaných variant



Graf č 1 - Srovnání celkových nákladů navrhovaných variant (Zdroj: Vlastní)

## 4.2 Návrh řešení bez využití dotace

V případě, že společnost Actimmy a.s. dotaci neobdrží nebo se rozhodne vzhledem k rizikům o dotaci nežádat, se tato část zaměří na její možnosti. Navrhované řešení se již nezaměřuje na tak na snížení mzdových nákladů, jako na vylepšení struktury pracovníků společnosti. Cílenou skupinou návrhu jsou opět programátoři společnosti. Hlavní faktorem při vytvoření návrhu a výběru nejvhodnějšího z nich je provedená analýza pracovních sil společnosti.

Z této analýzy vyplývá, že nejmenší přínos pro společnost Actimmy a.s. má outsourcovaný pracovník. Tento pracovník postrádá motivaci a ve společnosti pouze programuje a nemá žádný další přínos na rozdíl od studenta a živnostníka. Z tohoto důvodu by společnost Actimmy a.s. měla ukončit spolupráci se firmou poskytujícího pracovníka a nahradit jej živnostníkem nebo vlastním zaměstnancem. Následující dvě řešení znázorňují změnu celkových měsíčních nákladů pro společnost a dopady obou řešení na společnost.

### 4.2.1 Nahrazení outsourcingu živnostníkem

První řešení se zaměřuje na nahrazení outsourcovaného programátora druhým živnostníkem. Od tohoto řešení se očekává zlepšení kvality práce a snížení nákladů. Celkové měsíční náklady pro společnost zjistíme z následující tabulky.

<b>Funkce</b>	<b>Náklady měsíčně v Kč</b>
Vedoucí programátor	46.900,-
Programátor živnostník	30.000,-
Programátor živnostník	30.000,-
Programátor na dohodu o provedení práce	18.000,-
<b>Celkové náklady na pracovníky</b>	<b>124.900,-</b>

Tabulka č 10 - Náklady po nahrazení outsourcingu živnostníkem (Zdroj: Vlastní)

Z tabulky vyčteme, že celkové náklady pro společnost Actimmy a.s. se snížily ze současných 134.900,- Kč na 124.900,- Kč. Snížení nákladu o 10.000,- Kč měsíčně se může zdát jako výhodné, ale využíváním služeb živnostníků se společnost vystavuje podezření o skrytém pracovním poměru, za které by společnost mohla dostat vysokou pokutu.

#### 4.2.2 Nahrazení outsourcingu vlastním zaměstnancem

V druhém řešení pro společnost Actimmy a.s. pro případ neobdržení dotace nahradíme outsourcovaného programátora za vlastního zaměstnance. Toto řešení se nepotýká s rizikem předchozího řešení, ale je nákladnější. Jak se celkové měsíční náklady pro společnost změní, vyčteme z následující tabulky.

<b>Funkce</b>	<b>Náklady měsíčně v Kč</b>
Vedoucí programátor	46.900,-
Vlastní programátor	46.900,-
Programátor živnostník	30.000,-
Programátor na dohodu o provedení práce	18.000,-
<b>Celkové náklady na pracovníky</b>	<b>141.800,-</b>

Tabulka č 11 - Náklady po nahrazení outsourcingu zaměstnancem (Zdroj: Vlastní)

Z tabulky vyplývá, že celkové měsíční náklady se zvýšily na 141.800,- Kč, jedná se o nárůst o 16.900,- Kč oproti předchozímu řešení a o nárůst o 6.900,- Kč oproti stávajícím nákladům. V druhém řešení se riziko nezvýšilo, ale náklady vzrostly. Navýšení nákladů není tak výrazné, aby bylo pro společnost neudržitelné.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout řešení pro optimalizaci mzdových nákladů využitím dotací z Evropské unie a složení pracovních sil vybrané společnosti. Pro uskutečnění tohoto cíle byla vybrána dotace z ITC strategické služby z Operačního programu Podnikání a inovace a byly navrženy čtyři varianty žádosti o tuto dotaci. Tyto varianty se od sebe liší počtem nových programátorů a riziky, které sebou přinášejí.

První varianta zahrnovala žádost o dotaci se zvýšeným počtem programátorů na čtyři. Zvýšení počtu programátorů o jednoho pracovníka společnosti přineslo snížení nákladů v době trvání dotace a nejmenší zvýšení nákladů po skončení dotovaného období. Tato varianta se ovšem potýkala s velkým rizikem. Toto riziko vyplývá z plnění předmětu dotace a jeho sloučení s ekonomickou činností. Společnost by se mohla dostat do situace, kdy by nebyla schopna plnit předmět dotace a zároveň i zakázky. Hrozilo by tedy omezení činnosti společnosti nebo práce na projektu, pokud by ovšem projekt nebyl dokončen, znamenalo by to nutnost vrácení dotace a tím velké finanční potíže pro společnost.

V druhé variantě se riziko plynoucí z první varianty snížilo pomocí navýšení počtu programátorů. Tato varianta počítala s navýšením počtu programátorů oproti předchozí o tři na celkový počet sedm programátorů. Náklady pro společnost se ovšem výrazně zvýšili, a ačkoliv se riziko první varianty snížilo na minimum, tak se objevilo riziko jiné. Toto riziko je dáno podmínkou udržitelnosti projektu, náklady po skončení dotovaného období by byly pro společnost příliš vysoké a projekt by z tohoto důvodu byl neudržitelný.

Třetí varianta představovala kompromis mezi první a druhou variantou. Tento kompromis spočívá v minimalizování obou rizik předchozích variant, tedy zaměstnání více programátorů než v první variantě, ale méně než v druhé. Výsledný navrhovaný počet programátorů byl stanoven na šest. Riziko druhé varianty se snížilo, ale je pořád vysoké a společnost přímo ohrožuje.

Poslední varianta navrhuje trochu jiné řešení než předchozí, a to nadále využívat studenta vysoké školy, který ve společnosti pracuje na dohodu o provedení práce.

Důvodem je velký přínos studenta pro společnost a nižší náklady na jeho zaměstnávání. Počet programátorů na hlavní pracovní poměr byl snížen na pět, což snížilo celkové náklady a tedy i riziko plynoucí z podmínky udržitelnosti projektu. Pokud by se i přesto společnost dostala do potíží po skončení dotovaného období, dává ji tato varianta i možnost snížení nákladů ukončením spolupráce se studentem.

Čtvrtá varianta žádosti o dotaci je pro společnost nejvýhodnější a rizika plynoucí z podmínek dotace jsou nejnižší. Společnost bude mít dostatek programátorů na plnění projektu i zakázek. Společnost se bude muset připravit na dobu po skončení dotovaného období tak, aby v tuto dobu měla dostatek zakázek a nedostala se do finančních problémů. Pokud se společnost rozhodne pro žádost o dotaci, je čtvrtá varianta nejideálnější.

Pokud by se společnost rozhodla o dotaci nežádat nebo ji neobdrží, měla by nahradit současný outsourcing vlastním zaměstnancem nebo živnostníkem. Ačkoliv řešení využitím dalšího živnostníka je pro společnost finančně přijatelnější, celkově by bylo pro společnost lepší outsorcovaného pracovníka nahradit vlastním zaměstnancem. Toto řešení je nákladnější, ale přínos pro společnost je větší a nezvyšuje se riziko podezření ze skrytého zaměstnaneckého poměru.

## Použité zdroje

### Literatura:

- (1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- (2) KERKOVSKÝ, M. *Strategické řízení :teorie pro praxi*. . 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- (3) MALACH, A. *Podpora podnikání v regionech ČR a EU II. Díl*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 146 s. ISBN 80-210-3450-5.
- (4) STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement : (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7
- (5) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- (6) VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie : praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X

### Internetové zdroje:

- (7) *Strukturální fondy EU*. [online] 2011. [cit. 2011-05-28]

Dostupné z www: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>

- (8) *Výzva k předkládání projektů v rámci OPPI ITC a Strategické služby*. [online] 2011. [cit. 2011-05-29]

Dostupné z www: < <http://www.czechinvest.org/data/files/ict-a-strategicke-sluzby-vyzva-iii-1999-cz.pdf>>

(9) *Příručka způsobilosti výdajů pro program ITC a Strategické služby*. [online] 2011. [cit. 2011-05-29]

Dostupné z www: < <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-zv-2108-cz.pdf>>

(10) *ITC a Strategické služby*. [online] 2011. [cit. 2011-05-29]

Dostupné z www: < <http://www.czechinvest.org/data/files/ict-a-strategicke-sluzby-program-2000-cz.pdf>>

(11) *Pokyny pro žadatele a příjemce dotace programu ITC a Strategické služby – Výzva III*. [online] 2011. [cit. 2011-05-29]

Dostupné z www: < <http://www.czechinvest.org/data/files/110215-pokyny-ict-a-strategicke-sluzby-iii-2053-cz.pdf>>

(12) *Operační program Podnikání a inovace*. [online] 2011. [cit. 2011-05-29]

Dostupné z www: < <http://www.czechinvest.org/data/files/text-oppi-34.pdf>>

(13) *O CzechInvestu*. [online] 2011. [cit. 2011-05-29]

Dostupné z www: < <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>>

(14) *Strukturální fondy EU*. [online] 2011. [cit. 2011-05-28]

Dostupné z www: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>

(15) *Basic informatik on the European Union*. [online] 2011. [cit. 2011-05-28]

Dostupné z www: < [http://europa.eu/about-eu/basic-information/index\\_en.htm](http://europa.eu/about-eu/basic-information/index_en.htm)>

(16) *Superhrubá mzda*. [online] 2008. [cit. 2011-05-30]

Dostupné z www: < <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/reforma-2008/superhruba-mzda/>>

(17) *Postup při výpočtu mzdy*. [online] 2010. [cit. 2011-05-30]

Dostupné z www: < <http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/postupprivypoctuvyplaty.php>>

(18) *Malé a střední podniky (MSP)*. [online] 2010. [cit. 2010-02-11]

Dostupné z www: <<http://www.podnikatel.cz/male-a-stredni-podniky>>

(19) *Outsourcing - What is Outsourcing?*. [online] 2010. [cit. 2010-02-15].

Dostupné z www: <[http://www.sourcingmag.com/content/what\\_is\\_outsourcing.asp](http://www.sourcingmag.com/content/what_is_outsourcing.asp)>

### **Zákoníky a ustanovení:**

(20) Doporučení Komise 2003/361/EC o definici malých a středních podniků ze dne 6. května 2003

(21) Zákon č. 65/1965 Sb., *zákoník práce*.

(22) Zákon č. 435/2004 Sb., *o zaměstnanosti*

## Seznam grafů, obrázků a tabulek

### Seznam grafů:

Graf č 1 - Srovnání celkových nákladů navrhovaných variant (Zdroj: Vlastní).....53

### Seznam obrázků:

Obrázek č 1 - Mapa skladby NUTS III do NUTS II (Zdroj: (7))..... 14

Obrázek č 2 - Regionální mapou intenzity podpory (Zdroj: (11)).....23

Obrázek č 3 - Model organizační struktury společnosti (Zdroj: Vlastní).....32

### Seznam tabulek:

Tabulka č 1 - povinný minimální počet vytvořených pracovních míst (Zdroj: (8)).....22

Tabulka č 2 - Výše podpory v regionech (Zdroj: (11)).....23

Tabulka č 3 - Náklady na pracovníky (Zdroj: Vlastní).....41

Tabulka č 4 Celkové náklady na čtyři programátory (Zdroj: Vlastní).....46

Tabulka č 5 - Měsíční náklady na programátory (Zdroj: Vlastní).....47

Tabulka č 6 - Náklady při žádosti o dotaci na čtyři programátory (Zdroj: Vlastní).....49

Tabulka č 7 - Náklady při žádosti o dotaci na sedm programátorů (Zdroj: Vlastní)....50

Tabulka č 8 - Náklady při žádosti o dotaci na šest programátorů (Zdroj: Vlastní).....51

Tabulka č 9 - Náklady na pět programátorů a studenta (Zdroj: Vlastní) .....52

Tabulka č 10 - Náklady po nahrazení outsourcingu živnostníkem (Zdroj: Vlastní).....54

Tabulka č 11 - Náklady po nahrazení outsourcingu zaměstnancem (Zdroj: Vlastní)...55