

**Možnosti financovania podnikateľského zámeru
pre vzdelávaciu agentúru prostredníctvom
nástrojov regionálnej a štrukturálnej politiky EU**

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Sylvie Riederová, Ph.D.

Marián Hurta

Brno 2015

Pod'akovanie

Rád by som sa pod'akoval pani Ing. Sylvii Riederovej, PhD. za ochotu a odborné pripomienky pri tvorbe mojej bakalárskej práce.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Možnosti financovania podnikateľského zámeru pre vzdelávaciu agentúru prostredníctvom nástrojov regionálnej a štrukturálnej politiky EU**

vypracoval/a samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Zb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Smernicou o zverejňovaní vysokoškolských záverečných prác*.

Som si vedomý/á, že sa na moji práci vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a užitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených s vznikom diela, a to až do jeho skutočnej výšky.

V Brne dňa 13. mája 2015

Abstract

HURTA, M. Possibilities of financing business plan for education agency by using instruments of regional and structural policy of the European Union.

Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The aim of this bachelor thesis is to describe the possibilities of financing a business plan for an education agency. Financing will be done by means of regional and structural funds of the European Union. The theoretical part consists of the description of the purpose of the business plan and its logical structure. Furthermore, in the thesis, possibilities of financing the business plan via European funds are described. In the practical part, there is the specific business plan for the education agency, which fulfills the requirements needed to acquire the subsidy.

Keywords

Business plan, structural funds, subsidy, education

Abstrakt

HURTA, M. Možnosti financovania podnikateľského zámeru pre vzdelávaciu agentúru prostredníctvom nástrojov regionálnej a štrukturálnej politiky EÚ.

Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2015.

Cieľom bakalárskej práce je popísať možnosti financovania podnikateľského plánu. Financovanie bude uskutočnené pomocou regionálnych a štrukturálnych fondov Európskej únie. V rámci teoretickej časti je popísaný zmysel podnikateľského plánu, jeho logická štruktúra. Následne sú v práci popísané možnosti financovania podnikateľského zámeru špecificky prostredníctvom Európskych fondov. V praktickej časti je konkrétny podnikateľský plán vzdelávacej agentúry, ktorý spĺňa požiadavky potrebné na získanie dotácie.

Kľúčové slová

Podnikateľský plán, štrukturálne fondy, dotácia, vzdelávanie.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cieľ práce	12
3	Literárna rešerš	13
3.1	Charakteristika základných pojmov	13
3.2	Právne formy podnikania.....	15
3.3	Postup pri zakladaní spoločnosti s ručením obmedzeným	17
3.4	Podnikateľský plán.....	19
4	Metodika	33
5	Determinácia zdrojov financovania	34
5.1	Možnosti financovania podniku	34
5.2	Regionálna politika Európskej únie	35
5.3	Štrukturálne fondy.....	35
5.4	Kroky pred podaním žiadosti.....	38
5.5	Obecný postup získavania dotácie.....	39
5.6	Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť – ICT a zdieľané služby	40
5.7	Možnosti financovania podniku na úrovni Českej republiky	43
6	Konkrétny podnikateľský plán spracovaný pre získanie dotácie	45
6.1	Titulná strana.....	45
6.2	Exekutívny súhrn	45
6.3	Analýza trhu	46
6.4	Popis podniku	51
6.5	Obchodný plán.....	55
6.6	Marketingový plán.....	57
6.7	Organizačný plán.....	59
6.8	Finančný plán.....	62
6.9	Zhodnotenie rizika.....	76

Obsah	10
7 Zhrnutie získaných poznatkov a diskusia	82
8 Záver	84
9 Literatúra	85
10 Zoznam obrázkov	89
11 Zoznam tabuliek	90
A Lokalita hlavných konkurentov v Brne	93
B Analýza konkurencie	94
C Rozvrh prezenčných kurzov	97
D Uznateľné náklady z titulu získania dotácie	98

1 Úvod

V 21. storočí je celý svet veľmi prepojený. Internacionalizácia je veľmi opakované slovo súčasnosti a vďaka konektivite bude znieť tento pojem stále častejšie. Aby sa človek udržal vo svete pokroku, musí vedieť komunikovať kdekol'vek na planéte. Anglický jazyk je svetový jazyk a jeho ovládanie sa považuje dnes za samozrejmosť minimálne u ľudí vo veku od 18 do 30 rokov. Bohužiaľ, nielen v Českej republike, ale aj v okolitých krajinách toto tvrdenie nekorešponduje s realitou. Anglickému jazyku sa bude prikladať stále väčší dôraz a pokiaľ hlavne mladí študenti nechcú stratiť svoju konkurencieschopnosť na poli práce, budú musieť ovládať cudzí jazyk.

Najúspešnejšie firmy vznikli z dôvodu, že ich zakladatelia chceli niečo zmeniť, zlepšiť alebo vymyslieť niečo nové. Najdôležitejšie je využiť ponúkanú príležitosť. V oblasti jazykového vzdelávania v Českej republike je značná medzera na trhu. Kto ju využije efektívne vo svoj prospech, pravdepodobne zožne úspech. Síce cudzí jazyk sa učí už na základnej škole, neskôr na strednej a samozrejme i na vysokej škole, väčšina študentov má stále problém plynulo hovoriť cudzím jazykom a tým pádom sa aj uplatniť v medzinárodných spoločnostiach. Lokálne spoločnosti majú obmedzené kapacity a tento trend len podporuje nezamestnanosť absolventov.

Zmeniť niečo vyžaduje sny. Sny premenené na realitu. Základom každého úspešného podnikania je dobrý podnikateľský plán. Písaním podnikateľského plánu si budúci podnikateľ ujasní, čo presne chce robiť a čo všetko bude daný podnik vyžadovať po administratívnej, finančnej, organizačnej i kreatívnej stránke. Začiatok podnikania nie je nikdy jednoduchý, pretože väčšinou je finančne a časovo veľmi náročný. Financovanie podniku je možné niekoľkými spôsobmi. Agentúra Engeto považuje za najvhodnejší spôsob financovanie pomocou štrukturálnych fondov Európskej únie, pretože na rozdiel od úveru spoločnosť dostane finančné prostriedky k dispozícií nenávratne a len na základe splnenia určitých pravidiel.

2 Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je navrhnutie možnosti financovania podnikateľského zámeru vzdelávacej agentúry Engeto prostredníctvom nástrojov regionálnej a štrukturálnej politiky EÚ. Spoločnosť bude pôsobiť v oblasti jazykového vzdelávania, konkrétne bude ponúkať služby zamerané na výuku anglického jazyka.

Spoločnosť bude pôsobiť v Brne, kde bude mať prenajaté priestory v ktorých bude ponúkať prezenčné kurzy pre verejnosť. Neskôr spustí i online kurzy, a tým sa trh pôsobnosti rozšíri z Brna na celú Českú i Slovenskú republiku.

Vstupy spoločnosti na trh bude predchádzať nákup vybavenia, zamestnanie personálu a technický vývoj. Všetky položky sú finančne náročné a preto je vhodné si nájsť a definovať spôsob, akým sa jednotlivé náklady agentúry budú financovať.

Pre objektívne zhodnotenie všetkých alternatív financovania podnikania je potrebné si vytvoriť kompletnú predstavu, koľko finančných prostriedkov bude potrebovať a na čo budú využité. Preto druhým cieľom práce je navrhnutie podnikateľského zámeru, ktorý vymedzí fungovanie a smer spoločnosti. Pri písaní podnikateľského zámeru si vytvorí budúci podnikateľ dokonalý obraz o tom, ako presne bude vzdelávacia agentúra fungovať a koľko finančných prostriedkov bude vyžadovať. Na základe podnikateľského zámeru, najmä jeho najdôležitejšej časti – finančného plánu, sa dokáže budúci podnikateľ rozhodnúť, či je zvolený spôsob financovania vhodný a či realizácia daného podnikateľského zámeru je prínosná.

Podnikateľský plán sa bude opierať o skúsenosti a vedomosti získané z riadenia firmy Engeto, s.r.o., ktorá reálne pôsobí v oblasti jazykového vzdelávania na Slovensku od začiatku roku 2014.

3 Literárna rešerš

Literárna rešerš slúži ako teoretický základ, ktorý potrebný pre praktickú časť práce. Obsahuje informácie o základných pojmoch s oblasti podnikania, definuje právne formy podnikania, upozorňuje na najdôležitejšie zmeny v zákonoch týkajúce sa podnikania i samostatného podnikateľa, ďalej popisuje postup zakladania spoločnosti s ručením obmedzeným a teoreticky definuje podnikateľský plán. Podnikateľ pri tvorbe vlastného podnikateľského plánu vychádza z odbornej literatúry z pohľadu rôznych autorov, zákonov a elektronických zdrojov.

3.1 Charakteristika základných pojmov

Pre pochopenie základných pojmov, ktoré sa často objavujú v celej práci je potrebné si tieto pojmy bližšie definovať. Je dôležité porozumieť a vedieť, čo znamenajú pojmy ako podnikanie, podnikateľ, novo definovaný a v zákone vymedzený pojem podnik a samozrejme, malé a stredné podnikanie.

Podnikanie

Pod pojmom podnikanie rozumieme sústavnú činnosť vykonávanú samostatne podnikateľom, vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.

Podnikanie však je možné definovať aj iným spôsobom, ako zákonom. Synek, Kislingerová (2010) popisujú podnikanie niekoľkými podstatnými rysmi:

- Základným motívom podnikania je snaha o zhodnotenie vloženého kapitálu, čo znamená v prevažnej väčšine prípadov dosiahnutia zisku ako prebytku výnosov nad nákladmi.
- Zisk sa docieľuje uspokojovaním potrieb zákazníkov. V centre pozornosti podnikateľa je zákazník s jeho záujmami, požiadavkami, potrebami, preferenciami.
- Potreby zákazníkov uspokojuje podnikateľ svojimi výrobkami a službami prostredníctvom trhu, čo vedie k tomu, že musí čeliť riziku.

Martinovičová (2006) uvádza, že k uspokojovaniu svojich potrieb pomocou uspokojovania potrieb zákazníkov je potrebné mať základnú vlastnosť, a tou je podnikavosť. Je to schopnosť a motivácia nachádzať a využívať príležitosti pre zabezpečenie predpokladanej či plánovanej prosperity podniku. Podnikanie je praktická realizácia podnikavosti.

Podnikateľ

Podnikateľom je v Českej republike podľa Občianskeho zákonníka, §420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Zb. považovaný ten, kto samostatne vykonáva na vlastný účet a zodpovednosť zárobkovú činnosť živnostenským alebo obdobným spôsobom so zámerom činiť tak sústavne a za účelom dosiahnutia zisku. Termín podnikateľ bližšie špecifikuje § 421, a to nasledovne:

- Za podnikateľa sa považuje osoba zapísaná v obchodnom registri. Za akých podmienok sa osoby zapisujú do obchodného registra, stanoví iný zákon.
- Má sa za to, že podnikateľom je osoba, ktorá ma k podnikaniu živnostenské alebo iné oprávnenie podľa iného zákona.

Činnosť úspešného podnikateľa je založená na vysokej kvalifikácii, odbornosti, informovanosti a na systematickom cielavedomom úsilí. Je to človek so špecifickými osobnostnými rysmi a vlastnosťami. K týmto charakteristikám sa niekedy pridáva i schopnosť riadiť a byť vodcovskou osobnosťou (Martinovičová, 2006).

Obchodný závod

Nový Občiansky zákonník zavádza namiesto doterajšieho pojmu podnik nový pojem obchodný závod. Podľa §502 zákona č. 89/2012 Sb. je pojem obchodný závod definovaný ako súbor majetku, ktorý podnikateľ vytvoril a ktorý z jeho vôle slúži k prevádzkovaniu jeho činnosti. Má sa za to, že závod tvorí všetko, čo slúži najmä k jeho prevádzke.

Malé a stredné podnikanie

Vyhláška Európskej komisie o rozdelení podnikov definuje dva hlavné faktory, ktoré určujú, či spoločnosť spadá do kategórie MSP. Tieto faktory sú:

- počet zamestnancov,
- obrat alebo celkový majetok.

Tab. 1 Definícia MSP podľa nariadenia Komisie (ES) č. 800/2008

Kategórie spoločností	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Celkový majetok
Stredne veľké	< 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Malé	< 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Mikropodniky	< 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR

Zdroj: Európska komisia, 2014

Podľa Syneka a Kislingerovej (2010) neexistuje horná hranica, ktorá tieto podniky vymedzuje, ale z hľadiska systému štátnej podpory malých a stredných podnikov je od roku 2005 v rámci EU uplatňovaná jasná kategorizácia.

Síce najčastejšie bývajú podniky rozdeľované podľa kvantitatívnych hľadísk (počet zamestnancov, obrat, celkový majetok), je potreba si uvedomiť, že odlišnosť chápania malého a stredného podnikania je daná takisto predmetom podnikania, veľkosti štátu sídla podniku a štýlom riadenia podniku (Rydvalová, 2014).

Veber a Srpová (2012) tvrdia, že v posledných rokoch sektor malých a stredných firiem už nie je v červených číslach. I tak má tento sektor stále obmedzenia:

- omnoho menšia ekonomická sila, zložitý prístup ku kapitálu,
- slabšia pozícia vo verejných súťažiach o štátne zákazky,
- podnikanie je vylúčené z oblastí, kde je potreba veľkých investícií,

- obrovská finančná náročnosť zamestnávať špičkových vedcov, manažérov.

Väčšina podnikateľov skončí neúspešne a ich krachy môžu spôsobiť nemalé finančné straty, alebo osobné tragédie. Z tohto dôvodu by sa mali začínajúci ale i existujúci podnikatelia zaujímať o možnosti, ktoré ponúkajú podnikateľom rôzne inštitúcie (Veber, Srpová, 2012).

3.2 Právne formy podnikania

Voľba právnej formy podnikania ma nesmierny význam pre každú firmu. Každý podnik má rôznu východiskovú situáciu, existujú tiež rôzne riešenia, pretože podmienky v danom štáte sa môžu skôr či neskôr zmeniť, čo môže vyvolať rôzne následky (Wupperfeld, 2003).

Je treba pripomenúť, že otázka, ktorou z právnych foriem podnikania vybrať, nevzniká len pri zakladaní nového podniku, ale i v prípade podstatnej zmeny vonkajšieho ekonomického charakteru, alebo napríklad strategického charakteru. Synek (2011) uvádza hlavné kritéria rozhodovania o voľbe právnej formy takto:

- spôsob a rozsah ručenia, počet zakladateľov, nároky na počiatočný kapitál,
- oprávnenie k riadeniu, tzn. zastupovaniu podniku navonok, vedenie podniku, možnosť spolurozhodovania,
- administratívna náročnosť založenia podniku a rozsah výdajov spojených so založením a prevádzkovaním podniku,
- účasť na zisku (strate), daňové zaťaženie, finančné možnosti, najmä prístup k cudzím zdrojom, uverejňovacia povinnosť.

Voľba vhodnej právnej formy má význam aj pri určovaní kapitálového rizika (obmedzené alebo neobmedzené ručenie), takisto pri zvažovaní možností financovania (Martinovičová, 2006).

Česká legislatíva rozlišuje dva typy podnikania, a to podnikanie fyzických a podnikanie právnických osôb.

3.2.1 Podnikanie fyzických osôb

Právny predpis upravujúci podnikanie fyzických osôb je zákon o živnostenskom podnikaní č. 455/91 Zb. Pojem živnosť je podľa tohto zákona definovaný ako sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť, za účelom dosiahnutia zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom.

Ide o formu podnikania vhodnú pre začínajúcich podnikateľov. Túto formu podnikania často využívajú aj osoby, ktoré z podnikateľskej činnosti nemajú hlavný zdroj príjmov. Navyše, u tejto formy podnikania je veľmi jednoduché zahájenie činnosti (Veber, Srpová, 2012).

Podnikanie v menšom rozsahu ma dve hlavné výhody, a to potreba kapitálu k jeho založeniu je menšia ako v prípade osobných a kapitálových spoločností, takisto regulácia zo strany štátu je minimálna. Na opačnej strane, medzi nevýhody radíme neobmedzené ručenie za dlhy spoločnosti a takisto zložitnosť prístupu ku kapitálu (Synek, Kislingerová, 2010).

3.2.2 Podnikanie právnických osôb

Právnické osoby podľa Nového občianskeho zákonníku delíme na právnické osoby podľa súkromného a podľa verejného práva. Právne formy, ktoré svojím účelom naplňujú definíciu podnikateľských subjektov (založenie za účelom podnikania, realizácie zisku), sú obchodné korporácie (Rydvalová, 2014).

Podľa zákona o obchodných korporáciách č. 90/2012 Zb., ktorý od 1. 1. 2014 nahrádza obchodný zákonník, pod pojmom obchodné korporácie rozumieme obchodné spoločnosti a družstvá. Prehľad jednotlivých právnych foriem podnikania je zachytený v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 2 Charakteristika obchodných spoločností

	Verejná obchodná spoločnosť	Komanditná spoločnosť	Spoločnosť s ručením obmedzeným	Akciová spoločnosť
Minimálny počet zakladateľov	Aspoň 2 fyzické osoby	Aspoň 2 osoby (komplementár a komanditista)	Aspoň 1 fyzická osoba	Aspoň 1 právnická osoba
Vznik spoločnosti	Zápisom do obchodného registra	Zápisom do obchodného registra	Zápisom do obchodného registra	Zápisom do obchodného registra
Ručenie spoločníka za záväzky spoločnosti	Spoločne a nerozdielne celým svojím majetkom	Komplementár ručí celým svojím majetkom, komanditista do výšky nesplateného vkladu	Spoločne a nerozdielne do výšky súhrnu nesplateného vkladu	Akcionári neručia za záväzky spoločnosti
Základný kapitál	Nie je stanovená min. výška	Komanditista min. 1 Kč	Min. 1 Kč	Min. 2 mil. Kč alebo 80 tis. eur
Účasť na zisku	Rovnakým dielom	Podľa spoločenskej zmluvy alebo na polovicu	Podľa spoločenskej zmluvy alebo podľa obch. podielov	Podľa rozhodnutia valného zhromaždenia
Riadenie spoločnosti	Každý spoločník	Riadia komplementári	Riadia konatelia	Riadi predstavenstvo

Zdroj: Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014

Vesecký (2013) popisuje založenie právnickej osoby ako časovo aj finančne náročnejšie. Na druhej strane právnická osoba je vhodná v prípade, že do podnikania vstupuje viac ľudí naraz. Podmienky medzi jednotlivými spoločníkmi sa jednoducho stanovujú podľa spoločenskej zmluvy. Odpadá riziko sporov v budúcnosti.

Spoločnosť s ručením obmedzeným

Založenie a spravovanie tejto spoločnosti je omnoho jednoduchšie ako u akciovej spoločnosti. Môže byť založená fyzickými i právnickými osobami (dokonca i jednou osobou). Spoločnosť odpovedá za svoje záväzky celým svojím majetkom, spoločník len do výšky nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie, štatutárnym orgánom je konateľ, alebo viacerí konatelia. Pokiaľ to určí spoločenská zmluva, je na valnom zhromaždení volená i dozorná rada (Synek, Kislingerová, 2010).

V novom zákone o obchodných korporáciách, ktorý naberá svoju účinnosť od 1.1.2014 doznala právna forma spoločnosť s ručením zmeny ako odstránenie horného limitu počtu spoločníkov, zníženie minimálneho základného kapitálu z 200 tis. Kč na 1 Kč alebo zavedenie inštitútu kmeňového listu. Podiel spoločníka môže byť vyjadrený kmeňovým listom (druh cenného papiera na rad). Pomocou kmeňového listu je možné previesť podiel na iného spoločníka, a to len obyčajným predaním listu. Príjem z tohto podnikania sa zdaňuje dvakrát. Jedenkrát ako príjem spoločnosti a jedenkrát ako tzv. príjem z kapitálového majetku v prípade rozdelenia podielov na zisku medzi spoločníkov (Rydvalová, 2014).

Družstvá

Družstvo nie je výlučne len podnikateľským subjektom. Je spoločenstvom neuzavretého počtu osôb založeným za účelom podnikania alebo zaistovania hospodárskych, sociálnych alebo iných potrieb svojich členov. Družstvo nie je tak často využívaná forma podnikania ako iné obchodné spoločnosti. Základný kapitál tvorí súhrn členských vkladov. Zákon nestanovuje minimálnu výšku základného kapitálu. Družstvo je právnickou osobou, za porušenie svojich záväzkov ručí celým svojím majetkom, ale členovia neručia za záväzky družstva. Počet členov je daný typom družstva (Rydvalová, 2014).

3.3 Postup pri zakladaní spoločnosti s ručením obmedzeným

Podnikatelia pri zakladaní spoločnosti musia dodržiavať nasledujúci postup:

1. Spísanie spoločenskej zmluvy

Spoločnosť s ručením obmedzeným sa zakladá spoločenskou zmluvou, ktorý musí minimálne obsahovať:

- firmu obchodnej spoločnosti,
- predmet podnikania alebo činnosti obchodnej spoločnosti,
- určenie spoločníkov uvedením mena a bydliska, alebo sídla,
- určenie druhu podielov každého spoločníka a práv a povinností s nimi spojených, ale len v prípade, že spoločenská zmluva dovoľuje vznik rôznych druhov podielov,
- výšku vkladu pripadajúceho na podiel, výšku základného kapitálu,
- počet konateľov a spôsob ich jednania za obchodnú spoločnosť,

- vkladovú povinnosť zakladateľov, a to vrátane lehoty pre jej splatenie,
- údaj o tom, koho zakladatelia určujú konateľom alebo členov ďalších orgánov obchodnej spoločnosti,
- určenie správcu vkladu, u nepeňažného vkladu jeho podpis, jeho ocenenie, čiastku, ktorou sa započítava emisný kurz, a určenie osoby znalca, ktorý vykoná ocenenie nepeňažitého vkladu (Strouhal, 2014).

Spoločníci sa na zisku určenom valným zhromaždením k rozdeleniu podielajú úmerne, a to podľa výšky svojich obchodných podielov, nie je v zmluve uvedené inak (Strouhal, 2014).

2. Založenie stanovenej časti základného kapitálu u správcu vkladu

Peňažité vklady do základného kapitálu spoločnosti musia byť splatené pred podaním návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra aspoň z 30% na každom peňažitom vklade. Nepeňažný vklad musí byť pred vznikom spoločnosti splatený celý (Veber, Srpová, 2012).

Podľa §143 zákona 90/2012 Zb. nepeňažný vklad musí byť ocenený znalcom vybraným zo zoznamu znalcov vedeného podľa iného právneho predpisu. Odmena znalcovi za spracovanie znaleckého posudku sa určí dohodou a hradí ju spoločnosť. Ak je spoločnosť založená len jediným zakladateľom, môže byť zapísaná do obchodného registra len v prípade, keď je jej základný kapitál splatený v plnej výške (Veber, Srpová, 2012).

3. Získanie živnostenského oprávnenia

V súlade s podnikateľským zámerom je potreba určiť, v akých oboroch by mala spoločnosť podnikat', čo znamená uviesť predmet podnikania. Predpokladom pre vznik spoločnosti je uvedenie aspoň jedného predmetu podnikania, tzn. získanie určitého oprávnenia. Pri výbere predmetu podnikania je dôležité vychádzať z aktuálneho znenia živnostenského zákona. V prílohách tohto zákona je možné nájsť súpis jednotlivých druhov živností. S ohľadom na možné ďalšie rozšírenie činností spoločnosti sa odporúča vybrať viac týchto živností, ktoré by spoločnosť v budúcnosti mohla vykonávať. Spoločnosť plánujúca podnikat' na základe živnostenského oprávnenia musí oznámiť túto skutočnosť živnostenskému úradu. Živnostenský úrad si opatrí sám výpis z registra trestov konateľ'a, avšak bude vyžadovať už existujúci notársky zápis o založení spoločnosti (Veber, Srpová, 2012).

Synek (2011) uvádza, že pre potreby živnostenského úradu musí právnická osoba žiadajúca o toto oprávnenie ohlásiť nasledujúce náležitosti:

- obchodné meno, sídlo, právna forma, štatutárny orgán,
- identifikačné číslo,
- predmet podnikania,
- prevádzka,
- doklad o založení právnickej osoby (napr. kópia spoločenskej zmluvy),
- výpis z registra trestov zodpovedného zástupcu (nie starší ako 3 mesiace),

- doklad odbornej spôsobilosti zodpovedného zástupcu,
- doklad o vlastníckom práve k objektu alebo miestnostiam pre prevádzkovanie živnosti,
- prehlásenie zodpovedného zástupcu, že súhlasí s ustanovením do funkcie, s prevzatím povinností v rozsahu danom týmto zákonom a s uvedením podnikateľov, u ktorých je do funkcie zodpovedného zástupcu ustanoveným. Podpis na čestnom prehlásení musí byť úradne overený.

Náležitosti ohlásenia právnickej osoby je možné vykonať elektronicky prostredníctvom JRF formuláru (Synek, 2011).

V prípade splnenia všetkých podmienok vykoná zápis do živnostenského registra do 5 dní odo dňa doručenia ohlásenia a vydá podnikateľovi výpis. Spoločnosti vzniká živnostenské oprávnenie dňom zápis do obchodného registra (Veber, Srpová, 2012).

4. Návrh na zapísanie do obchodného registru a registrácia k daniam

Spoločnosť vzniká dňom, kedy bola zapísaná do obchodného registru. Návrh do obchodného registru musí byť podaný do 90 dní od založenia spoločnosti alebo od doručenia preukazu živnostenského či iného podnikateľského oprávnenia. Ak nie je návrh podaný v stanovenej lehote, nie je možné na základe preukazu podnikateľského oprávnenia podať návrh na zápis do obchodného registru (§62, zákon č. 90/2012 Zb.).

K návrhu na zápis do obchodného registru musíme dodať zakladateľský dokument, výpis z živnostenského registru, čestné prehlásenie konateľov, podpisový vzor konateľov, výpisy z trestného registru pre každého z konateľov, súhlas s umiestnením sídla a výpis z katastru nehnuteľností. K návrhu je potrebné dodať aj listiny súvisiace s vkladmi do spoločnosti, ako sú prehlásenie správca vkladu o splatení vkladu, výpis z katastru nehnuteľností nie starší ako 3 mesiace, písomné zmluvy o vkladoch, znalecké posudky (Strouhal, 2014).

Ďalším krokom je registrácia k daniam a sociálnemu poisteniu. Základná lehota pre podanie prihlášky k registrácii je 30 dní odo dňa zápisu do obchodného registru. Prihláška sa podáva u miestne príslušného správca dane, ktorým je finančný úrad, v ktorého obvode má právnická osoba svoje sídlo. Výsledkom registrácie je osvedčenie o registrácii, daňovému subjektu je pridelené daňové identifikačné číslo, tzv. DIČ (Strouhal, 2014).

3.4 Podnikateľský plán

Podnikateľský plán je dokument v písomnej podobe, ktorý slúži ako koncepcia budovaného podniku alebo jeho časti. Pomáha podnikateľom v začiatkoch podnikania, takisto ale aj pri riadení už rozvinutých podnikateľských aktivít. V podnikateľskom pláne sa získavajú v počiatku väčšinou len všeobecné a nie úplne jasné predstavy o zamýšľanom podnikaní reálnou a konkrétnou podobou. Neskôr môžeme podnikateľský plán využiť aj ku kontrole úspešnosti podnikania (Červený et al., 2014).

Podnikateľský plán má dvojité využitie. Na jednej strane je to interný dokument firmy, ktorý slúži ako základ vlastného riadenia firmy, na druhej strane má aj externé uplatnenie, a to v prípade, že firma plánuje financovať investičný program z časti alebo kompletne pomocou cudzieho kapitálu (Fotr, 1999). Podnikateľský plán je pre zakladateľov ústredný riadiaci dokument. Je potrebné ho využiť ako šancu presne si premyslieť a kriticky preskúmať vlastnú podnikateľskú koncepciu (Wupperfeld, 2003).

Fotr (1999) popisuje požiadavky, ktoré by mali byť splnené pri písaní podnikateľského plánu, a to:

- byť stručný (dĺžka by v žiadnom prípade nemala presahovať 50 strán),
- byť jednoduchý (napr. nezachádzať do technických detailov, aby to nenarušovalo zrozumiteľnosť plánu pre bankárov, investorov a ďalšie osoby bez predpokladaného technického vzdelania),
- demonštrovať výhody produktu alebo služby pre zákazníka,
- orientovať sa na budúcnosť (nie na to, čoho už firma dosiahla, ale na využitie trendov a na spracovanie prognóz),
- byť čo najvierohodnejší, realistický, zároveň nezakrývať slabé miesta a rizika projektu, upozorniť na konkurenčné výhody projektu,
- byť spracovaný kvalitne aj po formálnej stránke.

Štruktúra podnikateľského plánu

Koráb, Peterka a Řežňáková (2007) vymedzujú základnú štruktúru podnikateľského plánu. Bez ohľadu na to, v akom podniku a pre akú skupinu užívateľov je plán vypracovávaný, nasledujúca štruktúra by mala byť obsiahnutá v každom podnikateľskom pláne:

- titulná strana,
- exekutívny súhrn,
- analýza trhu,
- popis podniku,
- výrobný (obchodný) plán,
- marketingový plán,
- organizačný plán,
- zhodnotenie rizika,
- finančný plán,
- prílohy (podporná dokumentácia).

3.4.1 Titulná strana

Slúži na stručný výklad obsahu podnikateľského plánu. V titulnej strane sa najčastejšie uvádzajú údaje o spoločnosti ako názov a sídlo spoločnosti, mená jednotlivých podnikateľov a kontakty. Takisto sa môže uviesť krátky popis podniku alebo spôsob jeho financovania (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

3.4.2 Exekutívny súhrn

Exekutívny súhrn je doslova výkonný plán alebo výkonný súhrn a je krátkou verziou podnikateľského plánu. V prvom odstavci je nutné zaujať, používanie superlatívov nie je na škodu, na druhej strane niektoré výrazy môžu potenciálnych investorov odradiť (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

Wupperfeld (2003) odporúča napísať súhrn ako posledný, až keď budú hotové všetky ostatné stavebné kamene podnikateľského plánu.

V tomto abstrakte celého podnikateľského plánu je vhodné zahrnúť hlavne informácie a pozitívne argumenty týkajúce sa zakladateľov či manažérov, produktov a služieb, trhu, silných stránok a stratégie podniku a takisto potrebných finančných zdrojov. Pokiaľ podnik hľadá investora, exekutívny súhrn je najdôležitejšia časť podnikateľského plánu. Ak podnik píše podnikateľský plán len pre vlastnú potrebu, tomuto súhrnu netreba venovať veľa pozornosti (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

3.4.3 Analýza trhu

V podnikateľskom pláne sa uvádzajú informácie o celkovom ale aj o cieľovom trhu. Podnikateľ musí presne určiť, čo je celkový trh a takisto aj čo je cieľový trh. V rámci celkového trhu sa zahrňujú všetky potenciálne možnosti využitia daného výrobku alebo služby vrátane všetkých potenciálnych zákazníkov. Podnik takisto musí popísať cieľový trh, teda podmnožinu celkového trhu na ktorú sa daný podnik chce zamerať. Cieľový trh obsahujú zákazníci, ktorí:

- majú z výrobku alebo služby značný úžitok,
- majú k výrobku resp. poskytovanej službe ľahkú dostupnosť,
- sú ochotní za produkt alebo službu zaplatiť (Veber, Srpová, 2011).

Koráb, Režňáková, Peterka, (2007) tvrdia, že vykonávanie analýzy je veľmi dôležité, preto je vhodné použiť niektoré vhodné nástroje, ktoré pomáhajú dané prostredie lepšie definovať a špecifikovať. Medzi odporúčané nástroje patria:

- SWOT analýza,
- PEST analýza,
- Porterov model piatich síl.

Makroprostredie

Makroprostredie tvorí širšie okolie podniku. Jednotlivé zložky makroprostredia sú prakticky mimo dosah samotného podniku, tzn. podnik sa týmto faktorom musí snažiť len čo najlepšie prispôbiť. Aby sa mohol podnik čo najlepšie prispôbiť, musí prostredie dokonale poznať, sledovať ich vývojové trendy a snažiť sa kladné prvky

týchto trendov efektívne využiť. Na orientáciu v makroprostredí a jeho analýzu slúžia rôzne analýzy, najčastejšie PEST analýza (Horáková, 2003).

PEST Analýza

Skúma politicko-právne faktory, ekonomické faktory, sociokultúrne a technologické faktory:

- Politicko-právne faktory – patrí sem politická stabilita a takisto stabilita vlády, vplyv politických strán, činnosti záujmových združení a zväzov, fiškálna, sociálna a vízová politika, zákony, takisto ale aj dohody o zamedzení dvojitého zdanenia, ktoré napomáhajú podnikateľom k znižovaniu nákladov (Jakubíková, 2013),
- Ekonomické faktory – medzi tieto faktory sa zahrňujú hospodárske zmeny krajiny a jej vývoj, tempo rastu, inflačná tendencia, nezamestnanosť, úroveň príjmov, štruktúra výdajov, dostupnosť zdrojov, úrokové sadzby a colné podmienky (Horáková, 2003),
- Sociálne a kultúrne faktory – sem sa radia kultúrne vplyvy, starnutie populácie, demografický vývoj, miera korupcie (Tyll, 2014),
- Technologické faktory – predstavujú trendy vo výskume a vývoji, ako napríklad rýchlosť technologických zmien, jednotlivé technológie ako napríklad výrobné, komunikačné, dopravné, skladovacie alebo informačné (Jakubíková, 2013).

Tyll (2014) popisuje i ďalšie formy analýzy ako je SLEPT, PESTEL alebo STEEPLD, kde pridáva okrem základných faktorov i ďalšie, ako napríklad etické, enviromentálne alebo demografické.

Mikroprostredie

Jakubíková (2013) tvrdí, že mikroprostredie zahrňuje okolnosti, vplyvy a situácie, ktoré podnik dokáže svojimi aktivitami v určitej miere ovplyvniť. Horáková (2003) dodáva, že pre úspech podniku je potrebné, aby podnik pochopil a porozumel svojej roli v mikroprostredí. Rola podniku závisí predovšetkým na výške zdrojov a na samotných podnikových možnostiach vyvíjať, vyrábať a predávať výrobky podľa potrieb zákazníkov.

Porterov model piatich síl

Porterov model slúži k identifikácii podstatných vplyvov, ktoré môžu viesť k zmene situácie. Samotná konkurencia nie je jediná, ktorá rozhoduje o chovaní podniku. Chovanie odberateľov, dodávateľov, substitučné výrobky a potenciálna konkurencia takisto determinuje chovanie jednotlivých podnikov. Na zachytenie týchto piatich konkurenčných faktorov slúži Porterov model piatich síl (Jakubíková, 2013).

Konkurencia podnikov v odvetví

Podľa Karlíčka (2013) sa niektoré trhy vyznačujú tvrdým konkurenčným bojom, čo znamená, že v danom odvetví pôsobí mnoho firiem ponúkajúcich podobné produkty alebo služby. Pokiaľ na danom trhu prebieha konkurenčný boj, podnik pôsobiaci na

takomto trhu musí veľmi dobre zvážiť, ako bude pristupovať k svojim marketingovým aktivitám. Nevhodne zvoleným prístupom môžu u konkurentov vyvolať nepokoj, ktorý môže vyústiť v cenovú vojnu. Naopak, existujú trhy, kde je konkurencia veľmi nízka, môže sa sem zahrnúť napríklad český energetický trh.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Subjekty, ktoré podnik zásobujú materiálom, polotovarmi, tovarmi a službami, sa nazývajú dodávatelia. Tyll (2014) tvrdí, že vyššia vyjednávacia sila a takisto i schopnosť diktovať si podmienky je obvyklá za nasledujúcich podmienok:

- monopolná sila na strane dodávateľov, čo môže byť spôsobené ich veľmi obmedzeným počtom alebo vysokým stupňom koncentrácie,
- schopnosť dodávateľa skrátiť distribučnú cestu ku konečnému zákazníkovi (dodávateľ môže vynechať prostredníka a distribuovať tovar alebo službu priamo koncovému odberateľovi),

Vyjednávacia sila kupujúcich

Kupujúci, resp. zákazníci predstavujú pre daný trh hrozbu v prípade, že dokážu znížiť ceny. Zákazník spôsobuje zníženie cien hlavne v prípade, kedy môže ľahko vymeniť svojho dodávateľa. Spôsobuje to, že zákazníci sú k danej značke nelojálni a vyberajú si hlavne na základe ceny (Karlíček, 2013).

Hrozba vstupu nových konkurentov

Riziko, že vstúpi na daný trh nový konkurent je priamo úmerné atraktivite daného trhu. Pod pojmom atraktívny trh sa dá rozumieť taký trh, ktorý má vysoké marže, nízku úroveň konkurencie, nedostatočne uspokojený dopyt a relatívne nízke bariéry na vstup do takéhoto odvetvia. Podnik by mal zhodnotiť riziká plynúce zo vstupu nových konkurentov, ale takisto vymedziť pravdepodobnosť, s akou môže nový konkurent na trh vstúpiť. (Tyll, 2014).

Hrozba konkurencie substitútov

Riziko plynie z ohrozenia produktov daného podniku pôsobiaceho na trhu inými, viac či menej príbuznými produktami, ktoré doteraz ponúkané produkty určitým spôsobom nahrádzujú. Najtypickejšie sa riziko konkurencie substitútov objavuje pri produktoch zábavy, kde zákazník môže zvoliť kino alebo televíziu, rádio alebo internet, poprípade má na výber si zvoliť medzi živou hudbou a audionahrávkou (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

Popis podniku

Na začiatku popisu firmy spravidla býva krátka informácia o doterajšej existencii firmy. Tu by malo byť uvádzané dátum založenia, sídlo firmy, majitelia, motivácia k založeniu, predstavenie hlavného produktu (Veber, Srpová, 2012). Je treba špecifikovať jeho súčasnú fázu (výskum a vývoj, alebo už uvedenie na trh) a dobu životnosti tohto produktu. Súčasťou tejto časti podnikateľského plánu by mali byť aj sledované ciele, zahrňujúce jednak základné strategické ciele, ktorých sa firma snaží

realizáciou daného projektu dosiahnuť, jednak špecifické ciele jednotlivých oblastí firmy (Fotr, 1999).

Obecne sa hovorí, že ciele sú žiaduce budúce stavy firmy alebo jej častí. Strategické ciele každého podniku by mali byť vyjadrené spôsobom SMART, kde jednotlivé písmena akronymu vyjadrujú nasledujúce požadované vlastnosti cieľov:

- S (stimulating) - ciele musia stimulovať k dosiahnutiu čo najlepších výsledkov,
- M (measurable) - dosiahnutie či nedosiahnutie cieľa by malo byť merateľné,
- A (acceptable) - ciele by mali byť akceptovateľné pre všetkých dôležitých stakeholderov, tzn. pre činiteľov majúcich niečo spoločného s firmou,
- R (realistic) - reálne, dosiahnuteľné,
- T (timed) - určené v čase (Červený et al., 2014).

3.4.4 Výrobný (obchodný) plán

V tejto časti by mal byť zachytený celý výrobný proces. Je nutné uviesť informácie o nákladoch a už uzatvorených zmluvách. Musí tu byť uvedený popis závodu, strojov, zariadení, ktoré budú potrebné, takisto používané materiály a ich dodávatelia. Pokiaľ nepôjde o výrobný podnik, táto časť podnikateľského plánu sa nebude nazývať výrobný plán, ale obchodný plán, a mal by obsahovať informácie o nákupe tovarov a služieb a potrebných skladovacích priestoroch (Koráb, Mihalisko, 2005).

Potenciálnych investorov alebo ostatných čitateľov podnikateľského plánu bude ďalej zaujímať aj podrobnejší popis výrobných metód, výrobnú kapacitu podniku a jej plánovaná miera využitia, takisto musí výrobný plán objasniť vzťahy s dodávateľmi (Veber, Srpová, 2012).

3.4.5 Marketingový plán

Marketing a predaj veľkou mierou ovplyvňujú úspech podnikania, preto rozhoduje dobrá marketingová koncepcia. Banky a investori venujú tejto kapitole podnikateľského plánu zvýšenú pozornosť. V podnikateľskom pláne by bolo vhodné uviesť tieto prvky marketingu (známe ako 4P):

- marketingové ciele, uvedenie na trh,
- cenová politika a platobné podmienky,
- komunikačná politika (reklama, podpora predaja, public relations),
- odbytová (distribučná) politika (Wupperfeld, 2003).

Marketingový mix

Kotler a Keller (2013) tvrdia, že pod pojmom marketingový mix si môžeme predstaviť najrôznejšie marketingové aktivity, ktoré sú zhrnuté do štyroch veľkých kategórií, ktoré sa označujú ako 4P marketingu – výrobok (product), cena (price), distribúcia (place) a komunikácia (communication).

Produkt

Foret (2011) píše, že za produkt je možné považovať všetko, čo sa dá ponúkať na trhu preto, aby to vyvolalo záujem, pozornosť, potrebu používania, spotreby alebo uspokojenia potrieb. Upozorňuje, že za produkt nie je správne považovať len fyzické predmety a služby, ale taktiež osoby, miesta, myšlienky a mnohé ďalšie.

Cena

Kotler a Armstrong (2004) tvrdia, že cena hmatateľne prináša príjmy, a to ako jediná položka z marketingového mixu. Je veľmi pružná, je možné ju rýchlo meniť. Autori zároveň ale dodávajú, že cenová politika a cenotvorba je najväčší problém, pretože si ju podnik nemôže stanoviť z vlastného úsudku, ale musí brať ohľad i na konkurenciu.

Distribúcia

Medzi najdôležitejšie rozhodnutia v marketingovom plánovaní určite patrí rozhodnutie o tom, akými cestami sa produkt alebo služba dostane na trh a následne k zákazníkovi. Vybudovanie distribučných kanálov je časovo náročné. Navyše, distribučné kanály sú veľmi statické a nie je možné ich meniť operatívne, ako napríklad cenu produktu (Foret, 2011).

Komunikácia

Často ľudia pôsobiaci v marketingu tvrdia, že produkt s dobrým dizajnom, správne nastavenou cenou a dobrou distribúciou nemusí mať žiadnu propagáciu. Bohužiaľ, realita na väčšine trhov je iná a konkurencia medzi rôznymi dodávateľmi rovnakých alebo podobných produktov je stále vyššia. Správne vypracovaná komunikačná stratégia dokáže predať daný produkt, preto sa o ňu spoločnosti veľmi snažia a investujú do nej veľké sumy peňazí. V súčasnosti sú ľudia obklopení reklamou na internete, v televízii, v mailovej schránke a preto mnohé reklamné oznámenia ignorujú. Spoločnosť, ktorá dokáže svoju marketingovú komunikáciu zvládnuť odlišne ju dokáže vo väčšine prípadov zvládnuť efektívnejšie (Palmer, 2012).

3.4.6 Organizačný plán

Podľa Vebera a Srpovej (2012) u začínajúcich a menších firmách postačí, pokiaľ v každej z predchádzajúcich kapitol uvedieme riešenie personálnych otázok v jednotlivých útvaroch. U väčších firiem je lepšie, keď venujú riadeniu ľudských zdrojov samostatný oddiel v podnikateľskom pláne a vymedzia jasnú koncepciu v oblasti pracovných síl.

Vo väčších firmách by táto časť podnikateľského plánu mala obsahovať organizačnú schému vymedzujúcu právomoci jednotlivých manažérov, charakteristiku kľúčových vedúcich pracovníkov, spôsob odmeňovania pracovníkov a takisto prístup (centralizácia resp. decentralizácia) k riadeniu firmy (Fotr, 1999).

3.4.7 Určenie potreby zdrojov financovania

Jednou z najdôležitejších otázok, ktorou by sa mal zaoberať finančný plán je potreba zdrojov financovania. Potreba týchto zdrojov vychádza z predpokladu, že podnik

bude mať určité kapitálové výdaje, ktoré sú spojené najčastejšie s kupovaním prevádzkových budov, strojného vybavenia, vozidiel apod. v závislosti na predmete podnikania. Väčšinou zakladatelia firiem dokážu tieto kapitálové výdaje veľmi dobre vyčíslit', problém však nastáva neskôr. Podniky potrebujú finančné prostriedky i na financovanie zásob, výplatu miezd, odvody a ďalšie výdaje, a to až do momentu, kým danému podniku za ich predané výrobky alebo služby nezaplatia odberatelia (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

3.4.8 Finančný plán

Cieľom finančného plánu je zaistiť, aby podnikateľský plán dával finančný zmysel, teda generoval potrebný zisk z podnikania. Je potreba, aby boli k dispozícii potrebné finančné zdroje pre uskutočnenie podnikateľského plánu a takisto aby bol dlhodobý finančný udržateľný (Červený et al., 2014).

Šiman a Petera (2010) vymezujú nasledujúce obecné akceptujúce výstupy podnikového finančného plánovania:

- vstupná rozvaha,
- plánovaný výkaz ziskov a strát,
- plánovaný výkaz cash-flow,
- komentár, ktorý objasňuje informácie, z ktorých plán vychádza, použité metódy pri jeho zostavení a ciele, ktoré plán podporuje.

Veber a Srpová (2012) zároveň dokladajú, že je veľmi dôležité presvedčiť externé subjekty o dlhodobom rentabilnom podnikateľskom zámeru a preto odporúčajú uviesť v rámci finančného plánu aj:

- pomerové finančné ukazovatele (ukazovatele rentability a zadlženosti),
- hodnotenie efektívnosti investícií (doba návratnosti, čistá súčasná hodnota).

Rozvaha

Vo vstupnej rozvahe je uvedený prehľad majetkovej a kapitálovej štruktúry firmy. Základnou funkciou rozvahy je priebežne a pravidelne informovať o finančnej situácii firmy. Zostavuje sa na základe podkladov z účtovníctva. Má pevne danú štruktúru (Veber, Srpová, 2012).

Pri založení podniku sa zostavuje tzv. počiatočná rozvaha. Každá hospodárska operácia vyvoláva pohyby na sústave účtov, ktoré vstupujú do rozvahy. Každá zmena vstupuje do rozvahy dva krát, jeden krát na ľavej strane účtu - má dať, jeden krát na pravej strane - dať. Rozvaha musí tvoriť tzv. bilančnú rovnicu, teda úhrn majetku a zdrojov jeho financovania sa musia rovnať (aktíva = pasíva) (Synek, Kislingerová, 2010).

Tab. 3 Rozvaha v zjednodušenej verzii

<i>Aktíva celkom</i>	<i>Pasíva celkom</i>
Pohľadávky za upísaný vlastný kapitál	Vlastný kapitál
Dlhodobý majetok	Základný kapitál
Dlhodobý nehmotný majetok	Kapitálové fondy
Dlhodobý hmotný majetok	Fondy tvorené zo zisku
Dlhodobý finančný majetok	Výsledok hospodárenia minulých rokov
Obežné aktíva	Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia
Zásoby	Cudzíe zdroje
Dlhodobé pohľadávky	Rezervy
Krátkodobé pohľadávky	Dlhodobé záväzky
Krátkodobý finančný majetok	Krátkodobé záväzky
Časové rozlíšenie	Bankové úvery a výpomoci
	Časové rozlíšenie

Zdroj: Martinovičová (2006)

Plánovaný výkaz ziskov a strát

Zisk alebo strata sa vypočíta pomocou výkazu ziskov a strát, ktorý zachycuje štruktúru podnikových nákladov a výnosov. Výkaz ziskov a strát informuje o schopnosti podnikateľského subjektu vytvárať dostatočný objem zisku. Zisk je základným motívom podnikania a tým aj hlavným kritériom pri rozhodovaní. Tento výkaz teda i umožňuje sledovať vývoj ziskovosti podniku, jeho rentabilitu alebo návratnosť vloženého kapitálu (Martinovičová, 2006).

Pre efektívne finančné riadenie podniku je minimálnym obdobím zostavovania výkazu ziskov a strát (výsledovky) mesačné obdobie. Štruktúra výsledovky je obligatórna (Šiman, Petera, 2010).

Cash-flow

Pomocou výkazu cash-flow môžu podniky sledovať reálny pohyb peňažných tokov. Cash-flow umožňuje analyzovať odkiaľ firma peniaze získala a naopak, kde ich reálne utratila. Dôvodom používania tohto výkazu je najmä eliminácia časového nesúladu medzi nákladmi a výdajmi, výnosmi a príjmami, ziskom a peňažnými prostriedkami. Výkaz o peňažných tokoch môžeme sledovať dvomi spôsobmi:

- priamou metódou (predpokladá sa, že vo firme sa evidujú príjmy a výdaje),
- nepriamou metódou (založená na účtovníctve, upravuje sa hospodársky výsledok o náklady nesúvisiace s výdajmi a výnosy nesúvisiace s príjmami) (Veber, Srpová, 2012).

Tab. 4 Nepriama metóda cash flow

<i>Stav peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na začiatku obdobia</i>
Prevádzková oblasť
Účtovný zisk alebo strata z bežnej činnosti (+, -)
Odpisy (+)
Zníženie, zvýšenie pohľadávok (+, -)
Zvýšenie, zníženie zásob (+, -)
Zníženie, zvýšenie záväzkov voči dodávateľom (+, -)
Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti
Investičná oblasť
Výnosy z predaja fixných aktív (+)
Prírastok (nákup) fixných aktív (-)
Cash flow z investičnej činnosti (+, -)
Finančná oblasť
Zvýšenie, zníženie dlhodobých, poprípade krátkodobých záväzkov (+, -)
Vydanie nových obligácií (+)
Splátky a výkup obligácií (-)
Emisia akcií (+)
Vyplatenie dividend alebo podielov zo zisku (-)
Cash flow z finančnej činnosti (+, -)
Cash flow celkom (+, -)
<i>Stav peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na konci obdobia</i>

Zdroj: Martinovičová (2006)

Zakladateľský rozpočet

Pokiaľ sa podnikateľský plán zostavuje v súvislosti so zahájením podnikania, je zakladateľský rozpočet veľmi dôležitou súčasťou. Pri zahájení podnikania spravidla výdaje firmy prevyšujú jej príjmy, z tohto dôvodu podcenenie zakladateľského rozpočtu zvyšuje riziko. Účelom zakladateľského rozpočtu je:

- stanoviť potrebnú výšku kapitálu pre založenie podniku,
- stanoviť štruktúru kapitálu,
- preveriť realnosť zaistenia kapitálu (Šiman, Petera, 2010).

3.4.9 Ekonomické zhodnotenie vloženého kapitálu

Najčastejšie sa ekonomické zhodnotenie vloženého kapitálu vyjadruje pomocou ukazovateľov rentability, pretože zobrazujú vplyv financovania firmy na rentabilitu. Interpretácia u týchto ukazovateľov je veľmi podobná a každá z nich uvádza, koľko korún zisku pripadá na 1 korunu menovateľa (Kislingerová, 2010).

Ukazovatele rentability

Dluhošová (2010) tvrdí, že základným kritériom hodnotenia rentability (miery zisku) je rentabilita vloženého kapitálu. Výpočet sa robí podľa typu použitého kapi-

tálu. Na výpočet rentability aktív sa používa ROA (Return on Assets), na výpočet rentability vlastného kapitálu ROE (Return On Equity). Ukazovateľ ROS (Return on Sales) sa používa prevažne na vnútropodnikové zrovnanie, ale jeho hodnoty môže využiť aj jediný podnik, keďže indikujú napríklad chybnú prácu manažmentu v prípade nízkej hodnoty tohto indexu. Na výpočet ROA a ROE je odporúčané použitie EBIT-u (zisku pred úrokmi a daňami), pretože vývoj tohto ukazovateľa nie je ovplyvnený zmenami daňových a úrokových sadzieb. Autorka ďalej píše, že ukazovateľ ROA je všeobecne považovaný za kľúčový. Neberie ohľad na to, z akých zdrojov sú aktíva financované, pretože pomeriava zisk a celkové aktíva. Dluhošová (2010) uvádza nasledujúce vzorce:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celkové aktíva}}$$

$$ROE = \frac{EBIT}{\text{vlastný kapitál}}$$

$$ROS = \frac{EBT^1}{\text{tržby}}$$

ROA – rentabilita celkových aktív, EBIT – zisk pred zdanením a úrokmi,
 ROE – rentabilita vlastného kapitálu, EBT – zisk pred zdanením.
 ROS – rentabilita tržieb,

Čistá súčasná hodnota

Sůvová (1999) píše, že pokiaľ chce podnik pri meraní efektívnosti investície zohľadňovať aj faktor času, musí svoje peňažné toky prepočítať na čistú súčasnú hodnotu. Keďže metóda zahrňuje faktor času, zaradujeme ju do dynamických metód merania efektívnosti investície. Faktor času je odporúčané zohľadniť, pretože finančné prostriedky, ktorými spoločnosť disponuje dnes majú vyššiu hodnotu ako tie, ktorými bude disponovať v budúcnosti. Prepočet všetkých príjmov spoločnosti sa musí vzťahovať na jeden spoločný okamih. Na prepočet hodnôt sa používa metóda diskontovania, ktorá je opačná k metóde eskontovania (úročenia). Kislingerová (2010) dodáva, že nevýhodou tejto metódy je jej citlivosť na používanú diskontnú sadzbu. Matematický vzťah pre výpočet čistej súčasnej hodnoty uvádza Sůvová (1999) nižšie:

$$NPV = -C + \frac{CF_1}{(1+r)} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

NPV – čistá súčasná hodnota projektu,
 C – náklad na počiatočnú investíciu,
 CF₁ ... CF_t – hodnota cash-flow vygenerovaná projektom,
 r – diskontná sadzba (náklady kapitálu).

¹ Dluhošová (2010) uvádza, že je vhodnejšie použiť EBT ako EBIT, pretože pri porovnaní ROS u viacerých firiem je vhodné vylúčiť vplyv úrokového zaťaženia cudzieho kapitálu u jednotlivých firiem, pretože toto zaťaženie môže byť v každej firme rozdielne.

Sůvová (1999) uvádza vzorec, podľa ktorého sa diskontujú jednotlivé peňažné toky. Je uvedený nižšie:

$$X_0 = \frac{X_t}{(1 + r)^t}$$

- r – diskontná sadzba (vyjadruje sa v desatinnom čísle),
- t – poradové číslo obdobia,
- X_0 – čistá súčasná hodnota,
- X_t – budúca hodnota v období t.

Určenie diskontnej sadzby

Brealey a Myers (2000) v svojej publikácii hovoria, že jedným z prístupov stanovenia diskontnej sadzby je výpočet priemernej nákladovosti kapitálu použitého na financovanie daného projektu. Upozorňujú, že tento vzorec počíta nielen s daňovým zaťažením, ale i s priemerom nákladovosti na vlastný i cudzí kapitál. Tento prístup je vhodné použiť pre priemerný projekt, tzn. neodporúčajú ho používať v prípade, že realizovaný projekt je omnoho rizikovejší, ako akceptovateľná miera rizika, ktorá sa všeobecne pohybuje na úrovni 5%. Nasledujúci vzorec na výpočet priemerných nákladov na kapitál je uvedený v publikácii Brealeyho a Myersa (2000):

$$WACC = r_D * (1 - T) * \frac{D}{V} + r_E * \frac{E}{V}$$

WACC – vážený priemerný náklad kapitálu

- r_D – požadovaná výnosnosť cudzích zdrojov
- r_E – požadovaná výnosnosť vlastného kapitálu
- T – miera daňového zaťaženia
- D – objem cudzieho kapitálu
- E – objem vlastného kapitálu
- V – súčet objemov vlastného a cudzieho kapitálu – celkový kapitál

Doba návratnosti

Ross, Jordan a Westerfield (1998) definujú dobu návratnosti ako množstvo času, ktoré je potrebné pre danú investíciu aby vygenerovala dostatočný kumulovaný cash-flow na to, aby investícia pokryla počiatkové náklady. Na stanovenie tejto doby odporúčajú používať diskontovaný cash-flow, pretože sa počíta s budúcim peňažným tokom, ktorý má v súčasnosti pre svoju nedostupnosť a určitú mieru neistoty a rizika pre podnik menšiu hodnotu. Podnik si musí stanoviť časový horizont, v ktorom chce návratnosť investície sledovať. Pokiaľ kumulovaný diskontovaný cash-flow v stanovenom čase nedosiahne výšku počiatkovej investície, celý projekt je stratový a neoplatí sa realizovať.

3.4.10 Zhodnotenie rizík

Pri založení i prevádzkovaní podniku existujú určité rizika, ktoré musí podnikateľ rozpoznať a zároveň si pripraviť účinnú stratégiu na ich zvládnutie. Koráb a Miháliko (2005) tvrdia, že najväčšie riziká plynú z reakcie konkurencie, zo slabých stránok marketingu, výroby či manažérskeho tímu. Podnikateľ si musí pripraviť stratégiu v prípade, že sa prejaví niektoré z rizík. Pre potenciálneho investora bude tento prístup určitou zárukou, že podnikateľ je pripravený týmto rizikám v prípade potreby čeliť.

Veber a Srpová (2012) dodávajú, že analýza rizika umožňuje firmám dva pohľady na ich podnikateľský plán. Nielen poslúži na prípravu opatrení, ktoré bude firma musieť realizovať v prípade, že daná riziková situácia skutočne nastane, ale takisto pomôže načrtnúť pravdepodobnosť vyskytnutia určitej rizikovej situácie.

Matica rizík

Pre lepšiu prehľad o stave nebezpečia a rizík, ktoré sú možné pre daný projekt sa tvorí matica rizík. Tichý (2006) ju uvádza v nasledujúcej podobe:

Tab. 5 Matica rizík

Závažnosť následkov	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
		Pravdepodobnosť výskytu			

Zdroj: Tichý (2006)

Mapa rizík je usporiadaná tak, že v stĺpcoch je na stupňoch 1 - 4 znázornená závažnosť následkov, kde 1 je menej závažný následok a 4 najzávažnejší. V stĺpcoch s použitím rovnakej stupnice je ich pravdepodobnosť výskytu. Čím väčšia pravdepodobnosť výskytu a zároveň väčšia závažnosť následkov, tým je nebezpečenstvo pre podnik väčšie, a hlavne na takéto nebezpečenstvá sa musí daná spoločnosť zamerať (Tichý, 2006).

SWOT Analýza

SWOT analýza je najčastejšie používaným nástrojom analýzy. Z pohľadu skúmaného podniku táto analýza posudzuje a identifikuje významnosť jednotlivých faktorov z pohľadu silných (S - Strengths) a slabých (W - Weaknesses) stránok podniku. Podnik v priebehu svojej činnosti bude vystavený aj príležitostiam (O - Opportunities) a hrozbám (T - Threats), preto sa aplikujú i tieto dva pohľady. Je vhodné a potrebné si uvedomiť, že:

- silné a slabé stránky sú interné faktory, nad ktorými má podnik kontrolu a môže ich ovplyvňovať,
- hrozby a príležitosti sú na druhej strane faktory externé, podnik sa môže na ne čo najlepšie pripraviť a adaptovať, ale sám ich neovplyvní, ako napríklad situácia na trhu práce, legislatíva, konkurencia (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

Tab. 6 Matica SWOT

Vnútorne / Vonkajšie prostredie	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Príležitosti (Opportunities)	Stratégia SO (maxi-maxi)	Stratégia WO (mini-maxi)
Hrozby (Threats)	Stratégia ST (maxi-mini)	Stratégia WT (mini-mini)

Zdroj: Pošvář, Chládková (2009)

3.4.11 Prílohy

V prílohe k podnikateľskému plánu je dobré uviesť napr. výpisy z obchodného registru, životopisy kľúčových osobností firmy, fotografie resp. výkresy produktov, výsledky prieskumov trhu, výkazy ziskov a strát, rozvahy, získané certifikáty a podobne (Veber, Srpová, 2012).

4 Metodika

Bakalárska práca obsahuje tri hlavné časti – literárnu rešerš, determináciu zdrojov financovania a vypracovaný konkrétny podnikateľský plán. V literárnom prehľade sú popísané základné pojmy týkajúce sa podnikania, foriem podnikania. V rešerši nájdeme aj postup založenia spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorú si spoločnosť zvolila ako právnu formu podnikania. V ďalšej časti bakalárskej práce s názvom Determinácia zdrojov financovania budú popísané možnosti financovania podnikateľského zámeru pomocou štrukturálnych a regionálnych fondov Európskej únie. Následne bude vybratý jeden z operačných programov, ktorý bude detailne popísaný. Časť literárny prehľad je vypracovaná na základe informácií získaných z odbornej literatúry a internetových zdrojov. Determinácia zdrojov financovania je teoreticky spracovaná z odbornej literatúry. Informácie o konkrétnom operačnom programe, ktorý si na základe znalostí problematiky financovania podniku daná spoločnosť vyberie, o podmienkach programu a spôsobe podávania žiadosti sú čerpané prevažne z vyhlášok a dokumentov, ktoré poskytuje Ministerstvo priemyslu a obchodu Českej republiky.

Praktická časť obsahuje konkrétny plán podnikateľského subjektu – vzdelávacej agentúry Engeto, s. r. o. Podnikateľský plán bude vypracovaný na základe teoretických poznatkov, ktoré sú spísané v literárnom prehľade. Spoločnosť bude žiadať o dotáciu, preto daný podnikateľský zámer musí byť vypracovaný v súlade s podmienkami a pravidlami daného operačného programu. Prvým krokom v samotnom podnikateľskom pláne bude analýza makroprostredia a konkurencie. Na analýzu makroprostredia je použitá PEST analýza, konkurencia sa analyzuje pomocou Porterovho modelu. Ďalšia kapitola práce je venovaná popisu podniku, kde sa čitateľ dozvie oobecne o spoločnosti, akých bude mať zakladateľov, kde bude lokalizovaná a aké sú jej krátkodobé a dlhodobé ciele. V ďalších dvoch kapitolách bude spracovaný obchodný a marketingový plán, ktorý bude nadväzovať na finančný plán spoločnosti a vypracuje sa až po spracovaní finančného plánu. Organizačný plán popíše vedenie podniku a načrtne ako bude vyzerat štruktúra zamestnancov.

Hlavnou kapitolou v konkrétno podnikateľskom pláne je finančný plán. Musí byť vypracovaný v súlade s podmienkami operačného programu, preto je kladený veľký dôraz hlavne na náklady podniku a správnosť výpočtov. Finančný plán bude obsahovať tri varianty - pesimistickú, realistickú a optimistickú. Po vypočítaní nákladov a výnosov spoločnosti za jednotlivé roky podnikania bude spracovaný výkaz ziskov a strát. Po získaní všetkých potrebných údajmi bude možné spraviť plán peňažných tokov podniku. V závere finančného plánu bude ekonomické zhodnotenie vloženého kapitálu, ktoré je vyjadrené pomocou ukazovateľov rentability, a ďalej je v zhodnotení zachytená i doba návratnosti investície. Na základe finančného plánu a analýzy zhodnotenia kapitálu bude možné povedať, či sa skutočne oplatí zakladať tento podnik. Ako záverečná kapitola praktickej časti je SWOT analýza, kde sú spracované silné a slabé stránky podniku, takisto ako príležitosti a hrozby. Voľba SWOT analýzy ako poslednej kapitoly vychádza z faktu, že všetky položky SWOT analýzy je vhodné popísať až po analýze prostredia a po spracovaní finančného plánu podniku. Podnikanie je riziko, preto v záverečnej časti bude načrtnutá i matica rizík, s ktorými musí daný podnik počítať a takisto sa im musí snažiť vyvarovať.

5 Determinácia zdrojov financovania

V teoretickej časti práce je tiež potrebné vymedziť jednotlivé možnosti financovania. Podniky, ktoré potrebujú na štart podnikania alebo aj v jeho priebehu finančné prostriedky, majú niekoľko možností. V ďalšej časti budú rozpísané najpoužívanejšie možnosti s dôrazom na dotácie. Vypracovanie plánu potrebného pre získanie financovania z cudzích zdrojov pomocou dotácii bude cieľom praktickej časti tejto práce.

5.1 Možnosti financovania podniku

Väčšina firiem má na začiatku svojej činnosti problém s výškou vlastných zdrojov. Síce by mali tvoriť základ financovania, len v málo prípadoch pokrývajú tieto vlastné zdroje všetky náklady pri začiatkoch podnikania (Ruml, 2008).

5.1.1 Interné financovanie

Martinovičová (2006) vymedzuje financovanie podniku na vnútorné (interné) financovanie a vonkajšie (externé) financovanie. Podnik môže financovať svoju činnosť pomocou týchto interných zdrojov:

- Zisk po zdanení a úhrade dividend,
- Dlhodobé rezervné fondy,
- Zisk po zdanení a úhrade dividend, ale taktiež odpisy dlhodobého majetku a predaj majetku.

5.1.2 Externé financovanie

Martinovičová (2006) taktiež uvádza, ako je možné financovať podnik podľa vonkajších (externých) zdrojov:

- Z vlastných zdrojov – základným kapitálom,
- Z cudzích zdrojov – úver, dlžné úpisy, leasing, faktoring, forfaiting, dotácie zo štátneho rozpočtu, štátnych alebo európskych fondov a rozpočtu obcí.

Okrem vyššie spomenutých cudzích zdrojov financovania Veber a Srpová (2012) dopĺňajú i ďalšie možnosti. Podnik môže získať financie i pomocou tichého spoločníka (podnik získa peniaze pomocou vkladu do podniku, podnik vypláca tichému spoločníkovi požadovaný výnos ale tento spoločník nerozhoduje o fungovaní spoločnosti). Podnik môže financovať svoj chod aj pomocou rizikového kapitálu alebo business anjela. Tieto formy financovania sú ale podstatne rizikovejšie. Vzdelávacia agentúra si zvolila financovanie pomocou dotácií. Toto financovanie síce vyžaduje veľa administratívnych povinností a nikde nie je zaručené, či dané peniaze získa, na druhej strane, pokiaľ sa to podarí, nemusí splácať naspäť finančné prostriedky ani obetovať časť svojej spoločnosti investorom.

Dotácie

Medzi externé formy financovania sa radia aj dotácie. S cieľom podporiť určitý výstup, ktorý podnik vygeneruje, poskytuje dotujúci subjekt financie. Cenou za poskytnutie dotácie nebýva úrok alebo podiel na zisku, ale skôr zaviazania sa dotovaného subjektu, že bude prevádzkovať verejne prospešnú, ekologickú alebo inú požadovanú činnosť. Najviac finančných prostriedkov sa získava zo štrukturálnych fondov EÚ. Podniky môžu získať financie aj z regionálnych fondov (Šiman, Petera, 2010).

5.2 Regionálna politika Európskej únie

Regionálna politika je strategická investičná politika, ktorá sa zameriava na všetky regióny a mestá v EÚ s cieľom podporiť ich hospodársky rast a zlepšiť kvalitu života ľudí. Je tiež vyjadrením solidarity, ktorá sa sústreďuje na podporu menej rozvinutých regiónov. Regionálna politika je hlavnou investičnou politikou EÚ, pravidelne sa na ňu vyčleňuje najväčšia časť rozpočtu (Európska Komisia, 2014).

5.2.1 Regionálna politika 2014 – 2020

Európske regióny si finančne prilepšia v novom programovom období počas rokov 2014 – 2020 o 366,8 miliárd eur. Európska únia sa snaží dosiahnuť ciele svojej stratégie Európa 2020 (naštartovanie rastu, tvorba pracovných miest, boj proti zmene klímy, riešenie energetickej závislosti, obmedzenie chudoby a sociálneho vylúčenia). Aby Európska únia mohla považovať stratégiu Európa 2020 za úspešnú, stanovila si dva ciele svojej regionálnej politiky:

- Investície pre rast a konkurencieschopnosť (tvoria 97,6 % rozpočtu), cieľ bude financovaný z fondov ERDF, ESF a Fondu súdržnosti,
- Európska územná spolupráca (tvorí 2,4 % rozpočtu). Tento cieľ bude financovaný z fondu ERDF (Euroskop, 2015).

5.3 Štrukturálne fondy

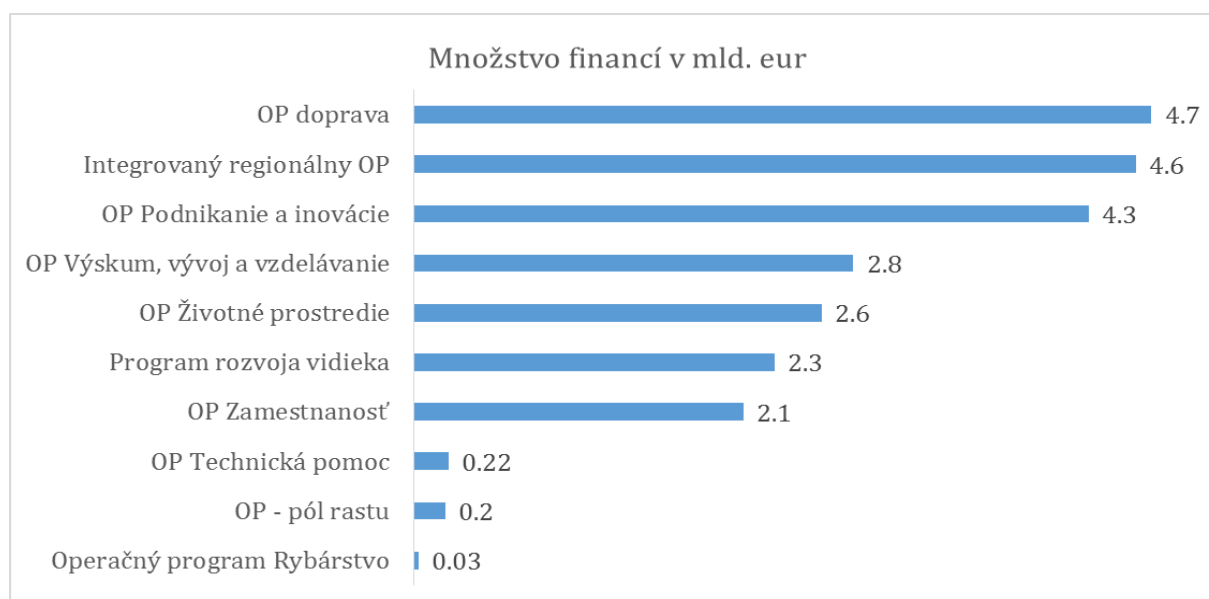
Štrukturálne fondy majú pozitívny a veľmi významný dopad na tempo rastu národného hospodárstva. Úlohou štrukturálnych fondov je znižovanie rozdielov v rozvoji medzi novými a existujúcimi členskými štátmi EÚ. Podnikatelia vďaka čerpaniu finančných prostriedkov z EÚ majú veľkú príležitosť zlepšiť svoje postavenie na trhu. Na získanie týchto prostriedkov ale musí spracovať podnikateľský plán, takisto aj vyplniť žiadosť o dotáciu. Peniaze sú čerpané na základe Národného rozvojového plánu, ktorý sa zakladá na programovom období v súlade s rozpočtovým rámcom EÚ (Malach, 2005).

Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR (2013) píše, že programy boli vymedzené na 8 tematických okruhov na národnej úrovni. Opierajú sa o riadne zdôvodnené problémové analýzy spracované jednotlivými rezortmi. Samotná príprava na programy prebieha súbežne na úrovni Európskej únie a na národnej úrovni. Ide predovšetkým o nasledujúce programy:

- Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť, riadený Ministerstvom priemyslu a obchodu,

- Operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie, riadený Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy,
- Operačný program Zamestnanosť, riadený Ministerstvom práce a sociálnych vecí,
- Operačný program Doprava, riadený Ministerstvom dopravy,
- Operačný program Životné prostredie, riadený Ministerstvom životného prostredia,
- Operačný program Rozvoj vidieka, riadený Ministerstvom poľnohospodárstva,
- Integrovaný regionálny operačný program, riadený Ministerstvom pre miestny rozvoj,
- Operačný program Technická pomoc, riadený Ministerstvom pre miestny rozvoj,
- Operačný program Rybárstvo, riadený Ministerstvom poľnohospodárstva.

Ministerstvo pre miestny rozvoj (2013) ďalej uvádza i prehľad o alokácii finančných prostriedkov. Množstvo peňazí vyčlenených na programy:



Obr. 1 Množstvo finančných prostriedkov vyčlenených na jednotlivé programy
Zdroj: Ministerstvo pre miestny rozvoj, 2013

Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť

Tento operačný program je pod taktovkou Ministerstva priemyslu a obchodu a je kľúčovým nástrojom pre podporu českých podnikateľov z fondov Európskej únie v programovom období 2014-2020. Cieľom je dosiahnutie konkurencieschopnej a udržateľnej ekonomiky, ktorá by mala byť založená hlavne na inováciách a znalostiach (Ministerstvo priemyslu a obchodu, 2014).

Na základe strategických dokumentov a analýzy potrieb ČR pre roky 2014-2020 boli pre operačný program identifikované štyri hlavné, prioritné osy. Ďalej bola identifikovaná jedna os na technickú pomoc, určená hlavne na podporu regionálneho rozvoju. Jednotlivé osi sú v operačnom programe vymedzené nasledovne:

- Prioritná os 1: Rozvoj výskumu a vývoja pre inovácie,
- Prioritná os 2: Rozvoj podnikania a konkurencieschopnosti MSP,
- Prioritná os 3: Účinné nakladanie s energiami, rozvoj energetickej infraštruktúry a obnoviteľných zdrojov energie, podpora zavádzania nových technológií v oblasti nakladanie s energiami a druhotných surovín,
- Prioritná os 4: Rozvoj vysokorýchlostných prístupových sietí k internetu a informačných a komunikačných technológií,
- Prioritná os 5: Technická pomoc (Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR, 2013).

Operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie

Program investuje do rozvoju ľudského potenciálu, čo je veľmi dôležitá forma verejných investícií. Peniaze čerpá hlavne Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy (MŠMT). Víziou MŠMT je prispieť k posunu ČR smerom k ekonomike založenej na vzdelanej, kreatívnej a zároveň motivovanej pracovnej sile (Ministerstvo školstva, 2015).

Operačný program Zamestnanosť

Tento program riadi Ministerstvo práce a sociálnych vecí. Jeho primárnou úlohou je zlepšiť ľudský kapitál obyvateľstva Českej republiky, takisto verejnej správy. Snaží sa zrovnoprávniť postavenie mužov a žien v práci, modernizovať verejnú správu a verejné služby a podporuje medzinárodnú spoluprácu a sociálne inovácie v oblasti zamestnanosti (Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR, 2014).

Operačný program Doprava

Predstavuje nástroj pre naplňovanie strategických investičných cieľov politiky hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti. O čerpanie peňazí z EU v oblasti dopravy sa v Českej republike stará Ministerstvo dopravy. Hlavným cieľom ministerstva na roky 2014 – 2020 je vybudovať udržateľnú infraštruktúru umožňujúcu konkurencieschopnosť ekonomiky (Ministerstvo dopravy, 2015).

Operačný program Životné prostredie

Ochrana a zaistenie kvalitného prostredia pre život obyvateľov Českej republiky je hlavným cieľom operačného programu Životné prostredie, ktorý má pod taktovkou Ministerstvo životného prostredia. Okrem tohto cieľa sa program bude snažiť podporovať efektívne využívanie zdrojov, eliminovať negatívne dopady ľudskej činnosti na životné prostredie ľudskou činnosťou a takisto zmierňovať dopady zmeny klímy (Ministerstvo poľnohospodárstva, 2014).

Operačný program Rozvoj vidieka

České poľnohospodárstvo si zo štrukturálnych zdrojov pre obdobie 2014 – 2020 pripíše o 84 miliárd korún. Program rozvoja vidieka už nebude podporovať obce a nepoľnohospodárske podniky, to budú mať na starosti iné operačné programy. Bude sa skôr starať o investície do poľnohospodárskych podnikov, maloobchodu a stavebníctva (Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR, 2014)

Integrovaný regionálny operačný program

Program sa bude venovať zvýšeniu konkurencieschopnosti územia, bude financovať hlavne projekty smerujúce k modernizácii a rozvoju. Ďalej sa bude snažiť o modernizáciu verejnej správy, o jej vyššiu transparentnosť a efektívnosť. Program sa skladá zo štyroch prioritných osí. Ich dodržiavanie má na starosti Ministerstvo pre miestny rozvoj (Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR, 2014).

Operačný program technická pomoc

O správne prerozdelenie peňazí z tohto operačného programu sa bude starať Ministerstvo pre miestny rozvoj. V programovom období 2014 – 2020 je na tento program vyčlenených najmenej finančných prostriedkov. Jeho cieľom je financovanie riadenia európskej dotačnej politiky v Českej republike (Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR, 2014).

CzechInvest (2014) informuje o harmonograme príprav a spustení implementácie Operačného programu Podnikanie a inovácie (OP PIK). Dňa 14. júla 2014 bola verzia OP PIK schválená Úradom vlády ČR, o dva dni neskôr bola predložená Európskej komisii. Následne sa budú pripravovať pravidlá a podmienky na poskytnutie podpory. Jednotlivé programy vrátane pravidiel a podmienok budú schválené Úradom vlády ČR v druhom štvrtroku 2015. Následne, v treťom štvrtroku 2015 je zahájené vyhlasovanie jednotlivých výziev.

5.4 Kroky pred podaním žiadosti

Žáček (2014) tvrdí, že dotácie v programovom období 2014 – 2020 získajú len pripravení žiadatelia. V nasledujúcom zozname je možné vidieť kroky, ktoré odporúča každému podnikateľovi, ktorý má v pláne žiadať o finančné prostriedky poskytované štrukturálnymi fondami Európskej únie:

- kvalitný investičný plán (paradoxne medzi najlepšie dotačné projekty patria tie, ktoré by boli možné zrealizovať i bez dotačnej pomoci),
- dotačný audit (odborníci dokážu realisticky zhodnotiť investičné plány na konkrétnu formu podpory, ale takisto i pred vypísaním konkrétnej dotačnej možnosti),
- potrebné povolenia (hlavne u projektov, ktoré potrebujú stavebné povolenia, je vhodné mať tieto povolenia vybavené včas a ešte pred podaním žiadosti, vzhľadom na časovú náročnosť stavebnej prípravy),
- financovanie projektu (je dobré mať dobrú predstavu o tom, ako bude projekt financovaný, pretože i napriek úspechu svojej žiadosti o spolufinancovanie

svojho projektu zo štrukturálnych fondov EÚ môžu byť finančné požiadavky na samotný podnik veľmi vysoké),

- možnosti partnerstva (pri hodnotení projektu býva bodovo ohodnotený i partnerstvo súkromného sektoru s významnými inštitúciami akými sú výskumné inštitúcie alebo vysoké školy).

5.5 Obecný postup získavania dotácie²

Ministerstvo priemyslu a obchodu (2015) takisto popisuje základné kroky, ktoré musí žiadateľ podstúpiť pri podávaní žiadosti o dotácie z fondov.

1. Vytvorenie podrobného projektového zámeru

Z fondov EÚ sa obecné financujú hlavne projekty, ktoré sú verejne prospešné, teda ktoré prispievajú k zlepšeniu sociálneho alebo ekonomického prostredia v členských štátoch EÚ. Z toho dôvodu je vhodné, keď žiadatelia doložia k svojmu zámeru i zdôvodnenie, akým spôsobom daný projekt prispieva sociálne alebo spoločensky v danej krajine alebo regióne.

2. Zvolenie príslušného programu a konkrétnej oblasti podpory

Je dôležité zistiť, ktorý program podpory je pre žiadateľa vhodný. Programy podpory sú vypísané pre ministerstvá, územné celky, vysoké školy alebo takisto aj pre súkromné podniky. Programy podpory vo svojej podstate vymedzujú hlavné oblasti podpory a takisto žiadateľov, ktorí sú oprávnení požiadať o financovanie z štrukturálneho fondu v danom programe. Oblasť podpory je špecifická oblasť, ktorá presne vymedzuje aktivity, ktoré môžu byť financované v danom programe. Vymedzuje hlavne podmienky, za akých je možné čerpať finančné prostriedky.

3. Spracovanie žiadosti o dotáciu

Ministerstvo priemyslu a obchodu ďalej upozorňuje, že spôsob podávania elektronickej žiadosti sa oproti programovému obdobiu 2007 – 2013 zmenil. V predchádzajúcom období boli 3 spôsoby podávania žiadostí, kde každý zo spôsobov bolo možné použiť na rozličné operačné programy, napríklad na Operačný program Podnikanie a inovácie žiadateľ posielal svoju žiadosť cez portál eAccount. V programovom období 2014 – 2020 sa spôsob podávania žiadostí unifikoval, vznikla jednotná elektronická žiadosť ISKP.

4. Výzva k predkladaniu žiadosti o dotáciu

Výzva je časovo vymedzený úsek k podaniu žiadosti o dotáciu. Výzvy sa vypisujú pre konkrétne oblasti podpory daného programu. Je vhodné sledovať aktuálne výzvy, a takisto výzvy, ktoré budú vypísané v blízkej dobe. Je možné, že pre žiadateľa v daný čas nebude vypísaná vhodná výzva, tým pádom bude musieť na podanie svojej žiadosti počkať.

² Celá subkapitola čerpaná z Ministerstva priemyslu a obchodu (2015)

5. Kontrola žiadosti a prílohy

Ministerstvo priemyslu a obchodu odporúča žiadosť niekoľkokrát skontrolovať nielen po logickej stránke, ale takisto či obsahuje všetky potrebné prílohy. Nedoloženie potrebných príloh môže viesť k vyradeniu projektu. Ministerstvo uvádza nasledujúce potrebné prílohy:

- logický rámec (materiál popisujúci zámery projektu a jeho výstupy),
- analýza nákladov a prínosov (metodika pre vyhodnocovanie, čo pozitívne prináša projekt po ekonomickej i neekonomickej stránke).

6. Hodnotenie a výber žiadostí

Na začiatku hodnotenia projektu sa najprv skontrolujú všetky formálne náležitosti žiadosti. Pokiaľ žiadosť obsahuje všetky potrebné náležitosti, je projekt prijatý do hodnotiaceho procesu. Prijaté projekty sa následne hodnotia podľa vopred stanovených hodnotiacich a bodových kritérií, ktoré sú definované v programovom dokumente príslušného programu. V prípade, že projekt uspeje, so žiadateľom bude uzatvorená zmluva o financovaní, ktorá stanovuje výšku dotácie, ale takisto aj povinnosti, ktoré musí žiadateľ akceptovať. V tejto chvíli sa mení pojem žiadateľ na pojem príjemca podpory.

7. Realizácia projektu

Projekt sa musí riadiť určitými pravidlami, aby plánovanú dotáciu projekt reálne dostal. Každý vypísaný program má svoje špecifické podmienky. Pokiaľ sa nedodržia, resp. závažne porušia, môže dôjsť k vyradeniu príjemcu podpory z financovania pomocou štrukturálnych fondov EÚ. Hlavný dôraz sa kladie na samotné financovanie projektu, či projekt dodržiava podmienky stanovené v príslušnej vyhláške. Výber dodávateľov alebo financovanie hmotného či nehmotného majetku nie je úplne len na príjemcovi podpory. Keďže príjemcovi budú náklady vyplatené až spätne, je nutné všetky náklady dokumentovať a zároveň sa vyvarovať nákladom, ktoré nie sú v súlade s následnými podmienkami pre refinancovanie.

8. Žiadosť o platbu a monitorovacia správa

Ministerstvo priemyslu a obchodu zároveň informuje, že po ukončení realizácie projektu predkladá príjemca žiadosť o platbu a monitorovaciu správu, po čom nasleduje administratívna a fyzická kontrola projektu. Pokiaľ sú dodržané všetky podmienky daného operačného programu, dotácie je príjemcovi preplatená.

5.6 Výber konkrétneho programu³

Agentúra si vybrala Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť (OPPIK). Tento operačný program je okrem programu Životné prostredie jediným, kde o spolufinancovanie svojich projektov za pomoci štrukturálnych fondov EÚ môžu požiadať i spoločnosti zo súkromného sektoru. V rámci OPPIK si spoločnosť volí program ICT a zdieľané služby.

³ Celá subkapitola čerpaná z Ministerstva priemyslu a obchodu (2015)

5.6.1 Identifikácia programu

Program ICT a zdieľané služby sa radí do prioritnej osi 4 a je jednou z oblastí, ktoré zastrešuje program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť. Jeho cieľom je zlepšiť prístup, využitie a kvality informačných a komunikačných technológií. Na túto oblasť podpory bolo vyčlenených celkovo 222 277 225 Eur. Program podpory navrhlo Ministerstvo priemyslu a obchodu. Agentúra pre podporu podnikania a investícií CZECHINVEST sa stará o prijímanie žiadostí a takisto spolupracuje s Ministerstvom priemyslu a obchodu na hodnotení a výbere projektov.

5.6.2 Predmet a účel programu podpory

Nové softwarové produkty a služby, moderné digitálne služby a takisto lepšie uplatnenie produktov českých IT podnikov na globálnom trhu sú hlavné ciele programu podpory. Ministerstvo priemyslu a obchodu v programovom dokumente zároveň vymedzuje i nasledujúce nepodporované aktivity:

- služby call centier alebo agentúr práce,
- služby centier zákazníckej podpory,
- služby opravárenských centier,
- aktivity smerujúce do oblasti komerčných turistických zariadení (hotely, reštaurácie atď.)

5.6.3 Vymedzenie príjemcov podpory

Ministerstvo zároveň definuje podmienky, ktoré podmienky musí každý potenciálny príjemca podpory musí k dátumu podania žiadosti spĺňať:

- oprávnenie k podnikaniu na území Českej republiky, zároveň musí byť registrovaný ako poplatník dane,
- nemá nedoplatky voči poskytovateľom podpory ani nedoplatky z titulu mzdových nárokov jeho zamestnancov,
- nie je v úpadku, takisto na jeho majetok nie je nariadená exekúcia, nie je v likvidácii,
- nebol mu uložený zákaz činnosti.

5.6.4 Podmienky programu

Okrem podmienok, ktoré musí spĺňať príjemca vymedzuje ministerstvo i podmienky, ktoré musí splniť i samotný projekt, a to nasledovne:

- projekt musí byť realizovaný mimo územia hlavného mesta Praha (žiadateľ musí jednoznačne preukázať, že má vlastnícke alebo iné práva k nehnuteľnostiam a pozemkom, kde bude samotný projekt realizovaný),
- projekt nesmie podporovať alebo podmieňovať použitie domáceho tovaru na úkor použitia tovaru zahraničného,
- projekt nesmie porušovať základné princípy politiky EÚ, a to najmä rovné príležitosti mužov a žien.

5.6.5 Spôsobilé a nespôsobilé výdaje

Pri tvorení podnikateľského plánu a hlavne jeho finančnej analýzy musí žiadateľ počítať s faktom, že nie všetky výdaje bude možné refinancovať pomocou štrukturálnych fondov. Ministerstvo odporúča dodržiavať nasledovné podmienky:

- musia spĺňať princípy spôsobilosti výdajov z časového hľadiska, musia byť vynaložené v súlade so zásadami hospodárnosti a účelnosti,
- musia bezprostredne súvisieť s realizáciou projektu a musia byť v súlade s cieľmi projektu,
- musia byť vynaložené najskôr v deň prijateľnosti projektu. musia byť preukázateľne zaplatené príjmom (pokiaľ nie je stanovené inak),
- všetky náklady musia byť priradené k správne účtovnému dokladu.

Spôsobilé výdaje

Ministerstvo zároveň vymedzuje konkrétne položky, ktoré sa dajú považovať za spôsobilé výdaje v programe podpory ICT a zdieľané služby:

- dlhodobý hmotný majetok (stavby, pozemky, rekonštrukcia, hardware a siete, stroje a zariadenia),
- dlhodobý nehmotný majetok (software, licencie a know-how),
- vybrané prevádzkové náklady (mzdové náklady, služby poradcov a expertov, nájom priestorov).

Nespôsobilé výdaje

Nasledujúce výdaje nie sú uznateľné, takže príjemca za tieto výdaje nemôže žiadať refinancovanie od štrukturálnych fondov:

- DPH (v prípade, že príjemca je platiteľom DPH),
- výdaje hradené pred dátumom schválenia projektu,
- splátky pôžičiek, úverov, sankcie a penále,
- náklady na bankové poplatky, správne poplatky, poistenie,
- náklady na výber dodávateľov a zamestnancov.

5.6.6 Forma a výška podpory

Formou podpory je dotácia, vyplácaná spätne po ukončení projektu. Minimálna výška podpory je 500 000 Kč, maximálna 200 000 000 Kč. Pokiaľ žiadateľ predloží žiadosť o prijatie hodnotiaceho procesu a bude žiadať množstvo finančných prostriedkov, ktoré je mimo stanovené rozmedzie, nebude do hodnotiaceho procesu zaradený. Pre žiadateľa je vhodné si definovať, aký veľký jeho podnik je, pretože miera podpory sa odvíja od veľkosti samotného podniku nasledovne:

- dotácia vo výške 25 % z hodnoty spôsobilých výdajov pre veľké podniky,
- dotácia vo výške 35 % z hodnoty spôsobilých výdajov pre stredné podniky,
- dotácia vo výške 45 % z hodnoty spôsobilých výdajov pre malé podniky.

5.6.7 Územné vymedzenie

Európska únia v rámci svojich štrukturálnych fondov koncentruje svoje finančné prostriedky hlavne do špecifických území, s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť

daného regiónu. Z tohto dôvodu sa rozhodlo, že územie hlavného mesta Praha bude vylúčené, tým pádom projekty, ktoré sa uskutočňujú v Prahe nebudú zaradené do hodnotiaceho procesu. Cieľové územie pre oblasť podpory ICT a zdieľané služby bude celá Česká republika s výnimkou Prahy.

5.6.8 Sankcie za nedodržanie podmienok programu

Sankcie budú stanovené individuálne v podmienkach k Rozhodnutí o poskytnutí dotácie.

5.7 Možnosti financovania podniku na úrovni Českej republiky

5.7.1 Regionálne fondy

Problematiku malého a stredného podnikania má v Českej republike na starosti Ministerstvo pre miestny rozvoj. Štát i ďalšie inštitúcie sa snažia podporovať malé a stredné podnikania v záujme zvýšenia konkurencieschopnosti ako daného regiónu, tak aj celej krajiny. Regionálna podpora podnikania má byť vytvorená prostredníctvom fondu. Do fondu sa sústreďia finančné prostriedky. Úlohou týchto fondov je maximalizovať využitie týchto finančných prostriedkov inštitúciami a podnikmi, ktorým budú dané prostriedky poskytnuté (Vojík, 2009).

Malach (2013) tvrdí, že v záujme dodržiavania a zvyšovania efektívnosti udeľovania podpôr podnikateľom je nutné dodržovať:

- Princíp efektívnosti (nestrácanie finančných prostriedkov od zdroja k cieľovému podnikateľovi), ktorý musí byť podložený dobrým podnikateľským plánom,
- Princíp adresného zamerania, teda predpoklad, že financie sú určené konkrétnemu podniku, nie skupine podnikov,
- Princíp vecnej orientácie, kde jednotlivé programy dotujú konkrétnu aktivitu,
- Princíp komplexnosti a komplementarity, aby sa programy vzájomne doplňovali a nechýbali v programoch podstatné časti a súvislosti.

Českomoravská záručná banka

Na správne fungovanie regionálnej politiky štátu a regionálnych fondov prihliada viacero inštitúcií. Prístup ku kapitálu zabezpečuje najmä Českomoravská záruční a rozvojová banka, založená v roku 1992. Akcionári tejto banky sú najmä Ministerstvo priemyslu a obchodu, ktoré je majoritný vlastník. Banku vlastní aj niekoľko menších vlastníkov, napríklad Komerční banka alebo ČSOB (Vojík, 2009).

CzechInvest

CzechInvest je národná rozvojová agentúra na podporu investícií a podnikania. Oproti iným agentúram sa venuje skôr propagácii Českej republiky v zahraničí, priťahovaniu zahraničných investorov na zakladanie a rozvoj podnikov v Česku. Agentúra

sa snaží hlavne napomáhať rozvoju priemyslových zón, podporovať domácich dodávateľov a subdodávateľov, takisto pomáha zvyšovať kvalifikáciu pracovných síl (Malach, 2013).

Podnikateľské inovačné centrá

Na dôležitosti stále stúpa i možnosť financovania podniku pomocou inovačných centier. Pod týmto pojmom sa rozumie poradenský subjekt splňujúci kritéria EBN a poskytujúci svojim odborným zázemím poradenské služby. Centrá sa venujú hlavne podpore inovačného, technologického podnikania, sú teda vhodné hlavne pre internetové startupy. Inovačné centrá nepodporujú finančne alebo poradensky len už zabehnuté podniky, ale taktiež podniky ešte nevytvorené. Potenciálne firmy s dobrým nápadom umiestňuje do tzv. podnikateľských inkubátorov, kde za pomoci mentorov môžu budúci podnikatelia zrealizovať svoj nápad (Malach, 2013).

6 Konkrétny podnikateľský plán spracovaný pre získanie dotácie

6.1 Titulná strana

Názov spoločnosti:	Engeto, s. r. o.
Sídlo spoločnosti:	Kounicova 513/62 602 00, Brno
Spoločníci:	Marian Hurta, Mgr. Peter Flak, PhDr., Bc. Filip Holec
Konateľ:	Marian Hurta
Základný kapitál:	1 000 000 Kč
IČ:	28373840
DIČ:	CZ28373840
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Telefón:	+420 731 111 111
E-mail:	engeto.czech@engeto.com
Založenie spoločnosti:	01. 01. 2016
Zahájenie činnosti:	01. 01. 2016
Predmet podnikania:	vyučovanie v obore cudzích jazykov – anglický jazyk

6.2 Exekutívny súhrn

Cieľom podnikateľského plánu je návrh na založenie vzdelávacej agentúry s názvom Engeto. Spoločnosť sa bude špecializovať na výuku anglického jazyka, ktorá bude určená prevažne žiakom maturitného ročníku stredných škôl a žiakom vysokých škôl. Agentúra plánuje interaktívnu prezenčnú výuku a takisto aj plnohodnotný vzdelávací online portál. Tento spôsob výuky je finančne náročný a spoločnosť potrebuje na začiatku podnikania veľa finančných prostriedkov. Základný kapitál bude vo výške 1 000 000 Kč a bude financovaný z vlastných zdrojov. Spoločnosť zakladajú traja spoločníci, z ktorých každý vloží rovnakú čiastku – jednu tretinu. Využívanie cudzích zdrojov nie je plánované.

Keďže agentúra buduje online vzdelávací portál, ktorý bude rok vyvíjať, je možné tvrdiť, že pôsobí i v oblasti informačných technológií. Pre podniky zo súkromného sektoru, ktoré pracujú v tejto oblasti existuje možnosť refinancovať si časť svojich nákladov pomocou štrukturálnych fondov Európskej únie. Agentúra by túto možnosť rada využila a preto má nastavené svoje činnosti a finančný plán tak, aby splnila určité podmienky na to, aby so svojou žiadosťou o refinancovanie časti nákladov uspela a dostala dotáciu vo výške 505 652 Kč.

V oblasti jazykového vzdelávania pôsobí na trhu veľmi veľa spoločností a konkurencia je veľká, agentúra je ale presvedčená, že svojou kombináciou interaktívneho vyučovania a online portálu dokáže byť efektívnejšia ako stagnujúca konkurencia. V oblasti jazykového vzdelávania pôsobí veľa jazykových škôl, ktoré majú nízku efektivitu výuky. Správna výuka jazyku vyžaduje veľmi schopný tím pracovníkov a takisto individuálny prístup. Agentúra sa takýmto smerom chce uberať, no táto cesta je finančne náročná a musí veľa investovať. Z toho dôvodu je očakávané

ukončenie prvého roku podnikania vo výraznej strate. Z dlhodobého hľadiska je pravdepodobné, že spoločnosť bude úspešná a kladný výsledok hospodárenia dosiahne už v druhom roku. Pri 5-ročnom investičnom horizonte je v realistickej variante čistá súčasná hodnota investície kladná, a jej hodnota je 3 051 869 Kč. V prípade, že sa naplní scenár realistickej varianty, je možné hovoriť o lukratívnej investícii, ktorá okrem finančného prínosu má vďaka ponúkaným službám i mnoho prínosov nefinančného charakteru.

6.3 Analýza trhu

Analýza trhu poskytuje podnikateľom, ale i budúcim investorom pohľad na prostredie, v ktorom bude realizované podnikanie. V tejto kapitole je detailne popísané makroekonomické prostredie Českej republiky, takisto Porterov model, ktorý sa pozera na trh z mikroekonomického pohľadu.

6.3.1 PEST Analýza

Politické a právne prostredie

V Českej republike od 1. 1. 2015 nastala zmena v sadzbách DPH. Neevidujeme len základnú sadzbu vo výške 21 %, zníženú sadzbu 15 %, ale takisto i celkom novú, druhú zníženú sadzbu nastavenú na 10 %. Táto zmena má len informačný charakter. Novej sadzbe budú podliehať potraviny pre malé deti a dojčenská výživa, niektoré lieky alebo tlačené či obrázkové knihy pre deti, takže vzdelávaciu agentúru táto zmena nezasiahne (Generálne finančné riaditeľstvo, 2015). Sadzba dane 21% je pomerne vysoká a zdanenie kurzov je významné navýšenie jednotkovej ceny daného výukového kurzu pre všetky vzdelávacie agentúry. O veľký rozdiel sa stará hlavne fakt, že školy akreditované Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy majú svoje kurzy oslobodené od dane, na rozdiel od ostatných škôl, ktorých kurzy podliehajú základnej sadzbe DPH (Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy, 2015).

Podstatnou zmenou je zavedenie zvláštneho režimu zdaňovania pri poskytovaní elektronických služieb konečným spotrebiteľom v iných krajinách EU. Poskytované elektronické služby budú bez rozdielu zdaňované v mieste príjemcu služby. To znamená, že v prípade poskytnutia služby konečnému spotrebiteľovi sídlacemu v Holandsku bude poskytovateľ služby povinný odvieť DPH v Holandsku, nie v Českej republike. Pre zníženie administratívnej náročnosti má možnosť poskytovateľ služieb sa do zvláštneho režimu jedného správneho miesta v jednom z členských štátov EU. Na tomto mieste potom bude jednotne odvádzať daň zo všetkých služieb, ktorých sa to týka (Finančná správa, 2014).

V zbierke zákonov bola pod číslom 197/2014 Zb. vyhlásená novela zákona o pedagogických pracovníkoch, ktorá naberá účinnosť od 1. januára 2015. Vyhláška upravuje možnosti ďalšej činnosti pedagogickej práce pedagógom, ktorí nezískali odbornú kvalifikáciu (Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy, 2014). V praxi by sa mal začať používať v školskom roku 2015/2016 a to postupne, najprv zavedením adaptačného obdobia, potom zavedením vo svojej plnej verzii bez výnimiek. Snaha kariérneho rastu je zvýšiť kvalifikáciu učiteľov, ich motiváciu a úsilie, ktoré učitelia preukazujú vo výuke. Začínajúcim učiteľom na prvom zo štyroch stupňov

kariérneho systému budú pomáhať po dobu dvoch rokov i tzv. mentori, teda učitelia, ktorí dosiahli určitých znalostí a schopností v danom obore (Národný inštitút pre ďalšie vzdelávanie, 2015).

Som názoru, že zavedením kariérneho systému chce minister Chládek zlepšiť úroveň školstva v Českej republike. Výuka na stredných školách je v niektorých oblastiach nedostatočná, cudzie jazyky často vyučujú pedagógovia ktorí len absolvovali rekvalifikačný kurz, ale znalosť z daných jazykov nemajú dostatočnú. Niektoré školy nechcú prepúšťať svojich zamestnancov, ktorí učia na škole niekoľko rokov a sú vhodní i na viacero predmetov, aby si udržali plný, alebo aspoň polovičný úväzok. Tým pádom, svojou pozíciou bránia mladým a šikovným učiteľom jazykov získať svoje miesto na škole a napriek svojej získanej kvalifikácii sa nemôžu presadiť. Cieľom kariérneho systému je napraviť tento nepriaznivý fakt.

Ekonomické faktory

V roku 2015 už môžeme hovoriť, že hospodárska kríza ktorá vypukla v roku 2008 už je z veľkej časti zažehnaná. Ekonomika krajín EU sa postupne rozbieha, platí to aj pre Českú republiku. Po rokoch 2012 a 2013, kedy Česko malo negatívny rast HDP sa konečne v roku 2014 dostalo naspäť do kladných čísel, a rast HDP za rok 2014 je približne 2,5 %. I tento fakt poukazuje na to, že kríza sa pomaly končí a ekonomika štátu sa začína znovu rozbiehať.

Priemerná mesačná mzda takisto rastie. Kým ešte počas krízového roku 2011 bola priemerná mzda v Českej republike na úrovni 24 455 Kč, o tri roky neskôr, v roku 2014 bola už priemerná mzda 25 159 Kč.

V Juhomoravskom kraji, kde bude vzdelávacia agentúra umiestnená, stúpla priemerná mzda z 23 477 Kč v roku 2011 na 24 241 Kč v roku 2014. Priemerne si tak každý pracujúci človek prílepsi o necelých 800 korún mesačne.

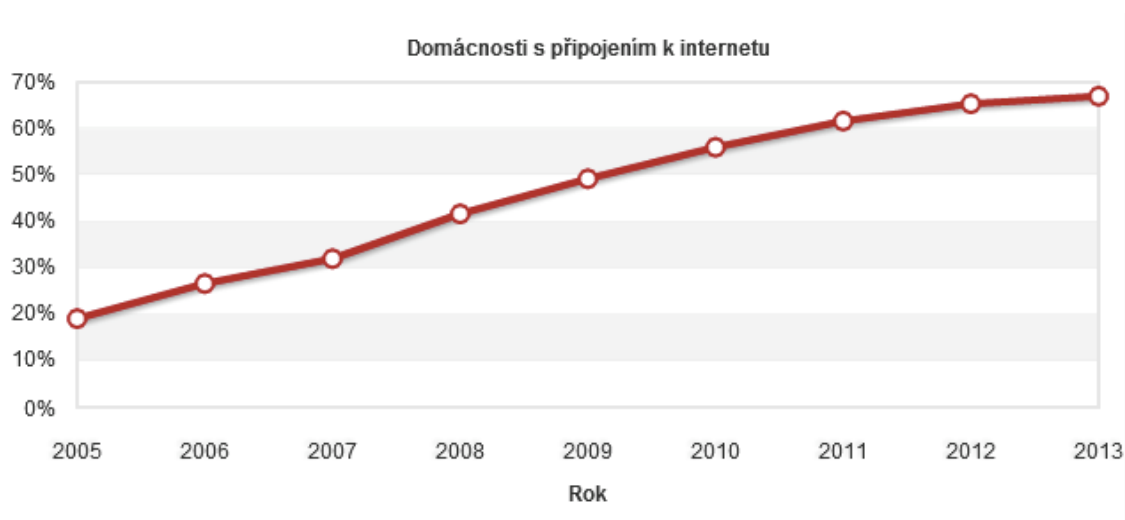
Vzdelávacia agentúra sa ale bude zameriavať prevažne na študentov stredných a vysokých škôl, preto rast príjmov v hrubej výške na pracujúceho človeka nie je dostatočne relevantný. Priemerný čistý príjem jednej domácnosti s deťmi za jeden rok narástol o 2093 Kč na sumu 39 044 Kč v roku 2014. Pri pohľade na priemerný mesačný výdaj jednej domácnosti s deťmi si ale všimneme, že výdaj z 32 574 Kč v roku 2013 naopak poklesol o 218 Kč na sumu 32 356 korún v roku 2014. Domácnosti míňali v roku 2014 menej, na rok 2015 sú ale pozitívne predpovede. Keďže vzdelávacia agentúra bude sídliť v Brne, kde je priemerný zárobok na jednu domácnosť s deťmi celkom vysoký, ceny jazykových kurzov by nemali byť domácnosťami brané ako nadštandardné.

Sociálne a kultúrne faktory

Mesto Brno, kde bude vzdelávacia agentúra prevádzkovať svoju činnosť má 378 328 obyvateľov. Do štatistiky nie sú zahrnutí zahraniční študenti, vrátane študentov zo Slovenskej republiky. Odhadovaný počet študentov, ktorí prichádzajú do Brna za štúdiom na niektorej vysokej škole v Brne je približne 80 tisíc. Odhaduje sa, že celkový počet obyvateľov mesta Brno je okolo pol milióna. Vzhľadom na fakt, že Brno má veľký počet obyvateľov a takisto aj množstvo študentov, v meste je dostatočný priestor na fungovanie viacerých vzdelávacích agentúr.

Pri pohľade na vzdelanosť obyvateľstva zistíme, že zatiaľ čo v roku 1993 bolo vysokoškolsky vzdelaných ľudí len niečo málo cez 647 tisíc, v roku 2014 je tento počet viac ako dvojnásobný, a to 1,5 milióna. Naopak, počet ľudí so základným vzdelaním, poprípade úplne bez vzdelania rapídne klesol z 2,3 milióna v roku 1993 na 1,3 milióna v roku 2014. Tento fakt je pozitívny pre vzdelávacie agentúry, ktoré znamenávajú zvýšenie počtu záujemcov o vzdelanie, teda aj zvýšenie potenciálneho počtu zákazníkov.

Okrem pozitívneho rastu vzdelaných ľudí v Českej republike a rastúcemu záujmu o jazykové vzdelanie, veľmi dobre vyznieva i štatistika počtu domácností s pripojením na internet. Každým rokom počet domácností s internetovým pripojením rastie, v súčasnosti už atakuje hranicu 70 %, čo je veľmi vysoké číslo, keď zahrnieme do úvahy i fakt, že množstvo domácností je tvorených starými ľuďmi, ktorí internet nemali a mať nikdy nebudú. Keďže agentúra bude mať marketingovú kampaň prevažne online, počet domácností, ktoré potenciálne môžu uvidieť našu reklamu je obrovský. Druhá výhoda tejto štatistiky v prospech agentúry je fakt, že ponúka svoje doplnkové služby online a zároveň vyvíja svoj samostatný online produkt, internetové pripojenie je základnou požiadavkou tejto služby.



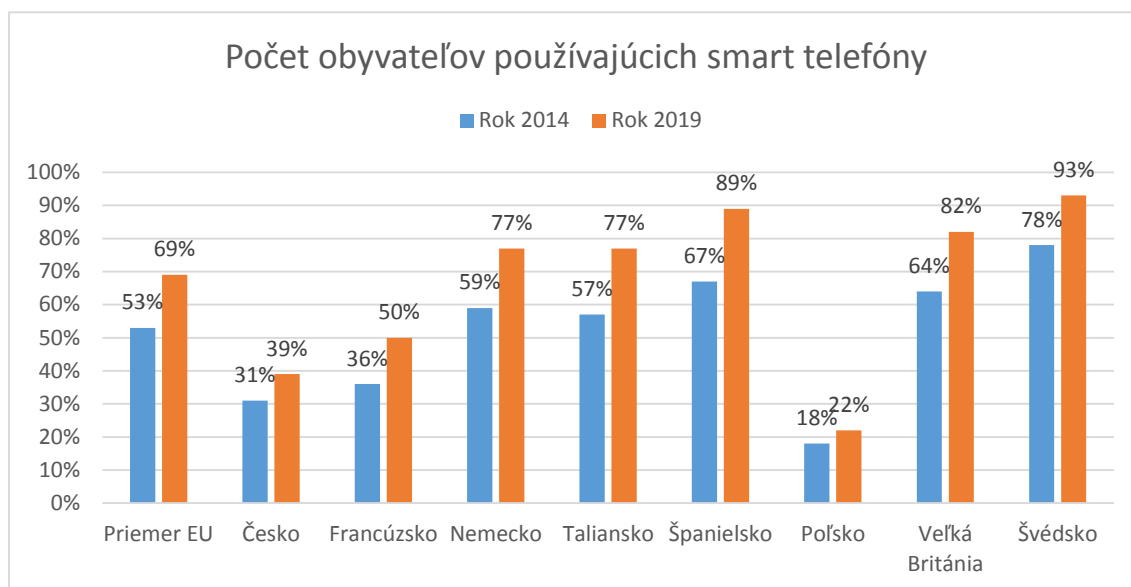
Obr. 2 Počet domácností pripojených na internet
Zdroj: Český statistický úrad, 2014

Technologické faktory

V oblasti vzdelávania spravil svet za posledných pár rokov obrovský technologický pokrok. Časť výuky sa presúva online, je nutné spraviť nové výukové materiály, ktoré budú v elektronickej podobe. Tieto materiály môžu byť prístupné na mnoho zariadeniach, preto aj vzdelávacie agentúry potrebujú vlastný tím programátorov, pokiaľ chcú so svetom techniky udržať krok a ponúkať nadštandardné služby.

Výuka jazykov ale aj ostatných predmetov sa stala oveľa efektívnejšia s príchodom techniky aj preto, lebo dovoľuje študentom väčšiu aktivitu na hodinách. Je dôležité disponovať dotykovými tabuľami vrátane vhodného multimediálneho obsahu. Vstupná investícia do týchto technológií je vysoká, v dlhodobom hľadisku ale veľmi prospešná.

Agentúra chce zabojsovať v boji na poli mobilných aplikácií. Svoje online materiály chce distribuovať i online. Spoločnosť by bola jedinou vzdelávacou agentúrou v Brne ktorá má vlastnú výukovú aplikáciu, ktorú môžu využívať nielen študenti prezenčnej výuky. Je vhodné zistiť, ako je na tom Česká republika s používaním mobilných zariadení a či je tento trh dostatočne veľký a prospešný do budúcnosti.



Obr. 3 Graf množstva používateľov mobilných zariadení v Európe
Zdroj: Kocman, 2014

6.3.2 Porterov model piatich síl

Súčasní konkurenti

Konkurencia v jazykovom vzdelaní je veľmi silná. V roku 2015 sa nachádza v Brne takmer 40 jazykových škôl. Toto číslo ale nie je relevantné, pretože nie všetky jazykové školy sa zameriavajú na cieľovú skupinu ako my, takisto niektoré jazykové školy sú v okrajových častiach Brna a preto nepredstavujú priamu konkurenciu. V centre Brna a jeho blízkom okolí sa nachádza približne 20 jazykových škôl, z ktorých niektoré predstavujú veľmi silnú priamu konkurenciu. Ich prehľad je zachytený v nasledujúcom zozname:

- Nepustilova jazyková škola,
- Jazyková škola HELLO,
- Jazyková škola PARK,
- Jazyková škola CORRECT,
- Jazyková škola HOPE,
- Online jazyková škola Online-jazyky.cz.

Detailná analýza konkurentov je uvedená v prílohe B, zatiaľ čo mapa s polohami konkurentov v Brne sa nachádza v prílohe A. V analýze sú zachytené jednotlivé

služby, ktoré dané jazykové školy ponúkajú. Pretože Engeto, s. r. o. má úzko špecifikovanú cieľovú skupinu, v analýze konkurencie sú preto zachytené len tie služby ponúkané konkurenciou, ktoré sú určené takisto pre našu cieľovú skupinu. Samozrejmosťou je zahrnutie cenových relácií do analýzy.

Ceny zachytené v analýze sú za jazykové kurzy v jazykových úrovniach B1, B2. Tieto úrovne plánuje vyučovať i agentúra Engeto a sú vyučované takisto na všetkých stredných a vysokých školách. Pre lepšiu predstavu sú jednotlivé ceny kurzov prepočítané aj na ceny za 60 minút, pretože každá jazyková škola má inú dĺžku kurzu a preto porovnávať jednotkové ceny kurzov nie je dostatočné. Do analýzy bola zahrnutá aj viditeľnosť - popularita jednotlivých škôl a ich jednoduchá dohľadateľnosť na internete. Keďže agentúra bude do výuky zahrňovať i technológie a online výuku, v analýze je spracovaná aj táto oblasť. Aby bolo možné správne odhadnúť, ako moc sú jednotlivé jazykové školy etablované, zahrnul som do analýzy aj počty lektorov.

Spomedzi vybraných škôl môžeme za najväčších konkurentov považovať jazykovú školu PARK a online jazykovú školu Online-jazyky.cz. Ich technika vyučovania a možnosti pre študentov stredných a vysokých škôl sú v týchto jazykových školách najlepšie, takisto používajú do značnej miery technológie, ktoré chce použiť i Engeto. Cenové hladiny sú približne rovnaké. Jazyková škola PARK podľa môjho prieskumu disponuje najväčším počtom rodených lektorov, takisto do výuky aspoň v obmedzenej miere zapojuje technológie a svoje cvičenia robí zaujímavo. Keďže škola môže vykonávať i jazykové skúšky, kde študent môže získať napríklad certifikát FCE alebo CAE, je vhodné sa pripravovať už na prezenčnom kurze u nich, keďže oni vedia presne, čo bude obsahom testov a ako na skúšky najlepšie pripraviť. PARK ale nemá marketing na vysokej úrovni, takisto komunikácia so zákazníkmi nie je neprekonateľná. V roku 2014 ich web dosiahol masívny redesign a je veľmi kvalitný. Spoločnosť nikde neuvádza, že pracuje aj na pokročilejších technológiách akými sú plnohodnotná online výuka alebo výuková aplikácia na Andriod alebo iOS.

Onlinejazyky.cz považujeme za veľkú konkurenciu do budúcnosti. Majú viac skúseností ako spoločnosť Engeto, napriek tomu že naša vzdelávacia agentúra už nabrala veľa skúseností z online vyučovania na Slovensku. Ich webová technológia je na pokročilej úrovni, aplikáciu nemajú, ale ich web je plnohodnotný a mobilné zariadenia nemajú problém s ich zobrazovaním. Jazyky sú vyučované od základov až po pokročilú angličtinu. Ich nevýhodou je, že kurzy sú veľmi obecné, snažia sa pokryť celý trh a preto nemajú dostatočné pokrytie všetkých aspektov jazyka na dostatočnej úrovni. Druhou nevýhodou je podľa môjho názoru jednotková cena kurzu, ktorá začína na 2499 Kč. Mnoho ľudí preferuje za online výuku neplatiť, poprípade malé množstvo peňazí, preto model fixného mesačného predplatného, ktorý sa zavádza v agentúre Engeto je podľa môjho názoru výhodnejší.

Potenciálni noví konkurenti

Anglický jazyk sa vyučuje stále vo väčšej miere, preto každým rokom sa zvyšuje dopyt po kvalitných službách jazykových škôl. Bariéry vstupu do odvetvia nie sú vysoké, preto očakávame množstvo nových potenciálnych konkurentov. V oblasti online výuky rastie konkurencia ešte viac. Je to spôsobené tým, že je potrebné menšie množstvo finančných prostriedkov na začatie podnikania v online výuke ako v klasickej, prezenčnej výuke v kamennej budove.

Medzi najväčších potenciálnych konkurentov v oblasti online vzdelávania je vhodné zaradiť Duolingo, najnavštevovanejšiu jazykový vzdelávací portál na svete. Momentálne vyučujú anglický jazyk len po nemecky, taliansky, rusky alebo francúzsky. Do budúca ale určite nie je vylúčené, že dostanú českú alebo slovenskú lokalizáciu.

Vyjednávacia sila kupujúcich

Všetky jazykové školy ponúkajú veľmi podobné služby. Keďže zákazník má na výber mnoho škôl a online materiálov, môže si ľahko a jednoducho vybrať. Preto jeho vyjednávacia sila je silná, diktuje cenu. Jazykové školy sa svojimi službami, polohou, výukovým časom i cenou musia čo najviac prispôbiť zákazníkovi. Pokiaľ nejaká jazyková škola zdrazí svoje kurzy, zákazník sa pravdepodobne rozhodne pre inú jazykovú školu, ktorá ponúkne veľmi podobné služby.

Agentúra sa preto musí snažiť minimalizovať vyjednávaciu silu kupujúcich, a to ponúkaním služieb, ktoré sú exkluzívne a v danej cenovej kategórii nadštandardné. Pokiaľ bude výuka efektívna a študent napríklad dostane i mimo hodín prezenčnej výuky dostatočnú pomoc a podporu, je možné, že zákazník v prípade zvýšenia ceny bude viac premýšľať nad tým, či má zaplatiť viac alebo prestúpiť do inej jazykovej školy, kde môže síce mierne ušetriť, ale dostať oveľa horšie služby.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Spoločnosť Engeto nie je závislá na dodávateľoch, preto nie je potrebné ani analyzovať ich vyjednávaciu silu. Nákup všetkých technických prostriedkov bude realizovaný na začiatku podnikania. Podrobný zoznam všetkých vecí, ktoré musí spoločnosť zakúpiť na úspešné prevádzkovanie podnikania je uvedený v kapitole 5.8.1.

Substitúty

Pre jazykové školy je možné považovať za substitút online výuku. Keďže agentúra ponúka online výuku, takisto aj prezenčnú výuku vo výukových miestnostiach, takéto substitúty nie sú hrozbou. Potenciálne substitúty pre agentúru sú vysoké a stredné školy. Môžu zaviesť novú, modernú výuku jazykov priamo na vyučovaní v škole. Pokiaľ bude výuka dostatočne kvalitná, nastane menší dopyt po jazykových školách v akejkoľvek podobe. Výuka bude kvalitnejšia, žiaci budú ovládať jazyk lepšie, o časť kvalitnej výuky sa teda postará škola, o zvyšok šikovní študenti, ktorí doučia menej zdatných a jazykové školy môžu prísť o mnoho zákazníkov.

Medzi substitúty môžeme zaradiť aj vysoké školy s jazykovým oborom. Študenti, ako aj všetci, ktorí sa chcú veľmi kvalitne naučiť cudzí jazyk môžu začať navštevovať nejaký špecifický odbor na vysokej škole, za ktorý nebudú platiť.

6.4 Popis podniku

Vzdelávacia agentúra Engeto sa špecializuje na výuku anglického jazyka. Jej vznik je podmienený nedostatočnou znalosťou anglického jazyka u študentov stredných a vysokých škôl v Českej republike. Spoločnosť už pôsobí na Slovensku od začiatku roka 2014, ale len v online podobe, nedisponuje kanceláriami a neprevádzkuje prezenčnú výuku. Agentúra plánuje sídlieť v Brne, kde vidí veľký potenciál.

Agentúra nechce byť len ďalšou jazykovou školou, ktorá sa bude držať štandardného formátu prezenčnej výuky. Bude sa špecializovať na žiakov stredných a vysokých škôl s vedomím, že chce byť pripravená na budúcnosť. Vyvíja a testuje online softvér a výukové materiály, ktoré budú spočiatku slúžiť ako doplnkový materiál k prezenčnej výuke, no neskôr budú slúžiť ako samostatný produkt. Spoločnosť Engeto predpokladá, že príjmy z online kurzov, ktoré budú určené nielen študentom v Brne ale celému Česku, budú tvoriť väčšinu príjmov agentúry.

Spoločnosť založia traja spoločníci, dobre sa poznajú, pracujú spolu dva roky na Slovensku. Ako právnu formu si zvolili spoločnosť s ručením obmedzeným, do ktorej vložia peňažné vklady v zhodnom pomere.

Vedenie podniku

Vzdelávaciu agentúru spoločne zakladajú Marian Hurta, Peter Flak a Filip Holec. Jednotliví spoločníci budú mať rovnaké postavenie vo firme. Marian Hurta, ako študent tretieho ročníka na vysokej škole a tvorca nápadu bude zároveň riaditeľom. Pri vedení spoločnosti bude aplikovať nielen skúsenosti získané za riadenie spoločnosti, ktorá prevádzkuje online portál na Slovensku, ale i z práce na pozícii projektového manažéra v spoločnosti IBM.

Peter Flak, ktorý získal titul PhDr. z anglického jazyka, je vo veku 30 rokov mimoriadne talentovaný a má vyvinutú vlastnú techniku výuky cudzích jazykov. Po mnohoročnej učiteľskej praxi na Slovensku ale i v zahraničí sa rozhodol opustiť post učiteľa na štátnej škole a prejsť do súkromného sektoru. Pre agentúru vytvoril všetky výukové materiály, či už tie, ktoré sa budú preberať na prezenčnej výuke, takisto aj tie, ktoré sú spracované v online podobe. Bude viesť tím lektorov a vo svojej práci bude mať voľné ruky a plnú podporu ostatných spoločníkov.

Filip Holec je študentom magisterského štúdia na fakulte informatiky VUT v Brne. Je Slovak a už 5 rokov žije v Brne. Má 5-ročnú prax ako programátor a v spoločnosti má tiež podiel vo výške 33,3 %. Bude viesť technické oddelenie, ktoré je zodpovedné nielen za samotnú webovú stránku jazykovej agentúry, ale takisto jej prepracovaný portál zameraný na online výuku. Bude riadiť tím programátorov, ktorí sa okrem vyššie spomínaných povinností budú venovať aj údržbe serverov, takisto technológiám používaným v prezenčnej výuke v učebných miestnostiach.

Ciele spoločnosti

Cieľom spoločnosti je vybudovať si dobré meno v silnej konkurencii jazykových škôl v Brne. Chceme sa prezentovať ako vzdelávacia agentúra a nie ako jazyková škola, pretože si nechceme zatvárať dvere do budúcnosti a uvažujeme o rozšírení našich služieb i o ďalšie predmety. Kladieme dôraz na použitie technológií vo výuke a takisto nášmu online portálu, ktorý bude zo začiatku slúžiť len ako doplnkový materiál k výuke a podporu študenta mimo vyučovacie hodiny, ale neskôr sa stane výukou budúcnosti a plne narádi, resp. sa odlúči od prezenčnej výuky v Brne a členstvo na portáli bude samostatným produktom. Spoločnosť rozlišuje dva druhy cieľov:

- Krátkodobé ciele (plánované splniť do 18 mesiacov):
 - vybudovať si základňu klientov a dobré referencie,
 - otestovať efektivitu prezenčnej výuky a kvalitu online podpory,

- získať si povedomie ľudí,
- vytvoriť webové prostredie i mobilnú aplikáciu na online kurzy, ktoré budú nezávislé na prezenčnej výuke a budú určené k predaju.
- Dlhodobé ciele (plánované splniť do 5 rokov od začatia podnikania):
 - stať sa etablovanou spoločnosťou ponúkajúcou služby jazykového vzdelávania v Brne,
 - postupne presúvať svoje finančné prostriedky a tím ľudí do oblasti online vzdelávania,
 - začať s prípravami na výuku iných predmetov ako je matematika alebo ekonómia,
 - stať sa profitujúcim podnikom lákajúcim investorov i šikovných učiteľov a študentov túžiacich získať prax.

Vízia spoločnosti

Agentúra chce pomôcť zvýšiť jazykovú úroveň študentov a absolventov v Českej republike a tak zvýšiť ich konkurencieschopnosť na trhu práce. Veríme, že prezenčná výuka je dostatočne efektívna. Veríme, že náš online portál bude v nasledujúcich rokoch štandardom a že ho budú využívať i študenti, ktorí nikdy pred tým neuvažovali, že by sa učili anglický jazyk. Chceme sa stať synonymom jazykového vzdelávania a následne preniknúť i na ďalšie trhy.

Poskytované služby

Vzdelávacia agentúra bude poskytovať prezenčné výukové kurzy so zameraním na výuku anglického jazyka. Základná koncepcia kurzov pozostáva z 90-minútových lekcií, kde študenti v prítomnosti lektora a moderných technológií ako interaktívna tabuľa alebo tablety absolvujú výuku. Spoločnosť Engeto sa chce odlišovať od konkurencie, preto ponúka okrem klasickej prezenčnej výuky i doplnkové služby. Podrobná špecifikácia ponúkaných služieb sa nachádza v kapitole 6.6.

Lokalita

Spoločnosť bude mať svoje priestory na ulici Kounicova. Po tejto ulici jazdí pravidelne električkový spoj č. 12, takisto aj autobusy č. 34 a 36. Na výuku sa študenti môžu dostať za pár minút z centra mesta, takisto z Masarykovej univerzity i univerzity VUT, do 15 minút i študenti Mendelovej univerzity. Objekt sa nachádza len pár minút od internátov Tauferove koleje (Mendelova univerzita), Listovy koleje a Purkyňovy koleje (univerzita VUT). Študenti Masarykovej univerzity to budú mať najbližšie, keďže agentúra sa nachádza v tesnej blízkosti ich internátov, Koleje Kounicova.

V blízkosti sa navyše nachádza i niekoľko stredných škôl, vedie do nej priamy spoj z technologického parku i z centra mesta a Moravskej zemskej knižnice. Spoločnosť Engeto je vzdelávacia agentúra s veľmi dobrou dostupnosťou. Agentúra verí, že dobrá lokalita je veľmi dôležitá a sme si istí, že voľba lokality bola správna.



Obr. 4 Poloha vzdelávacej agentúry

Zdroj: Google Maps, 2015

Popis objektu

Objekt disponuje piatimi miestnosťami, ktoré plne dostačujú na vykonávanie podnikateľskej činnosti. Dve miestnosti sú vyčlenené ako výukové, každá z nich ponúka dostatočný priestor pre 7 ľudí, teda jedného lektora a šiestich žiakov. V oboch miestnostiach bude konferenčný stôl doplnený o jeden stôl pre učiteľa, jednu magnetickú a jednu interaktívnu tabulu.

Najväčšia miestnosť o objekte je vyčlenená pre hlavnú kanceláriu, kde budú mať svoje miesto riadiaci pracovníci a takisto personál, ktorý momentálne nepracuje. Spoločnosť chce ísť cestou jednej veľkej miestnosti, kde budú všetci pracovníci pohromade, aby mohli neustále konverzovať alebo sa zapájať do tímového brainstormingu a tým zlepšovať a prehľbovať vzťahy vnútri spoločnosti.

Jedna miestnosť bude určená pre programátorský tím. Bude vybavená počítačmi i magnetickou tabulou, je vhodná pre 3-4 pracovníkov. Samozrejmosťou je i vstupná hala, kde bude mať svoje miesto sekretárka. Bude prijímať študentov, vybavovať administratívne veci, poskytovať informácie a registrovať žiakov do jednotlivých kurzov. Súčasťou vstupnej miestnosti bude i jedna magneticko-korková plánovacia tabuľa ktorá bude mať informačný účel, takisto na nej bude zaznačený časový harmonogram kurzov.

Zamestnanci a pracovná doba

Spoločnosť bude zamestnávať celkovo 4 zamestnancov. Okrem troch spoločníkov do agentúry pribudnú ešte ďalší štyria ľudia, celkový počet osôb pracujúcich pre agentúru v prvom roku podnikania je 7. Spoločnosť musí zamestnať dvoch lektorov, jedného programátora a jednu administratívnu pracovníčku. O mzdách je podrobnejšie písané v kapitole 6.7.

6.5 Obchodný plán

Poskytované služby

Pre získanie čo najlepšej predstavy o ponúkaných službách vzdelávacej agentúry Engeto sú poskytované služby rozdelené do dvoch veľkých kategórií:

- Služby v rámci prezenčných kurzov,
- Služby ponúkané online.

6.5.1 Služby v rámci prezenčných kurzov

V roku 2015, takisto o rok neskôr bude spoločnosť považovať za hlavný zdroj príjmov a teda aj za svoje hlavné činnosti všetky služby, ktoré sa budú poskytovať v rámci svojich priestorov agentúry. Ide o nasledujúce služby:

- Poskytovanie výukových kurzov obecnej angličtiny,
- Individuálne a skupinové konverzačné kurzy,
- Intenzívne i viacmesačné letné prezenčné kurzy,
- Individuálne hodiny doučovania.

Obecná angličtina

Kurz obecnej angličtiny je zameraný na jazykové levely B1 a B2, ktoré sú vyučované na stredných a vysokých školách. V kurzoch sa študenti budú učiť gramatiku, slovnú zásobu a správnu výslovnosť. Spoločnosť si stanovila, že na jednej výukovej hodine môže byť maximálne 5 študentov. Zo skúseností anglických lektorov je známe, že viac študentov na jednej hodine nie je efektívne a potrebný kontakt so žiakmi je oveľa menší ako je potreba, tým pádom individuálny prístup profesora, ktorým sa chce agentúra odlíšiť od konkurencie tiež čiastočne stráca na zmysluplnosti.

Konverzačný kurz (Speaking)

V konverzačnom kurze bude skupinka maximálne 4 študentov aktívne komunikovať. Lekcie budú vedené prevažne formou diskusie na vopred stanovenú tému, kde študent v dostatočnom predstihu dostane do mailovej schránky názov témy a potrebnú slovnú zásobu. Počas výuky si efektívne precvičí slovnú zásobu ktorú sa naučil a zároveň bude aspoň mierne pripravený pred tým, ako samotný kurz začne.

Individuálny kurz

Agentúra bude ponúkať aj individuálne hodiny. Keďže spoločnosť má obmedzený počet lektorov, individuálne kurzy budú prebiehať len počas niekoľkých hodín za týždeň. Spoločnosť sa bude snažiť zachovávať svoju cieľovú skupinu a preto bude kurzy ponúkať študentom a nie komukoľvek, kto potrebuje len jednu hodinu z času na čas. Na individuálnom kurze sa bude preberať gramatika alebo hodina bude venovaná konverzácii, záleží, čo si študent bude priať. Aby sa učiteľ na lekcii mohol vhodne pripraviť, študent už pri rezervovaní individuálnej lekcie uvedie, čo presne potrebuje s lektorom preberať. Registrácia na individuálnu lekcii musí prebehnúť minimálne 2 dni vopred.

Letný kurz

Tento kurz spoločnosť vytvorí pre študentov, ktorí nemajú veľa voľného času počas školského roku a chcú si svoj čas cez prázdniny venovať intenzívnejšej jazykovej príprave. Kurz bude mixom gramatiky a konverzácie. Keďže agentúra si stanovila, že daný kurz bude prebiehať 2 krát za týždeň, prvá lekcija v týždni bude venovaná gramatike a druhá konverzácii. Detailné informácie o dĺžke trvania všetkých kurzov, kapacite a cenách je možné vidieť v kapitole 6.6.2.

6.5.2 Služby ponúkané online

Spoločnosť od druhého roku podnikania začne ponúkať aj online služby, kde bude v nasledujúcich rokoch sústreďovať i väčšinu svojich zarobených finančných prostriedkov. Spoločnosť má v budúcnosti v pláne svoje pole pôsobnosti značne rozšíriť, no pre účely podnikateľského plánu postačia služby, ktoré spoločnosť plánuje poskytovať počas najbližších piatich rokov svojho pôsobenia:

- Online kurzy s výukovými videami a testami,
- Online podpora študenta prezenčného kurzu mimo výukové hodiny v agentúre.

Online kurz s výukovými videami a testami

Online kurz bude k dispozícii až od roku 2016. Agentúra vyvíja webový portál, ktorý bude disponovať stovkami výukovými videami a testami, ktoré bude vytvárať spoločnosť v agentúre Peter Flak. Jedno video bude mať dĺžku od 5 do 15 minút, pretože zmysel webového portálu je efektívne naučiť a zapájať študenta do výuky, preto zo skúseností z firmy na Slovensku spoločníci vedia, že na dlhšie video sa študenti dostatočne nesústredia a väčšie množstvo informácií v jednom videu nie je dobré ani na zapamätanie. K výukovým videám budú takisto online testy, ktoré si môže študent spraviť vždy po pozretí videa na danú tému.

Online podpora študenta prezenčného kurzu

Odlíšny prístup vzdelávacej agentúry Engeto je možno demonštrovať i na tejto službe. Cena služby bude zahrnutá v cene prezenčného kurzu. Služba má za úlohu pomáhať študentovi i mimo tých pár hodín, ktoré strávi v jazykovej škole. Spoločnosť to stojí len pár hodín navyše práce od jej zamestnancov, spoločníkov alebo i kamarátov a známych s dobrou znalosťou angličtiny, a študent dostáva unikátnu podporu. Súčasní študenti sa lepšie naučia jazyk, zároveň môžu slúžiť ako marketingový kanál, keďže svoje kladné referencie môžu dávať svojim spolužiakom alebo známym. Takúto službu neponúkajú ostatné jazykové školy a pre agentúru je táto doplnujúca služba lacným a efektívnym spôsobom, ako si potvrdiť svoju unikátnosť.

6.5.3 Potrebné vybavenie

Agentúra sa rozhodla investovať značné finančné prostriedky do vybavenia. Svoj odlíšny prístup k svojim žiakom ale i k samotnému vyučovaniu bude prezentovať práve výbornou technikou, ktorá bude čo najlepšie pomáhať študentom vo výuke. Vstupná investícia je síce vysoká, na druhej strane, všetky online materiály, ktoré sa na tento účel vytvoria, môžu v budúcnosti slúžiť i ako časť samostatného balíčka kurzov ktoré budú slúžiť na online výuku.

Interaktívne tabule

Aby jazyková škola čo najlepšie zaviedla technológiu do výuky, rozhodla sa zakúpiť do oboch výukových miestností jednu interaktívnu tabuľu. Je dotyková, podporuje webové aplikácie a učiteľ môže pomocou nej priamo vysvetľovať učivo. Cvičenia a výklad látky môže vysvetľovať pomocou interaktívnych prezentácií Prezi alebo z vlastnej webovej stránky.

Tablety

Spoločnosť plánuje zakúpiť 12 tabletov značky Apple, model iPad Air. Tablety sú drahé a spoločnosť preto na prvé 4 mesiace zakúpi 10. Pokiaľ agentúra dodrží finančnú výkonnosť na úrovni realistickej alebo optimistickej varianty (detailne v kapitole 6.8), nakúpi ďalšie dva tablety pre lektorov. Tablety budú poskytnuté každému študentovi vo výukovej miestnosti, bude na nich bežať webová stránka alebo interaktívna výuková aplikácia vzdelávacej agentúry Engeto.

Server

Webová stránka, takisto všetky výukové materiály a aplikácie budú bežať na centrálnom serveri. Spoločnosť očakáva aj vysokú návštevnosť webu, preto je dobré disponovať vlastným riešením a nespoliehať sa na drahé služby poskytovateľov serverov a internetového pripojenia.

Počítače na prácu

Spoločnosť pre svojich programátorov a riadiaceho pracovníka zakúpi počítače. Siahla po takzvanom All-in-one riešení, takže počítač a monitor ako jeden funkčný celok. Počítače sú pomerne lacné, napriek tomu výkonné a plne dostačujú i na zložitejšie programátorské práce. Počítače, server i tablety sú dostatočne kvalitné v dobe nákupu a spoločnosť s nimi plánuje pracovať minimálne po dobu piatich rokov.

6.6 Marketingový plán

Veľmi dôležitou súčasťou podnikateľského plánu je práve marketingový plán spoločnosti. V nasledujúcich častiach kapitoly budú postupne popísané jednotlivé prvky marketingového mixu spoločnosti – tzv. 4P (product, price, place, promotion).

6.6.1 Produkt

Vzdelávacia agentúra Engeto bude ponúkať služby v oblasti jazykového vzdelávania. Poskytuje prezenčné výukové jazykové kurzy, takisto i online kurzy, ktoré sú nezávislé na prezenčnej výuke. Online kurzy slúžia na odlíšenie od konkurencie, vypracovanie si dobrého mena a na odstránenie územnej závislosti, ktorá existuje u jazykových škôl len poskytujúcich prezenčnú výuku. Detailný popis služieb spoločnosti sa nachádza v kapitole 6.5.1.

6.6.2 Cena

Cena prezenčných kurzov sa pohybuje na úrovni konkurencii. Väčšina jazykových škôl v Brne má síce ceny za prezenčné kurzy mierne nižšie, no zároveň vo svojej

výuke nepoužívajú žiadne technológie a ich výuka nemá v porovnaní s konkurenčnými jazykovými školami žiadnu pridanú hodnotu.

Tab. 7 Prehľad ponúkaných prezenčných kurzov

Kurz	Počet žiakov / kurz	Dĺžka kurzu	Počet lekcí za týždeň	Cena kurzu
Obecná eng.	5	2 mesiace	1 x 3 h	3 500 Kč
Speaking	4	1 mesiac	1 x 1,5 h	1 400 Kč
Individual	1	1 deň	1 x 2 h	500 Kč
Letný kurz	6	2 mesiace	2 x 2h	5 000 Kč
Online kurz	1	1 mesiac	neobmedzene	349 Kč

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Spoločnosť stanovila cenu za online kurzy na úrovni 349 Kč mesačne. Táto cena je pevná a konečná, slúži na tzv. full-site access, čo znamená, že zákazník sa môže učiť ktorýkoľvek kurz na webe, pokiaľ bude mať zaplatené mesačné predplatné.

6.6.3 Miesto

Ako je detailne písané v kapitole 5.4, spoločnosť Engeto bude mať prenajaté priestory na ulici Kounicova. Túto lokalitu vníma ako strategicky veľmi výhodnú, pretože má dobrú prístupnosť zo všetkých miest v Brne, kde sa nachádzajú študenti. Podnik sa nezaobera distribučnými cestami, pretože poskytuje služby. Služby budú poskytované v priestoroch vzdelávacej agentúry, a takisto na internetových stránkach – webovom vzdelávacom portáli.

6.6.4 Propagácia

V prvom mesiaci podnikania spoločnosť minie 50 tisíc korún na propagáciu. Keďže je agentúra presvedčená, že propagácia je veľmi dôležitá, vyčlení si mesačne na propagáciu 10 000 Kč. Agentúra plánuje využiť nasledujúce marketingové kanály:

Internetová reklama – SEO optimalizácia

Za kľúčové v oblasti propagácie spoločnosť považuje pozície vo vyhľadávačoch. Prevažná väčšina ľudí, ktorí potrebujú doučovanie z anglického jazyku alebo hľadajú jazykové školy, hľadajú na webových vyhľadávačoch (Google, Seznam, Bing). Je kľúčové mať vzdelávaciu agentúru Engeto na prvých pozíciách vo vyhľadávačoch. Aby sa stránka dostala na prvé miesta, musí byť optimalizovaná. Optimalizácia je textová i algoritmická úprava webovej stránky. Keďže agentúra disponuje dvomi programátormi, oni sa postarajú o túto optimalizáciu už pri vývoji online portálu. Spoločnosť na tom ušetrí mnoho finančných prostriedkov, bežná cena kvalitných SEO služieb sa pohybuje nad 20 000 Kč mesačne.

Letáky

Agentúra si zabezpečí i tlač letákov od spoločnosti BONA MEDIA, ktorá sídli v Brne. V prvom mesiaci podnikania plánuje objednávku vo výške 10 000 kusov. I keď v da-

nom mesiaci neminie všetkých 10 tisíc kusov, objednávané množstvo je cenovo najvýhodnejšie. Pokiaľ si vzdelávacia agentúra objedná 10 000 ks reklamných letákov, cena jedného letáku je 0,80 Kč (Chciletaky.cz, 2015).

Letáky budú viditeľné na všetkých miestach, kde sa zdržiavajú potenciálni zákazníci, teda prevažne študenti stredných a vysokých škôl. Budú umiestnené na všetkých vysokých školách, na miestach na to určených. Ďalej spoločnosť plánuje distribuovať letáky i do knižníc, stredných škôl a svoje miesto si letáky nájdu i v menze a na internátoch.

Prvý mesiac je plánovaná spotreba na hranici 5 000 kusov, v priebehu nasledujúcich dvoch mesiacov sa spotrebuje každý mesiac 2 500 kusov. Po spotrebe všetkých letákov spoločnosť analyzuje, či je vhodné do tohto marketingového prostriedku ďalej investovať.

Reklama vo vozidlách

Na prvý mesiac spoločnosť plánuje i reklamnú kampaň vo vozidlách dopravného podniku mesta Brno. Najmenej finančne náročné sú letáky A4 umiestnené vo výške očí vo vozidlách. Na propagáciu využije hlavne električky č. 9, 11 a 12 a trolejbusy 25 a 26. Touto dopravou je možné sa dostať na všetky školy i do knižníc, a sú najviac využívané študentami. Cena jedného letáku je 80 Kč na mesiac. Spoločnosť si rezervuje za prvý mesiac podnikania 300 reklamných miest, po 60 v každom spoji.

Agentúra sa bude snažiť umiestniť reklamné letáky hlavne do spojov, ktoré chodia do blízkosti škôl 15-30 minút pred každou druhou nepárnu hodinou, napríklad 6.45, 8.45 atď. V tento čas je v autobusoch alebo električkách najväčšie množstvo študentov, a keďže má spoločnosť obmedzené financie, musí sa snažiť využívať reklamu efektívne.

Reklama na sociálnych sieťach

Samozrejmosťou je propagácia na Facebooku. V nastaveniach propagácie v danej skupine je možné si zvoliť, koľko chceme utrátiť za určité obdobie. V prvom mesiaci si agentúra vyčlení výnimočne až 18 000 Kč, ktoré budú rovnomerne rozložené do 4 týždňov po 4 500 Kč týždenne. V nasledujúcich mesiacoch agentúra utratí na Facebook propagáciu 2 000 Kč mesačne, ostatné peniaze budú určené na letáky.

Affiliate

Agentúra sa bude snažiť i o prenesenie časti propagácie na zákazníka. Pokiaľ zákazník prinesie nového študenta, ktorý potvrdí, že do agentúry ho priniesol práve daný zákazník, dostanú obaja študenti jednu vyučovaciu hodinu zdarma. Potenciálny zákazník si musí ale zakúpiť kurz obecnej angličtiny za 3 500 Kč na 2 mesiace alebo minúť na jeden nákup v agentúre aspoň 2999 Kč.

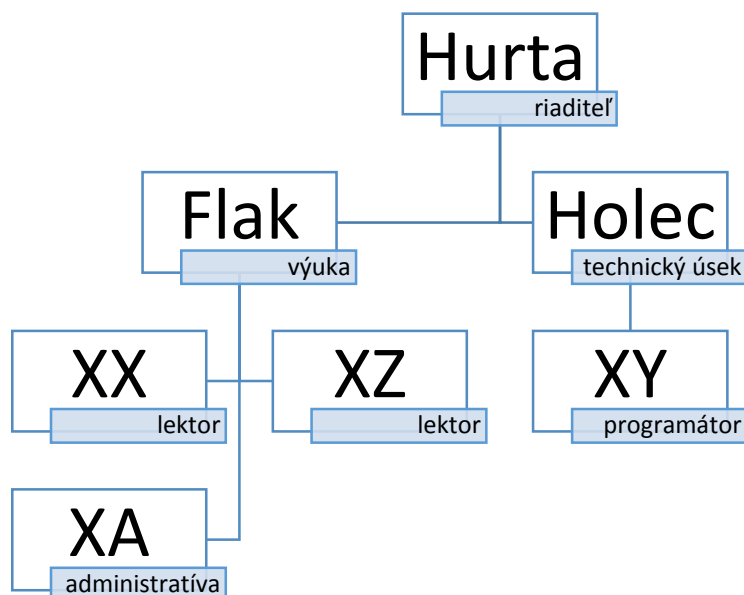
6.7 Organizačný plán

6.7.1 Forma vlastníctva

Agentúra si ako právnu formu podnikania zvolila spoločnosť s ručením obmedzeným. Založia ho 3 zakladatelia, ktorí spíšu spoločenskú zmluvu. Všetci traja spoločníci budú mať vo firme rovnaký podiel i rozhodovacie práva. Síce má spoločnosť 3 spoločníkov, konateľ bude len jeden, a to Marian Hurta.

6.7.2 Organizačná štruktúra podniku

Agentúra bude mať niekoľko menších útvarov pracujúcich separátne a nezávisle od seba. Nie je vhodné mať len jedného vedúceho pracovníka, preto bude zavedená funkčná organizačná štruktúra. Je znázornená na nasledujúcom obrázku:



Obr. 5 Organizačná štruktúra vzdelávacej agentúry
Zdroj: Vlastná práca, 2015

Riadenie firmy

Celkové riadenie firmy bude mať na starosti Marian Hurta. Bude sa starať o chod firmy, nové nápady a inovácie, prezentovanie firmy a marketingovú stratégiu. Vedenie výuky a technickej časti prenechá svojim dvom kolegom spoločníkom, s ktorými bude konzultovať len najdôležitejšie veci ohľadom ďalšieho smerovania firmy alebo problémov týkajúcich sa firmy.

Jazykový úsek

Útvar jazykov bude viesť Peter Flak, skúsený učiteľ s doktorátom z anglického jazyka. Spoločnosť bude zamestnávať ďalších dvoch lektorov, ktorí sa budú zodpovedať priamo jemu.

Okrem lektorov anglického jazyka potrebuje spoločnosť zamestnať aj jednu administratívnu pracovníčku, ktorá bude na recepcii. Keďže jej práca bude prevažne

vybavovanie telefonátov týkajúcich sa registrácie do kurzov a otázok ohľadom online alebo prezenčných kurzov, pracovníčka sa zaradí do úseku jazykov a bude pod dohľadom Petra Flaka.

Technický úsek

Technickú oblasť bude viesť Filip Holec, študent informatiky s dlhoročnou praxou v obore. Agentúra bude zamestnávať jedného programátora, ktorý mu bude podriadený. Programátor v spolupráci s Filipom Holecem bude mať na starosti online výuku a takisto zavedenie technologických prvkov do prezenčnej výuky, obsluhu serveru a ostatného technického vybavenia. Spoločnosť nechce byť závislá na službách externých firiem, preto sa snaží byť sebestačná vo všetkých oblastiach.

6.7.3 Spôsob odmeňovania pracovníkov

Zamestnanci budú odmeňovaní fixnou mzdou. V nasledujúcej tabuľke je vidieť, ako bude postupom rokov agentúra zamestnávať nových pracovníkov a zároveň i platové ohodnotenie:

Tab. 8 Prehľad mesačných miezd zamestnancov v rokoch 2016 - 2020

Spoločníci	2016	2017	2018	2019	2020
Marian Hurta	-	30 000	33 000	36 300	39 930
Peter Flak	21 000	30 000	33 000	36 300	39 930
Filip Holec	26 000	30 000	33 000	36 300	39 930
Zamestnanci	2016	2017	2018	2019	2020
Programátor 1	13 000	26 000	28 600	31 460	34 606
Programátor 2	-	-	25 000	27 500	30 250
Sekretárka	11 000	12 100	13 310	14 641	16 105
Lektor 1	19 000	20 900	22 990	25 289	27 818
Lektor 2	19 000	20 900	22 990	25 289	27 818
Absolvent 1	-	15 000	16 500	18 150	19 965
Absolvent 2	-	-	18 000	19 800	21 780
Absolvent 3	-	-	18 000	19 800	21 780
Mesačne	109 000	184 900	264 390	290 829	319 912
Ročne	1 308 000	2 218 800	3 172 680	3 489 948	3 838 943

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Marian Hurta ako riaditeľ spoločnosti si nebude vyplácať mzdu v prvom roku podnikania, pretože je riadiacim pracovníkom i v materskej spoločnosti, ktorá pôsobí na Slovensku a tam je mu vyplácaný aj plat. Programátor má mzdu len 13 tisíc korún mesačne. Mzda je nízka preto, lebo bude pracovať len na polovičný úväzok v prvom roku podnikania. V druhom roku si všetci spoločníci stanovia rovnaký plat, na úrovni 30 tisíc korún mesačne. Ako je možné vidieť z tabuľky, agentúra v priebehu nasledujúcich rokov prijíma nových zamestnancov. Zároveň svojim zamestnancom vždy od prvého mesiaca nového roku zvýši hrubú mzdu o 10 %.

6.8 Finančný plán

V tejto kapitole je znázornený finančný plán spoločnosti pre roky 2016 – 2020, s dôrazom na prvé tri roky podnikania. Plán obsahuje počiatočnú rozvahu, výkaz ziskov a strát a takisto plán peňažných tokov. Vo finančnom pláne počítam s tromi variantami plánovanej finančnej výkonnosti podniku, a to s pesimistickou, realistickou a optimistickou variantou. Záver kapitoly bude venovaný zhodnoteniu investície.

6.8.1 Počiatočná rozvaha

Spoločnosť plánuje časť svojich nákladov spätne financovať cez štrukturálne fondy EÚ. Neplánuje si brať bankový úver, začiatky podnikania plánuje financovať z vlastných zdrojov, pomocou vkladov spoločníkov.

Tab. 9 Počiatočná rozvaha k 1. 1. 2016

AKTÍVA			PASÍVA		
AKTÍVA celkom		1 000 000	PASÍVA celkom		1 000 000
A.	Pohl'adávkys za upísaný vlastný kapitál	0	A.	Vlastný kapitál	1 000 000
B.	Dlhodobý majetok	0	A.I.	Základný kapitál	1 000 000
C.	Obežné aktíva	1 000 000	B.	Cudzíe zdroje	0
C.IV	Krátkodobý finančný majetok	1 000 000	C.	Časové rozlíšenie	0
D.	Časové rozlíšenie	0			

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Spoločnosť ma relatívne vysoký základný kapitál v porovnaní s kapitálovou potrebou na začiatku podnikania. Je to spôsobené tým, že agentúra očakáva prvé mesiace stratové, preto svoju stratu musí z niečoho financovať. Na financovanie používa vlastné zdroje, vklady spoločníkov.

Je neobvyklé, že jedinou položkou na strane aktív v počiatočnej rozvahe sú peniaze na bankovom účte. Podmienky na získanie dotácie jasne hovoria, že uznateľné náklady sú len tie náklady, ktoré vzniknú po začatí podnikania a po podaní žiadosti. Pokiaľ by teda spoločnosť dlhodobý majetok alebo i obežný majetok nakúpila skôr, nemôže žiadať o refinancovanie týchto položiek. Z toho dôvodu sa spoločnosť založí, následne sa požiada o dotáciu a začne sa s nákupom potrebného vybavenia.

Pre lepšie pochopenie potreby stanovenej výšky základného kapitálu je vypracovaná nasledujúca sekcia finančného plánu.

Plánovaný pohyb peňažných tokov do vyplatenia dotácie

Na znázornenie pohybu finančných prostriedkov v spoločnosti budem používať realistickú variantu. Spoločnosť očakáva, že v priebehu prvých ôsmich mesiacov podnikania bude v strate, a výdaj peňažných prostriedkov bude oveľa väčší ako príjem. V priebehu 8 mesiacov by reálne z bankového účtu malo ubudnúť viac ako 960 tisíc Kč. V auguste je očakávaný najnižší stav peňažných prostriedkov na bankovom účte agentúry, a to len mierne nad 30 tisíc korún. V 9. mesiaci sa cash-flow spoločnosti

začne zvyšovať, čo je spôsobené tým, že agentúra bude mať za nasledujúce mesiace väčší peňažný príjem ako výdaj.

V optimistickej variante by spoločnosť mala najmenšie množstvo peňažných prostriedkov v 7. mesiaci podnikania, ale mala by disponibilných viac ako 100 tisíc korún. Keďže by mala väčšie príjmy v priebehu prvých mesiacov, viac výdajov by sa mohlo kryť z vyšších peňažných príjmov a spoločnosti reálne neubudne ani 900 tisíc korún. V optimistickej variante sú navyše aj príjmy z online kurzov vo výške 139 600 korún. Tieto príjmy ale nevzniknú do vyplatenia dotácie a preto o nich v súvislosti s plánovaním pohybu peňažných prostriedkov do vyplatenia dotácie neuvažujeme.

Pokiaľ by sme ale uvažovali o pesimistickej variante, tá predpokladá o 90 tisíc korún nižšie príjmy a zároveň o 70 tisíc korún nižšie náklady. Náklady sú ušetrené z prevádzky prezenčných kurzov a neovplyvnia výšku uznateľných nákladov na dotáciu, ktoré dosahujú minimálnu výšku a ich zníženie by znamenalo nesplnenie spodného limitu na podanie žiadosti o dotáciu. Ako je vidieť vo výkaze cash-flow, ani v pesimistickej variante by nebola potreba dodatočného financovania spoločnosti. Pesimistický odhad počíta s variantou, že agentúre neschvália žiadosť o dotáciu z eurofondov, napriek tomu že splnila všetky náležitosti.

6.8.2 Výnosy

Na prvý rok podnikania som stanovil tri predikcie výnosov, ktoré sú zachytené v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 10 Varianty výnosov v prvom roku podnikania

Druh výnosov	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Tržby z prezenčných kurzov	1 520 100	1 608 700	1 750 900
Tržby z online kurzov	0	0	139 600
Ostatné výnosy (dotácia)	0	442 652	442 652

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Jednotlivé varianty sa líšia vo výnosoch z prezenčných kurzov len minimálne. Dôvodom je hlavne obmedzená kapacita vzdelávacej agentúry. Veľkú úlohu takisto zohráva i fakt, že Engeto je nová agentúra a nemá dobré a známe meno. Nevýhodu menšej kapacity sa agentúra pokúsi obrátiť na svoju výhodu v ďalších rokoch v rámci budovania svojej značky, pretože si bude chcieť zachovať určitú exkluzivitu.

Optimistická varianta má navyše i tržby z online kurzov, pretože predpokladá, že po 10. mesiacoch neprejde do 2-mesačného režimu testovania ako realistická varianta, ale portál bude natoľko pripravený, že sa hneď spustí a za dva posledné mesiace získa 400 zákazníkov.

Pesimistická varianta počíta s nižšími tržbami, časť svojich nákladov v prípade nepriaznivého vývoju musí vypustiť a časť musí presmerovať na uznateľné náklady, aby zachovala minimálnu sumu nákladov v prvom roku podnikania. Ako ovplyvní negatívny vývoj príjmov podnikanie a ako na to spoločnosť zareaguje je podrobnejšie popísané v kapitole 6.8.3.

Pozrieme sa detailne na výnosy spoločnosti v prvom roku podnikania v realisticko-optimistickej variante, z ktorej budeme vychádzať pri výpočtoch na ďalšie roky:

Tab. 11 Vývoj tržieb z prezenčných kurzov v prvom roku podnikania (realistická varianta)

Obdobie	Kurz	Počet kurzov/obdobie	Počet žiakov/obdobie	Výnos	Výnos celkom za obdobie
Január Február	Obecná eng.	4	20	20 x 3500 = 70 000	118 800
	Speaking	8	32	32 x 1400 = 44 800	
	Individual	8	8	8 x 500 = 4 000	
Marec Apríl	Obecná eng.	8	40	40 x 3500 = 140 000	202 400
	Speaking	10	40	40 x 1400 = 56 000	
	Individual	16	16	16 x 400 = 6400	
Máj Jún	Obecná eng.	9	45	45 x 3500 = 157 500	243 900
	Speaking	12	48	48 x 1400 = 67 200	
	Individual	48	48	48 x 400 = 19 200	
Júl August	Letný kurz	7	42	42 x 5000 = 210 000	285 000
	Speaking	12	48	48 x 1400 = 67 200	
	Individual	32	32	32 x 400 = 12 800	
September Október	Obecná eng.	15	75	75 x 3500 = 262 500	376 100
	Speaking	18	72	72 x 1400 = 100 800	
	Individual	32	32	32 x 400 = 12 800	
November December	Obecná eng.	15	75	75 x 3500 = 262 500	382 500
	Speaking	18	72	72 x 1400 = 100 800	
	Individual	48	48	48 x 400 = 19 200	
Celkom					1 608 700

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Agentúra nebude ponúkať online kurzy, len prezenčné kurzy, pretože online kurzy sú v roku 2016 stále vo vývoji. Pre zjednodušenie sú v tabuľke uvedené výnosy za každé dva mesiace podnikania. Tieto dva mesiace reflektujú dĺžku prezenčného kurzu obecnej angličtiny.

6.8.3 Náklady

Jednotlivé varianty nemajú veľký rozdiel vo výške nákladov v prvom roku pôsobenia spoločnosti na trhu. Je to spôsobené tým, že spoločnosť podala žiadosť o dotáciu, ktorá má svoje pravidlá. Jednou z podmienok na získanie dotácie je fakt, že minimálne poskytovaná výška dotácie je 500 tisíc Kč. Malé podniky získavajú dotáciu vo výške 45% z uznateľných nákladov. To znamená, že spoločnosť za obdobie od podanie žiadosti o dotáciu do podania žiadosti o výplatu dotácie musí vygenerovať uznateľné náklady aspoň vo výške 1 111 112 Kč.

Nasledujúca tabuľka zachytáva náklady v jednotlivých variantách:

Tab. 12 Náklady v prvom roku podnikania

Druh nákladov	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Mzdové náklady	1 752 720	1 752 720	1 752 720
Ostatné náklady	710 100	780 080	780 080
Celkom	2 462 820	2 532 800	2 532 800

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Ako je možné vidieť z tabuľky, ročné náklady sa líšia len minimálne. Celkové náklady síce prevyšujú hranicu 2,5 milióna Kč, nesmieme ale zabúdať, že sú to náklady za celý rok, a spoločnosť bude žiadať o výplatu dotácie v 10. mesiaci podnikania. Druhá dôležitý fakt, ktorý je vhodné spomenúť je, že nie všetky náklady sú uznateľné. Kompletný zoznam uznateľných nákladov je možné vidieť v prílohe D.

Aby spoločnosť splnila podmienky dotácie, musí sa držať minimálnej hladiny nákladov. Preto výška nákladov za prvý rok podnikania u jednotlivých variant je prakticky nemenná, pretože agentúra pri šetrení na nákladoch by nedosiahla minimálnu hranicu a na dotáciu by mohla zabudnúť.

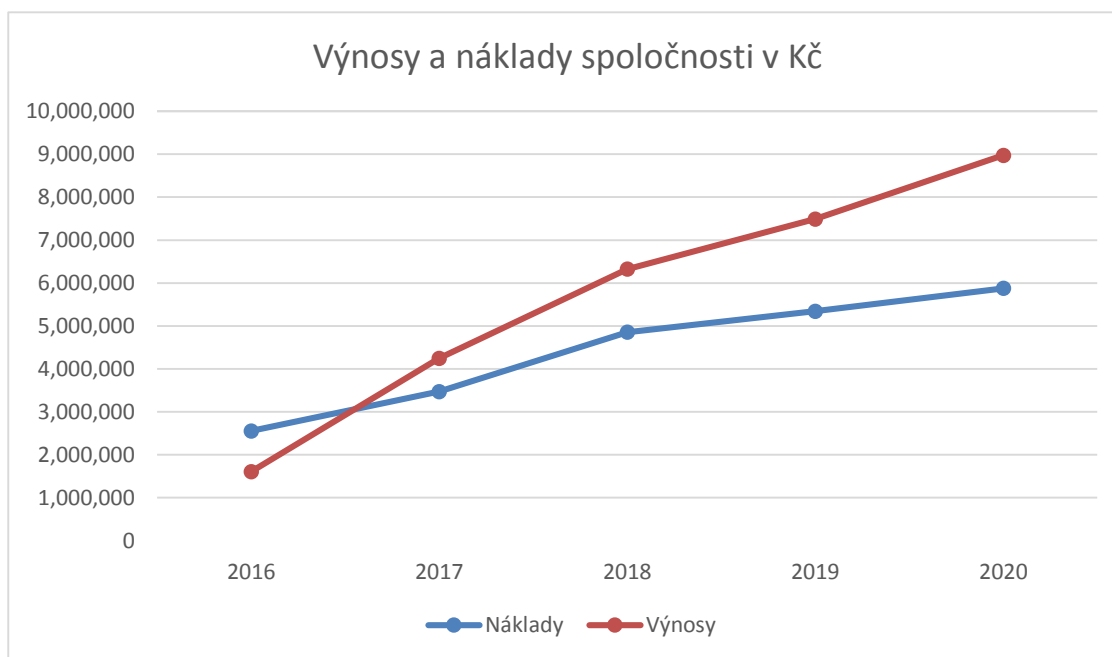
Náklady sú problematické hlavne v pesimistickej variante. Agentúra musí počítať s disponibilnými peňažnými prostriedkami, spoločnosť bude mať príjmy o približne 90 tisíc za rok nižšie ako v realistickej variante. Stav disponibilných prostriedkov pred vyplatením dotácie dosiahne skoro nulu a nie 30 tisíc ako v realistickej variante. Ďalších 90 tisíc teda musí ušetriť na nákladoch. Keďže spoločnosť nakúpi len na začiatku podnikania len 10 tabletov a nie 12, je možné financie ušetriť aj tu. Po prvých dvoch obdobiach (teda 4 mesiacoch) si spoločnosť rozhodne, či dokúpi ďalšie dva tablety pre učiteľov alebo nie. Realistická a optimistická varianta s tým počíta, pesimistická nie a tým pádom by spoločnosť ušetrila 19 980 Kč.

V tejto variante budeme počítať aj s menšími nákladmi na marketing, ale len tú časť marketingu, ktorá je zameraná na propagáciu prezenčných kurzov. Prostriedky určené na propagáciu prezenčnej výuky budú zredukované, ich celkové množstvo bude o 30 tisíc nižšie ako v ostatných variantách. Nákladov na marketing svojho pripravovaného online portálu sa spoločnosť nemôže dotknúť, inak by nedosiahla minimálnu hranicu požadovanú na získanie dotácie. Pesimistická varianta počíta i s tým, že agentúre sa nepodarí dostať dotáciu z eurofondov a tým pádom nebude spätne financovať svoje náklady. Zmenou medzi variantami je aj výška ostatných nákladov v pesimistickej variante, ktorá je o 20 tisíc menšia ako v ostatných. Je to preto, že pokiaľ spoločnosť nedostane dotáciu, v nasledujúcich dvoch mesiacoch nebude investovať do propagácie. Keďže propagácia je v prvom roku nastavená na sumu 10 000 Kč mesačne, agentúra ušetrí 20 tisíc. V žiadnej variante spoločnosť nepočíta s prepúšťaním zamestnancov.

Finančný chod spoločnosti by to ovplyvnilo natol'ko, že by v budúcnosti viac šetrila na nákladoch. Síce výnosy ku koncu roka prevyšujú náklady i v pesimistickej variante, ale celkový rast spoločnosti by bol oveľa pomalší.

V nasledujúcom roku spoločnosť bude fixovať počet kurzov na stav, ktorý je zobrazený v mesiacoch September a Október. Na konci prvého roku spoločnosť začne generovať vyššie výnosy ako náklady, no stratovému prvému roku podnika-

nia nezabráni. Spoločnosť bude zamestnávať nových zamestnancov vždy od začiatku nasledujúceho roku, takisto všetky zmluvy sú uzavreté v prvom mesiaci, preto po konci zmluvy sa budú ceny meniť už od prvého mesiaca (cena nájomného, internetu, telefónu). Vždy od prvého dňa nového roku sa zvyšuje zamestnancom mzda. Priebeh nákladov v realistickej variante je možné vidieť na obrázku:



Obr. 6 Priebeh výnosov a nákladov spoločnosti (realistická varianta)
Zdroj: Vlastná práca, 2015

Z obrázku je zrejmé, že výnosy začnú prevyšovať náklady od druhej polovice roku 2016. Krivka nákladov i výnosov je rastúca. Spoločnosť sa bude snažiť neustále investovať hlavne do ľudského kapitálu, bude zvyšovať mzdy i existujúcim pracovníkom a preto náklady budú rásť každým rokom. Tempo rastu ale bude nižšie ako u výnosov, čo značí, že v nasledujúcich rokoch bude mať spoločnosť kladný výsledok hospodárenia. Po roku 2020 spoločnosť predpokladá nižšie tempo rastu u výnosovej krivky, čo bude spôsobené tým, že trh, v ktorom spoločnosť pôsobí je príliš malý.

Uznateľné a neuznateľné náklady z titulu získania dotácie

Agentúra musí počítať okrem udržateľnosti podniku i so stanovenými podmienkami dotácie. Musí vygenerovať uznateľné náklady, ktorých podiel vo výške 45% prevyšuje čiastku 500 000 Kč, čo je minimálna suma poskytovanej dotácie. Detailný zoznam uznateľných a neuznateľných nákladov je v prílohe D.

Spoločnosť sa i napriek dotácii dostane v prvom roku do straty. Síce vstupná investícia nie je vysoká, náklady v priebehu mesiacov prevyšujú výnosy a spoločnosť sa dostáva do straty. V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť prehľad nákladov v prvom roku:

Tab. 13 Prehľad mesačných nákladov v prvom roku podnikania (realistická varianta)

Jednorazové náklady		Pravidelné mesačné náklady	
Server	44 000	Nájomné	20 000
Počítače	51 000	Mzdy	109 000
Tablety 12ks	119 880	SP a ZP	37 060
Tabule	96 000	Internet	2 000
Počítačová propagácia	50 000	Telefón	600
Administratíva	4 000	Propagácia	10 000
Založenie	14 000	Odpisy	1 925
Kaucia	10 000	---	---
Celkom	388 880	Celkom	180 585
Celkové uznateľné náklady v mesiacoch 1-10		1 123 670	
Dotácia 45%		505 652	

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Agentúra sa dostala len približne 12 tisíc nad minimálnu hranicu uznateľných nákladov a len 5 tisíc nad minimálnu výšku dotácie. I tento fakt svedčí o tom, že v prvom roku sa s nákladmi smerom nadol dá ísť len veľmi málo.

Odpisy

Tri položky nákladov sa budú používať viac ako 1 rok a zároveň ich jednotková cena presahuje 40 000 Kč. Tieto položky zaradíme do dlhodobého hmotného majetku odpisovaného. Z titulu dotácie zo štrukturálnych fondov bude agentúra financovaná pomocou prevádzkovej a investičnej dotácie. Investičná dotácia čiastočne pokryje náklady na server a dve interaktívne tabule. Bude poskytnutá vo výške 45% z celkovej výšky uznateľných nákladov. Keďže čiastočne bude hodnota majetku financovaná z dotácie, spoločnosť musí znížiť vstupnú hodnotu dlhodobého majetku, bude odpisovať len 55% hodnoty majetku. V prípade, že tak neurobí, by si na čiastočne zafinancovaný majetok z eurofondov uplatňovala odpis a tým si umelo znižovala daňový základ. Výpočet výšky odpisov je uvedený v nasledujúcich tabuľkách:

Tab. 14 Výpočet ročného odpisu DHM (Interaktívna tabuľa)

Interaktívna tabuľa		
Rok odpisovania	Výpočet so zníženou vstupnou cenou	Ročný odpis
1.	$(26\,400 * 30) / 100$	7 920
2.	$(26\,400 * 35) / 100$	9 240
3.	$(26\,400 * 35) / 100$	9 240
Celkom		26 400

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Ročný odpis interaktívnej tabule sa bude násobiť dvomi. Spoločnosť zakúpila dve interaktívne tabule, v každej miestnosti bude jedna tabuľa.

Tab. 15 Výpočet ročného odpisu DHM (Server)

Server		
Rok odpisovania	Výpočet so zníženou vstupnou cenou	Ročný odpis
1.	$(24\,200 * 30) / 100$	7 260
2.	$(24\,200 * 35) / 100$	8 470
3.	$(24\,200 * 35) / 100$	8 470
Celkom		24 200

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Položky dlhodobého hmotného majetku zaradujeme do 1. odpisovej skupiny. Spoločnosť zvolila rovnomerné odpisovanie. Server i interaktívne tabule je možné v súlade s § 31 zákona č. 586/1992 Zb. o dani z príjmov odpisovať so zvýšením odpisu v prvom roku podnikania o 10%, pretože firma je prvým vlastníkom tohto dlhodobého majetku zaradeného v odpisovej skupine č. 1. Preto je koeficient v prvom roku 30 a v ďalších rokoch 35. Agentúra má vo svojej vnútro podnikovej smernici uvedené, že účtovné odpisy sa rovnajú daňovým.

6.8.4 Výkaz ziskov a strát

Výkaz ziskov a strát je možné vidieť na nasledujúcom obrázku:

Tab. 16 Výkaz ziskov a strát v rokoch 2016 – 2020 (realistická varianta)

	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (prezenč. kurzy)	1 608 700	2 256 600	2 914 260	3 059 973	3 212 972
Tržby z online kurzov	0	1 989 300	3 409 730	4 432 649	5 762 444
Prevádzková dotácia	442 652	0	0	0	0
Mzdové náklady	1 752 720	2 973 192	4 251 391	4 676 530	5 144 183
Ostatné náklady	780 080	497 200	605 400	665 940	732 534
Odpisy	23 100	27 310	27 310	0	0
VH pred zdanením	-504 548	748 198	1 439 889	2 150 152	3 098 698
Daň z príjmu PO (19%)	0	142 158	273 579	408 529	492 889 ⁴
VH po zdanení	-504 548	606 040	1 166 310	1 741 623	2 605 810
Nerozdelený zisk	0	363 624	699 786	1 044 974	1 563 486

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Spoločnosť očakáva zakončenie prvého roku podnikania vo veľkej strate. Veľké množstvo finančných prostriedkov je vyčlenených do tvorby online kurzov, z kto-

⁴ Daň je počítaná z upraveného (zníženého) základu dane. Spoločnosť si v 5. roku uplatní stratu, ktorá vznikla v 1. roku podnikania, základ dane pre výpočet dane z príjmov právnickej osoby preto zníži o 504 548 Kč podľa § 34 Zákona č. 586/1992 Zb. o dani z príjmov.

rých ešte spoločnosť v roku 2016 negeneruje príjem. V roku 2016 náklady prevyšujú výnosy. V nasledujúcich rokoch je tento fakt eliminovaný. Za zmienku stojí rok 2020, kde vidíme výšku mzdových nákladov nad 5 miliónov korún. Spoločnosť plánuje stále expandovať a viac ako polovicu svojich tržieb vkladá naspäť do ľudského kapitálu. Pre lepšie vysvetlenie jednotlivých položiek vo výkaze ziskov a strát sa pozrieme detailnejšie na jednotlivé tržby, vývoj mzdových nákladov, ostatných nákladov a odpisov.

Tržby z prezenčných kurzov

Plánované tržby sa v horizonte 5 rokov zdvojnásobia. V posledných troch rokoch sledovaného obdobia je možné vidieť len mierny nárast tržieb z prezenčných kurzov. Je to spôsobené faktom, že spoločnosť plánuje výraznejšie investovať do nových priestorov až v roku 2021, čo znamená, že v sledovanom období má spoločnosť obmedzené kapacity. Možno tvrdiť, že tento krok je spoločnosťou sčasti i úmysel, pretože si chce vytvoriť určitú exkluzivitu svojej značky.

V druhom roku podnikania spoločnosť počíta s priemernými mesačnými tržbami z prezenčných kurzov na úrovni 188 050 Kč. Počet kurzov plne odpovedá kapacitám učební i personálu, ktorý má prezenčné kurzy na starosti. Vzhľadom na obmedzený počet miest v kurzoch si začína spoločnosť budovať exkluzivitu. V nasledujúcich rokoch zavedie i víkendovú výuku, na ktorú zamestná i ďalších zamestnancov. V priebehu rokov bude ceny svojich kurzov i mierne navyšovať.

Tržby z online kurzov

V prvom roku podnikania spoločnosť neponúka online kurzy, pretože budú vo fáze vývoja. Začiatkom nasledujúceho roku sa online kurzy spustia do ostrej prevádzky a spoločnosť očakáva 200 platiacich užívateľov. V priebehu ďalších mesiacov sa tento priemerný počet navýši o 50 v každom mesiaci, čo znamená, že koncom roku by online portál mal mať 750 členov. V nasledujúcom roku sa počet zákazníkov, ktorí si objednávajú mierne zvýši a bude fluktuovať okolo 830 platiacich užívateľov mesačne. V nasledujúcich rokoch je očakávaný medziročný nárast tržieb o 30%, čo je o 25% viac, ako očakávaný nárast tržieb v rokoch 2019 a 2020 z prezenčných kurzov, kde spoločnosť očakáva len 5% medziročný nárast.

Mzdové náklady

Agentúra musí výrazne investovať do ľudského kapitálu. Mzdové náklady tvoria drvivú väčšinu celkových nákladov. V prvom roku si riaditeľ spoločnosti nevypláca mzdu, zatiaľ čo ďalší dvaja spoločníci áno, pretože sa venujú spoločnosti na plný úväzok. Keďže spoločnosť nemá veľa finančných prostriedkov na začiatku podnikania, môže si dovoliť zamestnať len jedného programátora, ktorý bude pracovať na polovičný úväzok, dvoch lektorov a jednu sekretárku. Filip Holec sa ako spoločník bude venovať technickej zložke online portálu, Peter Flak bude takisto pracovať na tvorbe online materiálov, dvaja lektori budú viesť prezenčnú výuku.

V nasledujúcich rokoch budú mzdy rásť o 10% každý rok, polovičný úväzok nahradí plný úväzok. Spoločníci sa dohodli, že po tom, čo začne vzdelávacia agentúra generovať zisk, budú si vyplácať všetci traja po 30 000 Kč mesačne, v každoročným

navyšovaním o 10%. Spoločnosť chce prijímať absolventov. Verí, že absolventi dokážu najefektívnejšie naučiť študentov cudzí jazyk, zároveň si tvorí v spoločnosti dobré meno, lebo sú to práve aktívni študenti, ktorí po tvrdej práci dostanú v spoločnosti miesto. Popis vývoju miezd v priebehu rokov je sa nachádza v kapitole 6.7.3.

Ostatné náklady

Nájomné, poplatky za internet, telefón, propagáciu a iné tvoria ostatné náklady. Spoločnosť uzatvára novú zmluvu na nájomné každý rok a predpokladá, že každý nasledujúci rok sa zvýši cena nájomného o 10%. Za internet a telefón sú ceny fixné počas prvých dvoch rokov, pretože spoločnosť uzavrie výhodnejšie, dvojročné zmluvy. Cena za internet vzrastie mesačne na dvojnásobok pre vyššie požiadavky serveru. Na propagáciu minie v roku 2016 len 10 000 Kč mesačne, každým ďalším rokom sa mesačná investícia do propagácie zvýši o 5 000 Kč.

Tab. 17 Výkaz ziskov a strát v rokoch 2016 – 2020 (pesimistická varianta)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (prezenč. kurzy)	1 520 100	1 824 120	2 371 356	2 845 627	3 414 753
Tržby z online kurzov	0	1 745 000	2 094 000	2 722 200	3 538 860
Mzdové náklady	1 752 720	2 731 992	3 278 390	3 934 068	4 720 882
Ostatné náklady	710 100	450 000	472 500	496 125	520 931
Odpisy	23 100	27 310	27 310	0	0
VH pred zdanením	-965 820	359 818	687 156	1 137 634	1 711 799
Daň z príjmu PO (19%)	0	68 365	130 560	216 150	141 736
VH po zdanení	-965 820	291 453	556 596	921 483	1 570 063
Nerozdelený zisk	0	174 872	333 958	552 890	942 038

Zdroj: Vlastná práca, 2015

V pesimistickej variante má spoločnosť slabý, ale organický rast. Môžeme vidieť, že i napriek nižším výnosom spoločnosť nechce znižovať mzdové náklady, naopak, investície do ľudského kapitálu budú podstatne prispievať k celkovej výške nákladov. Veľká strata z prvého roku dovoľí spoločnosti platiť nižšiu daň z príjmov v roku 2020 napriek lepšiemu výsledku hospodárenia ako v predchádzajúcich rokoch. Agentúra si totiž môže daňovú stratu uplatniť, a v každej variante sa počíta s uplatnením straty v roku 2020. Základ dane sa v pesimistickej variante zníži o viac ako 960 tisíc korún, čo prinesie značnú úsporu z daňového hľadiska. Pokiaľ spoločnosť nezíska dotáciu a jej finančné výsledky budú v prvom roku slabšie, tento negatívny vplyv sa otočí na pozitívny ešte o trochu neskôr.

Tab. 18 Výkaz ziskov a strát v rokoch 2016 – 2020 (optimistická varianta)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby (prezenč. kurzy)	1 750 900	2 420 432	3 146 562	3 246 785	3 300 542
Tržby z online kurzov	139 600	2 268 500	3 839 000	4 606 800	5 988 840
Prevádzková dotácia	442 652	0	0	0	0
Mzdové náklady	1 752 720	3 233 222	3 879 866	4 461 846	4 908 031
Ostatné náklady	780 080	542 932	570 079	598 583	628 512
Odpisy	23 100	27 310	27 310	0	0
VH pred zdanením	0	885 468	2 508 307	2 793 156	3 752 839
Daň z príjmu PO (19%)	0	168 239	476 578	530 700	670 717
VH po zdanení	-222 748	717 229	2 031 728	2 262 456	3 082 122
Nerozdelený zisk	0	430 337	1 219 037	1 357 474	1 849 273

Zdroj: Vlastná práca, 2015

V optimistickej variante spoločnosť predpokladá veľmi úspešné online kurzy a už v treťom roku podnikania sa príjem z online kurzov stane hlavným príjmom.

6.8.5 Plán Cash-Flow

Napriek nepriaznivému výsledku hospodárenia v 1. roku podnikania v tabuľke vidíme, že agentúra má dostatočné množstvo disponibilných peňažných prostriedkov.

Tab. 19 Plán peňažných tokov (realistická varianta)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Počiatkový stav peň. prostriedkov	1 000 000	581 552	1 214 902	2 408 522	4 150 145
VH po zdanení	-504 548	606 040	1 166 310	1 741 623	2 605 810
Odpisy majetku	23 100	27 310	27 310	0	0
CF z prov. činnosti	-481 448	633 350	1 193 620	1 741 623	2 605 810
Prijatá invest. dotácia	63 000	0	0	0	0
CF z invest. činnosti	63 000	0	0	0	0
CF z fin. činnosti	0	0	0	0	0
Čistý peňažný tok	- 418 448	633 350	1 193 620	1 741 623	2 605 810
Konečný stav peň. prostriedkov	581 552	1 214 902	2 408 522	4 150 145	6 755 955

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Je zrejmé, že plán peňažných tokov sa líši oproti výkazu ziskov a strát. Prvým dôvodom je fakt, že dotácia na nákup dlhodobého majetku sa nezohľadňuje vo výnosoch, ale znižuje hodnotu dlhodobého majetku. Spoločnosť disponuje peňažnými prostriedkami získanými z dotácie, do výsledku hospodárenia sa premietne len tá časť, ktorá bola určená na prevádzkovú činnosť. V účtovníctve prostriedky získané na fi-

nancovanie DHM znižujú cenu majetku, aby si spoločnosť okrem dotácie neuplatňovala ešte aj odpisy z majetku, na ktorý bola dotácia poskytnutá. Vo výsledku by mala spoločnosť zafinancovaný DHM a k tomu by si ešte znižovalo základ dane.

Tab. 20 Plán peňažných tokov (pesimistická varianta)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Počiatkový stav fin.	1 000 000	57 280	376 043	959 949	1 881 432
VH po zdanení	-965 820	291 453	556 596	921 483	1 570 063
Odpisy majetku	23 100	27 310	27 310	0	0
CF z prov. činnosti	-942 720	318 763	583 906	921 483	1 570 063
CF z fin. činnosti	0	0	0	0	0
Čistý peňažný tok	-942 720	318 763	583 906	921 483	1 570 063
Konečný stav financií	57 280	376 043	959 949	1 881 432	3 451 495

Zdroj: Vlastná práca, 2015

V pesimistickej variante spoločnosť predpokladá, že sa jej nepodarí získať dotáciu zo štrukturálnych fondov. Z toho dôvodu pre zjednodušenie v tabuľke nie je znázornený peňažný tok z investičnej činnosti.

Tab. 21 Plán peňažných tokov (optimistická varianta)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Počiatkový stav fin.	1 000 000	863 352	1 607 891	3 666 929	5 929 386
VH po zdanení	-222 748	717 229	2 031 728	2 262 456	3 082 122
Odpisy majetku	23 100	27 310	27 310	0	0
CF z prov. činnosti	-199 648	744 539	2 059 038	2 262 456	3 082 122
Prijatá invest. dotácia	63 000	0	0	0	0
CF z invest. činnosti	63 000	0	0	0	0
CF z fin. činnosti	0	0	0	0	0
Čistý peňažný tok	-136 648	744 539	2 059 038	2 262 456	3 082 122
Konečný stav financií	863 352	1 607 891	3 666 929	5 929 386	9 011 508

Zdroj: Vlastná práca, 2015

6.8.6 Ekonomické zhodnotenie vloženého kapitálu

Ukazovatele rentability

Vo finančnej analýze použijeme ukazovatele rentability vlastného kapitálu (ROE), celkových aktív (ROA) a tržieb (ROS). Výsledky sú v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 22 Ukazovatele rentability (realistická varianta)

Ukazovateľ	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	-50.45%	54.87%	69.78%	69.17%	66.32%
ROE	-50.45%	54.87%	69.78%	69.17%	66.32%
ROS	-31.36%	17.62%	22.77%	28.70%	34.52%

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Z tabuľky je možné si všimnúť, že hodnoty ukazovateľov ROA a ROE sú rovnaké. Je to spôsobené tým, že hodnota vlastného kapitálu, ktorá vstupuje do rovnice na výpočet ROE, sa rovná s hodnotou celkových aktív spoločnosti. Agentúra totiž nie je financovaná cudzími zdrojmi.

Keďže spoločnosť dosiahla v prvom roku stratu, a do výpočtov zahrňujeme výsledok hospodárenia pred zdanením, ukazovatele rentability majú v prvom roku zápornú hodnotu. U ukazovateľa ROA môžeme vidieť, že v druhom roku má hodnotu 54.87%, čo znamená, že na 1 korunu aktív pripadne približne 55 halierov zisku.

Z pohľadu na ukazovateľ ROS vidíme, že zisk vo vzťahu k tržbám neustále rastie. Môžeme tvrdiť, že podnik generuje stále vyššie percento zisku z celkových tržieb. Náklady rastú nižším tempom ako výnosy.

Tab. 23 Ukazovatele rentability (pesimistická varianta)

Ukazovateľ	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	-96.58%	30.63%	45.54%	55.18%	56.99%
ROE	-96.58%	30.63%	45.54%	55.18%	56.99%
ROS	-63.54%	10.08%	15.39%	20.43%	24.62%

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Tab. 24 Ukazovatele rentability (optimistická varianta)

Ukazovateľ	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	-22.27%	61.91%	94.68%	69.71%	64.08%
ROE	-22.27%	61.91%	94.68%	69.71%	64.08%
ROS	-11.78%	18.88%	35.91%	35.57%	40.40%

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Na rozdiel od pesimistickej varianty, v realistickej i optimistickej variante ukazovateľ ROE začne klesať po 3. roku podnikania. Zisk spoločnosti sa stále zvyšuje, no napriek tomu hodnoty ukazovateľov ROA a ROE klesajú. Je to z dôvodu kumulácie nerozdeleného zisku z predchádzajúcich účtovných období. Môže z toho vyplynúť argumentácia, že investičná politika spoločnosti je chybné nastavená. Spoločnosť ale myslí na to, že technologický svet nikdy nespí a rýchla investícia do novej technológie, poprípade využitie investičnej príležitosti na nákup vlastnej nehnuteľnosti sú dôvodom na to, prečo spoločnosť nedelí celý zisk a zároveň neinvestuje svoje voľné finančné prostriedky do podielových fondov ani nevkladá svoje prostriedky ako dl-

hodobý vklad na sporiace účty. Síce táto stratégia by bola vhodnejšia a pri jej nedodržaní vznikajú oportunitné náklady, ale v technologickom sektore sa prostredie neustále mení a podniky z vysokou likviditou majú vyššiu schopnosť adaptovať sa.

Čistá súčasná hodnota investície a doba návratnosti

Stanovenie diskontnej miery

Na určenie diskontnej miery nemôžeme použiť vzorec na výpočet priemerných nákladov na kapitál (WACC) uvedený v kapitole 3.4.9, pretože tento vzorec počíta s úrokmi cudzieho kapitálu ale spoločnosť je financovaná len vlastným kapitálom. Na stanovenie diskontnej miery preto použijem požadovanú výnosnosť vlastného kapitálu ktorá je stanovená podľa priemeru odvetvia služieb v ČR za rok 2014 na 8.25 %⁵.

Doba návratnosti investície

Vypočítaním cash-flow za jednotlivé varianty dostaneme budúcu hodnotu cash-flow (BHCF). Keďže sú to príjmy prevyšujúce výdaje alebo výdaje prevyšujúce príjmy v budúcom období, majú pre nás menšiu hodnotu ako disponibilné peňažné prostriedky v súčasnosti. Budúci cash-flow preto budeme prevádzat' na jeho súčasnú hodnotu (SHCF) pomocou diskontovania. Diskontnú mieru sme si stanovili vyššie. Pokiaľ nám kumulovaná súčasná hodnota cash-flow prevýši hodnotu investovanej čiastky, investíciu sa oplatí realizovať. Výsledky je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 25 Výpočet súčasnej hodnoty cash-flow a doby návratnosti investície (realistická varianta)

Čas	Odúročiteľ	BHCF	Kum. BHCF	SHCF	Kum. SHCF
0	1	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000
1	0.92378753	-418 448	-1 418 448	-386 557	-1 386 557
2	0.85338340	633 350	-785 098	540 490	-846 067
3	0.78834494	1 193 620	408 522	940 984	94 917
4	0.72826322	1 741 623	2 150 145	1 268 360	1 363 277
5	0.67276048	2 509 945	4 660 090	1 688 592	3 051 869

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Vidíme, že investícia bude splatená v 3. roku. Pri prevedení výpočtu na dni zistíme, že investícia sa vráti až na konci tretieho roku, a to konkrétne za 2 roky a 328 dní. Čistá súčasná hodnota plánovanej investície v horizonte 5 rokov je 3 051 869 Kč. Hodnota ČSH je kladná a zároveň niekoľkokrát prevyšuje hodnotu investovanej čiastky v prvom roku podnikania. V prípade, že spoločnosť reálne dosiahne takýchto finančných výsledkov, je možné hovoriť o veľmi lukratívnej investícii.

⁵ Diskontná miera stanovená podľa priemernej miery rentability vlastného kapitálu (ROE) spoločností pôsobiacich v sektore služieb v ČR v roku 2014. Zdroj: Ministerstvo priemyslu a obchodu (2015)

Tab. 26 Výpočet súčasnej hodnoty cash-flow a doby návratnosti investície (pesimistická var.)

Čas	Odúročiteľ	BHCF	Kum. BHCF	SHCF	Kum. SHCF
0	1	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000
1	0.92378753	-942 720	-1 942 720	-1 870 873	-1 870 873
2	0.85338340	318 763	-1 623 957	272 027	-1 598 846
3	0.78834494	583 906	-1 040 051	460 319	-1 138 527
4	0.72826322	921 483	-118 568	671 082	-467 445
5	0.67276048	1 386 557	1 267 989	932 821	465 376

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Tab. 27 Výpočet súčasnej hodnoty cash-flow a doby návratnosti investície (optimistická var.)

Čas	Odúročiteľ	BHCF	Kum. BHCF	SHCF	Kum. SHCF
0	1	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000	-1 000 000
2016	0.92378753	-1 136 648	-1 136 648	-126 234	-1 126 234
2017	0.85338340	744 539	-392 109	635 377	-490 857
2018	0.78834494	2 059 038	1 666 929	1 623 232	1 132 375
2019	0.72826322	2 262 456	3 929 385	1 647 664	2 780 039
2020	0.67276048	3 039 800	6 969 185	2 045 057	5 825 096

Zdroj: Vlastná práca, 2015

V pesimistickej variante vidíme, že investícia sa vráti za približne 4,5 roku podnikania. Pokiaľ si podnik stanoví strednodobý investičný horizont na 5 rokov, tak aj v prípade vývoja podnikania v pesimistickej variante je investíciu vhodné realizovať.

V optimistickej variante takisto ako v realistickej sa investícia vráti už v 3. roku podnikania, ale v tomto prípade nie koncom tretieho roku, ale už v jeho prvej tretine, konkrétne za 2 roky a 110 dní.

6.8.7 Nepriame zhodnotenie vloženého kapitálu

Vložený kapitál, ktorý je primárne určený na generovanie zisku, nemá len priamy ekonomický význam pre samotných spoločníkov v spoločnosti. Keďže agentúra ponúka službu, ktorá je celkovo prospešná pre spoločnosť, rozhodol som sa vypísať pár neekonomických prínosov. Pri posudzovaní spoločnosti z titulu získania dotácie zo štrukturálnych fondov je takisto dôležité, aby podnik určitého neekonomického prínosu dosahoval. Službami alebo výrobkami, ktoré spoločnosť poskytuje alebo vyrába, je možné pomôcť určitej skupine ľudí (nezamestnaní, absolventi, zdravotne postihnutí), mestu, životnému prostrediu alebo napríklad i celému národu.

V prvom rade sa spoločnosť snaží o celoplošnú výuku anglického jazyku, ktorá v spolupráci s ďalšími jazykovými školami alebo online výukovými portálmi môže celoplošne zlepšiť úroveň anglického jazyka u študentov a čerstvých absolventov v Českej republike. Pokiaľ agentúra svojou kvalitou naplní očakávania, konkurencia musí zabráť a tým pádom skvalitní výuku. Úspech konkurenčných škôl i samotnej vzdelávacej agentúry Engeto, v prezenčných kurzoch i online, môže spustiť vlnu záujmov o tzv. edukačné start-upy. Úroveň sektoru vzdelávania v Českej republike nie

ja na zlej úrovni, a podľa všetkého na lepšej úrovni ako na Slovensku a ostatných krajinách smerom na východ a juh Európy, napriek tomu by väčšia angažovanosť sa súkromného sektoru vo vzdelávaní kvalite výuky jednoznačne pomohla. Spoločnosť to má v pláne a svojou aktivitou môže takýto „domino efekt“ spustiť.

Spoločnosť Engeto má tiež pozitívny vplyv na zamestnanosť. Prioritou firmy je zamestnávať mladých absolventov alebo študentov. Tvorba nových pracovných miest, a hlavne zamestnávanie absolventov, je jedným z hlavných cieľov Európskej únie pri poskytovaní dotácii. Agentúra Engeto, s. r. o. zamestnáva ľudí, aby pracovali na online portáli, a tak dostanú príležitosť pracovať z pohodlia domova za zaujímavé platové ohodnotenie. Poskytovanie práce najšikovnejším študentom, aby sami učili ostatných je veľmi dobrá stratégia z hľadiska všeobecného povedomia samotných študentov. Budú mať na vedomí, že pokiaľ budú dostatočne dobrí, zamestnajú sa a svojim proaktívnym prístupom pomôžu svojim slabším kolegom.

6.9 Zhodnotenie rizika

6.9.1 Rozdelenie rizík

Podnik musí už od začiatku svojej činnosti čeliť rôznym rizikám. Pre lepšie načrtnutie jednotlivých rizík je vhodné si tieto riziká rozdeliť do niekoľkých skupín:

Finančné riziká

Do kategórie finančných rizík je vhodné zaradiť najmä nesprávne určenie množstva finančných prostriedkov na štart a prevádzku podnikania, neschválenie žiadosti o dotáciu, zvyšovanie cien nájomného a energií.

Riziko nesprávneho odhadu množstva finančných prostriedkov môžeme eliminovať správne vypracovaným finančným plánom s vierohodnou projekciou nákladov. Neschválenie žiadosti dotáciu je možné ochrániť dobrým podnikateľským plánom, poprípade vypracovaním alternatívneho finančného plánu ktorý počíta s nejakým cudzím zdrojom financovania. Zvýšenie cien nájomného alebo energie spôsobuje zvýšenie prevádzkových nákladov. Je vhodné v projekcii prevádzkových nákladov počítať s možnou rezervou.

Konkurenčné riziko

Ponúkание služieb jazykového vzdelania v Brne je na vzostupe. Agentúra Engeto počíta s veľkou konkurenciou, ktorá bude v priebehu nasledujúcich rokov ešte silnejšia a početnejšia. Konkurenciou agentúry nie sú len jazykové školy, ale takisto aj vysoké školy. Pri kvalitnej a veľkej konkurencii vzniká riziko nedostatočných tržieb, takisto môžu študenti v agentúre Engeto prejsť ku konkurencii, ktorá ponúka podobnú pridanú hodnotu.

Eliminovať riziko prechodu študentov ku konkurencii môže agentúra hlavne svojím odlišným prístupom a kvalitnou výukou. Agentúra musí dokončiť i vývoj online portálu, aby nebola závislá len na študentoch, ktorí bývajú v Brne. Navštevovaným online portálom by si agentúra zlepšila i svoje meno.

Technické riziká

Najväčšie technické riziko pre spoločnosť je bez pochyb riziko napadnutia webového portálu alebo samotného serveru. Odstavenie serveru, ukradnutie dát alebo informácií o užívateľských heslách a platbách je riziko s mimoriadnymi dôsledkami. Agentúra prikladá predchádzaniu technickým rizikám veľký dôraz.

Do tejto kategórie rizík je vhodné zaradiť i riziko nefunkčnosti webovej stránky, ktorá je spôsobená chybou techniky alebo programátorov. Agentúra na časť svojej výuky využíva techniku, preto nedostatočne rýchly server, nekvalitne nastavené tabule alebo zosynchronizované tablety môžu spôsobiť vo výuke veľký výpadok.

Predchádzať technické riziká je možné tak, že spoločnosť investuje do kvalitnej techniky i programátorov a bude venovať dostatočnú pozornosť bezpečnosti a ochrane svojich dát.

Personálne riziká

Personálne riziká vznikajú interne, v spoločnosti. Do tejto kategórie rizík je vhodné zaradiť hlavne nedostatočný výkon personálu, nekvalitne odvedená práca, nevhodný prístup k študentom alebo k svojim kolegom. Veľkým problémom vo firme môže byť i nelojálny zamestnanec, ktorý sa pokúsi vyniesť zo spoločnosti relevantné informácie, či už z oblasti výuky jazykov alebo samotný počítačový kód, na základe ktorého sú vyrábané a ponúkané všetky online materiály i prezenčné cvičenia.

Riziko sa dá minimalizovať vhodným výberom zamestnancov. Vo firme je dôležité, aby si pracovníci dôverovali, a aby riadiaci pracovníci verili svojim zamestnancom. Z toho dôvodu pre začiatok podnikania je vhodné zamestnať pracovníkov, ktorých už traja spoločníci agentúry Engeto poznajú.

6.9.2 Hodnotenie rizík

V tejto kapitole sú rozdelené riziká usporiadané podľa závažnosti a pre lepšiu prehľadnosť sú vypísané v nasledujúcej tabuľke:

Tab. 28 Hodnotenie rizík (zoraďené od najväčšieho rizika k najmenšiemu)

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu	Závažnosť následkov
Napadnutie systému (hack)	2	3
Nelojálni zamestnanci	2	3
Rastúca konkurencia	3	2
Neschválenie žiadosti o dotáciu	2	2
Výpadky serveru / portálu	1	3
Nesprávna finančná projekcia	1	3
Zvyšovanie cien nájomného	2	1
Nedostatočný výkon pracovníkov	1	2
Nevhodný prístup lektora	1	2

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Jednotlivým rizikám je možné priradiť stupeň závažnosti a stupeň pravdepodobnosti výskytu daného nebezpečenstva. Stupnica je v rozmedzí 1 – 3, kde stupeň 1

hovorí o slabej závažnosti, stupeň 3 naopak, o veľmi závažnom nebezpečenstve. V závislosti na pravdepodobnosť výskytu, stupeň 1 je malá pravdepodobnosť a stupeň 3 je vysoká pravdepodobnosť. Podnikateľ sa musí sústrediť hlavne na tie riziká, ktoré majú čo najvyšší stupeň závažnosti i pravdepodobnosti výskytu.

6.9.3 SWOT Analýza

Silné stránky

Silnou stránkou spoločnosti je bezpochyby kvalitný tím lektorov. Agentúra si zakladá na mladom tíme lektorov, ktorí študujú alebo nedávno doštudovali vysokú školu. Takíto lektori vedia presne, čo žiaci stredných a vysokých škôl potrebujú, takisto nemajú problém s technickými záležitosťami, akými sú ovládanie interaktívnych tabúl alebo vytváranie samotného multimediálneho obsahu.

Interaktivita celej výuky je druhá silná stránka, na ktorej si podnik zakladá. Spoločnosť sa snaží o prechod z papierovej formy cvičení počas lekcie na interaktívny obsah. Technika, ktorou sú študenti vybavení je priamo napojená na centrálnu interaktívnu tabuľu, tým pádom študenti môžu pracovať z miesta a učiteľ ich môže ihneď kontrolovať. Výuka je zábavnejšia, takisto časovo efektívnejšia.

Medzi ďalšiu silnú stránku podniku je možné zaradiť je vízia spoločnosti. Motivácia robiť veci odlišne a efektívnejšie s cieľom celoplošne pomôcť zvýšiť jazykovú úroveň v Českej republike poháňa každého člena tímu vpred. Je všeobecne známe, že 9 z 10 začínajúcich podnikov skrachuje do 5 rokov svojho podnikania. Je potvrdené aj to, že väčšina týchto podnikov nemala jasné ciele a víziu, ktorou žil každý pracovník firmy a ktorá ho motivovala dať do služieb alebo výrobkov svoju pridanú hodnotu.

Vývoj online portálu je veľmi silnou stránkou spoločnosti. Pracovníci majú viac ako 2-ročné skúsenosti s online portálom na Slovensku, takže je na mieste predpokladať, že portál bude efektívny a bude mať úspech i v Českej republike. Prostredníctvom portálu má spoločnosť možnosť si budovať i dobré meno a popularitu, zároveň spoločnosť nie je viazaná len na mesto Brno, ako väčšina konkurencie.

V Brne je veľká konkurencia škôl, vytvoriť vyššiu pridanú hodnotu výuky sa škola bude snažiť individuálnym prístupom ku každému študentovi. Študent bude mať k dispozícii online výukové materiály na mieru. Tím ľudí sa bude starať aj o online podporu, pokiaľ študent nebude niečomu chápať i mimo prezenčnej výuky, tím ľudí sa bude snažiť to napraviť pomocou online chatu.

Slabé stránky

Medzi slabé stránky podniku môžeme určite zaradiť sezónnosť ponúkaných kurzov, ktorá bude pre spoločnosť Engeto problémom hlavne v prvom roku. Keďže agentúra sa bude zaoberať len výukou študentov stredných a vysokých škôl, je pravdepodobné, že počas letných mesiacov bude mať škola radikálne menšiu návštevnosť. Niektoré jazykové školy majú širšiu cieľovú skupinu a v letných mesiacoch majú dostatok zákazníkov, pretože učia pracujúcich ľudí, ktorí sa učia aj cez leto.

Ďalšou slabou stránkou môže byť príliš plochá štruktúra riadenia v podniku. Agentúra má jedného riaditeľa, ktorý sa musí starať o všetko. Keďže chce spoločnosť venovať značné financie do implementovania technológií do výuky, nemôže si

dovoliť zamestnávať viac manažérov. Z toho dôvodu sa bude riaditeľ starať o všetky nápady na inovácie, bude prezentovať podnik, vytvárať marketingovú stratégiu a starať sa o finančnú stránku podniku.

Medzi slabé stránky je možné zaradiť aj vyššiu jednotkovú cenu kurzov. Keďže agentúra je nová a nemá dobré meno, musí použiť viac finančných prostriedkov na marketing ako konkurencia. Aby si podnik zachoval rentabilitu, na úhradu všetkých nákladov potrebuje viac peňazí. O výuku sa totiž nestarajú len lektori, ale aj technický tím, ktorý buduje interaktívne materiály.

Interaktívne materiály je možné zaradiť nielen do silných stránok podniku, ale takisto aj slabých. Budú vytvárané obecné, s cieľom pomôcť učiteľom aj žiakom. Na druhej strane, každý učiteľ má svoj vlastný štýl výuky a niekedy tento štýl nemusí súhlasiť s interaktivitou cvičení.

Príležitosti

Najväčšou príležitosťou v budúcnosti je pre podnik fakt, že počet ľudí, ktorí potrebujú vzdelanie, je stále vyšší. Za posledných 20 rokov sa tento počet skoro strojnásobil. Je možné tvrdiť, že cieľová skupina sa neustále rozrastá a tým pádom je očakávané i zvýšené množstvo zákazníkov.

Veľkou príležitosťou pre podnik je takisto možnosť vybudovať si svoju značku postavenú na tom, že spoločnosť vo svojej výuke používa aj technológie, má individuálny prístup k študentom, má dobrý marketing a neustále sa zlepšuje.

Zavedením online kurzov spoločnosť prekoná svoju viazanosť na jedno územie. Pri stále väčšej popularite mobilných zariadení akými sú smartphony alebo tablety bude možné doplnkové online materiály a interaktívne cvičenia mierne modifikovať a distribuovať v online podobe ako samostatné online kurzy nielen pre desktopové počítače, ale takisto ako mobilné aplikácie. Tento krok bude vyžadovať len malé množstvo finančných prostriedkov, ale počet potenciálnych zákazníkov porastie exponenciálne.

Ďalšia príležitosť spočíva v tom, že spoločnosť sa neprezentuje ako jazyková škola, ale vzdelávacia agentúra. Okrem angličtiny a matematiky, teda dvoch predmetov na ktoré sa bude orientovať na začiatku svojho pôsobenia, môže v budúcnosti vyučovať aj iné predmety. Nielen ostatné jazyky ako nemecký, francúzsky či španielsky, ale takisto môže do svojej výuky zahrnúť aj ekonómiu, fyziku, chémiu a ďalšie masovo vyučované predmety.

Hrozby

Najväčšou hrozbou je silná konkurencia. Je možné, že konkurencia sa dozvie o výhode tejto vzdelávacej agentúry. Keďže niektoré školy majú veľa finančných prostriedkov, teoreticky by im nič nebránilo výuku napodobniť a taktiež zaviesť technológie do výuky, poprípade vytvoriť samostatné online výukové kurzy, ako sa snaží aj naša vzdelávacia agentúra.

Ďalšou hrozbou je napadnutie systému, tzv. hack. Mnoho výukového materiálu, štatistík, cvičení a záznamov je online. Pri napadnutí systému, napríklad hackermi, môže byť agentúre ukradnuté jej cenné materiály.

S napadnutím systému nepriamo súvisí i získanie firemného know-how konkurenciou. Pokiaľ niektorému zamestnancovi ponúkne konkurenčná jazyková škola

vyšší plat alebo iné benefity, môže odísť ku konkurencii. Zároveň im môže poskytnúť cenné informácie týkajúce sa systému Engeta, ktorý tvorí online kurzy alebo algoritmu, ktorý sleduje výuku a predikuje ďalšie kroky študenta.

Spoločnosť by sa mala obávať takisto veľkých, prestížnych zahraničných univerzít. V súčasnej dobe tieto univerzity ponúkajú takzvané MOOC-kurzy, teda Massive Online Open Courses, takže online kurzy zdarma pre širokú verejnosť. Tieto kurzy sú síce na mieru vytvárané s účelom ukázať výuku na danej škole online, tým pádom sa výuka úplne nezhoduje s výukou na školách v Českej republike. Na druhej strane môže byť len otázkou času, kým začnú tieto univerzity svoje výukové materiály viac generalizovať a štandardizovať. Nejaký čas ale potrvá, kým sa tieto materiály preložia i do českého jazyka.

Tab. 29 SWOT analýza v skrátenej podobe

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní lektori	Predpokladaná slabšia návštevnosť počas letných mesiacov
Interaktivita (tabule, materiály, online doplnky, cvičenia)	Plochá štruktúra riadenia (chýba manažér)
Vízia spoločnosti	Vyššia jednotková cena prezenčných kurzov
Ponúkané služby (online portál, podpora študenta prezenčného kurzu online)	Interaktívne materiály (v prípade, že svojim štýlom nesadnú lektorovi)
Príležitosti	Hrozby
Zvýšenie počtu potenciálnych zákazníkov	Silná a bohatá konkurencia môže napodobniť unikátnosť agentúry
Vybudovanie si značky, dobrého mena	Externé napadnutie serverov, hack stránky, odcudzenie výukových materiálov
Vývoj mobilných aplikácií, ktoré posunú online kurzy o krok ďalej	Získanie firemného know-how konkurenciou
Rozšírenie portfólia ponúkaných služieb na iné jazyky, poprípade kompletne nové predmety z inej oblasti	MOOC kurzy sa môžu začať orientovať i na trh mimo USA

Zdroj: Vlastná práca, 2015

Stratégia SO

Realizáciou stratégie SO aplikujeme silné stránky podniku na využitie potenciálnych príležitostí. Agentúra využije svojich kvalitných lektorov na interaktívnu výuku, ktorá sa bude odlišovať od klasickej výuky, pritiahne pozornosť a vybuduje si svoju značku. Vybudovanie značky prostredníctvom kvalitných lektorov a efektívnej online výuky je najväčšou príležitosťou pre spoločnosť a je kľúčové túto príležitosť využiť, keďže jej využitie otvára ďalšie možnosti a zároveň nepriamo eliminuje niektoré hrozby.

Stratégia ST

V tejto stratégii musí podnik využiť svojich silných stránok, aby zamedzil potenciálnym hrozbám, ktoré sa vyskytujú a budú vyskytovať počas podnikania. Agentúra musí investovať veľa peňazí a času, aby ponúkala kvalitné doplnkové služby a mala veľmi solídny online vzdelávací portál. Pokiaľ bude hlavne online portál kvalitný, ostatné jazykové školy nemusia tento krok napodobniť a radšej sa zamerajú na iné oblasti, ktoré môžu vylepšiť. V prípade, že budú aj oni vytvárať svoj portál, bude im to trvať dlhé mesiace a agentúra Vzdelávacia agentúra sa môže posúvať ešte rýchlejšie dopredu prostredníctvom aktualizácii a vylepšení svojho, už fungujúceho portálu.

Stratégia WO

Stratégia WO sa snaží minimalizovať slabé stránky tým, že podnik využije príležitosti, ktoré sa počas podnikania vyskytnú. Agentúra sa stretne s problémom slabšej návštevnosti počas letných mesiacov. Vývoj mobilnej aplikácie, ktorá nenáročným spôsobom učí študenta jazyk pomocou hier, kde môže zbierať body, zlepšovať sa a otvárať nové úrovne bude zaujímavý spôsob ako si udržať svoju regulárnu návštevnosť i počas letných mesiacov. V aplikácii budú len mikrotransakcie, kde užívateľ bude platiť bodmi, ktorými môže otvárať nové levely. Pokiaľ sa mu ich nechce nazbierať dlhým testovaním sa, môže si tieto body zakúpiť. Táto aplikácia mimo financií má hlavne marketingový význam. Stratégia zároveň pokračuje v trende budovania si svojej značky.

Stratégia WT

Spoločnosť si musí byť plne vedomá svojich slabých stránok a takisto hrozieb, ktoré na spoločnosť čakajú. Stratégia WT má za účel minimalizovať vplyv slabých stránok i hrozieb pôsobiacich na podnik. Agentúra bude postupne naberať na veľkosti i na počte zákazníkov. Z tohto dôvodu sa bude musieť navýšiť počet riadiacich pracovníkov. Agentúra si musí dať pozor na to, koho do takejto funkcie dosadí. Na jednej strane to musí byť človek, čo je veľmi efektívny a zvláda multitasking, na druhej strane musí byť lojálny k firme aby nevyniesol know-how spoločnosti konkurencii.

7 Zhrnutie získaných poznatkov a diskusia

Bakalárska práca popisuje rôzne možnosti financovania podnikateľského zámeru pomocou regionálnych a štrukturálnych fondov Európskej únie. Po výbere najvhodnejšieho spôsobu financovania bol vypracovaný podnikateľský plán vzdelávacej agentúry zaoberajúcej sa prezenčnou i online výukou anglického jazyka. Plán bol prispôsobený tak, aby vyhovoval požiadavkám Európskej únie na získanie potrebnej dotácie.

V literárnej rešerši bol pre budúcich podnikateľov spracovaný ucelený teoretický návod na začatie podnikateľskej činnosti a vytvorenie podnikateľského plánu so všetkými náležitosťami a v správnej logickej štruktúre. V nasledujúcej časti sú spísané možnosti financovania podnikateľského projektu s dôrazom na financovanie z európskych fondov. V práci boli navrhnuté tieto operačné programy:

- Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť,
- Operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie,
- Operačný program Zamestnanosť,
- Operačný program Doprava,
- Operačný program Životné prostredie,
- Operačný program Rozvoj vidieka,
- Integrovaný regionálny operačný program,
- Operačný program Technická pomoc,
- Operačný program Rybárstvo.

Po spísaní spôsobov financovania bolo zistené, že Operačný program Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť spolu s Operačným programom Životné prostredie sú jediné dva programy, ktoré sú určené pre spoločnosti zo súkromného sektoru. Vzdelávacia agentúra Engeto je spoločnosť s ručením obmedzeným, pôsobí v súkromnom sektore. Zavádzajúci je hlavne pohľad na Operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie, o ktorý mala najprv spoločnosť záujem. Po preskúmaní programu zistila, že je určený pre jednotlivé kraje, okresy alebo mestá financujú školy, ktoré spadajú pod ich právomoc. Spoločnosť vyvíja online výukový portál na ktorý sa snaží získať dotáciu. Táto činnosť spadá pod program „ICT a zdieľané služby“.

V konkrétnom podnikateľskom pláne pri analýze vonkajšieho prostredia bolo zistené, že na vznik a pôsobenie spoločnosti je podnikateľské prostredie v Českej republike vhodné. Krajina je napriek miernym výkyvom politicky i právne stabilná, pri pohľade na ekonomiku je zrejme, že sa dostala z červených čísel a začína dosahovať mierny rast, pričom rastú i mzdy domácností čo má pozitívny vplyv na nákup služieb. Stále viac ľudí v ČR využíva počítače a smartphony, preto zavedenie online výuky nebude problematické. Technologické prostredie je v ČR na nižšej úrovni ako v niektorých krajinách EÚ, ale je predpokladaný rýchly rast.

Spoločnosť Engeto pôsobí aj na Slovensku, kde prevádzkuje online vzdelávací portál. Má rovnaké vedenie a pôsobí na trhu viac ako 2 roky. V ČR plánuje založiť

agentúru na prezenčnú výuku. Online portál, ktorý bude na vyššej úrovni a zároveň mobilnou aplikáciou. Na vývoj portálu bude žiadať o dotáciu.

Marketingový plán je veľmi dôležitou súčasťou podnikateľského plánu. Spoločnosť bude stavať na skúsenostiach a poznatkoch, ktoré nadobudla z propagácie svojho online portálu na Slovensku. Optimalizácia stránky a webového obsahu pre internetové vyhľadávače je podľa vlastných štatistík najdôležitejšia. Optimalizáciu si dokáže zabezpečiť z vlastných radov a ušetrí veľa finančných prostriedkov. Konvenčnou formou reklamy budú letáky a reklama vo vozidlách. Spoločnosť sa bude snažiť robiť túto formu propagácie efektívne a kvalitne, preto premyslela vhodný spôsob distribúcie i samotného umiestnenia letákov. Keďže služby ponúkané reklamnou agentúrou sú pre vysokoškolákov a maturantov, bude reklama umiestnená v dopravných prostriedkoch v čase, kedy chodia študenti do školy. Reklama bude umiestnená zároveň i na miestach, kde sa študenti často vyskytujú. Samozrejmosťou bude Facebook propagácia. Nepriamou formou marketingu – affiliate programom – sa spoločnosť takisto bude snažiť získať nových zákazníkov na prezenčnú výuku.

Na založenie agentúry použije Engeto vlastné zdroje, každý spoločník vloží tretinu z celkového vkladu 1 000 000 Kč. Bude to vklad na bankový účet, tesne po tom musí požiadať o dotáciu a až po podaní žiadosti môže začať používať finančné prostriedky, pokiaľ spoločnosť chce, aby sa náklady platené z vložených peňažných prostriedkov započítavali ako uznateľné náklady z titulu získania dotácie.

Pokiaľ chce spoločnosť so svojou žiadosťou o dotáciu reálne uspieť, musí dodržať minimálne stanovenú spodnú hranicu dotácie, ktorá je stanovená na 500 000 Kč. V práci boli spracované tri možné varianty finančného plánu, a to realistickú (s ktorou spoločnosť počíta ako s najviac pravdepodobnou), pesimistickú a optimistickú. Všetky tri verzie finančného plánu vo výsledku ukazujú, že investícia je realizovateľná a jej čistá súčasná hodnota v realistickej variante je vo výške 3 051 869 Kč v 5-ročnom investičnom horizonte. Napriek tomu sa v prvom roku spoločnosť dostane do straty. Pri značke Engeto, ktorá sa buduje len necelé tri roky a má obmedzený rozpočet na marketing i počet zamestnancov nie je možné, aby spoločnosť v prvom roku vygenerovala dostatok zisku, ktorý by pokryl všetky náklady. Spoločnosť ale dokáže zo svojich disponibilných peňažných prostriedkov zafinancovať všetky náklady a už koncom prvého roku sa začnú generovať vyššie príjmy ako výdaje, a to vo všetkých variantách finančného plánu.

Napriek tomu, že na OP Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť sa vyčlenilo viac ako 4,3 mld. eur existuje šanca, že žiadateľ o dotáciu neuspее a refinancovanie časti nákladov sa nebude realizovať. Agentúra počíta i s touto hrozbou, preto má pripravené dostatočné množstvo finančných prostriedkov i alternatív manažovania nákladov na to, aby sa dokázala vysporiadať s prípadne neúspešnou žiadosťou o dotáciu.

Spoločnosť má všetky predpoklady na to, aby podnikanie bolo úspešné, bude sa snažiť pružne reagovať na konkurenciu i na zmeny v oblasti informačných technológií. V budúcnosti sa chce abstrahovať od prezenčnej výuky a stať sa plnohodnotným online výukovým portálom, ktorý dokáže študenta naučiť rýchlo a efektívne, za málo peňazí a z pohodlia domova.

8 Záver

Bakalárska práca obsahuje informácie o podnikateľskom pláne a odporúčania, ako podnikateľský plán vytvoriť. V práci sú definované možnosti financovania podnikateľského plánu pomocou regionálnych a štrukturálnych fondov Európskej únie. Poskytuje popis krokov, ktoré je treba absolvovať pred podaním samotnej žiadosti a takisto obecný postup získania dotácie.

Spoločnosť bude žiadať o dotáciu v Operačnom programe Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť. Keďže bude žiadať o refinancovanie nákladov na vývoj online portálu, táto činnosť spadá do časti OP s názvom ICT a zdieľané služby. V bakalárskej práci je konkrétny operačný program identifikovaný a detailne popísaný. Obsahuje i informácie o konkrétnych podmienkach programu, ktoré je nutné splniť pre úspešné schválenie žiadosti.

V ďalšej časti bol spracovaný konkrétny podnikateľský zámer, ktorý vychádza z poznatkov získaných v teoretickej časti. Podnikateľský plán a hlavne jeho finančná projekcia sú v súlade s požiadavkami na získanie dotácie zo štrukturálnych fondov.

Na záver je vhodné dodať, že na získanie dotácie musí byť podnikateľský plán realistický a žiadateľ musí mať v pláne poskytovať dobrý produkt alebo službu. Nie vždy žiadateľ dotácie uspeje a preto je vhodné považovať dotáciu ako pomoc pri raste firmy, pretože dotácia sa poskytuje spätne po realizácii činnosti. V prípade, že podnikateľský subjekt sa plne spolieha na dotáciu a fungovanie podniku bez získania dotácie by bolo ohrozené alebo nemožné, je vhodné si pri vypracovaní takéhoto podnikateľského plánu vypracovať i alternatívne možnosti financovania.

9 Literatúra

Zoznam literárnych zdrojov:

- BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. Principles of corporate finance. 6th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, c2000, xxvi, 1093 s. ISBN 0-07-117901-1.
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999, 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. ISBN 80-86851-50-8.
- PALMER, Adrian. Introduction to marketing: theory and practice. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012, xxx, 542 s. ISBN 978-0-19-960213-1.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- ROSS, Stephen A, Bradford D JORDAN a Randolph WESTERFIELD. Fundamentals of corporate finance. 4th ed. (alternate ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998, xxxi, 826 s. ISBN 0-256-16458-4.

- RUML, Michal. Vlastní nebo cizí zdroje?. In: *Finance.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/165575-vlastni-nebo-cizi-zdroje/>
- RYDVALOVÁ, Petra. *Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1.1.2014*. Vyd. 2., aktual. Liberec: VÚTS, 2014, 148 s. ISBN 978-80-87184-43-1.
- STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2014, 175 s. ISBN 978-80-86716-90-9.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xvii, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s. ISBN 80-7265-027-0.
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.
- WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Zoznam elektronických zdrojov:

- Ceník tisku letáků A4. In: *Chciletaky.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.chciletaky.cz/cenik-tisku-a4>
- Čo je MSP?. In: *Európska Komisia* [online]. 2003, 2014 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sk.htm
- EUROPEAN COMMISSION. *The European Union explained: Regional policy* [online]. 2014 [cit. 2015-04-13]. ISBN 978-92-79-41288-2. Dostupné z: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/en/regional_policy_en.pdf
- Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. In: Ministerstvo priemyslu a obchodu [online]. 2015 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>
- Informace GFŘ k uplatnění sazeb DPH od 1.1.2015. In: *Generálne finančné riaditeľstvo ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-seznam-dani/Informace-GFR-k-uplatneni-sazeb-DPH-od-1-1-2015.pdf>

- Informace o DPH v oblasti dalšího vzdělávání. In: *Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/informace-o-dph-v-oblasti-dalsiho-vzdelavani>
- Integrovaný regionální operační program. In: *Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/content/uploads/2014/07/Programovy-dokument-IROP-02072014.pdf>
- KOCMAN, Rostislav. Jak v ČR používáme chytré mobily a tablety?. In: *Internetprovsechny.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.internetprovsechny.cz/jak-v-cr-pouzivame-chytre-mobily-a-tablety/>
- Metodika pro učitele k přípravě a vedení dokladového portfolia v kariérním systému. In: *Národný inštitút pre ďalšie vzdelávanie* [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: http://www.nidv.cz/cs/download/kariera/vystupy/metodika_pro_ucitele_k_priprave_a_vedeni_dokladoveho_portfolia_v_karier-nim_systemu.pdf
- Novela zákona o pedagogických pracovnících a její metodický výklad. In: *Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy* [online]. 2014 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/novela-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-a-jeji-metodicky>
- Operační program Doprava: Základné informácie. *Ministerstvo Dopravy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://web.opd.cz/zakladni-informace/>
- Operační program Podnikání a investice pro konkurenceschopnost. In: *CzechInvest* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost-rozjednany-stav-4420-cz.pdf>
- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. In: *Ministerstvo priemyslu a obchodu ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument155834.html>
- Operační program Zaměstnanost. In: *Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>
- OP Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání 2014 - 2020. In: *Ministerstvo Školstva* [online]. 2014, 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vvv>
- OP Technická pomoc. In: *Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Technicka-pomoc>
- Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z Operačního programu Podnikání a inovace. In: *Ministerstvo priemyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1864>
- Program rozvoje venkova. In: *Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/Program-rozvoje-venkova>

- Program rozvoje venkova na období 2014-2020. In: *Ministerstvo polnohospodárstva* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://nsmascr.cz/content/uploads/2014/07/PRV_do_vlady.pdf
- Programy pro programové období 2014-2020. In: *Ministerstvo pre miestny rozvoj ČR* [online]. 2013 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>
- Regionální politika EU v období 2014-2020 poskytne finanční podporu evropským regionům ve výši 366,8 miliard eur. In: *Euroskop.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9197/sekce/regionalni-politika-2014-2020/>
- Statistiky: Informační technologie. In: *Český statistický úrad* [online]. 2013 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-technologie_pm
- VESECKÝ, Zdeněk. Fyzická nebo právnická osoba? Volba formy podnikání je alfou i omegou. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/fyzicka-nebo-pravnicka-osoba-volba-formy-podnikani-je-alfou-i-omegou/>
- Zvláštní režim jednoho správního místa u služeb rozhlasového a televizního vysílání, telekomunikačních a elektronicky poskytovaných od 1. 1. 2015 (tzv. Mini One Stop Shop). In: *Finančná správa* [online]. 2014 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/mezinarodni-spoluprace/mezinarodni-spoluprace-a-dph/mini-one-stop-shop/zvlastni-rezim-jednoho-spravniho-mista-mini-one-stop-shop-5227>
- ŽÁČEK, Daniel. Evropské dotace 2014-2020: uspějí přípravě. In: *OPPIK.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-radce/evropske-dotace-2014-2020-uspeji-pripraveni>

10 Zoznam obrázkov

Obr. 1	Množstvo finančných prostriedkov vyčlenených na jednotlivé programy	36
Obr. 2	Počet domácností pripojených na internet	48
Obr. 3	Graf množstva používateľov mobilných zariadení v Európe	49
Obr. 4	Poloha vzdelávacej agentúry	54
Obr. 5	Organizačná štruktúra vzdelávacej agentúry	60
Obr. 6	Priebeh výnosov a nákladov spoločnosti (realistická varianta)	66
Obr. 7	Lokalita hlavných konkurentov v	93

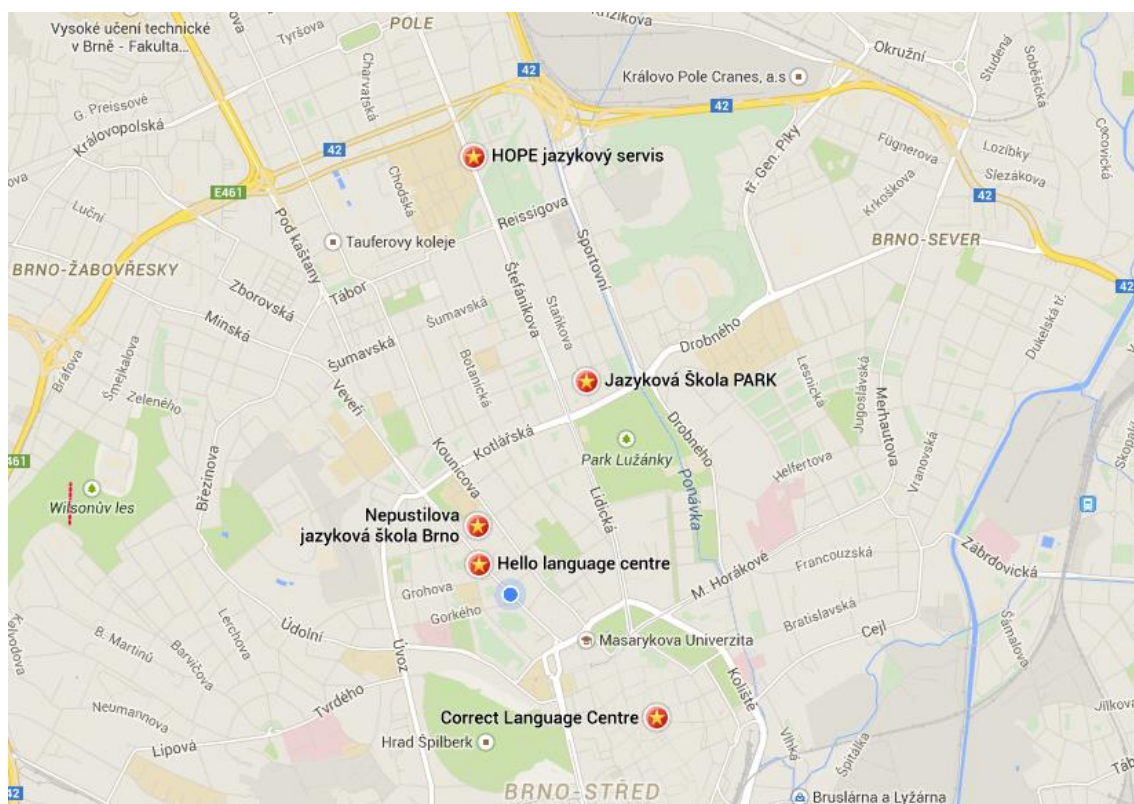
11 Zoznam tabuliek

Tab. 1	Definícia MSP podľa nariadenia Komisie (ES) č. 800/2008	14
Tab. 2	Charakteristika obchodných spoločností	16
Tab. 3	Rozvaha v zjednodušenej verzii	27
Tab. 4	Nepriama metóda cash flow	28
Tab. 5	Matica rizík	31
Tab. 6	Matica SWOT	32
Tab. 7	Prehľad ponúkaných prezenčných kurzov	58
Tab. 8	Prehľad mesačných miezd zamestnancov v rokoch 2016 - 2020	61
Tab. 9	Počiatočná rozvaha k 1. 1. 2016	62
Tab. 10	Varianty výnosov v prvom roku podnikania	63
Tab. 11	Vývoj tržieb z prezenčných kurzov v prvom roku podnikania (realistická varianta)	64
Tab. 12	Náklady v prvom roku podnikania	65
Tab. 13	Prehľad mesačných nákladov v prvom roku podnikania (realistická varianta)	67
Tab. 14	Výpočet ročného odpisu DHM (Interaktívna tabuľa)	67
Tab. 15	Výpočet ročného odpisu DHM (Server)	68
Tab. 16	Výkaz ziskov a strát v rokoch 2016 - 2020 (realistická varianta)	68
Tab. 17	Výkaz ziskov a strát v rokoch 2016 - 2020 (pesimistická varianta)	70
Tab. 18	Výkaz ziskov a strát v rokoch 2016 - 2020 (optimistická varianta)	71
Tab. 19	Plán peňažných tokov (realistická varianta)	71
Tab. 20	Plán peňažných tokov (pesimistická varianta)	72
Tab. 21	Plán peňažných tokov (optimistická varianta)	72

Tab. 22	Ukazovatele rentability (realistická varianta)	73
Tab. 23	Ukazovatele rentability (pesimistická varianta)	73
Tab. 24	Ukazovatele rentability (optimistická varianta)	73
Tab. 25	Výpočet súčasnej hodnoty cash-flow a doby návratnosti investície (realistická varianta)	74
Tab. 26	Výpočet súčasnej hodnoty cash-flow a doby návratnosti investície (pesimistická var.)	75
Tab. 27	Výpočet súčasnej hodnoty cash-flow a doby návratnosti investície (optimistická var.)	75
Tab. 28	Hodnotenie rizík (zoradené od najväčšieho rizika k najmenšiemu)	77
Tab. 29	SWOT analýza v skrátenej podobe	80
Tab. 30	Rozvrh prezenčných kurzov pri optimálnom počte študentov v kurzoch	97
Tab. 31	Rozpis uznateľných nákladov z titulu získania dotácie	98

Prílohy

A Lokalita hlavných konkurentov v Brne



Obr. 7 Lokalita hlavných konkurentov v Brne

Zdroj: Mapy Google, 2015

B Analýza konkurencie

Nepustilova jazyková škola

Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Štvormesačné, dvojmesačné, týždenné intenzívne i víkendové kurzy • Výuka skupín, firemná výuka • Vlastné doplnkové materiály (hracie karty)
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • 4-mesačné kurzy (od 3800 Kč / kurz, od 72 Kč / 60 minút) • 2-mesačné kurzy (od 3800 Kč / kurz, 72 Kč / 60 minút) • Intenzívne kurzy (od 3900 Kč / kurz, 82 Kč / 60 minút)
Viditeľnosť	<ul style="list-style-type: none"> • FB fans: 1300+ • FB aktivita: vysoká (každý deň príspevky) • Billboardy v okolí: len na budove školy • Pozícia na google (keyword „Brno jazyková škola“): 4
Možnosti online výuky	Žiadne možnosti výuky mimo prezenčnú výuku
Počet lektorov	Native speakers i českí lektori (neznámy počet)

Jazyková škola HELLO

Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Štvormesačné a dvojmesačné kurzy • Konverzácie s anglickým alebo českým lektorom • Príprava na jazykové skúšky • Výuka špecializovanej (obchodnej) angličtiny
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • 4-mesačné kurzy (od 2399 Kč / kurz, od 46 Kč / 60 minút) • Konverzácia s anglickým lektorom (od 91 Kč / 60 minút), výuka len v skupinkách
Viditeľnosť	<ul style="list-style-type: none"> • FB fans: 750+ • FB aktivita: stredná (príspevky 3-4 krát týždenne) • Billboardy v okolí: na vstupných dverách (ťažko všimnuteľná) • Pozícia na google (keyword „Brno jazyková škola“): 15-20
Možnosti online výuky	Žiadne možnosti výuky mimo prezenčnú výuku
Počet lektorov	30+ , žiadne informácie o počte lektorov v jednotlivých pobočkách (Ostrava, Opava, Brno) a o množstve lektorov vyučujúcich anglický jazyk

Jazyková škola PARK

Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Obecná angličtina • Konverzačné kurzy • Pomaturitné štúdium, firemné štúdium • Autorizované jazykové skúšky (právo vydávať certifikáty Cambridge)
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • 4-mesačné kurzy (od 4900 Kč/kurz, od 93 Kč / 60 minút)
Viditeľnosť	<ul style="list-style-type: none"> • FB fans: 700+ • FB aktivita: slabá (príspevky 1 krát týždenne) • Billboardy v okolí: v električkách, v okolí budovy • Pozícia na google (keyword „Brno jazyková škola“): 15 - 20
Možnosť online výuky	<ul style="list-style-type: none"> • Škola odporúča online výuku jazykov, sama neposkytuje. Funguje na princípe affiliate, študenti JS. Park dostanú 20% zľavu na online výukové kurzy na stránke english-university.cz
Počet lektorov	<ul style="list-style-type: none"> • 27 lektorov (9 native speakrov, 18 českých lektorov)

Jazyková škola CORRECT

Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Štandardná 4-mesačná výuka • Ponuka individuálnych kurzov • Firemné kurzy
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • 4. mesačný kurz od 2989 Kč (116kč / 60 minút) • Individuálna výuka od 400 Kč / 60 minút
Viditeľnosť	<ul style="list-style-type: none"> • FB fans: 479 • FB aktivita: slabá (1-2 krát týždenne príspevok) • Billboardy v okolí: v okolí budovy a na hlavnom nádraží • Pozícia na google (keyword „Brno jazyková škola“): 2
Možnosť online výuky	<ul style="list-style-type: none"> • Žiadna možnosť online výuky
Počet lektorov	<ul style="list-style-type: none"> • Škola neposkytuje informácie o počte lektorov vyučujúcich anglický jazyk

Jazyková škola HOPE

Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzy pre študentov • Príprava na jazykové skúšky • Univerzitná výuka • Individuálna výuka
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • 4. mesačný kurz od 3340 Kč (133 Kč / 60 minút)
Viditeľnosť	<ul style="list-style-type: none"> • FB fans: 200+ • FB aktivita: stredná (príspevok 3-4 krát za týždeň) • Billboardy v okolí: v blízkom okolí budovy • Pozícia na google (keyword „Brno jazyková škola“): 50+
Možnosť online výuky	<ul style="list-style-type: none"> • Online lekcie, audio, video, elektronické testy. Slúži na doplnenie výuky, neslúži na prezenčnú výuku. Cena súčasťou prezenčného kurzu (jednotková cena kurzu je najvyššia spomedzi konkurencie).
Počet lektorov	<ul style="list-style-type: none"> • Škola nezverejňuje presný počet lektorov

Onlinejazyky.cz

Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Online výuka • Výuka jednotlivcov, firiem, školské licencie
Cena	<ul style="list-style-type: none"> • 6 mesačný kurz od 2999 Kč (299 Kč mesačne)
Viditeľnosť	<ul style="list-style-type: none"> • FB fans: 5800+ • FB aktivita: vysoká (príspevky každý deň) • Billboardy: Škola nemá reklamu vo forme billboardov • Pozícia na google (keyword „anglictina“): 8
Možnosť online výuky	<ul style="list-style-type: none"> • Onlinejazyky.cz vyučujú len online, tzn. neponúkajú prezenčnú výuku
Počet lektorov	<ul style="list-style-type: none"> • Škola neponúka informácie o lektoroch

C Rozvrh prezenčných kurzov

Tab. 30 Rozvrh prezenčných kurzov pri optimálnom počte študentov v kurzoch

Rozvrh kurzov	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PO (lektor A)									
PO (lektor B)									
UT (lektor A)									
UT (lektor B)									
ST (lektor A)									
ST (lektor B)									
ŠT (lektor A)									
ŠT (lektor B)									
PI (lektor A)									
PI (lektor B)									
Legenda									
Obecná angličtina			Speaking			Individual			

D Uznateľné náklady z titulu získania dotácie

Tab. 31 Rozpis uznateľných nákladov z titulu získania dotácie

Položka nákladov	Miera využitia na dotovaný projekt	Suma
Počítače	70%	35 700 Kč
Tablety	25%	29 970 Kč
Nájomné	25%	50 000 Kč
Mzda Peter Flak	100%	281 400 Kč
Mzda Filip Holec	100%	348 400 Kč
Mzda programátor	100%	174 200 Kč
Marketing	50%	50 000 Kč
Internet pre server	100 %	14 000 Kč
Interaktívne tabule*	Investičná dotácia	96 000 Kč
Server*	Investičná dotácia	44 000 Kč
Celkom		1 123 670 Kč
Dotácia (45% z nákladov - malý podnik)		505 652 Kč

* Investičná dotácia sa poskytuje na celú hodnotu dlhodobého majetku