



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Podnikatelský záměr a jeho financování z evropských fondů

Vypracoval: Bc. Taras Hubal

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Novotná, Ph. D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Taras HUBAL**
Osobní číslo: **E13588**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podnikatelský záměr a jeho financování z evropských fondů**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Navrhnout podnikatelský záměr včetně analýzy možnosti financování z evropských strukturálních a investičních fondů a dalších dotací, posoudit konkurenceschopnost podnikatelského záměru prostřednictvím komparace s podniky s obdobným zaměřením (využití databáze ALBERTINA).

Osnova:

1. Podnikání v oblasti soukromého vzdělávání
2. Tvorba podnikatelského plánu
3. Financování z evropských strukturálních a investičních fondů a dalších dotací
4. Hodnocení pomocí nástroje benchmarking
5. Vybraný podnikatelský záměr, zakladatelský rozpočet
6. Kalkulace nákladů, predikce výnosů, udržitelnost projektu
7. Návrhy financování a jejich dopad
8. Analýza a srovnání v odvětví na úrovni NACE 2

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Raynus, J. (2011). Improving business process performance: gain agility, create value, and achieve success. Boca Raton: CRC Press.

Synek, M. & kol. (2011). Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada.

Tauer, V., Zemánková, H., & Šubrtová, J. (2009). Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem: metodika, pravidla, návody. Brno: Computer Press.

Grolig, D., & Bumbálek, L. (2008). Příklady dobré praxe: úspěšné projekty strukturálních fondů EU a dotací ČR. Praha: UniCredit Bank.

Koráb, V., & Režňáková, M. (2007). Podnikatelský plán. Brno: Computer Press.


Nenadál, J., Vykydal, D., & Halfarová, P. (2011). Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.


Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 12. března 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2016


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. října 2015

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě /v úpravě vzniklé vpuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

15. dubna 2016

Podpis studenta:

Pod kování

Mé pod kování náleží paní Ing. Martin Novotné, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi poskytla jako vedoucí mé diplomové práce.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Podnikání	3
2.1 Právní formy.....	4
3. Podnikání v oblasti soukromého vzdělávání	5
3.1 Formální a neformální vzdělávání	6
4. Tvorba podnikatelského plánu.....	10
4.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	11
4.2 Struktura podnikatelského plánu.....	12
4.3 Finanční plán.....	15
5. Financování podniku.....	16
5.1 Finanční řízení.....	17
5.2 Druhy financování.....	18
6. Financování z evropských strukturálních a investičních fondů a dalších dotací....	20
6.1 Podpory podnikání z veřejných prostředků	20
6.2 Financování z evropských strukturálních a investičních fondů	23
7. Hodnocení pomocí nástroje benchmarking	27
8. Cíle a metodika	31
9. Vybraný podnikatelský záměr, zakladatelský rozpočet.....	33
9.1 Volba právní formy podnikání	35
9.2 Zakladatelský rozpočet.....	36
10. Kalkulace nákladů, predikce výnosů, udržitelnost projektu	37
11. Návrhy financování a jejich dopad	42
11.1 OP Lidské zdroje a zaměstnanost.....	42
11.2 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.....	44
11.3 Příklad dobré praxe.....	45
11.4 Srovnání variant financování.....	53
12. Analýza a srovnání v odvětví na úrovni NACE 2	56
13. Závěr.....	62
14. Summary.....	63

1. Úvod

Podnikání je základem rozvoje lidské kultury, pokroku i samotné civilizace, p esto podnikání nebylo dlouhou dobu p edm tem zájmu spole nosti, analýzy a studia. Z historie známe množství slavných spisovatel , politik , vále ník , vynálezce , filozof , ale již mén podnikatel .

Výraz podnikatel (entrepreneur) pochází z francouzského jazyka a ve st edov ku znamenal zprost edkovatel nebo prost edník a tehdy i korespondoval s realitou. Postupn se obchodní aktivity rozrostly o zprost edkování obchod pro vládu a pozd ji se s podnikáním za alo vázat i jisté riziko a podnikatel se za al odlišovat od poskytovatele kapitálu. Zásadní rozdíl byl v tom, že podnikatel nesl riziko úsp chu i neúsp chu. Úsp ch podnikatel byl tím pádem velmi siln vázán na jeho dovednosti. B hem dalšího historického vývoje se podnikatel m p isuzuje i další vlastnost: inovátor.

Musí se lov k podnikatelem narodit? Neexistuje žádný gen podnikání, který musí lov k zd dit po svých p edcích, aby mohl být úsp šný. Mnoho závisí pouze na jeho v li, odhodlání, tvrdé práci a p ístupu. Samoz ejm existují p edpoklady, které ur itým jedinc m mohou podnikání usnadnit, jedná se p edevším o osobnostní a charakterové vlastnosti každého z nás. M že se jednat nap . o komunikativnost, rétorické dovednosti, empatii, schopnost vyjednávat, nápaditost, sebekriti nost, matematické, analytické a logické myšlení. Tyto vlastnosti se lze jen st ží nau it a jsou velmi t žko m itelné. My se zam íme na ásti podnikání, o kterých se lze mnohé nau it, pokusíme se áste n zmapovat stav poznání ohledn podnikání, p íblížíme si postupy budování podnikání a na v neposlední ad se pokusíme navrhnout konkrétní podnikatelský plán a zhodnotit ho z n kolika hledisek.

„Podnikání neznamená jen založení nové firmy. Jedná se o identifikaci, ocen ní a uchopení p úležitosti. Podnikání je nezbytné pro všechny firmy – a už malé nebo velké, nové nebo staré, založené za ú elem zisku nebo neziskové.“

Columbia Business School, 2008

2. Podnikání

Pojem podnikání používáme v každodenním životě, nicméně jeho interpretaci lze pojmout na kolika způsobů:

Ekonomické pojetí: podnikání je použití ekonomických zdrojů a provádění činností tak, aby vzrostla jejich celková hodnota. Jedná se o dynamický proces tvorby přidané hodnoty.

Psychologické pojetí: podnikání je aktivita hnaná potřebou vyzkoušet něco nového, něco dosáhnout, něco získat, něco splnit. Jedná se o způsob dosažení seberealizace a osamostatnění se.

Sociologické pojetí: podnikání je vytváření příležitostí a pracovních míst, hledání a objevování cest k efektivnějšímu využití zdrojů, tvorba blahobytu pro všechny stakeholders.

Legislativní pojetí:

- Dle **obchodního zákoníku** (zákon č. 513/1991 Sb. zrušen k 1. 1. 2014) bylo podnikání definováno: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“
- Současný zákon č. 90/2012 Sb. **zákon o obchodních korporacích** již osobu podnikatele ani podnikání nedefinuje.
- Zákon č. 89/2012 Sb., **občanský zákoník (nový)** definuje pouze podnikatele a to následovně: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zetelem k této činnosti za podnikatele.“

2.1 Právní formy

Obchodní zákoník a jiné právní normy umožňují podnikatelům vybrat z několika právních forem podnikání. Volba právní formy je rozhodnutí, které působí dlouhodobě. Změnu právní formy ze stávající na jinou nazýváme transformací.

Základní právní formy dělíme:

- Samostatný podnikatel (fyzická osoba, živnostník)
- Obchodní korporace:
 - osobní: veřejná obchodní společnost, komanditní společnost
 - kapitálové: společnost s ručením omezeným, akciová společnost
- družstva
- státní podniky
- ostatní

Právní formu volíme především dle následujících kritérií:

- Způsob a rozsah ručení (riziko podnikatele)
- Počet zakladatelů
- Oprávnění k řízení, zastupování podniku, možnost spolurozhodování,
- Nároky na poáteční kapitál
- Účast na zisku a ztrátě
- Administrativní náročnost
- Finanční možnosti, obzvláště přístup k cizím zdrojům
- Zveřejňovací povinnost
- Daňové zatížení

3. Podnikání v oblasti soukromého vzdělávání

Živnostenský zákon upravuje podnikání v oblasti mimoškolního vzdělávání, po ukončení kurzu a školení mezi živnostmi volné. Živnostenský zákon neklade žádné požadavky na praxi a vzdělání, není třeba splňovat žádné zvláštní podmínky.

Náš předmet podnikání dle přílohy 4 k zákonu č. 455/1991 Sb. je nazván jako:

72. Mimoškolní výchova a vzdělávání, po ukončení kurzu, školení, včetně lektorské činnosti.

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)

„Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), dále jen „klasifikace CZ-NACE“ byla zavedena s delším českého statistického úřadu s účinností od 1. ledna 2008. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) nahrazuje Odvševnou klasifikaci ekonomických činností (OKE), dále jen „klasifikace OKE“.

1. NACE1 je akronym pro statistickou klasifikaci ekonomických činností, kterou používá Evropská unie (resp. Evropská společenství) od roku 1970. NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech (např. ve výrobě, zaměstnanosti, národních účtech).

2. Statistiky, které vzniknou za použití klasifikace NACE, lze srovnávat v celé Evropské unii. S nižší mírou podrobnosti (na vyšších úrovních) je možné srovnání i se světovými statistikami. Používání NACE je povinné pro všechny členské státy Evropské Unie.“

Ekonomickou činnost „vzdělávání“ zařadíme do sekce P a oddílu 85. Oddíl 85 se dělí na několik částí: předškolní vzdělávání, primární vzdělávání, sekundární vzdělávání, postsekundární vzdělávání a ostatní vzdělávání. Celý přehled sekcí a oddílů najdeme v příloze 1.

Naše podnikání náleží do poslední části označenou 85.5 Ostatní vzdělávání. Tato skupina je definována jako:

„Tato skupina zahrnuje další všeobecné a odborné vzdělávání a školení pro všechny profese a výuku, určenou zejména k uspokojení zájmů, naplnění volného času nebo rozvoje vlastní osobnosti. Nepatří sem vzdělávací činnosti popsané ve skupinách 85.1 –

85.4 (p edškolní, primární, sekundární a postsekundární vzd lávání). Pat í sem tábory a školy, které skupinám nebo jednotlivc m poskytují výuku ve sportovních aktivitách, výuku cizích jazyk , um leckou, hereckou, hudební nebo jinou výuku nebo jiné specializované kurzy a školení, které je nesrovnatelné se vzd láváním ve skupinách 85.1 – 85.4. “

Naši innost podnikání v oblasti soukromého vzd lávání lze podrobn ji klasifikovat do třídy a podt ídy 85.59.9 jiné vzd lání j. n. Podrobn jší informace ohledn sekce vzd lávání najdeme v p íloze.

Po et subjekt , za azených do skupiny „85 - Vzd lávání“, tvo í v roce 2015 1,7 % všech ekonomických subjekt . V po adí všech ekonomických subjekt zaujímá 18. místo dle po tu. Tato skupina má rostoucí trend od roku 2013. Celý seznam a výpo et je uveden v p íloze. (eský statistický ú ad, 2016)

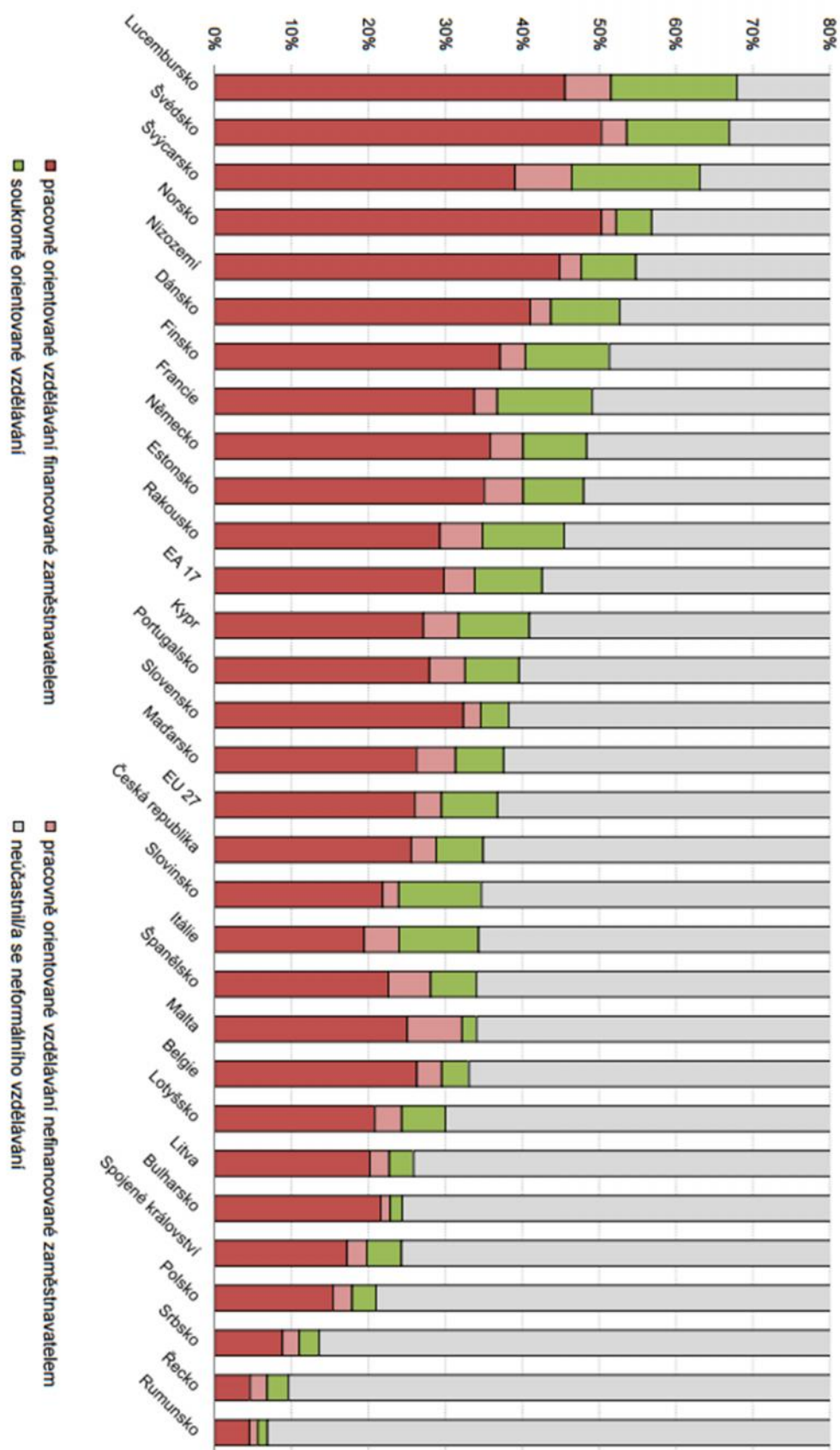
3.1 Formální a neformální vzd lávání

Pojmem formální vzd lávání je ozna ena forma výuky, kterou si v tšina osob nej ast ji se slovem vzd lávání spojuje, to je v nejobecn jší rovin klasické vzd lávání ve formálních institucích – školách a univerzitách. Formální vzd lávání je upraveno legislativními p edpisy a zahrnuje navazující stupn vzd lávání (základní, st ední a vysokoškolské), jejichž dosažení je potvrzeno osv d ením (vysv d ení, výu ní list, maturitní vysv d ení, diplom), které je uznáváno národními autoritami.

Neformální vzd lávání je nej ast ji absolvovanou formou dalšího vzd lávání v dosp losti. Spo ívá v systematickém získávání v domostí a dovedností za ú asti u itele, odborného lektora í jiné vzd lovací authority, které m že, ale nemusí být zakon eno výstupním certifikátem. Neformální zd lávání je více organiza n decentralizované, procesn í obsahov pružn jší a mohou mít kratší trvání, což z nich íní efektivní nástroj k vyrovnávání se s aktuálními pot ebami v zam stnání, v osobním život , v podnikání í na trhu práce obecn . Toto vzd lávání nekon í završením ur ítého stupn vzd lání, jako je tomu u formálního vzd lávání. Do neformálního vzd lávání pat í nap . r zné zájmové í profesn orientované kurzy po ádané ve volném ase, krátkodobá školení í p ednášky, rekvalifikace í vzd lávání zam stnanc po ádané zam stnavatelem.

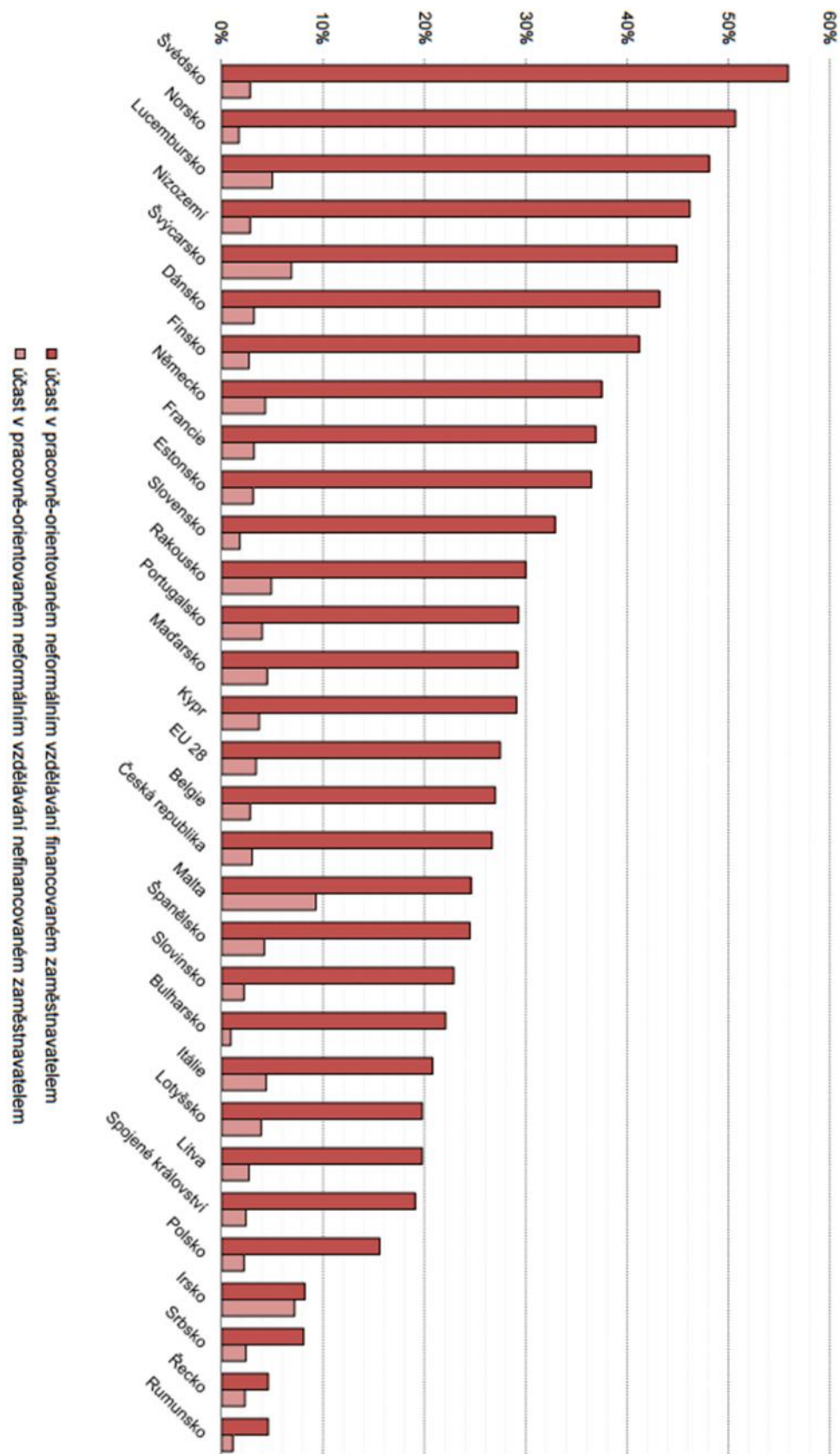
Graf . 1 a . 2 znázorňuje zapojení populace do neformálního vzdělávání i podíly různých financovaného a orientovaného vzdělávání z celku vzdělávacích aktivit (zkoumaný subjekt se mohl účastnit více vzdělávacích aktivit zároveň). Za vzdělávání financované zaměstnavatelem je považováno vzdělávání probíhající pouze nebo převážně během pracovní směny, vzdělávání plně či částečně hrazené zaměstnavatelem a pracovní-orientované samofinancované vzdělávání podnikatelů. Z grafu lze vyčíst, že největší část neformálního vzdělávání tvoří pracovní-orientované vzdělávání financované zaměstnavatelem. Tato skutečnost signalizuje, že v neformálním vzdělávání je potenciál k ekonomické aktivitě a zisku. (Český statistický úřad, 2016)

Graf . 1 - Struktura aktivit a zapojení do neformálního vzdělávání (25 – 64 let)



Zdroj: český statistický úřad

Graf . 2 - Ú ast v pracovn -orientovaném neformálním vzd lávání dle plátce (25 – 64 let)



Zdroj: český statistický úřad

4. Tvorba podnikatelského plánu

„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory související s podnikatelskou činností. Můžeme jej přirovnat k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme.“ (Šrpková, 2010)

„Základním plánovacím dokumentem, který je dnes v činnosti podniků sestavován je podnikatelský plán (Business plan). Podnikatelský plán plní pro řízení podniku rozhodující úlohu při zvládnutí neisté budoucnosti, je výrazem podnikatelského záměru, definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a prostředky k jejich dosažení. Je výsledkem plánování jednotlivých funkcí oblastí podniku. Podnikatelský plán plní dvě základní úlohy, interní a externí“ (Synek, 1997)

- **Interní úloha:** Podnikatelský plán slouží jako plánovací nástroj pro určení a koordinaci aktivit v podniku. Jednotlivé části podnikatelského plánu navazují na různé komponenty plánování, vyplývají z funkční struktury plánu. Využívají se jako nástroje podnikového řízení a jsou vhodné i jako kontrolní nástroj.
- **Externí úloha:** Vychází z nutnosti komunikace podniku s okolím. Podnikové plány jsou formou komunikace, slouží k informování zainteresovaných stran o podmínkách podniku. Potenciální investoři a další vlastníci mohou v plánech hledat informace, ze kterých vyplývají potenciální úspěchy a s nimi spojená rizika. Podnik se snaží „prodat sám sebe“, přesvědčit potenciální zainteresované strany, že tento podnikatelský plán přichází s lepšími záměry než konkurence a že jejich realizace na trhu bude generovat zisk, zhodnocující vložené prostředky.

innosti, které podnik vymeze v podnikatelském plánu, by měly vést ke splnění stanovených cílů (např. výnosnost, úroveň kvality, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, produktivita práce, minimalizování nákladů a konfliktů).

Podnikatelský plán by měl hned v úvodu odpovědět na základní otázky související s budoucností podniku:

- Jaké jsou cíle podnikání?
- Jaké jsou vztahy mezi cíli?
- Jaké jsou priority?
- Jaký je časový horizont cílů ?
- Jak se stanoví strategie k naplnění těchto cílů ?
- Jaké potřeby bude podnik uspokojovat?
- Jak budou tyto potřeby uspokojovány, aby byly vloženy prostředky maximálně zhodnoceny?
- Je reálné dosáhnout úspěchu?
- Čím je toto podnikání zajímavé pro investory? (SYNEK 1997)

4.1 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Během zpracování podnikatelského plánu musí podnikatel brát zřetel na obecné zásady. Externí subjekty budou mít k dispozici podnikatelské plány jiných podnikatelů, které na nich chtějí také zapůsobit a získat finanční zdroje. Proto je nutné, aby podnikatelský plán byl:

- **Inovativní:** Je nutné prokázat, že přineseme unikátní přidanou hodnotu, že naše služba nebo výrobek uspokojí potřeby zákazníka lépe než naše konkurence.
- **Srozumitelný a stručný:** Vyjadřujeme se jednoduše, neformulujeme příliš mnoho myšlenek v jedné větě, vybíráme opatrně přídavná jména. Závěry a myšlenky obsažené v podnikatelském plánu zpracováváme stručně, ne však na úkor popisu základních faktů.
- **Logický a přehledný:** Skutečnosti a myšlenky na sebe navazují, jsou podloženy fakty, vzájemně si neodporují. Používáme vhodné grafy a tabulky, slouží pro lepší přehlednost dokumentu. Časový harmonogram můžeme znázornit graficky, například pomocí diagramem. Plán necháme projít připomínkovým řízením.
- **Pravdivý a reálný:** Samozřejmostí je pravdivost uváděných údajů. Vývoj predikujeme reálně.

- **Respektující rizika:** Důležitou ryšností podnikatelského plánu zvyšuje identifikace rizik a návrh opatření na jejich eliminaci. (Srpková, 2010)

4.2 Struktura podnikatelského plánu

V současnosti neexistuje závazná legislativní úprava, která určuje strukturu podnikatelského plánu. Důležitá se klade především na pohled budoucího investora, poskytovatele kapitálu. Velmi často bývá impulzem pro tvorbu podnikatelského plánu právě nedostatek kapitálu při vstupu do podnikání. Pro úplnost jsou ve struktuře uvedeny i části, pro které začínající podnikatel nemá dostatek informací a sepisují je pouze již fungující firmy.

- **Shrnutí:** Je zde uvedeno, pro koho je podnikatelský plán určen. Nesmí být chápáno jako úvod, ale jako stručné shrnutí toho, co je dále podrobněji popsáno. Shrnutí slouží pro vyvolání pocitu zájmu a vyvolání zájmu pokračovat ve čtení a analyzovat podrobnosti. Hlavním problémem tkívá v tom, jak koncentrovat důležité informace na malý počet stran.
- **Popis podnikatelského záměru:** Podnikatelský záměr je úspěšný pouze za předpokladu, že uspokojí potřeby zákazníka. Vždy je nutné být lepší než konkurence, obzvláště dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, novému podniku na trhu nestačí být srovnatelný s konkurencí. Je třeba zdůraznit, proč právě náš podnik a proč právě uvádíme na trh náš produkt. Je nutné prokázat, že trh je dostatečně velký a má potenciál růstu. Prokážeme, že všechny naše záměry jsou v souladu s legislativou. Mnoho zakladatelů podniků se domnívá, že jejich nápad není ohrožen konkurencí, že je jedinečný, praxe však ukazuje, že tento stav je výjimečný. Je reálné, že zatím nejsou konkurenční produkty s podobným technickým nebo funkčním řešením, zpravidla však existují nabídky od konkurence, které uspokojují stejné potřeby zákazníka nebo řeší stejné problémy, ale odlišným způsobem.
- **Popis produktu (výrobky, služby nebo řešení):** Nejprve popisujeme produkt, který tvoří největší podíl obrátu, poté další produkty. Důležité je prezentovat výrobky z hlediska uplatnění pro zákazníka. Je nutné respektovat fakt, že začínající našeho plánu často není odborníkem v našem oboru, proto zmíníme všechny důležité technické funkce, ale nebudeme zacházet do technologických

podrobností. Pro znázornění konkurenceschopnosti našeho výrobku i služby je vhodné použít matici, ve které stojí výkonové parametry a cena našeho a konkurenčního produktu.

- **Okolí firmy:** Prokážeme, že dobře známe okolí firmy, že známe příležitosti i ohrožení, ale také prokázat, že jsme schopni je využít pro další rozvoj našeho podnikání. K analýze makro-okolí můžeme použít například PEST analýzu. Nejvýznamnější faktory mikro-prostředí jsou zákazníci a konkurence.
- **Analýza zákazník :** Cílem této analýzy je prokázat, že máme stanovené tržní segmenty a známe cílové zákazníky. Popisujeme následující okruhy: které produkty nabízíme kterým zákazníkům, kde budeme produkty poskytovat, jaký typ zákazníka můžeme získat v dané oblasti a na který typ se zaměříme, jaké motivy má zákazník ke koupi našeho produktu, jaké nákupní zvyklosti má zákazník.
- **Analýza konkurence:** Cílem je analyzovat konkurenční vliv na možnosti prodeje vlastního produktu. Do této analýzy je nutné zahrnout slabé a silné stránky konkurence. Jako manažerskou metodu poznání konkurence lze použít metodu **benchmarkingu**. Výsledkem je poznání pozice konkurence, ale i pozice vlastní. Informace o konkurentech je vhodné opět zpracovat ve formě matice.
- **Informace o firmě :** V této sekci zmíníme krátké informace o dosavadní existenci firmy. U firem s historií lze uvést: jestli došlo ke změnám za dobu existence, například změna vedení, změna právní formy, vstup investora, reorganizace, úspěchy v minulosti. V této sekci je třeba definovat **strategii firmy**, tzn. dlouhodobé cíle a způsoby jejich dosažení.
- **Klíčové osobnosti:** Obvykle se uvádí dosažené vzdělání, praktické zkušenosti vedoucích pracovníků, úplné životopisy nejsou nutné, můžeme je zařadit do příloh. Dále uvádíme organizační schéma s časovým vývojem.
- **Marketing a prodej:** Marketing a následně i prodej mají kritický vliv na budoucnost našeho podniku, proto je nepostradatelná dobrá marketingová koncepce, která jí bude věnovat velkou pozornost. Důležitá je cenová politika, ke které se patří: stanovení ceny, politika cenové úrovně, cenová strategie, politika slev, platební podmínky. Prodej zahrnuje aktivity, které úzce souvisí

s trhem, tj. plánování obratu, prodeje, opatření podporující prodej, distribuce produktu, reklama. Ani ty nejlepší produkty se neprodávají sami.

- **Výroba, provozní innosti:** Zde zdrazníme konkurenční výhody firmy, popíšeme výrobní procesy, zmíníme výrobní postupy, stroje a zařízení, výrobní kapacity, materiálové toky, umístění výroby. V této sekci také popíšeme vztahy s dodavateli.
- **Finanční plán:** Tato problematika je více rozpracována v kapitole 4.3.
- **Projektový plán:** Představuje harmonogram inností spojených s podnikáním. Jedná se o innosti spojené s přípravou, samotnou realizací a i s plánovanými aktivitami v budoucnosti.
- **Analýza rizik:** Riziko chápeme jako zápornou odchylku od stanovených cílů. Jedná se o nepříznivé dopady na podnik. Tato analýza nám poslouží k nastínění pravděpodobnosti dosažení předpokládaných dopadů, ale také pro přípravu opatření, která bude nutné provést za předpokladu, že určitá riziková situace nastane. Mezi rizikové faktory můžeme zařadit: změny v chování zákazníků, technologické pokroky, legislativní změny, slabé stránky podniku, chyby manažerského teamu, změny v chování a reakcích konkurence. Analýzu rizik lze provést pomocí **expertního hodnocení** nebo **citlivostní analýzou**. Expertní hodnocení je odborným odhadem faktorů rizika vzhledem ke stanoveným cílům firmy. Významnost se posuzuje dle dvou hledisek – intenzity negativního dopadu a pravděpodobností jejich výskytu. Analýza citlivosti posuzuje citlivost výsledku hospodaření (nebo jeho částí) na faktory, které jej mohou ovlivnit. Jedná se hlavně o faktory, které jsme již stanovili v expertním hodnocení. Tyto faktory se pokusíme zpřesnit tak, abychom použili exaktnější optimalizační metody. Mezi sledované faktory ovlivňující výsledek hospodaření patří: výše poptávky, změny vlastních fixních a variabilních nákladů, realizovatelná tržní cena našeho produktu s ohledem na konkurenty.
- **Příloha:** Zde přiložíme: výpisy z obchodního rejstříku, výkresy produktů, výsledky propagačních akcí, technologické schéma výroby, životopisy, výkazy zisku a ztráty, rozvahy a cashflow za uplynulé období, významné reference, důležité smlouvy a certifikáty.

4.3 Finan ní plán

Finan ní plán p em uje p edchozí ástí podnikatelského plánu do íselné podoby. Ur uje reálnost podnikatelského plánu z hlediska ekonomiky. Výstupy finan ního plánu tvo í zejména: zahajovací rozvaha (plán majetku a zdroj), plán výnos a náklad , plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha, plán cashflow, ur ení bodu zvratu, hodnocení efektivity, plán financování. (SYNEK, 2010)

Tyto výkazy doplníme komentá em. Absolutní ukazatele (výstupy finan ního plánu) musí vycházet z reálných podklad , musí být sestaveny z jednotlivých plán , které musí být spole n provázány. Nejkratší plánovací období stanovujeme do doby, než podnik vykáže zisk, splatí úv ry nebo nap . dle délky životnosti investice.

Uživatele podnikatelského plánu musíme p esv d it o efektivnosti našeho zám ru. K prokázání p íznivého vývoje finan ní situace je vhodné provést finan ní analýzu pomocí pom rových ukazatel . Mezi n pat í ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

- **Ukazatele rentability** informují investora o schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál a generovat zisk
- **Ukazatele aktivity** informují o intenzit využití jednotlivých ástí majetku.
- **Ukazatele likvidity** informují o schopnosti platit v as své krátkodobé závazky, informují o krátkodobé stabilit podniku.
- **Ukazatele zadluženosti** informují o dlouhodobé stabilit firmy.

Dále je vhodné provést analýzu **bodu zvratu**, tzn. zjistit nejmenší možné množství produkce, p i které nebude podnik ve ztrát . Jedná se o množství produkce, p i kterém se rovnají tržby a náklady.

U **investi níh projekt** provedeme hodnocení efektivnosti investic pomocí ukazatel , nap .: ísté hodnoty, vnit ního výnosového procenta a v neposlední ád pomocí doby návratnosti investice.

Financování projektu je nedílnou sou ástí finan ního plánu. Pokud pot ebujeme cizí zdroje, uvedeme jejich požadovanou výši, dobu, za kterou budou uhrazeny a podmínky, na základ kterých bude cizí zdroj poskytnut.

5. Financování podniku

Na prostředky určené v podniku lze hledět ze dvou různých hledisek:

- finančního (komu to náleží),
- věcného (o co se jedná),

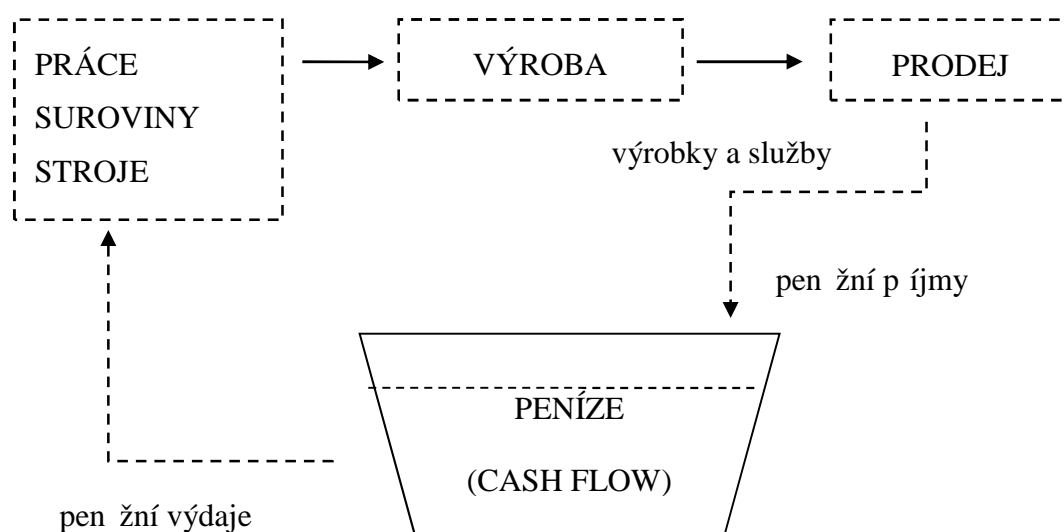
Obdobně je to i s činnostmi firmy. Z pohledu hmotného, aktivitu firmy můžeme na tři hlavní aktivity:

- prodej
- zásobování
- výroba

Každá činnost je financována a lze ji vyjádřit měnou. Hmotné procesy se projevují jako pohyb peněžních prostředků ve formě:

- peněžních příjmů (zachycují například prodej služeb a výrobků)
- peněžních výdajů (zachycují například pořízení výrobních faktorů).

Diagram 1: Peněžní toky v podniku



Zdroj: SYNEK, 2010

5.1 Finanční řízení

Souhrnné financování rozumíme pořízení a alokaci zdrojů. V malých podnicích se o finanční řízení stará obvykle majitel, u středních firem hlavní ekonom, u velkých firem finanční ředitel s celým teamem finančních manažerů.

Finanční řízení podniku má tyto hlavní úkoly:

- Obstarávat kapitál pro plánované i neplánované potřeby podniku a řídit jeho strukturu (půjčit si, emitovat akcie i obligace aj.). Tyto činnosti se týkají pasiv v rozvaze.
- Rozhodovat o perozdělení zisku (vyplatit dividendy, investovat jinam).
- Rozhodovat o alokaci kapitálu (investiční činnost), financovat běžný chod firmy, vývoj nových výrobků a postupů, vracet cizí kapitál aj. Tyto činnosti se týkají převážně aktiv v rozvaze.
- Odpovídat, plánovat, zachycovat, zkoumat, ověřovat a řídit hospodářskou stranu aktivity podniku a tím zajistit jeho finanční stálost, kterou můžeme chápat jako dovednost firmy uhradit své splatné závazky, budoucí závazky, nutné investice z vytvořených fondů a neokávané výdaje z rezervních fondů, ale také možnost si na tyto náklady vypůjčit. (SYNEK 2010)

Celé finanční řízení je ovlivňováno dvěma faktory: časem a rizikem.

Princip **faktoru rizika** se spoívá v tom, že rozhodující osoba, která volí z možných variant, nikdy nemůže v důsledku výsledku. Riziko představuje možnost, že očekávané příjmy se neuskuteční, nebo že o použitý kapitál zcela přijdeme. Obvykle varianta s velkým rizikem s sebou nese možnost většího zisku a varianta s nižším rizikem přináší zisk menší. (Raynus, J. 2011)

Faktor času je velmi důležitý, protože peněžní jednotka (můžeme ji vydat nebo získat) v různých časových okamžicích nemá stejnou hodnotu. Koruna získaná dneska je hodnotnější, než koruna získaná v budoucnu (například za tři roky), protože korunu, kterou již vlastníme, můžeme efektivně investovat a zhodnotit ji (můžeme ji zúročit). Podrobněji se touto problematikou zabývá **finanční matematika**.

5.2 Druhy financování

Na financování se můžeme dívat z několika pohledů a klasifikovat je.

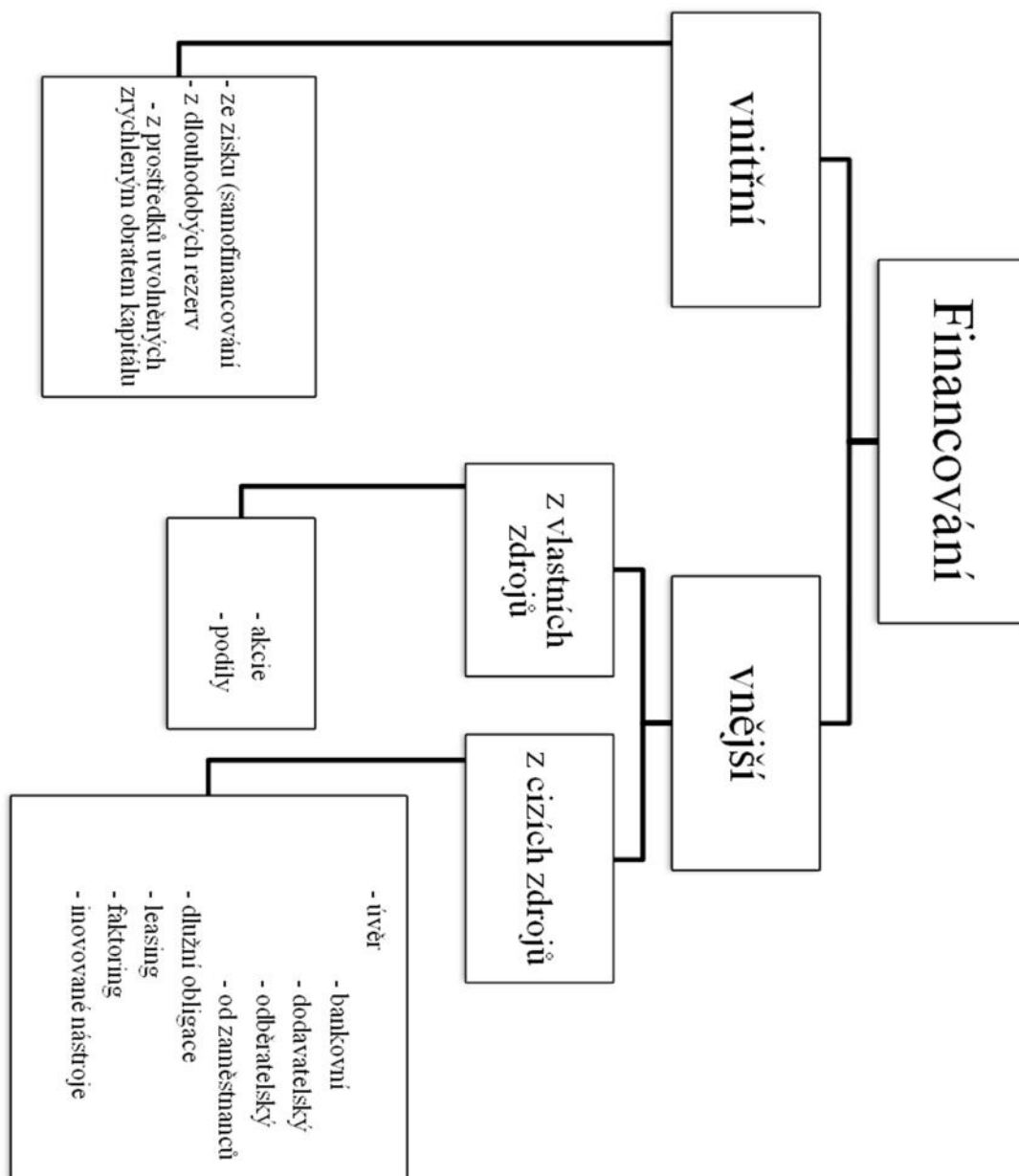
Financování lze rozdělit **podle pravidelnosti**:

- **běžné financování**, které financuje běžný provoz podniku. Jedná se o nákup materiálu, o splátku nájemného, platbu za energie, o placení krátkodobých závazků, platbu přepravy, úhrada daní, o výplatu mezd a plat, vyplácení dividend a dalších výdajů. Tato část financování se hlavně týká oběžných aktiv (pracovního kapitálu).
- **mimořádné financování**, které dále rozdělujeme:
 - **financování při expanzi firmy a jeho aktivit**, kdy přerozdělujeme nevyužitá prostředky do finančních a věcných investic, například nákup dalšího vybavení a jiných věcných aktiv, skoupení dalších podniků, státních a soukromých dluhopisů, finanční ústí atd.,
 - **financování při vzniku podniku**, kdy se jedná o peněžní prostředky na pořízení nemovitostí, strojů, vybavení, zásob, materiálu, na úhradu mezd a platů do momentu, než se získají peněžní prostředky z tržeb,
 - **financování během fúze podniku**,
 - **financování při zániku společnosti (například vyrovnání závazků)**.

Podle původu kapitálu rozdělujeme:

- **externí (vnější) financování**, kde podnik obdrží kapitál z vnějšího prostředí, mimo podnik. Nejvýznamnějšími zdroji jsou například:
 - podíly a vklady majitelů, spolumajitelů a zakladatelů (financování z vlastních zdrojů),
 - nejrozmanitější dluhové cenné papíry, úvěry a půjčky (financování z cizích zdrojů).
- **interní (vnitřní) financování**, kde je zdrojem kapitálu podniková činnost a jejím výstupem je zisk, respektive dlouhodobé rezervní fondy a odpisy (samofinancování), peníze uvolněné rychlejším obrátem aktiv, než se předpokládalo atp., (SYNEK 2010)

Diagram 2: Struktura financování podniku



Zdroj: (SYNEK, 2010)

6. Financování z evropských strukturálních a investičních fondů a dalších dotací

Podpora podnikání

V každé vyspělé společnosti můžeme nalézt statisíce nebo miliony podnikatelů. Tento fakt může vést k názoru, že prakticky každý může podnikat. Je však nutné myslet také na to, že velké množství podnikatelů ukončí svoji činnost neúspěšně s velkou finanční ztrátou i jinými osobními ztrátami. Proto je velmi důležité zajímat se o aktivity týkající se financování podnikání ze zdrojů komerčních, ze strukturálních fondů EU, nebo ze státních prostředků. Tyto aktivity lze rozdělit na **finanční** (vratná zvýhodnění i nevratná) a na **nefinanční** podpory (pomoc při zahájení exportu, poradenství a konzultace, veletrhy v zahraničí, vývozní aliance, atp.)

Subjekty podporující podnikatele lze také rozdělit **z hlediska původu**:

- vládní instituce, které poskytují podpory z veřejných prostředků.
- nevládní organizace na bázi neziskových organizací,
- v deckotechnické parky a podnikatelské inkubátory, obvykle soukromé subjekty vytvořené s podporou z veřejných zdrojů,
- komerční subjekty, které nabízí podpory pro malé a střední podniky,

6.1 Podpory podnikání z veřejných prostředků

Podpory podnikání musí mít rovné soutěžní podmínky na trhu, proto musí mít celoplošný charakter. Výjimku tvoří nařízení Komise (ES) 800/2008, které dovolují podpory (bez povinnosti oznámení) ve prospěch:

- malých a středních firem,
- výzkumu, vývoje a inovací,
- ochrany životního prostředí,
- zaměstnanosti a vzdělávání,
- zaostalých regionů.

Ve smyslu výše uvedeného jsou realizovány podpory v ČR, jejichž zdrojem mohou být prostředky ze státního rozpočtu ČR nebo i ze **strukturálních fondů EU a Fondu soudržnosti EU**. (SYNEK, 2011)

„Strukturální fondy (SF) jsou nástroje regionální politiky EU. Peníze se SF jsou erpány v rámci několikaletých cyklů a na základě definování jasných cílů a priorit. Existují dva strukturální fondy a to Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). V období 2014-2020 se používá termín ESI fondy - Evropské strukturální a investiční fondy.“ (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016)

Tematické programy znamenají pro podniky celou řadu příležitostí, zejména program Podnikání a inovace nebo Výzkum a vývoj pro inovace, dále Lidské zdroje a zaměstnanost a také Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Platná legislativa stanovuje zásady pro poskytování podpor při zahájení podnikání i při získávání ekonomického postavení podnikem. Mimo jiné uvádí tyto konkrétní oblasti podpor:

- projekty sdružování pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu,
- výchova a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem,
- **zvyšování odbornosti dospělých,**
- získávání informací o podnikání,
- projekty zaměřené na investice,
- projekty v regionech s podporou státu,
- zavádění systémů zajišťujících zvyšování kvality produkce a řízení podniků a využívání služeb podporujících zvýšení konkurenceschopnosti,
- projekty výzkumu a vývoje, jejichž výsledky podniky využívají,
- vytváření nových pracovních míst,
- navazování kontaktů a spolupráce se zahraničními partnery a účast na vnitrostátních i zahraničních výstavách a veletrzích,

- projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb určených na ochranu životního prostředí.

Formy podpor mohou mít různé podoby:

- návratná finanční výpomoc,
- dotace,
- záruky,
- finanční příspěvek,
- úvěr se sníženou nákladovostí.

Príkladné finanční podpory poskytují především:

- eskomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.,
- CzechInvest,
- MPSV, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství,
- hlavní město Praha,
- kraje.

Podnikatelské inkubátory, v deckotechnické parky

Pro začínající podniky, které mají inovační charakter, mohou podnikatelské inkubátory poskytnout podnikatelské zázemí ve formě kanceláří, reprezentativních prostor pro vedení obchodních setkání, zajištění nezbytných služeb pro podnikání (poradenství, public relations, účetnictví, personalistika a další agenda apod.).

V deckotechnické parky se obvykle profilují do tří typů: v decký park, technologické park, podnikatelské a inovační centrum.

V deckotechnické parky jsou subjekty zaměřené do oblasti vědy, inovačního podnikání, technologie, odborného vzdělávání, které úzce spolupracují s vysokými školami, výzkumnými ústavami a v deckými pracovišti.

Tyto parky plní několik funkcí: inkubaci, inováci, transfer technologií.

Nevládní organizace

Nevládní organizace tvoří rozmanité spektrum subjektů, které v rámci svých funkcí poskytují některé užitečné služby podnikatelům.

Mezinárodní obchodní komora (ICC) reprezentuje tisíce asociací a společností z více než 120 zemí. Pomocí národních výborů podniky prosazují svoje zájmy, názory a stanoviska na představiteli orgánů, vlád všech zemí, institucí, včetně OSN, WTO, EU, OECD. Podnikatelskému sektoru ICC nabízí: vzorovou mezinárodní kupní smlouvu, pravidla pro dokumentární akreditivy, Incoterms 2010.

Hospodářská a agrární komora jsou instituce zřízené ze zákona. Hospodářská komora vytváří příležitosti pro podnikatele, prosazuje a podporuje opatření, které rozvíjí podnikání v ČR. Podpora podnikatelů probíhá ve dvou formách. Jedná se o poskytování informací pro podniky prostřednictvím kontaktních míst a prosazování zájmů podniků ve vztahu k Evropské unii nebo ke státní správě. Agrární komora ČR slouží svojí činností podnikatelům v zemědělství, lesnictví a potravinářství.

Rozhodčí soud založili obě komory. Rozhodčí řízení je mimosoudní řešení sporů neustrannými rozhodci, které se využívá jako alternativa k civilnímu procesu a řešení majetkových a dalších sporů. Mezi nejvýhodnější výhody rozhodčího řízení je nezávislost, rychlost, nízká nákladnost.

Mezi další nevládní organizace patří: CEBRE, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Národní asociace pro rozvoj podnikání, profesní sdružení. (SYNEK, 2011)

6.2 Financování z evropských strukturálních a investičních fondů

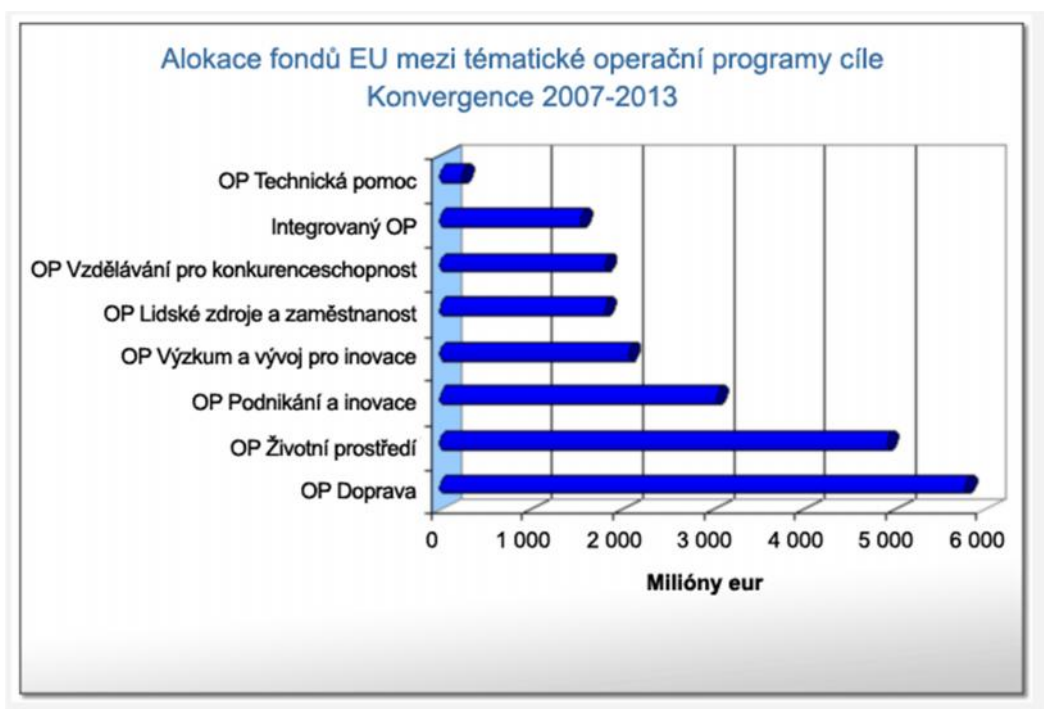
V současné době v rámci Evropských strukturálních a investičních fondů probíhá programové období 2014-2020. Programového období 2014–2020 je v souladu s rozpočtovým rámcem Evropské unie pro toto sedmileté období. Pro Českou republiku byly vyčleněny prostředky ve výši téměř **24 miliard eur**.

Pro hodnocení návrhů financování a jejich dopadů použijeme historická data z již uskutečněných projektů. Z aktuálního programového období nejsou dostupná téměř žádná data, jelikož byl uskutečněn příliš malý počet projektů, proto budeme analyzovat

p evážn programové období 2007–2013, zahrnující osm tematických opera ních program s celkovou p id lenou ástkou 21,23 miliard eur:

- OP Doprava
- OP Životní prost edí
- **OP Podnikání a inovace**
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- **OP Lidské zdroje a zam stnanost**
- **OP Vzdl ávání pro konkurenceschopnost**
- Integrovaný opera ní program
- OP Technická pomoc

Graf . 3: Alokace fond ů EU mezi tématické opera ní programy cíle Konvergence 2007-2013



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj R

OP Podnikání a inovace

Např. **podpora začínajících podnikatelů, rozvoj informačních a komunikačních technologií**, výstavba a rekonstrukce zařízení na výrobu a rozvod elektrické a tepelné energie z obnovitelných zdrojů, ochrana práv průmyslového vlastnictví, posílení vývojové a inovační kapacity podniků, podpora podnikatelských inkubátorů, infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů, příprava projektů podnikatelských nemovitostí a regionální infrastruktury, **podpora nabídky kvalitních poradenských služeb**, marketingová připravenost malých a středních podniků s cílem zvýšit jejich konkurenceschopnost na zahraničních trzích apod. Jedná se o projekty spolufinancované z ERDF, tj. investiční (infrastrukturní) projekty.

OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Např. **další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli**, uplatňování pružných forem organizace práce, zprostředkování zaměstnání, **poradenské inicie a programy, rekvalifikace**, podpora začínajících OSVČů, doprovodná opatření k získání a udržení zaměstnání, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, vzdělávání subjektů působících v oblasti sociálního začleňování, poradenské inicie a programy pro sociálně vyloučené skupiny, podpora iniciativ odstraňujících bariéry rovného přístupu ke vzdělání a zaměstnání, posilování etických standardů a zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politik apod. Jedná se o projekty spolufinancované z Evropského sociálního fondu (ESF), tj. neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty. Zde nás bude zajímat především:

Prioritní osa 1 - Adaptabilita je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do:

- rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací,
- rozvoje odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- rozšíření možností pro uplatňování pružnějších forem zaměstnávání,
- zavedení moderních forem systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů.

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Například zavádění vyučovacími metodami, organizačními formami a výukovými inovacemi v etnografii tvorby modulových výukových programů s důrazem na mezipředmětové vazby pro rozvoj klíčových kompetencí, zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, a to i mimo vyučování, podpora nabídky asistenčních služeb pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, rozvoj kompetencí pedagogů, rozšíření výuky v cizích jazycích, tvorba a modernizace kombinované a distanční formy studia, rozšíření výchovy k podnikatelství a inovacím, podpora mobility pracovníků mezi pracovišti výzkumu a vývoje a podnikatelským sektorem, stáže studentů, pedagogů a vedoucích pracovníků v soukromém a veřejném sektoru, **podpora dalšího vzdělávání** apod. Jedná se o projekty spolufinancované z ESF, tj. neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty.

Prioritní osa 3 - Další vzdělávání

Tato prioritní osa bude naplňovat specifický cíl OP VK, který směřuje k posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím systému dalšího vzdělávání. Záměrem je, aby bylo další vzdělávání vnímáno jako ucelený, ale souasně otevřený systém, kde jsou vymezeny kompetence a odpovědnost jednotlivých institucí a je vytvořena národní politika dalšího vzdělávání.

Dalším z cílů prioritní osy bude systémová podpora obyvatelstva ČR při osvojení obecných dovedností s důrazem na jazykové dovednosti, využívání informačních technologií a podporu k podnikatelství. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR)

7. Hodnocení pomocí nástroje benchmarking

„Benchmarking je nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktivity, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodná pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“ (Nenadál, 2004)

„Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi.“ (Karlöf, Östblom, 1995)

Benchmarking je stanovování operativní cíle a program produktivity, založené na nejlepších metodách činnosti, jež vede ke špičkové výkonnosti.

Jde o trvalé sledování a vyhodnocování kvality a efektivnosti činnosti sledované firmy a srovnávání s firmami jinými. Podstatou je srovnávání s aktuálními a potenciálními konkurenčními firmami, konkurenčními činnostmi, výkony.

Vedle toho se však benchmarking neomezuje jen na přímou konkurenci nebo určitě odvětví; je to aktivní hledání nejlepších myšlenek, technologií, postupů, metod, atp., jež by mohly přispět ke zvýšení výkonnosti firmy, kdekoliv, v libovolném sektoru lidských aktivit.

Základem benchmarkingu je sběr, třídění, vyhodnocování informací, jejich konfrontace s postupy atp. vlastními, a jejich případné následné praktické využití z hlediska potřeby sledované firmy, tedy využití adaptovaných externích zkušeností. (Walden, 2009)

Historie benchmarkingu

„Bench-mark je angl. zeměpisný výraz pro výškovou značku, používanou jako referenční bod, bod sloužící jako základ pro měření; přesně norma, podle níž lze měřit, posuzovat, hodnotit; cílová, nivelační značka, označení cílové úrovně.“

Metody pod názvem konkurenční benchmarking začala od roku 1979 poprvé uplatňovat firma Xerox Corporation.

Poprvé byl aplikován výlučně na výrobní proces, později i na mimo výrobní sféru (účetnictví, logistiku, služby zákazníkům ad.). V současnosti je klíčovým prvkem řízení kvality, nutnou částí manažerské praxe, zejména významným faktorem konkurenceschopnosti na tuzemském a především na mezinárodním trhu.“ (Pelc, 1995)

Aspekty benchmarkingu:

- Nesmíme ho chápat jako nahodilý proces, musí být považován za trvalou součást strategického řízení v každé organizaci. Nehraje roli, jestli jde o výrobní firmu, nebo firmu poskytující služby.
- Nesmí být založen na pouhém konstatování faktu, že je někdo silnější nebo slabší, ale na císelném vyjádření vhodně stanovených ukazatelů.
- Může být zacílený na porovnávání a měření ohodnocení v podniku, co má smysl pozorovat. Jedná se o již identifikované slabiny vlastních produktů, procesů, systémů managementu, způsobilosti zaměstnanců apod.
- Jeho pravým smyslem je obstarat inspirativní informace pro proces trvalého zlepšování, tzn. že benchmarking musíme chápat jako velmi efektivní nástroj učení se. (Nenadál, 2004)

Dle předem tu benchmarkingového zkoumání se ustálilo následující členění:

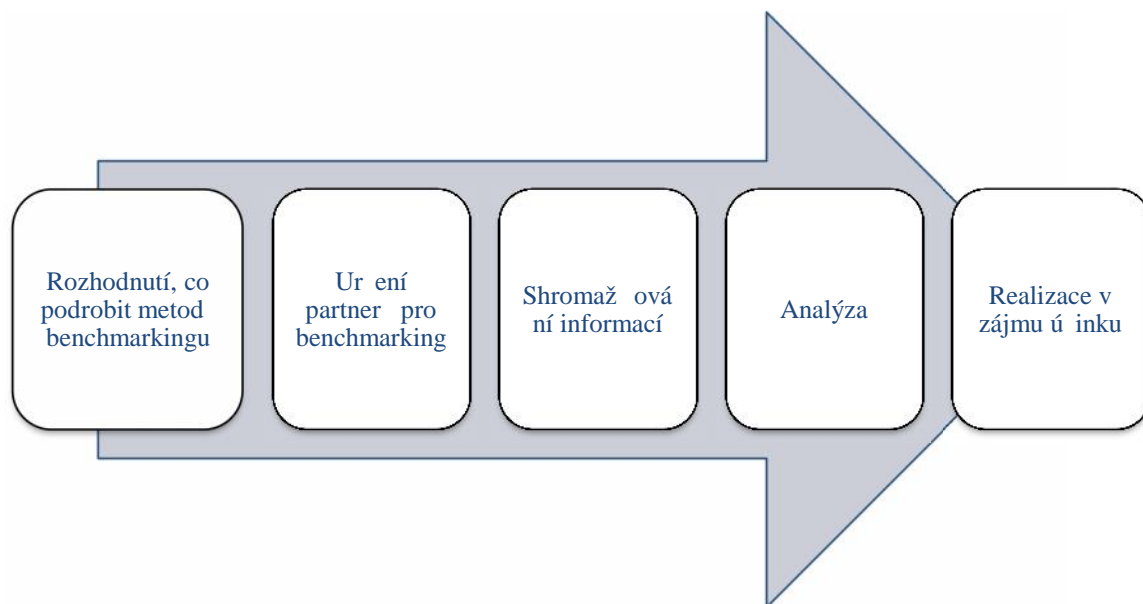
- **Benchmarking konkurenční:** Předem tím zájmu je konkrétní produkt, resp. výkonnost příjímé konkurence na trhu. Tento typ benchmarkingu uplatíme například mezi známými výrobci homogenních produktů, i poskytovateli podobných služeb. Jedná se o nejnáročnější typ benchmarkingu, protože je vyžadována znalost všech podniků, které jsou do procesu porovnávání zahrnuty.
- **Benchmarking funkcionální:** Jsou srovnávány funkce určitých organizací. Zde můžeme uvést jako příklad bezpečnostní garance v leteckém provozu, kvalita a rozsah prodejných služeb apod.
- **Benchmarking procesní (generický):** Středem pozornosti je měření a porovnávání konkrétních procesů organizace. Toto srovnání lze srovnávat s jakoukoliv organizací, nemusí jít o konkurenci.

Základní kroky benchmarkingu:

- Znat vlastní sílnost (slabiny, přednosti ve srovnání se situací na trhu)
- Převzít to nejlepší (učit se od vedoucích firem na trhu, šampionů trhu, dalších konkurentů, vyrovnat se jejich přednostem)
- Získat přehled (využít existujících předností, odstranit slabiny).“ (Pelc, 1995)

Auto i Karlöf a Östblom popisují realizaci benchmarkingu jako pět etap:

Diagram 3: pět kroků realizace benchmarkingu



Zdroj: Karlöf, Östblom, 1995

V další literatuře autor (Nenadál, 2004) uvádí dokonce devět kroků benchmarkingu:

- 1 - Identifikace objektu benchmarkingu
- 2 - Identifikace partnera pro porovnání
- 3 - Výběr metody sběru dat
- 4 - Vlastní sběr dat o výkonnosti partner
- 5 - Vyhodnocování dat - stanovení mezer výkonnosti
- 6 - Definování budoucí hladiny vlastní výkonnosti
- 7 - Stanovení cílů zlepšování a plánování projektu zlepšování
- 8 - Realizace projektu zlepšování a monitorování výsledků
- 9 - Rekalibrace úrovně výkonnosti

V tabulce . 1 jsou zobrazeny metody a nástroje, které autor doporu uje pro realizaci jednotlivých krok benchmarkingu.

Tabulka 1: Metody a nástroje pro realizaci benchmarkingu

Nástroj/metoda	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sí ový graf	X							X	
Afinitní diagram	X	X	X					X	
Brainstorming	X	X	X			X	X	X	X
Ishikaw v diagram	X	X		X			X	X	X
Kontrolní tabulka	X	X	X	X				X	X
Regula ní diagramy								X	
Vývojový diagram	X			X		X		X	X
Analýza silových polí	X	X				X	X		
Diagram vztah	X							X	
Interview	X	X	X		X	X		X	
Maticový diagram		X	X	X	X	X	X		
Multi-hlasování	X	X			X	X			
Paretova analýza	X	X		X	X				
P erozd lování politiky	X						X		
Dokumentace proces	X			X	X			X	
OFD	X			X	X			X	
Dotazníky			X			X			
Glyf / Radarový graf				X	X	X	X		
Pr b hový diagram				X	X		X		
Rozptylový diagram				X	X				
Stromový diagram	X					X		X	
Diagram Z				X					

Zdroj: Nenadál, 2004

8. Cíle a metodika

Cíl práce

Cílem práce je navrhnout podnikatelský plán, analyzovat možnosti financování z evropských strukturálních a investičních fondů a dalších dotací, posoudit konkurenceschopnost podnikatelského záměru srovnáním s podniky v odvětví pomocí databáze ALBERTINA.

Metodika práce

V teoretické části práce jsou nejprve popsány obecné definice podnikání a jeho pojetí, právní formy podnikání, obecné zdroje a druhy financování podniku, později se hlouběji zamůžeme na podnikání v oblasti soukromého vzdělávání, podrobněji popisujeme tvorbu podnikatelského plánu, jeho úlohy, jeho zásady pro zpracování a strukturu. V této práci je také popsán nástroj hodnocení a srovnání „benchmarking“, nástroje a metody pro jeho realizaci. Pro vytvoření ještě komplexnějšího náhledu na problematiku jsou v práci zařazeny vybrané statistické údaje ohledně formálního a neformálního vzdělávání. Na závěr teoretické části je věnována pozornost financování podniku z evropských strukturálních a investičních fondů a dalších forem podpory podnikání, jsou sledovány alokace fondů mezi tematické operační programy v rámci analýzy konkrétních operačních programů, vhodných pro financování navrhovaného podnikatelského záměru. Jedná se především o operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

V praktické části je popsán konkrétní podnikatelský záměr, produkt, krátce jsou analyzováni zákazníci a konkurence. Dále byl sestaven zakladatelský rozpočet, byla provedena kalkulace očekávaných nákladů, byla provedena predikce výnosů, bylo zhodnoceno několik možných variant. Pro tyto účely byly získány data z databáze Albertina. Byly hodnoceny různé varianty financování a možnosti jejich získání, včetně jejich vlivu na vybrané ukazatele. Na závěr praktické části byla provedena analýza konkurence na úrovni NACE 2 a srovnání s navrhovaným podnikatelským plánem pomocí poměrových ukazatelů.

Byly použity vybrané poměrové ukazatele: rentabilita aktiv (ROA) = EBIT / aktiva (EBIT = zisk před zdaněním a úroky), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk / vlastní kapitál, zadluženost = cizí kapitál / aktiva. Pro účely této práce byl použit poměrový ukazatel nazvaný „produktivita práce“ (čistý zisk / osobní náklady). Tento ukazatel vyjadřuje, jak velký čistý zisk podnikatel obdrží vzhledem k vynaloženým nákladům na osobní náklady.

Pro hodnocení byla také použita metoda čistého současné hodnoty s diskontní sazbou 10% p. a. a prostá doba návratnosti. Příjmy diskontujeme sazbou 10 % ročně, jelikož investoři společně očekávají úrok v této výši.

9. Vybraný podnikatelský záměr, zakladatelský rozpočet

Popis podnikatelského záměru

Každý podnik je založen za účelem uspokojení nějaké potřeby. My jsme se nezaměřili na potřebu konečného spotřebitele, ale na potřebu firem. Pro úspěch mnoha podniků je naprosto klíčovým prvkem jejich podnikání vzdělávání svých zaměstnanců. Tento trh je obrovský a má velký potenciál růstu.

Cílem našeho podnikání je využít dlouholeté zkušenosti specialistů v oblasti prodeje zboží a služeb, zkušenosti školitelů, lektorů, koučů, mentorů, vytvořit unikátní produkt, který v tuto chvíli potenciální konkurence nenabízí a prodat ho co nejširšímu segmentu trhu a využít k tomu dostupné podpory podnikání. Zároveň je v plánu organizace klasických školení, rekvalifikačních kurzů, vzdělávání znevýhodněných sociálních skupin a poskytování odborného poradenství.

Popis produktu (výrobky, služby nebo řešení):

Naš produkt lze charakterizovat takto: Komplexní řešení pro firmy, které nabízí mimo jiné on-line školící software. Jedná se o kompromis mezi klasickým školením (je efektivní, ale velmi nákladné) a e-learningem (je nenákladné, ale poměrně neefektivní). Jedná se o propracovaný, moderní IT produkt, nabízející interaktivní uživatelské prostředí. Školící okruhy se odvíjí od individuálních požadavků firem (od obecných prodejních dovedností, přes manažerské kurzy, až po specializované odborné školení a rekvalifikační kurzy). Dále bude poskytováno odborné poradenství a vzdělávání znevýhodněných sociálních skupin.

Analýza zákazníků :

Téměř v každé firmě je nutné nějakým způsobem školit zaměstnance, proto náš cílový segment je velmi široký. Naším cílovým zákazníkem jsou především firmy, pro které se neustále mění prostředí, ve kterém působí. Příkladem mohou být firmy, které prodávají služby, a jejich business je postaven na obchodních dovednostech zaměstnanců, protože všechny nabízejí srovnatelný produkt. Jejich jednou z mála konkurenčních výhod mohou být právě obchodní dovednosti.

Tyto firmy se snaží minimalizovat náklady obzvláště tam, kde není vidět okamžitý efekt a to je právě vzdělanost zaměstnanců, proto pro ně levnější varianta školení bude zajímavá.

Analýza konkurence:

Na trhu působí mnoho vzdělávacích agentur, všechny však fungují na podobné bázi a nenabízejí srovnatelný produkt. Organizují klasické školení a kurzy, které jsou ale velmi časově náročné, nákladné a ne vždy efektivní. V žádném z případů se nejedná o ucelený a komplexní systém pro firmy. Nicméně jejich nespornou silnou stránkou je jejich jméno a postavení na trhu, jejich know how a zkušenosti.

Informace o firmě :

Jedná se o nově vzniklou firmu, založenou s cílem provázání již popsaného podnikání. Jako právní formu podniku jsme zvolili společnost s ručením omezeným, podrobněji se této problematice věnujeme v další kapitole.

Strategií firmy lze formulovat takto: „Vytvořit komplexní a moderní vzdělávací systém pro firmy, který bude plnit jejich veškeré potřeby spojené se vzdáváním zaměstnanců“.

9.1 Volba právní formy podnikání

Jako právní formu podnikání volíme tu nejrozšířenější a tou je společnost s ručením omezeným.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ji definuje jako: „*Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli v ústelem vyzváni k plnění.*“

Tuto právní formu jsme zvolili pro její výhody:

- Omezené ručení společníků
- Minimální vklad je 1 Kč
- Relativně nízká administrativní náročnost
- Vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálního a zdravotního pojištění, ale jsou zdaněny srážkovou daní.
- Je možné ustanovit kontrolní orgán – dozorčí radu.
- Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.

9.2 Zakladatelský rozpočet

Hlavním smyslem zakladatelského rozpočtu je kvantifikace a specifikace finančních zdrojů, které budou sloužit hlavně k vytvoření včasných předpokladů k poskytování služeb. Velmi důležitá je tzv. „fáze hladu“, kdy podnik již funguje, ale nemá přísun likvidních prostředků, protože musí čekat na uplynutí splatnosti prvních vystavených faktur. Během této doby musí podnik financovat nákup materiálu, mzdy pracovníků, energie, prostory a další provozní náklady.

Rozpočet potřebného kapitálu

Náš podnikatel má k dispozici 3 mil. Kč vlastního kapitálu, zbytek kapitálových potřeb podniku bude nutné pokrýt cizími zdroji. Vzhledem k objemu cizích zdrojů bude nutné využít některou z forem podpor podnikání.

Tabulka 2: Rozpočet potřebného provozního kapitálu (v Kč)

Pronájem provozovny	300 000
Drobné hmot. vybavení	350 000
Softwarové vybavení	160 000
Osobní náklady	6 123 489
Propagace	500 000
Ostatní náklady	200 000
Potřeba provozního kapitálu	7 633 489

Zdroj: vlastní výpočet

Celková potřeba provozního kapitálu je 7 633 489 Kč, vlastní kapitál tvoří 3 mil. Kč, tím pádem je potřebný úvratní jiný cizí zdroj v celkové výši 4 633 489 Kč.

Rozpočet výnosů a nákladů

Během návrhu rozpočtu výnosů a nákladů zvažujeme tyto náklady a výnosy. Podrobněji se výpočet nákladů a výnosů vypočítáme v kapitole 10.

Tabulka 3: Rozpočet výnosů a nákladů v prvním roce podnikání (v Kč)

Rozpočet výnosů a nákladů	2017
Pronájem provozovny	300 000
Drobné hmot. vybavení	350 000
Softwarové vybavení	160 000
Osobní náklady	6 123 489
Propagace	500 000
Ostatní náklady	200 000
Náklady celkem	7 633 489
Výnosy celkem	1 200 000
HV	-6 433 489

Zdroj: Vlastní výpočet

10. Kalkulace náklad , predikce výnos , udržitelnost projektu

Kalkulace náklad

Pronájem provozovny je odhadován na 25 000 Kč měsíčně, za tuto cenu lze pronajmout prostor v krajském městě o užitné ploše cca 100 až 200 m², což by mohlo být pro naše účely dostačující. Nejedná se o lokalitu se zvýšeným komerčním potenciálem, nicméně prostor je vhodný pro provozování školicích akcí. K prostoru náleží vyhrazená parkovací místa pro personál a zákazníky. Nájemné se v průběhu účetních období nemění.

Provozovnu bude nutné **hmotně vybavit**. Bude se jednat o stolní počítače, notebooky, vybavení prostor pro školení, projektor, vybavení pro přípravu občerstvení. Jedná se o menší položky do 40 tis. Kč, budeme s nimi pracovat jako se spotřebou materiálu.

Hmotné vybavení doplníme o **softwarovou výbavu**. Jedná se o základní softwarové vybavení počítačů, účetní software, software pro správu personalistiky a mezd, program pro správu vztahů se zákazníky (CRM) a v neposlední řadě podpůrné programy pro vývoj našich produktů. Všechny tyto položky jsou nejobjemnější v prvním roce, v dalších letech se pouze udržují a případně obnovují. Jedná se o úhrn menších položek, proto je nebudeme odepisovat, ale budeme je rovnou účtovat do nákladů.

V druhém pololetí očekáváme první release verze produktu a již připravené odborné školení, proto bude nutné investovat do **marketingové kampaně** a zařadit své služby propagovat.

Nejvyšší očekávanou nákladovou položkou jsou **mzdové náklady**. K orientačnímu výpočtu slouží tabulka 4, ve které jsou použity průměrné měsíční mzdy dle jednotlivých zaměstnání za rok 2014. V prvním roce budou vyšší, bude se intenzivně pracovat především na vývoji softwaru a na obsahové části školení, proto budeme očekávat výrazně vyšší náklady v prvním roce. V dalších letech se sníží počet zaměstnanců, již vyvinutý produkt se bude pouze udržovat, aktualizovat a bude se k němu poskytovat podpora.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (2014) v jednotlivých zaměstnáních v prvním roce podnikání

Zaměstnání	Průměrná měsíční hrubá mzda	Povinné pojistné	Osobní náklady	Počet	Celkové měsíční osobní náklady
Lektor	27 614 K	9 389 K	37 003 K	3	111 008 K
Vývojář SW	50 144 K	17 049 K	67 193 K	3	201 579 K
Obchodní zástupce	30 805 K	10 474 K	41 279 K	2	82 557 K
Administrativní pracovník	22 216 K	7 553 K	29 769 K	2	59 539 K
Specialista v oblasti ú etnictví	41 498 K	14 109 K	55 607 K	1	55 607 K
Celkem měsí n					510 291 K
Celkem ro n					6 123 489 K

Zdroj: Český statistický ú ad a vlastní zpracování

V tabulce 5 vidíme upravené počty zaměstnanců v dalších letech podnikání. Mzdy nebudeme pro účely této práce indexovat, ani jinak dále měnit jejich výši. Také zanedbáme nemoc zaměstnanců,erpání dovolené a další r zné neo ekávané a mén podstatné události.

Tabulka 5: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (2014) v jednotlivých zaměstnáních v dalších letech podnikání

Zaměstnání	Průměrná měsíční hrubá mzda	Povinné pojistné	Osobní náklady	Počet	Celkové měsíční osobní náklady
Lektor	27 614 K	9 389 K	37 003 K	2	74 006 K
Vývojář SW	50 144 K	17 049 K	67 193 K	1	67 193 K
Obchodní zástupce	30 805 K	10 474 K	41 279 K	2	82 557 K
Administrativní pracovník	22 216 K	7 553 K	29 769 K	1	29 769 K
Specialista v oblasti ú etnictví	41 498 K	14 109 K	55 607 K	1	55 607 K
Celkem měsí n					309 133 K
Celkem ro n					3 709 592 K

Zdroj: Český statistický ú ad a vlastní zpracování

Predikce výnos

Z databáze Albertina jsme vyfiltrovali subjekty, p sobící ve zvoleném odvtví (hlavní innost NACE 85.59.9). Jedná se o 37 subjekt a údaje jsou dostupné z let 2010 až 2014, vlastní výpo et a zdroj dat jsou v p ílohách.

Pro tento ú el budeme pracovat s údajem „výkony“, jelikož není vhodné, aby další aktivity (nap . prodej zboží) ovlivnily výsledky. Proto nebudeme používat údaj „celkové výnosy“.

Pr m rné ro ní výkony všech 37 analyzovaných subjekt za všechny období íní **335 891 tis. K** . Pokud se nám poda í získat **1,5% trhu (pesimistická varianta)**, naše ro ní výkony budou tvo it 5 mil. K . Pokud se nám poda í získat **2% trhu (optimistická varianta)**, naše ro ní výkony budou tvo it 6,7 mil. K . Nejedná se však o první rok. První rok se bude intenzivn pracovat p evážn na vývoji softwaru a na obsahové ásti školení, proto budeme o ekávat nižší výnosy než v dalších obdobích.

Pomocí dotazníkového šet ení (tabulka . 6) v 9 vybraných firmách bylo zjišt no, že pr m rné výdaje za vzd lávání na jednoho zam stnance íní 6 289 K ro n . erven jsou zvýrazn ny podniky, které se nejvíce podobají našeho cílovému segmentu (prodej služeb), proto jejich údaje budeme považovat za údaje s vyšší vahou. Budeme p edpokládat, že pr m rný ro ní výdaj našeho zákazníka je **7 000 K** za jednoho zam stnance. Pro ú ely této záv re né práce nazv me tuto hodnotu „**prodejní jednotka**“.

Tabulka 6: Ro ní výdaje vybraných firem za vzd lávání zam stnanc

Obchodní firma	Po et zam stnanc	Celkové ro ní výdaje	Ro ní výdaje na jednoho zam stnance
Karlovarská korunní, s. r. o	35	385 000 K	11 000 K
Benea, s. r. o.	20	60 000 K	3 000 K
Bosch, s. r. o	1690	11 999 000 K	7 100 K
NVision, a. s.	30	105 000 K	3 500 K
Firma „X“	50	150 000 K	3 000 K
eská spo itelna, a. s.	60	480 000 K	8 000 K
Era – poštovní banka, a. s.	12	120 000 K	10 000 K
Eltsen, s. r. o.	40	200 000 K	5 000 K
Firma „Y“	25	150 000 K	6 000 K
Pr m r		1 516 556 K	6 289 K

Zdroj: Dvo áková, I. (2014)

Po zhodnocení těchto údajů lze říci, že bychom museli vzdát zhruba 960 zaměstnanců ročně, tzn. 80 měsíčně, tzn. 4 zaměstnance za pracovní den u optimistické varianty a 2 zaměstnance za pracovní den u pesimistické varianty. Vše vidíme přehledně rozpracované v tabulce 7. Tato tabulka umožňuje lepší představu, kontrolu a posouzení reálnosti výpočtů. Vyškolení pro 4 zaměstnance každý pracovní den je reálné, obzvlášť přihlídneme-li k faktu, že se v tísni školí zaměstnanci ve skupinách. Předpokládáme výnosy v dalších letech zvyšujeme vždy o 10% z důvodů rozšíření povahy a získávání nových zákazníků.

Tabulka 7: Vybrané údaje v optimistické a pesimistické variantě (aritmetické průměry)

Ukazatel	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Celkový prodejní potenciál trhu	335 891 000 K	
Získaná část trhu	2 %	1,5 %
Naše roční výkony	6 717 820 K	5 038 365 K
Naše měsíční výkony	559 818 K	419 864 K
Prodejní jednotka	7 000 K	7 000 K
Prodaných jednotek ročně	960	720
Prodaných jednotek měsíčně	80	60
Prodaných jednotek v pracovní dny	4	3

Zdroj: vlastní zpracování

Do budoucna zvažujeme dvě varianty vývoje výnosů, optimistickou a pesimistickou, v následujících tabulkách vidíme vliv výnosů na hospodářský výsledek. U optimistické varianty vychází kladný kumulovaný hospodářský výsledek ve 4. roce podnikání, úctní zisk podnik vykáže již v druhém roce podnikání. V této fázi není zohledněna daň z příjmu.

Tabulka 8: Rozpočet výnosů a nákladů v letech 2017 až 2021, optimistická varianta (v K)

	2017	2018	2019	2020	2021
Pronájem provozovny	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Drobné hmot. vybavení	350 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Softwarové vybavení	160 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Osobní náklady	6 123 489	3 709 592	3 709 592	3 709 592	3 709 592
Propagace	500 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Ostatní náklady	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Náklady celkem	7 633 489	4 659 592	4 659 592	4 659 592	4 659 592
Výnosy celkem	1 200 000	6 717 820	7 389 602	8 128 562	8 941 418
HV	-6 433 489	2 058 228	2 730 010	3 468 970	4 281 826
Kumulovaný HV	-6 433 489	- 4 375 261	-1 645 251	1 823 719	6 105 546

Zdroj: Vlastní výpočet

U pesimistické varianty nenastane kladný kumulovaný hospodářský výsledek v dohledné době, protože účetní zisk vzniká již v druhém roce podnikání.

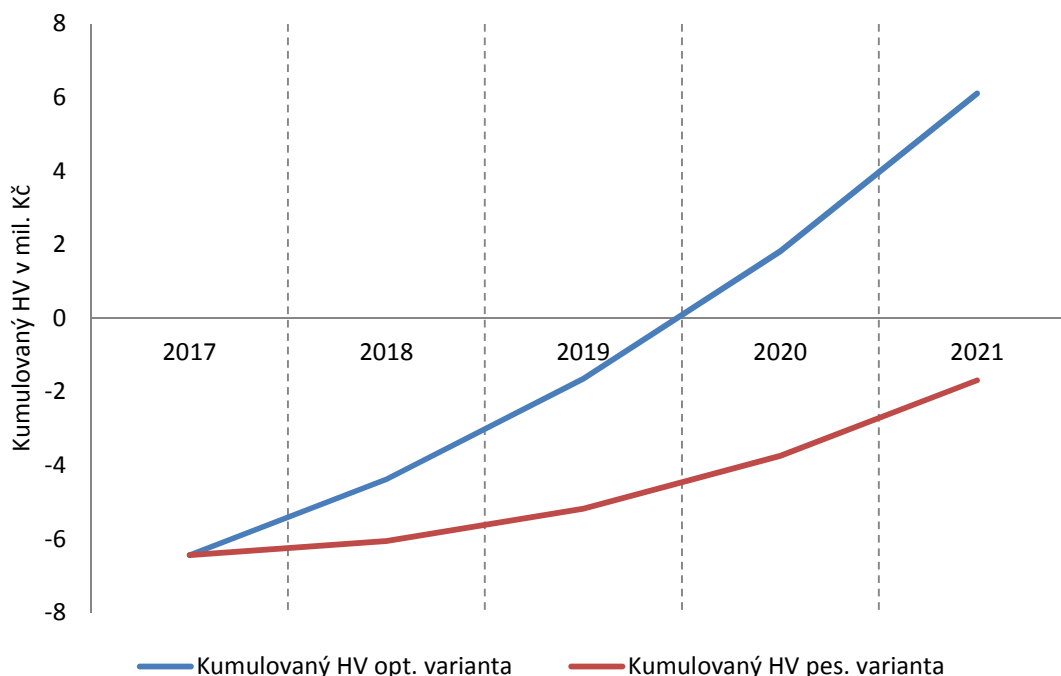
Tabulka 9: Rozpočet výnosů a nákladů v letech 2017 až 2021, pesimist. varianta (v Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Pronájem provozovny	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Drobné hmot. vybavení	350 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Softwarové vybavení	160 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Osobní náklady	6 123 489	3 709 592	3 709 592	3 709 592	3 709 592
Propagace	500 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Ostatní náklady	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Náklady celkem	7 633 489	4 659 592	4 659 592	4 659 592	4 659 592
Výnosy celkem	1 200 000	5 038 365	5 542 202	6 096 422	6 706 064
HV	-6 433 489	378 773	882 610	1 436 830	2 046 472
Kumulovaný HV	-6 433 489	-6 054 716	-5 172 107	-3 735 277	-1 688 805

Zdroj: Vlastní výpočet

Grafické znázornění vývoje kumulovaného účetního zisku vidíme v grafu 3.

Graf 4: Kumulovaný HV v opt. a pes. variantě v letech 2017 až 2021 (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

11. Návrhy financování a jejich dopad

V současné době v rámci Evropských strukturálních a investičních fondů probíhá programové období 2014-2020. Programového období 2014–2020 je v souladu s rozpočtovým rámcem Evropské unie pro toto sedmileté období. Pro Českou republiku byly vyčleněny prostředky ve výši téměř **24 miliard eur**.

Pro hodnocení návrhů financování a jejich dopad použijeme historická data z již uskutečněných projektů. Z aktuálního programového období nejsou dostupná téměř žádná data, jelikož byl uskutečněn příliš malý počet projektů, proto budeme analyzovat převážně programové období 2007–2013, zahrnující osm tematických operačních programů s celkovou přidělenou částkou 21,23 miliard eur:

OP Doprava, OP Životní prostředí, OP Podnikání a inovace, OP Výzkum a vývoj pro inovace, OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Integrovaný operační program, OP Technická pomoc.

11.1 OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Ze seznamu projektů byly vyfiltrovány pouze projekty, náležící do programu

CZ.1.04 OP Lidské zdroje a zaměstnanost a do prioritní osy 4.1. Adaptabilita.

Dále byly vyfiltrovány pouze žadatelé, jejichž právní formou podnikání je **společnost s ručením omezeným**. Projekty uskutečněné v této ose se nejvíce podobají našemu podnikatelskému záměru. Jedná se celkem o 3 677 uskutečněných projektů.

Vybrané realizované projekty vidíme v tabulce 11. Subjekty žádaly ze zdrojů EU v průměru o 3,99 mil. Kč, proplaceno bylo průměrně 3,3 mil. Kč na jeden realizovaný projekt. U tohoto operačního programu se průměrně proplácelo 83 % z výše žádosti.

Tabulka 10: Vybrané realizované projekty OP CZ.1.04 a výše žádostí a příspěvků v mil. Kč

IČO žadatele	Název projektu	Datum podpisu smlouvy	Veřejné fin. prostředky - Žádost	Příspěvek EU-Žádost	VPC Proplaceno příjemcům vyúčtované	EU Proplaceno příjemcům vyúčtované
25421719	Rozvoj kompetencí zaměstnanců v technologicky orientované firmě	8-09	2,61	2,22	2,30	1,95
45535981	Strategie posílení adaptability zaměstnanců KAISER DATA s.r.o.	12-10	2,35	1,99	1,76	1,49
27716953	Personalistika mikrofirem v praxi	8-09	1,87	1,59	1,57	1,34
25835980	Zvýšení adaptability pracovníků firmy Glanz servis	7-09	2,57	2,19	2,22	1,89
61460249	Vzdělávání pro další rozvoj zaměstnanců ALMIKA s.r.o.	9-09	3,35	2,85	1,78	1,51
25334727	Isan Radiátory s.r.o. - vzdělávání zaměstnanců	7-09	1,19	1,01	0,92	0,78
26016885	Posílení kvality lidských zdrojů LIPNO SERVIS s.r.o.	7-09	1,86	1,58	1,59	1,35
25369466	Vzdělávání zaměstnanců společnosti VELUM s.r.o.	7-09	1,88	1,60	0,81	0,69
25710257	Kosmas - vzdělávání zaměstnanců pro budoucnost	7-09	2,77	2,35	2,70	2,30
27583368	Vzdělávání v AZ SOFT, s.r.o.	9-09	2,02	1,72	1,97	1,67
28771982	Vzdělávání ve firmě JILOS HORKA	8-09	4,91	4,17	3,50	2,98
26371260	Školení je i naše šance	7-09	3,13	2,66	2,98	2,53
25385691	Vzděláváním k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnanců	9-09	4,24	3,60	3,85	3,27
61774111	Projekt specifických odborných školení ve firmě Imagolux	4-10	2,69	2,28	2,34	1,99
26436744	Zvýšení odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců VETOS	7-09	1,23	1,04	0,99	0,84
...
Průměr			4,70	3,99	3,89	3,30

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

11.2 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Ze seznamu příjemců byly vyfiltrovány pouze projekty, náležící do programu

CZ.1.07 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, osa 7.3 Další vzdělávání

Dále byly vyfiltrované pouze žadatelé, jejichž právní formou podnikání je **společnost s ručením omezeným**. Projekty uskutečněné v této ose se nejvíce podobají našemu podnikatelskému záměru. Jedná se celkem o 1 289 uskutečněných projektů.

Vybrané realizované projekty jsou uvedeny v tabulce 11. Subjekty žádaly ze zdrojů EU v průměru o 2,87 mil. Kč, proplaceno bylo průměrně 2,21 mil. Kč na jeden realizovaný projekt. U tohoto operačního programu se průměrně proplácelo 77 % z výše žádosti.

Tabulka 11: Vybrané realizované projekty OP CZ.1.07 a výše žádostí a příspěvků v mil. Kč

IČO žadatele	Název projektu	Datum podpisu smlouvy	Veřejné fin.prostředky - Žádost	Příspěvek EU-Žádost	VPC Proplaceno příjemcům vyúčtované	EU Proplaceno příjemcům vyúčtované
28775562	Další vzdělávání nižšího a středního managementu firem	3-13	2,44	2,07	1,73	1,47
25531484	Krok za krokem k ekonomické samostatnosti	7-12	3,97	3,38	2,90	2,47
47284234	Přijedeme za Vámi aneb Postupujeme odpovědně	7-12	4,24	3,60	3,50	2,97
28349725	FINEMON: interaktivní finanční vzdělávání	9-12	6,21	5,28	5,38	4,57
28514505	Statistická gramotnost	7-12	2,92	2,48	2,31	1,96
26384281	NOVÁ DIMENZE jazykového vzdělávání 2	11-10	12,87	10,94	10,45	8,88
26840791	1 lektor dalšího vzdělávání potřebuje další vzdělávání	8-12	2,49	2,12	1,46	1,24
26787792	Procesní řízení v kostce	6-13	1,17	0,99	0,81	0,69
41601670	Vzdělávání inovačních poradců	3-11	6,86	5,83	6,08	5,17
26797747	Inovace dalšího vzdělávání	11-10	4,37	3,72	3,99	3,39
27816371	Podpora interních koučů a školitelů	12-10	4,03	3,43	3,65	3,11
...
Průměr			3,38	2,87	2,61	2,21

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

11.3 Příklad dobré praxe

V minulosti byl realizován projekt, který může sloužit jako určitý vzor pro náš projekt. Stručný popis realizovaného projektu:

Projekt je zaměřen na tvorbu a vývoj vzdělávacího programu na výuku anglického a německého jazyka a na jeho pilotní ověření v praxi. 3D e-learning v sobě spojuje klasický e-learning, kontakt a osobní konzultace s živým německým lektorem i rodilým mluvčím angličtiny a němčiny, použití moderních komunikačních a informačních technologií v autentickém 3D výukovém prostředí. Dá se tedy hovořit o tzv. b-learningu (blended learning), který představuje efektivnější formu výuky jazyka než běžně používaný e-learning. 3D e-learning je zcela inovativní, a to nejen v jihozápadním regionu, ale v rámci celé České republiky.

Realizátor projektu: SOPHIA, jazykové služby s. r. o., České Budějovice

Celková výše dotace: 3 692 349,80 Kč, z ESF: 3 138 497,33 Kč, ze státního rozpočtu ČR: 553 852,47 Kč. (TP OP VK – Propagace a publicita GG, 2016)

Požadavky potřebné pro získání dotace

Konkrétní požadavky a podmínky nutné ke splnění pro získání dotace jsou vždy k nalezení v konkrétní výzvě. Na které doplňující informace je nutné získat z příručky pro žadatele a z příručky pro příjemce finanční podpory v aktuální verzi.

Vybrané požadavky z 1. Výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci grantových projektů z OP VK pro Jihozápadní kraj:

„Oprávnění žadatelé o finanční podporu“

Oprávněným žadatelem mohou být níže vyjmenované právnické osoby, které splňují následující podmínky:

1. Sídlo žadatele je na území České republiky;
2. Žadatel byl zřízen nebo založen **za účelem vzdělávání**; v případě, že žadatel nebyl v hlavní činnosti zřízen za účelem vzdělávání nebo vdecké a výzkumné činnosti, je vzdělávání zapsáno ve vedlejší činnosti;

3. Žadatel musí prokázat minimálně **dvouletou historii**; (tuto podmínku budeme pro účely této práce ignorovat, budeme předpokládat, že náš podnik má dvouletou historii v oblasti vzdělávání se zhruba vyrovnaným hospodářským výsledkem)
4. Žadatel **není v úpadku** podle zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů; není proti němu vedena exekuce nebo výkon rozhodnutí a není v likvidaci.

Oprávněným žadatelem mohou být:

- **Vzdělávací instituce (tj. právnické osoby s působením v oblasti vzdělávání)**, včetně právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení zapsaných ve školském rejstříku;
- **Vysoké školy** podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů; atd.

Forma financování a míra podpory

V rámci OP VK bude poskytována podpora formou nevratné finanční pomoci (dotace).

Na poskytnutí finanční pomoci není právní nárok.

Výše finanční podpory na grantový projekt z OP VK může dosáhnout **až 100 % z disponibilních výdajů** projektu (85 % ze zdrojů ESF a 15 % z rozpočtu ČR).

Po podpisu smlouvy o realizaci Grantového projektu bude příjemci do 30 dnů poskytnuta zálohová platba ve výši 20 % z celkových z disponibilních výdajů projektu.

Limity finanční podpory

Celková částka alokovaná pro tuto výzvu je 50 000 000,- Kč.

Omezení výše finanční podpory na 1 grantový projekt:

Minimální výše dotace: **400 000,- Kč**.

Maximální výše dotace: **13 000 000,- Kč**.

Monitorování projekt

Příjemce je povinen v průběhu realizace grantového projektu sledovat naplňování indikátorů výstupů a výsledků. Seznam monitorovacích indikátorů pro vyplnění ve webové žádosti Benefit7 je uveden v následující tabulce.

Z tohoto seznamu si žadatel zvolí indikátory, které se vztahují k jeho projektu. Druh a výše příslušného indikátoru je závazný údaj, který bude následně uveden ve smlouvě o realizaci grantového projektu. O jejich naplňování bude dále v průběhu realizace projektu podávat monitorovací zprávy.

Vybrané indikátory:

Počet úspěšně podpořených osob – účastníků jednotlivých akcí

Počet nových vytvořených inovovaných produktů

Počet podpořených osob – účastníků jednotlivých akcí.

Udržitelnost

V této výzvě bude uplatněna **udržitelnost projekt 1 rok**. Posuzuje se, jakým způsobem žadatel zajistí péči a využívání realizovaných aktivit projektu mimo rámec OP VK. Výstupy projektu musí být pak udrženy minimálně v žádosti uvedeném rozsahu například vytvořených metodik, příruček, nabídky kurzů nebo jiných produktů vzniklých v rámci klíčových aktivit po dobu 1 roku ode dne ukončení financování projektu z OP VK. „

Dle příručky pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost mezi způsobilé výdaje patří:

- **Osobní výdaje** související s realizací projektu
- Cestovní náhrady související s realizací projektu
- **Zařízení související s realizací**, tyto výdaje na celkových způsobilých výdajích smí činit nejvýše 25 %

Tabulka 12: členění zařízení související s realizací projektu (zp sobilé výdaje)

Zařízení jsou v rozpočtu členěna:
3.1 Nehmotný majetek do 60 tis. Kč
3.1.1 Software
3.1.2 Ostatní
3.2 Dlouhodobý nehmotný majetek
3.2.1 Software
3.2.2 Ostatní
3.3 Drobný hmotný majetek
3.4 Použitý drobný hmotný majetek
3.5 Nájem zařízení, leasing
3.6 Odpisy
3.7 Výdaje na opravy a údržbu
3.8 Křížové financování
3.8.1 Investiční část
3.8.2 Neinvestiční část

Zdroj: Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP VK

- Místní kancelář na celkových zp sobilých výdajích smí činit nejvýše 8 %.
- Nákup služeb souvisejících s realizací projektu, pokud výzva nestanoví jinak, podíl nákupu služeb na celkových zp sobilých výdajích smí činit nejvýše 49 %

Z analýzy historických dat a z vzorového příkladu z praxe je patrné, že v oblasti našeho podnikání je **reálné získat dotaci v podobě vyšší.**

Na dofinancování lze použít krátkodobý bankovní úvěr. Na trhu je celá řada bankovních produktů vhodných na financování našeho podnikání. Například Sberbank na svých webových stránkách nabízí podnikatelskou půjčku, tzv. Firemní FÉR úvěr v našem konkrétním případě dle následující konfigurace:

Obor podnikání: Vzdělání

Roční tržby: 6 700 000 Kč

Výsledek hospodaření za běžnou činnost (zisk) 2 000 000 Kč

Odpisy: 0 Kč

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku: 0 k

Doba splatnosti (1-10let): 4

Výše úv ru: 4 430 000 K

Výše kontokorentu: 790 000 K

Úv r bude poskytnut za následujících podmínek: úrok od 4,44 % ro n , bez poplatk za vy ízení, erpání a vedení, rozložení m sí ních splátek 1 až 10 let, bez dokládání ú elu. (Sberbank, 2016)

Praxe však ukazuje, že získat úv r v naší situaci je nereálné. Jedinou možností je využít služby eskomoravské záru ní a rozvojové banky, která poskytuje úv ry pro za ínající podnikatele, ale za velmi p ísných podmínek, které pravd podobn nejsme schopni splnit. Proto budeme p edpokládat, že získáme úv r v pot ebné výši od investora, který bude o ekávat úrok 10 % ro n .

Návrhy financování a jejich dopad

P i návrhu financování pro p esn jší výsledky aktivujeme dlouhodobý nehmotný majetek ve výši osobních náklad vynaložených na vývoj SW. Dlouhodobý nehmotný majetek odepisujeme 3 roky rovnom rn . Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku má za následek rovnom rn jší rozložení náklad do ú etních období. Kladný hospodá ský výsledek vždy hradí ztrátu z minulých období. Pokud je ztráta uhrazena, vyplácí se zisk spole ník m.

Pro hodnocení byly navrženy 3 varianty.

V první variant p edpokládáme, že získáme dotaci z OP Lidské zdroje a zam stnanost.

V druhé variant se jedná o dotaci z OP Vzd lávání pro konkurenceschopnost.

Ve t etí variant p edpokládáme, že získáme dlouhodobou p j ku od soukromé osoby.

Varianta 1:

Budeme předpokládat, že zažádáme o dotaci z OP CZ.1.04 ve výši potřebného pracovního kapitálu, tzn. 4 633 489, dle historických dat víme, že bylo pro nás poskytnuto zhruba 83 % z žádané výše, tj. 3 845 795 K. Zbytek budeme řešit krátkodobým úvěrem ve výši 787 693 K. Úrok z poskytnutého úvěru je 10 % p. a.

Tabulka 13: Výkaz zisku a ztráty v letech 2017 až 2021, varianta 1 (v K)

	2017	2018	2019	2020	2021
Pronájem provozovny	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Drobné hmot. vybavení	350 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Softwarové vybavení	160 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Mzdové náklady	6 123 489	3 709 592	3 709 592	3 709 592	3 709 592
Propagace	500 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Ostatní náklady	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Úroky	78 769	60 000	50 000	40 000	30 000
Odpis nehmot. maj.		954 328	954 328	954 328	
Náklady celkem	7 712 258	5 673 920	5 663 920	5 653 920	4 689 592
Aktivace nehm. maj.	2 862 984				
Provozní výnosy	1 200 000	6 717 820	7 389 602	8 128 562	8 941 418
Dotace na provoz	3 845 795				
Výnosy celkem	7 908 779	6 717 820	7 389 602	8 128 562	8 941 418
Hrubý HV	196 521	1 043 900	1 725 682	2 474 642	4 251 826
Kumulovaný HV	196 521	1 240 421	2 966 103	5 440 745	9 692 571
Daň z příjmu	37 339	198 341	327 880	470 182	807 847
HV po zdanění	159 182	845 559	1 397 802	2 004 460	3 443 979

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka 14: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 1 (v K)

	2017	2018	2019	2020	2021
Základní kapitál	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Úvěr	787 693	600 000	500 000	400 000	300 000
HV po zdanění	159 182	845 559	1 397 802	2 004 460	3 443 979
Ztráta z minulých let					
Pasiva	3 946 875	4 445 559	4 897 802	5 404 460	6 743 979
Dl. nehmotý majetek	2 862 984	2 862 984	2 862 984	2 862 984	
Oprávkový	0	-954 328	-1 908 656	-2 862 984	
Pokladna a BÚ	1 083 891	2 536 903	3 943 474	5 404 460	6 743 979
Aktiva	3 946 875	4 445 559	4 897 802	5 404 460	6 743 979

Zdroj: vlastní výpočet

Varianta 2:

Budeme předpokládat, že zažádáme o dotaci z OP CZ.1.07 ve výši potřebného pracovního kapitálu, v tomto případě bylo pro nás poskytnuto 77 % z žádané výše, tj. 3 567 786 Kč. Zbytek budeme řešit krátkodobým úvěrem ve výši 1 065 702 Kč. Úrok z poskytnutého úvěru zůstává 10% p. a.

Tabulka 15: Výkaz zisku a ztráty v letech 2017 až 2021, varianta 2 (v Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Pronájem provozovny	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Drobné hmot. vybavení	350 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Softwarové vybavení	160 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Mzdové náklady	6 123 489	3 709 592	3 709 592	3 709 592	3 709 592
Propagace	500 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Ostatní náklady	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Úroky	106 570	60 000	50 000	40 000	30 000
Odpis nehmot. maj.		954 328	954 328	954 328	
Náklady celkem	7 740 059	5 673 920	5 663 920	5 653 920	4 689 592
Aktivace nehm. maj.	2 862 984				
Provozní výnosy	1 200 000	6 717 820	7 389 602	8 128 562	8 941 418
Dotace na provoz	3 567 787				
Výnosy celkem	7 630 771	6 717 820	7 389 602	8 128 562	8 941 418
Hrubý HV	-109 288	1 043 900	1 725 682	2 474 642	4 251 826
Kumulovaný HV	-109 288	934 612	2 660 294	5 134 936	9 386 763
Daň z příjmu		177 576	327 880	470 182	807 847
HV po zdanění	-109 288	866 324	1 397 802	2 004 460	3 443 979

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka 16: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 2 (v Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
ZK	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Úvěr	1 065 702	600 000	500 000	400 000	300 000
HV po zdanění	-109 288	866 324	1 397 802	2 004 460	3 443 979
Ztráta z minulých let		-109 288			
Pasiva	3 956 414	4 357 036	4 897 802	5 404 460	6 743 979
Dl. nehmotý majetek	2 862 984	2 862 984	2 862 984	2 862 984	
Oprávkový	0	-954 328	-1 908 656	-2 862 984	
Pokladna a BÚ	1 093 430	2 448 380	3 943 474	5 404 460	6 743 979
Aktiva	3 956 414	4 357 036	4 897 802	5 404 460	6 743 979

Zdroj: vlastní výpočet

Varianta 3:

V tomto případě budeme předpokládat, že nezískáme žádný příspěvek, tudíž potřebný kapitál získáme ve formě půjčky od investora v celkové výši 4 633 489 Kč. Úrok z poskytnutého úvěru zůstává 10% p. a. Tuto variantu nepovažujeme za reálnou, nicméně ji pro úplnost zhodnotíme.

Tabulka 17: Výkaz zisku a ztráty v letech 2017 až 2021, varianta 3 (v Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
Pronájem provozovny	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Drobné hmot. vybavení	350 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Softwarové vybavení	160 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Mzdové náklady	6 123 489	3 709 592	3 709 592	3 709 592	3 709 592
Propagace	500 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Ostatní náklady	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Úroky	463 348	463 348	300 000	40 000	30 000
Odpis nehmot. maj.		954 328	954 328	954 328	
Náklady celkem	8 096 837	6 077 268	5 913 920	5 653 920	4 689 592
Aktivace nehm. maj.	2 862 984				
Provozní výnosy	1 200 000	6 717 820	7 389 602	8 128 562	8 941 418
Dotace na provoz					
Výnosy celkem	4 062 984	6 717 820	7 389 602	8 128 562	8 941 418
Hrubý HV	-4 033 853	640 552	1 475 682	2 474 642	4 251 826
Kumulovaný HV	-4 033 853	-3 393 301	-1 917 619	557 023	4 808 850
Daň z příjmu				105 834	807 847
HV po zdanění	-4 033 853	640 552	1 475 682	2 368 808	3 443 979

Zdroj: vlastní výpočet

Tabulka 18: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 3 (v Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
ZK	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Úvěr	4 633 489	4 633 489	3 000 000	400 000	300 000
HV po zdanění	-4 033 853	640 552	1 475 682	2 368 808	3 443 979
Ztráta z minulých let		-4 033 853	-3 393 301	-1 917 619	
Pasiva	3 599 636	4 240 188	4 082 381	3 851 189	6 743 979
Dl. nehmotý majetek	2 862 984	2 862 984	2 862 984	2 862 984	
Oprávkový		-954 328	-1 908 656	-2 862 984	
Pokladna a BÚ	736 652	2 331 532	3 128 053	3 851 189	6 743 979
Aktiva	3 599 636	4 240 188	4 082 381	3 851 189	6 743 979

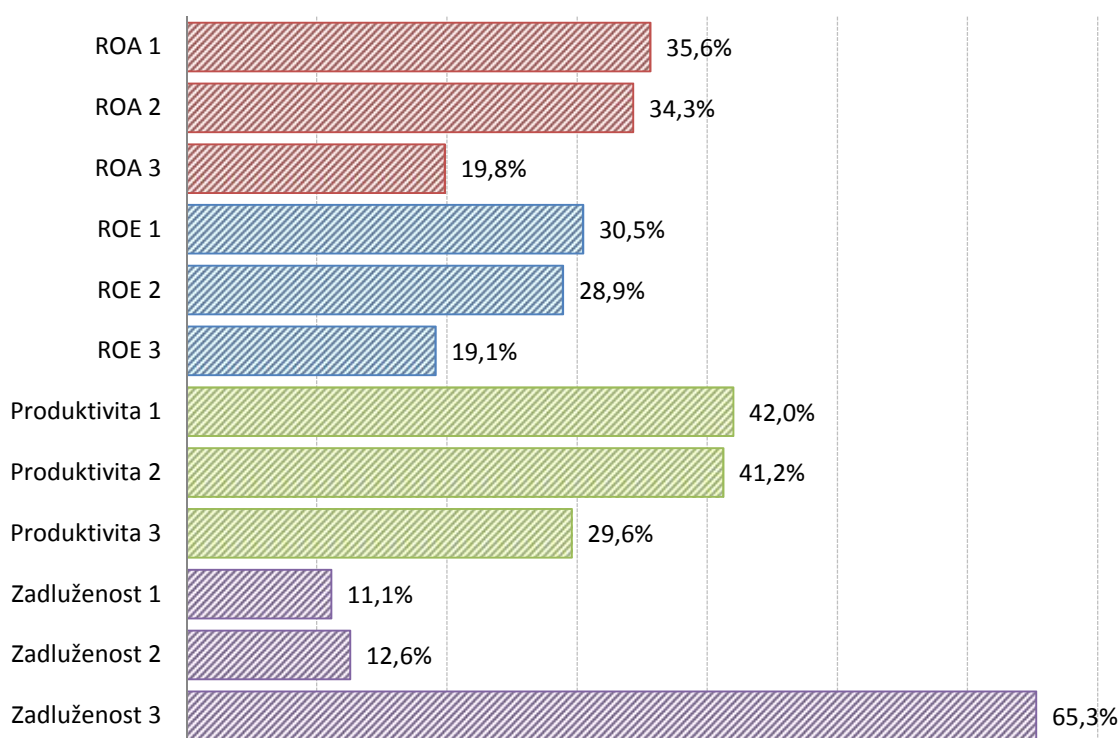
Zdroj: vlastní výpočet

11.4 Srovnání variant financování

Grafické srovnání vybraných ukazatelů analyzovaných variant se nachází v grafu 5, jedná se aritmetické průměry za všechna období za jednotlivé varianty.

Varianta 3 se výrazně přibližuje průměrným hodnotám analyzovaného odvětví (více v kapitole 12). Je to pravděpodobně dáno tím, že pouze malá část podniků z vybraného odvětví využila podporu podnikání.

Graf 5: Porovnání vybraných ukazatelů v jednotlivých variantách



Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejlepší lze hodnotit variantu 1, následuje varianta 2 a 3.

Ohledně ukazatele rentability vlastního kapitálu je to způsobené tím, že nákladové úroky nám snižují čistý hospodářský výsledek a také vyšší získané dotace, která zvyšuje hospodářský výsledek. Osobní náklady zůstávají u všech variant stejné, u varianty 3 je nižší čistý zisk, způsobený „chybnými“ dotacemi ve výnosech a také vyššími nákladovými úroky.

istá sou asná hodnota investice a doba návratnosti

V tabulce . 19 jsou porovnány ro ní p íjmy jednotlivých variant, faktor asu diskontováním není v t chto výpo tech zohledn n. Je zde patrné, že u varianty 1 a 2 nastane doba návratnosti investice koncem druhého roku. U varianty . 3 je doba návratnosti koncem 3. roku. U varianty . 1 je doba návratnosti 1, 76 let (hodnotíme jako nejlepší), následuje varianta . 2 (1, 85 let), na posledním míst z stává varianta . 3 (2, 83 let).

Tabulka 19: P íjmy za jednotlivé roky, srovnání variant (v K)

Varianta		1	2	3
P íjmy v roce	1	1 243 073	1 093 430	736 652
	2	2 298 571	2 221 273	1 594 880
	3	2 804 374	2 892 897	796 521
	4	3 465 446	3 465 446	3 091 944
	5	4 783 499	4 783 499	6 336 770
Kumulované CF		14 594 962	14 456 545	12 556 767
Kapitálový výdaj		3 000 000		
Doba návratnosti		1,76 let	1,85 let	2,83 let

Zdroj: vlastní výpo et

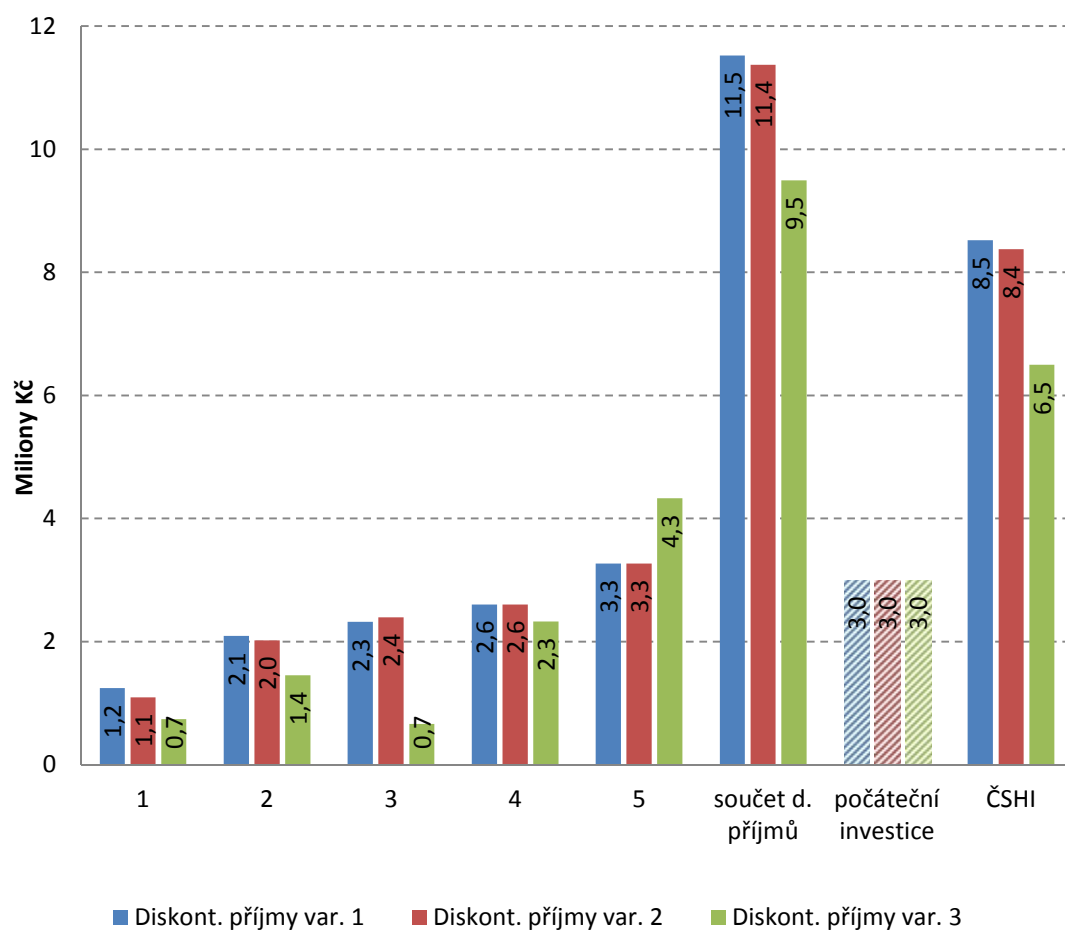
V tabulce . 20 a v grafu . 6 porovnááme diskontované p íjmy jednotlivých variant financování. P íjmy diskontujeme sazbou 10 % ro n , jelikož investor i spole ník o ekávají úrok v této výši. Po adí hodnocení variant z stává stejné.

Tabulka 20: Diskontované p íjmy, istá sou asná hodnota investice, srovnání variant (v K)

Varianta		1	2	3
Diskontované p íjmy v roce	1	1 243 073	1 093 430	736 652
	2	2 089 610	2 019 339	1 449 891
	3	2 317 664	2 390 824	658 282
	3	2 603 641	2 603 641	2 323 023
	4	3 267 194	3 267 194	4 328 099
Kumulované diskont. CF		11 521 182	11 374 428	9 495 947
Kapitálový výdaj		3 000 000		
SHI		8 521 182	8 374 428	6 495 947

zdroj: vlastní výpo et

Graf . 6: Ro ní diskontované p íjmy - srovnání variant, hodnota investice, ístá sou asná hodnota investice



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu . 6 lze vid t se ro ní diskontované p íjmy za jednotlivé varianty v jednotlivých letech. Je zde také zachycen kumulovaný diskontovaný p íjem za všechny období a také kapitálový výdaj. Rozdíl mezi kapitálovým výdajem a úhrnem diskontovaných p íjm je ístá sou asná hodnota investice. Varianty . 1 a . 2 lze hodnotit jako tém totožné, nepatrný rozdíl je ve výši získané dotace, která ovliv uje cashflow v prvním roce. Varianta . 3 zaostává, d vodem je nezískání dotace a výrazn jší nár st p íjm až v posledním období, kdy efekt diskontování je nejvyšší.

12. Analýza a srovnání v odvětví na úrovni NACE 2

Pro srovnání v odvětví bude použita varianta 2, jelikož je považována za nejrealističtější. V tomto případě budeme předpokládat, že hospodářský výsledek se nebude vyplácet, ale zůstává jako nerozdělený zisk minulých období (tabulka 21).

Tabulka 21: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 2, zisk se nerozděluje (v Kč)

	2017	2018	2019	2020	2021
ZK	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Úv r	1 065 702	600 000	500 000	400 000	300 000
HV po zdanění	-109 288	866 324	1 397 802	2 004 460	3 443 979
HV minulých období		-109 288	757 036	2 154 838	4 159 298
Pasiva	3 956 414	4 357 036	5 654 838	7 559 298	10 903 278
DI. nehmotný majetek	2 862 984	2 862 984	2 862 984	2 862 984	
Oprávk y	0	-954 328	-1 908 656	-2 862 984	
Pokladna a BÚ	1 093 430	2 448 380	4 700 510	7 559 298	10 903 278
Aktiva	3 956 414	4 357 036	5 654 838	7 559 298	10 903 278

Zdroj: vlastní výpočet

Pro porovnání navrhovaného podnikatelského záměru s již existujícími podniky v odvětví bude použito několik ukazatelů (tabulka 22): Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets), rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity), produktivita práce (v našem případě čistý zisk/osobní náklady), zadluženost.

Tabulka 22: Výpočet vybraných ukazatelů varianty 2 v letech 2017 až 2021

	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr
Vlastní kapitál v Kč	2 890 712	3 757 036	5 154 838	7 159 298	10 603 278	5 913 032
EBIT v Kč	-2 718	1 103 900	1 775 682	2 514 642	4 281 826	1 934 667
ROA	-0,1%	25,3%	31,4%	33,3%	39,3%	25,8%
ROE	-3,8%	23,1%	27,1%	28,0%	32,5%	21,4%
Produktivita práce	-1,8%	23,4%	37,7%	54,0%	92,8%	41,2%
Zadluženost	26,9%	13,8%	8,8%	5,3%	2,8%	11,5%

Zdroj: vlastní výpočet

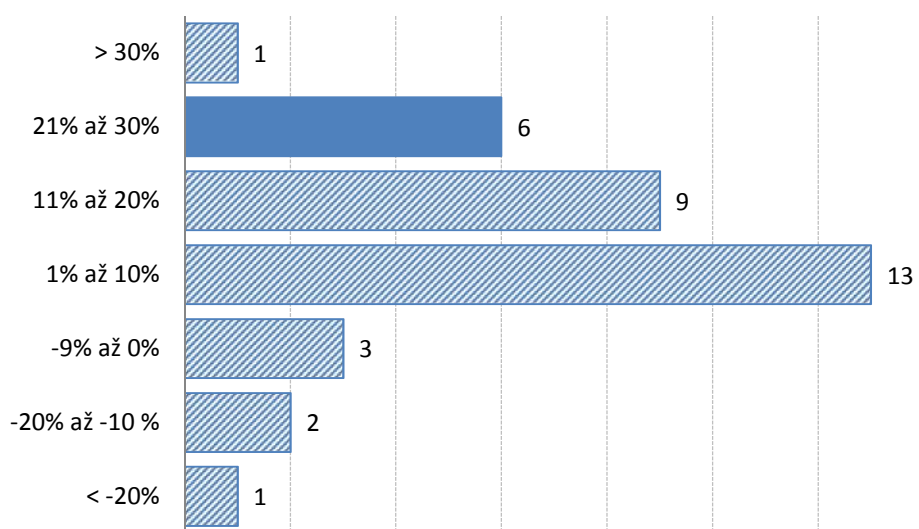
Pro srovnání byly použity data z databáze Albertina. Byly analyzovány subjekty, působící ve zvoleném odvětví. Jedná se o 37 subjektů a údaje jsou dostupné z let 2010 až 2014. Pro vyšší vypovídací hodnotu byly odstraněny extrémní hodnoty u některých subjektů. Byl použit aritmetický průměr za všechna účetní období za jednotlivé subjekty. Jako střední hodnotu používáme aritmetický průměr.

ROA

Analyzované subjekty byly rozděleny dle četností výskytu do 7 intervalů. Hodnoty vzorku jsou v rozsahu -43 % až 31 %. Střední hodnota vzorku je 7,6 %.

Nejvíce subjektů (13) se nachází v intervalu ROA 1% až 10%. Hodnota ukazatele našeho podniku (25,8%) náleží do intervalu 21% až 30% (zvýrazněná) s četností výskytu 6. Naš podnik náleží do skupiny 20 % nejlepších podniků.

Graf 7: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele ROA



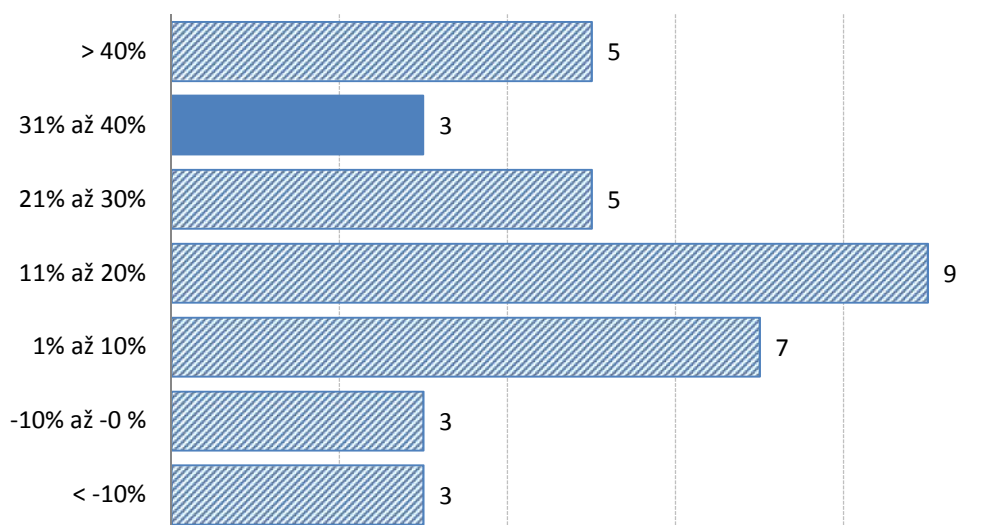
Zdroj: vlastní zpracování, databáze Albertina

ROE

Analyzované subjekty byly rozděleny dle četností výskytu do 7. Hodnoty vzorku jsou v rozsahu -32 % až 210 %. Střední hodnota vzorku je 25 %.

Nejvíce subjektů (9) se nachází v intervalu ROE 11% až 20%. Hodnota ukazatele našeho podniku (21,4%) náleží do intervalu 31% až 40% (zvýrazněná) s četností výskytu 3. Naš podnik náleží do 23 % nejlepších podniků.

Graf . 8: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele ROE



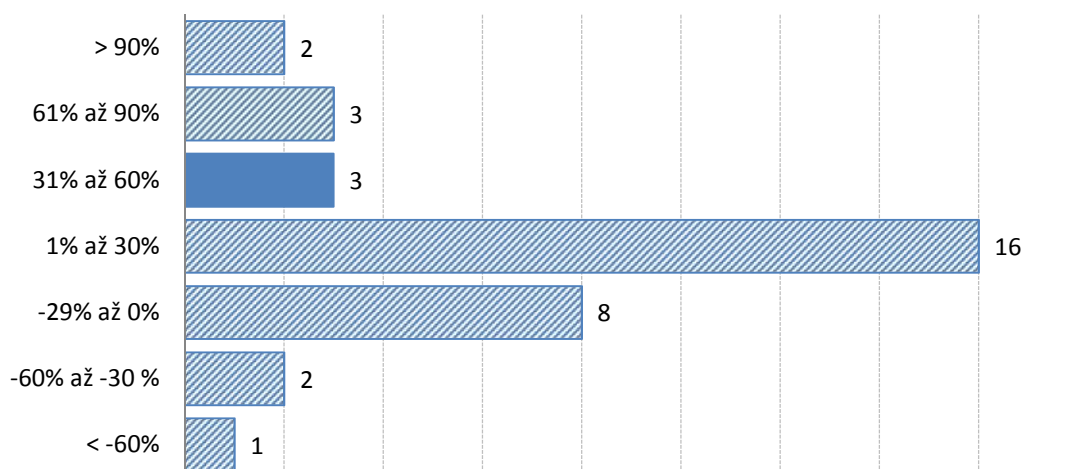
Zdroj: vlastní zpracování, databáze Albertina

Produktivita práce

Analyzované subjekty byly rozděleny dle četností výskytu do 7 intervalů. Hodnoty vzorku jsou v rozsahu -88 % až 125 %. Střední hodnota vzorku je 14 %.

Nejvíce subjektů (16) se nachází v intervalu produktivity práce 1% až 30%. Hodnota ukazatele našeho podniku (41,2%) náleží do intervalu 31% až 60% (zvýrazněná) s četností výskytu 3. Naš podnik náleží do 23 % nejlepších podniků.

Graf . 9: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele produktivity práce



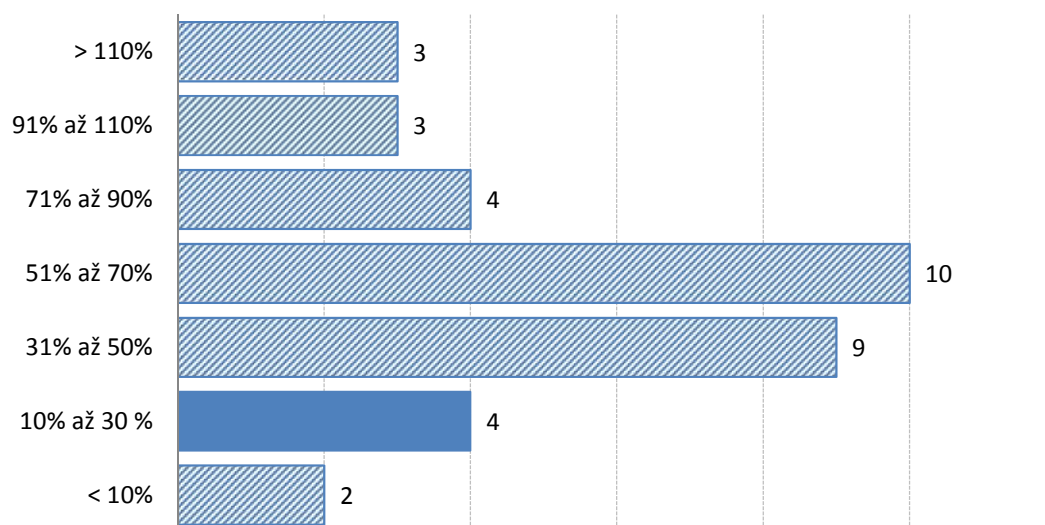
Zdroj: vlastní zpracování, databáze Albertina

Zadluženost

Analyzované subjekty byly rozděleny dle četností výskytu do 7 intervalů s krokem 20 %. Hodnoty vzorku jsou v rozsahu 6 % až 132 %. Střední hodnota vzorku je 58 %.

Nejvíce subjektů (10) se nachází v intervalu zadluženost 51% až 70%. Hodnota ukazatele našeho podniku (11,5%) náleží do intervalu 10% až 30% (zvýrazněná) s četností výskytu 4. Naš podnik náleží do 17 % podniků s nejnižší zadlužeností.

Graf . 10: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele zadluženost

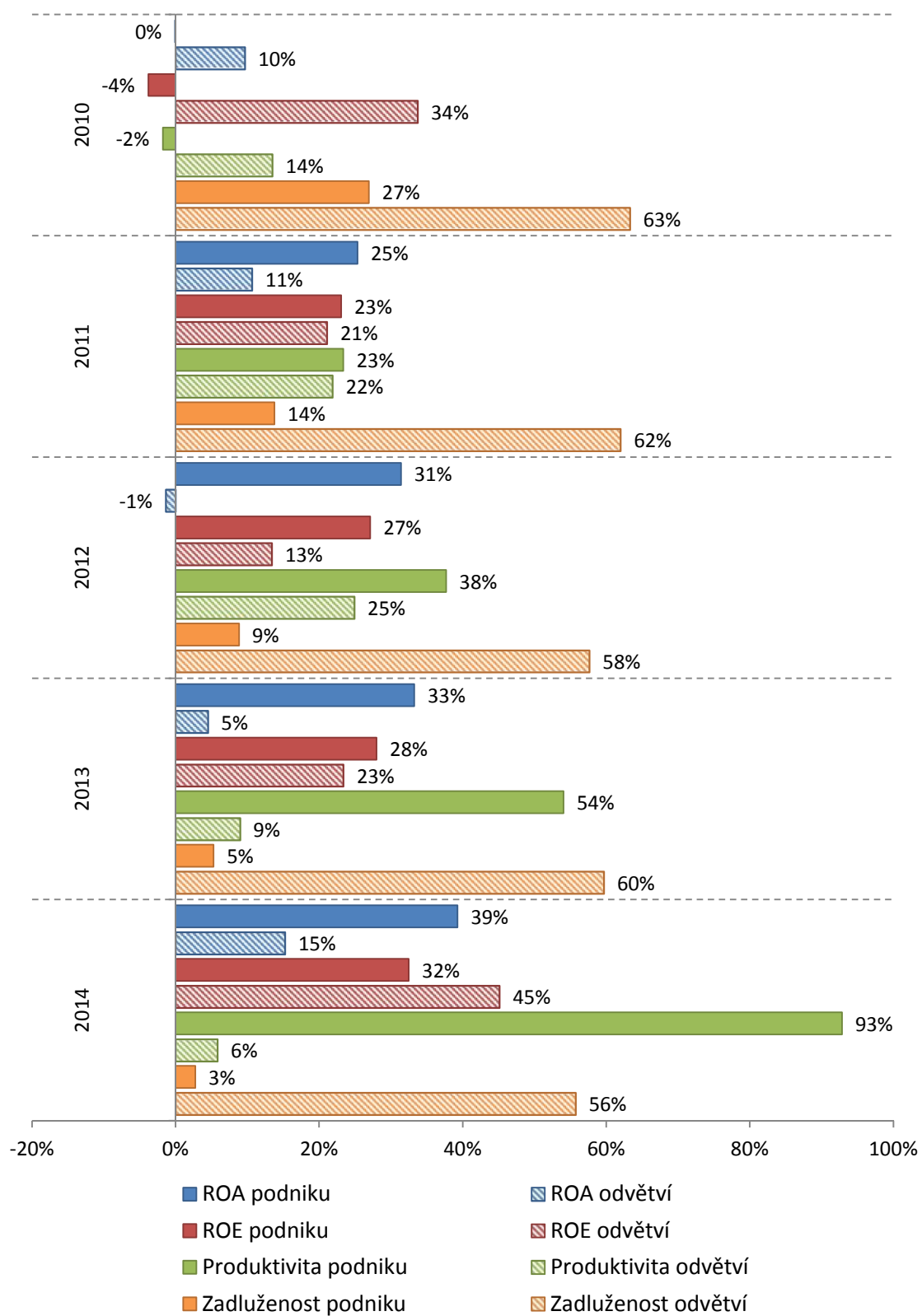


Zdroj: vlastní zpracování, databáze Albertina

Shrnutí

V grafu . 11 uvažujeme situaci, že bychom zahájili podnikání v roce 2010. Důvodem je dostupnost dat v tomto období. Srovnáváme ukazatele našeho podniku s fungujícími podniky v odvětví. Pro srovnání používáme aritmetické průměry. Nejvyšší rozdíly mezi konkurencí a naším podnikem jsou pozorovány v ukazatelích zadluženost a produktivita práce. Naše nízká zadluženost je určena tím, že v našem modelu nezvažujeme jiné podnikatelské příležitosti, proto veškerý vlastní kapitál necháváme v tomto podniku. V reálu bychom se pokusili nevyužité prostředky zhodnotit. Dalším důvodem je získání dotace, které nám umožní financovat provoz podniku bez cizího kapitálu.

Graf . 11: Srovnání podnikatelského záměru s podniky v odvětví pomocí vybraných ukazatelů v letech 2010 až 2014



Zdroj: vlastní zpracování, databáze Albertina

Vysoká produktivita práce v posledním období je způsobena tím, že se začíná zvyšovat čistý zisk vlivem obchodních úspěchů (poznání a získání většího podílu trhu, rozšíření povědomí mezi zákazníky, získání zkušeností), úplným odepsáním dlouhodobého nehmotného majetku v předchozím období a stagnací osobních nákladů. V dalším úctěním období by pravděpodobně nastal propad, bylo by nutné opatřit zaměstnat další odborné pracovníky, náš produkt by byl zastaralý.

Lze také říci, že tento stav může signalizovat nadhodnocené výnosy vzhledem k neměnným osobním nákladům, že 10% mezery mezi výkonem je příliš optimistický. Naši produktivitu práce také ovlivňuje získaná dotace v prvním roce, která zvyšuje hospodářský výsledek a tím pádem i produktivitu práce, protože hospodářský výsledek po zdanění je našim hlavním výstupem, osobní náklady jsou vstupem. Pokud bychom dotaci nezískali a provoz podniku byl financován z cizích zdrojů, velmi blízko bychom se přiblížili produktivitou práce a i dalšími ukazateli konkurenčním podnikům (kapitola 11).

13. Závěr

Cíl práce byl naplněn. Podařilo se navrhnout poměrně konkrétní a uchopitelný podnikatelský záměr. Seznámili jsme se se základními principy fungování evropských strukturálních a investičních fondů, analyzovali jsme možnosti získání dotace pro vybraný podnikatelský záměr v oblasti vzdělávání. Pomocí databáze Albertina a využití základních statistických metod jsme posoudili reálnost a konkurenceschopnost podnikatelského záměru a to i s přihlédnutím k faktorům času. Na základě toho byly sestaveny základní finanční výkazy: výkaz zisku a ztráty a rozvaha pro několik navrhovaných variant. Dopracovali jsme se k zjištění, že je reálné získat dotaci v potencionálně vyšší, což mimo jiné potvrzuje i uvedený příklad z praxe. Přestože jsme to považovali za méně reálnou variantu, ukázalo se, že pokud bychom zahájili podnikání bez využití možnosti získání dotace, poměrně blízko bychom se přiblížili ekonomické situaci konkurenčních podniků. Znamená to, že dotace by poskytovala významnou konkurenční výhodu pro náš fiktivní podnik.

Bohužel není možné tento podnikatelský záměr realizovat „na zkoušku“. Získání dotace v této oblasti je podmíněno několikaletou podnikatelskou historií v oblasti vzdělávání. Tím pádem se nelze pokusit o získání dotace a na základě úspěchu či neúspěchu podnikatelský záměr realizovat, nebo ho zavrhnout. Nevýhodou v této oblasti podnikání je fakt, že pokud se nebude situace vyvíjet dle očekávání, není příliš možné využít defenzivních strategií. Není možné prodat zboží za nižší cenu a získat alespoň část svých prostředků zpět. V našem případě jsou téměř všechny prostředky investovány do osobních nákladů, které v případě neúspěchu již nelze zpětně získat. Pokud se nebude situace vyvíjet dle očekávání, o svoje peníze můžeme snadno přijít.

I přes poměrně pozitivní výsledky analýzy konkurenceschopnosti, nelze tento podnikatelský záměr doporučit začínajícím podnikatelům a to vzhledem k zmíněným nevýhodám a hlavně vzhledem k mnoha dalším faktorům a rizikům, které odhalí jen samotná realizace tohoto podnikatelského záměru.

14. Summary

The objective of the theses has been met. We managed to design specific and understandable business plan. We became acquainted with the basic principles of European structural and investment funds, we analyzed the possibility of obtaining grants for selected business plan in the field of education. Using the database Albertina and the use of basic statistical methods, we reviewed the feasibility and competitiveness of the business plan. We have compiled the basic financial reports: Statement of Income and Balance sheet for several proposed options. We have found it was possible to obtain a grant in the amount needed, which was also confirmed by mentioned example of the practice. It means that the grant would provide a significant competitive advantage for our fictitious company.

Unfortunately it is not possible to run this business plan "on trial". Obtaining grants in this area is conditioned by several years of business history in education. Thus, it is not possible to try to get the grant, and based on the success or failure to run, or to reject the business plan. If the situation did not develop as expected, it would not be possible to use defensive strategies, it is a disadvantage in this area of business. It is not possible to sell goods at a lower price and earn at least part of our funds back. Almost all of the funds are invested in personnel costs, which in case of failure can not be monetized in our case.

Despite a fairly positive results of the analysis of the competitiveness of the proposed business plan, we can not recommend this business plan to a starting entrepreneurs due to the mentioned disadvantages, and mainly due to many other factors and risks, which will be revealed only by the actual implementation of the business plan.

Key words: business plan, education business plan, european structural & investment funds, financial performance measurement

Odborná literatura:

Dvořáková, I. (2014). Lidský kapitál, investice do vzdělání a jeho financování. České Budějovice.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). Založení a řízení nového podniku (1. vyd.). Praha: Victoria Publishing.

Jihočeský kraj v rámci projektu technické pomoci TP OP VK (2016), Propagace a publicita GG re. Výběr projektů podpořených v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Karlöf, B., & Östblom, S. (1995). Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě (1. vyd.). Praha: Victoria Publishing.

Krajský úřad Jihočeského kraje Oddělení řízení grantů a projektů (2010) 1. výzva k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci grantových projektů z OP VK

Nenadál, J. (2004). Management v systémech managementu jakosti (2., dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Pelc, V. (1995). Encyklopedický slovník podnikatele (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Raynus, J. (2011). Improving business process performance: gain agility, create value, and achieve success. Boca Raton: CRC Press.

Řídící orgán OP VK (2014). Příručka pro žadatele o finanční podporu z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Srpová, J. (2011). Podnikatelský plán a strategie (1. vyd.). Praha: Grada.

Srpová, J., & Šehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů (1. vyd.). Praha: Grada.

Synek, M. (1997). Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika (2. vyd.). Praha: VŠE.

Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). Podniková ekonomika (6., přepracované a doplněné vydání). V Praze: C.H. Beck.

Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Walden, J. L. (2009). Modeling and benchmarking supply chain leadership: setting the conditions for excellence. Boca Raton: CRC Press.

Internetové zdroje:

ESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. A22 Počet zaměstnanců, placený a hrubé měsíční mzdy v jednotlivých zaměstnáních [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2014>

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE): Metodická příručka k NACE Rev. 2 (CZ-NACE). Český statistický úřad [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace

ODBOR STATISTIK ROZVOJE SPOLEČNOSTI. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ČESKÉ REPUBLICE V EVROPSKÉM KONTEXTU: Specifické výstupy z šetření Adult Education Survey 2011 [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20561197/23004114.pdf/2defbde6-c04e-4355-93b9-78acdf7b0b4d?version=1.0>

PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2007-2013. Evropské strukturální a investiční fondy [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programove-obdobi-2007-2013>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Business Center [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky. Business Center [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Seznam použitých diagram , graf , a tabulek

Diagram 1: Peněžní toky v podniku.....	16
Diagram 2: Struktura financování podniku.....	19
Diagram 3: pět kroků realizace benchmarkingu	29
Graf . 1 - Struktura aktivit a zapojení do neformálního vzdělávání (25 – 64 let).....	8
Graf . 2 - Účast v pracovním-orientovaném neformálním vzdělávání dle plátce (25 – 64 let).....	9
Graf . 3: Alokace fondů EU mezi tématické operační programy cíle Konvergence 2007-2013	24
Graf . 4 : Kumulovaný HV v opt. a pes. variantě v letech 2017 až 2021 (v mil. Kč)	41
Graf . 5: Porovnání vybraných ukazatelů v jednotlivých variantách	53
Graf . 6: Roční diskontované příjmy - srovnání variant, hodnota investice, čistá současná hodnota investice.....	55
Graf . 7: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele ROA.....	57
Graf . 8: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele ROE	58
Graf . 9: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele produktivita práce.....	58
Graf . 10: Absolutní četnosti výskytu ve vybraném vzorku dle hodnoty ukazatele zadluženost	59
Graf . 11: Srovnání podnikatelského záměru s podniky v odvětví pomocí vybraných ukazatelů v letech 2010 až 2014.....	60
Tabulka 1: Metody a nástroje pro realizaci benchmarkingu	30
Tabulka 2: Rozpočet potřebného provozního kapitálu (v Kč)	36
Tabulka 3: Rozpočet výnosů a nákladů v prvním roce podnikání (v Kč)	36
Tabulka 4: Podíl zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (2014) v jednotlivých zaměstnáních v prvním roce podnikání.....	38
Tabulka 5: Podíl zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (2014) v jednotlivých zaměstnáních v dalších letech podnikání	38
Tabulka 6: Roční výdaje vybraných firem za vzdělávání zaměstnanců	39

Tabulka 7: Vybrané údaje v optimistické a pesimistické variant (aritmické průměry).....	40
Tabulka 8: Rozpočet výnosů a nákladů v letech 2017 až 2021, optimistická varianta (v Kč)....	40
Tabulka 9: Rozpočet výnosů a nákladů v letech 2017 až 2021, pesimist. varianta (v Kč).....	41
Tabulka 10: Vybrané realizované projekty OP CZ.1.04 a výše žádostí a příspěvků v mil. Kč ..	43
Tabulka 11: Vybrané realizované projekty OP CZ.1.07 a výše žádostí a příspěvků v mil. Kč ..	44
Tabulka 12: Účtenění za řízení související s realizací projektu (způsobilé výdaje).....	48
Tabulka 13: Výkaz zisku a ztráty v letech 2017 až 2021, varianta 1 (v Kč).....	50
Tabulka 14: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 1 (v Kč)	50
Tabulka 15: Výkaz zisku a ztráty v letech 2017 až 2021, varianta 2 (v Kč).....	51
Tabulka 16: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 2 (v Kč)	51
Tabulka 17: Výkaz zisku a ztráty v letech 2017 až 2021, varianta 3 (v Kč).....	52
Tabulka 18: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 3 (v Kč)	52
Tabulka 19: Příjmy za jednotlivé roky, srovnání variant (v Kč).....	54
Tabulka 20: Diskontované příjmy, stejná současná hodnota investice, srovnání variant (v Kč) ..	54
Tabulka 21: Rozvaha v letech 2017 až 2021, varianta 2, zisk se nerozděluje (v Kč).....	56
Tabulka 22: Výpočet vybraných ukazatelů varianty 2 v letech 2017 až 2021	56

P ílohy

Ro ní výkony vybraných subjekt v letech 2010 až 2014 (v tis. K)

I O	Rok ú etní záv rky				
	2010	2011	2012	2013	2014
24725285	2 670	3 765	4 760	6 866	12 417
24843776		6 267			
25239996	942	1 394			30 774
25349031	4 988	829	406	18	
25436520	13 839	14 910	9 814	7 059	9 042
25542621					12 322
25568027	24 512	35 889	29 604	12 410	19 516
25605381	53 302	62 698	50 762	37 048	
25640224	8 185	8 664	6 626	8 203	
25726943	17 030	17 395	20 799	14 297	169
25791940	4 868	5 652			
25900901	6 778	6 234			
25921169	25 656	26 204	22 097	17 848	6 516
26415305	4 316	5 789	4 354	6 770	
26797631	15 242	19 501	19 501	3 458	
26805057	8 071	8 570	7 340	2 391	
26820927	15 227	18 874	15 727	16 372	
26832542	4 326	4 533			18 968
26840791	2 017	1 515	789		5 343
26857359	17 810	20 895	17 670	21 963	1 254
27204987	33 620	37 255	43 917	37 902	
27252515				5 861	5 681
27253571	15 226	13 038	11 670		1 299
27330052	379	1 317	568		
27505138	2 204	806	1 663	1 213	0
27641368	2 931	7 397	5 418	2 192	21 892
27661156	2 328	3 326	5 255	3 796	3 145
27811166	924			2 664	3 620
27856186	7 107	9 585	8 765		25 303
28273737	7 197	9 763	12 174	10 853	
28309588	960	764	348	711	
28361504	9 051	16 208	23 737	24 482	
29128978			129	834	
46577459		45 663	31 893	30 660	31 113
48532827	16 342	14 964	12 604	19 799	
49240617	4 305				11 389
63076462	2 112	1 271	1 988		28 244
Celkový sou et	334 465	430 935	370 378	295 670	248 007
Po et subjekt	32	32	28	25	20
Pr m r	10 452	13 467	13 228	11 827	12 400

Zdroj: databáze Albertina a vlastní zpracování

PŘEHLED SEKČÍ A ODDÍLŮ

Sekce	Oddíl	Název
A		ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ
	01	Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
	02	Lesnictví a těžba dřeva
	03	Rybolov a akvakultura
B		TĚŽBA A DOBYVÁNÍ
	05	Těžba a úprava černého a hnědého uhlí
	06	Těžba ropy a zemního plynu
	07	Těžba a úprava rud
	08	Ostatní těžba a dobývání
	09	Podpůrné činnosti při těžbě
C		ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL
	10	Výroba potravinářských výrobků
	11	Výroba nápojů
	12	Výroba tabákových výrobků
	13	Výroba textilií
	14	Výroba oděvů
	15	Výroba usní a souvisejících výrobků
	16	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku
	17	Výroba papíru a výrobků z papíru
	18	Tisk a rozmnožování nahraných nosičů
	19	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů
	20	Výroba chemických látek a chemických přípravků
	21	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků
	22	Výroba pryžových a plastových výrobků
	23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
	24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství
	25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
	26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
	27	Výroba elektrických zařízení
	28	Výroba strojů a zařízení j. n.
	29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
	30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
	31	Výroba nábytku
	32	Ostatní zpracovatelský průmysl
	33	Opravy a instalace strojů a zařízení
D		VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO VZDUCHU
	35	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
E		ZÁSOBOVÁNÍ VODOU; ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S ODPADNÍMI VODAMI, ODPADY A SANACEMI
	36	Shromažďování, úprava a rozvod vody
	37	Činnosti související s odpadními vodami
	38	Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití
	39	Sanace a jiné činnosti související s odpady
F		STAVEBNICTVÍ
	41	Výstavba budov
	42	Inženýrské stavitelství
	43	Specializované stavební činnosti

Sekce	Oddíl	Název
G		VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL
	45	Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel
	46	Velkoobchod, kromě motorových vozidel
	47	Maloobchod, kromě motorových vozidel
H		DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ
	49	Pozemní a potrubní doprava
	50	Vodní doprava
	51	Letecká doprava
	52	Skladování a vedlejší činnosti v dopravě
	53	Poštovní a kurýrní činnosti
I		UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ
	55	Ubytování
	56	Stravování a pohostinství
J		INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI
	58	Vydavatelské činnosti
	59	Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti
	60	Tvorba programů a vysílání
	61	Telekomunikační činnosti
	62	Činnosti v oblasti informačních technologií
	63	Informační činnosti
K		PENĚŽNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ
	64	Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování
	65	Pojištění, zajištění a penzijní financování, kromě povinného sociálního zabezpečení
	66	Ostatní finanční činnosti
L		ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ
	68	Činnosti v oblasti nemovitostí
M		PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI
	69	Právní a účetnické činnosti
	70	Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení
	71	Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy
	72	Výzkum a vývoj
	73	Reklama a průzkum trhu
	74	Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
	75	Veterinární činnosti
N		ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI
	77	Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu
	78	Činnosti související se zaměstnáním
	79	Činnosti cestovních agentur, kancelářů a jiné rezervační a související činnosti
	80	Bezpečnostní a pátrací činnosti
	81	Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny
	82	Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání
O		VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBRANA; POVINNÉ SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ
	84	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
P		VZDĚLÁVÁNÍ
	85	Vzdělávání

Sekce	Oddíl	Název
Q		ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE
	86	Zdravotní péče
	87	Pobytové služby sociální péče
	88	Ambulantní nebo terénní sociální služby
R		KULTURNÍ, ZÁBAVNÍ A REKREAČNÍ ČINNOSTI
	90	Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti
	91	Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení
	92	Činnosti heren, kasin a sázkových kanceláří
	93	Sportovní, zábavní a rekreační činnosti
S		OSTATNÍ ČINNOSTI
	94	Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů
	95	Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
	96	Poskytování ostatních osobních služeb
T		ČINNOSTI DOMÁCNOSTÍ JAKO ZAMĚSTNAVATELŮ; ČINNOSTI DOMÁCNOSTÍ PRODUKUJÍCÍCH BLÍŽE NEURČENÉ VÝROBKY A SLUŽBY PRO VLASTNÍ POTŘEBU
	97	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů domácího personálu
	98	Činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
U		ČINNOSTI EXTERITORIÁLNÍCH ORGANIZACÍ A ORGÁNŮ
	99	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

85.42 Terciární vzdělávání

Z:

- první (bakalářský), druhý (magisterský) a třetí (doktorský) stupeň terciárního vzdělávání

ZT:

- umělecké školy poskytující terciární vzdělávání

85.5 Ostatní vzdělávání

Tato skupina zahrnuje další všeobecné a odborné vzdělávání a školení pro všechny profese a výuku, určenou zejména k uspokojení zájmů, naplnění volného času nebo rozvoje vlastní osobnosti.

Nepatří sem vzdělávací činnosti popsané ve skupinách 85.1 – 85.4 (předškolní, primární, sekundární a postsekundární vzdělávání). Patří sem tábory a školy, které skupinám nebo jednotlivcům poskytují výuku ve sportovních aktivitách, výuku cizích jazyků, uměleckou, hereckou, hudební nebo jinou výuku nebo jiné specializované kurzy a školení, které je nesrovnatelné se vzděláváním ve skupinách 85.1 – 85.4.

85.51 Sportovní a rekreační vzdělávání

Tato třída zahrnuje poskytování výuky ve sportovních aktivitách skupinám nebo jednotlivcům, například v táborech nebo prostřednictvím škol. Patří sem sportovní tábory s přenocováním i bez přenocování. Nepatří sem všeobecně vzdělávací školy, střední ani vysoké školy. Výuku lze provádět v nejrůznějších školicích zařízeních - ve svých prostorách, v prostorách klienta, ve vzdělávacích střediscích nebo v jiných prostorách. Výuka zařazená do této třídy je formálně organizovaná.

Z:

- sportovní výuku (baseball, basketbal, kriket, fotbal atd.)
- sportovní tábory
- výuku a kurzy gymnastiky
- výuku jezdeckví v jezdeckých akademiích nebo školách
- výuku plavání
- výuku bojových sportů
- výuku karetních her (např. bridže)
- výuku jógy
- činnosti profesionálních sportovních instruktorů, cvičitelů, trenérů a koučů

N:

- umělecké vzdělávání (85.52)

85.52 Umělecké vzdělávání

Tato třída zahrnuje poskytování výuky v oblasti výtvarného, dramatického a hudebního umění. Jednotky, které tento druh výuky poskytují, mohou být označovány jako „školy“, „studia“, „kurzy“ atd. Poskytují formálně organizovanou výuku, určenou zejména k uspokojení zájmů, naplnění volného času nebo rozvoje vlastní osobnosti, avšak taková výuka nevede k profesionálnímu zakončení, maturitě nebo absolutoriu vysoké školy.

Z:

- činnosti učitelů hry na klavír a jinou hudební výuku
- uměleckou výuku
- výuku tance a taneční studia, školy
- dramatické školy (kromě vysokých)
- umělecké a umělecko-průmyslové školy (kromě vysokých)
- herecké školy (kromě vysokých)
- fotografické školy (kromě komerčních)

N:

- vysoké umělecké školy (85.42)
- výuku cizích jazyků (85.59)

85.53 Činnosti autoškol a jiných škol řízení

ZT:

- letecké školy, školy plachtění a lodní školy, které nevydávají žádné komerční certifikáty ani povolení

N:

- autoškoly pro řidiče z povolání (85.32)

85.53.1 Činnosti autoškol

85.53.2 Činnosti leteckých škol

85.53.9 Činnosti ostatních škol řízení

85.59 Ostatní vzdělávání j. n.

Z:

- vzdělávání, které není definovatelné úrovní
- školní doučování
- vzdělávací střediska, která nabízejí doplňkové kurzy
- přípravné kurzy ke zkouškám
- jazykové a konverzační kurzy
- počítačové kurzy
- výuka náboženství

ZT:

- výcvik plavčků
- školení v oblasti ochrany zdraví a záchrany života
- kurzy rétoriky
- kurzy rychlého čtení

N:

- alfabetační programy pro dospělé (85.20)
- sekundární všeobecné vzdělávání (85.31)
- sekundární odborné vzdělávání (85.32)
- postsekundární vzdělávání (85.4)

85.59.1 Vzdělávání v jazykových školách

85.59.2 Environmentální vzdělávání

85.59.3 Inovační vzdělávání

85.59.9 Jiné vzdělávání j. n.

85.6 Podpůrné činnosti ve vzdělávání

85.60 Podpůrné činnosti ve vzdělávání

Z:

- zajišťování podpůrných činností pro vzdělávací procesy nebo vzdělávací systémy:
 - poradenství v oblasti vzdělávání
 - poradenské činnosti pro orientaci ve vzdělávání
 - činnosti související s testováním znalostí
 - činnosti související s vyhodnocováním testů
- organizování studentských výměnných programů

N:

- výzkum a experimentální vývoj v oblasti společenských a humanitních věd (72.20)

Počet ekonomických subjektů na území v České republice v období 2013-2015

Klasifikace ekonomické činnosti dle CZ-NACE 2	Podíl na celku v roce 2015	Pořadí dle podílu	31. prosinec 2015	31. prosinec 2014	31. prosinec 2013
01 Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti	4,0%	7	106 518	96 178	92 058
02 Lesnictví a těžba dřeva	0,4%	35	11 956	12 647	13 379
03 Rybolov a akvakultura	0,0%	71	511	461	474
05 Těžba a úprava černého a hnědého uhlí	0,0%	82	28	27	28
06 Těžba ropy a zemního plynu	0,0%	86	7	7	7
07 Těžba a úprava rud	0,0%	85	12	6	5
08 Ostatní těžba a dobývání	0,0%	70	577	564	540
09 Podpůrné činnosti při těžbě	0,0%	78	66	65	71
10 Výroba potravinářských výrobků	0,7%	30	17 764	16 930	16 250
11 Výroba nápojů	0,2%	50	4 280	3 636	2 071
12 Výroba tabákových výrobků	0,0%	84	16	17	14
13 Výroba textilií	0,1%	53	3 561	3 696	3 850
14 Výroba oděvů	1,2%	20	33 143	32 031	30 793
15 Výroba usní a souvisejících výrobků	0,0%	64	1 126	1 215	1 289
16 Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku	1,1%	23	30 314	31 741	33 391
17 Výroba papíru a výrobků z papíru	0,1%	60	1 460	1 385	1 303
18 Tisk a rozmnožování nahraných nosičů	0,4%	40	10 683	9 997	9 673
19 Výroba koksů a rafinovaných ropných produktů	0,0%	79	65	61	58
20 Výroba chemických látek a chemických přípravků	0,1%	54	2 679	2 664	2 609
21 Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků	0,0%	77	109	112	117
22 Výroba pryžových a plastových výrobků	0,2%	49	5 356	5 307	5 236
23 Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	0,4%	38	11 696	11 681	11 607
24 Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárství	0,1%	57	1 793	1 719	1 673
25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	3,2%	12	84 548	83 596	82 577
26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	0,1%	55	2 648	2 492	2 412
27 Výroba elektrických zařízení	0,7%	31	17 447	18 620	19 782
28 Výroba strojů a zařízení j. n.	0,2%	47	6 100	6 127	6 168
29 Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů	0,0%	65	1 115	1 077	1 045
30 Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	0,0%	63	1 199	1 087	1 012
31 Výroba nábytku	0,6%	34	15 324	16 794	18 733
32 Ostatní zpracovatelský průmysl	0,7%	29	17 795	17 309	16 731
33 Opravy a instalace strojů a zařízení	1,0%	26	26 336	25 130	23 808
35 Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	0,7%	28	18 190	18 229	15 887
36 Shromažďování, úprava a rozvod vody	0,0%	67	974	915	818
37 Činnosti související s odpadními vodami	0,0%	73	334	348	382
38 Shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití	0,3%	42	9 085	9 192	9 323
39 Sanace a jiné činnosti související s odpady	0,0%	83	25	25	21
41 Výstavba budov	4,0%	8	106 186	105 794	104 841
42 Inženýrské stavitelství	0,1%	59	1 606	1 595	1 605

43 Specializované stavební činnosti	7,8%	3	209 636	207 318	204 410
45 Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	2,1%	16	56 020	54 965	53 804
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel	13,2%	1	355 079	337 489	313 920
47 Maloobchod, kromě motorových vozidel	8,1%	2	215 916	218 257	230 921
49 Pozemní a potrubní doprava	2,2%	14	59 377	59 026	59 001
50 Vodní doprava	0,0%	75	160	162	155
51 Letecká doprava	0,0%	79	65	58	67
52 Skladování a vedlejší činnosti v dopravě	0,3%	44	7 772	7 751	7 885
53 Poštovní a kurýrní činnosti	0,0%	72	493	525	557
55 Ubytování	0,6%	32	15 868	15 602	15 468
56 Stravování a pohostinství	4,7%	6	126 755	125 872	123 082
58 Vydavatelské činnosti	0,3%	43	8 386	8 366	8 623
59 Činnosti v oblasti filmů, videozáznamů a televizních programů, pořizování zvukových nahrávek a hudební	0,2%	51	4 131	4 271	4 506
60 Tvorba programů a vysílání	0,0%	74	185	197	196
61 Telekomunikační činnosti	0,0%	61	1 283	1 289	1 420
62 Činnosti v oblasti informačních technologií	1,3%	19	33 751	31 130	30 103
63 Informační činnosti	0,2%	48	6 023	6 147	6 496
64 Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování	0,9%	27	22 794	19 041	13 539
65 Pojištění, zajištění a penzijní financování, kromě povinného sociálního zabezpečení	0,0%	76	116	121	133
66 Ostatní finanční činnosti	3,0%	13	79 350	93 255	115 549
68 Činnosti v oblasti nemovitostí	5,9%	4	159 056	156 001	152 131
69 Právní a účetnické činnosti	3,2%	11	85 825	85 213	84 420
70 Činnosti vedení podniků; poradenství v oblasti řízení	1,1%	24	28 390	30 177	32 557
71 Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy	2,2%	15	58 586	58 050	57 251
72 Výzkum a vývoj	0,1%	58	1 727	1 659	1 610
73 Reklama a průzkum trhu	1,2%	22	31 487	30 588	29 840
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti	4,9%	5	132 305	123 635	114 502
75 Veterinární činnosti	0,1%	52	3 619	4 083	3 905
77 Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu	0,2%	46	6 632	6 472	6 384
78 Činnosti související se zaměstnáním	0,0%	62	1 222	1 138	1 019
79 Činnosti cestovních agentur, kancelářů a jiné rezervační a související činnosti	0,4%	36	11 724	11 556	11 377
80 Bezpečnostní a pátrací činnosti	0,3%	45	6 706	6 545	6 495
81 Činnosti související se stavbami a úpravou krajiny	0,4%	39	11 082	11 333	11 343
82 Administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	0,4%	37	11 719	10 664	9 325
84 Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	0,6%	33	15 845	15 786	15 769
85 Vzdělávání	1,7%	18	44 246	43 057	41 945
86 Zdravotní péče	1,2%	21	31 778	31 347	31 327
87 Pobytové služby sociální péče	0,0%	66	1 098	1 105	1 147
88 Ambulantní nebo terénní sociální služby	0,1%	56	2 361	2 222	2 080
90 Tvůrčí, umělecké a zábavní činnosti	0,4%	41	9 927	9 353	8 662
91 Činnosti knihoven, archivů, muzeí a jiných kulturních zařízení	0,0%	68	752	755	749
92 Činnosti heren, kasin a sázkových kancelářů	0,0%	69	744	768	798

93 Sportovní, zábavní a rekreační činnosti	2,0%	17	54 108	52 840	52 554
94 Činnosti organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů	3,2%	10	86 494	84 243	80 459
95 Opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost	1,0%	25	28 015	26 828	25 338
96 Poskytování ostatních osobních služeb	3,7%	9	98 648	95 980	92 817
97 Činnosti domácností jako zaměstnavatelů domácího personálu	0,0%	87		1	1
98 Činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu	0,0%	87		1	
99 Činnosti exteriitoriálních organizací a orgánů	0,0%	81	60	67	93
nezjištěno	0,0%	87			
Celkem	100,0%		2679948	2632786	2597374

Zdroj: data z veřejné databáze ČSÚ a vlastní výpočty