



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT

FINANCING OF BUSINESS ACTIVITIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Bakala

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Jan Bakala
Vedoucí práce:	Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Financování podnikatelských aktivit

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je nalezení nejvhodnějšího způsobu financování pro vývoj a uvedení nového produktu vybrané firmy na český trh. Dílčími cíli je zpracování teoretických východisek spojených s tématem, provedení analýzy prostředí podniku pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy, navrhnutí a porovnání možných způsobů financování projektu.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. První vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá financováním vývoje a uvedení nového produktu společnosti podnikající v oblasti vzdělávání na český trh. Práce je rozdělena do tří částí na teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část zpracovává základní teoretická východiska jako jsou zdroje financování či analýza prostředí podniku. V analytické části jsou provedeny analýzy prostředí podniku, na které navazuje SWOT analýza. Návrhová část představuje předmět financování a možné způsoby financování, dochází k výběru nejvhodnějšího způsobu financování investice.

Abstract

The bachelor thesis is focused on financing of development and launching a new product of an EdTech Startup on the Czech market. The thesis is divided into Theoretical, Analytical and Proposal part. Theoretical part includes a description of the basic theoretical terms such as sources of funding and environment analysis of the company. Analytical part contains of analysis of the Startup's present environment. Proposal part suggests several methods of financing and chooses the most suitable financing method of the investment.

Klíčová slova

Financování, startup, SLEPT analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, investice

Key words

Financing, Startup, SLEPT Analysis, Porter's Five Forces Analysis, SWOT Analysis, Investment

Bibliografická citace

BAKALA, Jan. *Financování podnikatelských aktivit* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139891>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za cenné rady, jeho čas a odborné vedení mé bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Podnikání	13
2.1.1 Podnikatel	13
2.2 Právní formy podnikání	14
2.2.1 Podnikání fyzických osob	15
2.2.2 Podnikání právnických osob	15
2.3 Zdroje financování podnikatelských aktivit	18
2.3.1 Vlastní zdroje financování	19
2.3.2 Cizí zdroje financování	20
2.3.3 Další možnosti financování	27
2.4 Hodnocení efektivnosti investičních projektů	29
2.4.1 Čistá současná hodnota	30
2.4.2 Vnitřní výnosové procento	31
2.4.3 Index rentability	32
2.4.4 Určení diskontní sazby	33
2.5 Analýza prostředí podniku.....	35
2.5.1 SLEPT analýza.....	36
2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	39
2.5.3 SWOT analýza	41
2.6 Finanční analýza	43
2.6.1 Horizontální a vertikální analýza	44
2.6.2 Analýza poměrovými ukazateli.....	45
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	51
3.1 Představení společnosti.....	51
3.1.1 Předmět podnikání	52
3.1.2 Historie společnosti.....	53
3.1.3 Organizační struktura.....	54
3.2 Analýza finanční situace podniku.....	55
3.2.1 Horizontální analýza	55
3.2.2 Vertikální analýza	57
3.2.3 Analýza poměrovými ukazateli.....	60
3.3 Analýza prostředí podniku.....	63
3.3.1 SLEPT analýza.....	63
3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	76
3.3.3 SWOT analýza	81
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	89

4.1	Představení předmětu financování.....	89
4.1.1	Náklady na vývoj a uvedení na český trh.....	89
4.1.2	Odhad tržeb.....	92
4.2	Návrhy možných způsobů financování.....	95
4.2.1	Vlastní kapitál	96
4.2.2	Business Angels	96
4.2.3	Venture Capital	96
4.2.4	Dotace	97
4.2.5	Bankovní úvěr	102
4.2.6	Porovnání navrhovaných variant financování.....	109
4.3	Výběr nejvhodnějšího způsobu financování.....	111
5	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	115
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	121
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	123
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	124
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	125
	SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC	127
	SEZNAM PŘÍLOH.....	I

Úvod

Otázka financování podnikatelských aktivit patří mezi zásadní rozhodnutí, se kterými se podnikatelé a firmy potýkají. Každý podnikatel, od Henryho Forda, přes Tomáše Baťu až po Tomáše Čupru, hledal odpověď na otázku, jakým způsobem získat prostředky k financování chodu podniku a jeho rozvoje. K rychlému růstu a konkurenceschopnosti podniku je nutné investovat. Ať už se jedná o vývoj revoluční technologie, získávání dominantní pozice na trhu nebo expanzi na zahraniční trhy, vždy je zapotřebí zajistit kapitál, díky kterému se podaří tyto aktivity realizovat. Výběr vhodného způsobu financování je pro každý podnik klíčový, protože má na budoucí vývoj podniku markantní vliv. Správné investiční rozhodování je tedy důležitým faktorem k úspěšnému podnikání.

Téma financování podnikatelských aktivit jsem se rozhodl zpracovat, protože dlouhodobě sleduji vývoj firmy, jejíž situaci tato práce rozebírá. Rychlý růst i předmět jejího podnikání mě zaujal a vzbudil ve mně zájem pochopit a prohloubit své vzdělání v oblasti fungování startupů. Firma se v současnosti zabývá výběrem vhodného způsobu financování vývoje a uvedení nového produktu na český trh. Aktuální téma, které firma řeší, tedy zpracovávám v této bakalářské práci.

Hlavním cílem bakalářské práce je nalezení nejvhodnějšího způsobu financování pro vývoj a uvedení nového produktu firmy na český trh. Dílčími cíli jsou zpracování teoretických východisek spojených s tématem, provedení analýzy prostředí podniku pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Dále navrhnout a porovnat možných způsobů financování projektu.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části pomocí odborné literatury a internetových zdrojů představuji základní teoretická východiska, která s tématem souvisí a jsou v práci dále užívány. Analytická část obsahuje představení společnosti, analýzu finanční situace firmy, je provedena analýza prostředí podniku prostřednictvím SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Výstupy předchozích analýz jsou následně zahrnuty do SWOT analýzy, která stanovuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. V návrhové části je představen předmět financování, jsou vyčísleny náklady na jeho realizaci a vypočteny

odhadované tržby. Následně je provedena prezentace možných způsobů financování investice a jejich zhodnocení prostřednictvím kritérií ekonomické výhodnosti. Výsledky těchto hodnocení jsou použity k porovnání jednotlivých způsobů financování. Z porovnání návrhů financování je vybrána nejvhodnější varianta, která je firmě následně doporučena k realizaci.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem této bakalářské práce je nalezení nejvhodnějšího způsobu financování pro vývoj a uvedení nového produktu firmy na český trh. Dílčími cíli jsou zpracování teoretických východisek spojených s tématem, provedení analýzy prostředí podniku pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy, následně navrhnutí a porovnání možných způsobů financování projektu.

V teoretické části práce dochází k uvedení do problematiky tématu a zpracovávání základních teoretických východisek. Informace jsou čerpány z odborné literatury a internetových zdrojů. Východiska popsaná v této části jsou základním předpokladem pro zpracování následujících částí bakalářské práce.

Analytická část obsahuje zpracování analýz nutných ke splnění hlavního cíle práce. V úvodu části dochází k představení firmy, následuje analýza jejího prostředí. Součástí této analýzy je několik dílčích analýz, jimiž jsou SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Poslední jmenovaná analýza zahrnuje poznatky a informace získané předešlými analýzami a stanovuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy.

V návrhové části dochází k představení předmětu financování, vyčíslení nákladů spojených s realizací projektu a výpočtu odhadovaných tržeb. Následně jsou představeny možné varianty financování, které postupují hodnocení kritérii ekonomické výhodnosti, jimiž jsou čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index rentability. Na základě tohoto hodnocení jsou možné způsoby financování mezi sebou porovnány a je vybrána nejvhodnější varianta financování. Tato varianta je dále doporučena firmě k realizaci.

2 Teoretická východiska práce

Teoretická část bakalářské práce zpracovává základní pojmy spojené s tématem práce. Definuje pojmy jako podnik a podnikání, popisuje právní formy podnikání v České republice. Dále popisuje způsoby a zdroje financování podnikatelských aktivit, zabývá se hodnocením efektivnosti investičních projektů, rozebírá analýzu prostředí podniku a finanční analýzu.

2.1 Podnikání

Podnikání lze vysvětlit jako snahu o zhodnocení vloženého kapitálu. V naprosté většině případů tato snaha znamená dosažení zisku, tedy přebytek výnosů nad náklady. Předpoklad dosažení takového zisku je uspokojování potřeb zákazníků. Tyto potřeby podnikatel uspokojuje svými produkty či službami skrze trh. Vstup na trh zároveň znamená i vznik rizika, cílem podnikatele je vytvořit takovou strategii a politiku, která riziko minimalizuje. Pro podnikání je také charakteristické, že na jeho počátku do svého podniku vkládá podnikatel kapitál. Může se jednat o kapitál vlastní nebo vypůjčený. Velikost takového kapitálu závisí na předmětu podnikání (1).

Podnikání není přínosné jen pro podnikatele, myšleno jako zakladatele společnosti, ale vytváří hodnotu pro zaměstnance, spolumajitele, zákazníky, společnost či region (2).

2.1.1 Podnikatel

Česká legislativa definuje dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku (§ 420 odst.

1) pojem podnikatel 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 zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Z hlediska jeho vnitřních a osobnostních rysů, lze najít určité vlastnosti, které podnikatele odlišují od ostatních a dělají z něj podnikatele. Jedná se o člověka, který je nositelem a tvůrcem inovací i změn. Podnikatel je silně motivován k využívání potenciálu, a to např. podnikového, lidského či technického. Velmi podstatným osobnostním rysem je

tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami, využívat příležitosti a ty také tvořit (1).

2.2 Právní formy podnikání

Při založení podnikání je klíčové zvolení vhodného způsobu podnikání. V pozdější fázi podnikání, např. při růstu, expanzi či restrukturalizaci, lze zvolený právní typ podnikání transformovat na jiný, nicméně se jedná o poměrně složitý a náročný proces (3).

Druhy podniků lze členit podle následujících hledisek:

- Z hlediska rozsahu působnosti – místní (působí v rámci obce), regionální (působnost v rámci jednoho regionu, kraje), republikové (působíštém je celý stát), mezinárodní (vyvíjející činnost ve více státech), státní (majetek podniku ve vlastnictví státu).
- Z hlediska formy vlastnictví – soukromé (majetek ve vlastnictví jediné soukromé osoby), partnerské (majetek vytvořen vkladem několika osob podnikajících pod společným jménem).
- Podle výkonů:
 - Vyrábějící statky – těžební, zemědělské, energetické, zpracovatelské, spotřební.
 - Poskytující služby – výchova a vzdělávání, ubytování, přeprava osob a rekreace, peněžní a bankovní služby, zdravotnictví, kultura, zábava a další.
- Podle velikosti (počet pracovníků a obrat):
 - Mikropodniky – méně než 10 zaměstnanců a roční obrat do 2 milionů Euro.
 - Malé podniky - méně než 50 zaměstnanců a roční obrat do 10 milionů Euro.
 - Střední podniky - méně než 250 zaměstnanců a roční obrat do 50 milionů Euro.
 - Velké podniky – více než 250 pracovníků nebo roční obrat nad 50 milionů Euro.
- Podle příslušnosti k určitému odvětví.
- Podle právní normy (4).

Nyní budou popsány způsoby podnikání čistě z pohledu právní formy. Podnikání dle právní formy lze rozdělit na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

2.2.1 Podnikání fyzických osob

Tato forma podnikání představuje samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Nejčastěji se jedná o podnikání na základě živnostenského oprávnění. Podle činností dělíme podnikání fyzických osob na živnosti ohlašovací a koncesované (5).

2.2.1.1 Živnosti ohlašovací

U této formy živnosti je nutné pouze splnit požadavky stanovené zákonem, přičemž živnost vzniká ohlášením. Ohlašovací živnosti dále dělíme na:

- Řemeslné – podmínkou vyučení (může být požadováno také s maturitou) či jiné vzdělání související s živností.
- Vázané – prokazováno je vzdělání a doba praxe, osvědčení o rekvalifikaci či složení zkoušky.
- Volné – netřeba žádná odborná způsobilost (5).

2.2.1.2 Živnosti koncesované

Stát musí udělit povolení k podnikání v konkrétním oboru. Jedná se především o obory, u kterých hrozí velké riziko poškození zdraví či se jedná o jinak citlivý obor. Řadí se sem např. výroba lihu a alkoholu, činnost spojená se zbraněmi a střelivem, silniční doprava, podnikání v cestovním ruchu či pohřební služba (5).

Fyzické osoby však mohou podnikat i bez živnostenského oprávnění. Sem se řadí zemědělská výroba, lesní a vodní hospodářství, činnosti autorů, nezávislá povolání (spisovatelé, herci, hudebníci atd.). Patří sem také činnosti a podnikání dle zvláštních předpisů (daňoví poradci, advokáti, soudní exekutoři, znalci a další) (5).

2.2.2 Podnikání právnických osob

V případě podnikání fyzických osob zpravidla podnikatel jedná za sebe a svým jménem. Za právnickou osobu lze označit všechny ostatní právní formy podnikání, za které jednají statutární orgány. Jako statutární orgán lze označit osobu nebo skupinu osob, která splňuje zákonem stanovené požadavky. Jeho vznik, složení pravomoci, odpovědnost atd. stanoví zákon, stanovy nebo zakladatelská smlouva. Obchodní firma je název, pod kterým je firma zapsána v obchodním rejstříku a je nutné ho uvádět na všech oficiálních

dokumentech. Zákon vymezuje pro každý typ obchodní společnosti zkratku nebo označení, jež musí obchodní firma obsahovat (5).

Podnikání právnických osob lze rozdělit do tří skupin, jimiž jsou osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva (3).

2.2.2.1 Osobní společnosti

Osobní obchodní společnosti zahrnují veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost (6).

Veřejná obchodní společnost

Je určena k podnikání dvou a více fyzických či právnických osob. Není vyžadován základní kapitál, ale společenská smlouva musí jasně definovat podíly a právní vztahy společníků. Všichni společníci ručí za závazky vzniklé podnikatelskou činností celým svým majetkem. Zisk je dělen mezi společníky rovným dílem či dle smlouvy, je daněn pouze daní z příjmů. Zásadní nevýhodou je společné ručení, které se může jevit jako velmi riskantní, zvláště v případě nejasných či výrazně odlišných majetkových poměrů společníků. U společníků je klíčová naprostá důvěra a otevřenost, jejich výběr je tak ještě obtížnější než u jiných forem podnikání (5).

Komanditní společnost

Stojí na pomezí mezi obchodními a kapitálovými společnostmi, musí být založeny dvěma právnickými nebo fyzickými osobami, avšak nejsou v rovném postavení. Komanditisté ručí za závazky společnosti jen do výše svého nesplaceného vkladu. Komplementáři však ručí celým svým majetkem a žádný kapitál nevkládají. Zisk je dělen dle smlouvy, nebo napůl mezi společností samotnou a komplementáře, daněn je jednou daní z příjmů. Část zisku, která připadne společnosti, je zprvu zdaněna daní z příjmů právnických osob a teprve poté dělena mezi komanditisty v poměru jejich podílů, ti však musí znovu danit daní z příjmů. Velké korporace někdy využívají komanditní společnost uvnitř koncernu k daňové optimalizaci. U menších podniků může být k.s. cestou, jak překlenout chybějící kapitál, který do podniku vkládá investor (v pozici komanditisty), zatímco komplementář společnost de facto řídí a nese riziko (5).

2.2.2.2 Kapitálové společnosti

Mezi kapitálové společnosti je řazena společnost s ručením omezeným a akciová společnost (6).

Společnost s ručením omezeným

Společnost, která je v bakalářské práci popisována, má právě tuto právní formu podnikání. Jedná se tedy o společnost s ručením omezeným, celé znění názvu firmy je tedy Vividbooks s.r.o.

Jedná se o nejoblíbenější formu kapitálového podnikání, může být založena (počet společníků však není omezen) s minimálním základním kapitálem. V zákoně o obchodních korporacích je stanovena minimální výše základního kapitálu na 1,- Kč, v realitě však není prakticky možné založení s. r. o. s kapitálem nižším než několik tisíc korun, které pokryjí alespoň náklady na její založení (např. založení bankovního účtu společnosti). Společnost ručí za své závazky celým majetkem, ale společníci jen do výše nesplaceného vkladu (5).

Nejvyšším orgánem s.r.o. je valná hromada, kterou tvoří všichni společníci. Ta rozhoduje o zásadních otázkách společnosti (např. změna základního kapitálu, volba jednatele, rozdělení zisku apod.). Statutární orgán zajišťující běžný provoz podniku je jednatel či jednatele (uvedení v obchodním rejstříku). V některých případech (např. u větších společností) může být k dohlížení na jednatele jmenována i dozorčí rada. Vzhledem k oblíbenosti a administrativní náročnosti založení společnosti existují služby, nabízející prodej tzv. ready-made společností zapsaných v obchodním rejstříku (5).

Akciová společnost

Jedná se o jednu ze základních forem podnikání, nicméně začátek podnikání právě touto právní formou je rarita. Minimální základní kapitál činí 2 000 000,- Kč (nebo 80 000,- Euro). Základní kapitál je rozdělen na akcie, jejichž vlastníci mají možnost podílet se na zisku společnosti a částečně i na jejím chodu. Nejvyšším orgánem a. s. je valná hromada, která je složena ze všech akcionářů. Ta volí představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti, řídí ji a rozhoduje o operativních záležitostech. Činnost představenstva je pod dohledem dozorčí rady (volí valná hromada, ale u společností nad 500 zaměstnanců volí třetinu dozorčí rady zaměstnanci). V České republice je také možné využít formu a.

s., která je také založena na valné hromadě, ale výkonným orgánem je správní rada v čele se statutárním ředitelem. Nicméně v praxi není příliš využívána (5).

2.3 Zdroje financování podnikatelských aktivit

Mezi základní podnikové činnosti patří zajišťování finančních zdrojů k provozu a obstarání potřebných statků. Podnik bude vždy řešit 3 základní otázky:

- Kolik bude potřeba kapitálu?
- V jaké struktuře se má zajistit?
- Na co je určen?

Financování podniku zahrnuje aktivity jako získávání finančních zdrojů, rozhodování o jejich struktuře a změnách, rozhodování o rozdělení zisku atd. Tyto činnosti pak obsahují prognózování, plánování, analýzu, realizaci, kontrolu hospodářské činnosti podniku a další (7).

Při posuzování vlivů na financování podniku lze jmenovat dva základní faktory, jsou jimi čas a riziko. V případě rizika obvykle platí, že varianta financování s větším rizikem nese větší zisk, zatímco varianta méně riziková přináší menší zisk. Při stejném riziku se preferuje větší výnos před menším a při stejném výnosu se preferuje menší riziko. Co se času týče, varianta s delší dobou splatnosti by měla investorovi přinést vyšší zisk než varianta s kratší dobou splatnosti, a to z důvodu, že je investor nucen odložit spotřebu peněz do budoucna a požaduje odpovídající kompenzaci (7).

Finanční rozhodování lze rozdělit na taktické a strategické. Taktické finanční rozhodování se orientuje na kratší časový úsek a zpravidla významně neovlivňuje chod podniku. Strategické finanční rozhodování je orientováno na aktivity vyžadující větší finanční obnosy a také razantní změny chodu podniku. Realizace takových aktivit bývá časově i organizačně náročnější (7).

Základní rozdělení zdrojů financování je na vlastní a cizí zdroje financování, jejímž podstatou je právní postavení poskytovatele kapitálu. Je v souladu s účetním vykazováním zdrojů v rozvaze a je v mnoha směrech považováno za dostačující (8).

Dále lze členit finanční zdroje z časového hlediska, a to na krátkodobé a dlouhodobé finanční zdroje. Dlouhodobý majetek by měl být financován ze zdrojů dlouhodobých,

zatímco oběžná aktiva ze zdrojů krátkodobých z důvodu, aby byla sladěna životnost zdrojů a jeho financování. Vlastní zdroje jsou řazeny mezi dlouhodobé zdroje. U cizích zdrojů rozhoduje časový interval jednoho roku. Dlouhodobé jsou ty, jejichž splatnost přesahuje jeden rok, zatímco cizí zdroje se splatností do jednoho roku se řadí mezi finanční zdroje krátkodobé (3).

2.3.1 Vlastní zdroje financování

Mezi základní formy financování vlastními zdroji patří vklady vlastníků (základní kapitál při založení společnosti), nerozdělený zisk z minulých období, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, navýšení základního kapitálu emisí akcií a další (9).

2.3.1.1 Vklady vlastníků

Mezi základní zdroje financování podniku jsou řazeny vlastní zdroje, které podnikatel do podniku vkládá. Vklad vlastních prostředků nejen že je klíčový zejména při založení a počáteční fázi podniku, ale zároveň je důležitým indikátorem o podnikatelské přesvědčení a životaschopnosti jeho nápadu. V případě, že by podnikatel vlastní kapitál do společnosti neinvestoval, mohl by na potenciální investory a partnery působit nedůvěryhodně a mít problém některé vůbec sehnat. Významný vliv na prvotní financování podniku mohou mít také osoby, které podnikatele osobně znají a důvěřují jeho schopnostem. Obvykle také osoby jako např. rodina a přátelé nabízí bezúročné půjčky či dokonce finanční dary (8).

Vklady vlastníků jsou hlavním nositelem podnikatelského rizika (v případě likvidace podniku se totiž nároky majitelů vypořádají jako poslední). Vložený vlastní kapitál je však pozitivním signálem pro poskytovatele cizího kapitálu. Podíl vlastního kapitálu na celkovém je ukazatelem na finanční nezávislosti podniku (3).

Počáteční vklad lze získat také formou akcií. Akcie je cenný papír, s kterým má akcionář jakožto společník právo podílet se na řízení společnosti, zisku a likvidačním zůstatku při zániku. Společnost získává prostředky emitováním akcií a jejich emisí (upisováním) obdrží peníze. Existují dvě formy akcií, a to akcie na jméno a akcie na majitele. Práva spojená s akcií na jméno může vykonávat osoba uvedena v seznamu akcionářů (právo na výplatu dividendy, přednostní právo na upisování akcií a právo vyplácení podílu na likvidačním zůstatku může vykonávat i jiná osoba, na kterou akcionář práva převedl).

Akcie na majitele jsou neomezeně převoditelná, práva tedy vykonává ten, kdo listinu předloží (3).

2.3.1.2 Zisk

Použití zisku jako zdroje je také nazýváno samofinancování. Výhodou je nezvyšování závazků, nejsou zde náklady na cizí zdroje, snižování podstupovaného finančního rizika podniku. Ziskem lze financovat i vysoce rizikové projekty, na které by cizí zdroje šly získat pravděpodobně jen těžko a draze. Nevýhodou samofinancování je, že zisk není zcela stabilní zdroj. Také je nutné prvně zisk vytvořit v dostatečném objemu a až následně lze takovým ziskem financovat investiční projekty (3).

2.3.1.3 Odpisy

Jedná se o peněžní vyjádření postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období, primárně jde o přenos ceny tohoto majetku do nákladů, tím postupně snižování jeho výše a zajištění jeho obnovy. Jedná se o stabilní interní finanční zdroj, částku odpisů získává podnik inkasem tržeb čili v cenách prodané produkce. Podnik může rozhodnout, jakým způsobem odpisy využije, což lze například na splacení dluhů, krytí provozních potřeb. Využití lze také na financování dlouhodobého rozvoje (3).

Jako zdroje jsou odpisy pro podnik výhodnější než zisk, protože nepodléhají zdanění. V praxi v České republice existují daňové a účetní odpisy. Daňové jsou vymezeny zákonem o dani z příjmu a lze zvolit rovnoměrné nebo zrychlené odepisování. Účetní odpisy se pokouší co nejvěrněji zachytit opotřebení majetku, podniky si je určují samy (3).

2.3.2 Cizí zdroje financování

Mezi cizí zdroje financování lze zařadit takové prostředky, které byly podniku zapůjčeny a které bude muset v určitém časovém období vrátit. Financování cizím kapitálem lze taky definovat jako substituci vlastního kapitálu kapitálem cizím s dodatečnými náklady, jimiž jsou úroky (9).

2.3.2.1 Úvěry

Často využívané zdroje cizího kapitálu, které jsou rozdělovány na úvěry finanční a obchodní. Princip finančních úvěrů je v poskytování určité peněžní částky na určité období. Dle časového období můžeme finanční úvěry dělit na krátkodobé (doba splatnosti do 1 roku), střednědobé (doba splatnosti do maximálně do 5 let) a dlouhodobé (doba splatnosti nad 5 let). Obchodní úvěry jsou poskytovány účastníky obchodních vztahů (poskytují dodavatelé nebo odběratelé, běžnější je úvěr dodavatelský, kdy je odložena platba za provedenou dodávku výrobků či služeb o předem dohodnuté časové období) (3).

Bankovní úvěry

Poskytnutá hodnota prostředků je navýšena o úrok a další výdaje spojené s poskytnutím úvěru (např. bankovní poplatky). Cena bankovních úvěrů je ovlivněna zejména bonitou klienta (ohodnocení schopnosti klienta splácet své závazky) a dobou splatnosti kapitálu (krátkodobý kapitál bývá zpravidla levnější než dlouhodobý, protože v delším časovém horizontu roste riziko věřitelů). Banky většinou požadují realizovat obrat (nebo jeho část) skrze svoje účty (3).

V případě použití bankovního úvěru může firma využít daňového efektu, kdy úroky z úvěrů jsou uznatelným nákladem a firma tak může snížit svůj daňový základ. Podmínkou je kladný výsledek hospodaření. Firmy mají možnost využít kontokorentní úvěr, u kterého je stanoven limit čerpání úvěru, splácení je zajištěno inkasem pohledávek. Využít lze také revolvingové úvěry, jedná se de facto o krátkodobě opakované poskytované úvěry (3).

K poskytnutí úvěru je potřeba podat žádost, jejíž součástí jsou účetní výkazy (obvykle 3 roky zpět) a také podnikatelský plán či další požadované dokumenty. Důležité jsou také rozbor pohledávek a závazků, informace o generování zisku z provozní činnosti, o podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu aj. Za vyhodnocení bonity a sepsání smlouvy si banky účtují poplatky. Za poskytnutí krátkodobého úvěru banky požadují ručení oběžným majetkem (zpravidla pohledávkami), za poskytnutí dlouhodobého úvěru pak vyžadují zástavu majetku, podepsáním směnky či jejich kombinací (3).

2.3.2.2 Dluhopisy

V našich podmínkách není financování formou dluhopisů výrazně rozšířeno. V dluhopisu se dlužník (emitent) zavazuje majiteli (věřiteli), že ve stanovené době splatí nominální hodnotu (vcelku či po částech) a ve stanovené lhůtě bude vyplácet roční úrok či další odměny věřitelům. Výhodou financování pomocí dluhopisů je, že úrok je položkou snižující zisk pro účely zdanění, placený úrok je většinou nižší než dividendy, a že akcionáři neztrácejí kontrolu nad činností firmy. Nevýhodou je riziko změn podmínek, za kterých byly dluhopisy emitovány, a zvyšování finančního rizika (3).

2.3.2.3 Rizikový kapitál (venture capital)

Česká private equity a venture kapitálová asociace (Czech Private Equity & Venture Capital Association) vysvětluje private equity (dále jen PE) a venture capital (dále jen VC) způsobem, že fondy investující PE nebo VC nabízejí střednědobý a dlouhodobý kapitál firmám, které nejsou veřejně obchodovatelné. Cílem těchto investic je podpoření růstu firem a jejich úspěchu na trhu. Jedná se obvykle o středně až dlouhodobé investice v období tří až sedmi let. Mezi PE investory v západní Evropě řadíme především institucionální investory jako jsou penzijní fondy a pojišťovny (10).

Získání PE či VC je velmi odlišné od tradičních půjček či úvěrů (např. od bank). PE a VC jsou poskytovány za poskytnutí podílu ve firmě, investoři se stávají spolujednateli firem a návratnost investic závisí na růstu a ziskovosti byznysu. Na rozdíl od jiných způsobů získání kapitálu nabízí tento typ financování ještě velký benefit ve formě poradenství a aktivního zapojení do řízení firem. Krom poskytnutí kapitálu tedy podnikatelé získají také know-how pro řízení a rozvoj firmy. VC je specifický typ investice zaměřený na startupy, jehož cílem je podpořit začínající podnikatele s jedinečnými nápady a absencí finančních prostředků, znalostí, kontaktů a know-how (10).

VC představuje zajímavý zdroj financování pro projekty skrývající vyšší riziko pro realizaci, které však předpokládají vyšší výnos (obvykle kolem 25 %). Hlavním cílem VC fondů je investovat, investici zhodnotit, prodat a znovu investovat do dalších projektů. Existuje několik druhů VC investic dle fáze rozvoje firmy, ve které k investici dochází (3).

Předstartovní financování (seed capital)

Jedná se o financování vývoje výrobku (např. prototyp výrobku). V budoucnu k němu bude vytvořena firma, která ho bude nabízet (3).

Startovní financování (start-up capital)

Financování firmy, která má připravený produkt, vedení, organizační zabezpečení prodeje a jasně definovaný trh (3).

Financování počátečního rozvoje (early stage expansion capital)

Firma fungující zpravidla méně než tři roky, která ještě nedosáhla zisku a potřebuje prostředky k dalšímu podnikání (3).

Rozvojové financování (expansion capital)

Používán hlavně k navýšení pracovního kapitálu společnosti, k financování inovace, vývoje dalšího výrobku či služby, k expanzi na zahraniční trhy, na náklady spojené se získáním většího množství dodatečných finančních prostředků. V Evropě se jedná o nejčastější zaměření VC (3).

Financování akvizic (acquisition capital)

Představuje vzájemné skupování soukromými firmami, přebírání vlastnických podílů (aktivními akcionáři od pasivních) nebo rostoucí majetkové ambice managementu. Patří zde také management buy-out (kapitál umožňující současnému managementu a investorům získat existující sortiment nebo obchod) či management buy-in (kapitál umožňující vstup do společnosti manažerovi či skupině manažerů stojících mimo společnost) (3).

Profinancování dluhů (debt management)

V případě, že nadějně projekty firmy dosahují krátkodobé ztráty a dochází ke kolapsu cash flow, vstupuje do firmy VC investor, proplácí část dluhů a získává v ní majetkový podíl (3).

Záchranný kapitál (rescue capital)

Speciální typ VC investice, kde je management ztrátové firmy podpořen v aktivitách o záchranu firmy. Obecně jsou VC investoři nakloněni ke spolupráci v různých odvětvích. Některé VC fondy upřednostňují dlouhodobé investice (5 až 7 let), přičemž investují

menší částky, zatímco jiné fondy preferují větší investice s rychlejším exitem (odchodem vlastníků či investorů prodejem svého podílu ve firmě). U progresivnějších odvětví (např. informační technologie, e-commerce, FinTech, EdTech startupy) fondy obvykle pobývají ve firmě kratší čas (cca 1 až 2 roky) (3).

2.3.2.4 Business angels

Business angels investice je velmi podobná VC investici, zpravidla ale realizace probíhá v menších objemech prostředků a prostřednictvím jednoho investora. Business angel je individuální investor, který využívá vlastní kapitál k financování perspektivních malých a středních podniků za účelem zhodnocení vlastních prostředků. Zpravidla se jedná o firmy s velkým růstovým potenciálem, které jsou ve fázi seed, start-up nebo expanzní fázi životního cyklu (11).

Business Angel přináší do firmy také know-how, odborné znalosti v oboru, kontakty na partnery a další významné informace. Jeho působení ve firmě je časově omezeného na předem stanovené období, na jehož konci odprodává svůj podíl (3).

Jelikož se v tomto případě investování jedná o jednotlivé investory, často se takoví investoři sdružují do tzv. business angels sítí s cílem networkingu, efektivnějšího přístupu k informacím a racionálnějšího investování kapitálu (11).

2.3.2.5 Dotace

Dotace (subventions) jsou další formou externích zdrojů podnikového financování. Ve prospěch podniku jsou poskytovány nenávratně bez nároku podílet se na jeho řízení nebo výsledku hospodaření. V současnosti jsou dotace poskytovány z evropských fondů, ze státního rozpočtu České republiky, veřejných rozpočtů cizích států, rozpočtů krajů a dalších subjektů, cílem dotačních programů je prosazování záměrů hospodářské a sociální politiky. Dotace jsou nejčastěji zaměřeny na podporu investičních a exportních aktivit firem, na podporu zakládání a rozvoje malých a středních podniků, regionálního rozvoje, inovací vědy, výzkumu a dalších (12).

Dotace jsou členěny dle způsobu poskytování členy na přímé (přísun peněžních prostředků) a nepřímé (úspora peněžních prostředků). Mezi přímé dotace patří například investiční dotace stanovené absolutní částkou či procentem kapitálových výdajů na investiční projekt. Mohou ale také sloužit pro krytí provozních nebo finančních nákladů

podniku. Jako příklady nepřímých dotací lze zařadit bezúročné půjčky, půjčky s dotovanou úrokovou sazbou, garance státu za půjčky poskytované exportérům, bezplatné poradenství, daňové úlevy a další (12).

Program TREND – Technologičtí lídři

Program TREND Ministerstva průmyslu a obchodu na podporu průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje byl schválen usnesením vlády dne 25. března 2019. Poskytovatelem a realizátorem programu je Technologická agentura ČR. Hlavním cílem programu je zvýšení konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím podpory projektů průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje a zavedením jejich výsledků do praxe. Cílem je implikovat výsledky výzkumu a vývoje zejména do nabídky produktů na trhu a do průmyslové výroby. Dílčími cíli programu je podpora rozvoje nových oblastí digitalizace a její využití ve službách a průmyslu, zvýšení využití moderních způsobů výroby, jejího plánování, řízení a distribuce, a podpora dalších klíčových aplikačních odvětví identifikovaných strategickými dokumenty a iniciativami ČR a EU. Doba trvání programu je stanovena na 1. 1. 2020 – 31. 12. 2027, celkové výdaje na činí 14 923 mil. Kč, z toho 9 700 mil. Kč z výdajů státního rozpočtu (13).

Technologická agentura ČR je organizační složkou státu, která byla zřízena roku 2009 za účelem centralizace státní podpory aplikovaného výzkumu a vývoje, která byla do té doby roztržena mezi velký počet poskytovatelů. TAČR (dále TAČR) zabezpečuje přípravu a realizaci programů aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací včetně zadávání veřejných zakázek, zajišťuje podporu komunikace mezi výzkumnými organizacemi a soukromým sektorem a podílové financování programových projektů a má na starosti další řadu činností (14).

Dne 24. 3. 2022 informovala Technologická agentura ČR o přípravě 6. veřejné soutěže programu Ministerstva průmyslu a obchodu na podporu průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje TREND, podprogram 1 “Technologičtí lídři” (15).

Tabulka č. 1: Parametry 6. veřejné soutěže programu TREND, podprogram 1 - Technologiční lídři.
Zdroj: Vlastní zpracování podle (15).

Parametry 6. veřejné soutěže programu TREND, podprogram 1 – „Technologiční lídři“	
Uchazeči ve veřejné soutěži	
Podnik	Ano – hlavní uchazeč nebo účastník
Výzkumná organizace	Ano – pouze jako účastník
Finance	
Maximální částka podpory na projekt	25 000 000,- Kč
Maximální intenzita podpory na projekt	70 %
Dofinancování	Ostatní zdroje (30 %)
Speciální alokace	Pro malé a střední podniky (hlavní uchazeč)
Způsobilé kategorie nákladů	
Osobní náklady	Uznatelné včetně stipendií
Subdodávky	Uznatelné
Nepřímé náklady	Uznatelné
Ostatní přímé náklady	Uznatelné
Termíny a lhůty	
Datum vyhlášení veřejné soutěže	(předběžně) 27. 4. 2022
Vyhlášení výsledků veřejné soutěže	31. 12. 2022
Zahájení řešení nejdříve od	1. 1. 2022
Nejzazší termín ukončení projektu	31. 12. 2027
Specifické parametry	
Hlavní uchazeč	Musí prokázat minimálně dvouletou účetní historii, může podat maximálně 1 návrh projektu v 6. veřejné soutěži.

2.3.2.6 Pozitiva a negativa použití cizího kapitálu

Mezi největší pozitiva užití cizího kapitálu patří:

- Zajištění chybějícího kapitálu v objemu, který podnik potřebuje – pro podnik zásadní např. při založení či expanzi, tedy při růstu obrátu a poptávky (ve fázi růstu je důležité financování přírůstku zásob, pohledávek atd.).

- Neomezení řídicích pravomocí (dodavatelé cizího kapitálu nedisponují řídicí pravomocí).
- Překlenutí časového rozdílu mezi příjmy a výdaji (prostředky na nákup materiálu před úhradou pohledávek).
- Cizí kapitál zpravidla zvyšuje rentabilitu podnikání (pokud vydělá víc, než je jeho cena) (3).

Používání cizího kapitálu ale přináší také negativa, jako například:

- Snižování finanční stability (zvyšování zadluženosti) podniku – zvláště v období recese přináší značné riziko, protože fixní platby podniku neberou ohled na odbyt a příjmy z prodejů.
- Rostoucí cena cizího kapitálu – každý další dluh je obvykle dražší (s rostoucím rizikem poskytovatelé požadují větší výnos).
- Velký podíl cizího kapitálu způsobuje omezení pravomocí managementu (nutno dodržovat požadavky poskytovatelů – předkládání výkazů, rozborů ekonomických výsledků a plánů apod.).
- Rostoucí riziko svéprávnosti firmy – zejména u dlouhodobých úvěrů řada poskytovatelů požaduje jejich zajištění majetkem firmy (v případě problémů ztráta kontroly nad vlastnictvím firmy i svým podnikáním) (3).

2.3.3 Další možnosti financování

Jako příklady dalších možností financování lze uvést leasing, faktoring, forfaiting a crowdfunding.

2.3.3.1 Leasing

Leasing umožňuje používat dlouhodobý majetek, aniž by byla nutné jeho koupě (tedy bez nutnosti se výrazně dlouhodobě zadlužit). Nájemce podepisuje smlouvu, která obsahuje uživatelská práva a povinnosti vč. částek placených za užívání. Majetek zůstává ve vlastnictví pronajímatele, která ho také odpisuje (16).

Výhody a nevýhody leasingu

Mezi výhody užití leasingu patří především to, že nedochází k jednorázovému výraznému výdaji peněžních prostředků. Dále nedochází ke ztrátám z opotřebení majetku. Výhodou je také možnost zahrnutí leasingových splátek do nákladů (na rozdíl od splátek úvěrů).

Nevýhodou je vyšší cena, leasingové splátky kryjí provoz leasingových společností. Také je majetek ve vlastnictví leasingové společnosti, skutečný uživatel má omezená vlastnická práva. V případě špatné finanční situace leasingové společnosti může být pronajímáný majetek započítán do konkurzní podstaty i v případě, že už byl téměř splacen (16).

Základní druhy leasingu

V praxi jsou používány zejména základní druhy leasingu, mezi které patří operativní (provozní), finanční (kapitálový) a leasing formou prodeje a zpětného pronájmu (16).

2.3.3.2 Faktoring a forfaiting

V obou případech je podstatou odkup pohledávek. V případě, že podnik potřebuje okamžité finanční prostředky, má možnost odprodat své pohledávky.

Faktoring

Jedná se o jednu z forem krátkodobého financování, dochází k odkupu krátkodobých pohledávek (z obchodního styku) před dobou jejich splatnosti. Výhodou faktoringu je flexibilita bez složitých náležitostí při sjednání služby a bez nutnosti bankovního jištění. Zpravidla se jedná o pohledávky s dobou splatnosti 14-90 dní, kdy faktoringová společnost zaplatí na základě dohody 60 až 90 % hodnoty původní pohledávky. Po inkasu pohledávky strhne z částky náklady na úvěrové krytí a poplatek za služby, a firmě vyplatí doplatek (3).

Forfaiting

Princip forfaitingu je odkup středně a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou společností, který se využívá jak v tuzemském, tak mezinárodním obchodu. Odkupované pohledávky zpravidla splňují požadavky jako např. minimální splatnost 90 dní, nezávanost bankovní zárukou, akreditivem, směnkou s bankovním ručením atd. Forfaiting se nejčastěji uskutečňuje při dodávkách strojů, zařízení a investičních celků

s několikaletou splatností (5 až 7 let). Výhoda forfaitingu je okamžitá úhrada a přenesení rizika na forfaitera (např. kurzové a úrokové změny). Nevýhodou je rozdíl mezi nominální a prodejní cenou pohledávky, v závislosti na charakteru a důvodu prodeje. S rostoucím rizikem klesá prodejní cena pohledávky, přičemž problematické pohledávky jsou odkupovány např. za 10 až 30 % nominální hodnoty (3).

2.3.3.3 Crowdfunding

Jedná se o alternativní zdroj financování zpravidla malých firem či projektů. Představuje de facto online sbírku finančních prostředků od různých investorů. Tato forma financování může fungovat vedle tradičních forem získávání financí, jako jsou například bankovní úvěry, VC fondy, business angels a další. Slovo pochází z angličtiny, vzniklo spojením dvou slov – crowd (dav, shluk lidí) a funding (získávání prostředků, financování). V češtině se také používá pojem komunitní financování (2).

Klíčové pro crowdfunding je vytvoření dobré crowdfundingové kampaně, aby došlo k co největšímu oslovení potenciálních investorů a tím pádem k zvýšení pravděpodobnosti, že se požadovanou částku podaří získat. Kampaně probíhají na internetu v rámci speciálně vytvořených crowdfundingových webů po omezenou dobu. Krom získávání prostředků dochází také k průzkumu trhu, kdy lze sbírkou ověřit životaschopnost nápadu a zájem ze strany poptávky. Této skutečnosti lze využít pro testování trhu, které pro nás může mít výraznější dopad nežli samotné získání finančních prostředků. Pozitivní výsledek crowdfundingové kampaně (ve smyslu úspěšného testování poptávky po produktu či službě) může např. ovlivnit rozhodování investorů, pro které takovýto úspěch může být rozhodujícím faktorem k rozhodnutí investovat do projektu (2).

2.4 Hodnocení efektivity investičních projektů

Při rozhodování o realizaci investičních projektů a jejich způsobu financování existuje řada metod a ukazatelů, díky nimž lze jednotlivé varianty porovnávat, vyhodnocovat a tím pádem i rozhodnout o výběru nejvhodnější varianty investičního projektu a jeho způsobu financování.

Základem rozhodování o tom, který z navržených projektů nebo jejich variant by měl být zvolen, je propočítání určitých ukazatelů (kritérií) ekonomické efektivity. Zpravidla se

k měření takových kritérií používá výnosnost (návratnost) zdrojů, které na realizaci projektu budou vynaloženy (9).

Mezi nejčastěji využívaná kritéria hodnocení ekonomické efektivity projektů patří:

- Rentabilita kapitálu (Return on Capital).
- Doba úhrady či doba návratnosti (Payback Period).
- Kritéria založená na diskontování – čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV), index rentability (Profitability Index) a vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR) (9).

Vzhledem k charakteru investičního projektu společnosti Vividbooks s.r.o. bude k hodnocení jednotlivých variant financování použito kritérií založených na diskontování.

Kritéria čisté současné hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta eliminují závažný nedostatek doby úhrady spojený s časovou hodnotou peněz. Výše peněžní částky získaná dnes nemá stejnou hodnotu jako stejná částka vydaná později. Například 1 mil. Kč získaný dnes má větší hodnotu než stejná částka získaná za 5 let. Mezi faktory působící na odlišnou časovou hodnotu peněz patří především nejistota budoucích příjmů (časově vzdálenější příjmy jsou méně jisté než příjmy časově bližší), inflace (postupně znehodnocuje kupní sílu peněžní jednotky) a oportunitní náklady (náklady ušlé, respektive alternativní příležitosti) (9).

Z důvodu odlišné časové hodnoty peněz nelze sčítat příjmy a výdaje realizované napříč různými časovými obdobími, ale je nutné provést přepočty ke stejnému okamžiku (zpravidla zahájení projektu). Přepočtené hodnoty budoucích příjmů a výdajů označujeme jako jejich současné hodnoty, proces přepočtu jako diskontování. Technika diskontování slouží k přepočtu peněžních toků realizovaných v odlišných časových obdobích na jejich současnou hodnotu. Peněžní toky přepočtené na současnou hodnotu se nazývají diskontované toky, úroková míra je obecně označována jako diskontní sazba (9).

2.4.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (Net Present Value) představuje rozdíl současných hodnot všech budoucích příjmů a výdajů projektu, tedy součet diskontovaného čistého peněžního toku

projektu během jeho života. Lze říct, že každý projekt s kladnou ČSH zvyšuje hodnotu podniku (očekávaná výnosnost projektu převyšuje jeho požadovanou výnosnost danou diskontní sazbou). Na druhé straně platí, že pokud je výsledek ČSH projektu záporný, hodnotu podniku snižuje (očekávaná výnosnost projektu je nižší než požadovaný výnosnost). Podnik by tedy měl realizovat projekty s kladnou čistou současnou hodnotou a zamítnout projekty se zápornou čistou současnou hodnotou. S rostoucí ČSH roste i ekonomická výhodnost daného projektu, projekty s nulovou ČSH jsou ekonomicky neutrální (nezvyšují ani nesnižují hodnotu podniku, očekávaná výnosnost je rovna požadované výnosnosti) (9).

Pro výpočet ČSH platí:

$$\check{C}SH = \frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_n}{(1+i)^n} - K$$

Rovnice č. 1: Vzorec pro výpočet ČSH (v rozvinuté podobě). Zdroj: vlastní zpracování podle (17).

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

Rovnice č. 2: Výpočet ČSH. Zdroj: vlastní zpracování podle (17).

Kde:

- $\check{C}SH$ = čistá současná hodnota,
 $P_1, 2, \dots, n$ = peněžní příjem z investice v jednotlivých letech její životnosti,
 K = kapitálový výdaj,
 n = počet let (doba životnosti),
 i = diskontní sazba (požadovaná výnosnost) (17).

2.4.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento, resp. vnitřní míra výnosnosti (Internal Rate of Return) vyjadřuje výnosnost (rentabilitu), kterou poskytuje projekt během svého života. Hodnota vnitřního výnosového procenta je rovna diskontní sazbě, při které se čistá současná hodnota projektu rovná nule. Pro rozhodování o přijetí nebo zamítnutí realizace projektu kritériem vnitřního výnosového procenta platí, že pokud je jeho VVP vyšší než diskontní sazba (požadovaná výnosnost projektu), měl by být přijat. Pokud je hodnota VVP nižší

než diskontní sazba, realizace projektu by měla být zamítnuta. S rostoucí hodnotou VVP roste i ekonomická výhodnost projektu. Vnitřní výnosové procento bývá také označováno jako tzv. překážková sazba (Hurdle Rate) (9).

$$\frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \frac{P_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{P_n}{(1+i)^n} = K$$

Rovnice č. 3: Vzorec pro výpočet vnitřního výnosového procenta (v rozvinuté podobě). Zdroj: Vlastní zpracování podle (17).

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

Rovnice č. 4: Výpočet vnitřního výnosového procenta. Zdroj: Vlastní zpracování podle: (17).

Kde:

- i = vnitřní výnosové procento (hledaný úrokový koeficient),
- $P_{1, 2, \dots, n}$ = peněžní příjmy v jednotlivých letech životnosti projektu,
- K = kapitálový výdaj,
- n = jednotlivá léta životnosti projektu (17).

2.4.3 Index rentability

Index rentability, respektive index ziskovosti (Profitability Index) je kritérium svým charakterem blízké čisté současné hodnotě. Na rozdíl od ní je však relativní povahy, vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Výpočet indexu rentability probíhá jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů. V případě, že je hodnota čisté současné hodnoty projektu rovna nule, index rentability nabývá hodnotu 1. V případě, že je hodnota čisté současné hodnoty větší než nula, nabývá index rentability hodnot větších než 1. Pokud je hodnota kritéria čisté současné hodnoty záporná, index rentability nabývá hodnot menších než 1. Firma by projekt měla přijmout k realizaci v případě, kdy jeho index rentability je větší než 1. S rostoucí hodnotou indexu rentability roste také ekonomická výhodnost projektu (18).

$$\text{index rentability} = \frac{PV \text{ hotovostních toků z projektu}}{|C_0|}$$

Rovnice č. 5: Výpočet indexu rentability. Zdroj: Vlastní zpracování podle (19).

Kde:

PV = současná hodnota,

C_0 = hotovostní tok v roce 0 (investiční výdaj, zpravidla záporný, proto v absolutní hodnotě) (19).

2.4.4 Určení diskontní sazby

Diskontní sazba představuje klíčový faktor pro stanovení kritérií ekonomické efektivity investičních projektů. Je využívána zejména k výpočtům hodnot čisté současné hodnoty a indexu rentability, určení diskontní sazby projektu je proto základní úlohou investičního rozhodování (9).

2.4.4.1 Firemní náklady kapitálu

Firemní náklady kapitálu, tedy vážený aritmetický průměr nákladu vlastního a cizího kapitálu (v anglosaské terminologii se používá pojem WACC – Weighted Average Cost of Capital), je diskontní sazba firmy, která je základem pro stanovení diskontní sazby investičních projektů. Firemní náklady kapitálu zabezpečují jednak úhradu cizího kapitálu (úroky z úvěrů, obligací a další) a jednak odměnu vlastníků firmy za vynaložený kapitál (kompenzaci za odložení spotřeby a podstoupení rizika). Diskontní sazbu firmy, která je následně používána k hodnocení investičních projektů, lze ztotožnit s firemními náklady kapitálu (9).

Vzorec pro výpočet firemních nákladů kapitálu je následující:

$$n_k = \frac{VK}{K} * n_v + \frac{CK}{K} * (1 - s_{dp}) * n_c$$

Rovnice č. 6: Výpočet firemních nákladů kapitálu (WACC). Zdroj: Vlastní zpracování podle (9).

Kde:

n_k = firemní náklady vlastního kapitálu, resp. WACC (%),

n_v = náklady vlastního kapitálu (%),

n_c = náklady cizího kapitálu (%),

s_{dp} = sazba daně z příjmu (%),

CK = velikost zpoplatněného cizího kapitálu (Kč),

VK = velikost vlastního kapitálu (Kč),

K = součet vlastního a cizího zpoplatněného kapitálu (Kč) (9).

Náklady cizího kapitálu jsou sníženy o úspory daně z příjmu (v případě naší firmy daň z příjmu právnických osob), protože úroky jsou daňově uznatelný náklad (tzv. daňový štít). Ke stanovení WACC podle výše určeného vzorce výpočtu je tedy potřeba stanovit náklady vlastního kapitálu, náklady cizího kapitálu, podíly vlastního a cizího zpoplatněného kapitálu, sazbu daně z příjmu (9).

2.4.4.2 Diskontní sazba projektu

Firemní náklady kapitálu (WACC) lze použít jako diskontní sazbu investičního projektu pouze v případě, že:

- Míra rizika projektu je přibližně stejná jako riziko podnikatelské činnosti firmy (v případě, že projekt má charakter určité kopie celé firmy).
- Způsob financování projektu příliš neovlivní kapitálovou strukturu firmy (ze které vycházejí firemní náklady kapitálu) (9).

Firemní náklady kapitálu lze jako diskontní sazbu určit pouze ve výše uvedených případech, v ostatních situacích je nutné firemní náklady kapitálu korigovat. Náklady kapitálu užitého k financování projektu nelze užít jako diskontní sazbu projektu realizovaného již existující firmou. V případě odchylování rizika projektu od rizika firmy nelze využít firemní náklady kapitálu jako diskontní sazbu projektu. Proto je nutné tyto náklady upravit. Obvyklý postup, který se uplatňuje v hospodářské praxi, představuje rozdělení investičních projektů do určitých kategorií, přičemž jednotlivým kategoriím jsou přiřazeny určité diskontní sazby. Příklady podrobnějšího členění investičních projektů a jejich diskontních sazeb uvádí následující tabulka:

Tabulka č. 2: Závislost diskontní sazby na typu projektu. Zdroj: Vlastní zpracování podle (9).

Závislost diskontní sazby na typu projektu	
Kategorie projektů	Diskontní sazba (%)
Obnova výrobního zařízení	8
Snížení nákladů osvědčenou technologií	10
Rozšíření existujícího výrobního programu	12
Zavádění nových produktů (výrobků)	15
Projekty vzdálené zaměření firmy	20

Stanovení diskontní sazby projektu následně probíhá expertním posouzením charakteru projektu a jeho začleněním do některé z pěti uvedených kategorií. Diskontní sazba projektu je následně dána diskontní sazbou kategorie, do které byl projekt zařazen (9).

Investiční projekt vývoj a uvedení nového produktu na český trh společnosti Vividbooks s.r.o. bude tedy zařazen do kategorie „Zavádění nových produktů (výrobků)“ a bude mu přidělena diskontní sazba 15 %.

2.5 Analýza prostředí podniku

Jednou z prvních a nejdůležitějších činností na začátku podnikání je provedení důkladné analýzy prostředí podniku. Začít podnikat bez důkladné analýzy prostředí podniku by bylo velmi nezodpovědné a riskantní. Takové rozhodnutí by se dalo přirovnat k plavbě na moři bez mapy, kompasu, předpovědi počasí a s lodí, která byla náhodně vybrána v přístavu. Pokud analýza prostředí podniku na začátku podnikání nebude provedena, neznamená to, že by podnikání bylo automaticky odsouzeno ke krachu, nicméně takové rozhodování je velice riskantní a podnik by potřeboval notnou dávku štěstí k úspěchu. (5).

Podnikatelské prostředí se člení na dvě části, jimiž jsou:

- Externí prostředí – zahrnuje jednak makroprostředí (existuje nezávisle na vůli podniku), jednak mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit nástroji marketingu).

- Interní prostředí (resp. mikroprostředí) – podnik jej přímo ovlivňuje svými činnostmi (20).

Vnější okolí podniku

Podnik nelze vnímat jako organismus nezávislý na okolním prostředí. Bez vnějších vlivů není schopen existence, potřebuje totiž zákazníky, dodavatele, odběratele, zaměstnance atd. Pro podnik je tedy velmi důležité porozumět a poznat svému okolí, zanalyzovat ho, a to nejen v ekonomické sféře. Jako okolí podniku se považuje vše, co je vně podniku a zároveň v nějakém vztahu s ním. V obecné rovině lze okolí podniku rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Vlivy makrookolí podnik přijímá a snaží se jim přizpůsobit bez větší možnosti je jakkoliv ovlivnit. Mikrookolí firmy je představováno subjekty a podmínkami, které jsou již z pohledu firmy ovlivnitelné (21).

- **Makrookolí firmy** – Technologické okolí, politické okolí, právní okolí, demografické okolí, sociální okolí, přírodní podmínky, ekonomické okolí a další.
- **Mikrookolí firmy** – Zákazníci, konkurence, klíčoví hráči, stakeholders, dodavatelé a další (21).

Vnitřní prostředí podniku

Schopnost firmy dlouhodobě přežít na trhu nezávisí pouze na analýze vnějšího prostředí, ale ve velké míře také na vnitřních zdrojích a schopnostech na tyto vnější vlivy reagovat. Nejdůležitějšími vnitřními faktory ovlivňujícími strategickou pozici firmy jsou zdroje a schopnosti. Jinými slovy řečeno se jedná o aktiva, která má firma k dispozici (např. finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje, know-how, znalosti, informace a další), a schopnost firmy tato aktiva přetvořit v užitek pro zákazníka (21).

2.5.1 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu obecného okolí firmy, která je určena ke zhodnocení možného budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy a v něm existujících vývojových trendů, které mohou pro firmu představovat buď hrozby nebo příležitosti. Podle zaměření na širší okolí firmy se nazývá také jako „analýza širšího vnějšího prostředí“. Analýzu je možné podle jejího strukturalizování realizovat několika způsoby, vždy by však měly vézt ke stejnému cíli, kterým je identifikace příležitostí (O – opportunities) a hrozeb (T – threats),

přicházejících v budoucnu z obecného okolí firmy. Častou formou strukturování a zpracování analýzy obecného okolí firmy je analýza SLEPT (22).

Akronym SLEPT je vytvořen z prvních písmen anglických slov označujících pět kategorií faktorů obecného okolí firmy:

- Social – společenské a demografické faktory (sociální),
- Legal – legislativní (právní) faktory,
- Economic – (makro)ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory (22).

Tato analýza je také někdy nazývána jako PEST analýza, nicméně jedná se o stejnou logiku zpracování jako u SLEPT (analýza však zahrnuje pouze politické, ekonomické, společenské a technologické faktory). Právní prostředí je však pro firmu velice důležité, SLEPT analýza je tak pro formu vhodnější a objektivnější analýzou. V některých případech také bývá připojováno „E“ (Environmental – životní prostředí). Existují také různé další názvy a akronymy, jako např. PESTL, STEP a další, nicméně vždy se jedná o zde diskutovanou analýzu vnějšího prostředí (22).

2.5.1.1 Sociální faktory

Mezi sociální faktory spadají nejrůznější demografické trendy (stárnutí obyvatel, nízká porodnost a další), mezigenerační solidaritu, úroveň a charakter vzdělání obyvatel, zvyky a jistá kulturní specifika, hodnoty, priority, životní styl, náboženství (a jeho vliv na společnost) a další (5).

2.5.1.2 Legislativní faktory

Firma je v mnoha oblastech výrazně svázána a také do značné míry limitována mnoha zákony a navazujícími předpisy (vyhlášky, nařízení vlády). Může se jednat například o právní předpisy všeobecné a týkající se účetnictví, daní, pracovněprávních vztahů, ochrany životního prostředí, sdělování a zveřejňování informací a podobné. Právní systém České republiky je však také regulován a ovlivňován právními předpisy Evropské unie, proto je nutné, aby podnik analyzoval i faktory vyplývající z evropské legislativy (23).

2.5.1.3 Ekonomické faktory

Do této kategorie lze zařadit faktory jako celkový stav ekonomiky vyjádřený nejrůznějšími souhrnnými ukazateli (například HDP – hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, průměrná mzda, minimální mzda, úrokové sazby, konkrétní dotační tituly atd.) (5).

Ekonomickou situaci podniků však také silně ovlivňuje současný a budoucí stav ekonomiky, především stadium hospodářského cyklu jak naší, tak globální ekonomiky (deprese, recese, oživení, konjunktury), míra inflace (případně deflace), situace na kapitálovém trhu a další faktory (22).

2.5.1.4 Politické faktory

Politickou situaci v zemi, ve které firma podniká (resp. v zemích tvořících trh, na kterém firma působí) je nutné hodnotit a analyzovat, protože může zásadním způsobem zasahovat do podmínek, ve kterých firma podniká. Politická rozhodnutí mohou významně ovlivňovat ekonomickou situaci země a podmínky pro podnikání (tyto oblasti jsou navzájem propojeny). Mezi takové faktory lze zařadit zejména kdo zvítězí v příštích volbách, jaké jsou volební programy takových stran, jaké mají postavení k fiskální a monetární politice, regulaci trhu, k podpoře podnikání či investic, jakou budou uplatňovat daňovou politiku, zda budou zasahovat do podmínek práce a mezd, exportu a importu, bezpečnostní situace, korupce a další faktory (23).

Z hlediska dnešní situace je pro podniky také klíčové postavení současné i budoucí (potenciální) vlády k řešení a restrikcím pandemie Covid-19, kdy kvůli pandemické situaci docházelo k významným zásahům státu do podnikání a života občanů.

2.5.1.5 Technologické faktory

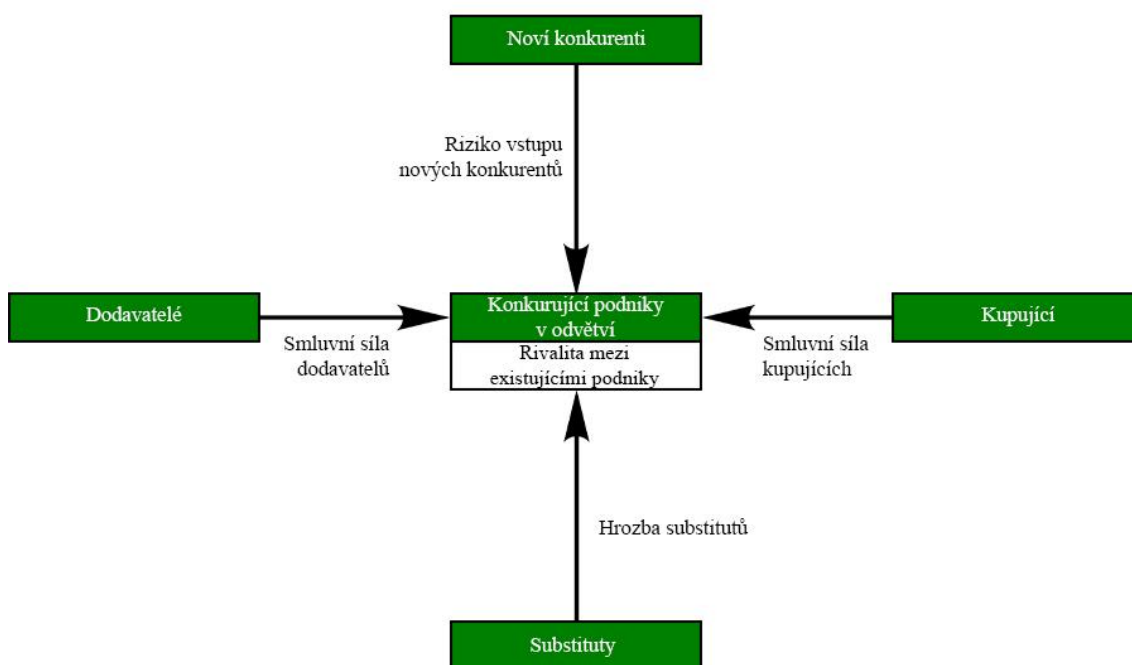
Jako technologické faktory jsou považovány obecné technologické trendy, celková technická vyspělost regionu, úroveň ochrany duševního vlastnictví, stav energetické, dopravní a komunikační infrastruktury, rychlost přenosu technologií z výzkumu do praxe, vládní výdaje na výzkum, vládní výdaje na digitalizaci a další (5).

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o populární nástroj pro zpracování analýzy mikroprostředí. Bývá také označován jako Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Model je založen na předpokladu, že intenzita konkurence na trhu závisí na charakteru pěti základních skupin subjektů a na jejich vzájemném působení (5). Do těchto skupin patří vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících, hrozba substitutů, hrozba vstupu nových konkurentů, a rivalita mezi existujícími podniky (21).

2.5.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele řadíme všechny subjekty, které firmu zásobují materiálem, polotovary,



Obrázek č. 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Zdroj: Vlastní zpracování podle: (21).

zbožím, ale i službami, které jsou zapotřebí pro bezproblémový chod firmy a uspokojování potřeb zákazníků. Mezi příklady, kdy má dodavatel vyšší vyjednávací sílu a tím pádem dokáže na firmu vyvinout tlak, kdy si může diktovat podmínky, patří například monopolní síla na straně dodavatelů, resp. jejich omezený počet a vysoká koncentrace, dále vysoké náklady na změnu dodavatele nebo na využívání substitučních výrobků. Vyšší vyjednávací sílu může zajistit také schopnost zkrátit distribuční cestu ke

konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka (dopředná vertikální integrace), dále také pokud dodavatel má možnost dodávat vysoce specializovaný těžko nahraditelný produkt (21).

2.5.2.2 Vyjednávací síla kupujících

V první řadě je nutné definovat pojem kupující. Jedná se o takový subjekt, který je v přímém vztahu s firmou, přičemž kupující nemusí být vždy koncový zákazník, nýbrž také prostředník, prodejce a další. Podstata jejich vyjednávací síly je často velmi podobná jako u dodavatelů, např. nízké náklady na přechod k jinému dodavateli, monopolní síla na straně kupujících, vysoká míra informovanosti kupujících o dalších nabídkách na trhu atd. Tržní vyjednávací síla dodavatelů i kupujících se projevuje v diktování podmínek v případě cen, distribuce, objemů, zakázek či dalších kontraktačních podmínek. Cílem podniku je nalézt způsob, kdy je taková síla omezena nebo (v lepším případě) podnikem využita (21).

2.5.2.3 Hrozba substitutů

Jako subjekt považujeme takový produkt (či službu), která plní obdobnou funkci jako původní produkt. Zákazník tak má možnost zaměnit spotřebu jednoho produktu druhým. Jako příklad substitutu lze uvést například automobilovou dopravu, která je substitutem železniční, letecké či autobusové. K určení velikosti hrozby substitutu je nutné situaci zhodnotit pohledem zákazníka. Ten sleduje, zda existuje substituční produkt, jaká je cenová elasticita poptávky po produkci firmy a jaké náklady pro zákazníka představuje přechod k substitučnímu výrobku (21).

2.5.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozbu příchodu nových konkurentů by šlo označit jako přímo úměrnou atraktivitě odvětví, která je tvořena zejména vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, nedostatečně uspokojenou poptávkou a nízkými bariérami pro vstup nových subjektů na trh. Analýza by se měla zaměřit na rizika, která mohou vstupem nových konkurentů vzniknout, a také na vymezení pravděpodobnosti, že na trh nové subjekty vstoupí. Podnik také může vytvořit bariéry, které vstup konkurentů na trh negativně ovlivní. Může mezi ně patřit například objem produkce a zkušenosti, přístup k distribučním kanálům, legislativní omezení nebo podpora či diferenciací. Obecně by se ale firmy ve snaze

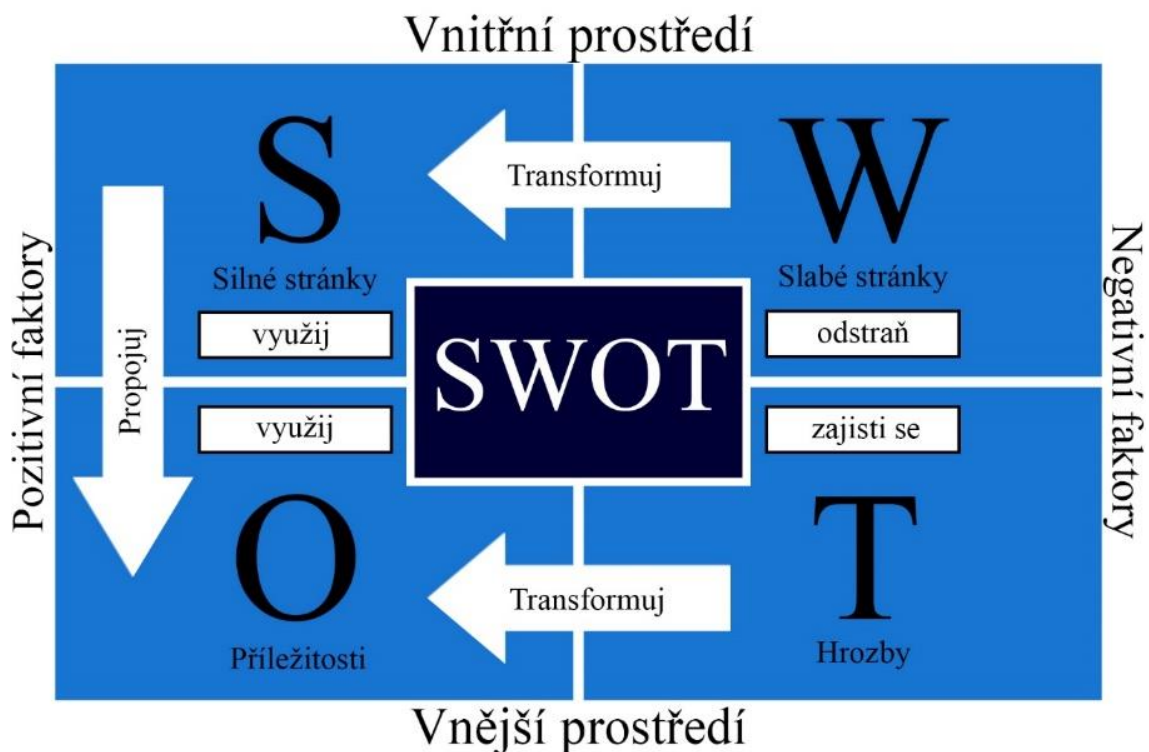
zamezit vstupu novým subjektům na trh měly zaměřit na zákazníka, protože spokojený zákazník má menší tendenci vyhledávat nové služby (je firmě a výrobku loajální) (21).

2.5.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Míra konkurence mezi subjekty závisí na faktorech jako jsou počet a velikost subjektů v odvětví, disponibilní výrobní kapacity, velikost poptávky a růst odvětví, vysoké fixní náklady, nízká míra diferenciací, vysoké náklady na výstup z odvětví a další. Model pěti tržních sil rozlišuje čtyři hlavní typy odvětví podle počtu konkurentů a typu konkurence mezi nimi: monopol, oligopol, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci (21).

2.5.3 SWOT analýza

Analytickým nástrojem, který navazuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a zároveň je propojuje dohromady, je SWOT analýza. Jedná se o analýzu silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), které jsou odrazem vnitřní situace ve firmě. Zároveň ale analyzuje také vnější faktory, které mohou na podnik působit buď pozitivně formou příležitostí (Opportunities), nebo negativně jako ohrožení (Threats). SWOT analýzu je možno provázat například s Porterovým modelem pěti sil i se SLEPT analýzou. Základním principem analýzy je identifikace silných a slabých stránek, které pocházejí zevnitř podniku, a příležitostí a ohrožení, které působí zvnějšku. Výstupem SWOT analýzy je tvorba takové strategie, která využívá silné stránky a příležitosti, zatímco odstraňuje slabé stránky a přeměňuje hrozby v příležitosti. SWOT analýzu lze uplatnit nejen na podnik, konkurenty, odvětví, ale i na celé národní hospodářství (21).



Obrázek č. 2: SWOT analýza Zdroj: Vlastní zpracování podle (21).

Fakta pro SWOT analýzu lze získat nejrůznějšími technikami, například čerpáním z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurencí (benchmarking), metodou interview, řízené diskuse expertů (brainstorming) a dalšími. Lze využít také již dříve zpracované SWOT analýzy či závěry výzkumu z dané oblasti. Je možné SWOT analýzu zpracovat také retrospektivně. U SWOT analýzy by měly být respektovány zásady jako například, že závěry SWOT by měly být relevantní, SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy, měla by být objektivní, síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabule ohodnocena odpovídající hodnotou podle významu a další (22).

Příklady otázek, které mohou být pokládány u tvorby SWOT analýzy:

2.5.3.1 Silné stránky (Strengths)

Jaké výhody přináší váš podnik, projekt, služba? Jakou nabízíte konkurenční výhodu? Jaké jedinečné nízkonákladové zdroje můžete na rozdíl od jiných využívat? Co vaši zákazníci vnímají jako vaše silné stránky? Proč se k vám zákazníci pravidelně vrací? V čem spočívá vaše jedinečnost (24)?

2.5.3.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Čemu byste se měli vyvarovat? Co můžete ještě vylepšit? Co vnímají vaši zákazníci jako vaše slabé stránky? Proč přicházíte o zákazníky (24)?

2.5.3.3 Příležitosti (Opportunities)

Jaké příležitosti ve vašem oboru spatřujete? Existuje pro vás příznivý vývoj trhu nebo technologií? Dochází k pro vás příznivé změně společnosti, trhu nebo životního stylu? Existuje nějaká mezera, kterou byste mohli využít (24)?

2.5.3.4 Hrozby (Threats)

Jakým překážkám vaše firma čelí? Dochází k pro vás nepříznivé změně legislativy nebo trhu? Čím vás předhání vaše konkurence? Nachází se vaše firma v hospodářské recesi? Nemůžete najít kvalitní zaměstnance? Máte starosti se zadlužováním (24)?

2.6 Finanční analýza

Pro nalezení nejvhodnějšího a nejefektivnějšího způsobu financování je žádoucí zanalyzovat a zhodnotit finanční situaci podniku. V případě absence relevantních informací a dobrého způsobu interpretace výsledků je velmi obtížné stanovovat jakákoliv doporučení pro firmu, co se investic a výběru vhodného způsobu financování podnikatelských aktivit týče (25).

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Obsahuje hodnocení finančních podmínek firmy v minulosti, současnosti a predikci budoucí finanční situace podniku. V současnosti se úspěšná firma bez rozboru finanční situace již neobejde. Nejčastější rozborovou metodou finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Metoda je využívána při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí (celkové ekonomické situace ve firmě, změny tržní struktury, konkurenční pozice atd.) (25).

Podstatou finanční analýzy je připravení podkladů pro kvalitní rozhodování o dalším fungování podniku. Vzhledem k tomu, že finanční analýza čerpá data z účetních výkazů, lze říct, že existuje velice úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví nicméně předkládá data z jednoho konkrétního časového období. K tomu,

abychom mohli tato data použít k hodnocení finančního zdraví podniku, je nutné je podrobit finanční analýze (25).

Cílem finanční analýzy je zjištění a komplexní vyhodnocení finanční situace podniku, a to směrem k osobám nějakým způsobem zainteresovaným na činnosti podniku (stakeholders), např. vlastníci, investoři, banky (a další věřitelé), stát, zákazníci, dodavatelé, konkurenti atp. Základními informačními zdroji pro finanční analýzu jsou:

- Účetní závěrka podniku (rozhoda, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow).
- Informace o vlastnících, produktech, technologiích, dodavatelích, odběratelích, zaměstnancích atd.
- Doplňujícími údaji mohou být zprávy o celkové situaci na trzích finančních, produktů, materiálu (např. energie), práce (nezaměstnanosti) a další (16).

Mezi základní techniky finanční analýzy řadíme:

- Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů.
- Analýza poměrovými ukazateli: rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu, produktivity.
- Rozbor pracovního kapitálu.
- Souhrnné ukazatele finančního zdraví.
- Ukazatel EVA.
- Srovnávání.

Existuje celá řada analýz a ukazatelů, cílem finanční analýzy by však mělo být získání co nejjasnějšího podkladu pro další rozhodování o možnostech zlepšení řízení podniku (16).

2.6.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza jsou součástí analýzy stavových ukazatelů. Horizontální analýza se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Vyjadřuje tedy, jakým způsobem se jednotlivé položky účetních výkazů mění v čase. Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Jde o souměření jednotlivých položek účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv (25).

2.6.1.1 Horizontální analýza

Horizontální (vodorovná) analýza sleduje vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v čase, přičemž je hodnocena jejich stabilita a síla vývoje. Odpovídá na otázku, jak se mění příslušná položka v čase. Rozbor je sestavován buď meziročně (např. data z roku 2021 k datům roku 2020) či za několik účetních období (16).

Horizontální analýzu lze provádět dvěma způsoby:

- Podílová analýza:
 - Poměříme hodnotu v období n s hodnotou v minulém období ($n-1$), výsledkem je relativní růst hodnoty položky účetního výkazu.
 - Vhodnější použití u větších a ustálených podniků, při větších číslech dochází ke ztracení přehlednosti z hlediska sledování vývoje.
- Rozdílová analýza:
 - Porovnává rozdíl položky v období n a $n-1$, výsledkem je absolutní růst hodnoty položky účetního výkazu.
 - Vhodnější použití především u menších podniků, protože některé položky kolísají v čase o zanedbatelnou finanční částku, ale z hlediska podílové analýzy se může jednat o velkou část oproti předešlému období (16).

2.6.1.2 Vertikální analýza

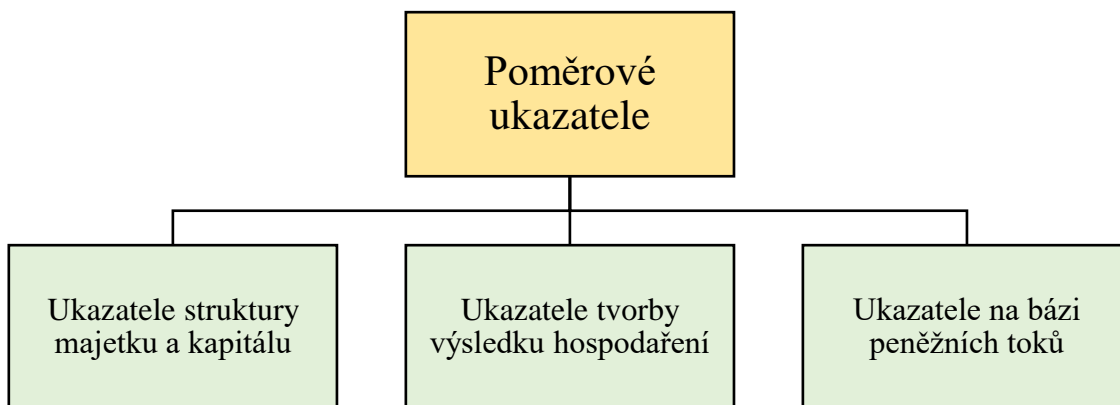
Neboli svislá analýza sleduje proporcionalitu mezi položkami účetních výkazů vůči základní veličině. Vyjadřuje, zda a jak se mění vzájemné proporce jednotlivých položek. Také sleduje, zda je struktura majetku, kapitálu a tvorby zisku stabilní, nebo dochází k určitému vývoji. Jejím cílem je určit podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech, podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech a podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách (16).

2.6.2 Analýza poměrovými ukazateli

Jedná se o nejčastěji používaný rozborový postup k účetním výkazům z pohledu využitelnosti a hlediska jiných úrovní analýz. Je tomu tak pravděpodobně proto, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné a má k nim tedy přístup i externí finanční analytik. Poměrový

ukazatel získáme výpočtem poměru jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo jejich skupině (25).

Můžeme rozlišovat různé skupiny poměrových ukazatelů, přehledně je lze rozdělit následovně:



Obrázek č. 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je primárně čerpáno
Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).

2.6.2.1 Ukazatele likvidity

K tomu, abychom mohli detailněji rozebrat ukazatele likvidity je nutné prvotně rozebrat pojem likvidita. Jedná se o vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita také bývá označována jako likvidnost (25).

Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik nedokáže využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví (opatrnější přístup k rizikovějším projektům) či nedokáže hradit své krátkodobé závazky (může vést k platební neschopnosti a následně k bankrotu). Je tedy možné říct, že existuje vazba mezi pojmy solventnost a likvidita, lze také říct, že podmínkou solventnosti je likvidita (25).

Okamžitá likvidita

Bývá označována také jako likvidita 1. stupně (cash ratio), představuje nejužší vymezení likvidity. Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu je v americké literatuře stanovena v rozmezí 0,9 až 1,1. V české literatuře je dolní mez rozšířena, některé zdroje uvádí hodnotu až 0,6 (25).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{ř}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Rovnice č. 7: Výpočet okamžité likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).

Pohotová likvidita

V literatuře označována jako likvidita 2. stupně (acid test). Platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně 1,5:1. V případě prvním (1:1) by byl podnik schopný se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. V případě, že je hodnota ukazatele vyšší, je výhodná pro věřitele, zatímco pro akcionáře a vedení podniku výhodná není (25). Pohotová likvidita se také uvádí jako likvidita rychlá (7).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{ob\text{ě}žná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice č. 8: Výpočet pohotové likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).

Běžná likvidita

Také bývá označována jako likvidita 3. stupně (current ratio). Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, případně kolika jednotkami oběžných aktiv je krytá jednotka krátkodobých závazků (25).

Doporučuje se udržovat v hladině 1,5-2,5, přičemž čím je běžná likvidita vyšší, tím je nižší riziko platební neschopnosti (7).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{ob\text{ě}žná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Rovnice č. 9: Výpočet běžné likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).

2.6.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita (výnosnost kapitálu) je měřítkem podniku k vytváření nových efektů, dosahování zisků použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskými aktivitami ke zvolené srovnávací základně. Obecně lze říct, že čím vyšší rentability je schopen podnik dosahovat, tím lépe dokáže hospodařit se svým majetkem a kapitálem (16).

Ukazatele rentability (anglicky Profitability Ratios) bývají označovány také jako ukazatele návratnosti či výnosnosti. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů organizace při zohlednění vložených prostředků (26).

Rentabilita aktiv (Return on Assets)

Jedná se o klíčové měřítko rentability, poměruje zisk podniku s celkovými vynaloženými prostředky (bez ohledu na to, zda došlo k financování vlastním či cizím kapitálem) (16). S rentabilitou aktiv se lze nejlépe setkat v tvaru EBIT, kde:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Rovnice č. 10: Výpočet rentability aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování podle (16).

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)

Vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného vlastníky společnosti (16).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rovnice č. 11: Výpočet rentability vlastního kapitálu. Zdroj: Vlastní zpracování podle (16).

Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)

Vyjadřuje, kolik korun zisku podniku utvoří z jedné koruny tržeb. Pokud se tento ukazatel nevyvíjí dobře, lze předpokládat, že ani v ostatních ukazatelích nebude situace dobrá. V praxi se opět využívá s EBIT nebo EAT (16).

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

Rovnice č. 12: Výpočet rentability tržeb. Zdroj: Vlastní zpracování podle (16).

2.6.2.3 Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje fakt, že podnik využívá ke své podnikatelské činnosti cizí zdroje (dluh). V praxi de facto nepřichází v úvahu, aby podnik své aktivity financoval buď čistě z vlastních zdrojů, nebo naopak ze zdrojů cizích (25).

Ukazatelé zadluženosti analyzují míru zadlužení podniku, poměruje tedy cizí a vlastní zdroje. Využívání cizích zdrojů nese jistou míru rizika, nicméně pokud podnik s dluhem

dokáže správně manipulovat, využití cizích zdrojů je považován za levnější formu financování podniku než vlastní zdroje. Běžně je doporučeno manipulovat s cizími a vlastními zdroji v poměru 1:1, případně v poměru 40 % cizího kapitálu vůči vlastnímu kapitálu (7).

Mezi základní ukazatele zadluženosti patří:

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti, který bývá také označován jako ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) je základní ukazatel, který poměruje celkové závazky s celkovými aktivy. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, věřitelé tedy preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele (25).

Poměruje celkovou míru zadluženosti podniku vůči bilanční sumě (celková aktiva či pasiva) (7).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice č. 13: Výpočet celkové zadluženosti. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování (equity ratio) je vyjádřen jako poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Jedná se o doplňující ukazatel k celkové zadluženosti, přičemž jejich součet by měl být roven přibližně 1. Ukazatel představuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována vlastním kapitálem. Je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace firmy (25).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice č. 14: Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).

2.6.2.4 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity analyzují schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých částí kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv nebo dobu obratu (jedná se o

reciprokou hodnota k počtu obrátek). Popisují, jak podnik hospodaří s aktivy a jejich jednotlivými složkami, a taky jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu (25).

Mezi základní ukazatele aktivity řadíme obrat aktiv, obrat zásob, dobu obratu zásob, dobu splatnosti pohledávek, dobu splatnosti krátkodobých závazků a další.

Obrat aktiv

Popisuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok, jinými slovy řečeno, kolik si podnik za sledované období vydělá na tržbách na hodnotu svých celkových aktiv. Doporučená hodnota ukazatele je alespoň 1 a vyšší (7).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Rovnice č. 15: Výpočet obratu aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování podle (7).

Doba obratu pohledávek

Obratovost pohledávek je vyjadřována jako poměr tržeb k pohledávkám. Ukazatel vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive vyjadřuje dobu, za jakou jsou pohledávky v průměru spláceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur (25).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)}$$

Rovnice č. 16: Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek. Zdroj: Vlastní zpracování podle (6).

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků je poměrem tržeb k závazkům. Ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Obecně lze konstatovat, že doba obratu by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy firmy (25).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{závazky}}{360}\right)}$$

Rovnice č. 17: Výpočet doby obratu závazků. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).

3 Analýza současného stavu

V této části bakalářské práce dojde k analýze současného stavu společnosti Vividbooks s.r.o., jejíž situací se práce zabývá. K tomu budou aplikovány a využity teoretické poznatky a informace získané v předchozí části bakalářské práce. V první řadě dojde k představení společnosti, její právní formy, předmětu podnikání organizační struktúře, historii a dalších informací. Bude provedena analýza finanční situace podniku, jejíž součástí je horizontální a vertikální analýza, včetně analýzy poměrovými ukazateli. Dále dojde k analýze prostředí podniku. K jejímu provedení bude použita SLEPT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýzu prostředí podniku uzavře SWOT analýza, která bude pracovat také s informacemi získanými v předchozích dvou analýzách a následně stanoví silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

3.1 Představení společnosti

Název společnosti: Vividbooks s.r.o.

Sídlo: Ostravská 623, Letňany, 199 00 Praha 9.

Identifikační číslo: 08637351.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Datum vzniku: 24. října 2019.

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (27).

Web společnosti: www.vividbooks.com.

Logo společnosti:



VIVID
BOOKS

Obrázek č. 4: Logo společnosti Vividbooks s.r.o. Zdroj: (48).

3.1.1 Předmět podnikání

Firma podniká v oblasti vzdělávání. Zabývá se vývojem a tvorbou vzdělávacích materiálů k výuce přírodních věd (fyziky), pro žáky druhého stupně základních škol. Firma vyvíjí zcela nový interaktivní způsob předávání informací, kdy pouze neprezentuje informace žákům, ale pokouší se v nich vzbudit zájem a vlastní iniciativu k nalezení odpovědí. To se jí daří díky podkladům, zejména pracovním listům, které na sobě nesou zaznamenané informace a také obrázky, které se za pomoci použití zařízení podporujícího rozšířenou realitu (např. tablet či telefon) aktivují a obrázky promění na animaci. Díky těmto podkladům žáci pouze nesledují statický obrázek v učebnici, ale je jim prezentována interaktivnější forma výuky, která pro žáky může být zajímavější a může zpestřit běžnou výuku fyziky.

Firma tedy nabízí výukové materiály (pracovní listy se softwarem nutným ke spuštění animací) různým vzdělávacím institucím, nejčastěji pak školám (veřejným i soukromým), formou licencí. V současnosti firma nabízí 251 lekcí fyziky pro celý druhý stupeň základních škol, přičemž lekce jsou v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem.

Lekce lze koupit v následujících variantách:

Tabulka č. 3: Ceník učebnic Vividbooks. Zdroj: Vlastní zpracování podle (28).

		Počet žáků školy (1. a 2. stupeň dohromady)		
		Do 250	Do 500	Nad 500
Trvání licence	1 rok	15 900,- Kč	17 900,- Kč	19 900,- Kč
	3 roky	39 900,- Kč	44 900,- Kč	49 900,- Kč
	5 let	61 900,- Kč	69 900,- Kč	77 900,- Kč

Cena licencí je včetně DPH. Zahrnuje i veškeré aktualizace a nově dokončené lekce fyziky. Součástí licencí je přístup k učebnicím pro učitele, žáky i rodiče, metodika pro učitele ke každé lekci, webináře, tutoriály a školení, také aktualizace a nově dokončené lekce (28).



Obrázek 5: Interaktivní učebnice Vividbooks. Zdroj: (49).

3.1.2 Historie společnosti

K pochopení fungování, identity a vize společnosti je nutné popsat její vznik. Zakladatelem společnosti Vividbooks s.r.o. je Vít Škop. Jedná se o grafického designéra, který vystudoval polygrafickou střední školu a následně měl zájem studovat design na UMPRUM (Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze), na kterou však nebyl přijat. Odjel do Londýna, kde se pokoušel získat další zkušenosti ve svém oboru. Zde se mu podařilo najít práci ve studiu Special Projects, kde, jak sám říká, získal potřebné zkušenosti, koncepčnější uvažování a pochopil práci designéra. Po jeho úspěšném působení v Londýně byl však přijat na UMPRUM, kam znovu podal přihlášku a rozhodl se ke studiu v Praze (29).

Ke svému podnikatelskému nápadu přišel právě díky studiu. V rámci výstavy Czech Innovation Expo 2019 dostal spolu s dalšími studenty možnost vytvořit výstavu využívající inovační technologie. Podařilo se vytvořit aplikaci interagující s černými symboly na zdech, která využívala prvky rozšířené reality a prezentovala české vynálezy. V principu rozšířené reality Vítek Škop viděl velký potenciál a rozhodl se tuto technologii

přenést do vzdělávání, konkrétně do výuky fyziky na základních školách. Svůj nápad se tedy rozhodl rozvíjet ve své diplomové práci (29).

Projekt Vividbooks sklízel jeden úspěch za druhým. Na jedné z výstav, kde Škop svůj projekt prezentoval, došlo na otázku jednoho z návštěvníků, zda se jedná o startup. Škop odpověděl, že nejedná, načež návštěvník smutně ohlásil, že je to škoda, protože sám je startupový investor. Bylo jasné, že projekt má obří potenciál a má reálnou šanci uspět na poli businessu.

V říjnu roku 2019 se tak Škop rozhodl s projektem podnikat a založil společnost Vividbooks s.r.o. Společně s týmem a fyzikářem Františkem Cábem se zaměřuje na rozmach projektu převážně v České republice, došlo ale také k několika velmi zajímavým prezentacím ve světě. K testování učebnic ve zkušebním provozu došlo například v Brazílii, Polsku, Argentině a Saudské Arábii. Firma se také v roce 2020 účastnila jednoho z nejvlivnějších technologických veletrhů na světě, kterým je Consumer Electronics Show v Las Vegas ve Spojených státech. Týmu se dokonce podařilo zaujmout zástupce globálního technologického gigantu Apple, do jehož sídla Apple Park v kalifornském Cupertino byl po veletrhu tým pozván k prezentaci svého projektu.

Ambiciózní projekt přinesl jeho zakladateli v roce 2021 zařazení do uznávaného žebříčku Forbes 30 pod 30, kam redakce business časopisu Forbes každoročně zařazuje třicítku nejzajímavějších a nejúspěšnějších lidí mladších 30 let. Firmě se podařilo získat počáteční financování, kdy do startupu investoval pěti miliony korun investor Jindřich Horák ze stavební firmy DEK, podařilo se také získat prostředky ve výši dvou milionů korun z programu IMPACT EdTech (30).

3.1.3 Organizační struktura

V současnosti má společnost přes 20 zaměstnanců, kteří projekt rozvíjí nejen v České republice, ale i v zahraničí (31).

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé, jimiž jsou zakladatel Vít Škop a spoluzakladatel a provozní ředitel Daniel Ondrášek. Každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně. Společnost má tři společníky. Majoritním majitelem podílu společnosti je Vít Škop, který vlastní obchodní podíl ve výši 69 %. Druhým společníkem

je investor Jakub Horák, který vlastní obchodní podíl ve výši 21 %. Třetím společníkem je Daniel Ondrášek, jehož podíl činí 10 % (27).

3.2 Analýza finanční situace podniku

Finanční analýza představuje důležitý informační zdroj k hodnocení finanční situace firmy. Díky účetním výkazům lze finanční zdraví firmy hodnotit a zároveň získat informace, které pomohou při hodnocení jednotlivých možností financování a výběru nevhodnější varianty financování projektu.

V hodnocení finanční situace sledované firmy bude použito účetních výkazů z let 2020 a 2021. Výkazy obou let byly poskytnuty přímo sledovanou firmou. Jednotlivé účetní výkazy jsou doloženy v příloze č. 1 a příloze č. 2. Pro zjištění informací o finanční situaci firmy dojde k analýze výkazů rozvahy a výsledovky. Bude provedena horizontální analýza, vertikální analýza a analýza poměrovými ukazateli.

3.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza popisuje vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v čase. Hodnotí stabilitu a sílu vývoje jednotlivých položek, přičemž popisuje, jak se příslušné položky mění v čase. Analýza je provedena meziročně.

Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování.

A K T I V A (v tis. Kč)	Minulé ÚO	Běžné ÚO	Změna (v %)
	2020	2021	2020/2021
AKTIVA CELKEM	6 560	10 175	55,11 %
Stálá aktiva	4 378	8 375	91,30 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 154	7 151	126,73 %
Dlouhodobý hmotný majetek	1 225	1 225	0,00 %
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0,00 %
Oběžná aktiva	2 182	1 800	-17,51 %
Zásoby	0	0	0,00 %
Pohledávky	327	420	28,44 %
Dlouhodobé pohledávky	327	417	27,52 %
Krátkodobé pohledávky	0	0	0,00 %
Časové rozlišení aktiv	0	3	0,00 %
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0,00 %
Peněžní prostředky	1 854	1 379	-25,62 %
Časové rozlišení aktiv	0	0	0,00 %

Horizontální analýza aktiv odhalila meziroční nárůst celkových aktiv o více než 50 %. Ke změně došlo zejména nárůstem stálých aktiv, konkrétně pak dlouhodobým nehmotným majetkem, který vzrostl o 126,73 %. Stálá aktiva pak rostla o 91,30 %. Na rozdíl od stálých aktiv, jejichž hodnota v mezidobí rostla, oběžná aktiva se zmenšila o více než 17 %. I přesto, že hodnota pohledávek se navýšila o 28,44 %, hodnota oběžných aktiv se zmenšila, a to z důvodu úbytku peněžních prostředků, jejichž hodnota klesla o více než 25 %.

Tabulka č. 5: Horizontální analýza pasiv. Zdroj: Vlastní zpracování.

P A S I V A (v tis. Kč)	Minulé ÚO	Běžné ÚO	Změna (v %)
	2020	2021	2020/2021
PASIVA CELKEM	6 560	10 175	55,11 %
Vlastní kapitál	4 012	7 134	77,82 %
Základní kapitál	40	40	0,00 %
Ážio a kapitálové fondy	5 100	10 272	101,41 %
Fondy ze zisku	0	0	0,00 %
VH minulých let (+/-)	0	-1 128	0,00 %
VH běžného účetního období (+/-)	-1 128	-2 050	81,74 %
Cizí zdroje	2 548	3 041	19,35 %
Rezervy	0	0	0,00 %
Závazky	2 548	3 041	19,35 %
Dlouhodobé závazky	0	0	0,00 %
Krátkodobé závazky	2 227	874	-60,75 %
Časové rozlišení pasiv	320	2 166	576,88 %
Časové rozlišení pasiv	0	0	0,00 %

Meziroční nárůst celkových pasiv byl totožný jako nárůst hodnoty aktiv, tedy 55,11 %. Hodnota vlastního kapitálu meziročně vzrostla o téměř 78 %, zejména díky nárůstu kapitálových fondů, které vzrostly na více než dvojnásobek. V roce 2021 firma prohloubila hospodářskou ztrátu, a to o více než 80 %. Co se týče cizích zdrojů, jejich hodnota narostla meziročně o více než 19 %. Firma během roku 2021 dokázala snížit své krátkodobé závazky o více než 60 %. Hodnota časového rozlišení pasiv byla v roce 2021 oproti roku předchozímu více než šestinásobná.

3.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje procentní vztahy mezi položkami účetních výkazů vůči základní veličině. Řeší, jak se mění vzájemné proporce jednotlivých položek, také sleduje stabilitu a vývoj struktury majetku, kapitálu a tvorby zisku. Cílem vertikální analýzy je

určení podílu jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech a podílu jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech.

Tabulka č. 6: Vertikální analýza aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování.

A K T I V A (v tis. Kč)	Minulé ÚO	Podíl na celkových aktivech	Běžné ÚO	Podíl na celkových aktivech
	2020		2021	
AKTIVA CELKEM	6 560	100,00 %	10 175	100,00 %
Stálá aktiva	4 378	66,74 %	8 375	82,31 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 154	48,08 %	7 151	70,28 %
Dlouhodobý hmotný majetek	1 225	18,67 %	1 225	12,04 %
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00 %	0	0,00 %
Oběžná aktiva	2 182	33,26 %	1 800	17,69 %
Zásoby	0	0,00 %	0	0,00 %
Pohledávky	327	4,98 %	420	4,13 %
Dlouhodobé pohledávky	327	4,98 %	417	4,10 %
Krátkodobé pohledávky	0	0,00 %	0	0,00 %
Časové rozlišení aktiv	0	0,00 %	3	0,03 %
Krátkodobý finanční majetek	0	0,00 %	0	0,00 %
Peněžní prostředky	1 854	28,26 %	1 379	13,55 %
Časové rozlišení aktiv	0	0,00 %	0	0,00 %

V roce 2020 firma soustředovala přes dvě třetiny majetku ve stálých aktivech, třetinu pak v oběžných aktivech. Stálá aktiva tvořil především dlouhodobý nehmotný majetek v hodnotě 48,08 %, dále dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota přesáhla 18 %. Oběžná aktiva tvořily především peněžní prostředky s hodnotou 28,26 %, dále pohledávky, konkrétně dlouhodobé, jejichž hodnota byla téměř 5 %.

V roce 2021 se struktura pasiv významně změnila, když stálá aktiva tvořila přes 80 % celkových aktiv. K nárůstu došlo zejména zvýšením dlouhodobého nehmotného majetku, jehož hodnota přesáhla 70 %, naopak k procentuálnímu snížení poměru došlo u dlouhodobého hmotného majetku, jehož hodnota ve výkazech zůstala nezměněna,

níc méně v procentuálním vyjádření klesla o více než 6 % na konečných 12,04 %. Jak již bylo zmíněno, v roce 2021 se významně snížil podíl oběžných aktiv na celkových aktivech, jejich hodnota klesla na 17,69 %. Způsobeno to bylo zejména snížením peněžních prostředků, které v roce 2021 dosahovaly hodnoty 13,55 %. Došlo také k nárůstu hodnot dlouhodobých pohledávek, nicméně v procentuálním vyjádření se jednalo o pokles, konkrétně na hodnotu 4,10 %, což byl meziroční propad o 0,88 %.

Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv. Zdroj: Vlastní zpracování.

PASIVA (v tis. Kč)	Minulé ÚO	Podíl na celkových pasivech	Běžné ÚO	Podíl na celkových pasivech
	2020		2021	
PASIVA CELKEM	6 560	100,00 %	10 175	100,00 %
Vlastní kapitál	4 012	61,16 %	7 134	70,11 %
Základní kapitál	40	0,61 %	40	0,39 %
Ážio a kapitálové fondy	5 100	77,74 %	10 272	100,95 %
Fondy ze zisku	0	0,00 %	0	0,00 %
VH minulých let (+/-)	0	0,00 %	-1 128	-11,09 %
VH běžného ÚO (+/-)	-1 128	-17,20 %	-2 050	-20,15 %
Cizí zdroje	2 548	38,84 %	3 041	29,89 %
Rezervy	0	0,00 %	0	0,00 %
Závazky	2 548	38,84 %	3 041	29,89 %
Dlouhodobé závazky	0	0,00 %	0	0,00 %
Krátkodobé závazky	2 227	33,95 %	874	8,59 %
Časové rozlišení pasiv	320	4,88 %	2 166	21,29 %
Časové rozlišení pasiv	0	0,00 %	0	0,00 %

V roce 2020 se celková pasiva skládala z více než 60 % z vlastního kapitálu, zbylých 38,84 % tvořily cizí zdroje. Vlastní kapitál byl tvořen převážně položkou ážio a kapitálové fondy, jejíž hodnota činila 77,74 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období představoval zápornou hodnotu, protože firma za první rok své existence vykazovala ztrátu. Velikost této ztráty představovala více než 17% podíl na celkových pasivech. Základní kapitál představoval necelé procento poměru na celkových pasivech.

Rok 2021 přinesl poměrně významnou změnu proporcí jednotlivých položek, nicméně nejednalo se o tak drastickou přeměnu jako u aktiv v roce 2021. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech vzrostl na 70,11 %, podíl cizích zdrojů se zmenšil na 29,89 %. Vlastní kapitál byl tvořen zejména kapitálovými fondy, jejichž hodnota se oproti roku předešlému více než zdvojnásobila. Na rozdíl od roku předešlého v roce 2021 ve struktuře vlastního kapitálu přibyla hodnota výsledku hospodaření minulých let, kdy se do rozvahy promítla ztráta minulého období. Konkrétně tato hodnota činila -11,09 %. Za rok 2021 firma pokračovala v dosahování ztráty v běžném období a tato hodnota rostla. Konkrétně se v procentuálním vyjádření výsledek hospodaření běžného účetního období promítl hodnotou -20,15 %. Základní kapitál firmy zůstal neměnný, procentuálním vyjádřením se však kvůli růstu celkových pasiv snížil na 0,39 %. Ačkoliv numerická hodnota cizích zdrojů oproti předešlému roku v roce 2021 rostla, v podílovém vyjádření se zmenšila, a to na 29,89 %. V roce 2021 došlo k významnému snížení krátkodobých závazků, kdy firma dokázala tuto hodnotu zmenšit na 8,59 %. Nárůst ovšem zaznamenala položka časového rozlišení pasiv, kdy její hodnota v roce 2021 tvořila 21,29 %.

3.2.3 Analýza poměrovými ukazateli

V této kapitole proběhne hodnocení finanční situace podniku pomocí poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívaný rozborový postup k účetním výkazům z hlediska jejich využitelnosti. Výpočet je prováděn poměrem jedné nebo několika účetních položek získaných z účetních výkazů k jiné položce nebo jejich skupině.

3.2.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity určují schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky.

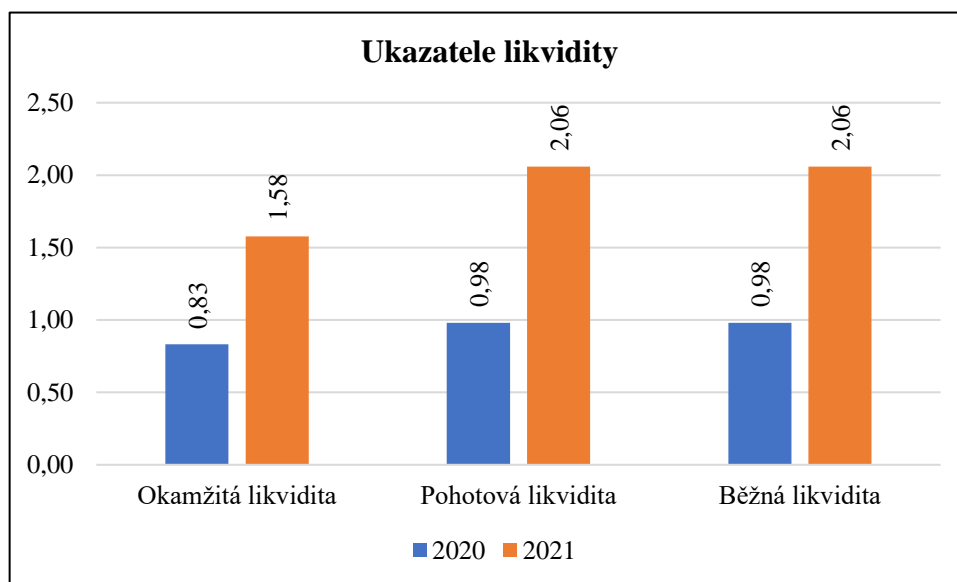
Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatele likvidity		
Ukazatel / rok	2020	2021
Okamžitá likvidita	0,83	1,58
Pohotová likvidita	0,98	2,06
Běžná likvidita	0,98	2,06

Pro ukazatele okamžité likvidity jsou doporučované hodnoty v rozmezí 0,9 až 1,1 (v některých zdrojích české literatury 0,6 až 1,1). Firma toto kritérium v roce 2020 splnila, nicméně v roce 2021 ho firma už nedodržela.

Odborná literatura doporučuje hodnoty pohotové likvidity v rozmezí 1 až 1,5. V roce prvním firma toto kritérium o dvě setiny procenta nespĺnila, v roce druhém už doporučení nebylo splněno významnějším způsobem. Překročení doporučených hodnot ukazatele indikuje neproduktivní využívání vložených prostředků a nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků (25).

Doporučovaná hodnota ukazatele běžné likvidity je v rozmezí 1,5 až 2,5. Firma v roce 2020 toto kritérium nespĺnila. Nižší hodnota ukazatele snižuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. V roce následujícím již firma udržela hodnotu ukazatele v doporučováním rozmezí.



Graf č. 1: Ukazatele likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování.

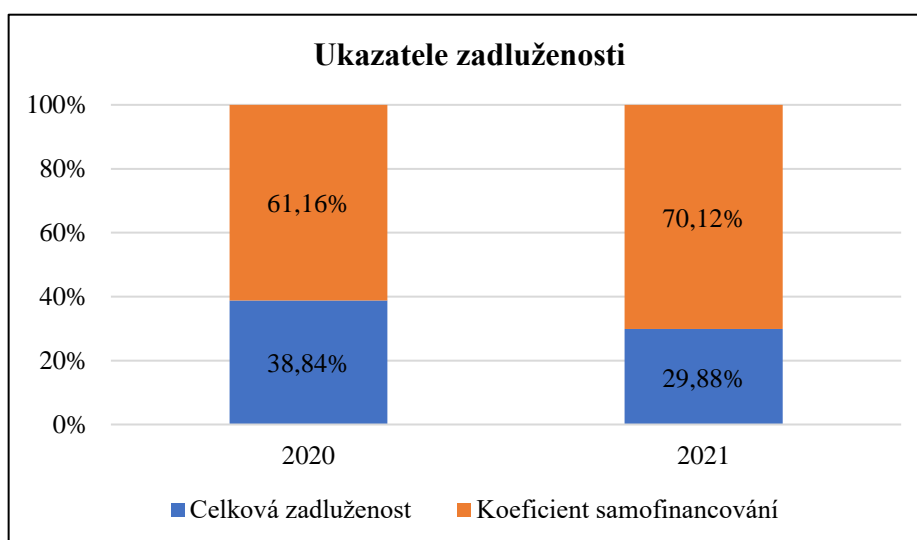
3.2.3.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti analyzují míru zadlužení podniku, přičemž poměrují cizí a vlastní zdroje. Ukazatel celkové zadluženosti je základním ukazatelem zadluženosti. Doplnkovým ukazatelem k němu je koeficient samofinancování. Součet těchto dvou ukazatelů by měl dát přibližně 100 % (25).

Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti. Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatele zadluženosti		
Ukazatel / rok	2020	2021
Celková zadluženost	38,84 %	29,88 %
Koeficient samofinancování	61,16 %	70,12 %

Firma v roce 2020 využívala k svému podnikání cizí zdroje z 38,84 %. V roce následujícím tato hodnota klesla. To se pro podnik může jevit příznivě, protože věřitelé obecně preferují nízké hodnoty ukazatele celkové zadluženosti. V roce 2021 firma využívala vlastní kapitál z více než 70 %, zatímco cizí kapitál z téměř 30 %.



Graf č. 2: Ukazatele zadluženosti. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.2.3.3 Ukazatele rentability

Vzhledem k charakteru firmy je poměrně složité definovat pohled na ukazatele rentability. U tradičních zavedených firem jsou tyto ukazatele používány jako měřítko výsledků dosažených podnikatelskými aktivitami. Díky ukazatelům rentability lze měřit návratnost (či výnosnost) kapitálu vloženého do firmy. Jejich smyslem je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů firmy při zohlednění vložených prostředků.

Na rozdíl od tradičních společností je ale popisovaná firma startup. U fáze, ve které se firma nyní nachází, není primárním cílem generování zisku, nýbrž zajištění co největší zákaznické klientely a upevnění pozice na trhu. U startupů ve stejné fázi jsou záporné výsledky hospodaření naprosto běžné, jedná se o standardní postup při růstu startupu.

S ohledem na ukazatele rentability by výpočty dosahovaly v drtivé většině záporných výsledků. Přidaná hodnota těchto informací není v současnosti příliš důležitá, vzhledem k cílům, které si firma stanovila. Také vlastníci společnosti jsou si této informace plně vědomi a způsob, kterým firmu řídí, jasně odpovídá jejich představě o současném hlavním cíli společnosti, kterým je maximalizace zákaznické základny a budování pevné pozice na trhu.

Výpočet ukazatelů rentability tedy z výše uvedených důvodů nebude proveden, nicméně je zřejmé, že vzhledem k tomu, že firma ve dvou účetních obdobích své existence generovala ztrátu, kterou v roce 2021 navíc navýšila, ukazatele rentability by vycházely v záporných hodnotách.

3.3 Analýza prostředí podniku

V následující kapitole bude provedena analýza prostředí podniku. K tomu budou použity tři dílčí analýzy, konkrétně SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Výstupem analýzy prostředí podniku bude stanovení firemních silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, které zahrnuje SWOT analýza.

3.3.1 SLEPT analýza

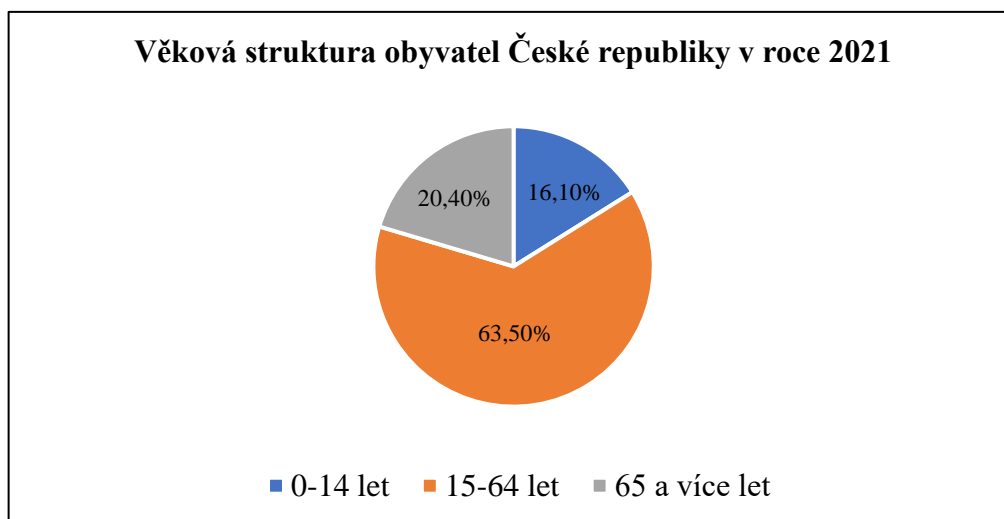
SLEPT analýza je používána k popisu obecného okolí podniku. Jejím úlohou je jednak popsat současnou situaci vnějšího okolí podniku, ale nezanedbatelnou úlohou je také stanovení předpokladů ke správnému odhadu a prognostice budoucího vývoje okolí firmy. Napomáhá identifikovat trendy v okolí podniku a dává možnost podniku reagovat na ně.

Cílem SLEPT analýzy je identifikace příležitostí a hrozeb, které podniku v rámci jeho okolí hrozí. Analýza je rozdělena do pěti částí, pěti faktorů, jimiž jsou faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. V praxi dochází k rychlému vývoji těchto faktorů a vlivů, je tedy nutné analýzu provádět s aktuálními daty a informacemi. Důležité je také uvědomit si fakt, že jsou jednotlivé vyjmenované faktory navzájem provázané a ovlivňují se, nelze je tedy striktně oddělit.

3.3.1.1 Sociální faktory

V roce 2021 proběhlo v České republice sčítání lidu, domů a bytů. Z výsledků vyplývá, že v roce 2021 žilo v České republice 10 524 167 obyvatel. Je o 87,6 tisíc více než v roce 2011. Obyvatele tvoří z větší části ženy, jejichž podíl byl 50,7 %, zatímco muži z 49,3 % (32).

Z hlediska věkové struktury mezi sečtenými představovaly děti ve věku do 14 let 16,1 %, osoby ve věku od 15 do 64 let 63,5 % a senioři ve věku 65 let a více 20,4 % z celkového počtu obyvatel. Průměrný věk dosáhl 42,7 let, přičemž průměrný věk žen byl 44,1 let a mužů 41,2 let. Od výsledků sčítání z roku 2011 došlo k zestárnutí mužů i žen v průměru o 1,7 let. Co se rodinného stavu týče, ze sečtených obyvatel starších 15 let bylo 32,1 % svobodných a 45,6 % ženatých a vdaných (32).



Graf č. 3: Věková struktura obyvatel České republiky v roce 2021.

Zdroj: Vlastní zpracování podle (32).

Z pohledu státního občanství tvořili z 4,7 % obyvatel cizinci. Nejvyšším podílem mezi nimi byly zastoupeny osoby se státním občanstvím Ukrajiny, a to 1,4 %, dále pak Slovenska (0,9 %) a Vietnamu (0,5 %). Obyvatelé s cizím státním občanstvím ze zemí Evropské unie tvořili 1,5 %, ze zemí mimo EU pak 3,2 % populace. Data zahrnují pouze osoby s jedním státním občanstvím (33).

Výsledky potvrzují tendenci růstu zastoupení osob s vyšším stupněm vzdělání. U obyvatel starších 15 let, u kterých bylo dosažené vzdělání zjištěno, alespoň střední

vzdělání s maturitou nebo vyšším 53,1 %. Podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním byl 18,7 % (34).

Česká republika se dlouhodobě řadí k zemím s velkým zastoupením ateismu. Ve sčítání lidu domů a bytů v roce 2021 bylo zodpovězení na náboženskou víru nepovinné, nevyplněnou ji nechalo 30,1 % osob. Z těch, kteří odpověď vyplnili, deklarovalo 18,7 % že jsou věřící a hlásí se k církvi či náboženské společnosti. Odpověď bez náboženské víry tvořila více než dvě třetiny odpovědí. Z věřících, kteří uvedli, že se hlásí k církvi či náboženské společnosti se nejvíce hlásilo k církvi římskokatolické, Českobratrské církvi evangelické a Církvi československé husitské (35).

3.3.1.2 Legislativní faktory

Podnikání a podnikatelské prostředí v České republice je ovlivněno řadou právních předpisů. Pro podnik je sledování zákona a připravovaných novel klíčové, protože v českém právním světě platí obecné pravidlo, že neznalost zákona neomlouvá. Pro podnik je tedy zásadní znát veškeré takové zákony, které nějakým způsobem zkoumají jeho chod a týkají se ho. Mezi zákony ovlivňující podnikatelskou činnost lze zařadit zejména:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník:
 - Definiuje pojem právnická osoba, jeho vznik, jednání, zrušení, přeměnu, popisuje pojmy korporace, podnikatel, obchodní firma a další.
- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích):
 - Definiuje normy spojené s obchodními korporacemi, popisuje veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, akciovou společnost, družstvo a další korporace, popisuje jejich strukturu a náležitosti, které musí být při fungování organizací dodržovány.
 - Spadá sem samozřejmě také společnost s ručením omezeným, zákon definuje veškeré náležitosti s ní spojené, například práva a povinnosti společníků, orgány společnosti, změny výše základního kapitálu, zrušení společnosti a další.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce:

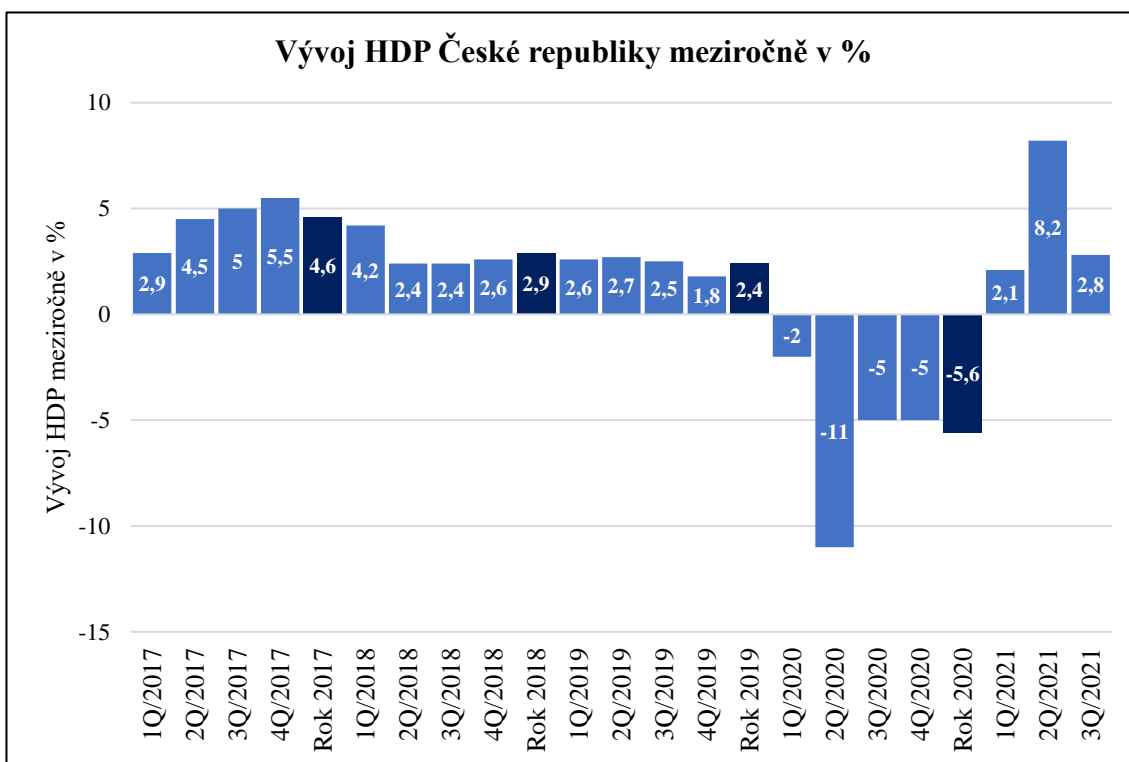
- Upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, přičemž jsou tyto vztahy pracovněprávními a zapracovává také příslušné předpisy Evropské unie.
- Obsahuje předpisy vztahující se k pracovnímu poměru, dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovní době a odpočinku, dovolené, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, odměňování za práci a další.
- Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů:
 - Defínuje právní vztahy spojené s daněním příjmů jak fyzických osob, tak právnických osob, v případě společnosti Vividbooks s.r.o. se z pohledu společnost jedná převážně o zdanění právnické osoby, nicméně zákon se týká také podílníků společnosti. V případě společnosti s ručeným omezeným totiž dochází jednak ke zdanění příjmu právnických osob, ale vyplacený zisk musí každý podílník jakožto fyzická osoba také zdanit daní z příjmu fyzických osob.
 - Obsahuje také zvláštní ustanovení pro vybírání daně z příjmů, definuje registraci, pravomoci vlády a Ministerstva financí a další.
- Zákon č. 94/2021 Sb., Zákon o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění Covid-19 a o změně některých souvisejících zákonů:
 - Jedná se o právní předpis reagující na celosvětovou pandemii onemocnění Covid-19 a jejích dopadů na Českou republiku, který zásadním způsobem ovlivňuje chod podniků, z hlediska společnosti Vividbooks s.r.o. zejména setkávání zaměstnanců na pracovišti a další.
 - Zákon mění řadu jiných právních předpisů, například zákon č. 84/1990 Sb. O právu shromažďovacím, zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 161/2020 Sb. o některých úpravách v oblasti zaměstnanosti v souvislosti s mimořádnými opatřeními při epidemii a o změně zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, ve znění (§ 20) a řadu dalších.
 - Zákon je účinný od 27. 2. 2021 a prosazen byl vládou minulou, současná vláda v čele s premiérem Fialou prosazuje schválení novely pandemického zákona.

3.3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory a trendy mohou zásadním způsobem ovlivňovat firemní hospodaření a celkový vývoj podnikatelského prostředí v konkrétní zemi či oblasti. Mezi nejčastěji sledované faktory patří hrubý domácí produkt (HDP), inflace, úrokové sazby, kurzy měn, nezaměstnanost a další.

Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt je základním národohospodářským agregátem. Jeho hlavní význam a přínos spočívá ve schopnosti posuzovat výkonnost ekonomiky. Také je významným ukazatelem průměrné životní úrovně ve sledované zemi. Je to tok zboží a služeb vyrobených v určité ekonomice za určité období (obvykle rok). Zahrnuje tedy statky vyrobené v daném roce. Rozlišujeme hrubý a čistý domácí produkt, v praxi však ekonomové pracují nejčastěji s hrubým domácím produktem (36). Význam HDP spočívá také v tom, že na jeho základě lze srovnávat ekonomiky jednotlivých zemí, regionů a dalších územních oblastí.



Graf č. 4: Vývoj HDP České republiky meziročně v %. Zdroj: Vlastní zpracování podle (37).

Od roku 2014 byla česká ekonomika v poměrně stabilním období hospodářského růstu, který rostl nejrychleji průměrně v letech 2015 a 2017. Na začátku roku 2020 však světovou ekonomiku včetně té české razantně ovlivnila epidemie onemocnění Covid-19, po jejímž rozšíření došlo k období ekonomické recese. V roce 2021 se však ekonomická situace začala zlepšovat a došlo k ekonomickému růstu. Podle předběžného odhadu vzrostl HDP ve 3. čtvrtletí roku 2021 mezičtvrtletně o 1,4 % a meziročně o 2,8 % (37).

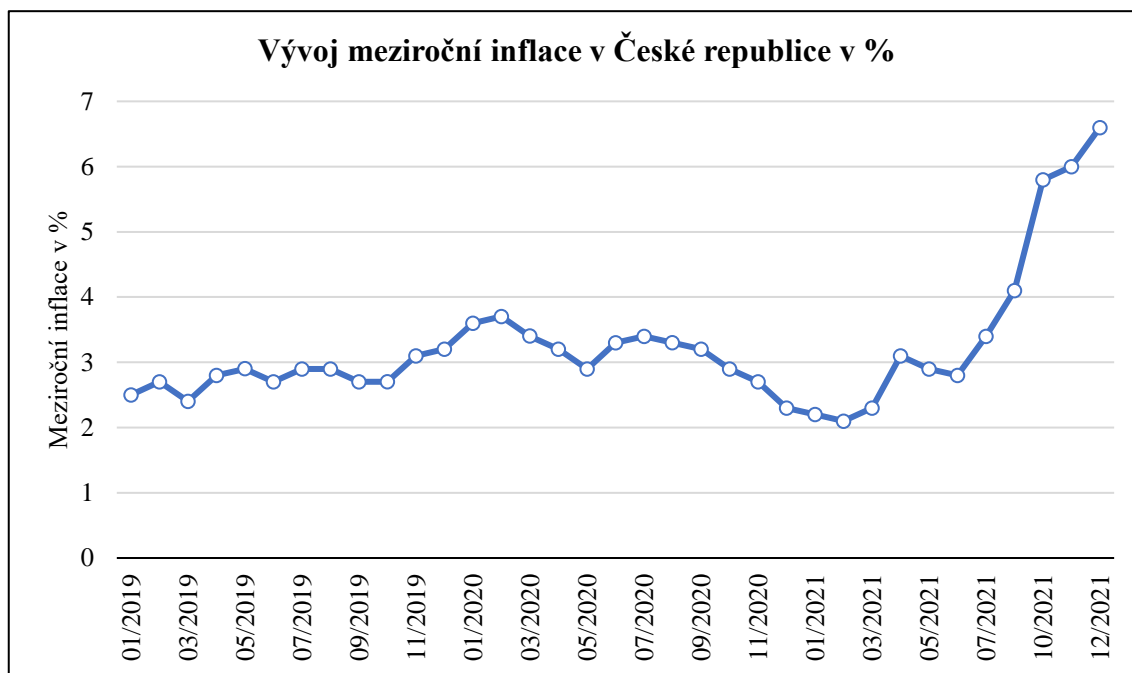
Inflace

Inflace představuje růst cen neboli zmenšování kupní síly peněz. Je důležité brát v potaz, že inflace je zmenšování kupní síly peněz, nikoliv kupní síly lidí. Inflace zmenšuje množství zboží, které je možné si koupit za peněžní jednotku (korunu), nicméně nezmenšuje množství zboží a služeb, které si můžeme koupit za náš důchod. Opakem inflace je deflace, v praxi se s ní je možno setkat velmi vzácně. Pokud probíhá inflace, ale její míra se snižuje, hovoříme o desinflaci. Cenovými indexy pro měření inflace jsou deflátor HDP, index spotřebitelských cen a index cen výrobců (36).

Průměrná míra inflace za rok 2021 byla 3,8 %, což je nejvyšší hodnota od roku 2008. V prosinci pak činila inflace 6,6 %. Znepokojivý růst inflace je dle České národní banky důsledkem několika vlivů. Jde zejména o vysoký růst cen průmyslových výrobců ve světě v důsledku narušení globálních obchodních řetězců a souvisejícího nedostatku komponent a materiálů, na které naráží oživení hospodářských aktivit v zahraničí. Dále se jedná o výrazné zdražování energií na komoditních burzách. Z tuzemské ekonomiky plyne značná část nárůstu nákladů firem, zejména pak narůstání napětí na trhu práce a silný spotřebitelský apetit. Tento růst nákladů pak firmy a podnikatelé promítají do cen, přičemž si v prostředí vysoké spotřebitelské poptávky současně kompenzují část ztráty příjmů z dob uzavírek vzniklých na základě proti epidemiologických opatření. V souvislosti se silným růstem cen nemovitostí také rychle rostou náklady vlastnického bydlení (38).

Česká národní banka předpokládá, že celková inflace na počátku roku 2022 dále výrazně vzroste a s přispěním všech svých složek překročí 9 %. Inflace bude dosahovat maxima v letošním prvním pololetí. Následně bude postupně zvolňovat. Na horizontu měnové

politiky, tedy v první polovině roku 2023, se inflace sníží do blízkosti 2 %. Tuto hodnotu ČNB pokládá za svůj cíl (38).



Graf č. 5: Vývoj meziroční inflace v České republice v %. Zdroj: Vlastní zpracování podle (50).

Úrokové sazby

Mezi další ekonomické faktory ovlivňující vnější okolí podniku lze bezpochyby zařadit také úrokové sazby. V České republice se o určování úrokových sazeb v rámci měnové politiky stará Česká národní banka, která je centrální bankou České republiky. Podle zákona o České národní bance je jejím vrcholným orgánem sedmičlenná bankovní rada v čele s guvernérem. Úlohou měnové politiky ČNB je zajišťovat nízkou, stabilní a tím i předvídatelnou inflaci. Cílová hranice, která vytváří příznivé prostředí pro rozvoj podnikatelských aktivit a rostoucí životní úroveň domácnosti, je hodnota 2 %.

Hlavním nástrojem měnové politiky ČNB jsou úrokové sazby, jejichž hodnoty se promítají do tržních úrokových sazeb a ekonomických veličin (např. měnový kurz, výdaje na spotřebu a investice, úspory, objem výroby, ceny zboží a služeb a další). Maximálního účinku změny sazeb na inflaci je dosaženo s delším než ročním zpožděním. Zvýšení sazeb inflaci snižuje, a naopak snížení inflaci zvyšuje. Existují 3 klíčové úrokové sazby jimiž jsou dvoutýdenní repo sazba, lombardní a diskontní sazba (39).

Tabulka č. 10: Aktuálně platné úrokové sazby vyhlášené ČNB. Zdroj: Vlastní zpracování podle (39).

Název	Sazba	Platná od
2T repo sazba	4,50 %	4. 2. 2022
Diskontní sazba	3,50 %	4. 2. 2022
Lombardní sazba	5,50 %	4. 2. 2022

Dvoutýdenní repo sazba (2T repo sazba) je klíčovou úrokovou sazbou, kterou ČNB používá jako limitní úrokovou sazbu pro své repo operace, jimiž ovlivňuje krátkodobé tržní úrokové sazby. Za lombardní sazbu si komerční banky mohou přes noc likviditu od ČNB půjčit oproti poskytnuté zástavě v rámci zápůjční facility. Za diskontní sazbu si komerční banky likviditu u centrální banky v depozitní facilitě přes noc ukládají (39).

Kurz koruny

Vliv na okolí podniku má také bezpochyby kurz státní měny, ale nejen ten. Pokud je totiž firma, byť jen okrajově, v kontaktu se subjekty ze zahraničí, otázku kurzu české koruny a dalších měn musí řešit a jsou pro ni důležité. V takové situaci se firma může ocitnout například pokud vyváží zboží do zahraničí, nebo například při zajišťování prostředků od zahraničních investorů k dalšímu rozvoji firmy. Pro firmu je sledování kurzu koruny důležité z hlediska změny cen využívaných licencí programů a dalšího software, který používá a je zpravidla nakupován v zahraničních měnách.

Měnový kurz lze obecně definovat jako cena měny vyjádřená v zahraničních měnách, tedy jako cena jedné měny vyjádřená měnou jinou. Měny různých zemí se směňují na měnovém trhu. V České republice je jako měna stanovena česká koruna (36).

V listopadu 2013 začala ČNB kurz koruny dočasně používat jako nástroj měnové politiky (měnově politické úrokové sazby se nacházely na technicky nulové úrovni). ČNB se zavázala pomocí intervencí bránit posílení koruny pod úroveň 27 korun za euro. Celkový objem intervencí byl zhruba 76 mld. euro. K opuštění kurzového závazku došlo v dubnu 2017 (40).

Po ukončení intervencí kurz koruny vůči euru osciloval mezi 25 a 26 korunami za euro. Počátkem roku 2020 došlo k oslabení koruny, dostala se na hodnoty z dob zmíněné intervence ČNB. V průběhu roku koruna posilovala a v únoru 2022 se dostala pod hranici 24,5 korun za euro.



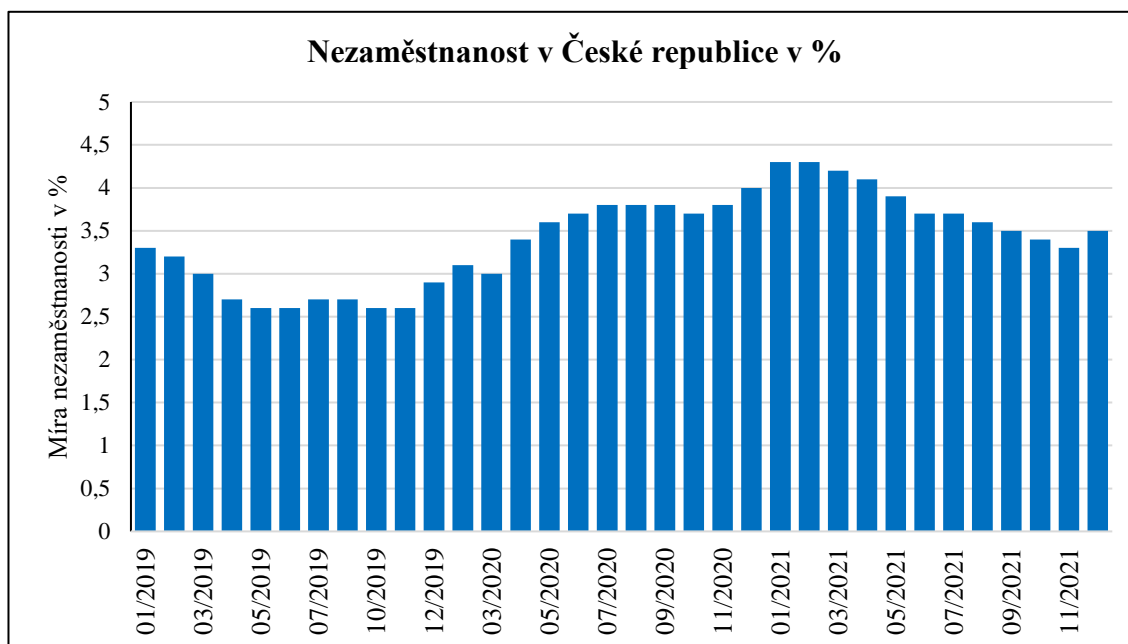
Graf č. 6: Vývoj kurzu CZK/EUR v období od 1.1.2012 do 1.2.2022. Zdroj: (51).

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti udává informaci o části obyvatel, která je nezaměstnaná. Jako nezaměstnaného můžeme označit člověka, který nemá práci a nějakou si hledá. Míra nezaměstnanosti se prakticky zjišťuje tak, že se mezi nezaměstnané zařazují lidé přihlášení na úřadech práce (registrovaná nezaměstnanost). Většina nezaměstnaných se na úřadech práce jednak z důvodu, že jim úřad práce může pomoci práci najít, a jednak proto, že je to podmínkou pro získání podpory v nezaměstnanosti. Někteří nezaměstnaní se na úřadech nehlásí (např. skončili v práci v červnu a v srpnu nastupují do zaměstnání nového) nebo jsou dlouhodobě nezaměstnaní (nárok na podporu v nezaměstnanosti už ztratili a žijí ze sociální podpory). Skutečná nezaměstnanost bývá vždy o nějaké procento vyšší než registrovaná nezaměstnanost (36).

Po období poměrně stabilně nízké inflace v letech 2018 a 2019, kdy inflace oscilovala kolem hranice 3 %, se náhle začala zvyšovat. Bylo to zaviněno především zhoršující se pandemickou situací v roce 2020. Řada firem byla z důvodu ochromení příjmů nucena regulovat náklady. S touto činností se pojila také náhlá restrukturalizace společností a snižování mzdových nákladů omezováním počtu zaměstnanců. V roce 2021 ale nezaměstnanost klesala a poměrně stabilně se přibližovala hranici 3 %. V prosinci 2021

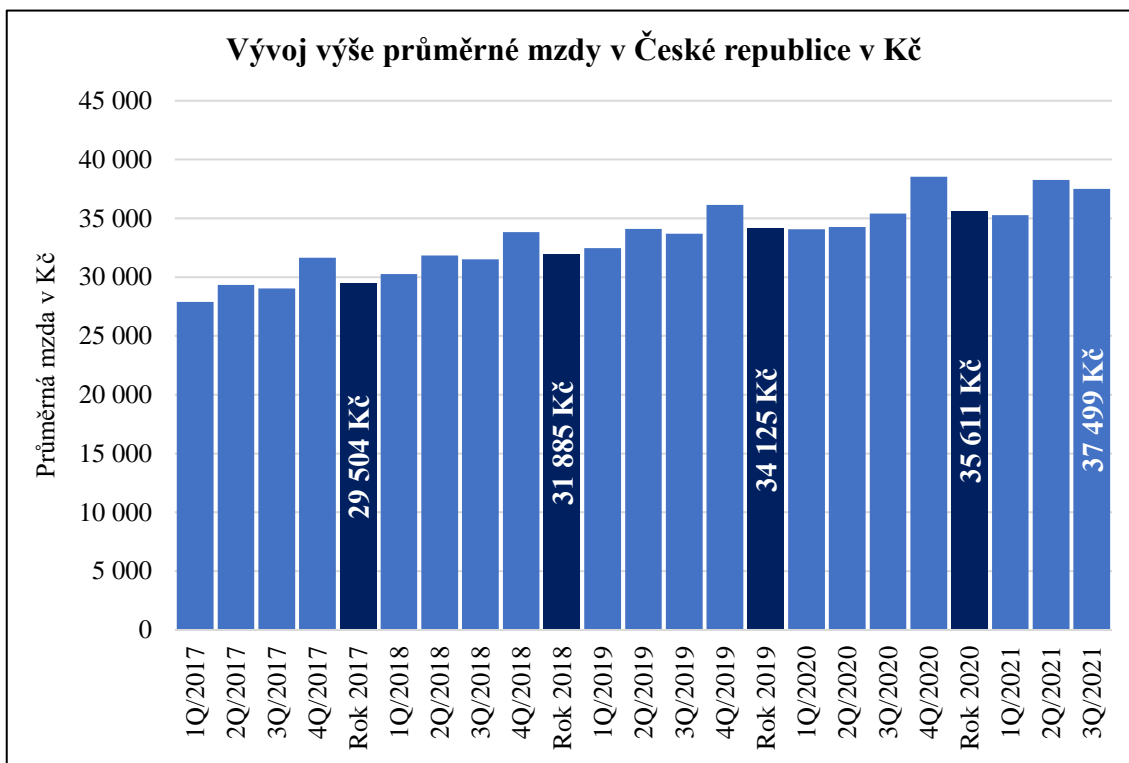
však stoupla (dle očekávání) vlivem ukončení sezónních prací a smluv na dobu určitou, a to na 3,5 % z listopadových 3,3 % (41).



Graf č. 7: Nezaměstnanost v České republice v %. Zdroj: Vlastní zpracování podle (41).

Průměrné mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda je ekonomický ukazatel představující podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Mezi mzdy se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky, odměny, náhrady mezd a platů a další složky mzdy (či platu), které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Obvykle se jedná o data hrubých mezd, takže před snížením o pojistné na veřejné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmu fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky (např. stravné, Multisport karta atd.) (42).



Graf č. 8: Vývoj výše průměrné mzdy v České republice v Kč. Zdroj: Vlastní zpracování podle (52).

3.3.1.4 Politické faktory

Sledování a analýza politických faktorů působících na podnik mohou umožňovat schopnost lepšího predikování vývoje podnikatelského prostředí, potažmo poskytnout konkurenční výhodu. Následky politických rozhodnutí mohou být pro podnik fatální a pokud podnik nedokáže aktivně reagovat na trendy v politice a odhadnout budoucí vývoj politických rozhodnutí, může to velmi výrazně ovlivnit jeho podnikatelské aktivity.

Politický systém

Politický systém České republiky je označován jako parlamentní demokracie. Parlamentní proto, že zákonodárnou moc tvoří parlament. Ten sestavují dvě komory. Dolní, jako která je označována Poslanecká sněmovna, a horní, kterou představuje Senát. Moc výkonná náleží prezidentovi a vládě České republiky, nicméně dle Ústavy větší moc využívá vláda, prezidentova moc je poměrně omezená.

Vláda České republiky

Současnou vládu představují vybraní poslanci zvolení v posledních volbách. Ty se uskutečnily 8. a 9. října 2021. Vládu tvoří zástupci koalice Spolu (Občanská demokratická strana – ODS, KDU-ČSL a TOP09) s koalicí PirStan (Česká pirátská strana a STAN - Starostové a nezávislí). Dle výsledků voleb tyto strany utvořily ve sněmovně

koalici, která představuje 108 mandátů. Získaly tedy absolutní většinu a 13. 1. 2022 i důvěru sněmovny.

Současným premiérem je prof. PhDr. Petr Fiala, Ph.D., LL.M., předseda ODS. Současným prezidentem je Ing. Miloš Zeman, který v roce 2018 obhájil svůj mandát prezidenta a tento mandát potrvá až do roku 2023. Současným předsedou Senátu je RNDr. Miloš Vystrčil.

Zahraniční politika

Zahraniční politika a diplomatické aktivity mohou výrazným způsobem definovat i podnikatelské prostředí a vazby, které mohou podnikatelé navazovat. Česká republika je orientovaná západně. Od 12. března 1999 je součástí NATO (Severoatlantická aliance), jejímiž členy je většina evropských zemí (např. Spojené království, Německo, Francie), Spojené státy americké a další členské státy.

Česka republika je také členem Evropské unie, významného evropského uskupení sjednocující členské státy k ekonomické, bezpečnostní, politické spolupráci a dalším formám kooperace. Stala se jejím členem 1. května 2004.

Ruská invaze na území Ukrajiny

Velký zásah do globálního politického a ekonomického dění přinesla invaze vojsk Ruské Federace na území Ukrajiny, která byla zahájena 24. února 2022. Jako důvod zahájení „speciální vojenské operace“, jak bývá invaze označována ruskou stranou, byla demilitarizace a denacifikace Ukrajiny. Operace v úvodních fázích konfliktu nesplnila očekávání Ruska, kdy se ruští vojáci setkali s tvrdým odporem Ozbrojených sil Ukrajiny.

Konflikt způsobil velkou vlnu solidarity s Ukrajinou, kdy takřka všechny členské země Evropské unie, členské státy NATO a země uskupení G7 začaly Ukrajinu podporovat vojensky, materiálně, sociálně a mnoha dalšími způsoby. Valné shromáždění OSN hlasovalo o postojích členských států k invazi Ruska na Ukrajině, 141 států byla invaze odsouzena, 35 se zdrželo hlasování. Invazi akceptovalo samozřejmě Rusko, dále Bělorusko, Eritrea, Sýrie a Korejské lidově demokratické republiky.

Invaze významně ovlivnila dění na světových trzích, oslabovaly například akciové trhy, skokově vzrostla cena ropy. Na Rusko byly v návaznosti na invazi uvaleny historicky rekordní ekonomické sankce. Od svých aktivit v Rusku začaly odstupovat největší

světové firmy, a to v podstatě ve všech oborech. V reakci na invazi také řada států uzavřela svůj letecký prostor pro ruská letadla.

Společnost Vividbooks s.r.o. situace ekonomicky výrazněji nezasáhla. Z pohledu globálních ambicí firmy lze prakticky s jistotou odepřít ekonomickou aktivitu firmy v Rusku na období následujících několika let.

3.3.1.5 Technologické faktory

Vzhledem k tomu, že firmu Vividbooks s.r.o. lze označit jako EdTech startup (Education technology – vzdělávací technologie), již ze samotného názvu lze odvodit důležitost technologických faktorů pro společnost. Úspěch interaktivních učebnic je ze zásadní části postaven na technologiích. Jednak se jedná o využití prostředí rozšířené reality, která je vytvořena za pomoci speciálního softwaru a designových obrazců a pracovních listech, za druhé k „oživení“ obrazců a promítnutí animací žáci využívají právě moderní technologické výrobky jako jsou tablety nebo mobilní telefony. K tomu, aby se obrazec proměnil v animaci je nutné mít na zařízení nainstalovanou speciálně vyvinutou aplikaci, která je neméně náročná na vývoj. Firma také ke svému chodu využívá řadu technologií a programů, díky kterým může například měřit data, vyhodnocovat a optimalizovat procesy, a další. Oblast technologií a technologického vývoje je tedy pro firmu klíčová.

Technologické trendy

Mezi základní technologické faktory působící na firmu jsou technologické trendy. Pro udržení konkurenceschopnosti či potenciální získání konkurenční výhody je třeba tyto trendy sledovat.

Mezi hlavní trendy současnosti patří umělá inteligence (AI - Artificial Intelligence), která je využívána čím dál častěji, a to i v běžných situacích každodenního života. Jako příklad lze uvést mobilní telefony, které mají schopnost automaticky vylepšovat kvalitu hovoru, upravují ovládání fotoaparátu ke zkvalitnění pořízených výstupů a další. Využití AI může firmě zjednodušit administrativní procesy a také účetnictví. Samozřejmě firma také může využít AI ve vývoji aplikace a k optimalizaci snímání kódu na pracovních listech, které se využívají k zobrazení animací. Velkou příležitostí pro firmu může být také rozvoj produktů v metaverse. Jedná se v podstatě o trvalý, počítačem řízený virtuální svět a 3D prostor existující souběžně s realitou. Tento technologický trend má potenciál dramaticky

změnit vzdělávací systém, zejména díky možnosti zobrazení situací, které by v reálném světě nebylo možno prakticky provést, nebo by jejich provedení bylo velmi finančně náročné. Dalším současným technologickým trendem je také digitalizace. Ve vzdělávání došlo k dramatické transformaci v době pandemie koronaviru, která donutila žáky a učitele zůstat ve svých domovech a výuka probíhala vzdáleně přes videokonference. S následky pandemie koronaviru se pojí také možnost zaměstnanců pracovat remote, tedy bez nutnosti být fyzicky v kanceláři. Firma tuto možnost uplatňovala ještě před pandemií, nicméně v současnosti se možnost práce z domova považuje v určitých zaměstnáních za samozřejmost. Pandemie každopádně tuto transformaci zásadně urychlila. Díky sdílení dat a absence nutnosti pracovat fyzicky z kanceláře se také nabízí možnost využívat služeb např. programátorů z celého světa (43).

3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jako další analýza prostředí podniku bude proveden Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model analyzuje vztah podniku k dodavatelům, kupujícím, možným substitutům, novým potenciálními konkurentům a vztah mezi existujícími podniky.

3.3.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma má ve vztahu k dodavatelům poměrně atypický vztah. Na rozdíl od tradičních firem například neodebírání od dodavatelů prakticky žádný hmotný materiál, na druhou stranu ale využívá technologie a služby, jejichž pozastavení nebo úplný konec dodávání by pro chod firmy znamenal komplikace. Vyjednávací síla dodavatelů je do jisté míry spjata s konkurenčním prostředím. V situaci, kdy existuje na trhu vysoko konkurenční prostředí a mnoho dodavatelů, přičemž při změně dodavatele neexistují výrazné bariéry, vyjednávací síla dodavatelů zpravidla není příliš velká.

K designu grafických výstupů a ilustrací společnost využívá produkty dodavatele Adobe Systems, do jejichž portfolia patří významné produkty jako například Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe InDesign a další, které firma používá. K využívání těchto produktů je nutné zakoupit licence na jejich užívání a nákupy pravidelně obnovovat. Firma však díky existenci substitutů na trhu na dodávání těchto produktů není příliš závislá.

Společnost využívá služby externích subjektů v oblasti právního poradenství, účetnictví a daňových služeb. Také od dodavatelů odebírá řadu produktů a programů, které zajišťují zefektivňování interních procesů a komunikace, měření vztahu se zákazníky (CRM – customer relationship management), správu a vyhodnocování marketingových kampaní, měření klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI -key performance indicators), ukládání dat a jiné. Ve vztahu k firmě však žádný z dodavatelů těchto služeb či produktů nemá velkou vyjednávací sílu, jelikož na trhu existuje řada substitutů a neexistují velké bariéry k výměně dodavatele.

Dodavatel s největší vyjednávací silou je společnost Elaborate zabývající se vývojem software. Společnost firmě Vividbooks s.r.o. dodává služby v oblasti vývoje webu, webové aplikace a mobilní aplikace. Jedná se o vývoj v tzv. backend prostředí, firma tedy vyvíjí technologie, na jejichž principu fungují již zmíněné aplikace a prvky. Jedná se o vývoj prostředí, které pro běžného uživatele nejsou viditelné, ale pro správný chod a sběr dat je neprosto zásadní. Vzhledem k náročnosti oblasti vývoje a nedostatku subjektů nabízejících vývojářské služby je firma na dodavateli přímo závislá. Vypovězení spolupráce ze strany dodavatele by pro firmu znamenalo obrovskou komplikaci. Řešení takového problému by pro firmu znamenal okamžitou nutnost nalezení jiného dodavatele, což by bylo velice obtížné (malá nabídka na trhu), ale také velice časově a finančně náročné. Firma by se prakticky okamžitě dostala do skluzu a byl by ohrožen správný chod aplikací a služeb, které nabízí.

3.3.2.2 Vyjednávací síla kupujících

Subjekty nakupující produkty firmy jsou veřejné a soukromé základní školy. Firma své produkty distribuuje přímo zákazníkům, neexistuje tedy prostředník, který by jejich produkty přeprodával. Co se týče přímé vyjednávací síly kupujících, která se projevuje v diktování podmínek v případě cen, distribuce, objemů, zakázek či dalších kontraktačních podmínek, samotní kupující velkou vyjednávací silou nedisponují. Firma má jasně definovaný ceník a možnosti o smlouvání prakticky neexistují. V oblasti distribuce a objemů zakázek platí podobná situace jako u cen, prostor pro vyjednávání je minimální a firma má jasně definované tarify poskytování licencí. Kupujícím tedy nezbyvá příliš prostoru na jakémkoliv upravení prodejních podmínek firmy.

Poměrně výrazně však do nákupního rozhodování škol vstupují externí subjekty a vlivy. Školy nejsou zcela samostatným subjektem, který autonomně rozhoduje o veškerých výdajích rozpočtu. Jedná se o velice kontrolovaný subjekt, který se musí zodpovídat zřizovateli, kterým zpravidla bývá obec nebo kraj. Škola musí veškeré své výdaje a investice konzultovat se zástupci zřizovatelů, například u obcí starostům, u krajů vedoucím odboru školství a podobně.

Na školy i jejich zřizovatele působí další externí faktory, které je nadále významně ovlivňují. V současnosti se školy například potýkají se situací rozpočtového provizoria. K situaci došlo neschválením státního rozpočtu, rozpočtové hospodaření územních samosprávných celků se tedy musí řídit rozpočtovým provizoriem. To znamená například čerpání výdajů do výše jedné dvanáctiny celkové roční částky v každém měsíci období rozpočtového provizoria podle rozpočtu minulého roku. Nastalá situace může vést k omezení větších výdajů škol do nákladnějších projektů, do kterých může být zařazena i transformace vzdělávání, tedy i produkty firmy. Významný vliv mají také politická rozhodnutí, postoj vlády k rozpočtu, investice státu do vzdělávání, různé dotační programy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, dotační programy Evropské unie na inovace vzdělávání a další.

3.3.2.3 Hrozba substitutů

Substituční hrozbou pro produkty společnosti mohou být veškeré nově vydané učebnicové materiály, zejména ty, které by se odlišovaly od tradičních metod a postupů výuky, nabídly oživení běžné výuky a využívaly moderní technologie.

Mezi hlavní vydavatele konvenčních výukových materiálů v oblasti přírodních věd pro žáky základních škol na českém trhu patří nakladatelství Fraus, Prometheus, SPN, NOVÁ ŠKOLA, Rubico, PRODOS a další. Tradiční nakladatelství trend digitalizace vnímají a řada z nich produkty digitalizuje. V praxi ale používají totožný obsah, který pouze přemění do digitální podoby a obohatí ho o rozšiřující výuková videa a experimenty. Firmy tak eliminují nákladnost tisků, nicméně zásadním způsobem se obsahově ani inovativně produkty nemění.

Substitutem mohou být také produkty využívající technologii virtuální reality, při které se pomocí speciálních brýlí žáci mohou přenést do virtuálního prostředí. To nabízí široký prostor pro rozvíjení jejich znalostí a dovedností. Velkou nevýhodou využívání virtuální

reality ve výuce je finanční náročnost, protože výbava jedné učebny využívající technologii VR znamená výdaj minimálně ve vyšších stovkách tisíc korun. Jedná se také o složitou technologii, jejíž ovládnutí vyučujícími je časově náročné. Ani kvalitní a dlouhodobé školení ale neznamená, že vyučující techniku zvládnou využívat bez větších potíží. Technologii VR k transformaci vzdělávání využívá například firma Edhance.

Na českém trhu figurují ještě některé společnosti, které se zabývají přeměnou způsobu výuky, ke kterému využívají také moderní technologie. Produkty firmy Corinth nabízí aktualizované výukové programy, při jejichž výuce využívají technologie 3D modelů a také VR. Společnost Mozaik se zaměřuje na výuku prostřednictvím využívání interaktivních tabulí, které jsou na českých školách rozšířené.

Produkty firmy bývají zákazníky někdy chybně vnímány jako komplementární služba, ale cílem je nabídnout substituční produkty stávající nabídky konkurence, tedy konvenčním učebnicím, a nahradit je. Síla produktů firmy spočívá totiž nejen v oživení výuky pomocí technologií a animací, ale především ve způsobech výuky dané látky, především z pohledu metod rozvíjejících samostatnost žáků při hledání řešení. Zároveň se zaměřují na co nejjednodušší zprostředkování informací vyučujícím, kterým nejen poskytují souhrnnou nabídku potřebných materiálů ke konkrétní hodině, ale zároveň nabízí množství podpůrných materiálů, školení, webinářů a dalších aktivit, které vyučující rozvíjejí a produkt motivují využívat nadále. Firma je s uživateli v úzkém kontaktu a díky dobře nastaveným procesům sběru dat může produkty nadále vyvíjet tak, aby s nimi byli zákazníci maximálně spokojeni a došlo k eliminaci problémů. Firma má také velmi dobře nastavený systém řízení vztahu se zákazníky (CRM), což je v prostředí daného oboru nezvyklé a zákazníci přístup firmy hodnotí velmi pozitivně.

Stránkou, ve které konvenční výukové materiály v porovnání s firmou zaostávají, je možnost adaptace materiálů jinými vyučujícími, především v oblasti přípravy na výuku konkrétní látky. Školy se dlouhodobě potýkají s nedostatkem učitelů, zvláště pak přírodních věd. V souvislosti s pandemií koronaviru byla výuka narušena také absencí těchto vyučujících, docházelo tedy k situacím, kdy hodiny museli suplovat vyučující zcela jiných předmětů. S tradiční učebnicí je příprava pro zastupujícího učitele složitá, protože jako laik v dané oblasti těžko určí klíčové informace spojené s látkou a také postupy, jakými danou látku vyučovat. Produkty firmy nabízí nejen kompletní přehled o

vyučované látce, podpůrných materiálech a experimentech, ale také informace pro pedagogy, jakým způsobem hodinu odučit a dosáhnout požadovaných cílů hodiny.

3.3.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

V České republice v současné době existuje řada subjektů zabývajících se transformací a zlepšováním vzdělávacích metod a způsobů. Vývoj v oblasti předávání informací se drasticky změnil, v současnosti drtivá většina žáků využívá chytré zařízení a velkou část volného času tráví na sociálních sítích. Velkým trendem současnosti je sociální síť Tik Tok, na kterou jsou umístována krátká videa s nejrůznějšími sděleními. Na moderní technologie však není dobré nahlížet s despektem, nýbrž jako na příležitost. Pokud současné technologické trendy budou efektivně využity pro vzdělávání, lze očekávat lepší studijní výsledky, než se zastaralými a pro žáky možná nudnými postupy.

Vývojové trendy poměrně jasně ukazují důležitost využití technologií při výuce a nutnost změny výukových postupů. Je možné, že na situaci začne reagovat čím dál více subjektů, které by v této oblasti mohly začít realizovat svoje podnikatelské aktivity, lze očekávat také zvýšení investic do vývoje vzdělání ze strany státu a Evropské unie. Z dlouhodobého hlediska by bylo dobré situaci na trhu sledovat a analyzovat, aby firma předešla a zamezila vytvoření silné konkurence.

Z globálního pohledu je nutné sledovat vývoj a trendy v oblasti EdTech firem a startupů, protože tento trh je velice dynamicky se rozvíjející a z dlouhodobého hlediska může konkurence ze zahraničí znamenat ohrožení. To se ostatně potvrdilo například u firmy Mozaik, která svoje působení zahájila v Maďarsku, ale nyní své aktivity realizuje prakticky po celé Evropě a expanduje dále po celém světě.

3.3.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky

V současnosti firma nemá na trhu konkurenta, kterého by šlo označit za rivala. Vzhledem k jedinečnému odvětví a velikosti trhu zatím neexistuje firma, se kterou by svými produkty společnost napřímo tvrdě soupeřila. Trh je však plný dalších firem nabízejících vzdělávací materiály a pomůcky pro zpestření výuky. Nelze vyloučit, že by v budoucnu k tvrdým konkurenčním bojům a rivalitě na trhu nemohlo dojít.

Specifikem může být odvětví, které protazím není tvrdě konkurenční. Řada subjektů, které se například věnují transformaci vzdělávacího systému, jsou nekomerčními aktivitami učitelů, rodičů a dalších skupin osob.

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je analytickým nástrojem, který navazuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a zároveň je propojuje dohromady. Analyzuje silné a slabé stránky, které jsou odrazem vnitřní situace ve firmě. Zároveň analyzuje vnější faktory, které na podnik mohou působit pozitivně formou příležitostí, nebo negativně formou hrozeb (21).

Analýza je provázána s již provedenou analýzou finanční situace firmy, se SLEPT analýzou a Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, informace získané již proběhnuvšími analýzami do ní totiž budou použity. Výstupem je návrh doporučení, která využívají silné stránky a příležitosti, zatímco eliminují slabé stránky a hrozby, které následně transformují v příležitosti.

Tabulka č. 11. SWOT analýza. Zdroj: Vlastní zpracování.

SWOT analýza		
	Pozitivní	Negativní
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt • Vztah k zákazníkům • Technologické zázemí firmy • Rychlá adaptace na změny 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence vývojářského týmu • Nabídka produktů • Vnímání produktu jako komplementární službu • Růst ztráty • Fluktuace zaměstnanců
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Obor • Velikost trhu • Investice do oboru • Rozšíření nabídky předmětů • Tvorba cizojazyčných produktů 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká vyjednávací síla dodavatele vývojářských služeb • Externí vlivy na zákazníky • Covid-19 • Vstup nových konkurentů na trh

3.3.3.1 Silné stránky

Největší silnou stránkou firmy je její produkt. Zatímco materiály nabízené současnou konkurencí na trhu danou látku vysvětlují, produkt firmy žáky učí. K výuce využívá řadu nestandardních způsobů a postupů, namísto opisování zápisu z tabule vzbuzuje v žácích zájem, nutí je vyvinout vlastní iniciativu, jejich vlastním odpovídáním na otázky jsou schopni nalézt správné řešení a o postupu a řešení diskutovat. Namísto statických obrázků v učebnici jsou v produktu zahrnuty stovky animací, které mohou žáci interaktivně zkoumat, také prostřednictvím moderních technologií. Díky formě výuky v praxi dochází k eliminaci rozdílů silných a slabších žáků, výuka totiž nutí k aktivitě všechny, z hodiny si tedy každý něco odnese. Produkt funguje jako skvělý nástroj pro vyučující, v přehledném prostředí naleznou veškeré informace a podklady pro výuku, animace, experimenty, návrhy na oživení výuky, doporučení na vedení hodiny a další podklady, které k úspěšnému zvládnutí výuky potřebují. To napomáhá řešení situace, kdy se učitel běžně vyučující daný předmět nemůže výuky účastnit. Zastupující učitel je totiž schopen odučit velmi kvalitní hodinu s podklady a postupy, kterými díky produktu škola disponuje. Výhodou produktu je také kvalita jeho obsahu, který je tvořen ve spolupráci s odborníky, a to včetně příkladů a témat, která jsou aktuální. Vzhledem k tomu, že je produkt vyvíjen grafickými designéry, úroveň jeho designu je na vysoké úrovni. Prostředí a podklady, které jsou dětmi využívány ve výuce, žáci samozřejmě vnímají a ovlivňují je. Produkt je vytvořen v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem, je technologicky velmi kvalitní a spolehlivý.

Obrovskou silnou stránkou firmy je její vztah k zákazníkům. V prostředí, ve kterém je standardní vztah se zákazníky prakticky neudržovat, se jedná o oblast, ve které firma vyniká. Firma zákazníkům nabízí semináře, workshopy a setkání zaměřující se na jejich profesní vědomostní rozvoj, buduje se zákazníky přátelský a osobní vztah. Pro posílení vztahu se zákazníky s nimi společnost aktivně komunikuje, získává od nich zpětnou vazbu a podněty na změny. Firma má v interním CRM systému detailní přehled o jednotlivých zákaznících, díky sběru dat dokáže se zákazníky aktivně komunikovat a na základě jejich aktivity také předejít případné nespokojenosti s produktem. Také disponuje zákaznickou podporou, na kterou se zákazníci mohou kdykoliv obrátit.

Společnost disponuje skvělým technologickým zázemím. Díky využívání interních systémů a moderních technologií je schopna měřit stanovené klíčové výkonnostní ukazatele, firma je postavena na datech. Mezi hlavní oblasti, ve kterých firma díky získaným datům optimalizuje své aktivity patří finanční řízení podniku, CRM, marketingové aktivity, e-mailing a další. Díky skvělé technologické vybavenosti firma dokáže vylepšovat, navrhovat, vizualizovat a automatizovat procesy. Získaná data dokáže uchovat a distribuovat do požadovaných programů. Firma neustále hledá způsoby k optimalizaci a automatizaci, což je podmínkou k rychlému růstu.

Firma dokáže rychle a agilně reagovat na podněty vnějších vlivů a adaptovat se na ně, jak na ty směřující z trhu, tak ze strany zákazníků. Jedná se o velkou výhodu oproti konkurenci, protože na rozdíl od ní může svůj produkt a služby upravit za velmi krátkou dobu. Díky proaktivnímu přístupu firma neustále vylepšuje produkt a nabízené služby, které upravuje na základě zpětné vazby, přičemž požadované změny dokáže doručit velmi rychle. Schopnost flexibility a rychlé adaptace patří mezi silné stránky firmy.

3.3.3.2 Slabé stránky

Vývoj webové aplikace, webu a mobilní aplikace je pro správnou funkci produktu naprosto klíčová. Firma v současnosti služby v oblasti backend vývoje outsourcuje, služby jsou tedy prováděny prostřednictvím externího dodavatele. Tento stav pro firmu velmi rizikový. V případě, že by se dodavatel rozhodl od smlouvy odstoupit a aktivity spojené s dodáváním služeb zcela ukončit, znamenalo by to obrovskou komplikaci, kdy by muselo být rychle nalezeno alternativní řešení. Vzhledem k nedostatečné nabídce těchto služeb na trhu by nalezení vhodného dodavatele bylo komplikované a velmi nákladné. Jedná se tedy o slabou stránku společnosti, kterou by měla do budoucna eliminovat.

Značně omezena je firma v souvislosti s nabídkou svých produktů. V současnosti dochází k prodeji jediného produktu, a to učebnice fyziky. Z obdržené zpětné vazby od potenciálních zákazníků, které firma oslovila, se jedná o poměrně velkou nevýhodu a školy by měly zájem o učebnice jiných předmětů. Někteří stávající zákazníci také projeví zájem o rozšíření svého portfolia o další předměty, zejména v oblasti přírodních věd. V porovnání s konkurencí nabídka firmy zaostává, jelikož jak nakladatelé tradičních tištěných učebnic, tak firmy vyvíjející učebnice s využitím moderních technologií při

výuce v současnosti disponují širším portfoliem produktů a nabízených předmětů. Někteří zákazníci také narážejí na absenci klasické tištěné učebnice. Metody vyučování učiva se jim zamlouvají a rádi by ho využili, ale chybí jim tradiční souhrnný tištěný materiál, který by distribuovali žákům. Zejména u starších ředitelů a učitelů taky může nastat jistá nenáklonnost k digitalizaci a vyučování s využitím moderních technologií. Tištěná učebnice by tyto obavy pomohla eliminovat. Pokud by firma zaměřila své aktivity na vývoj dalších produktů, s velkou pravděpodobností by to z dlouhodobého hlediska znamenalo upevnění pozice na trhu a zvýšení tržeb.

Firma se poměrně často setkává s nepochopením produktu ze strany zákazníků. Některé školy vnímají učebnice Vividbooks jako komplementární službu, nikoliv jako plné nahrazení stávajících učebních materiálů. V době začátků firmy, kdy svůj produkt začala prezentovat prvním potenciálním zákazníkům, byl produkt uváděn jako komplementární. U produktu ale během doby nastal jistý posun a cílem firmy je nyní Vividbooks prezentovat jako plné nahrazení tradičních učebnic. Schopnost produkt zákazníkům prezentovat jako substitut stávajícím učebním materiálům je v současnosti slabou stránkou společnosti.

Z údajů vzešlých z analýzy finanční situace firmy došlo v roce 2021 k prohloubení záporného výsledku hospodaření. Firmě se nedaří generovat zisk, což je z konvenčního úhlu pohledu na firmu negativní. V potaz se ale musí brát fakt, že sledovaná firma je startup, tedy rychle rostoucí mladá firma s velkým potenciálem budoucího růstu. Cílem fáze, ve které se firma v současnosti nachází, je rozšíření klientely a upevnění její pozice na trhu. Firma by ale měla dlouhodobě usilovat o kladný výsledek hospodaření, měla by se zaměřit na zvýšení tržeb a výnosů nebo o snížení nákladů, aby mohla dosáhnout zisku.

V současnosti má firma problém s poměrně velkou fluktuací zaměstnanců. Může to být zčásti problémem způsobeným typem firmy, tedy startupu, kdy je toto prostředí zpravidla velmi dynamicky se rozvíjející a hektické. Může se ale jednat i špatnou firemní kulturu, špatnou motivaci zaměstnanců a jejich péčí, na kterou by se firma měla zaměřit.

3.3.3.3 Příležitosti

System vzdělávání, jeho transformace a modernizace je v současnosti obrovské téma, a to jak v České republice, tak celosvětově. V souvislosti s dynamicky se rozvíjejícími technologiemi, technologickými trendy, transformací trhu práce a dalšími faktory lze

doslova říct, že se mění také život, jaký lidstvo žije. S rychle měnícím se světem by se logicky měla pojít také změna vzdělávacího systému. K té ale nedochází buď dostatečně rychle, nebo vůbec. Vzdělávání je tedy obor s obrovským potenciálem růstu, vývoje a investic do něj. Firma nabízí jedinečný produkt, který žáky učí přemýšlet, motivuje je k vytvoření vlastní iniciativy, nutí je vytvořit si vlastní názor a diskutovat o něm. To je v současných poměrech vzdělávání poměrně revoluční přístup, protože většina učebních materiálů látku pouze vysvětluje, ale žáky nijak dál nerozvíjí. Pro firmu je tedy samotný obor obrovskou příležitostí z důvodu současného trendu, aktuálnosti tématu, vnímáním tématu společností a enormním potenciálem, který obor skýtá.

Obor vzdělávání je obrovskou příležitostí také z hlediska velikosti trhu. V roce 2018 se v České republice na 4,2 tisících základních školách vzdělávalo 941 tisíc žáků, na celkem 1 290 středních školách studovalo 420,1 tisíce osob (44). V současnosti firma svůj produkt dodává více než 200 základním školám, produkt je však zatím určen pouze pro druhý stupeň základní školy. Z pohledu Evropské unie a potažmo celého světa je trh enormní. Firma se netají svými ambicemi vstupu na další trhy, ke které z dlouhodobého pohledu směřuje. Riziko nedostatečných příležitostí k expanzi, dalšímu rozvoji nebo nedostatečné poptávky způsobené přesycením trhu tedy v daném oboru prozatím není aktuální.

Vzdělávání je svou důležitostí velkým tématem pochopitelně také pro stát, Evropskou unii a další mezinárodní společenství, které v oboru mají signifikantní vliv. Zejména z pohledu investic do oboru a dalšího vývoje vzdělávání lze očekávat zvyšující se tendenci prostředků investovaných do něj.

V souvislosti s trendem inovací a transformace ve vzdělávání se nabízí řada příležitostí v podnikatelských aktivitách firmy. Jedná se zejména o rozšíření portfolia nabízených produktů a služeb, kterými by firma získala větší klientelu a také větší podíl na trhu. V současnosti se firma zaměřuje na plánování nabídky učiva v oblasti přírodních věd. Předměty jako chemie a biologie vyžadují ke kvalitní výuce také řadu experimentů a detailních rozborů mikroskopických jevů. Co se týče výuky chemie, již nyní na trhu existují velice zajímavé produkty detailně ale zároveň zajímavě vysvětlující například chemické reakce a složení jednotlivých chemických sloučenin. Krom přírodních věd existuje ale i celá řada dalších oblastí, kde by zavedení systému výuky Vividbooks byla

velmi zajímavá a inovativní. Mezi předměty na základních školách, na které by se firma v budoucnu mohla zaměřit, lze zařadit například zeměpis, dějepis, informatiku, občanskou výchovu, hudební výchovu a řadu dalších. Pro firmu je tedy rozšíření portfolia nabízených předmětů nesmírnou příležitostí.

Další ohromnou příležitostí pro firmu je rozšíření produktů do dalších jazyků. Firma již nyní má po obsahové stránce skvěle zpracovanou výuku fyziky. Po obsahové stránce se na rozdíl od společenských věd přírodní vědy příliš neliší, a proto by po překladu již stávajícího produktu do dalších jazyků a následné jazykové korektury byl de facto hotový nový produkt. Následovaly samozřejmě nutné obchodní, marketingové a další aktivity, u kterých by bylo nutno rozšíření týmu, nicméně pro firmu je rozšíření produktů po jazykové stránce velkou příležitostí.

3.3.3.4 Hrozby

Hrozbou pro firmu je velká vyjednávací síla dodavatele služeb v oblasti backend vývoje. Vzhledem k tomu, že technologický vývoj aplikace, webové aplikace a webu je pro firmu a její podnikatelské aktivity naprosto zásadní, měla by se zaměřit na regulaci nebo úplnou eliminaci velké vyjednávací síly dodavatele. V situaci, kdy by se dodavatel rozhodl od smlouvy odstoupit, ukončit nebo zčásti omezit spolupráci s firmou, dostala by se do velice obtížné situace. Musela by okamžitě vyřešit nového dodavatele, což by bylo vzhledem k současné situaci na trhu velmi obtížné a finančně nákladné. Pro firmu je současná situace v oblasti backend vývoje enormně riziková a měla by podniknout kroky k jejímu vyřešení. Pro firmu by bylo nejlepším řešením vytvoření vlastního vývojářského týmu, který by měl vývoj aplikace a webového prostředí na starosti. Zároveň by byl tým využit také na aktivity spjaté s vývojem interního systému. Díky tomu by firma získala možnost rozvíjet automatizaci a optimalizaci procesů a odprostit se od stávajících programů dalších dodavatelů. Tímto by firma tuto hrozbu přetransformovala na svou silnou stránku.

Firma operuje v poněkud atypickém podnikatelském prostředí, jejími přímými zákazníky jsou totiž školy. Ty jsou jakožto instituce, jejichž zřizovatelem je typicky obec nebo kraj, velmi přísně kontrolovány. Své aktivity, včetně investičních, musí představovat zástupcům svých zřizovatelů (typicky starosta nebo vedoucí odboru školství). Nelze o nich tedy tvrdit, že o svém výdajovém rozhodování jsou stoprocentně nezávislé. Obří vliv

na rozhodování zákazníků mají také ještě výše mocensky postavené externí faktory. Do rozpočtu škol se může výrazně projevit rozhodnutí aktuální vlády, její směřování národního rozpočtu a politická orientace. Velký vliv má také Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které finance přijaté od aktuální vlády distribuuje a rozhoduje, na jaké konkrétní projekty nebo aktivity budou finance využity. V současnosti se školy potýkají s rozpočtovým provizoriem, kdy v každém měsíci hospodaří s jednou dvanáctinou celkové roční částky předešlého roku. Firma, respektive prostředí, ve kterém její zákazníci operují, je extrémně závislé na externích faktorech, které na něj mají markantní vliv. Pro podnik to je velká hrozba, se kterou prakticky nic nezmuže. Jednou z možností, jak hrozbu eliminovat, by bylo zaměřit prodej produktů do soukromých vzdělávacích zařízení, na které externí vlivy tolik nedopadají. V hodně nadneseném kontextu by firma mohla také usilovat o politický lobbying, v realitě však prakticky nemá k těmto aktivitám možnosti ani prostředky.

Velkou hrozbou pro podnikatelské aktivity firmy je bohužel stále pandemie koronaviru. I přes poněkud příznivé odhady se pandemii ještě stále nepodařilo zcela eliminovat a přichází ve vlnách. Vlna, která probíhala začátkem roku 2021, bohužel hodně dopadala také na školy, zákazníky firmy. Bylo to z důvodu velmi chaotické a složité situace, kdy školy musely operativně řešit správný chod výuky a pro konzultace produktů a služeb transformujících systém výuky neměla prostor. Školy neměly prostor na řešení prakticky ničeho jiného než agendy týkající se koronaviru, navíc musely ještě řešit absenci učitelů a suplování hodin. Krom časové a organizační náročnosti byly školy omezeny také finančně. Z vlastních nákladů musely platit testy indikující nákazu u zaměstnanců i žáků, setkávaly se s mnohem většími výdaji na nemocenské. Pro firmu je tedy pandemie koronaviru stále aktuální a velkou hrozbou.

V souvislosti s odvětvím, ve kterém firma podniká, které má velký potenciál růstu a vývoje, přirozeně roste i riziko vstupu nových konkurentů na trh. Z evropského a světového pohledu existuje řada firem a EdTech startupů, které se transformací vzdělání zabývají a nelze vyloučit, že by v budoucnu mohli vstoupit také na trhy, na kterých firma působí. Společnost by tedy měla aktivně sledovat minimálně konkurenty na českém trhu, na kterém sama působí, z dlouhodobého hlediska ale i ty na dalších trzích. Firma by tyto konkurenty měla analyzovat a vyhodnocovat jejich aktivity, aby mohla včas zabránit

jejich případnému vstupu na český trh nebo mohla adekvátně reagovat na jejich nabídku. Růst konkurence a vstup nových konkurentů na český trh je pro firmu představuje hrozbu.

4 Vlastní návrhy řešení

Návrhová část se zabývá možnostmi financování a výběrem vhodného způsobu financování vývoje a uvedení nového produktu firmy na český trh. Zprvu představuje předmět financování, jeho nákladnost a přínos pro firmu. Poté rozebírá možnosti financování, kriticky je analyzuje a hodnotí prostřednictvím kritérií ekonomické výhodnosti. Na základě výsledků těchto kritérií následně varianty porovnává a navrhuje nejvhodnější způsob financování podnikatelských aktivit.

4.1 Představení předmětu financování

Předmětem financování je vývoj a uvedení nového produktu na český trh. V současnosti firma disponuje pouze jedním produktem, a to učebnicovými materiály na výuku fyziky. V předchozích analýzách, zejména SWOT analýze, bylo zjištěno, že firma v současnosti zaostává oproti konkurenci v nabídce produktů, respektive v šíři portfolia předmětů. Předmětem financování je tedy vývoj a uvedení na trh nového produktu, konkrétně kompletních učebnicových materiálů a učebních podkladů pro výuku chemie. Vývoj nových učebních podkladů a materiálů pro výuku chemie je pro firmu velice aktuálním tématem. Firma aktivně uvažuje o vývoji právě tohoto předmětu, který vybrala na základě analýz, průzkumů a zpětné vazby od zákazníků.

4.1.1 Náklady na vývoj a uvedení na český trh

Celkové náklady na vývoj a uvedení produktu na český trh jsou 2 422 000,- Kč. Největší část celkových nákladů je tvořena personálními náklady. Zbylá část rozpočtu je vynaložena na marketing a technologickou aktualizaci s jazykovou korekturou. Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Tabulka č. 12: Náklady na vývoj a uvedení na český trh. Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na vývoj a uvedení na český trh	
Personální náklady celkem	1 968 000,- Kč
Náklady na marketing celkem	278 000,- Kč
Náklady na technologickou aktualizaci celkem	176 000,- Kč
Celkové náklady na vývoj a uvedení na český trh	2 422 000,- Kč

4.1.1.1 Personální náklady

Personální náklady tvoří přes 80 % celkových nákladů, jedná se tedy o nejnákladnější část rozpočtu. Jsou využity výhradně na financování mezd a odměn členů týmu. Tým spojený s vývojem nového produktu je tvořen celkem 9 členy. Je řízen vedoucím produkce, zodpovědnost za dodání kvalitního a relevantního obsahu mají dva kurátoři. Grafiku zajišťují dva hlavní grafici a asistent. Animace jsou tvořeny hlavním animátorem, který spolupracuje s dvěma asistenty. Marketingové aktivity řídí vedoucí marketingu, jehož mzda a odměny také spadají do personálních nákladů. Uvedené personální náklady zahrnují odvody sociálního a zdravotního pojištění.

Tabulka č. 13: Personální náklady na vývoj a uvedení produktu. Zdroj: Vlastní zpracování.

Personální náklady na vývoj a uvedení produktu	
Marketing	
Vedoucí marketingu	195 000,- Kč
Produkce	
Vedoucí produkce	129 000,- Kč
Vývoj produktu	
Kurátor obsahu	300 000,- Kč
Kurátor obsahu	300 000,- Kč
Grafik 1	360 000,- Kč
Grafik 2	120 000,- Kč
Grafik asistent	144 000,- Kč
Animátor 1	336 000,- Kč
Animátor asistent	42 000,- Kč
Animátor asistent	42 000,- Kč
Personální náklady celkem	1 968 000,- Kč

4.1.1.2 Náklady na marketing

Druhou nejnákladnější položkou v rozpočtu předmětu financování je marketing, který souvisí zejména s uvedením produktu na trh. Na marketing je vyčleněno celkem 278 000,- Kč. Prostředky plánuje firma využít na e-mailingovou kampaň, nastavení

kampaní, lead generation kampaň a korektury. V souvislosti s uvedením nového produktu je také potřeba aktualizovat a upravit web, vytvořit a sestříhat video, které následně projde úpravou zvuku a nahráním hlasového podkresu. Prostředky budou vynaloženy také na pořádání eventů a webinářů pro stávající i potenciální zákazníky. V neposlední řadě firma myslí také na PR (public relations) a copywriting, na které prostředky také využije.

Tabulka č. 14: Náklady na marketing. Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na marketing	
Direct mailing	30 000,- Kč
Lead generation kampaň	40 000,- Kč
Korektury	30 000,- Kč
Nastavování kampaní	15 000,- Kč
Eventy	10 000,- Kč
PR	15 000,- Kč
Webináře	8 000,- Kč
Copywriting	20 000,- Kč
Web	
Aktualizace a úpravy webu	100 000,- Kč
Stříh videa	5 000,- Kč
Zvukař a hlasový podkres	5 000,- Kč
Náklady na marketing celkem	278 000,- Kč

4.1.1.3 Náklady spojené s technologickou aktualizací

S vývojem nového produktu je spojena také nutnost provedení technologické aktualizace. Konkrétně je zapotřebí provést úpravu mobilní aplikace, webové aplikace a implementovat data. Aktualizace je spojena také s jazykovou korekturou, kterou je nutné ve všech prostředích provést.

Tabulka č. 15: Náklady na technologickou aktualizaci. Zdroj: Vlastní zpracování.

Náklady na technologickou aktualizaci	
Technologická aktualizace rozhraní	
Úprava mobilní aplikace	50 000,- Kč
Úprava webové aplikace, backend produkce	60 000,- Kč
Implementace dat	30 000,- Kč
Korektura	
Jazyková korektura	36 000,- Kč
Náklady na technologickou aktualizaci celkem	176 000,- Kč

4.1.2 Odhad tržeb

Následující kapitola popisuje odhadované tržby firmy související s prodeji nově uvedeného produktu na trh. Konkrétní výpočty jsou rozepsány dle jednotlivých položek příjmů. Firma nyní nabízí aktuální produkt v celkem 9 variantách, ceny se liší jednak v délce poskytnutí licence a také v závislosti na počtu žáků, kteří školu navštěvují. Ceník i způsob prodeje nového produktu je totožný jako stávající. Pro výpočet jednotlivých variant odhadů tržeb byla použita historická data prodeje, kterými firma disponuje. Bylo uvažováno mírné zvýšení tržeb, než u původního a také současně jediného produktu. Firma totiž již stihla vybudovat zákaznickou klientelu a od ní zaznamenala zvýšenou poptávku po dalších produktech, zejména co se rozšíření portfolia nabízených předmětů týče. Následující tabulky představují jednotlivé varianty odhadu tržeb za rok 2023, kdy bude produkt uveden na trh. Odhadované tržby jsou včetně DPH.

4.1.2.1 Realistická varianta

Realistická varianta představuje odhad nejpravděpodobnějšího scénáře prodeje produktů v prvním roce po uvedení na trh. Firmě se podařilo prodat celkem 48 licencí, její tržby přitom činily 1 047 200,- Kč.

Tabulka č. 16: Odhad tržeb - realistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování.

Odhad tržeb – realistická varianta				
Délka licence	Počet žáků	Cena za licenci	Licencí celkem	Tržby
1 rok	Do 250	15 900,- Kč	20	318 000,- Kč
	Do 500	17 900,- Kč	15	268 500,- Kč
	Nad 500	19 900,- Kč	5	99 500,- Kč
Tržby celkem – délka licence 1 rok				686 000,- Kč
3 roky	Do 250	39 900,- Kč	4	159 600,- Kč
	Do 500	44 900,- Kč	2	89 800,- Kč
	Nad 500	49 900,- Kč	1	49 900,- Kč
Tržby celkem – délka licence 3 roky				299 300,- Kč
5 let	Do 250	61 900,- Kč	1	61 900,- Kč
	Do 500	69 900,- Kč	0	0,- Kč
	Nad 500	77 900,- Kč	0	0,- Kč
Tržby celkem – délka licence 5 let				61 900,- Kč
Tržby celkem				1 047 200,- Kč

4.1.2.2 Optimistická varianta

Optimistická varianta uvažuje nadstandardní vývoj prodejů produktu. Firma dokázala prodat celkem 80 produktů, přičemž její tržby činily 2 019 000,- Kč.

Tabulka č. 17: Odhad tržeb - optimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování.

Odhad tržeb – optimistická varianta				
Délka licence	Počet žáků	Cena za licenci	Licencí celkem	Tržby
1 rok	Do 250	15 900,- Kč	25	397 500,- Kč
	Do 500	17 900,- Kč	20	358 000,- Kč
	Nad 500	19 900,- Kč	15	298 500,- Kč
Tržby celkem – délka licence 1 rok				1 054 000,- Kč
3 roky	Do 250	39 900,- Kč	8	319 200,- Kč
	Do 500	44 900,- Kč	5	224 500,- Kč

	Nad 500	49 900,- Kč	3	149 700,- Kč
Tržby celkem – délka licence 3 roky				693 400,- Kč
5 let	Do 250	61 900,- Kč	2	123 800,- Kč
	Do 500	69 900,- Kč	1	69 900,- Kč
	Nad 500	77 900,- Kč	1	77 900,- Kč
Tržby celkem – délka licence 5 let				271 600,- Kč
Tržby celkem				2 019 000,- Kč

4.1.2.3 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta odhadu tržeb pracuje se scénářem nejhůře se vyvíjejících prodeji nově uvedeného produktu v prvním roce. Firmě se podařilo prodat licence 24 zákazníkům, její tržby činily 522 600,- Kč.

Tabulka č. 18: Odhad tržeb - pesimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování.

Odhad tržeb – pesimistická varianta				
Délka licence	Počet žáků	Cena za licenci	Licencí celkem	Tržby
1 rok	Do 250	15 900,- Kč	10	159 000,- Kč
	Do 500	17 900,- Kč	5	89 500,- Kč
	Nad 500	19 900,- Kč	5	99 500,- Kč
Tržby celkem – délka licence 1 rok				348 000,- Kč
3 roky	Do 250	39 900,- Kč	2	79 800,- Kč
	Do 500	44 900,- Kč	1	44 900,- Kč
	Nad 500	49 900,- Kč	1	49 900,- Kč
Tržby celkem – délka licence 3 roky				174 600,- Kč
5 let	Do 250	61 900,- Kč	0	0,- Kč
	Do 500	69 900,- Kč	0	0,- Kč
	Nad 500	77 900,- Kč	0	0,- Kč
Tržby celkem – délka licence 5 let				0,- Kč
Tržby celkem				522 600,- Kč

4.1.2.4 Odhad tržeb v období let 2023 až 2028

Pro výpočet odhadu tržeb v následujícím období 6 let jsou použity výsledky realistické varianty odhadovaných tržeb. Pro první rok, kdy je produkt uveden na český trh, tedy 2023, jsou použity právě tyto výsledky. V roce 2024 je počítáno navýšením tržeb o 10 %, které firma očekává. Započítán je také vliv inflace, která je odhadována na 6 %. Pro rok 2025 je počítáno navýšení tržeb o 8 %. Co se inflace týče, pro rok 2025 a roky následující až do 2028 je uvažováno s poklesem inflace na 3 %, jelikož se předpokládá, že se ze současných zvýšených hodnot inflace sníží na běžnou úroveň. Pro léta 2026, 2027 a 2028 je uvažováno každoroční zvýšení tržeb o 5 %.

Tabulka č. 19: Odhad tržeb v období let 2023 až 2028. Zdroj: Vlastní zpracování.

Odhad tržeb v období let 2023 až 2028			
Rok	Procentuální zvýšení tržeb	Inflace	Tržby v daném roce
2023			1 047 200,- Kč
2024	10 %	6 %	1 221 035,- Kč
2025	8 %	3 %	1 358 280,- Kč
2026	5 %	3 %	1 468 979,- Kč
2027	5 %	3 %	1 588 701,- Kč
2028	5 %	3 %	1 718 180,- Kč

4.2 Návrhy možných způsobů financování

Volba vhodného způsobu financování je pro firmu zásadní otázkou při její podnikatelské činnosti. V souvislosti s dlouhodobou investicí, kterou vývoj a uvedení nového produktu na trh představuje, se jedná o klíčový faktor, který významným způsobem ovlivní jak současnou situaci společnosti, tak její budoucí vývoj. Může hrát důležitou roli v budoucím rozvoji firmy a dalších strategických rozhodnutích, kterým firma bude čelit.

Mezi možné způsoby financování investice lze zařadit:

- financování pomocí vlastního kapitálu,
- financování prostředky získanými od business angels,

- financování pomocí venture capital fondů,
- financování formou dotací,
- financování úvěrem.

4.2.1 Vlastní kapitál

Financování investice vlastním kapitálem je jedním ze základních způsobů financování. Jedná se o bezpečnou formu financování, při níž nedochází k přeměně vlastnické struktury společnosti a k zadlužování firmy. Při úplném počátku podnikatelských aktivit firma svůj rozvoj financovala vlastním kapitálem (prostředky společníků, prostředky získanými díky F&F atd.). V současnosti však firma nedisponuje dostatečnými prostředky k financování investice v celé výši, proto tato forma financování není možná.

4.2.2 Business Angels

Získat prostředky od obchodního anděla se firmě již v minulosti podařilo. K investici do dalšího rozvoje přesvědčila Jindřicha Horáka, který ve firmě aktuálně vlastní 26% obchodní podíl. Obchodní andělé přináší pro mladé firmy a startupy důležité finance, které napomáhají zejména v prvotních fázích k rychlém rozvoji. Velkou přidanou hodnotou je také aktivní zapojení těchto investorů do chodu firmy. Investoři zpravidla předávají své zkušenosti a informace, které získali během své podnikatelské kariéry, mají potenciálně zajímavé kontakty a vazby, které firma může využít.

Nevýhodou financování pomocí andělských investorů je snižování obchodních podílů vlastníků, spoluvlastníků, zakladatelů a dalších podílníků ve firmě, tím je také snížen jejich vliv ve firmě. Získání andělského investora je také složitý proces, který je časově náročný a existuje poměrně velké riziko, že se investora nepodaří za kýžených podmínek najít.

Vlastníci obchodních podílů nejsou v současnosti nakloněni dalším změnám ve vlastnické struktuře společnosti, proto financování investice pomocí andělského investora nyní nepřipadá v úvahu.

4.2.3 Venture Capital

Získávání prostředků formou rizikového kapitálu funguje obdobně jako u business angels. Firma za získané finance poskytuje venture kapitálovým fondům podíl ve firmě.

Na rozdíl od business angels však venture kapitálové fondy nepředstavují jednotlivci, ale skupiny investorů. Tyto fondy investují prostředky do velmi rizikových projektů, startupů a dynamicky se rozvíjejících firem, přičemž očekávají vysoké zhodnocení vložených prostředků. Těch dosáhnou svým exitem (prodejem svého podílu) v případě úspěšných firem v pozdější fázi, kdy firmy několikanásobně zhodnotily svou valuaci a generují zisk. Pro firmu nyní není financování formou venture kapitálových fondů aktuálním tématem. Jak již bylo zmíněno v případě andělských investorů, firma se v současnosti snaží vyvarovat další změně vlastnické struktury, proto financování formou venture kapitálu není možné.

4.2.4 Dotace

Financování formou dotace se může jevit jako ideální řešení procesu získávání potřebných prostředků k rozvoji podnikání. Nedochozí ke štěpení vlastnické struktury společnosti, firmy mohou získávat finance bez nutnosti jejich navrácení, dotační programy nabízejí také například zvýhodněné úvěry od komerčních bank s lepšími úrokovými sazbami, než jsou na trhu k dispozici. Existují také programy poskytující bezúročné úvěry.

Ve spojitosti s dotacemi ale existuje řada faktorů, které dosažení dotačních programů nebo čerpání samotné dotace značně komplikují. Jedná se zejména o obrovskou administrativní zátěž, kterou podnik musí k dosažení dotace podstoupit. Existuje také poměrně velké riziko, že veškerá snaha vynaložená na proces získání dotace bude vynaložena zbytečně, protože firma na grant nedosáhne a její žádost bude zamítnuta. Řada programů také požaduje důkladnou dokumentaci celého projektu, ať už se jedná o průběžné kontroly nebo reporting výsledků projektu několik let po jeho ukončení. Některé programy jsou také omezeny časově.

4.2.4.1 Program TREND, podprogram 1 „Technologičtí lídři“

Podprogram „Technologičtí lídři“ programu TREND vypsáno Ministerstvem průmyslu a obchodu poskytuje finanční prostředky pro malé a střední podniky za účelem zvýšení konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím podpory projektů průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje a zavedením jejich výsledků do praxe. Program poskytuje prostředky do maximální výše 25 mil. Kč, přičemž poměrově hradí maximálně

70 % celkové finanční náročnosti investice. Součástí uznatelných nákladů jsou osobní náklady, subdodávky, nepřímé náklady a ostatní přímé náklady.

Dokumentace potřebná k udělení dotace

K úspěšnému získání dotace je potřeba doložit řadu podkladů a dokumentů, na jejichž základě bude projekt hodnocen. Jedná se o 3 povinné přílohy žádosti – představení projektu, doložení uplatnění výsledků a ekonomické přínosy projektu. Dále musí uchazeč prokázat minimálně dvouletou účetní historii, přičemž může podat pouze jeden návrh projektu v rámci soutěže. Na základě zpracovaných podkladů od žadatelů dojde 31. 12. 2022 k vyhlášení výsledků veřejné soutěže. O výsledcích bude rozhodnuto v hodnotícím procesu, kdy projekty budou zkontrolovány oponenty, zpravodajem, odborným poradním orgánem a v poslední řadě předsednictvem TAČR. Zahájení řešení bude povoleno od 1. 1. 2023, maximální délka projektu je 60 měsíců a nejzazší termín ukončení projektu je stanoven na 31. 12. 2027.

Finanční stránka projektu

Následující část rozebere jednotlivé náležitosti spojené s financováním předmětu financování formou dotace z programu TREND. Nejprve bude představena výše požadovaných prostředků, následně dojde k určení struktury zdrojů, které budou k financování určeny. Dále bude sestaven přehled peněžních toků v celé délce projektu. Na úplném závěru bude projekt zhodnocen kritérii hodnotícími ekonomickou výhodnost investice, tedy čistou současnou hodnotou, vnitřním výnosovým procentem a indexem rentability.

Finanční nákladnost projektu

Konečná částka celkových nákladů projektu je čerpána z již vytvořené kalkulace, jedná se celkem o 2 422 000,- Kč. Částka je složena z personálních nákladů, nákladů na marketing a nákladů na technologickou aktualizaci.

Tabulka č. 20: Celkové náklady na vývoj a uvedení na český trh. Zdroj: Vlastní zpracování.

Celkové náklady na vývoj a uvedení na český trh	
Celkové náklady na vývoj a uvedení na český trh	2 422 000,- Kč

Struktura zdrojů určených k financování

Program TREND, podprogram 1 „Technologičtí lídři“ nabízí prostředky do maximální výše 25 mil. Kč, přičemž maximální intenzita podpory je 70 %. Z uvedené finanční nákladnosti projektu lze tedy čerpat pouze prostředky v hodnotě 1 695 400,- Kč. Zbylých 726 600,- Kč musí firma doložit sama, charakter prostředků výzva nedefinuje, nabízí se tedy několik variant financování zbylé částky potřebné k udělení dotace.

První možnou variantou je financování zbylé částky 726 600,- Kč vlastními zdroji. Firma je v současnosti této variantě nakloněna nejvíce, potřebnými finančními prostředky disponuje a je schopna tyto prostředky vynaložit, aniž by významným způsobem byl narušen její běžný chod. Další možností je zbylé prostředky financovat prostřednictvím bankovního úvěru. Tato možnost je dle názoru firmy v současnosti nevyhovující a nepřijatelná. Firma tedy k této variantě nepřistoupí. Pro výpočet tedy bude použita varianta s dofinancováním formou vlastních zdrojů.

Tabulka č. 21: Struktura zdrojů určených k financování formou dotací. Zdroj: Vlastní zpracování.

Struktura zdrojů určených k financování	
Program TREND, podprogram 1 „Technologičtí lídři“	
Podíl určený k financování projektu	70 %
Výše částky určená k financování	1 695 400,- Kč
Vlastní zdroje	
Podíl určený k financování projektu	30 %
Výše částky určená k financování	726 600,- Kč
Celkové náklady na vývoj a uvedení na český trh	2 422 000,- Kč

Peněžní toky v období realizace projektu

Pro výpočet nejdůležitějších kritérií ekonomické výhodnosti projektu, tedy čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a indexu rentability, je potřeba stanovit peněžní toky projektu během celé doby jeho života. Pro správné provedení výpočtu peněžních toků projektu je nutné vyjasnění jejich účelu, konkrétně rozlišit, zda peněžní tok slouží pro hodnocení jeho ekonomické efektivnosti, nebo pro posouzení jeho finanční stability

(komerční životaschopnosti). Pro kvalitní hodnocení ekonomické efektivity projektů je nutno oddělit investiční rozhodování od finančního rozhodování. V rámci správného výpočtu peněžních toků projektu je tedy nutné zahrnout investiční a provozní peněžní tok. V případě, že firma k financování projektu využívá bankovní či dodavatelské úvěry, leasing a jiné, je nutné do cash flow projektu zahrnout také finanční peněžní tok (9).

Pro výpočet peněžních toků projektu financovaného pomocí dotace z programu TREND a vlastních zdrojů využijeme tedy pouze investiční a provozní peněžní tok. Protože dotační program stanovuje nejdřívejší datum zahájení projektů na 1. 1. 2023, je nutné započítat investiční náklady od 1. 1. 2023. Vývoj a uvedení nového produktu na český trh bude časově náročné, v tabulce uvažuji s 6měsíčním intervalem pro obě tyto akce. Dne 1. 7. 2023 již bude možné produkt koupit a operace spojená s vynaloženými investičními náklady bude považována za hotovou. Je uvažováno, že tato půlroční prodleva způsobí, že firma nedosáhne původních odhadovaných tržeb, nýbrž jejich hodnota bude poloviční. Co se provozních nákladů týče, jejich hodnota v prvním roce projektu je stanovena na 200 000,- Kč. Do provozních nákladů jsou zařazeny potřebné technologické aktualizace a údržba produktu, ať už se jedná o aktualizace webové aplikace, mobilní aplikace či webu. Hodnoty provozních nákladů jsou stanoveny rovnoměrně pro každý rok, je uvažována inflace 6 % v roce 2024 a po zbytek období počítám s tříprocentní inflací. Zadávací dokumentace jasně stanovila konečný termín projektu, a to 23. 12. 2027, činnost spojená s projektem by tak musela být ukončena.

Tabulka č. 22: Peněžní tok projektu financovaného dotací. Zdroj: Vlastní zpracování.

Peněžní tok projektu financovaného dotací – Program TREND					
Ukazatel v tis. Kč / rok	2023	2024	2025	2026	2027
Tržby provozní	524	1 221	1 358	1 469	1 589
Náklady provozní	200	212	218	225	232
Odpisy	0	0	0	0	0
Provozní VH	324	1 009	1 140	1 244	1 357
Daň	61	192	217	236	258
VH po zdanění	262	817	923	1 008	1 099
Provozní CF	262	817	923	1 008	1 099
Náklady na pořízení DM	-2 144	0	0	0	0
Náklady kap. charakteru	-278	0	0	0	0

Investiční CF	-2 422	0	0	0	0
∑ CF	-2 160	817	923	1 008	1 099

Zhodnocení investice kritériem čisté současné hodnoty

K určení čisté současné hodnoty projektu je nutné stanovení diskontní sazby. Při výpočtu čisté současné hodnoty projektu se zpravidla používá kritérium nákladů kapitálu firmy (WACC), v souvislosti s charakterem investice se použití této metody nedoporučuje, a proto bude použita diskontní sazba 15 %. K určení dané diskontní sazby došlo díky posouzení charakteru projektu a jeho začlenění do stanovených kategorií. Diskontní sazba projektu je následně určena na základě kategorie, do které byl projekt zařazen.

$$\check{C}SH = C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+0,15)^n} = 540 \text{ tis. Kč}$$

Čistá současná hodnota projektu je 540 tis. Kč. Hodnota je větší než 0, projekt tedy lze firmě doporučit k realizaci, protože je ekonomicky přínosný. Realizace projektu navýší tržní hodnotu firmy o 540 tis. Kč.

Zhodnocení investice kritériem vnitřního výnosového procenta

Vnitřní výnosové procento vyjadřuje výnosnost, kterou poskytuje investice během svého života. Hodnota vnitřního výnosového procenta je rovna diskontní sazbě, při které se čistá současná hodnota projektu rovná nule. Pro hodnocení investice pomocí tohoto kritéria platí, že je-li hodnota vnitřního výnosového procenta vyšší než hodnota diskontní sazby projektu, investice by měla být přijata. S rostoucí hodnotou VVP roste také ekonomická výhodnost projektu.

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

Vnitřní výnosové procento (VVP) = 26,243 %

Z výsledku výpočtu VVP je zřejmé, že hodnota 26,243 % je vyšší než hodnota diskontní sazby projektu. Realizace projektu je tedy pro firmu přínosná a lze doporučit k realizaci.

Zhodnocení investice kritériem indexu rentability

Index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Pokud

je čistá současná hodnota rovna nule, kritérium nabývá hodnoty 1. Pokud je hodnota kritéria větší než 1, projekt by měl být přijat k realizaci. V opačném případě by firma projekt realizovat neměla. Čím vyšší hodnota indexu rentability, tím vyšší bude ekonomická výhodnost projektu.

$$\text{index rentability} = \frac{PV \text{ hotovostních toků z projektu}}{|C_0|}$$

Index rentability = 1,2498

Hodnota kritéria indexu rentability pro financování projektu prostřednictvím dotace je vyšší než 1. Projekt tedy může být doporučen k realizaci, protože pro firmu je realizace ekonomicky výhodná.

4.2.5 Bankovní úvěr

Financování prostřednictvím bankovního úvěru je tradičním způsobem financování podnikatelských aktivit. Výhodou financování bankovním úvěrem je velká nabídka na trhu, v České republice existuje řada bank a společností, které nabízejí podnikatelské úvěry. Sjednání těchto úvěrů je oproti financování dotací zpravidla časově a administrativně méně náročné a získání prostředků je zpravidla také rychlejší. U některých bank lze úvěr sjednat v řádu dnů či dokonce online. Firma má také jistotu, že po splnění všech potřebných podmínek a administrativních náležitostí úvěru finanční prostředky obdrží. U dotací o takové jistotě nemůže být řeč, firma může vynaložit velké časové a někdy i finanční úsilí, přičemž na kýžený grant či dotaci ve finále nedosáhne.

Nevýhodou financování formou úvěrů je zvláště pro startupy či firmy s krátkou účetní historií nevýhodnost poskytování úvěrů. Banky zpravidla požadují doložení účetních výkazů, výpisů z účtů a dalších dokumentů, přičemž hodnotí bonitu a další faktory, které poskytnutí úvěru či jeho podmínky ovlivňují. Zejména u firem, které jsou v růstové fázi a zadlužují se, přičemž zatím nedosahují velkých tržeb a jsou ve ztrátě, jsou banky v poskytování úvěrů velice obezřetné. S rostoucím rizikem roste taky požadovaný výnos, proto banky u úvěrů pro takto rizikové společnosti poskytují úvěry s vyššími úrokovými sazbami a dalšími prvky, které od zaběhlých finančně zdravých firem nevyžadují. Financování formou úvěru také nepříznivě ovlivňuje finanční zdraví podniku, v podniku dochází k zadlužování a na firmu padá břemeno placení úroků. Zvláště v kritických

situacích, kdy se podnikatelské aktivity firmy nevyvíjí podle původních předpokladů může velká míra závazků způsobit neschopnost firmy tyto závazky splácet, což firmu může dostat do platební neschopnosti či významným způsobem negativně ovlivnit její budoucí vývoj a růst.

4.2.5.1 Požadavky na úvěr

V případě financování formou bankovního úvěru má firma zájem o financování v plné výši, tedy bez nutnosti vložení vlastního kapitálu. Výše úvěru by měla plně krýt náklady předmětu financování, tedy 2 422 000,- Kč. Vzhledem k odhadovaným tržbám, které realizace projektu přinese, firma požaduje střednědobý úvěr ideálně se splatností 4 roky. Splátky by měly být měsíční a výše měsíční splátky by neměla přesahovat 60 000,- Kč.

Tabulka č. 23: Požadované náležitosti úvěru. Zdroj: Vlastní zpracování.

Požadované náležitosti úvěru	
Minimální výše úvěru	2 422 000,- Kč
Maximální doba splácení	5 let
Maximální výše měsíční splátky	65 000,- Kč

4.2.5.2 Představení nabídek bankovních úvěrů

V následující kapitole dojde k představení konkrétních nezávazných nabídek bankovních úvěrů. Informace o poskytnutí a podmínkách jednotlivých úvěrů byly získány při osobních setkáních a telefonické či e-mailové komunikaci s bankéři, dále z internetových zdrojů. Všechny uvedené úvěry splňují výše specifikované požadavky firmy. Uvedeny jsou pouze nabídky oslovených bank, které by za daných podmínek úvěr udělily.

Česká spořitelna – Úvěr Profesionál

Tabulka č. 24: Česká spořitelna - Úvěr profesionál. Zdroj: Vlastní zpracování z poskytnutých informací a podle (45).

Název banky	Česká spořitelna, a. s.
Název úvěru	Úvěr profesionál
Výše úvěru	2 422 000,- Kč
Roční úroková sazba	9,7 %
Doba splatnosti	4 roky (48 měsíců)

Počet splátek za rok	12
Měsíční splátka	61 080,- Kč
Poplatek za zřízení úvěru	5 000,- Kč
Měsíční poplatek za správu úvěru	300,- Kč

Komerční banka, a.s. – Profi úvěr

Tabulka č. 25: Komerční banka - Profi úvěr. Zdroj: Vlastní zpracování z poskytnutých informací a podle (46).

Název banky	Komerční banka, a.s.
Název úvěru	Profi úvěr
Výše úvěru	2 422 000,- Kč
Roční úroková sazba	8,0 %
Doba splatnosti	4 roky (48 měsíců)
Počet splátek za rok	12
Měsíční splátka	59 128,- Kč
Poplatek za zřízení úvěru	15 532,- Kč (1000,- Kč + 0,6 % úvěru)
Měsíční poplatek za správu úvěru	600,- Kč

Československá obchodní banka, a. s. – Investiční úvěr

Tabulka č. 26: Československá obchodní banka, a.s. - Investiční úvěr. Zdroj: Vlastní zpracování podle (47).

Název banky	Československá obchodní banka, a.s.
Název úvěru	Investiční úvěr
Výše úvěru	2 422 000,- Kč
Roční úroková sazba	7,9 %
Doba splatnosti	4 roky (48 měsíců)
Počet splátek za rok	12
Měsíční splátka	59 015,- Kč
Podání a vyhodnocení žádosti o úvěr	7 266,- Kč (0,3 % z výše úvěru)
Poplatek za zřízení úvěru	12 110,- Kč (0,5 % z výše úvěru)
Měsíční poplatek za správu úvěru	500,- Kč

4.2.5.3 Výběr bankovního úvěru

V následující části dojde k porovnání jednotlivých možností bankovních úvěrů, k představení nabídek a jejich parametrů. Na základě nejnižších celkových nákladů úvěrů bude vybrána nejvýhodnější varianta, která nadále bude posuzována jako možnost financování.

Tabulka č. 27: Porovnání nabídek úvěrů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Název banky	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB
Název produktu	Úvěr profesionál	Profi úvěr	Investiční úvěr
Výše úvěru	2 422 000,- Kč	2 422 000,- Kč	2 422 000,- Kč
Roční úroková sazba	9,70 %	8,0 %	7,90 %
Měsíční poplatek za správu úvěru	300,- Kč	600,- Kč	500,- Kč
Měsíční poplatky celkem	14 400,- Kč	28 800,- Kč	24 000,- Kč
Poplatek za zřízení	5 000,- Kč	15 532,- Kč	12 110,- Kč
Poplatek za schválení úvěru	-	-	7 266,- Kč
Úroky celkem	509 831,- Kč	416 149,- Kč	410 695,- Kč
Celková splatná částka	2 931 831,- Kč	2 838 149,- Kč	2 832 695,- Kč
Celkové náklady	2 951 231,- Kč	2 882 481,- Kč	2 876 071,- Kč

Jednotlivé varianty úvěrů a jejich parametry jsou uvedeny v tabulce. Úvěry byly hodnoceny řadou kritérií, mezi které patří roční úroková sazba, celkové měsíční poplatky za správu úvěru, poplatky za zřízení úvěru, poplatky za schválení úvěru, celkové úroky, celková splatná částka a celkové náklady. Kritérium celkových nákladů úvěru je klíčovým parametrem pro jejich hodnocení.

Úvěr profesionál od České spořitelny má z uvedených úvěrů nejvyšší roční úrokovou sazbu, což výrazně ovlivňuje další parametry úvěru. Naopak nejnižší má tento úvěr jednotlivé poplatky, a to jak za měsíční správu, tak za jeho zřízení. Za schválení úvěru si Česká spořitelna neúčtuje žádný poplatek. Celkové náklady Úvěru profesionál jsou 2 951 231,- Kč, což je nejvyšší hodnota z vyjmenovaných variant, tento úvěr je tedy z uvedených možností neméně výhodná varianta.

Profi úvěr, který poskytuje Komerční banka, má roční úrokovou sazbu ve výši 8,0 %. Jedná se o druhou nejvyšší úrokovou sazbu z vyjmenovaných variant. Poplatky za

měsíční správu úvěru (600,- Kč) a za zřízení (15 532,- Kč) jsou nejvyšší z navržených variant. Celkové náklady Profi úvěru od Komerční banky mají hodnotu 2 882 481,- Kč, tento úvěr má tedy druhou nejvyšší hodnotu celkových nákladů.

Investiční úvěr poskytnutý ČSOB má z možných variant nejnižší úrokovou sazbu, a to 7,90 %. Měsíční poplatky za správu úvěru jsou ve výši 500,- Kč, poplatek za zřízení je 12 110,- Kč. Na rozdíl od předchozích variant je k tomuto úvěru také požadován poplatek za schválení úvěru, a to ve výši 7 266,- Kč. Z navrhovaných variant má Investiční úvěr od ČSOB nejnižší celkové náklady ve výši 2 876 071,- Kč, proto je tato nabídka vybrána jako nejvýhodnější a je použita pro další výpočty.

4.2.5.4 Financování formou úvěru

V následující části dojde k rozboru náležitostí spojených s financováním předmětu financování formou bankovního úvěru. Dojde ke stanovení výše požadovaných prostředků, k určení struktury zdrojů, kterými bude projekt financován. Následně bude zhotoven přehled peněžních toků projektu. Na závěr bude tato varianta financování zhodnocena kritérii čisté současné hodnoty, vnitřním výnosovým procentem a indexem rentability.

Struktura zdrojů určených k financování

Investiční úvěr poskytovaný společností ČSOB je možné čerpat až do výše 5 milionů Kč, maximální splatnost úvěru je až 8 let. K čerpání úvěru není potřeba užít vlastních prostředků. Úvěrem tedy lze financovat předmět financování v plné výši, přičemž je splněna požadovaná doba splatnosti a další kritéria, která byla firmou stanovena.

Možná varianta financování by byla také v případě použití vlastních prostředků, které by doplňovaly bankovní úvěr. Vynakládání vlastních prostředků je však pro firmu v současnosti nevyhovující, tudíž tato varianta není uvažována. Bankovní úvěr tedy bude hradit předmět financování ze 100 %.

Tabulka č. 28: Struktura zdrojů určených k financování formou bankovního úvěru. Zdroj: Vlastní zpracování.

Struktura zdrojů určených k financování	
Investiční úvěr – Československá obchodní banka, a.s.	
Podíl určený k financování projektu	100 %
Výše částky určená k financování	2 422 000,- Kč
Celkové náklady na vývoj a uvedení na český trh	2 422 000,- Kč

Peněžní toky v období realizace projektu

Stejně jako u financování formou dotace bude i v případě financování bankovním úvěrem proveden přehled peněžních toků v období realizace projektu. Stanovení peněžních toků je zásadní pro výpočet kritérií ekonomické výhodnosti projektu. Na rozdíl od peněžních toků projektu financovaného formou dotace bude do přehledu finančních toků zahrnut také finanční peněžní tok, ve kterém se promítne poskytnutí a čerpání úvěru.

Narozdíl od varianty financování prostřednictvím dotace není projekt ovlivněn žádnými vnějšími faktory, které by zasahovaly do jeho časového rozložení. Není tedy stanovena nutnost zahájit řešení projektu k určitému datu, ani datum ukončení projektu. Peněžní tok je oproti financování dotací počítán pro delší období, uvažováno je poskytnutí úvěru dne 1. 7. 2022, ve stejný den budou zahájeny také práce na realizaci předmětu financování. K uvedení produktu na český trh dojde od začátku nového roku, tedy dne 1. 1. 2023. V tento den začnou také prodeje nového produktu, v peněžním toku se tedy promítnou odhadované tržby. Provozní náklady spojené s technickou údržbou a aktualizací produktu jsou zahrnuty obdobně jako u variantě financované dotací. Doba životnosti projektu je počítána na 6 let, ukončení projektu je tedy stanoveno na 31. 12. 2028.

Tabulka č. 29: Peněžní tok projektu financovaného Investičním úvěrem. Zdroj: Vlastní zpracování.

Peněžní tok projektu financovaného Investičním úvěrem							
Ukazatel v tis. Kč / rok	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tržby provozní	0	1 047	1 221	1 358	1 469	1 589	1 718
Náklady provozní	0	200	212	218	225	232	239
Odpisy	0	0	0	0	0	0	0
Úroky	91	151	105	56	8	0	0
Provozní VH	-91	697	904	1 084	1 236	1 357	1 480
Daň	0	132	172	206	235	258	281
VH po zdanění	-91	564	732	878	1 001	1 099	1 198
Provozní CF	-91	564	732	878	1 001	1 099	1 198
Náklady na pořízení DM	-2 144	0	0	0	0	0	0
Náklady kap. charakteru	-278	0	0	0	0	0	0
Investiční CF	-2 422	0	0	0	0	0	0
Nabytí dl. závazků	2 422	0	0	0	0	0	0
Změna dl. závazků	-308	-557	-603	-653	-346	0	0
Finanční CF	2 114	-557	-603	-653	-346	0	0
Σ CF	-399	7	129	226	656	1 099	1 198

Zhodnocení investice kritériem čisté současné hodnoty

Stejně jako u financování prostřednictvím dotace je nutné stanovit výši diskontní sazby. Ta je z identických důvodů (vzhledem k charakteru investice se výpočet WACC nedoporučuje) stanovena začleněním projektu do stanovených kategorií, ze kterých je následně určena hodnota diskontní sazby. Pro výpočet kritérií tedy bude použita stejná diskontní sazba, tedy 15 %.

$$\check{C}SH = C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+0,15)^n} = 1\,293 \text{ tis. Kč}$$

Výpočet čisté současné hodnoty určil hodnotu tohoto kritéria na 1 293 tis. Kč. Kritérium převyšuje hodnotu 0, projekt tedy může být doporučen k realizaci z důvodu jeho očekávaného ekonomického přínosu firmě.

Zhodnocení investice kritériem vnitřního výnosového procenta

Vnitřní výnosové procento (VVP) je kritérium vyjadřující výnosnost poskytovanou investicí během období realizace. Klíčovým parametrem pro hodnocení ekonomické výhodnosti projektu hranice hodnoty diskontní sazby. Pokud hodnota VVP projektu diskontní sazbu převyšuje, může být doporučena k realizaci. V opačném případě není realizace doporučena. S rostoucí hodnotou vnitřního výnosového procenta roste ekonomická výhodnost projektu.

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

Vnitřní výnosové procento (VVP) = 58,771 %

Výpočet stanovil hodnotu VVP projektu ve výši 58,771 %. Tento výsledek výrazně převyšuje hodnotu diskontní sazby. Projekt tedy může být doporučen k realizaci.

Zhodnocení investice kritériem indexu rentability

Výpočtem indexu rentability je určena velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, které připadají na jednu jednotku investičních nákladů vyjádřených jejich současnou hodnotou. V případě, že je hodnota indexu rentability větší než 1, projekt by měl být přijat k realizaci. V opačném případě by firma projekt realizovat neměla. S rostoucí hodnotou kritéria roste ekonomická výhodnost investice.

$$\text{index rentability} = \frac{PV \text{ hotovostních toků z projektu}}{|C_0|}$$

Index rentability = 4,2397

Z výsledku výpočtu je patrné, že hodnota indexu rentability je vyšší než 1. Firma tedy projekt může realizovat, protože jeho realizace je pro firmu ekonomicky výhodná.

4.2.6 Porovnání navrhovaných variant financování

Z návrhů možných variant financování projektu vzešly dvě, které jsou pro firmu v současnosti přijatelné. Jsou jimi financování formou dotace a formou bankovního úvěru. Hlavním cílem této bakalářské práce je výběr nejvhodnější varianty financování projektu. K tomu, aby výběr mohl být proveden, je nutné možné varianty financování mezi sebou porovnat. V předchozí části došlo k hodnocení projektů financovanými dotací a bankovním úvěrem na základě kritérií ekonomické výhodnosti, konkrétně čistou

současnou hodnotou, vnitřním výnosovým procentem a indexu rentability. Na základě výsledků těchto provedených hodnocení lze vybrat nejvýhodnější variantu financování investičního projektu.

Tabulka č. 30: Porovnání navrhovaných variant financování. Zdroj: Vlastní zpracování.

Porovnání navrhovaných variant financování			
	Čistá současná hodnota	Vnitřní výnosové procento	Index rentability
Dotace	540 tis. Kč	26,243 %	1,2498
Bankovní úvěr	1 293 tis. Kč	58,771 %	4,2397

Projekt financovaný formou dotace z hlediska čisté současné hodnoty dosáhl hodnoty 540 tis. Kč. Jelikož je hodnota vyšší než 0, jeho realizace by pro firmu byla ekonomicky přínosná. Výpočet pro druhý způsob financování, tedy formou bankovního úvěru, kritérium plusové ČSH splňuje také, protože dosahuje hodnoty 1 293 tis. Kč. Pro kritérium ČSH však platí, že se zvyšujícími se hodnotami ČSH roste také ekonomická výhodnost projektu. Proto z hlediska ČSH vyháží ekonomicky výhodněji varianta financování formou bankovního úvěru.

Z hlediska vnitřního výnosového procenta platí, že lze projekt doporučit k realizaci v případě, že jeho hodnota převyšuje hodnotu diskontní sazby projektu. Diskontní sazba projektu má hodnotu 15 %. Obě varianty financování tento parametr mají a mohly by tedy být doporučeny k realizaci. Stejně jako u ČSH také u kritéria VVP platí, že s rostoucí hodnotou kritéria roste také ekonomická výhodnost projektu. Hodnota VVP pro financování formou dotace je ve výši 26,243 %, pro financování formou bankovního úvěru je tato hodnota vyšší, konkrétně 58,771 %. Ekonomicky výhodnější varianta financování z hlediska VVP je tedy bankovní úvěr.

U hodnocení investičních projektů kritériem indexu rentability je zásadním měřítkem, zda hodnota kritéria překročila hranici 1,0. Tato hranice poskytuje informaci, zda je projekt ekonomicky výhodné realizovat. Obě varianty financování mají vyšší hodnotu, než je stanovená hranice, proto by pro firmu byla jejich realizace ekonomicky přínosná. Také u kritéria indexu rentability platí, že čím vyšší je hodnota jeho výsledků, tím roste také ekonomická výhodnost projektu. Hodnota indexu rentability u financování formou

dotace je 1,2498, u bankovního úvěru je 4,2397. Financování formou bankovního úvěru je tedy z hlediska indexu rentability ekonomicky výhodnější varianta.

4.3 Výběr nejvhodnějšího způsobu financování

Z provedeného porovnání možných variant financování vyplývá jasný výsledek. Z hlediska všech kritérií ekonomické výhodnosti, tedy čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta i indexu rentability, je výhodnější variantou financování bankovní úvěr, konkrétně Investiční úvěr poskytovaný Československou obchodní bankou, a.s. Pro financování vývoje a uvedení nového produktu na český trh společnosti doporučuji financování formou tohoto bankovního úvěru.

5 Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem Financování podnikatelských aktivit, konkrétně financováním vývoje a uvedení nového produktu na český trh. Rozebírána byla mladá česká firma podnikající v oblasti vzdělávání. Hlavním cílem bakalářské práce bylo nalezení nejvhodnějšího způsobu financování pro vývoj a uvedení nového produktu firmy na český trh. Dílčími cíli pak zpracování teoretických východisek spojených s tématem, provedení analýzy prostředí podniku pomocí SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy, následně navrhnutí a porovnání možných způsobů financování projektu.

Teoretická východiska byla zpracována v teoretické části práce. Informace k uvedení do problematiky tématu a popisu základních teoretických východisek byly čerpány z odborné literatury a internetových zdrojů. Teoretická část obsahovala vymezení základních pojmů jako jsou podnikání, právní formy podnikání, zdroje financování podnikatelských aktivit, hodnocení efektivnosti investičních projektů, analýza prostředí podniku a finanční analýza. Východiska popsaná v teoretické části byla základním předpokladem pro zpracování dalších částí práce. Došlo k představení analýz a metod, které v následujících částech práce byly provedeny a použity.

Analytická část práce obsahovala řadu předpokladů nutných ke splnění hlavního cíle práce. Došlo k představení společnosti, jejího předmětu podnikání, historie a organizační struktury. Byla provedena analýza finanční situace firmy za pomoci horizontální a vertikální analýzy, kterou doplnila analýza poměrovými ukazateli. Následně proběhla analýza prostředí podniku, v níž byly použity dílčí analýzy. Jednalo se o SLEPT analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu, která veškeré poznatky získané proběhnuvšími analýzami sloučila a stanovila firemní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Ke zpracování návrhové části práce bylo použito informací, metod a postupů získaných v předcházejících částech práce. V návrhové části došlo k představení předmětu financování, byly vyčísleny náklady spojené s realizací projektu a byl proveden výpočet odhadovaných tržeb. Celkové náklady na vývoj a uvedení produktu na český trh byly vyčísleny na částku 2 422 000,- Kč. Odhadované tržby byly vypočítány ve třech scénářích, jednalo se o realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu. Pro další

výpočty bylo použito realistické varianty, při níž odhadované tržby v prvním roce dosahovaly hodnoty 1 047 200,- Kč. Následovala prezentace možných způsobů financování. Bylo navrženo celkem pět způsobů financování, po jejichž zhodnocení došlo k výběru dvou variant, které byly pro firmu relevantní a realizovatelné. Jednalo se o varianty financování formou dotace a bankovního úvěru, tyto způsoby financování byly následně detailně rozebrány. U financování formou dotace byla popsána potřebná dokumentace k udělení dotace, finanční stránka a finanční nákladnost projektu. Při financování dotací byl předmět financování hrazen ze 70 % prostředky získanými udělením dotace (1 695 400,- Kč), zbylých 30 % bylo pokryto vlastními zdroji (726 600,- Kč). Byly vypočítány peněžní toky v období realizace, následně byla ekonomická výhodnost této formy financování zhodnocena kritérii čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a indexu rentability. Kritérium čisté současné hodnoty bylo vypočítáno na hodnotu 540 tis. Kč, vnitřní výnosové procento dosahovalo hodnoty 26,243 %, hodnota indexu rentability byla vypočtena na 1,2498. U způsobu financování bankovním úvěrem byly zprvu stanoveny požadavky firmy na výběr úvěru, došlo k představení tří nabídek bankovních úvěrů, z nichž byla vybrána na základě nejnižších celkových nákladů nejvýhodnější varianta. Vybrán byl Investiční úvěr od Československé obchodní banky, a.s. Úvěr plně hradil předmět financování, jeho výše tedy byla 2 422 000,- Kč. Poskytnutá úroková sazba měla hodnotu 7,9 %, doba splatnosti úvěru byla stanovena na 4 roky, měsíční splátka byla vypočtena na 59 015,- Kč. Součástí úvěru byly poplatky za měsíční správu v hodnotě 500,- Kč, poplatek za zřízení ve výši 12 110,- Kč a poplatek za schválení úvěru v hodnotě 7 266,- Kč. Celkové náklady úvěru byly 2 876 071,- Kč. U Investičního úvěru byla následně zhodnocena finanční stránka, došlo ke stanovení peněžních toků, a výpočtu kritérií čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a indexu rentability. Čistá současná hodnota projektu financovaného Investičním úvěrem byla 1 293 tis. Kč, vnitřní výnosové procento mělo hodnotu 58,771 % a index rentability byl vypočítán na 4,2397. Obě zanalyzované varianty financování následně byly porovnány a na základě výsledků kritérií ekonomické výhodnosti byla vybrána nejvýhodnější varianta financování. Jednalo se o financování prostřednictvím Investičního úvěru, jehož použití bylo firmě doporučeno.

Stanovené hlavní a dílčí cíle se v bakalářské práci podařilo splnit. V případě, že by firma za daných podmínek řešila problém financování podnikatelských aktivit, měla by nalézt

stejné výsledky, které jsou uvedeny v práci. U této práce zpracovávající financování podnikatelských aktivit se nabízí několik způsobů, kterými by bylo možné práci rozšířit, například při zpracování diplomové práce na dané téma. Konkrétně u startupů by bylo možné zkoumat financování podnikatelských aktivit v pozdějších fázích, kdy získávají prostředky k dalšímu rozvoji, expanzi na zahraniční trhy, akvizici jiných společností a k dalším podnikatelským aktivitám.

Seznam použité literatury

- (1) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- (2) SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. První vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- (3) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- (4) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- (5) ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. První vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- (6) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (7) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- (8) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
- (9) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- (10) *Co je PE & VC – CVCA: O nás – CVCA* [online]. CVCA, 2022 [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <https://cvca.cz/co-je-pe-vc/>

- (11) *Business angels - Czechinvest* [online]. 2022 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Vyuziti-novych-financnich-nastroju/Business-angels>
- (12) ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.
- (13) PROGRAM TREND - TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR. *Úvodní stránka - Technologická agentura ČR* [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/program/program-trend/>
- (14) O NÁS - TECHNOLOGICKÁ AGENTURA ČR. *Úvodní stránka - Technologická agentura ČR* [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/o-nas/>
- (15) PROGRAM TREND: OZNÁMENÍ PŘEDBĚŽNÝCH PARAMETRŮ 6. VEŘEJNÉ SOUTĚŽE, PODPROGRAM 1 - “TECHNOLOGIČTÍ LÍDŘI”. *Technologická agentura ČR* [online]. 2022 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/program-trend-oznameni-predbeznych-parametru-6-verejne-souteze-podprogram-1-technologicti-lidri/>
- (16) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- (17) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2.
- (18) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- (19) RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- (20) FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a

- doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- (21) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- (22) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- (23) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- (24) Průvodce podnikáním | ČSOB. In: *Proč je SWOT analýza přínosná i pro vaše podnikání?* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/swot-analyza/>
- (25) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (26) ManagementMania.com: Sociální síť pro business. In: *Ukazatele rentability (Profitability Ratios)* [online]. [cit. 2022-01-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>
- (27) Portál justice. In: *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1066475&typ=PLATNY>
- (28) Vividbooks. In: *Vividbooks ceník* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.vividbooks.com/school/cz/cenik>
- (29) CZECHDESIGN. In: *Ambice učít fyziku jinak. Vítek Škop vytvořil učebnici Vividbooks založenou na rozšířené realitě* [online]. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/ambice-ucit-fyziku-jinak-vitek-skop-vytvoril-ucebnici-vividbooks-zalozenou-na-rozsirene-realite>

- (30) Forbes. In: *Vítek Škop* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://forbes.cz/zebrický/30p30-21/vs/>
- (31) Technologie - Digirutina - Forbes. In: *Do černého zrcadla se snažím nedívat, říká grafický designér Vítek Škop* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://digirutina.forbes.cz/vitek-skop/>
- (32) Sčítání 2021: Zveřejnění výsledků. In: *Výsledky* [online]. [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni>
- (33) Sčítání 2021: Zveřejnění výsledků. In: *Státní občanství* [online]. [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/statni-obcanstvi>
- (34) Sčítání 2021: Zveřejnění výsledků. In: *Vzdělání* [online]. [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani>
- (35) Sčítání 2021: Zveřejnění výsledků. In: *Náboženská víra* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/nabozenska-vira>
- (36) HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-278-6.
- (37) KERMIET, Vladimír. In: *HDP 2022, vývoj hdp v ČR* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2017>
- (38) Česká národní banka. In: *Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacnicil/tema-inflace/index.html>
- (39) Česká národní banka. In: *Nástroje měnové politiky* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>
- (40) Historie ČNB. In: *Kurzový vývoj a zlatá měna* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: https://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/3_kurzovy_vyvoj_a_zlata_mena.html

- (41) HORSKÁ, Helena. In: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022 - 1 rok* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2021>
- (42) Český statistický úřad | ČSÚ. In: *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců - Metodika* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m
- (43) Forbes. In: *Změny na poli technologií budou zásadní. Tohle je pět největších trendů pro rok 2022* [online]. 2021 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://forbes.cz/zmeny-na-poli-technologii-budou-zasadni-tohle-je-pet-nejvetsich-trendu-pro-rok-2022/>
- (44) Český statistický úřad | ČSÚ. In: *ČESKÉ ŠKOLY V ČÍSLECH* [online]. [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/ceske-skoly-v-cislech>
- (45) Česká spořitelna. In: *Úvěry* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/uvery>
- (46) Komerční banka. In: *Profi úvěr* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/nacokoli/profi-uver>
- (47) ČSOB. In: *Nové technologie* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/firmy/uvery-a-financovani/nove-technologie>
- (48) Vividbooks. In: *Vividbooks pro školy* [online]. [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.vividbooks.com/>
- (49) Vitek Skop. In: *Vivid books* [online]. Autor fotografie: Slavík, Tomáš [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://vitekvitek.com/>
- (50) KERMIET, Vladimír. In: *Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>

- (51) Česká národní banka. In: *Vybrané devizové kurzy* [online]. [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=EUR
- (52) KAMENICKÝ, Jiří. In: *Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2022* [online]. [cit. 2022-02-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.2017>

Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

AI – Artificial Intelligence

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

CRM – Customer Relationship Management

CZK – Koruna česká

č. – číslo

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSH – čistá současná hodnota

ČSOB – Československá obchodní banka, a.s.

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – Earnings after Tax

EBIT – Earnings Before Interest and Tax

EdTech – Education Technology

EU – Evropská unie

EUR – Euro

FinTech – Financial Technology

F&F – Friends and Family

HDP – hrubý domácí produkt

IRR – Internal Rate of Return

Kč – korun českých

KPI – Key Performance Indicators

k.s. – komanditní společnost
mil. – milión
mld. – miliarda
např. – například
NPV – Net Present Value
PE – Private Equity
PR – Public Relations
resp. – respektive
ROA – Return on Assets
ROE – Return on Equity
ROS – Return on Sales
s.r.o. – společnost s ručením omezeným
TAČR – Technologická agentura České republiky
tis. – tisíc
tzv. – takzvaný
v.o.s. – veřejná obchodní společnost
VC – Venture Capital
vč. – včetně
VR – virtuální realita
VVP – vnitřní výnosové procento
WACC – Weighted Average Cost of Capital

Seznam použitých obrázků

Obrázek č. 1: Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Zdroj: Vlastní zpracování podle: (21).....	39
Obrázek č. 2: SWOT analýza Zdroj: Vlastní zpracování podle (21).....	42
Obrázek č. 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je primárně čerpáno Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).....	46
Obrázek č. 4: Logo společnosti Vividbooks s.r.o. Zdroj: (48).....	51
Obrázek 5: Interaktivní učebnice Vividbooks. Zdroj: (49).....	53

Seznam použitých grafů

Graf č. 1: Ukazatele likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování.	61
Graf č. 2: Ukazatele zadluženosti. Zdroj: Vlastní zpracování.	62
Graf č. 3: Věková struktura obyvatel České republiky v roce 2021.	64
Graf č. 4: Vývoj HDP České republiky meziročně v %. Zdroj: Vlastní zpracování podle (37).	67
Graf č. 5: Vývoj meziroční inflace v České republice v %. Zdroj: Vlastní zpracování podle (50).	69
Graf č. 6: Vývoj kurzu CZK/EUR v období od 1.1.2012 do 1.2.2022. Zdroj: (51)...	71
Graf č. 7: Nezaměstnanost v České republice v %. Zdroj: Vlastní zpracování podle (41).	72
Graf č. 8: Vývoj výše průměrné mzdy v České republice v Kč. Zdroj: Vlastní zpracování podle (52).	73

Seznam použitých tabulek

Tabulka č. 1: Parametry 6. veřejné soutěže programu TREND, podprogram 1 - Technologičtí lídři. Zdroj: Vlastní zpracování podle (15).	26
Tabulka č. 2: Závislost diskontní sazby na typu projektu. Zdroj: Vlastní zpracování podle (9).	35
Tabulka č. 3: Ceník učebnic Vividbooks. Zdroj: Vlastní zpracování podle (28).	52
Tabulka č. 4: Horizontální analýza aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování.	56
Tabulka č. 5: Horizontální analýza pasiv. Zdroj: Vlastní zpracování.	57
Tabulka č. 6: Vertikální analýza aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování.	58
Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv. Zdroj: Vlastní zpracování.	59
Tabulka č. 8: Ukazatele likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování.	60
Tabulka č. 9: Ukazatele zadluženosti. Zdroj: Vlastní zpracování.	62
Tabulka č. 10: Aktuálně platné úrokové sazby vyhlášené ČNB. Zdroj: Vlastní zpracování podle (39).	70
Tabulka č. 11. SWOT analýza. Zdroj: Vlastní zpracování.	81
Tabulka č. 12: Náklady na vývoj a uvedení na český trh. Zdroj: Vlastní zpracování.	89
Tabulka č. 13: Personální náklady na vývoj a uvedení produktu. Zdroj: Vlastní zpracování.	90
Tabulka č. 14: Náklady na marketing. Zdroj: Vlastní zpracování.	91
Tabulka č. 15: Náklady na technologickou aktualizaci. Zdroj: Vlastní zpracování. .	92
Tabulka č. 16: Odhad tržeb - realistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování.	93
Tabulka č. 17: Odhad tržeb - optimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování.	93
Tabulka č. 18: Odhad tržeb - pesimistická varianta. Zdroj: Vlastní zpracování.	94
Tabulka č. 19: Odhad tržeb v období let 2023 až 2028. Zdroj: Vlastní zpracování. .	95

Tabulka č. 20: Celkové náklady na vývoj a uvedení na český trh. Zdroj: Vlastní zpracování.....	98
Tabulka č. 21: Struktura zdrojů určených k financování formou dotací. Zdroj: Vlastní zpracování.	99
Tabulka č. 22: Peněžní tok projektu financovaného dotací. Zdroj: Vlastní zpracování.	100
Tabulka č. 23: Požadované náležitosti úvěru. Zdroj: Vlastní zpracování.....	103
Tabulka č. 24: Česká spořitelna - Úvěr profesionál. Zdroj: Vlastní zpracování z poskytnutých informací a podle (45).	103
Tabulka č. 25: Komerční banka - Profi úvěr. Zdroj: Vlastní zpracování z poskytnutých informací a podle (46).....	104
Tabulka č. 26: Československá obchodní banka, a.s. - Investiční úvěr. Zdroj: Vlastní zpracování podle (47).	104
Tabulka č. 27: Porovnání nabídek úvěrů. Zdroj: Vlastní zpracování.	105
Tabulka č. 28: Struktura zdrojů určených k financování formou bankovního úvěru. Zdroj: Vlastní zpracování.	107
Tabulka č. 29: Peněžní tok projektu financovaného Investičním úvěrem. Zdroj: Vlastní zpracování.	108
Tabulka č. 30: Porovnání navrhovaných variant financování. Zdroj: Vlastní zpracování.....	110

Seznam použitých rovnic

Rovnice č. 1: Vzorec pro výpočet ČSH (v rozvinuté podobě). Zdroj: vlastní zpracování podle (17).....	31
Rovnice č. 2: Výpočet ČSH. Zdroj: vlastní zpracování podle (17).....	31
Rovnice č. 3: Vzorec pro výpočet vnitřního výnosového procenta (v rozvinuté podobě). Zdroj: Vlastní zpracování podle (17).	32
Rovnice č. 4: Výpočet vnitřního výnosového procenta. Zdroj: Vlastní zpracování podle: (17).....	32
Rovnice č. 5: Výpočet indexu rentability. Zdroj: Vlastní zpracování podle (19).	33
Rovnice č. 6: Výpočet firemních nákladů kapitálu (WACC). Zdroj: Vlastní zpracování podle (9).....	33
Rovnice č. 7: Výpočet okamžité likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).	47
Rovnice č. 8: Výpočet pohotové likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).	47
Rovnice č. 9: Výpočet běžné likvidity. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).	47
Rovnice č. 10: Výpočet rentability aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování podle (16).	48
Rovnice č. 11: Výpočet rentability vlastního kapitálu. Zdroj: Vlastní zpracování podle (16).....	48
Rovnice č. 12: Výpočet rentability tržeb. Zdroj: Vlastní zpracování podle (16).	48
Rovnice č. 13: Výpočet celkové zadluženosti. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).	49
Rovnice č. 14: Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).	49
Rovnice č. 15: Výpočet obratu aktiv. Zdroj: Vlastní zpracování podle (7).....	50
Rovnice č. 16: Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek. Zdroj: Vlastní zpracování podle (6).....	50
Rovnice č. 17: Výpočet doby obratu závazků. Zdroj: Vlastní zpracování podle (25).	50

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha.....	II
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát.....	III
Příloha č. 3: Splátkový kalendář Investičního úvěru ČSOB	IV

Příloha č. 1: Rozvaha

		ROZVAHA ve zkráceném rozsahu		(v celých tisících Kč)		
Označení		A K T I V A		Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a		b		c	2021	2020
		AKTIVA CELKEM		001	10 175	6 560
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál		002	0	0
B.		Stálá aktiva		003	8 375	4 378
B.	I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		004	7 151	3 154
B.	II.	Dlouhodobý hmotný majetek		014	1 225	1 225
B.	III.	Dlouhodobý finanční majetek		027	0	0
C.		Oběžná aktiva		037	1 800	2 182
C.	I.	Zásoby		038	0	0
C.	II.	Pohledávky		046	420	327
C.	II.	1	Dlouhodobé pohledávky	047	417	327
C.	II.	2	Krátkodobé pohledávky	057	0	0
C.	II.	3	Časové rozlišení aktiv	078	3	0
C.	III.	Krátkodobý finanční majetek		068	0	0
C.	IV.	Peněžní prostředky		071	1 379	1 854
D.		Časové rozlišení aktiv		074	0	0
Označení		P A S I V A		Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a		b		c	2021	2020
		PASIVA CELKEM		001	10 175	6 560
A.		Vlastní kapitál		002	7 134	4 012
A.	I.	Základní kapitál		003	40	40
A.	II.	Ážio a kapitálové fondy		007	10 272	5 100
A.	III.	Fondy ze zisku		015	0	0
A.	IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)		018	-1 128	0
A.	V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		022	-2 050	-1 128
A.	VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		023	0	0
B. + C.		Cizí zdroje		024	3 041	2 548
B.		Rezervy		025	0	0
C.		Závazky		030	3 041	2 548
C.	I.	Dlouhodobé závazky		031	0	0
C.	II.	Krátkodobé závazky		046	874	2 227
C.	III.	Časové rozlišení pasiv		067	2 166	320
D.		Časové rozlišení pasiv		064	0	0

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát

		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu		(v celých tisících Kč)		
Označení		TEXT		Číslo řádku	Běžné ÚO	Minulé ÚO
a		b		c	2021	2020
I.		Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb		001	1 150	1 841
A.		Výkonová spotřeba		003	4 911	2 779
	2.	Spotřeba materiálu a energie		005	498	95
	3.	Služby		006	4 413	2 684
D.		Osobní náklady		009	286	85
	1.	Mzdové náklady		010	278	81
	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady		011	8	4
	2.	1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	8	4
E.		Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)		014	0	64
	1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmot. majetku (ř. 16 + 17)		015	0	64
	1.	1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmot. majetku - trvalé	016	0	64
III.		Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)		020	2 080	9
		3	Jiné provozní výnosy	023	2 080	9
F.		Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)		024	50	10
	3.	Daně a poplatky		027	10	1
	5.	Jiné provozní náklady		029	40	9
*		Provozní výsledek hospodaření (+/-)		030	-2 017	-1 088
VII.		Ostatní finanční výnosy		046	2	5
K.		Ostatní finanční náklady		047	35	46
*		Finanční výsledek hospodaření (+/-)		048	-33	-40
**		Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)		049	-2 050	-1 128
**		Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)		053	-2 050	-1 128
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)		055	-2 050	-1 128
*		Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII		056	3 232	1 855

Příloha č. 3: Splátkový kalendář Investičního úvěru ČSOB

Rok	Měsíc	Počáteční stav	Anuita	Úrok	Úmor	Konečná bilance
2022	7	2 422 000	59 014	15 945	43 070	2 378 930
	8	2 378 930	59 014	15 661	43 353	2 335 577
	9	2 335 577	59 014	15 376	43 639	2 291 939
	10	2 291 939	59 014	15 089	43 926	2 248 013
	11	2 248 013	59 014	14 799	44 215	2 203 798
	12	2 203 798	59 014	14 508	44 506	2 159 292
2023	1	2 159 292	59 014	14 215	44 799	2 114 492
	2	2 114 492	59 014	13 920	45 094	2 069 398
	3	2 069 398	59 014	13 624	45 391	2 024 007
	4	2 024 007	59 014	13 325	45 690	1 978 318
	5	1 978 318	59 014	13 024	45 991	1 932 327
	6	1 932 327	59 014	12 721	46 293	1 886 034
	7	1 886 034	59 014	12 416	46 598	1 839 436
	8	1 839 436	59 014	12 110	46 905	1 792 531
	9	1 792 531	59 014	11 801	47 214	1 745 317
	10	1 745 317	59 014	11 490	47 524	1 697 793
	11	1 697 793	59 014	11 177	47 837	1 649 955
	12	1 649 955	59 014	10 862	48 152	1 601 803
2024	1	1 601 803	59 014	10 545	48 469	1 553 334
	2	1 553 334	59 014	10 226	48 788	1 504 545
	3	1 504 545	59 014	9 905	49 110	1 455 436
	4	1 455 436	59 014	9 582	49 433	1 406 003
	5	1 406 003	59 014	9 256	49 758	1 356 245
	6	1 356 245	59 014	8 929	50 086	1 306 159
	7	1 306 159	59 014	8 599	50 416	1 255 743
	8	1 255 743	59 014	8 267	50 747	1 204 996
	9	1 204 996	59 014	7 933	51 082	1 153 914
	10	1 153 914	59 014	7 597	51 418	1 102 496
	11	1 102 496	59 014	7 258	51 756	1 050 740
	12	1 050 740	59 014	6 917	52 097	998 643
2025	1	998 643	59 014	6 574	52 440	946 203
	2	946 203	59 014	6 229	52 785	893 417
	3	893 417	59 014	5 882	53 133	840 285
	4	840 285	59 014	5 532	53 483	786 802

	5	786 802	59 014	5 180	53 835	732 967
	6	732 967	59 014	4 825	54 189	678 778
	7	678 778	59 014	4 469	54 546	624 232
	8	624 232	59 014	4 110	54 905	569 327
	9	569 327	59 014	3 748	55 266	514 061
	10	514 061	59 014	3 384	55 630	458 431
	11	458 431	59 014	3 018	55 996	402 434
	12	402 434	59 014	2 649	56 365	346 069
2026	1	346 069	59 014	2 278	56 736	289 333
	2	289 333	59 014	1 905	57 110	232 223
	3	232 223	59 014	1 529	57 486	174 738
	4	174 738	59 014	1 150	57 864	116 874
	5	116 874	59 014	769	58 245	58 629
	6	58 629	59 014	386	58 629	0