

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský plán pro podnik typu startup**

**Lucie Tichá**

**© 2017 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Tichá

Podnikání a administrativa

Název práce

**Podnikatelský plán pro podnik typu startup**

Název anglicky

**Business plan for a startup**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout podnikatelský plán pro vybraný startup a vyhodnotit první měsíce jeho realizace.

### Metodika

Teoretická část: kritické posouzení současných poznatků o vytváření podnikatelských plánů, zakládání startupů a způsobech jejich financování.

Praktická část: zpracování podnikatelského plánu podle zvolené metodiky, implementace a posouzení výsledků prvních měsíců realizace ve srovnání s plánem. Návrh opatření plynoucích ze změn vůči původnímu plánu.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran + přílohy

**Klíčová slova**

podnikatelský plán, podnikatelský nápad, startup, financování startupů

---

**Doporučené zdroje informací**

BLANK, Steven G. 2007. The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. 3rd ed. California: S. G. Blank, x, 281 p. ISBN 09-764-7070-5.

<http://www.czechinvest.org>

<http://www.startpodnikani.cz/>

<http://www.startups.co.uk>

OSTERWALDER, A & PIGNEUR, Y. Tvorba business modelů . 1. české vyd. Brno: BizBooks, 2012. 278 s. ISBN 978 – 80 – 265 – 0025 – 4.

RIES, Eric. 2011. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. 1st ed. New York: Crown Business, 320 p. ISBN 9780307887894.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán pro podnik typu startup" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při psaní diplomové práce. Mé rodině za pochopení a podporu a společnosti ALFA LTD, organizační složka za poskytnutí interních dokumentů.

## **Podnikatelský plán pro podnik typu startup**

### **Souhrn**

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu pro podnikatelskou společnost typu startup. Hlavní činností vybraného subjektu je rozšíření online interaktivního vzdělávacího programu pro výuku matematiky.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V první, teoretické části je popsán současný náhled na problematiku podnikání, podnikatelský plán a možnosti financování za použití dostupné české i zahraniční literatury.

V druhé, praktické části je vytvořen na základě analýzy prostředí a dalších vstupních dat konkrétní podnikatelský plán pro vybranou společnost ALFA LTD, organizační složku startupového typu dále jen „společnost ALFA“.

Závěr práce je věnován zhodnocení stávajícího stavu, včetně analýz a návrhu opatření vedoucího ke zlepšení strategie společnosti.

**Klíčová slova:** podnikání, startup, podnikatelský nápad, podnikatelský plán, financování startupu, vnitřní analýzy podniku, analýza konkurence v odvětví, SWOT analýza

## **Business plan for a start-up**

### **Summary**

The diploma thesis is focused on creating of a business plan for a startup business type. The main activity of selected firm is expansion of online interactive educational program for teaching mathematics.

The diploma thesis is divided into two main parts - theoretical and practical. The theoretical part describes the current costs on the entrepreneurship, business plan and financing options using available Czech and foreign literature.

In the practical part of diploma thesis is created specific business plan for selected company ALFA LTD, based on the analysis of environmental and other input data. This business plan is necessary for the functioning of the startup company ALFA.

The conclusion is devoted to the evaluation of the current situation, including analysis and recommendation of measures leading to the improvement of business strategy.

**Keywords:** business, start-up, business idea, business plan, financing of start-up, internal company analysis, analysis of competition in the industry, SWOT analysis

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Podnikatel a podnikání .....	15
3.2 Právní formy podnikání.....	16
3.2.1 Podnikání fyzických osob .....	17
3.2.2 Podnikání právnických osob .....	18
3.3 Startup .....	21
3.3.1 Pět fází vývoje startupu.....	21
3.3.2 Základní typy startupů .....	22
3.3.3 Důležitost malých a středních podniků.....	23
3.3.4 Vývoj startupů v ČR .....	23
3.4 Možnosti financování startupů v ČR.....	24
3.4.1 Rizikový kapitál .....	24
3.5 Podnikatelský nápad.....	25
3.6 Podnikatelský plán .....	27
3.7 Struktura podnikatelského plánu .....	27
3.7.1 Titulní strana .....	28
3.7.2 Úvod a účel dokumentu .....	28
3.7.3 Souhrn .....	28
3.7.4 Popis podniku a personální zajištění.....	29
3.7.5 Analýza konkurenčního prostředí podniku.....	29
3.7.6 Marketingová strategie.....	31
3.7.7 Obchodní strategie .....	33
3.7.8 Finanční plán.....	33
3.7.9 Hlavní předpoklady úspěšnosti, rizika projektu.....	34
3.7.10 Přílohy.....	36
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>37</b>
4.1 Charakteristika společnosti ALFA .....	37
4.2 Aplikace ALFA .....	38
4.3 Finanční strategie společnosti .....	38
4.4 Podnikatelský nápad.....	39
4.5 Podnikatelský plán .....	42



4.5.1	Úvod a účel dokumentu společnosti .....	44
4.5.2	Souhrn společnosti .....	45
4.5.3	Vize a cíle společnosti .....	46
4.5.4	Popis podniku a personální zajištění společnosti.....	46
4.5.5	Analýza konkurenčního prostředí podniku.....	49
4.5.6	Marketingová strategie společnosti.....	53
4.5.7	Obchodní strategie společnosti .....	57
4.5.8	Finanční plán společnosti.....	62
4.5.9	Předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu .....	69
4.5.10	Přílohy podnikatelského plánu.....	72
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a návrh doporučení .....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>84</b>
7.1	Seznam literatury.....	84
7.2	Seznam internetových zdrojů .....	87
7.3	Seznam dokumentace .....	89

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil .....	30
Obrázek 2: Logo společnosti ALFA .....	43
Obrázek 3: Řídící kompetence .....	47
Obrázek 4: Logo společnosti GeoGebra .....	50
Obrázek 5: Logo společnosti Khan Academy .....	52
Obrázek 6: Logo společnosti Didaktis .....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Podnikání fyzických a právních osob .....	17
Tabulka 2: Struktura podnikatelského plánu .....	28
Tabulka 3: Přehled silných a slabých stránek .....	35
Tabulka 4: Přehled příležitostí a hrozeb .....	36
Tabulka 5: Přehled skutečného stavu za školní rok 2015/2016 .....	44
Tabulka 6: Predikce klíčových údajů pro školní rok 2016/2017 .....	45
Tabulka 7: Popis dosavadního vývoje společnosti ALFA .....	47
Tabulka 8: Srovnání s konkurenční společností GeoGebra .....	51
Tabulka 9: Přínos aplikace z pohledu ředitele, učitele, studenta .....	54
Tabulka 10: Místo a název konání pěti konferencí .....	57
Tabulka 11: Konverze prodejních aktivit .....	58
Tabulka 12: Přehled klíčových údajů pro školní rok 2016/2017 .....	62
Tabulka 13: Plánovaný výkaz zisků a ztrát 2016/2017 .....	63
Tabulka 14: Přehled jednotlivých měsíčních nákladů .....	63
Tabulka 15: Náklady na mzdy zakladatelů .....	65
Tabulka 16: Náklady na obchodní činnost .....	65
Tabulka 17: Provozní náklady .....	66
Tabulka 18: Hodnocení příležitostí .....	70
Tabulka 19: Hodnocení hrozeb .....	71
Tabulka 20: Přehled seminářů včetně prodejního procesu .....	72
Tabulka 21: Harmonogram schůzek včetně prodejního procesu .....	72
Tabulka 22: Harmonogram konferencí včetně prodejního procesu .....	73
Tabulka 23: Přehled jednotlivých nákladů .....	79
Tabulka 24: Porovnání měsíčních nákladů .....	79
Tabulka 25: Porovnání tržeb .....	79
Tabulka 26: Výkaz zisků a ztrát za pololetí 2016/2017 .....	80
Tabulka 27: Cash flow za pololetí 2016/2017 .....	80
Tabulka 28: Finanční ukazatele ROC, ROS a jednotkové náklady .....	80

## Seznam grafů

Graf 1: Počet oslovených učitelů .....	59
Graf 2: Přehled registrovaných učitelů .....	60
Graf 3: Přehled registrovaných učitelů, kteří zadají úkol .....	60
Graf 4: Přehled předpokládaných přijatých plateb .....	61
Graf 5: Grafický přehled jednotlivých měsíčních nákladů .....	64
Graf 6: Rozdělení mzdový nákladů .....	65
Graf 7: Predikce tržeb na rok 2016/2017 .....	67
Graf 8: Predikce tržeb v České republice ve školním roce 2016/2017–2020/2021 .....	67
Graf 9: Predikce tržeb za německý trh ve školním roce 2016/2017–2020/2021 .....	68
Graf 10: Predikce tržeb za zahraniční trhy ve školním roce 2016/2017–2020/2021 .....	68

# 1 Úvod

V minulosti lidé ve svém pracovním životě více preferovali cestu jistoty, kterou jim nabízel zaměstnanecký poměr. Jistota pro ně byla nejen sociální, protože mohli každý měsíc pravidelně očekávat stejnou mzdu, ale i psychická, jelikož věděli, že mají zaručenou práci. Pocit jistoty v nich vzbuzoval i pocit bezpečí, že se dovedou postarat o sebe a svou rodinu.

Podnikání lidé vnímali jako velmi riskantní a nebezpečnou činnost. Už jen proto, že měli strach pustit se do něčeho nového a nejistého, což by znamenalo opustit zázemí, které měli doposud. Pro podnikání bylo třeba mít dostatek finančních prostředků, velké odhodlání, ochotu riskovat a psychickou vyrovnanost. Na druhou stranu nabízelo výhody, jako je volná pracovní doba, sbírání nových kontaktů, rozšíření svých znalostí, svobodu, a především možnost vydělávat si stále více peněz. Postupem času lidé získávali odvalu a do podnikání se úspěšně pustili. Podnikatelů každý rok v České republice i ve světě přibývalo včetně možností, jak s podnikáním začít.

V dnešní době je svět globální. Změnilo se hodně faktorů a změnily se i způsoby podnikání. Dnes mohou podnikat i mladí lidé, kteří nemají žádný kapitál, ale mají inovativní nápady. Bankovní úvěry už zdaleka nejsou jediným zdrojem peněz, jak financovat vysoké vstupní investice a vybudovat nový podnik. Dnes je možné využít několika jiných než vlastních finančních zdrojů, například získat investora. Investor má dostatek finančních prostředků, ale obvykle už nemá dostatek času na budování vlastního podnikání. Když se investor ztotožní s nápadem, je ochoten finančně projekt podpořit. Začínající podnikatelé jsou spokojeni, že mohou začít měnit své nápady a plány ve skutečnou realizaci.

Podnikání je zodpovědná práce, která nikdy nekončí. Je to trvalý proces, který většinou nemá určenou pracovní dobu od-do. Na trhu přežijí jen ti nejsilnější podnikatelé, které nepoloží první překážka. Překážky a chyby potkají každého člověka na své cestě k úspěchu, ať už v pracovním nebo osobním životě. Důležité je, jak s nimi člověk naloží a jestli si ze své cesty a vlastních chyb vezme ponaučení. Hlavní je víra a přesvědčení, že to, co dělá a proč to dělá, je správné nejen pro něj, ale třeba i pro společnost.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je navrhnout podnikatelský plán pro vybraný startup a vyhodnotit první měsíce jeho realizace. Podnikatelský plán je zpracován za účelem získání investice pro činnost společnosti a další vývoj hlavního produktu, kterým je online interaktivní vzdělávací program pro výuku matematiky.

#### **Dílčí cíle práce:**

1. zpracování literární rešerše k dané problematice,
2. charakteristika vybrané společnosti startupového typu,
3. finanční strategie,
4. zhodnocení podnikatelského plánu,
5. návrh opatření.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretická východiska a vlastní práce. Obě části jsou provázané a logicky na sebe navazují.

V první, teoretické části je zpracováno posouzení současných poznatků o vytváření podnikatelských plánů, zakládání startupů a způsobů jejich financování. Na základě teoretických poznatků z odborné literatury je vytvořen podnikatelský plán, kterému předchází podnikatelský nápad.

V druhé části diplomové práce je zpracována charakteristika společnosti ALFA LTD, organizační složka startupového typu. Z důvodu požadované anonymity zakladatelů je název ALFA fiktivní, ale společnost je skutečná. Na základě průzkumu trhu středních škol a potřeb vyplývajících z odvětví školství je vytvořen podnikatelský nápad, který je podkladem pro tvorbu finanční strategie společnosti a podnikatelského plánu. Zpracování podnikatelského plánu bude provedeno podle zvolené metodiky. Podnikatelský plán je zpracován v červnu roku 2016 a revize je provedena k 28. 2. 2017 metodou komparace skutečného a plánovaného stavu. Struktura podnikatelského plánu vychází z finančního plánu, analýzy konkurenčních sil a ze SWOT analýzy, což je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Účelem podnikatelského plánu je zaujmout investora a získat

finanční prostředky pro činnost podniku a rozvoj online interaktivní vzdělávací aplikace ALFA pro výuku matematiky vždy na jeden školní rok.

V závěru je zpracována revize podnikatelského plánu a na případné zjištěné odchylky bude navrženo opatření plynoucí ze změn vůči původnímu plánu.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Podnikatel a podnikání**

#### **PODNIKATEL**

Z historického hlediska pojem podnikatel pochází z francouzského jazyka. V původním středověkém významu byl podnikatel zprostředkovatelem nebo prostředníkem, v té době výraz odpovídal realitě (Veber a kolektiv, 2012). V současné době se pojem podnikatel ve větší míře nezměnil a v podstatě koresponduje se současnou definicí vyplývající z Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.

Podnikatel je ochotný podstoupit riziko ztráty osobního volna a finančních prostředků (Knight, 2006). Je schopný přetransformovat inovativní myšlenky za pomoci finančního kapitálu na ekonomickou hodnotu.

Charakteristické znaky podnikatele dle Srpové a Řehoře (2010):

1. touha po nezávislosti spojená s ochotou riskovat,
2. schopnost alokovat zdroje,
3. řídicí schopnost,
4. inovativní myšlení.

#### ***PODNIKÁNÍ***

Hisrich a Peters, (1996) uvádí, že podnikání je proces během, kterého se vynakládá potřebné úsilí a čas na vytvoření statku [výrobku nebo služby]. Podnikatel přebírá doprovodná psychologická, společenská a finanční rizika a získává výslednou odměnu v podobě osobního a peněžního uspokojení.

Z ekonomického pohledu je podnikání vytváření přidané hodnoty. Původní hodnota se postupně navyšuje za pomoci zapojených ekonomických zdrojů a dalších s tím souvisejících aktivit (Veber, 2008).

Dle Mulačové a Mulače (2013) je principem podnikání přeměna zdrojů [materiál, dlouhodobý majetek, výkonná práce, řídicí práce] na statky které vedou k uspokojování potřeb zákazníků. Zhodnocení vloženého kapitálu je cílem podnikání, které se dá implementovat na všechny podniky bez ohledu na jejich velikost, právní formu nebo k jakému odvětví podnik přísluší.

Podnikání se za posledních 15 let změnilo a dá se vysvětlit prostřednictvím následujících čtyř přístupů:

- **Ekonomický přístup** – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit tak, aby vzrostla jejich původní hodnota. Jedná se o dynamický proces, který vytváří přidanou hodnotu.
- **Psychologický přístup** – podnikání je činnost motivovaná potřebou něčeho dosáhnout, získat, něco si vyzkoušet a splnit. Podnikání z pohledu psychologického je prostředek k dosažení seberealizace a postavením se „na vlastní nohy“ a zbavením se závislosti.
- **Sociologický přístup** – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cest k efektivnějšímu a vhodnějšímu využití zdrojů, vytváření nových příležitostí a pracovních míst.
- **Právní přístup** – dle občanského zákoníku je podnikání soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Veber a kolektiv, 2012).

### 3.2 Právní formy podnikání

Pro podnikatele je nezbytné, aby se rozhodl, která forma podnikání je pro něj vhodná. Každá z forem podnikání má své specifické podmínky. Je důležité, aby zvážil všechny výhody a nevýhody i subjektivní kritéria [důvěra mezi spoluzakladateli, mezilidské vztahy lidí, kteří spolu chtějí podnikat či spolupracovat, rizika v podnikání] ještě před tím, než začne zpracovávat podnikatelský plán (Hisrich a Pterers, 1996).

Podnikatel může vykonávat svou činnost jako fyzická osoba [FO] nebo právnická osoba [PO]. Fyzickou osobou je živnostník, který provozuje svou činnost na základě živnostenského nebo jiného oprávnění. Na místo toho PO je subjekt, který lze chápat jako sdružení osob a majetku s vlastní právní subjektivitou. (Mazochová, 2014). V následující tabulce 1 je uveden základní rozdíl mezi podnikáním fyzických a právnických osob včetně jednotlivých druhů podnikání.



Tabulka 1: Podnikání fyzických a právnických osob

Fyzická osoba [FO]	Právnická osoba [PO]
<b>Provozuje živnost na základě živnostenského oprávnění, která se prokazuje výpisem z živnostenského rejstříku.</b>	<b>Jde o uměle vytvořený subjekt zapsaný do obchodního rejstříku.</b>
Živnost ohlašovací – řemeslnou.	PO jako společnost s ručením omezeným [s.r.o.]
Živnost ohlašovací – vázanou.	PO jako akciová společnost [a.s.]
Živnost ohlašovací – volnou.	PO jako veřejná obchodní společnost [v.o.s.]
Živnost koncesovanou.	PO jako komanditní společnost [k.s.]
	PO jako družstvo

*\*Pozn.: OR – obchodní rejstřík*

Zdroj: vlastní zpravování dle Mazochové (2014)

Na základě živnostenského oprávnění fyzická osoba provozuje živnost koncesovanou [na základě státem udělené koncese] nebo ohlašovací, která se dále dělí na živnost řemeslnou, vázanou a volnou. Právnické osoby vykonávají svoji činnost v souladu s obchodním rejstříkem a zákonem o korporacích jako společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost a družstva.

### 3.2.1 Podnikání fyzických osob

V podnikání fyzických osob je nejznámější pojem „osoba samostatně výdělečně činná“ [OSVČ]. S tímto pojmem je možné se nejčastěji setkat na přehledech o příjmech a výdajích ze samostatně výdělečné činnosti u zdravotních pojišťoven, České správy sociálního zabezpečení apod.

Za fyzickou osobu se považuje:

- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. živnostenského listu či koncesní listiny,
- osoba dobrovolně zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů [auditoři, notáři, léčitelé],
- soukromě hospodařící zemědělci zapsáni v evidenci podle zvláštního předpisu (Šiman a Petera, 2010).

### **Živnostenské podnikání**

Tato forma podnikání je definována legislativou v zákoně o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon upravuje vztah mezi podnikatelem a státem.

Živnostník sám řídí podnik a provozuje svou činnost, která je obvykle vykonávána v menším rozsahu (Mazochová, 2014). Musí být osobou svéprávnou, bezúhonnou, řádně platící své závazky a daně. Také je v některých případech potřeba prokázat odbornou způsobilost například dokladem o řádném ukončení vzdělání.

Z živnostenského zákona vyplývá:

1. **předpoklad trvalého provozu** – za podnikání se nepovažují jednorázové projekty;
2. **ziskovost** – podnikání není činnost neziskových organizací, nadací, občanských sdružení apod.;
3. **osobní účast podnikatele** – v souladu s ustanoveními živnostenského listu (Mulučová a Mulač, 2013).

#### **3.2.2 Podnikání právnických osob**

Právnické osoby jsou subjekty zapsané do obchodního rejstříku. Jsou definovány zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a zařazeny do pěti druhů korporací: s.r.o., a.s., v.o.s., k.s. a družstvo.

Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva. Obchodní společnosti se dělí na **osobní** [veřejná obchodní společnost, komanditní společnost] a **kapitálové** [společnost s ručením omezeným, akciová společnost], evropské společnosti a evropská hospodářská zájmová sdružení.

## ***OSOBNÍ SPOLEČNOSTI***

### ***Veřejná obchodní společnost – v.o.s.***

Veřejná obchodní společnost je osobní společností, ve které podnikají alespoň **dva společníci** pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně. Veřejná obchodní společnost je založena na základě společenské smlouvy, která musí obsahovat obligatorní náležitosti v podobě určení firmy a sídla společnosti, určení společníku a předmětu podnikání společnosti. Společníky společnosti mohou být jak fyzické, tak právnické osoby, které nemají povinnost skládat základní kapitál. Každý ze společníků ručí za podnikání společnosti celým svým majetkem. Neuváženým výběrem společníka se lze připravit o celý svůj majetek (Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.)

### ***Komanditní společnost – k. s.***

Návrh na zápis do obchodního rejstříku podávají všichni společníci, tedy **komplementáři** i **komanditisté**, kteří mohou být právnické i fyzické osoby. Oba druhy společníků spolu spolupracují, ale každý z nich je oprávněn jednat samostatně, pokud není jinak stanoveno ve společenské smlouvě. Podle právní úpravy komplementáři ručí bez omezení celým svým majetkem. Komanditisté ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Zisk se dělí podle předem daných pravidel. Statutárním orgánem jsou komplementáři, kteří jednají jménem komanditní společnosti (§118 zákon č.90/2012 Sb.).

## ***KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI***

### ***Společnost s ručením omezeným – s.r.o.***

Jedná se o nejrozšířenější formu podnikání mezi právnickými osobami v České republice. Je upravována dle občasného zákoníku. Založení společnosti může být provedeno jedním zakladatelem nebo více společníky. Hodnota základního kapitálu je ve výši 1 Kč (§132). Obligatorním orgánem je valná hromada, jednatel nebo jednatelé a fakultativním orgánem je dozorčí rada. O zřízení orgánů rozhodnou společníci ve společenské smlouvě nebo zakladatelské listině. **Valná hromada** je svolávaná nejméně jednou ročně. K jejím úkolům patří schvalování řádné, mimořádné a konsolidované, rozdělení zisku a účetní uzávěrka (§167 zákon č. 90/2012 Sb.).

Statutárním orgánem společnosti je jeden **jednatel** nebo více jednatelů, kteří jsou vedeni v obchodním rejstříku. Hlavní náplní práce jednatele je dodržovat zákaz konkurence a obchodní vedení společnosti (§194 zákon č. 90/2012 Sb.).

**Dozorčí rada** je kontrolním orgánem společnosti. Musí mít alespoň tři členy, ke kterým se vztahuje zákaz konkurence (Srpová a Řehoř, 2010), (§167 zákon č. 90/2012 Sb.).

### ***Akciová společnost – a.s.***

Akciová společnost má rozdělený kapitál na určitý počet akcií o jmenovité hodnotě. Akcie je cenný papír, s kterým jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na chodu společnosti. Každý se může stát podílníkem nebo akcionářem za předpokladu nákupu alespoň jedné akcie. Nákupem získává část společnosti, právo na dividendy a hlasování na valné hromadě. Společnost ručí za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti. U akciové společnosti je nutný vysoký základní kapitál, který musí být minimálně 2 miliony Kč (§1 zákon č. 90/2012 Sb.).

Akciová společnost má tři hlavní orgány valnou hromadu, představenstvo, dozorčí radu.

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je **valná hromada**, která je tvořena shromážděním všech akcionářů. Valné hromadě náleží rozhodovat o změně stanov, o změně výše základního kapitálu, o rozdělení zisku nebo úhradě ztráty o schválení řádné, mimořádné nebo konsolidované účetní závěrky (§398 zákon č. 90/2012 Sb.).

Statutárním orgánem společnosti je **představenstvo**, kterému přísluší obchodní vedení společnosti. V představenstvu jsou standardně tři členové. Představenstvo volí jednotlivé členy valné hromady, svolává ji a zajišťuje řádné vedení účetnictví, které předkládá ke schválení (§435 zákon č. 90/2012 Sb.).

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a má oprávnění nahlížet do všech dokladů a účetních zápisů týkajících se společnosti. Dozorčí rada má tři členy (§446 zákon č. 90/2012 Sb.).

### ***DRUŽSTVO***

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetí osoby, případně za účelem podnikání (§552 zákon č. 90/2012 Sb.). Do orgánů družstva patří **členská schůze**, která rozhoduje o nejvýznamnějších záležitostech (§653 zákon č. 90/2012 Sb.). Hlavní náplní práce **představenstva** je

obchodní vedení, které zastupuje družstvo (§705 zákon č. 90/2012 Sb.). **Kontrolní komise** má na starost kontrolu celého družstva a členů jednotlivých orgánů (§715 zákon č. 90/2012 Sb.).

K nejmladším podnikatelským společnostem se řadí společnosti startupového typu. Nové technologie, inovace a rychle se měnící prostředí vytváří i nové koncepce a činnosti. Takovou novou koncepcí, která charakterizuje začátek podnikatelské činnosti je „startup“ (Blank, 2013).

### **3.3 Startup**

Dle Riese (2011) většina lidí právě startupy chápe jako dynamické a vzrušující, ale jejich postupy řízení jsou vnímány neřízeně a chaoticky. Startup se snaží zazářit, uspět a změnit svět. Lidé, kteří stojí za zrodem startupu, do něj vkládají energii a vášně, ale nemají potřebné finanční prostředky pro samotnou realizaci (Pešková, 2016).

Startup projekt si lze představit jako souhrn činností s jednorázovým cílem, kterým je založení podniku. Startupy jsou postaveny na nových, technických nápadech a myšlenkách (Slavík, 2013).

Pro startupy je typické:

- vyšší podnikatelské riziko než u „tradičních“ firem,
- nízké vstupní náklady,
- potenciálně vyšší návratností vložených finančních prostředků, pokud je startup úspěšný (Slavík, 2013).

#### **3.3.1 Pět fází vývoje startupu**

Někteří začínající podnikatelé začnou hledat vhodného investora [4. fáze], a ještě nemají vytvořený podnikatelský model [2. fáze], nemají představu, kolik budou potřebovat finančních prostředků, aby prokázali životaschopnost startupu [3. fáze]. Slavík (2013) definuje pět níže popsanych fází vývoje startup, které vedou k úspěchu. Podnikatel by měl dodržovat přesné pořadí fází, jak jsou zde uvedené.

1. **fáze** – nápad, který obvykle vychází z neuspokojené potřeby, kterou pocítí zakladatel jako zákazník v daném odvětví; nebo zakladatelé navazují na technologický pokrok, který ulehčuje/inovuje existující službu anebo produkt;

2. **fáze** – tvorba podnikatelského modelu, který napomáhá definovat příjmy, výdaje, cílovou skupinu, distribuční kanály, zdroje a procesy v podniku;
3. **fáze** – potřeba finanční podpory na prokázání životaschopnosti podnikatelského modelu;
4. **fáze** – hledání vhodného investora;
5. **fáze** – začátek podnikání (Slávik, 2013).

### 3.3.2 Základní typy startupů

V podnikatelské sféře je možné rozlišovat několik druhů startupů, které se od sebe liší zaměřením. Podnikatel by si měl před začátkem podnikání promyslet jaký je jeho záměr, předmět podnikání a cíl. Pokud tak podnikatel neučiní, hrozí mu neúspěch. Dle dosavadních zkušeností se startupy odlišují podle oblasti, ve které působí a podle tržního podílu:

- **Škálovatelný startup** – se vyskytuje výjimečně, jeho hlavní ideou je změnit svět. Základními znaky startupu jsou inovace a vznik ziskového podniku s cílem vstoupit na velký trh. Zakladatelé projektu už od počátku věří, že na základě projektu dojde ke změně, která do určité míry ovlivní fungování ve společnosti. Škálovatelný startup je financován z rizikového kapitálu podrobněji v kapitole 3.4.1. Investoři mají zájem tento typ startupu finančně podpořit, protože je zde velký předpoklad generování zisků a návratnost vložené investice. Mezi typické příklady škálovatelného startupu patří Skype, Google, Twitter a Facebook.
- **Koupěschopný startup** – hlavní ideou je vytvořit produkt [například vývoj nové aplikace], který se následně prodá velké společnosti [například korporaci]. Velké společnosti často kupují tyto startupy ze dvou následujících důvodů. První důvod je jejich obrat. Druhým důvodem je strategická hodnota. Zpočátku vydělávají menší obnosy, ale po delším pozorování je vidět strategická hodnota.
- **Sociální startup** – se příliš neorientuje na získání většího tržního podílu. Základní ideou je udělat svět, ve kterém žijeme, lepším místem. Sociální startupy mohou být ziskové nebo neziskové. Ostatní zmíněné typy startupů jsou vytvořeny pouze za účelem dosahování zisku.
- **Startup životního stylu** – základní podstatou je získat dostatek finančních prostředků. Výši prostředků si určí sám zakladatel. Tento typ startupu poukazuje na životní styl zakladatele projektu, který má enormní zájem o určitou oblast. Vedení

projektu je zároveň považováno za jeho hobby. Typický znak pro daný typ startup je volnost práce. Začínající podnikatelé chtějí být činní, protože je daná oblast baví a zajímá, nikoliv protože musí plnit příkazy.

- **Startup malého podnikání** – je vybudovaný z vlastních úspor, bankovních půjček, nebo finančních prostředků od rodiny či blízkých přátel. Startup malého podnikání nabízí zákazníkům určitý statek. Ambice startupu malého podnikání je vytvořit malý podnik. Postupně z něj vybudovat větší ziskový podnik. Typickým příkladem jsou učňovské profese, elektrikář, kadeřnice, zedník (Blank, 2011).

### 3.3.3 Důležitost malých a středních podniků

(Günter Verheugen, 2009, citováno podle Srpová a Řehoř, 2010): *„Potřebujeme více malých a středních firem, protože právě ty zaměstnávají 80 milionů občanů EU. Vytvoří každé druhé nově vzniklé pracovní místo“*.

Lenka Vodná, mluvčí Hospodářské komory: *„Začínající inovativní projekty typu startup jsou důležité pro ekonomiku, a to zejména z pohledu inovací. Většinou nabízejí nová, efektivnější řešení a také přidanou hodnotu pro ekonomiku“*. Díky dynamickému a rychlému růstu mají největší potenciál tvořit nová a další pracovní místa (Lemešani, 2014).

Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016): V ČR vykonává podnikatelskou činnost 1 139 330 ekonomických subjektů z toho 1 177 ekonomických subjektů typu startup.

V poslední době v ČR stále přibývá počet startupů, které obtížně hledají finanční prostředky (Lemešani, 2014).

### 3.3.4 Vývoj startupů v ČR

Začátek prvních startupů v České republice je zaznamenán v době internetového rozmachu v druhé polovině 90. let. V té době začaly přicházet na trh s inovativními produkty. Některé firmy byly špatně připravené. Neměly zpracované podnikatelské plány, neměly zkušenosti se získáním finančních prostředků. Z těchto důvodů jejich činnost brzy skončila a firmy zkrachovaly (Petříček, 2006).

Některé firmy se obrátily na subjekty [například agentury a banky], které podporující malé a střední podniky například Czech Trade agentura, CzechInvest agentura, České exportní banka, Českomoravská záruční a rozvojová banka (Hojstričová, 2015).

### **3.4 Možnosti financování startupů v ČR**

Za startupovými projekty stojí mladí lidé. Mají dostatek nápadů a elánu, ale nedostatek finančních prostředků na následnou realizaci svých nápadů. Mladí lidé mohou získat finanční podporu z veřejných zdrojů či soukromých subjektů. Jedním z typů finančních podpor od soukromých subjektů je rizikový kapitál (Pešková, 2016).

#### **3.4.1 Rizikový kapitál**

Rizikový kapitál je určen k založení, rozvoji nebo odkupu společností s rychlým růstovým potenciálem. Tento kapitál poskytují buď jednotliví investoři, kteří se pak stávají podílňiky v příslušné firmě nebo jej poskytují fondy rizikového kapitálu, které sdružují individuální investory a pak v roli podílňiků vystupují jako správci těchto fondů (Ižová, 2016).

Investuje se hlavně do inovačních a rozvojových projektů s vysokou mírou rizika. Investor vstoupí do konkrétního projektu formou navýšení základního kapitálu a bere na sebe nemalé riziko spojené s realizací projektu. Úspěšnost celého projektu se prokáže v podobě budoucích výnosů. Výhodou zmíněné formy financování je silnější finanční stabilita, snížení celkové zadluženosti a možnost získat know-how investora (Valach, 2001), (Režňáková a Nývltová, 2007).

#### ***PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ PODÍLNICTVÍ***

Schefczyk (2006) tvrdí, že rizikový kapitál je možné zrealizovat formou přímého podílnictví nebo nepřímého podílnictví. Přímé podílnictví lze chápat jako přímé investování finančních prostředků do vybraného projektu. Nepřímé podílnictví je realizováno prostřednictvím mezičlánku, jedná se o investiční společnosti. Investiční společnosti jsou založeny pro realizaci konkrétních projektů. Investoři investují finanční prostředky do tzv. fondů rizikového kapitálu. Jedním ze způsobů, jak získat finanční prostředky je konvertibilní půjčka.

#### ***KONVERTIBILNÍ PŮJČKA***

Konvertibilní půjčka je krátkodobý dluh, který se může konvertovat do podílů ve firmě. Před konverzí se chová jako standardní půjčka. Investor obvykle nemá tolik práv jako



akcionář. Celý proces trvá krátce, proto lze investici formou konvertibilní půjčky zpracovat často rychleji než equity investici [střednědobé financování firem]. Standardní konvertibilní půjčka navíc nevyžaduje okamžité splacení úroku. Namísto toho je úrok připočítaný k jistině půjčky a spolu s ní je konvertován do podílu. Pokud není půjčka konvertována v podíl, investor má prioritní právo požadovat v době splatnosti aktiva společnosti [nejčastěji hotovost a hardware] za účelem splacení půjčky a úroků. V případech, kdy startupy nemají v době splatnosti dostatek hotovosti pro splacení půjčky, jsou nuceni prodat veškerá aktiva a startup tým ukončí činnost podnikání (Kiska, 2014).

### **3.5 Podnikatelský nápad**

Podnikatelský nápad začínajících podnikatelů musí být srozumitelný a rychle pochopitelný i pro toho, kdo přesně nezná daný obor podnikání (Srpová a kolektiv, 2011).

Jedním z možných způsobů, jak prokázat životaschopnost a realizovatelnost podnikatelského nápadu, je zodpovědět si na následující otázky, které definoval Welstead (2013).

#### **1. V čem je podnikatelský nápad unikátní?**

Pokud má dát zákazník přednost vybranému produktu před konkurencí, nemusí být nápad originální, ale musí zahrnovat unikátní prodejní body [z angličtiny USPs – Unique selling points]. Nabízený produkt řeší zákazníkům problém, zaplňuje díru na trhu, nebo rozšiřuje a doplňuje již vzniklou nabídku.

#### **2. Je vůbec vhodný trh pro danou službu/produkt a jak je velký?**

Je nezbytné udělat detailní marketingový výzkum a zároveň se přesvědčit o tom, že stále existuje dostatečná poptávka, aby podnikatel mohl podnikání udržet a rozvíjet.

#### **3. Jaký bude podnikatelský model?**

Za co podnikateli budou zákazníci platit a jak? Bude možné generovat i další příjmy? Je nutné si detailně zanalyzovat vlastní business model. Později je nutné si identifikovat struktury a modely přímé konkurence.

#### **4. Je představa podnikatele o ceně reálná a správná?**

Správně určit cenu by měl podnikatel na základě analýzy cen přímé konkurence a dle potřeb zákazníků. Cena pro zákazníka nemůže být nepřiměřená, ale dlouhodobě produkt či služba nemůže být prodávána bez zisku.

#### **5. Jak zamezit tomu, aby potenciální konkurence nekopírovala nápad?**

Podnikatel by si měl chránit své know-how. V počátku podnikání, je nezbytné promyslet a zjistit způsoby, jak si v budoucnu chránit svůj nápad, například patentováním.

#### **6. Kdo je zákazník?**

Nutná je i identifikace cílové skupiny zákazníků a podrobná charakteristika. Kdo to je? Kde ho podnikatel najde? Jak vypadá? Co dělá? Jak to dělá? Jak se chová? Co mu podnikatelský nápad vyřeší? Jak nejlépe zacílit na zákazníka z pohledu marketingu?

#### **7. Je reálné, aby produkt/služba generovala zisk?**

Cena produktu/služby by měla být stanovena v takové výši, aby po odečtení režijních nákladů, generovala zisk. Předpoklad by měl být reálný.

#### **8. Má podnikatel dostatek finančního kapitálu k rozvoji podniku v první fázi podnikání?**

Podnikatel si před zahájením podnikání musí udělat kalkulaci. Kolik bude přibližně potřebovat prostředků na realizaci myšlenky a zda má dostatek vlastních zdrojů, případně, jestli má možnost získat dostatek cizích zdrojů.

#### **9. Má podnikatel potřebné schopnosti, zkušenosti a přístup?**

Podnikatel je pod hrozbou neúspěchu, pokud nemá dostatečné odhodlání, energii, zkušenosti, zájem a odevzdanost během budování podniku.

#### **10. Je potenciální prostor pro růst a rozvoj?**

Podnikatel by si měl uvědomit, jestli má potenciální prostor k růstu a rozšíření produktu/služby a jeho vylepšení a zda existuje případně i možnost expandovat na nové trhy (Welstead, 2013).

K realizaci podnikatelského nápadu je nezbytné vytvořit srozumitelný, věcný a věrohodný dokument, kterým je podnikatelský plán.

### 3.6 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je důležitý pro založení a činnost podniku a je možné ho chápat jako „mapu“ cesty k úspěchu. Bude podnikatele provázet celou dobu od počátku podnikání až k předem určenému cíli. Pomocí něj může podnikatel včas rozkrýt případné překážky a různé alternativní cesty (Abrahams a Kleiner, 2003).

Blackwell (2011) shrnuje, jakou má mít podnikatelský plán formu. Podnikatel zvyšuje své šance na úspěch, dodržením níže popsaných bodů.

Podnikatelský plán by měl být:

- jasný a stručný,
- výstižný a srozumitelný,
- logicky uspořádaný,
- podložený konkrétními a relevantními čísly v tabulkách a grafech.

Myšlenky a skutečnosti musí na sebe navazovat a zároveň si tvrzení nesmí vzájemně odporovat. Časový průběh by měl být znázorněn grafem.

Bartoš (2005) se k důležitosti podnikatelského plánu vyjadřuje: *„Podnikatelský plán je důležitý pro investora, banku nebo nějakého klíčového partnera, ale hlavně je nezbytně nutný pro každého podnikatele a jeho tým lidí, pro přesnou formulaci cílů a způsobů, jak jich bude dosaženo. Je třeba si také uvědomit, že podmínky na trhu se mění, může se měnit i firma a je důležité, aby se podnikatelský plán měnil také.“*

### 3.7 Struktura podnikatelského plánu

Na trhu působila, působí a bude působit nepřeborná řada firem, a to jak z hlediska velikosti, tak odvětví, právní formy, způsobu řízení apod. Proto není možné doporučit, nebo dokonce nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by vyhovovala všem firmám. Na druhou stranu i přes tyto rozdíly existují některé části plánu, který by se v něm měly vyskytovat bez ohledu na to, o jakou konkrétní firmu se jedná.

Podnikatelský plán [tabulka 2] diplomové práce má následující strukturu.

Tabulka 2: Struktura podnikatelského plánu

<b>1. Titulní strana</b>	<b>6. Marketingová strategie</b>
<b>2. Úvod a účel dokumentu</b>	<b>7. Obchodní strategie</b>
<b>3. Souhrn</b>	<b>8. Finanční plán</b>
<b>4. Popis podniku a personální zajištění</b>	<b>9. Hlavní předpoklady úspěchu a rizika podniku</b>
<b>5. Analýza konkurenčního prostředí podniku</b>	<b>10. Přílohy</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů Srpová a Řehoř (2010), Srpová a kolektiv (2011), Veber a kolektiv (2012)

Cílem každé dílčí části je zaujmout investora, aby měl zájem studovat další související body.

### **3.7.1 Titulní strana**

Na titulní straně se investor dozví základní údaje: název a sídlo společnosti, jméno podnikatele, popřípadě podnikatelů, jejich kontaktní údaje, popis společnosti, předmět podnikání (Srpová a kolektiv, 2011).

### **3.7.2 Úvod a účel dokumentu**

Na začátek podnikatelského plánu je zařazen úvod, proto aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem [začínajícím podnikatelem] a čtenářem [potenciálním investorem], dále účel předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobností, úplností (Srpová a kolektiv, 2011).

### **3.7.3 Souhrn**

Shrnutí by nemělo být chápáno jako úvod, ale stručná informace o tom, co je popsáno podrobněji na následujících stránkách. Cílem je zaujmout investora, v této části se investor rozhoduje, zda mu dává podnikatelský nápad smysl a zda je pro něj zajímavý. Závěrem

shrnutí je podat přesvědčivý obraz o cílech firmy, cestách k jejich dosažení, potřebné výši kapitálu a míře jeho zhodnocení (Veber a kolektiv, 2012).

#### **3.7.4 Popis podniku a personální zajištění**

Uvádí se zde velikost, lokalita a záběr podniku, detailní informace o založení podniku, strategie a cíle podniku, i „cesta“ k dosažení úspěchu, popis produktu a způsob produkce nebo popis služby a procesu poskytovaných služeb a pro koho je určena. Současně se uvádí popis technického, kancelářského vybavení a personálního obsazení. Popis kompetencí, dovedností, zkušeností a znalostí samotného podnikatele, také jeho týmu, jejich dosažených úspěchů a případných referencí. Jednoznačně vymezené vztahy mezi členy týmu, nadřízenost, podřízenost a odpovědnost jednotlivých členů týmu, která je popsána v organizační struktuře (Veber a kolektiv, 2012), (Srpková a kolektiv, 2011).

#### **3.7.5 Analýza konkurenčního prostředí podniku**

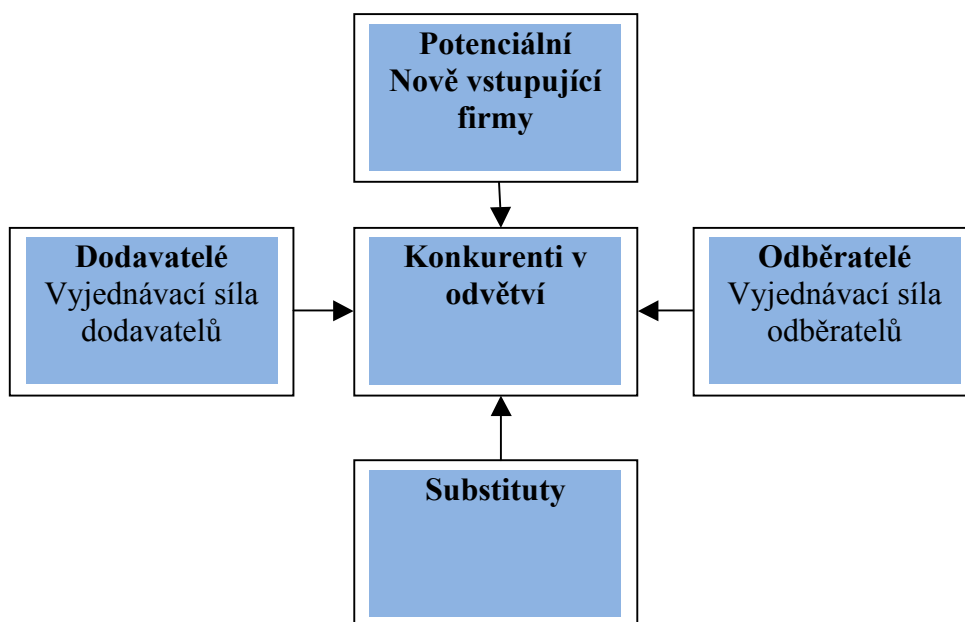
Podnik musí identifikovat své současné i potenciální konkurenty. Některé firmy své konkurenty nesledují a některé je sledují až příliš. Optimální je najít střední cestu. Je potřeba srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými konkurenty. Tak může najít oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Na základě konkurenční analýzy lze vytvořit konkurenční strategii (Kotler, 2007).

#### ***PORTERŮV MODEL***

Typická metoda pro analýzu konkurenčního prostředí firmy v analyzovaném odvětví je **Porterův model pěti konkurenčních sil**, která dokáže nejlépe zmapovat aktuální situaci na trhu včetně přímých a nepřímých konkurenčních sil. Prací manažerů je analyzovat konkurenční síly vnějšího prostředí a odhalovat příležitosti a hrozby podniku, na které je nutné brát ohled při tvorbě strategie a omezovat jejich negativní vliv. Michael E. Porter (1998) z Harvard School of Business Administration vyvinul tzv. model pěti sil:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- hrozba vstupu nových substitutů do odvětví,
- hrozba ze strany konkurentů v odvětví (Porter, 1998).

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Porter (1998)

### ***Dodavatelé***

Síla dodavatelů je vyšší, pokud dodavatel dodává výrobky, které mají málo substitutů. Podnik může ohrozit závislost pouze na jednom dodavateli, kterému tím může vzniknout vyšší vyjednávací síla. Odběratel si však může zajišťovat statek vlastními silami nebo přechodem k jinému dodavateli, i když si je vědom případných vyšších nákladů na přechod od jednoho dodavatele k druhému (Porter, 1998), (Srpková a kolektiv, 2011).

### ***Odběratelé***

Síla odběratelů je vyšší, pokud zákazníci pohrozí, že si budou statek schopni obhospodařit sami nebo si mohou vybírat z velkého množství konkurenčních firem anebo odběratelé mohou nakupovat velké množství statků a tím dosáhnou nižších cen (Porter, 1998), (Srpková a kolektiv, 2011).

### ***Konkurenti v odvětví***

Konkurence v odvětví má stejnou oblast podnikání jako vybraný podnik. Je ovlivněna faktory: poptávkové podmínky, struktura vnějšího okolí, vysoké fixní náklady, vysoké výstupní bariéry z daného odvětví (Srpková a Řehoř, 2011).

### ***Substituty***

Pokud má podnik málo blízkých substitutů ke svým statkům, pak má příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk a naopak. Strategie podniku by měla vycházet z této faktické výhody. Je však možné na trhu nahradit nabízený statek podobnými statky podniku (Porter, 1998).

### ***Potenciálně nově vstupující firmy***

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů (Kozel, 2006).

### **3.7.6 Marketingová strategie**

Marketing a následný prodej mají vliv na budoucí úspěch podniku, proto je třeba zaujmout investora dobrou marketingovou a obchodní strategií. Marketingová strategie je jednou ze stěžejních částí podnikatelského plánu, v rámci které je sestavován marketingový mix, skládající se z produktu, ceny, propagace, distribuce (Kotler, 2007).

#### ***Produkt***

Největší pozornost marketingového mixu je věnována produktu. Produktem je cokoli, co lze nabídnout na trhu ke koupi, použití či spotřebě. Zahrnuje fyzické předměty, organizace, služby, místa, osoby a myšlenky. U produktu se popisuje kvalita, design, vlastnosti, obal, služby, záruka, sortiment (Kotler, 2007).

#### ***Cena***

Další nástroj marketingového mixu je cena. Její výše a stabilita vytváří příjmy firmy, na kterých závisí existence a prosperita firmy. Každý produkt/služba má hodnotu, která je určována cenou. Na základě ceny se rozhoduje zákazník, zda si produkt/službu koupí a zároveň je tím určována konkurenční pozice. Součástí cenové politiky jsou ceníky, slevy, platební lhůty (Kotler, 2007).

## ***Propagace***

Jednou z činností propagace je prezentování vlastností a předností produktu/služby a přesvědčování klíčových zákazníků k nákupu. Součástí propagace je komunikační mix, který je podsystémem marketingového mixu. Komunikační mix zahrnuje: osobní prodej, reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations [PR – vztahy s veřejností] (Příkrylová a Jahodová, 2010).

1. ***Osobní prodej*** je prezentace produktu/služby v průběhu *osobní* komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Jde o přímou formu oboustranné komunikace, jejím cílem není jen prodat, ale budovat dlouhodobé vztahy a posilovat image firmy i produktu.
2. ***Reklama*** je placená komunikace prostřednictvím různých medií. Cílem reklamy je přesvědčit potenciální zákazníky k nákupu. Mezi další reklamní nosiče lze zařadit inzeráty v novinách, billboardy, spoty v televizi a rozhlasu. Masovou reklamou je pak možné zasáhnout velké množství potenciálních zákazníků.
3. ***Podpora prodeje*** je krátkodobý, *neosobní* stimul, který se zaměřuje na zvýšení prodeje konkrétního produktu prostřednictvím poskytnuté krátkodobé výhody zákazníkovi. Zahrnuje cenová zvýhodnění, představení výrobků a další nepravidelné prodejní činnosti, ochutnávky, slevové kupony.
4. ***Přímý marketing*** zahrnuje všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, *neosobnímu* kontaktu s cílovou skupinou. Efektivně lze zacílit na požadovaný segment, prostřednictvím databáze a jiných kontaktů.
5. ***Public relations [PR]*** je komunikace a vytváření vztahů uvnitř firmy i s veřejností, která zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance, obecnou i celou veřejnost. Důležitou činností je publicita, kterou lze definovat jako *neosobní* stimulaci poptávky po produktu/službě prostřednictvím prezentace v mediích. Náklady na publicitu a PR jako celek jsou u mnoha firem podstatně nižší (Příkrylová a Jahodová, 2010).

## ***Distribuce***

Jedná se o veškeré činnosti, které souvisí s dodáním produktu/služby zákazníkům včas, v požadovaném množství a kvalitě. Součástí distribuce jsou distribuční kanály, dostupnost, zásoby, umístění a doprava (Kotler, 2007).



### 3.7.7 Obchodní strategie

Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Obsahově by obchodní strategie měla specifikovat jednotlivé složky rozšířeného marketingového mixu [7P] *Product* [výrobky], *Price* [cenová politika], *Place* [trhy], *Promotion* [distribuční kanály], *People* [pracovníci], *Process* [výrobní proces], *Planning* [plánování a řízení] (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

### 3.7.8 Finanční plán

Finanční plán transformuje dílčí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Popisuje velikost vstupních investic, všech peněžních toků vedoucích k dosažení cíle (Nývltová a Marinič, 2010).

Pro zahájení podnikatelské činnosti je nutné zpracovat rozpočet potřebných finančních prostředků, plán nákladů, výnosů a zisku. K tomu jsou využity kritéria efektivnosti, jako je například index ziskovosti a ukazatel rentability.

#### ***FINANČNÍ PROSTŘEDKY NA ZAHÁJENÍ PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI***

Finanční prostředky jsou nezbytné pro zahájení a fungování podniku. Pokud nejsou k dispozici vlastní finanční zdroje je nutný najít způsob financování. Finanční prostředky jsou potřebné na pokrytí provozních nákladů, mzdových nákladů, pronájem nebytových prostor, služby a proškolení zaměstnanců (Veber a kolektiv, 2011).

#### ***PLÁN NÁKLADŮ A VÝNOSŮ***

**Náklady** ovlivňují hospodářskou činnost účetní jednotky od samého začátku. Jsou jejími vstupy, v rámci činnosti se majetek [aktiva] snižuje jeho spotřebou či opotřebením. Tím dochází ke snížení ekonomického prospěchu, kterému samozřejmě napomáhá vznik nových závazků nebo zvýšení již existujících závazků. Výstupy [výnos] na rozdíl od vstupů[náklad] zvyšují ekonomický prospěch (Novotný 2017).

V daném účetním období **výnosy** zvyšují hospodářský výsledek a tím i zvyšují hodnotu vlastního kapitálu podniku. Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období například měsíc, pololetí, rok. V podvojném účetnictví však není patrné, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne. Je třeba rozlišovat mezi výnosy a příjmy. Příjmy

jsou peněžní částky, které firma skutečně získala za prodaný produkt/službu (Srpková, 2011).

### ***POMĚROVÝ UKAZATEL – UKAZATEL RENTABILITY***

Poměrové ukazatele pokrývají všechny složky výkonnosti podniku. Uspořádání i výpočet se liší podle cíle analýzy, s kterým spojený okruh uživatelů, pro něž je analýza zpracována. Mezi další bloky ukazatelů patří: likvidita, aktivita, zadluženost.

Ukazatel rentability [Profitability Ratios]

Ukazatel rentability je často označován jako ukazatel návratnosti, výnosnosti, profitability ratio. Je konstruován jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností [výstup] k nějaké srovnávací základně [vstup], může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv. Zobrazuje pozitivní nebo naopak negativní vliv financování firmy, rentabilitu tržeb, řízení aktiv. Interpretace všech uživatelů je obdobná, udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (Kislingerová, 2010).

### **3.7.9 Hlavní předpoklady úspěšnosti, rizika projektu**

#### ***HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI***

Hlavním předpokladem pro vytvoření úspěšného podniku je mít jasně stanové cíle, které jsou měřitelné pomocí analýzy. Na základě analýzy můžeme identifikovat vnější a vnitřní prostředí. Analýza podává informace jak o silných a slabých stránkách, tak i o možných příležitostech a hrozbách. Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitosti a snažit se předcházet případným hrozbám. Jedině tak firma dosáhne konkurenčních výhod proti ostatním (Kozel 2006).

#### ***SWOT analýza***

V podnikatelském plánu by měla být správně definovaná SWOT analýza.

SWOT analýza je zkratka z anglického originálu:

- Strengths [silné stránky] – jsou interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu.
- Weaknesses [slabé stránky] – jsou interní faktory, díky kterým oslabuje svou pozici na trhu.

- Opportunities [příležitosti] – nutný průzkum možných příležitostí, které by mohly vést ke zlepšení postavení podniku na trhu.
- Threats –[hrozby] – možnost vzniku negativní situace, která může mít dopad na další chod podniku (Srpková a kolektiv, 2011).

V tabulce 3 jsou popsány typické příklady silných a slabých stránek podniku a v tabulce 4 příležitostí a hrozeb případně rozšířit SWOT analýzu.

Tabulka 3: Přehled silných a slabých stránek

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ adekvátní finanční zdroje,</li> <li>▪ dobré jméno u odběratelů,</li> <li>▪ kompetentnost v rozhodujících oblastech,</li> <li>▪ úspory z rozsahu,</li> <li>▪ nákladová výhoda,</li> <li>▪ vlastní technologie,</li> <li>▪ uznávaná vůdčí pozice na trhu,</li> <li>▪ lepší reklamní kampaň,</li> <li>▪ schopní manažeři podniku.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nejasný strategický záměr,</li> <li>▪ nedostatek manažerského talentu a dovedností,</li> <li>▪ nekompetentnost,</li> <li>▪ vnitřní problémy v operativní sféře,</li> <li>▪ nevyužité kapacity,</li> <li>▪ slabá pozice na trhu,</li> <li>▪ zaostávání ve výzkumu a vývoji,</li> <li>▪ podprůměrné marketingové schopnosti,</li> <li>▪ nedokonalá distribuční síť,</li> <li>▪ neschopnost financovat potřebné změny ve strategii,</li> <li>▪ vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchala a Vochozky (2013)

Tabulka 4: Přehled příležitostí a hrozeb

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty,</li> <li>▪ rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků,</li> <li>▪ obsluhovat další skupiny zákazníků,</li> <li>▪ vertikální integrace,</li> <li>▪ překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích,</li> <li>▪ diverzifikace,</li> <li>▪ rychlejší růst trhu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady,</li> <li>▪ pomalý růst trhu,</li> <li>▪ rostoucí prodeje substitučních výrobků,</li> <li>▪ nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád,</li> <li>▪ nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku</li> <li>▪ nákladné regulační požadavky,</li> <li>▪ rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů,</li> <li>▪ měnící se potřeby a vkus zákazníků,</li> <li>▪ nepříznivé demografické změny.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchala a Vochozky (2013)

### ***RIZIKA PODNIKU***

Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem je chápáno jako negativní odchylka od výsledného cíle. Analýza rizik umožňuje dva pohledy, určení pravděpodobnosti, jestli riziková situace nastane a opatření, které by bylo nutné aplikovat v případě, že by situace nastala. Analýza rizik je také zdrojem informací pro tvorbu preventivních opatření, kterými je možné snížit konkrétní rizika (Srpková a kolektiv, 2011).

#### **3.7.10 Přílohy**

Příloha k podnikatelskému plánu je soubor dokumentů, který je vždy individuální. Dokumenty navazují na obsah dotčených částí. Jsou to například detailní informace a obrázky produktů/služeb, certifikáty, výpisy z obchodního rejstříku, zprávy, články z novin a časopisů, smlouvy (Koráb, 2007).

## 4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je zaměřena na tvorbu podnikatelského plánu pro společnost ALFA LTD, organizační složka startupového typu dále jen “**společnost ALFA**”.

V části vlastní práce je zpracována charakteristika společnosti ALFA. Následně je popsán podnikatelský nápad, na který navazuje podnikatelský plán s cílem zaujmout investora a získat finanční prostředky pro činnost podniku a rozvoj **online interaktivní vzdělávací aplikace ALFA pro výuku matematiky**.

### 4.1 Charakteristika společnosti ALFA

V roce 2012 vznikla soukromá obchodní společnost s ručením omezeným na akcie vedená v obchodním rejstříku pro Anglii a Wales. V České republice ji zastupuje společnost ALFA LTD, organizační složka se sídlem: Hřebenská 1921, Praha 4, 143 00 dále jen “společnost ALFA”. Britské obchodní právo Companies Act 2006 umožňuje snadnou správu akcií. Výše základního kapitálu je čistě volbou zakladatelů společnosti.

V České republice společnost ALFA vznikla z podnětu neuspokojených potřeb v odvětví školství. Společnost ALFA založili dva zakladatelé, sourozenci Jan a Petr Novákovi. Oba už od dětství měli velký zájem o technologie. Během svých studií na univerzitě si prohlubovali své znalosti v technickém odvětví. Petr Novák v roce 2012 pokračoval v doktorandském studiu na ČVUT [České vysoké učení technické], kde v rámci studia vedl semináře k technickým předmětům. Chtěl zábavnou a názornou formou vysvětlit studentům problematiku probírané látky, tak k tomu vytvořil první vizualizace. Studenti začali projevovat v hodinách větší zájem a lépe začali chápat probíranou látku. Petr sdílel všechny své dojmy a zkušenosti z výuky se svým bratrem. Po několika diskuzích s ním, vznikl nápad, vytvořit vizualizace pro střední školy do hodin matematiky, kde si studenti mohou prohloubit a zdokonalit základy matematiky. Vizualizace byly doplněny o text, který napomáhá studentům pochopit principy matematiky na reálných příkladech ze života. Celý koncept se vyvíjel 3 roky, a to v letech 2012—2015. Výstupem byla online matematická aplikace ALFA pro střední školy.

V roce 2015 zakladatelé projektu získali cenu od společnosti Google a EDUin za přínos pro vzdělávání. Dále zakladatelé vyvíjeli pomůcky pro univerzitu v městě Standford, což je inspirovalo k několika změnám, které vedly k dnešní podobě.

V roce 2016 tým vyhrál prestižní mezinárodní soutěž startupů. Hlavní cenou byl postup na celosvětové finále, které se bude konat v květnu roku 2017.

Během druhého školního pololetí, tj. únor — červen 2016 tým zařadil aplikaci ALFA do výuky prvních 50 škol. Aplikace je vhodná pro všechny typy škol od gymnázií, přes průmyslové školy, stavební školy, obchodní akademie až po gastronomická učiliště.

## **4.2 Aplikace ALFA**

Aplikace ALFA je inovativní, interaktivní vzdělávací program pro výuku matematiky, který doplňuje a navazuje na výklad nové látky učitele. Aplikace funguje formou domácích úkolů, které se skládají z úvodního textu, otázek a vizualizací. Student přemýšlí nad složitými matematickými jevy 10-15 min doma nebo kdekoliv jinde, kde má připojení na internet. Studenti se učí zábavnou formou principy matematiky na příkladech z reálného života, prostřednictvím názorných vizualizací, které se nechovají jako klasický obrázek, ale jako objekt. U objektu je možné upravovat jeho vlastnosti a vzhled, nebo s ním, jakkoliv manipulovat.

Domácí úkoly studenti dostanou zadané od svého učitele. Jakmile studenti dokončí své úkoly, učitel se automaticky propíše studentův výsledek do vyhodnocení, ve kterém vidí:

- kdo odevzdal úkol od jeho posledního přihlášení,
- průměrný čas strávený v domácím úkolu studentů i jednotlivců,
- průměrnou úspěšnost studentů i jednotlivců,
- kdo ze studentů odpověděl na otázky správně,
- kdo neodpověděl nikdy na poprvé správně,
- kdo zřejmě tipoval.

Ve vyhodnocení učitel ještě vidí doporučení, čemu věnovat při výuce pozornost. Doporučení je zaměřené na problematické části úkolu, které studentům dělali velký problém. Následně je žádoucí problematiku v hodině studentům objasnit a dovysvětlit.

## **4.3 Finanční strategie společnosti**

Oba zakladatelé si byli vědomi potřeby finančních prostředků na zahájení činnosti společnosti. Následně hledali způsoby, jak získat potřebné finanční prostředky. Z počátku zakladatelé a programátor pracovali téměř bez nákladů z prostředí svého domova prostřednictvím počítače a mobilního telefonu. Po vytvoření online aplikace ALFA

přistoupili k prezentacím a prvním prodejům. Začaly vznikat náklady, pro které bylo nutné najít investora, což nebylo jednoduché. Záměrem bylo najít investora, který nejen poskytne finanční prostředky, ale bude mít i ambice tým vzdělávat, mentorovat a rozvíjet. Rozhodli se pro formu rizikového kapitálu. Oslovení investorů proběhlo v rámci osobní prezentace na základě networkingového propojení třetí osobou. Z jednání zakladatelů společnosti a investora, které se konalo v prosinci 2015, vyplynula podmínka dokázat, že produkt je prodejný a vygeneruje tržby ve výši 600 000,00 Kč k 30. 6. 2016. Vzhledem k tomu, že se podmínka podařila splnit, byla vybudována silná důvěra ve společnost ALFA. Zakladatelé společnosti zahájili jednání s investory o konvertibilní půjčce.

### ***Konvertibilní půjčka***

Z podmínek smlouvy vyplývá, že společnost investorovi nesplácí dluh penězi, ale akciemi společnosti v předem dohodnuté valuaci. Pokud výsledků nedosáhne, investor nemusí přijmout akcie, ale požadovat zaplacení penězi s předem dohodnutým úrokem. Je jasné, že takový dluh v tuto chvíli nedokáže společnost splatit, pokud ho nesplatí jiný investor, což je krajně nepravděpodobné. Tudíž je v takovém případě společnost v nejhorší možné vyjednávací pozici a investor, kterému dluží peníze, může požadovat prakticky cokoliv, propustit případné zaměstnance, získat většinový podíl, ukončit podnikání. Investor má kdykoliv právo konvertovat svůj dluh do akcií v předem dohodnuté valuaci. Pro investora je výhodné mít u společnosti pohledávku, nikoliv akcie.

V červenci roku 2016 se uskutečnilo další jednání s investorem. Pro toto jednání bylo nezbytné předložit na základě podnikatelského nápadu podnikatelský plán za účelem získání investice na pokrytí nákladů spojených s činností společnosti pro následující školní rok 2016/2017. Investorovi budou reportovány každý měsíc výsledky za předchozí měsíc.

## **4.4 Podnikatelský nápad**

Podnikatelský nápad je zpracován na základě deseti otázek, které jsou součástí teoretických východisek v kapitole 3.5 Podnikatelský nápad. Zodpovězení otázek bylo klíčem ke zpracování podnikatelského plánu. Následující otázky jsou zpracovány na základě odpovědí zakladatele společnosti ALFA - Jana Nováka.

### **1. V čem je podnikatelský nápad unikátní?**

Produkt [Aplikace ALFA] jako jediný na trhu úzce propojuje dění v hodinách, se samostudiem žáků. Jejich vyhodnocení je vstupem pro přípravu učitele na výklad. Díky tomu, že se vše odehrává v jedné aplikaci je získáváno velké množství strukturovaných dat, které se automatizovaně vyhodnocují. Učitel se dozví o svých studentech více informací, než kolik mají možnost nabídnout konkurenční produkty soustředící se pouze na některé části výukového procesu.

### **2. Je trh vůbec vhodný pro danou službu/produkt a jak je velký?**

Co se týká trhu – středních škol, tak 25 % studentů, kteří si dobrovolně vyberou státní maturitu z matematiky, jí nesloží na první pokus. Učitelé navíc při průzkumu trhu dali jasně najevo, že mají značné potíže s tím zaujmout matematikou své studenty. Výhoda, kterou aplikace učitelům nabízí oproti konkurenci, je výše zmíněné detailní vyhodnocení a automatická doporučení, která učitelům šetří čas a poskytuje data, která si sami nejsou schopni zabezpečit bez nereálné časové investice do opravování vypracovaných zadání svými studenty. Díky tomu dokáží snadno připravit poutavý a interaktivní výklad na míru každé třídy.

Aplikace se distribuuje do středních škol, v České republice je evidováno 1334 středních škol a 380 000 středoškolských studentů (ČSÚ). Potenciál tržeb se současnou produktovou řadou při předpokladu využití produktu každým studentem střední školy, tak dosahuje výše 95 000 000,00 Kč [počet studentů \* průměrná cena 250,00 Kč]. Ve skutečnosti se ne všichni učí matematiku ve všech ročnících.

V budoucnu je jednou z příležitostí také rozšíření obsahu pro 2. stupeň základních škol [1. stupeň základních škol vhodný není, protože vyžaduje zcela odlišný didaktický přístup].

Tvorba obsahu na vysoké školy by byla příliš nákladná, proto se společnost zatím orientuje na střední školy.

### **3. Jaký bude business model?**

Odběratel je střední škola. Business model je tzv. „freemium“, kdy jsou odběrateli [lépe řečeno uživateli – učiteli] poskytovány určité služby zdarma, zpoplatněny jsou prémiové služby. Prémiová služba v aplikaci ALFA je automatické vyhodnocení studentů. Zpoplatněný je tedy počet aktivních studentských účtů propojených s učitelem.



#### **4. Je představa podnikatele o ceně reálná a správná?**

Cena je stanovena na základě průzkumu trhu s důrazem na srovnání s konkurenčními produkty jako učebnice, a především pracovní sešity, které jsou stejně jako aplikace ALFA využívány studenty vždy po dobu jednoho roku.

#### **5. Jak zamezím tomu, aby potenciální konkurence nekopírovala nápad?**

Chránit algoritmus nebo zdrojový kód patentem je velmi obtížné až nemožné. Právní ochrana tedy neexistuje. Technologie je však natolik unikátní a náročná na vývoj, že soukromí investoři se zkušenostmi s rizikovým kapitálem zhodnotili okopírování produktu jako velmi nepravděpodobné.

#### **6. Kdo je zákazník?**

Zákazník je střední škola. Uživatelé jsou především učitelé a studenti. Peníze se generují za každý přístup studenta, za kterého často platí právě škola. Někdy si přístup platí studenti sami, lépe řečeno platí ho rodiče na vyzvání školy. Rozhodnutí o využití produktu je obvykle provedeno učitelem a výjimečně ředitelem školy. Klíčovým uživatelem v prodejním procesu je tedy učitel. Učitelé nelze charakterizovat podle demografie, nebo podle vzhledu, věku, společenského statusu, příjmu. Stěžejní jsou učitelé:

- Kteří, si sami identifikují, že mají určitá úskalí během výuky matematiky a mají zájem svá úskalí řešit a chtějí vyzkoušet řešení, která jsou na trhu nabízena.
- Není jim lhostejný zájem studentů o matematiku.
- Chtějí studentům matematiku zatraktivnit, třeba i tím, že jí budou řešit na technologii, která jim je blízká [mobil, tablet, notebook]. Což souvisí také s motivací studentů.
- Chtějí studentům doplnit znalosti srozumitelnou formou a dát odpověď na otázku: „K čemu mi to v životě bude? Kde se s tím v životě setkám?“
- Mají zájem zlepšit prostorovou představivost a logické myšlení studentů.
- Učitelé si sami chtějí zefektivnit svou práci, tím, že nebudou muset opravovat domácí úkoly.

#### **7. Je reálné, aby podnikatel na základě produktu/služby generoval zisk?**

Ano, je to reálné. Již má společnost za sebou tři ziskové měsíce. Bude třeba se vypořádat se sezónností trhu vázanou na školní roky, díky které může být komplikované Cash Flow. Vzhledem k nákladům a potenciálním výnosům je třeba získat méně než 10 % trhu k tomu, aby byl projekt ziskový.

#### **8. Má podnikatel dostatek finančního kapitálu k rozvoji podniku v první fázi podnikání?**

Společnost ALFA bude čerpat finanční kapitál hlavně z cizích zdrojů – rizikový kapitál, který do společnosti vložili investoři na základě sepsané smlouvy formou konvertibilní půjčky. Výše kapitálu bude vytvořena na základě předem vytvořené kalkulace s popisem, na co budou zdroje využity.

#### **9. Má podnikatel potřebné schopnosti, zkušenosti a přístup?**

Nikdy není dostatek schopností a zkušeností, člověk se stále učí. Každý ze členů týmu má určité zkušenosti a velký předpoklad dělat právě tu práci, kterou v týmu dělá. Všichni členové týmu jsou ztotožnění s myšlenkou, na které je projekt postavený, mají obrovskou energii a odhodlání budovat podnik a posouvat ho vpřed. Každý člen týmu si za dobu působení prohloubil své znalosti, rozšířil zkušenosti a poučil se ze svých chyb a je každým dnem fundovanější v práci, kterou vykonává.

#### **10. Je potenciální prostor pro růst a rozvoj?**

Ano, v budoucnu bude možné rozšířit produktovou řadu, rozšířit obsah o fyziku, zaměřit se na další stupně vzdělávání, především na 2. stupeň základních škol a expandovat na zahraniční trhy.

### **4.5 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je nezbytným podkladem pro jednání členů týmu společnosti s investory za účelem získání investic a dalšího rozvoje online interaktivního vzdělávacího programu pro výuku matematiky v období červenec 2016 - srpen 2017.

# PODNIKATELSKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI ALFA

*(Určený pro potenciálního investora)*

Obrázek 2: Logo společnosti ALFA



Společnost ALFA

Zdroj: vlastní zpracování

<b>Zodpovědná osoba:</b>	Jan Novák
<b>Kontakt:</b>	+420 123 456 789
<b>E-mail:</b>	ALFA@ALFA.com
<b>Webová stránka:</b>	www.ALFA.com
<b>Název společnosti</b>	ALFA LTD, organizační složka
<b>Předmět podnikání:</b>	Vývoj, tvorba a poskytování software a webových služeb

#### 4.5.1 Úvod a účel dokumentu společnosti

Splnění podmínky vyplývající z jednání v září roku 2015 o prodejnosti produktu ve školním roce 2015/2016.

Tabulka 5 dokládá fakt, že byly dosažené tržby za placené licence do aplikace ALFA ve výši 624 000,00 Kč a tím byla splněna podmínka pro podpis smlouvy o konvertibilní půjčce.

Tabulka 5: Přehled skutečného stavu za školní rok 2015/2016

Registrovaných škol	322 škol
Počet škol, kde byl zadán úkol	128 škol
<b>Úspěšnost zadaných úkolů</b>	<b>40 %</b>
Počet placených licencí	98 škol
<b>Úspěšnost prodaných licencí po zadání úkolů</b>	<b>77 %</b>
Celkem utrženo za placené licence *	624 000,00 Kč
Placených studentských přístupů	3 900 studentů
Průměrná cena jedné objednávky za školu	6367Kč

*Pozn.: \* cena 1 licence 160 Kč/student/rok*

Zdroj: vlastní zpracování dle ALFA (2016)

#### 4.5.2 Souhrn společnosti

Účelem podnikatelského plánu je získání investice na činnost společnosti a další rozvoj online interaktivního vzdělávacího programu pro výuku matematiky [Aplikace ALFA] v období červenec 2016 – srpen 2017. Cílem vzdělávacího programu je vysvětlit studentům složité matematické jevy formou vizualizací.

Učitel vybere studentům úkol, který zpracují mimo hodinu matematiky. Poté, co studenti odevzdají úkol, se učiteli automaticky zobrazí výsledky studentů včetně doporučení problematických částí, na které je vhodné navázat v hodině. Student může měnit vlastnosti i vzhled vizualizací a učí se logickému a analytickému myšlení na reálných příkladech ze života.

Aplikace postupuje několika kroky – přes registraci školy, zadání úkolu až k vyhodnocení úkolu a případnému následnému doplnění učiva do vyučující hodiny.

V následující tabulce 6 jsou predikovány klíčové údaje pro školní rok včetně plánovaných tržeb, podrobněji rozepsáno v části obchodní strategie.

Tabulka 6: Predikce klíčových údajů pro školní rok 2016/2017

Registrovaných škol	870 škol
Počet škol, kde byl zadán úkol	394 škol
<b>Úspěšnost zadaných úkolů</b>	<b>45 %</b>
Počet placených licencí	244 škol
<b>Úspěšnost prodaných licencí po zadání úkolů</b>	<b>62 %</b>
Celkem utrženo za placené licence *	2 530 000,00 Kč
Placených studentských přístupů	10 120 studentů
Průměrná cena jedné objednávky za školu	10 369,00 Kč

Pozn.: \* cena 1 licence 250 Kč/student/rok

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.5.3 Vize a cíle společnosti

**Vizi podniku** je rozšířit obsah pro fyziku a vstoupit s aplikací ALFA na zahraniční trhy, zejména na největší trhy v Evropě, a to ve školním roce 2017/2018. V následujícím školním roce 2016/2017 by měl být dokončen vývoj aplikace tak, aby byl dostatečně zajímavý pro zahraniční odběratele, což by vedlo k navázání kontaktů s obchodními zástupci, kteří poskytují školám výukové pomůcky.

Hlavní **cíl společnosti** je postupně seznamovat učitele středních škol s aplikací za účelem prodeje. Dílčí cíle jsou:

- vylepšit aplikaci [rozšířit nabídku úkolů pro studenty 1. ročníku, přidat modul pro státní maturitu] na základě poznatků učitelů proto, aby se jim s aplikací lépe pracovalo;
- najít vhodný prostor pro kancelář v Praze, kde bude moct tým sdílet veškeré informace;
- zvýšit frekvenci společného setkávání týmu.

### 4.5.4 Popis podniku a personální zajištění společnosti

#### ***POPIS PODNIKU***

V roce 2012 vznikla soukromá obchodní společnost s ručením omezeným na akcie vedená v obchodním rejstříku pro Anglii a Wales. Zakladatelé od počátku cílí na investice od soukromých českých a zahraničních investorů s cílem vstoupit na zahraniční trh. Podle britského práva je předmět podnikání: Vývoj a výzkum počítačových programů a databází. V České republice ji zastupuje společnost ALFA LTD, organizační složka se sídlem: Hřebenská 1921, Praha 4, 143 00 dále jen “společnost ALFA”. Britské obchodní právo Companies Act 2006 umožňuje snadnou správu akcií. Výše základního kapitálu je čistě volbou zakladatelů společnosti.

Společnost byla založena z důvodů neuspokojené potřeby v odvětví školství. Jeden ze zakladatelů vedl na ČVUT [České vysoké učení technické] semináře k technickým předmětům. Chtěl zábavnou a názornou formou vysvětlit studentům problematiku probírané látky. K tomu vytvořil online aplikaci a v ní první vizualizace. Následně byly vizualizace doplněny o text, který napomáhá studentům pochopit principy matematiky na reálných příkladech ze života. Celý koncept se vyvíjel 3 roky, v letech 2012—2015.

Výstupem byla online matematická aplikace ALFA pro střední školy. V týmu společnosti ALFA je 5 členů.

Tabulka 7: Popis dosavadního vývoje společnosti ALFA

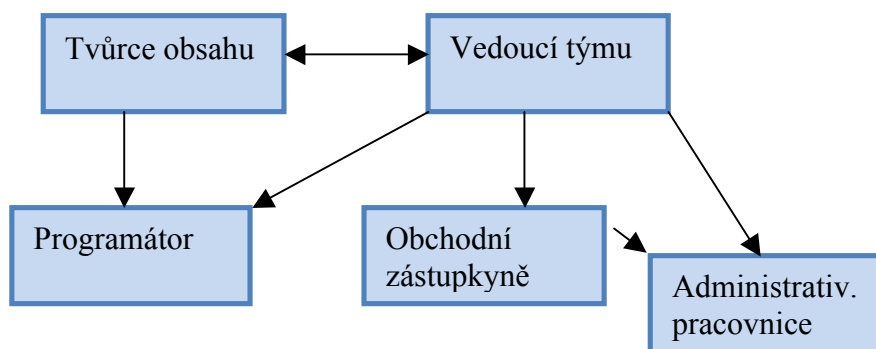
Rok	Vývoj společnosti
Rok 2012/2013	První sbírka vizualizací testované v rámci doktorandského studia
	Nápad s vytvořením vizualizací pro střední školy
Rok 2013/2015	Získání ceny za přínos pro vzdělávání od společností Google a EDUin
	Vývoj pomůcek pro standfordskou univerzitu, zrod nového konceptu
Rok 2015-2016	V měsících 02–06/2016 byla aplikace zařazena do výuky prvních 50 škol

Zdroj: vlastní zpracování dle Alfa (2016)

### ***PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ***

Interní tým startupu se skládá ze dvou zakladatelů a tří externích pracovníků, kteří vykonávají práci na základě smluvního vztahu se společností ALFA a živnostenského listu.

Obrázek 3: Řídící kompetence



Zdroj: vlastní zpracování

### ***Zakladatelé***

**Jan Novák je vedoucí týmu**, který na základě podnětů od zákazníků a kolegů strategicky určuje další kroky. Vede celý tým, zadává úkoly a je zodpovědný za podnikatelský plán, který bude sestaven na základě individuální komunikace s každým členem týmu kromě administrativní pracovnice. Bude se věnovat obchodní činnosti společně s obchodní zástupkyní a hledání strategického partnerství včetně průzkumu zahraničního trhu, kde se bude připravovat budoucí expanze.

**Petr Novák, tvůrce obsahu hlavního produktu** je zodpovědný za skladbu matematického obsahu v jednotlivých lekcích aplikace. Zamýšlí se nad tím, jak studentům přiblížit a vysvětlit složité matematické jevy na reálných příkladech z praxe. V plánu je, aby se učitelé podíleli na tvorbě obsahu a korekci.

### ***Externí členové týmu***

**Programátor** je nejmladší externí člen týmu, který se věnuje programování celé aplikace. Úzce spolupracuje s tvůrcem obsahu a pokyny k práci přijímá od vedoucího týmu. Je součástí týmu od ledna roku 2013. Je i nadále zodpovědný za vývoj produktu jeho inovaci a technickou podporu. Své znalosti prohluboval během studia na vysoké škole a zkušenosti postupně získával během praxe ve společnosti. S programátorem je podepsaná smlouva o konkurenční doložce.

**Obchodní zástupkyně** je externí členkou týmu a je nadřízená administrativní pracovnici. Je zodpovědná za marketingovou a obchodní činnost a zároveň dodržení obchodního plánu. Náplní její práce je komunikace s učiteli formou osobního prodeje na konferencích, seminářích a schůzkách v rámci České republiky, kam cestuje vlakem nebo autobusem. Bude se více věnovat propagaci společnosti ALFA.

**Administrativní pracovnice** je externí pracovnicí, která se neúčastní interních porad, nepodílí se na strategickém rozhodování jako ostatní členové týmu. Její náplní práce je kontaktování učitelů telefonicky a e-mailem. Je podřízena obchodní zástupkyni.

Cílem je **rozšířit tým** o jednoho nového programátora, aby se zrychlil vývoj produktu a jeho obsah.



## ***Kancelář***

Pro členy týmu je nezbytné vytvořit dobré pracovní podmínky, protože budou sdílet jednu společnou kancelář, kde se bude tým setkávat, spolupracovat a předávat si informace. Je to nezbytné pro způsob práce jednotlivých členů týmu. V současné době tým pracuje především home office [z domova] a to není optimální. Pravděpodobně to bude kancelář v inkubátoru Prague Startup Centre, který splňuje požadované parametry:

- lokalita – Jungmannovo náměstí, centrum Prahy,
- cena – 9 000,00 Kč - 21 000,00 Kč/měsíc [dle velikosti kanceláře] včetně poplatků za energie a úklid,
- poskytované služby – internet, organizovaná školení pro startupy, neomezený vstup, možnost využívat zasedací místnost, velikost 15-24 m<sup>2</sup> (Prague Startup Centre, 2016).

### **4.5.5 Analýza konkurenčního prostředí podniku**

Analýza konkurenčního prostředí firmy je zpracována na základě analýzy interní dokumentace, a analýzy vnějšího okolí, na základě, které byl sestaven Porterův model pěti sil.

#### ***DODAVATELÉ***

Dodavatelský tok informačních technologií pro aplikaci ALFA je zprostředkováván externím pracovníkem – programátorem. Programátor programuje aplikaci na základě domluvy s vedoucím týmu a tvůrcem obsahu. Programuje nové funkce, udržuje aplikaci a poskytuje technickou podporu. Dílčím dodavatelem je externí poskytovatel serveru, poskytovatel kancelářské aplikací Google Apps, sady nástrojů pro programátory GitHub.

#### ***ODBĚRATELÉ***

Zákazníky [odběratele] tvoří střední školy zastoupené řediteli. Zásadní vliv na rozhodnutí využít službu poskytovanou společností ALFA mají také učitelé středoškolské matematiky. Učitelé nelze charakterizovat podle demografie, nebo podle vzhledu, věku, společenského statusu, příjmu.

Stěžejní jsou učitelé:

- Kteří, si sami identifikují, že mají určitá úskalí během výuky matematiky a mají zájem svá úskalí řešit a chtějí vyzkoušet řešení, která jsou na trhu nabízena.
- Není jim lhostejný zájem studentů o matematiku.
- Chtějí studentům matematiku zatraktivnit, třeba i tím, že jí budou řešit na technologii, která jim je blízká [mobil, tablet, notebook]. Což souvisí také s motivací studentů.
- Chtějí studentům doplnit znalosti srozumitelnou formou a dát odpověď na otázku: „K čemu mi to v životě bude? Kde se s tím v životě setkám?“
- Mají zájem zlepšit prostorovou představivost a logické myšlení studentů.
- Učitelé si sami chtějí zefektivnit svou práci, tím, že nebudou muset opravovat domácí úkoly.

Uživatel – učitel má základní služby, což je přístup k vizualizacím, prezentace a proškolení s aplikací zdarma. Zpoplatněny jsou prémiové služby. Prémiová služba v aplikaci ALFA je automatické vyhodnocení studentů. Zpoplatněný je tedy počet aktivních studentských účtů propojených s učitelem. Odběratel má různé možnosti financování, které také souvisí s tím, zda se jedná o soukromou nebo státní školu. Obvykle je financování z vlastního rozpočtu školy [u soukromých škol] nebo z rozpočtu občanských sdružení zřízených při škole.

### ***KONKURENT V ODVĚTVÍ***

Za konkurenty v odvětví lze považovat matematický software GeoGebra [Matematický software], který se snaží propojit všechny úrovně vzdělávání. Spojuje algebru, geometrii, grafy, tabulkový procesor, analýzu a statistiku do jednoho balíčku pro učitele a studenty po celém světě, je pro uživatele zdarma (GeoGebra, 2014).

Obrázek 4: Logo společnosti GeoGebra



Zdroj: GeoGebra (2014)

GeoGebra nabízí velké množství vizualizací a také možnost vytvářet své vlastní. Chybí však ucelený obsah zaměřený na teorii a testování. Geogebra tak není možné použít jako hlavní výukovou pomůcku a vždy je třeba jí ještě doplnit například o tištěné výukové materiály. GeoGebra také nenabízí kompletní obsah středoškolského učiva matematiky. GeoGebra není substitut, protože aplikace ALFA nabízí výrazně větší množství funkcí a možností, jak v roli učitele, tak v roli studenta.

Tabulka 8: Srovnání s konkurenční společností GeoGebra

	<b>GeoGebra</b>	<b>ALFA</b>
<b>cena pro uživatele</b>	zdarma	zdarma
<b>webové stránky</b>	www.geogebra.org	www.alfa.com
<b>srovnání</b>	uživatel má možnost tvořit si vlastní vizualizace	uživatel nemá možnost tvořit si vlastní vizualizace
	nemá ucelený obsah zaměřený na testování	má ucelený obsah zaměřený na testování (250,00 Kč)
	nemá automatické vyhodnocení včetně okamžité zpětné vazby	automatické vyhodnocení včetně okamžité zpětné vazby v krátkém časovém limitu
	není možné propojit aplikaci přímo se studentem	je možné propojit aplikaci přímo se studentem
	síla značky	malé povědomí o značce

Zdroj: GeoGebra (2014)

Z výše uvedené tabulky 8 vyplývá, že aplikace ALFA oproti své konkurenci má ucelený obsah zaměřený na testování učiva, má větší množství funkcí, může se používat samostatně, bez tištěného výukového materiálu. Za největší výhodu aplikace ALFA je považováno automatické vyhodnocování včetně okamžité zpětné vazby v krátkém časovém limitu.

## ***SUBSTITUTY***

Za substituty aplikace lze považovat výuková videa Khan Academy, která obsáhnou celou středoškolskou látku. Khan Academy má však tu nevýhodu, že nemá celý obsah v češtině. Za další substitut lze považovat moderní učebnice s pracovním sešitem od nakladatelství Didaktis. Učebnice a pracovní sešity mají statický obsah a obrázky, které nemohou tak dobře rozvíjet představivost studentů a neposkytují učitelům automatické vyhodnocení domácí práce studentů.

### ***Khan academy***

Khan Academy je vzdělávací portál, který vzniká v USA od roku 2006 a je pro všechny uživatele zdarma. V dalších zemích jsou zástupci, kteří obsah postupně překládají. Ten není vytvořený jen pro matematiku, ale i pro dalších sedm předmětů jako např. chemie, fyzika, ekonomie. Základem celého projektu jsou výuková videa, která na sebe promyšleně navazují, tak aby tvořily souvislou výuku od úplných základů až po odborné komplexní znalosti (KhanAcademy, 2017).

Obrázek 5: Logo společnosti Khan Academy



Zdroj: KhanAcademy (2017)

Z pohledu studenta dokáže Khan Academy aplikaci ALFA nahradit, jelikož obsahuje veškerý potřebný obsah v elektronické podobě. Učitel však o práci studentů získá podstatně méně informací.

### ***Moderní výukové materiály – Didaktis***

Moderní učebnice s pracovním sešitem od nakladatelství Didaktis, která vychází z tradičního pojetí matematiky. Soustředí se na provázání matematiky s dalšími vyučovacími předměty a s praxí (Didaktis, 2017).

Obrázek 6: Logo společnosti Didaktis



Zdroj: Didaktis (2017)

Obsahuje větší množství kvalitního obsahu pro studenty než aplikace ALFA. Je bezpochyby možné tyto učebnice a pracovní sešity využít jako jedinou výukovou pomůcku při výuce matematiky. Nakladatelství Didaktis se soustředí na vývoj různých výukových pomůcek pro různé úrovně vzdělávání, a právě jejich produktová řada učebnic a pracovních sešitů pro středoškolskou matematiku je nejčastěji využívaným substitutem. Učebnice a pracovní sešity mají statický obsah a obrázky, které nemohou tak dobře rozvíjet představivost studentů a neposkytují učitelům automatické vyhodnocení domácí práce studentů, jako aplikace ALFA.

#### ***POTENCIÁLNĚ NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY***

Za potenciálně nové vstupující firmy lze považovat nakladatelství učebnic. V České republice i v zahraničí nakladatelství začínají vyvíjet digitální elektronické produkty do výuky. Zatím se však zdá, že samotná nakladatelství vidí hlavní předmět svého podnikání v klasických učebnicích a jejich uvedení na trh v dohledné době není předpokládáno. Dosavadní pokusy, jako například sada učebnice Flexibooks od českého nakladatelství Fraus, se ve výuce neosvědčily a jejich ekonomický přínos pro konkurenční společnosti zřejmě nenaplnil očekávání. Nakladatelství mají z papírových učebnic mnohem větší tržby, což je patrné z veřejně dostupných účetních závěrek.

#### **4.5.6 Marketingová strategie společnosti**

Součástí podnikatelského plánu je vývoj celého dosavadního produktu a jeho rozšíření, za cílem zvýšení počtu odběratelů. Vylepšení produktu úzce souvisí s vývojem ceny, která tomu bude adekvátně přizpůsobena. S tím koreluje také zlepšení propagace a představení aplikace v mediích a hledání dalších distribučních kanálů.

Pro tvorbu marketingové strategie je důležité popsat jednotlivé části marketingového mixu: produkt, cenu, propagaci a distribuci.

## **PRODUKT**

Produktem je interaktivní webová aplikace ALFA, která slouží jako nástroj pro podporu výuky matematiky. Aplikace má přes 500 vizualizací, které jsou součástí více než 250 úkolů, které studenti zpracovávají formou domácí přípravy během 5-15 minut. Na základě výsledků, učitel doplňuje výklad studentů a pokračuje ve výuce. V aplikaci jsou úkoly, které vychází ze zákona č. 561/2004 Sb. Rámcových vzdělávacích programů. Domácí úkoly jsou určené pro studenty 1. – 4. ročníku všech typů středních škol od učilišť, přes umělecké a humanitně orientované školy, obchodní akademie, průmyslové a stavební školy, včetně gymnázií. V minulém školním roce zpracovávalo domácí úkoly 80 % studentů, z nichž je 68 % splnilo a odevzdalo z mobilního zařízení, tabletu nebo počítače.

Ve vyhodnocení aplikace učitel vidí:

- kdo odevzdal úkol od jeho posledního přihlášení,
- průměrný čas strávený v domácím úkolu studentů i jednotlivců,
- průměrnou úspěšnost studentů i jednotlivců,
- kdo ze studentů odpověděl na otázky správně,
- kdo neodpověděl nikdy na poprvé správně,
- kdo zřejmě tipoval.

V tabulce 9 jsou definovány přínosy pro jednotlivé uživatele aplikace.

Tabulka 9: Přínos aplikace z pohledu ředitele, učitele, studenta

Uživatel	Popis přínosu
Ředitel	Zvýší se atraktivita školy pro nové zájemce, díky využívání nových metod a moderních pomůcek.
Učitel	Úspora času díky automatickému vyhodnocení, automatickému doporučení a možnosti zaujmout více studentů matematiky.
Student	Studijní materiály jsou pohodlně využitelné na mobilním zařízení (chytrý telefon, tablet), rychlejší pochopení problematických matematických jevů díky interaktivitě. Aplikace motivuje studenta ke zlepšení díky prvkům tzv. gamifikace.

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci marketingové strategie je **hlavní cíl** rozšířit modul domácích úkolů na procvičování, především pro první ročník střední školy a doplnit modul pro státní maturity z matematiky. **Dílčí cíle** jsou zjednodušit registraci učitelů, zpřehlednit a doplnit statistiky pro učitele a studenty, zaznamenávat učiteli výsledky studentů po dobu jejich studia a zlepšit funkce aplikace.

Všechny výše popsané cíle jsou nezbytné pro plánovaný vstup na zahraniční trhy v roce 2017/2018.

### ***CENA***

Pro učitele je proškolení a práce s vizualizacemi ve výuce doživotně zdarma. Zpoplatněné je propojení studentů na učitele. To znamená, že učitel může studentům zadávat domácí úkoly včetně automatického vyhodnocení a doporučení do výuky.

Učitel po seznámení se s aplikací na semináři, schůzce nebo na konferenci získává zdarma 1 měsíc přístupu do aplikace pro své studenty. Během měsíce si učitel může vyzkoušet aplikaci se svými studenty a následně se rozhodnout, zda má zájem pracovat s aplikací se studenty, s tím souvisí placená verze.

Jak bylo popsáno výše s vylepšením produktu souvisí i úprava ceny. V ceně jsou zahrnuty jak domácí úkoly, tak příklady na procvičování. Studenti budou mít zaplacený přístup do aplikace vždy do srpna daného školního roku z důvodu reparátů.

Cena bude **250,00 Kč/student/kalendářní rok**.

### ***PROPAGACE***

Po zkušenosti z minulého školního roku 2015/2016 se osvědčila forma propagace přímého marketingu a osobního prodeje. Marketingové strategie bude v následujícím školním roce pokračovat v osvědčených formách.

#### ***Přímý marketing***

Za **přímý marketing** je zodpovědná externí administrativní pracovnice, která kontaktuje učitele matematiky a ředitele středních škol. Kontakt je buď telefonický, nebo elektronický, prostřednictvím personalizovaných e-mailů s cílem stručně představit aplikaci a pozvat učitele na plánovaný seminář. Semináře organizuje a vede obchodní zástupkyně.

Vedoucí týmu vlastní databázi všech učitelů, kteří se zaregistrují do aplikace a tím má přehled o aktivitě učitelů. Vedoucí týmu 1x měsíčně informuje učitele o novinkách formou přímého marketingu. Obsah informací se liší podle míry aktivity škol na produktu podrobněji v kapitole obchodní strategie.

### ***Osobní prodej***

V osobním prodeji hraje velkou roli obchodní zástupkyně, pro kterou je důležité, že je v přímém kontaktu se zákazníkem [face to face]. Díky tomu, může využívat i prvky neverbální komunikace, jako je například výraz tváře a tón hlasu. Nezbytné je mít i pozitivní přístup, sebevědomí, jasné cíle a motivaci. Zmiňovaná metoda má i další výhody, a to v tom, že se koná v prostředí, které si zákazník sám zvolí a kde se cítí pohodlně [učebna školy]. Kromě tištěných materiálů o produktu, může obchodní zástupkyně zákazníkovi poskytnout nějaké doplňující informace a snížit pravděpodobnost nedorozumění včetně okamžitého získání zpětné vazby, na kterou může reagovat. Vytváří si tak podmínky pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

V osobním prodeji se v budoucnu obchodní zástupkyně zaměří i na další školy s možností potencionální velké objednávky [gymnázia, průmyslové a stavební školy, ekonomická a technická lycea].

### ***DISTRIBUCE***

V současné době společnost využívá dvě distribuční cesty. V první fázi administrativní pracovnice v roli zprostředkovatele představí aplikaci telefonicky nebo e-mailem. Výstupem je pozvat učitele na seminář či konferenci nebo s ním domluvit schůzku s obchodní zástupkyní [osobní, online].

Dále jsou dvě možnosti, buď se učitel dostaví na seminář/konferenci, kterou v průběhu školního roku organizují různé subjekty nejčastěji Společnost učitelů matematiky Jednota českých matematiků a fyziků [SUMA JČMF]. Na semináři/konferenci je hodinová prezentace o aplikaci včetně praktické ukázky, kde se mohou zájemci následně dostavit do stánku společnosti a získat informační leták s bližšími informacemi o celé aplikaci. Nebo si učitel rovnou domluví představení a proškolení od obchodní zástupkyně společnosti ALFA, která probíhá také formou prezentace na interaktivních tabulích nebo dataprojektorech v počítačových učebnách jednotlivých škol v rámci České republiky.



Možnost představení a proškolení je také prostřednictvím online komunikace, kde se nejčastěji využívá aplikace Google apod.

#### 4.5.7 Obchodní strategie společnosti

Součástí obchodní strategie bude budování si dobrého jména a rozšiřování povědomí o značce. Za prodejní proces bude zodpovědná obchodní zástupkyně a vedoucí týmu, jejichž cílem bude:

- uspořádat a vést 2 semináře/měsíc, minimálně 1x ročně uspořádat seminář v každém kraji ČR s průměrnou účastí 15 učitelů/seminář.
- absolvovat 15 schůzek/měsíc s učiteli a řediteli,
- absolvovat 15 online schůzek/měsíc s učiteli, kterým nevyhovuje osobní setkání, ať už formou semináře nebo schůzky,
- prezentovat na 5 konferencích, které průměrně navštíví 30-50 učitelů a ředitelů. Organizátory konferencí je Společnost učitelů jednoty českých matematiků a fyziků [SUMA JČMF].

V následující tabulce je popsán průřezový harmonogram a název konferencí.

Tabulka 10: Místo a název konání pěti konferencí

Měsíc	Město a název konference
<b>Září</b>	Pardubice – Celostátní setkání učitelů matematiky SŠ
<b>Listopad</b>	Srní – Setkání učitelů matematiky všech typů škol
<b>Leden</b>	Ostrava – Seminář o výuce matematiky pro středoškolské profesory a učitele základních škol
<b>Únor</b>	Praha – Dva dny s didaktikou matematiky
<b>Duben</b>	Nové město na Moravě – Počítače ve škole

Zdroj: SUMA JČMF (2016)

Celý prodejní proces bude stále zaznamenáván do databáze zákazníků CRM [Customer relationship management], kde se po absolvování plánovaného počtu schůzek, konferencí a registrací škol, zaznamenávají jednotlivé míry aktivity školy. Bude se jednat o úroveň informací, zda studenti jsou přihlášení do aplikace a zpracovávají úkoly [2. úroveň] nebo jsou přihlášení do aplikace a nezpracovávají úkoly [3. úroveň] či učitel ani studenti nejsou aktivní [4. úroveň]. Záměrem bude přejít z těchto všech jednotlivých úrovní [2. - 4. úroveň] do jedné placené úrovně → placený přístup pro studenty [1. úroveň]. Je tedy

žádoucí – čím více oslovení na seminářích, schůzkách, konferencích, tím více zákazníků – ředitelů, učitelů – a tím více úkolů a přístupů do aplikací, které budou generovat tržby.

Aktivity školy v úrovni 1–4:

1. placený přístup pro studenty,
2. studenti jsou přihlášení do aplikace a zpracovávají úkoly,
3. studenti jsou přihlášení v aplikaci a nezpracovávají úkol,
4. učitel není aktivní – nemá zaregistrované studenty, nezadává úkoly.

Předpokládaná úspěšnost konverzí u jednotlivých prodejních aktivit je popsána v tabulce 11.

Tabulka 11: Konverze prodejních aktivit

Akce	Konverze
1 schůzka	90 %
1 online schůzka	50 %
1 seminář	30 %
1 konference	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoké procento konverze na schůzkách bude dáno osobním přístupem k učitelům, kteří se schůzek účastní, zpravidla to bývají 1-3 učitelé. Nižší procenta konverzí u konferencí budou zapříčiněné menším osobním přístupem. Tyto relativní ukazatele mluví jednoznačně ve prospěch osobních schůzek, ale v absolutním vyjádření dochází k většímu počtu uzavřených objednávek na seminářích i přes nižší procento uzavření.

V kapitole 4.5.10 přílohy podnikatelského plánu je uveden měsíční přehled jednotlivých prodejních aktivit včetně prodejního procesu ve školním roce 2016/2017.

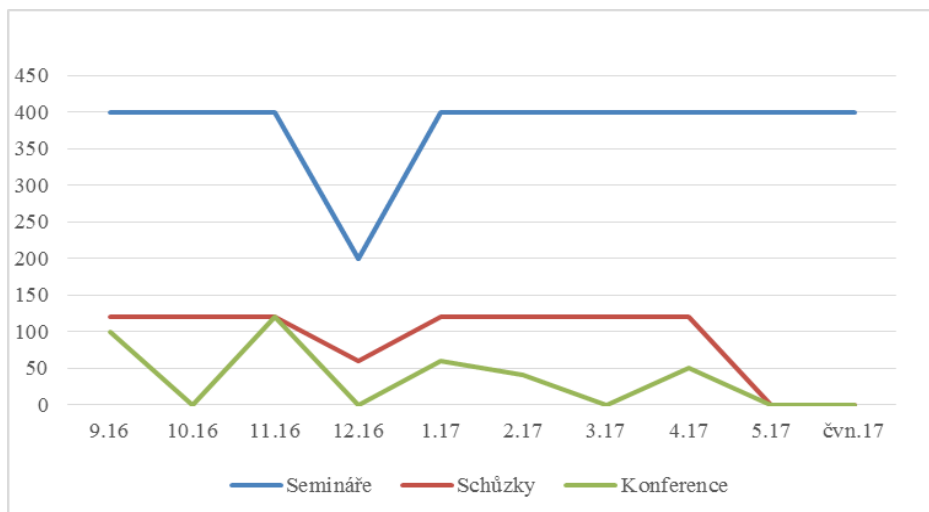
## ***PLÁNOVANÝ PRODEJNÍ PROCES***

### ***První krok – oslovení***

Úkolem administrativní pracovnice bude na základě databáze oslovovat potenciální odběratele, ředitele a učitele škol. Následně obchodní zástupkyně elektronicky potvrdí termín setkání.

V grafu 1 je zpracován počet oslovení za jednotlivé měsíce ve školním roce 2016/2017.

Graf 1: Počet oslovených učitelů



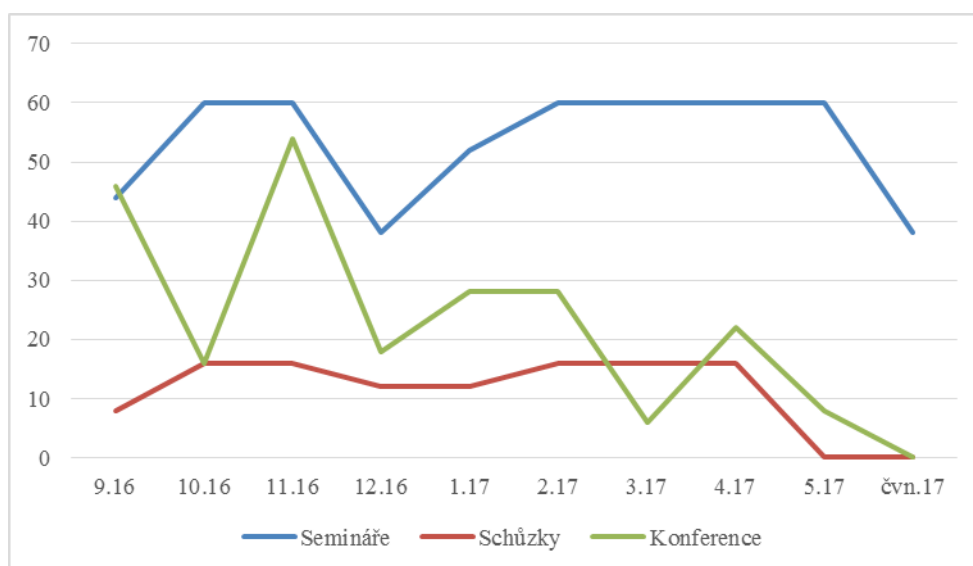
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že největší počet oslovených bude na seminářích, pak na schůzkách a nejméně na konferencích. Je ale potřeba vzít v úvahu, že při konferencích a seminářích se osloví větší počet učitelů nebo ředitelů, než na osobních a online schůzkách. Proto nelze žádnou z prodejních aktivit vynechat nebo nerealizovat.

### ***Druhý krok – registrace učitele***

Obchodní zástupkyně bude prezentovat učitelům produkt na osobních, většinou hromadných setkáních v konferenčních sálech či počítačových učebnách, na základě potvrzené registrace. V grafu 2 je patrné, že po seminářích a schůzkách je téměř stále stejná úspěšnost. Po konferencích však úspěšnost registrovaných učitelů kolísá, a to z důvodu, že se konference nebudou konat pravidelně každý měsíc. Učitelé se pro aplikaci mohou rozhodnout až později a přihlásit se tedy až v měsíci, kdy se žádná konference konat nebude.

Graf 2: Přehled registrovaných učitelů

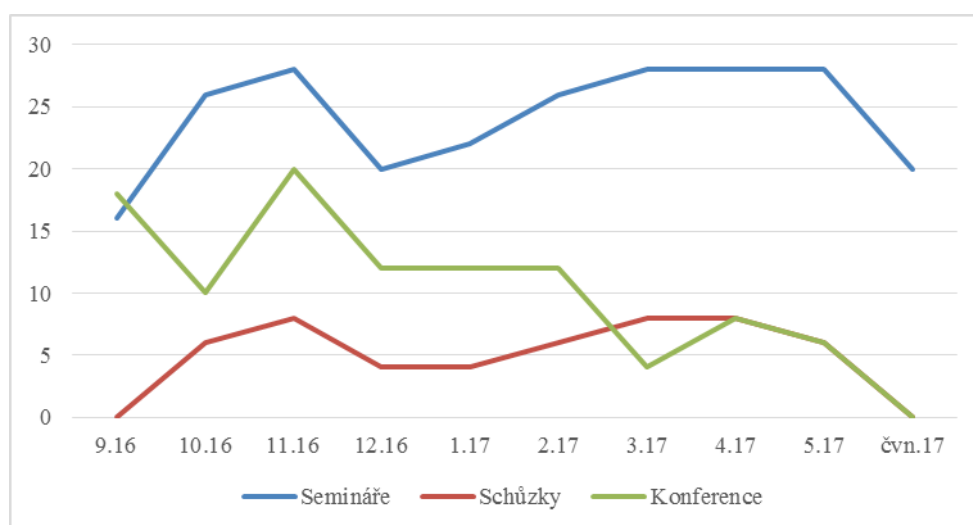


Zdroj: vlastní zpracování

### ***Třetí krok – počet registrovaných učitelů, kteří zadají úkol***

Učitelé po své registraci, zaregistrují své studenty a zadají jim vytvořené domácí úkoly. V rámci měsíčního testování mají učitelé možnost aplikaci se studenty vyzkoušet a následně se rozhodnout, zda si přístup do aplikace zakoupí či nikoli.

Graf 3: Přehled registrovaných učitelů, kteří zadají úkol



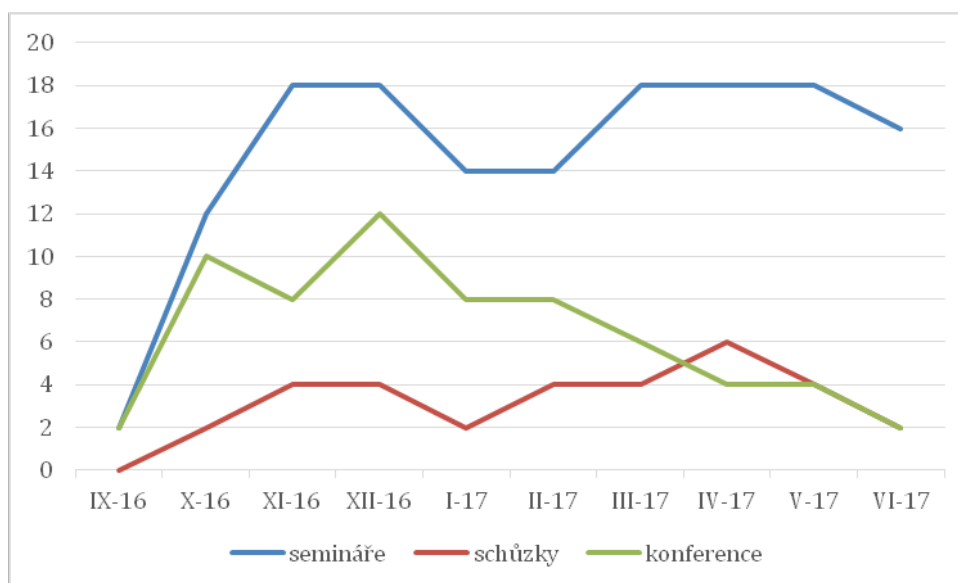
Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání přehledu registrovaných učitelů, kteří úkol zadají ve srovnání s přehledem registrovaných učitelů, například v říjnu 2016, je patrné, že počet registrovaných učitelů bude 60, ale úkol jich skutečně zadá jen 26. Důvodem může být například pasivita zbylých učitelů, která je zapříčiněná nedostatkem zájmu o technické pomůcky ve výuce. Přesná data jsou uvedena v kapitole 4.5.10 přílohy podnikatelského plánu.

#### ***Čtvrtý krok – přehled předpokládaných přijatých plateb***

V případě, že se učitelé rozhodnou aplikaci zakoupit, bude vystavena faktura na základě, které zřizovatel školy aplikaci uhradí. Úhrada probíhá buď z prostředků školy, nebo z prostředků sdružení rodičů a přátel školy [SRPŠ] anebo z vlastních zdrojů studentů.

Graf 4: Přehled předpokládaných přijatých plateb



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 vyplývá, že největší počet předpokládaných přijatých plateb bude právě ze seminářů, a naopak nejmenší bude ze schůzek. Je důležité setkávat se s učiteli na seminářích, kde je více učitelů z různých škol, než na schůzkách.

Tabulka 12: Přehled klíčových údajů pro školní rok 2016/2017

Registrovaných učitelů	870 učitelů
Počet učitelů, kteří zadali úkol	394 učitelů
<b>Úspěšnost zadaných úkolů</b>	<b>45 %</b>
Počet placených licencí	244 škol
<b>Úspěšnost prodaných licencí po zadání úkolů</b>	<b>62 %</b>
Celkem utrženo za placené licence *	2 530 000,00 Kč
Placených studentských přístupů	10 120 studentů
Průměrná cena jedné objednávky za školu	10 369,00 Kč

Pozn.: \* cena 1 licence 250 Kč/student/rok

Zdroj: vlastní zpracování

S obchodním plánem úzce souvisí plán finanční.

#### 4.5.8 Finanční plán společnosti

Finanční plán je dle potřeb společnosti sestaven pouze na jeden školní rok 2016/2017.

V České republice společnost ALFA nemá právní subjektivitu, ale odvádí daně.

Pro optimální fungování firmy na českém trhu, je potřebná velikost investice v hodnotě 50 000,00 liber, což odpovídá vzhledem k proměnlivosti kurzu přibližně 1 500 000,00 Kč.

V následující tabulce představuje plánovaný výkaz zisků a ztrát pro rok 2016/2017. Uvedeny jsou plánované tržby a náklady. Provozní výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi tržbami a náklady. Následně je vypočítána z provozního výsledku hospodaření daň z příjmu za běžnou činnost a odečtením daně od provozního výsledku hospodaření vyjde čistý zisk po zdanění.

Tabulka 13: Plánovaný výkaz zisků a ztrát 2016/2017

Období	Tržby z prodeje	Náklady	Provozní výsledek hospodaření	Daň z příjmu za běžnou činnost (15%)	Výsledek hospodaření
9/16	154 000,00	264 000,00	-110 000,00		
10/16	330 000,00	264 000,00	66 000,00		
11/16	286 000,00	264 000,00	22 000,00		
12/16	308 000,00	264 000,00	44 000,00		
1/17	242 000,00	264 000,00	-22 000,00		
2/17	242 000,00	*289 000,00	-47 000,00		
3/17	286 000,00	264 000,00	22 000,00		
4/17	242 000,00	264 000,00	-22 000,00		
5/17	242 000,00	264 000,00	-22 000,00		
6/17	198 000,00	264 000,00	-66 000,00		
7/17	0,00	264 000,00	-264 000,00		
8/17	0,00	264 000,00	-264 000,00		
<b>Celkem</b>	<b>2 530 000,00</b>	<b>3 193 000,00</b>	<b>-663 000,00</b>	<b>-99 450</b>	<b>-563 550,00</b>

Pozn.: \* plánované vyšší výdaje o 25 000 Kč na podklady pro účetnictví

Zdroj: vlastní zpracování

## NÁKLADY

V tabulce č 14 je popsána plánovaná výše nákladů v jednotlivých měsících a celková výše nákladů, která činí 3 193 000,00Kč/školní rok. Společnost ALFA plánuje náklady mzdové, provozní, obchodní a technické. Výše měsíčních nákladů [tabulka 14] je stejná, pouze v měsíci únor jsou náklady vyšší o 25 000 Kč na plánované účetní výdaje.

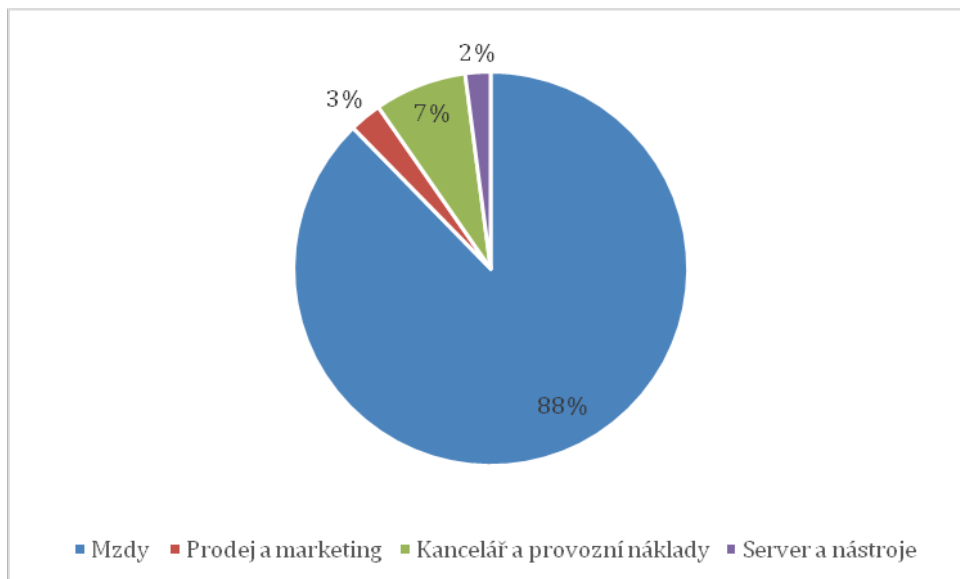
Tabulka 14: Přehled jednotlivých měsíčních nákladů

Jednotlivé měsíční náklady	Částka
Mzdy	231 500,00 Kč
Provozní náklady	20 000,00 Kč
Obchodní činnost	7 000,00 Kč
Technická podpora	5 500,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>264 000,00 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové měsíční náklady činí 264 000,00 Kč v následujícím grafu je přehled jednotlivých měsíčních nákladů v procentech.

Graf 5: Grafický přehled jednotlivých měsíčních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

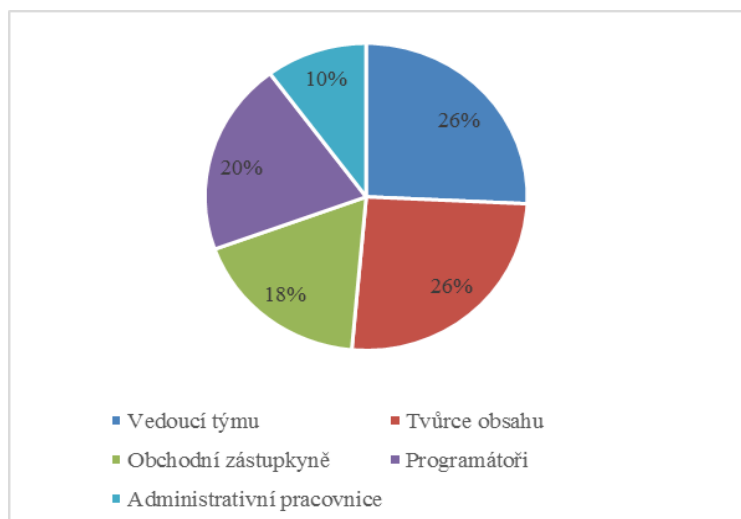
Z následujícího grafu je patrné, že největší jsou mzdové náklady, které tvoří 88 % z celkových měsíčních nákladů a jsou ve výši 231 940,00 Kč.

### ***MZDOVÉ NÁKLADY***

Společnost ALFA má plánované mzdové mzdy na pět členů týmu včetně plánovaného nového programátora. Přehled mzdových nákladů je v následujícím grafu 6. Celkové měsíční náklady včetně povinného odvodu za zakladatele společnosti [sociální pojištění 25 % a zdravotní pojištění 9 %], viz tabulka 15. Programátor, obchodní zástupkyně a administrativní pracovnice pracují na základě živnostenského oprávnění a povinné odvody si hradí sami. Mzdové náklady na obchodní zástupkyni se skládají z fixní částky a provize.



Graf 6: Rozdělení mzdový nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Náklady na mzdy zakladatelů

	Zakladatel	Zakladatel
<b>Hrubá měsíční mzda</b>	<b>33 000,00</b>	<b>33 000,00</b>
<b>Pojistné zaměstnavatele</b>	<b>11 220,00</b>	<b>11 220,00</b>
Sociální pojištění	8 250,00	8 250,00
Zdravotní pojištění	2 970,00	2 970,00
<b>Mzdové náklady celkem</b>	<b>44 220,00</b>	<b>44 220,00</b>
<b>Roční mzdové náklady</b>	<b>530 640,00</b>	<b>530 640,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **OBCHODNÍ ČINNOST**

V následující tabulce jsou popsány náklady na obchodní činnost, které budou zahrnovat propagační materiály a výdaje na organizaci seminářů a konferencí. Seminář se bude konat v pronajaté počítačové učebně školy. S organizací semináře souvisí náklady na drobné občerstvení.

Tabulka 16: Náklady na obchodní činnost

Obchodní činnost	Částka [Kč]
Propagační materiály/měsíc	1 000,00
Organizace seminářů a konferencí/měsíc	6 000,00
<b>Celkem/měsíc</b>	<b>7 000,00</b>
<b>Celkem/rok</b>	<b>84 000,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## ***NÁKLADY NA VÝVOJ APLIKACE A PROVOZ***

Náklady na provozní činnost budou zahrnovat pronájem kanceláře, nástroje související s činností programátora GitHub a kancelářské aplikace Google Apps. Součástí provozních nákladů budou měsíční výdaje na jízdné vlakem a autobusem, fakturační program a administrativu.

Tabulka 17: Provozní náklady

<b>Provozní náklady</b>	<b>Částka [Kč]</b>
Kancelář/měsíc	10 000,00
Server/měsíc	4 300,00
Nástroje a aplikace/měsíc	1 200,00
Provozní náklady/měsíc	10 000,00
<b>Celkem/měsíc</b>	<b>25 500,00</b>
<b>Celkem/rok</b>	<b>306 000,00</b>

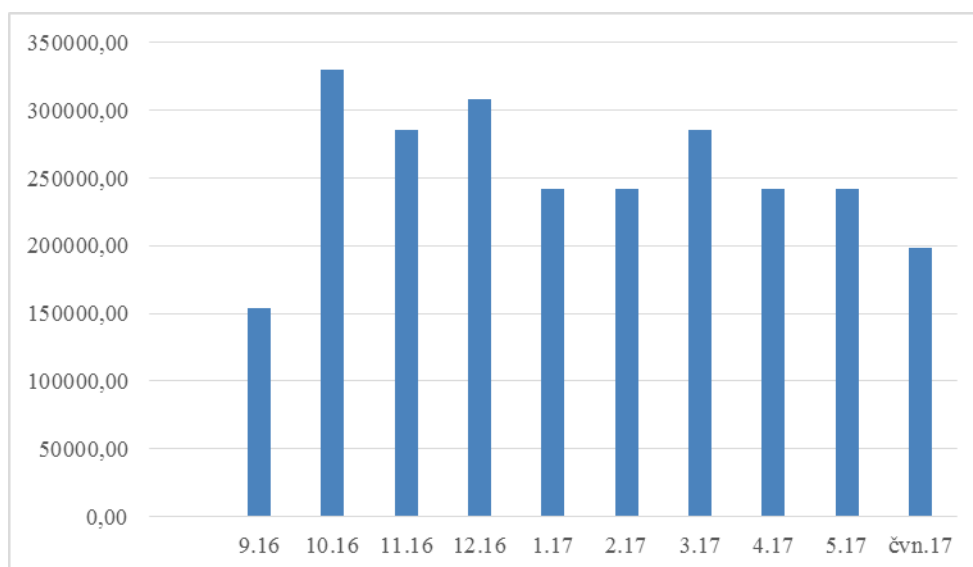
Zdroj: vlastní zpracování

Plánované tržby vycházejí z předpokládaných přijatých plateb, které jsou uvedené v obchodním plánu. Plánované tržby jsou za kratší období než náklady. Jelikož v době letních prázdnin je předpoklad, že nikdo z učitelů neudělá objednávku, ale naopak tým bude během letních měsíců aktivně pracovat a připravovat si svou práci na následující školní rok.

## ***TRŽBY***

Společnost ALFA generuje pouze tržby za přístup do aplikace ALFA. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj tržeb v jednotlivých měsících. Průměrná tržba jedné objednávky je 10 369,00 Kč. Celkové tržby ve školním roce 2016/2017 budou činit 2 530 000,00 Kč.

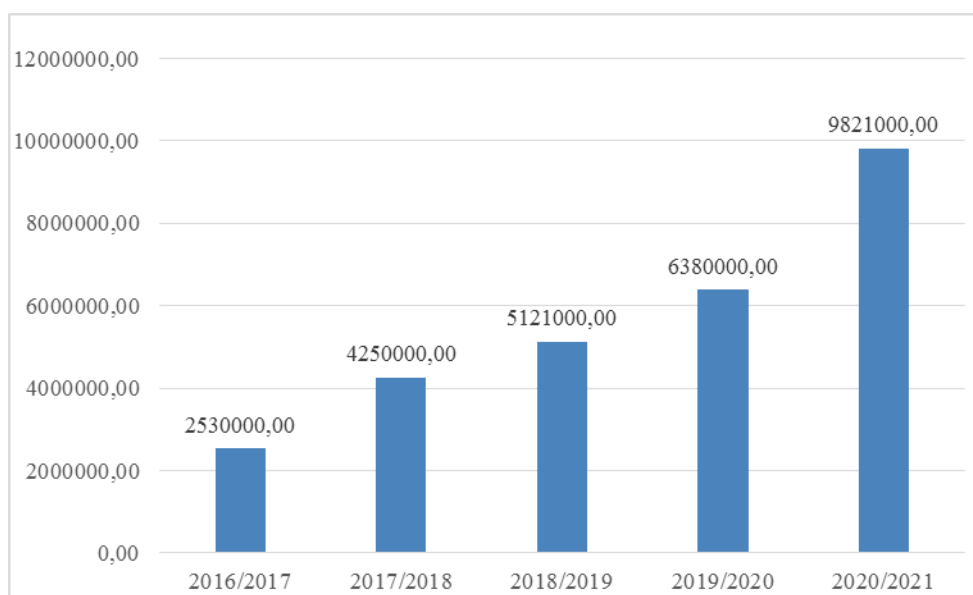
Graf 7: Predikce tržeb na rok 2016/2017



Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím grafu 8 je znázorněna predikce tržeb ve školním roce 2016/2017–2020/2021. Predikovaná výše tržeb již zahrnuje plánovaný obsah pro fyziku od školního roku 2017/2018.

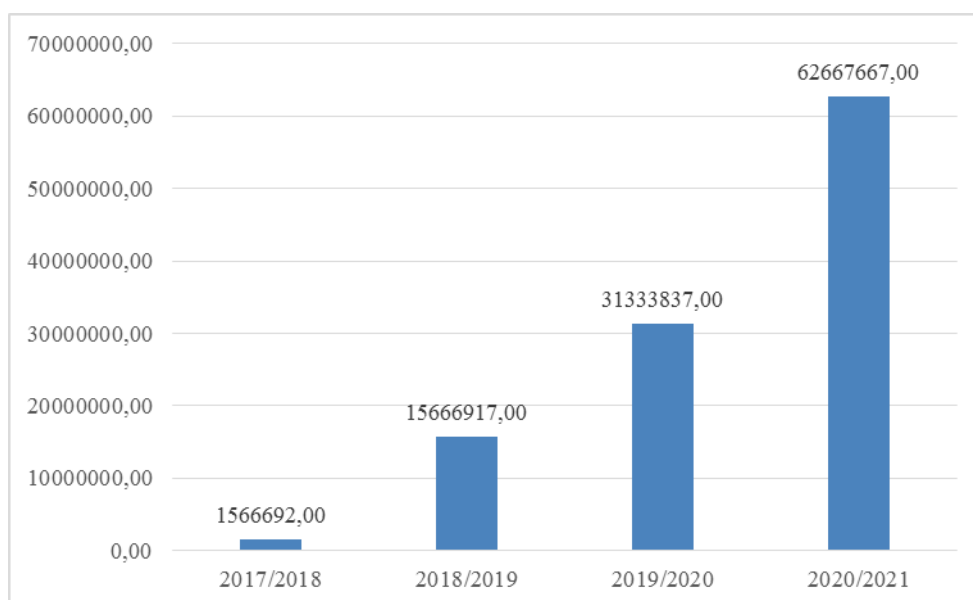
Graf 8: Predikce tržeb v České republice ve školním roce 2016/2017–2020/2021



Zdroj: vlastní zpracování

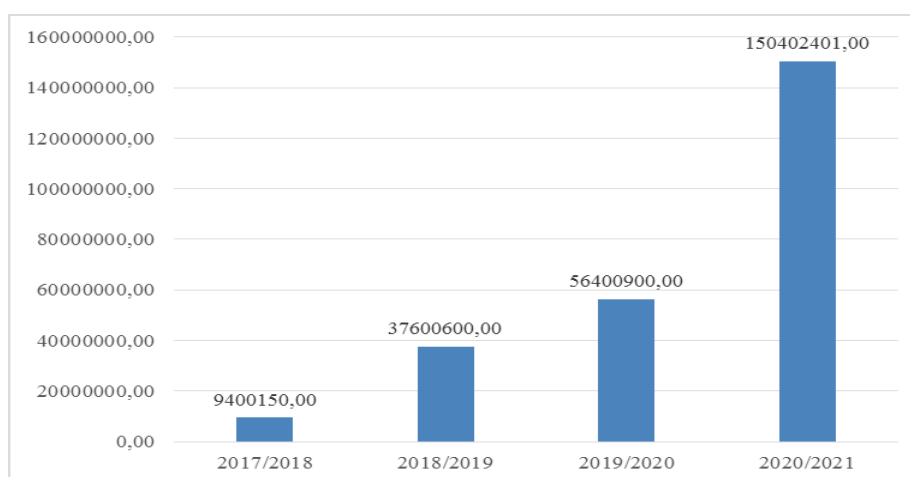
Vize společnosti ALFA, jak již bylo řečeno, je expanze na zahraniční trhy. Na následujících dvou grafech je znázorněna prognóza tržeb na německém trhu od roku 2017/2018–2020/2021. Tržby zahrnují obsah matematiky včetně plánované fyziky. Záměrem bude soustředit se na dva největší trhy v Evropě, s čímž bude souviset nutnost přeložit aplikaci do němčiny a angličtiny. Následně bude možné vstoupit na trh německý, britský, irský, skandinávský a nizozemský.

Graf 9: Predikce tržeb za německý trh ve školním roce 2016/2017–2020/2021



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Predikce tržeb za zahraniční trhy ve školním roce 2016/2017–2020/2021



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.9 Předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu

##### ***PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU***

Předpoklady úspěšnosti podniku jsou zpracované na základě SWOT analýzy. Je nutné zaměřit se na vlivy, které na společnost budou působit z vnitřního i vnějšího prostředí. Je podložené, že mohou mít velmi výrazný podíl na vývoj společnosti. Vnitřní vlivy lze rozdělit na silné a slabé stránky. Vnější vlivy na příležitosti a hrozby.

##### ***Silné stránky***

- Vlastní pokročilá technologie a algoritmy pro vyhodnocování studentů.
- Velké množství již existujícího obsahu, jehož vývoj je technologicky náročný. Replikování by bylo finančně i časově nákladné – vysoké bariéry vstupu na trh.
- Nízké náklady ve srovnání s konkurencí.
- Spolehliví odběratelé ve vztahu k proplácení faktur – prakticky bez pohledávek po splatnosti.

##### ***Slabé stránky***

- Malé povědomí o značce.
- Žádná formální záruka didaktické kvality [Ministerstvo školství, univerzita, profesor].
- Nedokonalá distribuční síť.
- Technologie v Evropě není patentovatelná.

##### ***Příležitosti***

- Vstup na nové zahraniční trhy [všechny země, kde se učí matematika na SŠ].
- Překonání obchodních bariér na atraktivních zahraničních trzích.
- Strategické partnerství.
- Rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků – obsah pro fyziku.
- Obsluhovat další skupiny zákazníků – základní školy.
- Povinná zkouška z matematiky daná změnou legislativy.
- Aktivní komunita učitelů šířící povědomí o produktu a nových metodách výuky.

Příležitosti jsou dále zaznamenány a ohodnoceny v tabulce 18 z hlediska významnosti, kde byla odhadnuta doba trvání jednotlivých jevů. Jelikož se jedná o rychle rostoucí dynamický startup, tabulka 18 není uvedena v letech, ale v měsících.

Tabulka 18: Hodnocení příležitostí

Příležitosti	Význam			Doba trvání v měsících
	Velký	Střední	Malý	
Nové trhy	X			14
Překonání bariér	X			14
Strategické partnerství		X		18-20
Diferenciace produktu		X		18-20
Obsah pro ZŠ		X		18-24
Povinná maturita	X			60
Komunita učitelů	X			14

Zdroj: vlastní zpracování

### ***Hrozby***

- Komplikovaný trh – ten kdo rozhoduje o nákupu produktu [učitel, ředitel] nemusí být ten, kdo za něj platí [student, rodič], jejich názory se nemusí shodovat.
- Omezený zájem učitelů o inovativní způsoby výuky.
- Vzhledem k externímu financování rozvoje společnosti rizikovým kapitálem [vyžadujícím rychlý růst společnosti] hrozí bankrot i při [nedostatečném] růstu tržeb i počtu uživatelů.
- Neschopnost získat dostatek kvalitních zaměstnanců pro budoucí rozvoj.
- Vstup nového substitutu od zavedených výrobců tradičních výukových pomůcek.

Hrozby jsou dále zaznamenány a ohodnoceny v tabulce 19 z hlediska významnosti, kde byla odhadnuta doba trvání jednotlivých jevů. Jelikož se jedná o rychle rostoucí dynamický startup, tabulka 19 není uvedena v letech, ale v měsících.

Tabulka 19: Hodnocení hrozeb

Hrozby	Význam			Doba trvání v měsících
	Velký	Střední	Malý	
<b>Komplikovaný trh</b>	X			1-12
<b>Omezený zájem</b>	X			1-14
<b>Hrozba bankrotu</b>	X			12-20
<b>Nekvalitní zaměstnanci</b>	X			12
<b>Nová konkurence</b>		X		12-14

Zdroj: vlastní zpracování

### ***RIZIKA PROJEKTU***

Prodejní proces může být příliš dlouhý a nákladný. V období prázdnin [92 dní, kdy nelze realizovat prodejní aktivity] a v období vytíženosti učitelů, jako je například maturita, je proces často přerušovaný a pozdržený. To může vést k výraznému zvýšení průměrných nákladů na dokončení prodeje, než je započítáno v plánu. Další velké riziko společnosti ALFA je, že nedokáže dostatečně rychle škálovat obsah aplikaci.

#### 4.5.10 Přílohy podnikatelského plánu

Součástí příloh jsou přehledy seminářů, schůzek, a konferencí včetně jednotlivých prodejních kroků – oslovení, registrace, školy, platby.

Tabulka 20: Přehled seminářů včetně prodejního procesu

	Semináře			
	Oslovení *	Registrace **	Školy ***	Platby ***
<b>zář.16</b>	400	44	16	2
<b>říj.16</b>	400	60	26	12
<b>lis.16</b>	400	60	28	18
<b>pro.16</b>	200	38	20	18
<b>led.17</b>	400	52	22	14
<b>úno.17</b>	400	60	26	14
<b>bře.17</b>	400	60	28	18
<b>dub.17</b>	400	60	28	18
<b>kvě.17</b>	400	60	28	18
<b>čvn.17</b>	400	38	20	16
<b>Celkem</b>	3800	532	242	148

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Harmonogram schůzek včetně prodejního procesu

	Schůzky			
	Oslovení *	Registrace **	Školy ***	Platby ****
<b>zář.16</b>	120	8	0	0
<b>říj.16</b>	120	16	6	2
<b>lis.16</b>	120	16	8	4
<b>pro.16</b>	60	12	4	4
<b>led.17</b>	120	12	4	2
<b>úno.17</b>	120	16	6	4
<b>bře.17</b>	120	16	8	4
<b>dub.17</b>	120	16	8	6
<b>kvě.17</b>	X	0	6	4
<b>čvn.17</b>	X	0	0	2
<b>Celkem</b>	900	112	50	32

Pozn.: \* – počet oslovených učitelů \*\* – počet registrovaných učitelů v aplikaci

\*\*\* – počet učitelů, kteří úkol zadají \*\*\*\* – počet přijatých plateb

Zdroj: vlastní zpracování



Tabulka 22: Harmonogram konferencí včetně prodejního procesu

	Konference			
	Oslovení *	Registrace **	Školy ***	Platby ****
<b>zář.16</b>	100	46	18	2
<b>říj.16</b>	X	16	10	10
<b>lis.16</b>	120	54	20	8
<b>pro.16</b>	X	18	12	12
<b>led.17</b>	60	28	12	8
<b>úno.17</b>	40	28	12	8
<b>bře.17</b>	X	6	4	6
<b>dub.17</b>	50	22	8	4
<b>kvě.17</b>	X	8	6	4
<b>čvn.17</b>	X	0	0	2
<b>Celkem</b>	370	226	102	64

Pozn.: \* – počet oslovených učitelů \*\* – počet registrovaných učitelů v aplikaci

\*\*\* – počet učitelů, kteří úkol zadají \*\*\*\* – počet přijatých plateb

X – v daném měsíci není žádná konference organizovaná externím subjektem

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení a návrh doporučení

Cílem kapitoly je komparace předkládaného podnikatelského plánu s reálným vývojem za období září 2016 — únor 2017. Dalším cílem je identifikovat a charakterizovat pozitiva a negativa plánu. Na identifikované nedostatky jsou zpracovány návrhy řešení, které mohou týmu pomoci při rozhodování a plánování obchodní strategie na následující měsíce do konce školního roku 2016/2017.

Identifikované a charakterizované přednosti a nedostatky mohou být cenným zdrojem informací pro zhodnocení nastavené strategie a její případnou změnu v následujících měsících [březen-červen 2017]. Jsou zhodnoceny dílčí části podnikatelského plánu: cíle podniku, personální zajištění, analýza konkurenčního prostředí podniku, marketingová strategie, obchodní strategie, finanční plán a předpoklad úspěšnosti projektu a jeho rizika.

### *CÍLE SPOLEČNOSTI*

- Vylepšit aplikaci [rozšířit nabídku úkolů pro studenty 1. ročníku, přidat modul pro státní maturitu] na základě poznatků učitelů proto, aby se jim s aplikací lépe pracovalo – splněno.
- Najít vhodný prostor pro kancelář v Praze, kde bude moct tým sdílet veškeré informace – splněno.
- Zvýšit frekvenci společného setkávání týmu – nesplněno.

Kancelář pro tým byla pronajata v listopadu 2016, do této doby všichni členové pracovali z domova. Komunikace týmu probíhala prostřednictvím e-mailové korespondence a telefonických hovorů. Tým se setkával v kavárnách a jiných veřejných prostorech. Nevýhodou bylo, že nebyly vytvořeny optimální podmínky pro efektivní komunikaci mezi členy týmu. Docházelo tím k informačním šumům, které měli za následek nepružné šíření informací uvnitř firmy a k obtížnému sjednávání schůzek.

Na základě nesplněného předpokladu zvýšení frekvence setkávání týmu bude doporučeno vytvořit měsíční harmonogram, kde budou stanovené dva přesné termíny pro setkávání všech členů týmů. Pravidelné setkávání by mělo zvýšit efektivitu práce a bezproblémový chod společnosti. Na schůzkách by měli být pravidelně prezentovány reporty prodeje.

## ***POPIS PODNIKU A PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ***

- Posílit tým o dalšího programátora – nesplněno.

Vzhledem k náročnosti práce na pozici programátora, která vyžaduje velké znalosti v oblasti IT a programování, se nepodařilo najít vhodného kandidáta.

## ***ANALÝZA KONKUREČNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU***

- Dodavatelé – beze změny
- Konkurence – beze změny
- Potenciálně nově vstupující firmy – beze změny
- Odběratelé – bez změny
- Substitut Didaktis – zvýšení hrozby
- Substitus Khan Academy – beze změny

Na základě vnitřní databáze CRM, v které je zaznamenáván prodejní proces, 20 % zákazníků dalo přednost pracovním sešitům a učebnicím Didaktis. Z důvodu toho, že daní učitelé stále zastávají tradiční způsob výuky, který používá tištěné materiály.

## ***MARKETINGOVÁ STRATEGIE***

- ***PRODUKT – splněno***

V rámci marketingové strategie bylo hlavním cílem rozšířit modul domácích úkolů na procvičování, především pro první ročník střední školy a doplnit modul pro státní maturity z matematiky, který byl splněn.

Dílní cíle byly – zjednodušit registraci učitelů, zpřehlednit a doplnit statistiky pro učitele a studenty, zaznamenávat učitelé výsledky studentů po dobu jejich studia a zlepšit funkce aplikace, které byly také splněny.

- ***CENA – nesplněno***

Navrhovaná cena 250,00 Kč za jeden přístup do aplikace nebyla splněna vzhledem k tlaku zákazníků, kteří nebyli ochotni akceptovat nabízenou cenu. Cena bude v druhém pololetí nastavená na nižší úrovni, než byla původně předpokládána. Navrhované ceny na druhé pololetí jsou následující:

- 180,00 Kč/student/kalendářní rok, pokud bude objednávka pro vyšší počet, než bude polovina studentů školy.
- 150,00 Kč/student/kalendářní rok, pokud bude objednávka pro vyšší počet, než bude polovina studentů školy a objednávka se vytvoří do jednoho měsíce od konce testování.

### ***PROPAGACE – splněno***

Vzhledem k potřebě zvýšit tržby společnosti ALFA, tak současná propagace aplikace není dostatečná. Propagaci je potřeba rozšířit o další marketingové nástroje, jako je online komunikace, reklama a public relations.

#### ***a) Online marketing***

Vzhledem k tomu, že se v současné době čím dál více využívá online komunikace, tak by se společnost ALFA měla rozhodnout pro její budoucí realizaci. Díky online marketingu může společnost posilovat image, zvyšovat povědomí o značce a komunikovat s klíčovými skupinami. Cílem by bylo získat uživatele bez přímého oslovení a osobního kontaktu prostřednictvím sociálních sítí a emailového zpravodaje. Na obou kanálech se zákazníci dozvědí veškeré potřebné informace o produktu včetně aktuálních novinek, a navíc může sociální síť fungovat jako diskuzní fórum s možností napsat recenzi a doporučení.

#### ***b) Reklama a Public relations***

Společnosti ALFA by se měla zaměřit na komunikaci s novináři a reportéry, kteří píšou nejen do odborných časopisů, ale i například do deníku METRO. Deník METRO čte téměř každý ranní cestující v městské hromadné dopravě [v metru] a je zde vysoká pravděpodobnost, že si článek přečtou právě učitelé matematiky nebo rodiče studentů.

Dále by společnost mohla vytvořit propagační video o aplikaci, kde by byla aplikace představena a podrobně vysvětlena. Video by bylo umístěné jak na webových stránkách, tak na sociálních sítích.

Vzhledem k finanční a časové náročnosti by společnost musela provést analýzu, do kterého navrhovaného nástroje nejdříve zainvestovat. Za nízkonákladový nástroj se zatím nejvíce jeví založení facebookové stránky.

- ***DISTRIBUCE – splněno***

Uvedené distribuční kanály společnost využívala, viz kapitola 4.5.3. Marketingová strategie. Společnost by se měla zaměřit na hledání dalších distribučních cest, jak představit aplikaci co největšímu počtu zákazníků. Záměrem společnosti by v budoucnu mělo být budování vlastní distribuční sítě.

### ***OBCHODNÍ STRATEGIE***

Plán selhal v očekávaných tržbách za jednotlivé přístupy pro studenty v požadované ceně [250,00 Kč/studenta], protože někteří zákazníci nebyli ochotni cenu akceptovat. Společnost ALFA tedy generovala nižší tržby na jednu školu, než byl plánovaný průměr. Učitelé totiž vnímali aplikaci hlavně jako procvičovací modul pro státní maturitu – objednané přístupy do aplikace byly tedy pouze pro maturanty.

Počet přijatých objednávek byl 142 a ve skutečnosti bylo realizovaných pouze 68. Data byla čerpána z databáze CRM společnosti ALFA ze dne 28. 2. 2017.

#### ***První krok – oslovení***

- Semináře – plán 2200 / skutečnost 1447
- Schůzky – plán 660 / skutečnost 578
- Konference – plán 320 / skutečnost 154
- **Celkem – plán 3180 / skutečnost 2179**

Z 68 % se společnosti podařilo naplnit plánovaný počet oslovení.

#### ***Druhý krok – registrace učitele***

- Semináře – plán 314 / skutečnost 186
- Schůzky – plán 80 / skutečnost 43
- Konference – plán 190 / skutečnost 100
- **Celkem – plán 584 / skutečnost 329**

56 % učitelů se skutečně zaregistrovalo.

### ***Třetí krok – registrovaní učitelé, kteří úkol zadali***

- Semináře – plán 138 / skutečnost 88
- Schůzky – plán 28 / skutečnost 20
- Konference – plán 84 / skutečnost 30
- **Celkem – plán 3180 / skutečnost 138**

Celkem zadalo domácí úkoly 55 % učitelů.

### ***Čtvrtý krok – přijaté platby***

- Semináře – plán 78 / skutečnost 44
- Schůzky – plán 16 / skutečnost 13
- Konference – plán 48 / skutečnost 11
- **Celkem plán 142 / skutečnost 68**

Celkem si aplikaci zaplatilo 47 % škol.

## ***FINANČNÍ PLÁN***

### Finanční plán obsahuje:

- přehled nákladů [roční, Ø měsíční],
- porovnání plánovaných pololetních nákladů a skutečných pololetních nákladů,
- porovnání plánovaných pololetních tržeb a skutečných pololetních tržeb,
- výkaz zisků a ztrát,
- cash flow,
- další finanční ukazatele.

Tabulka 23 obsahuje pololetní a průměrný měsíční přehled jednotlivých položek nákladů.

Tabulka 23: Přehled jednotlivých nákladů

<b>Položka</b>	<b>Pololetní</b>	<b>Ø Měsíční</b>
Mzdy	1 412 322,00	235 387,00
Prodej a marketing	56 206,00	9 368,00
Kancelář a provozní náklady	102 000,00	17 000,00
Server a nástroje	33 000,00	5 500,00
<b>Celkem</b>	<b>1 603 528,00</b>	<b>67 255,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví ALFA (2017)

Tabulka 24: Porovnání měsíčních nákladů

<b>Náklady</b>	<b>Plán [v Kč]</b>	<b>Skutečnost [v Kč]</b>	<b>Rozdíl [v Kč]</b>
<b>9/16</b>	264 000,00	290 346,00	26 346,00
<b>10/16</b>	264 000,00	259 357,00	-4 643,00
<b>11/16</b>	264 000,00	259 446,00	-4 554,00
<b>12/16</b>	264 000,00	252 394,00	-11 606,00
<b>1/17</b>	264 000,00	245 254,00	-18 746,00
<b>2/17</b>	289 000,00	296 731,00	7 731,00
<b>Celkem</b>	<b>1 609 000,00</b>	<b>1 603 528,00</b>	<b>-5 472,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví ALFA (2017)

I přes vysoké nedodržení plánu tržeb se společnosti podařilo přesáhnout plán nákladů pouze o 5472,00 Kč. Z následující tabulky vyplývá, že společnosti ALFA se podařilo utřít pouze polovinu plánovaných tržeb, tím pádem je i počet studentů menší.

Tabulka 25: Porovnání tržeb

<b>Tržby</b>	<b>Plán [v Kč]</b>	<b>Skutečnost [v Kč]</b>	<b>Rozdíl [v Kč]</b>
<b>9/16</b>	154 000,00	149 120,00	-4 880,00
<b>10/16</b>	330 000,00	157 840,00	-172 160,00
<b>11/16</b>	286 000,00	247 640,00	-38 360,00
<b>12/16</b>	308 000,00	1 28 440,00	-179 560,00
<b>1/17</b>	242 000,00	11 200,00	-230 800,00
<b>2/17</b>	242 000,00	143 600,00	-98 400,00
<b>Celkem</b>	<b>1 56 2000,00</b>	<b>837 840,00</b>	<b>-724 160,00</b>
$\Sigma$ <b>Studentů</b>	<b>6 008</b>	<b>3 351</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví ALFA (2017)

Následující tabulka představuje výkaz zisků a ztrát za pololetí 2016/2017. Uvedeny jsou skutečné tržby a náklady. Provozní výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi tržbami a náklady. Následně je vypočítána z provozního výsledku hospodaření daň z příjmu za běžnou činnost a odečtením daně od provozního výsledku hospodaření vyjde čistý zisk po zdanění.

Tabulka 26: Výkaz zisků a ztrát za pololetí 2016/2017

Výsledovka	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Celkem
Tržby z prodeje	149 120,00	157 840,00	247 640,00	128 440,00	11 200,00	143 600,00	837 840,00
Náklady	290 346,00	259 357,00	259 446,00	252 394,00	245 254,00	296 731,00	1 603 528,00
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>							<b>-765 688,00</b>
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost (15%)</b>							<b>-114 853,20</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>							<b>-650 834,80</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví ALFA (2017)

Cash flow neboli výkaz toku hotovosti představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za pololetí 2016/2017. Příjmy představují tržby z prodeje a výdaje obsahují celkové náklady.

Tabulka 27: Cash flow za pololetí 2016/2017

Cash flow	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Celkem
Příjmy	149 120,00	157 840,00	247 640,00	128 440,00	11 200,00	143 600,00	837 840,00
Výdaje	290 346,00	259 357,00	259 446,00	252 394,00	245 254,00	296 731,00	1 603 528,00
<b>Celkem</b>							<b>-765 688,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví ALFA (2017)

### *Další finanční ukazatele*

Tabulka 28: Finanční ukazatele ROC, ROS a jednotkové náklady

<b>ROC [%]</b>	-47,75
<b>ROS [%]</b>	-91,39
<b>Jednotkové náklady [Kč]</b>	4 454,24

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita nákladů (ROC) – rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik Kč nákladů musí firma vynaložit, aby dosáhla 1 Kč zisku. Vzorec je  $[\text{Zisk}/\text{Celkové náklady}] * 100$ , tj.

$[-765 688,00/1 603 528,00] * 100$ .



Rentabilita tržeb (ROS) – rentabilita tržeb měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel se počítá jako  $[\text{Zisk} / \text{Tržby}] * 100$ .

Tj.  $[-765\,688,00 / 837\,840,00] * 100$ .

Jednotkové náklady – udávají náklady na jeden den. Vypočítáme je jako náklady celkem/360, tj.  $1\,603\,528,00/360$ .

## ***PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU A RIZIKA PROJEKTU***

### ***Příležitosti***

- Vstup na nové zahraniční trhy [všechny země, kde se učí matematika na SŠ] – splněno.
- Překonání obchodních bariér na atraktivní zahraniční trhy – v procesu.
- Strategické partnerství – zatím nesplněno.
- Rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků, obsah pro fyziku – plánováno za 13 -16 měsíců.
- Obsluhovat další skupiny zákazníků, základní školy – zatím nesplněno.
- Povinná maturitní zkouška z matematiky daná změnou legislativy – zatím nebyla legislativa schválena.
- Aktivní komunita učitelů šířící povědomí o produktu a nových metodách výuky – plánováno za 14 měsíců.

Vzhledem k úspěšnosti rozšíření aplikace se podařilo společnosti předčasně vstoupit na slovenský trh, což bylo částečně i vizí společnosti. Dále se společnosti daří postupně překonávat obchodní bariéry vstupu na španělský a italský trh. V uplynulém školním pololetí se společnosti zatím nepodařilo uskutečnit spolupráci se strategickým partnerem. Vzhledem k časové náročnosti rozšíření aplikace o modul fyziky se programátorovi zatím nepodařilo vyvinout požadovaný modul, tudíž se společnost bude držet plánu rozšířit modulu fyziky až ve školním roce 2017/2018. Obsluha základních škol zatím nebyla realizována, protože se stále drží předepsaného plánu.

## ***Hrozby***

- Komplikovaný trh – ten kdo rozhoduje o nákupu produktu [učitel, ředitel] nemusí být ten, kdo za něj platí [student, rodič], názory se nemusí shodovat – zatím nenastal.
- Omezený zájem učitelů o inovativní způsoby výuky – zatím nenastal.
- Vzhledem k externímu financování rozvoje společnosti rizikovým kapitálem [vyžadujícím rychlý růst společnosti] hrozí bankrot i při [nedostatečném] růstu tržeb i počtu uživatelů – zatím nenastala.
- Neschopnost přitáhnout dostatek kvalitních zaměstnanců pro budoucí rozvoj – stále je problém najít dalšího kvalitního programátora.
- Vstup nového substitutu od zavedených výrobců tradičních výukových pomůcek – zatím nenastala.

Za největší hrozbu společnost ALFA považuje neshodu názoru o potřebnosti aplikace mezi učitelem/ředitelem a studentem/rodičem. Vzhledem k náročnosti práce na pozici programátora, která vyžaduje velké znalosti v oblasti IT a programování, se nepodařilo najít vhodného kandidáta.

## ***RIZIKA PROJEKTU***

Největší rozdíl skutečnosti a plánu byl v měsíci leden. Vánoční prázdniny společně s koncem pololetí, období maturitních plesů a naplánovaných dnů otevřených dveří významně narušily prodejní proces. Učitelé nebyli ochotni setkávat se, komunikovat a cokoliv řešit.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro společnost ALFA LTD, organizační složka startupového typu.

V první, teoretické části byly zpracovány jednotlivé formy podnikání s důrazem na podnikání startupového typu, jednotlivé fáze vývoje startupu, podnikatelský nápad, podnikatelský plán.

V druhé části diplomové práce byla zpracována charakteristika společnosti ALFA LTD, organizační složka startupového typu, která zareagovala na podněty z odvětví školství. Studenti neprokazovali dostatečný zájem o výuku matematiky, což dokládaly neúspěšné výsledky u maturitních zkoušek. V 21. století v době internetové rozmachu bylo nutné zareagovat na tradiční, ale pro studenty nezábavnou a nezajímavou formu výuky prostřednictvím učebnic a pracovních sešitů. Online inovativní aplikace ALFA nabízí řešení zajímavou doplňkovou formu výuku matematiky prostřednictvím vizualizací. Tato okolnost byla podnětem pro podnikatelský nápad, který byl podkladem pro zpracování podnikatelského plánu. Struktura podnikatelského plánu vycházela ze SWOT analýzy, silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, analýzy konkurenčních sil apod. Účelem podnikatelského plánu bylo zaujmout investora a získat finanční prostředky pro činnost podniku a rozvoj online interaktivní vzdělávací aplikace ALFA. Nebylo jednoduché najít investora, který nejen poskytne finanční prostředky, ale bude mít i ambice tým vzdělávat, mentorovat a rozvíjet. Zpracovaný podnikatelský plán pomohl přesvědčit jednoho z oslovených investorů a obě strany přistoupily k podpisu o konvertibilní půjčce. Vzhledem k rostoucímu zájmu společnosti o rozvoj vzdělávání studentů je vysoký předpoklad úspěšného budoucího rozvoje společnosti ALFA, při dobře nastavené obchodní strategii.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Seznam literatury

AMBROŽ, Luděk. *Oceňování opcí*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 9788071795315.

BLACKWELL, E, 2008. How to prepare a business plan. London: Kogan page LTD. ISBN 978-0-7494-6252-9

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 9788071796039.

DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P. Rizikový a rozvojový capital - venture capital. Praha: Management press, 1998. 169 s. ISBN 80-85943-74-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074000034.

HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001987.

IŽOVÁ, Katarína. *Vybraná problematika podnikania malých a stredných podnikov*. 2016. E-knihy jedou. ISBN 9788075127785.

JADVIŠČÁK, Daniel. Ukazatelé aktivity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 9788071795292.

- KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024709666.
- KNIGHT, F. H, 2006. *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Cosimo, Inc. ISBN 1602060053
- KORÁB, Vojtěch. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 8025116050.
- LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 9788072611867.
- NOVOTNÝ, Pavel. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2017*. Grada Publishing a.s, 2017. ISBN 8027195837.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Grada Publishing a.s, 2010. ISBN 9788024767017.
- MICHAEL E. PORTER. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1998. ISBN 9781416595847.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.
- PETŘÍČEK, Václav. *Vývoj podnikatelského prostředí v České republice*. Praha: Corona, 2006. ISBN 80-903363-6-1.

- RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, c2011.
- REŽŇÁKOVÁ, M., NÝVLTOVÁ, R. *Mezinárodní kapitálové trhy – zdroj financování*. Praha: Grada, 2007. S 222. ISBN 978-80-247-1922-1.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- RŮŽIČKA, Miroslav. *Poškozený a adhezni řízení v České republice*. 2007. Nakladatelství C H Beck. ISBN 98071795593.
- Diderot. ISBN 80-866-1306-2.
- SAHLMAN, William Andrews. *How to write a great business plan*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2008. ISBN 1422121429.
- SCHEFCYK, M. *Finanzieren mit venture capital und private equity*. Berlin: Schaffer, Poeschel, 2006. 287 s. ISBN 978-3-7910-2507-0.
- SLÁVIK Štefan A KOLEKTIV, *Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej ére podnikania II. : recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014.
- SLAVÍK, Jakub. *Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4593-0.
- SRPOVÁ, Jitka a kolektiv. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8074001172.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: Ekopress, 2001. 465, s. ISBN 80-86119-38-6.

VEBER, J, 2008. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN802472409X

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ A KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

*Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích*. 2. vyd. Praha: Diderot, 2000. Encyklopedie

Zákon č. 455/1991 Sb. O živnostenském podnikání aktualizovaný dne 1. 5. 2016

Zákon č. 89/2012 Sb., § 420 (1), Občanský zákoník, Obecná ustanovení, Podnikatel.

občanský zákoník.

## 7.2 Seznam internetových zdrojů

*Společnost ALFA* [online]. 2016 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [www.alfa.com](http://www.alfa.com)

BARTOŠ, Ondřej. In: CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. Praha, 2005 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/data/files/podnikatelskyplan-48-cz-48.pdf>

BLANK, Steve. Why governments Don't Get Startups. *Steve Blank* [online]. 2011 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-getstartups/>

BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review* [online]. 2013 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

CZECHINVEST. Inkubátory. In: CzechInvest [online]. © 1994–2017 [vid. 2015-3-3] Dostupný z: <http://www.CzechInvest.org/inkubatory>

CZECHINVEST. *CzechInvest Agentura pro podporu podnikání a investic: Venture kapitál* [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/venture-kapital>

Co je GeoGebra? *GeoGebra* [online]. 2014 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.GeoGebra.org/home>

HOJSTRIČOVÁ, Viola. Startup jako nová koncepce nové myšlenky. *Jobfairs.eu: Fair jobs* [online]. 2015 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.eu/magazin/start-up-jako-nova-koncepce-nove-myslenky>

KISKA, Andrej. Startup investice: Konvertibilní půjčkový. *Czechcrunch* [online]. 2014 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.czechcrunch.cz/2014/11/startup-investice-konvertibilni-pujcky/>

LEMEŠANI, Tomáš. České startupy dostanou miliony z Bruselu. In: *Connect.zive.cz* [online]. 4 April, 2014 [vid. 2015-2-24] Dostupné z: [.http://connect.zive.cz/bleskovky/ceske-startupydostanou-miliony-z-bruselu/sc-321-a-173161](http://connect.zive.cz/bleskovky/ceske-startupydostanou-miliony-z-bruselu/sc-321-a-173161)

Matematika pro střední školy. *Didaktis nakladatelství* [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.didaktis.cz/>

MAZOCHOVÁ, Barbora. PORTÁL PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELE. *Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání* [online]. 2014 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: [Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html](http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html)

MAZOCHOVÁ, Barbora. PORTÁL PRO ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIKATELE. *Začít podnikat na živnost nebo založit obchodní společnost aneb Jak vybrat vhodnou právní formu podnikání?* [online]. 2014 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani.html>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>

Naučíme Tě matematiku. *Khan Academyova škola: Český komunitní neziskový projekt* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://KhanAcademyovaskola.cz/>



O programu. KOMERČNÍ BANKA. *Nastartujtese.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.nastartujtese.cz/stranka/o-grantu/>

Podpora "startupů" v České republice. PEŠKOVÁ, Michaela. *Dotační svět* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://dotacnisvet.cz/podpora-startupu-v-ceske-republice>

PROKOP, Michael. In: CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online]. Praha, 2005 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z: <http://www.CzechInvest.org/data/files/podnikatelskyplan-48-cz-48.pdf>

Pronájmy. *Prague Startup Centre: Napomáháme startupovému ekosystému v Praze* [online]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.praguestartupcentre.c>

WELSTEAD, Steph. 10 questions to ask yourself before launching a business: Does your idea have what it takes to become a successful business? Read our 10-point checklist. *Startups: The UK's No.1 starting a business resource* [online]. 2011, 2013 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.startups.co.uk/10-questions-to-ask-yourself-before-launching-a-business.html/>

### 7.3 Seznam dokumentace

NOVÁK, Jan. *Společnost ALFA: Interní dokument společnosti ALFA*. 2017.

NOVÁK, Jan. *Společnost ALFA: Účetnictví společnosti*. 2017.