



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ FIRMY POSKYTUJÍCÍ LEKCE PRO DĚTI V OBLASTI DIGITÁLNÍ TECHNOLOGIE

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING COMPANY PROVIDING LESSONS FOR CHILDREN IN THE FIELD OF DIGITAL TECHNOLOGIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Holasová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Michaela Holasová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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

Podnikatelský plán na založení firmy poskytující lekce pro děti v oblasti digitální technologie

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretický přístup k řešení problému (nejnovější poznatky v oblasti řízení podniku a tvorbě podnikatelského plánu včetně hodnocení investice)

Analytická část (analýza vnějšího prostředí, analýza poptávky, analýza zdrojů a kapacit v souladu s vymezeným problémem)

Návrh podnikatelského plánu, včetně variantního ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavení reálného podnikatelského plánu včetně hodnocení návratnosti investice.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80--247-0939-2.

JOHNSON, G. a K. SCHOLE. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZÁK, V. Marketingová komunikace. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-2-7-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření realistického podnikatelského plánu na založení firmy poskytující lekce pro děti v oblasti digitální technologie. Diplomová práce je rozdělena na tři části, teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část obsahuje základní pojmy řešené problematiky. Druhá část analyzuje makroekonomické a mikroekonomické prostředí trhu pomocí strategické analýzy. Poslední, návrhová část představuje vlastní návrh podnikatelského plánu na základě předcházejících získaných informací.

Abstract

The main goal of the diploma thesis is to create a realistic business plan for the establishment of a company providing lessons for children in the field of digital technology. The diploma thesis is divided into three parts, theoretical, analytical and draft. The theoretical part contains the basic concepts of the problem. The second part analyzes the macroeconomic and the microeconomic environment of the market through strategic analysis. The last, draft part is the actual design of the business plan based on the previous information obtained.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, podnikání, podnikatel, podnik, digitální technologie, SLEPTE analýza, analýza trhu, Porterova analýza, analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, McKinsyho model 7S, SWOT analýza.

Keywords

Business plan, enterprise, businessman, company, digital technologies, SLEPTE analysis, market analysis, Porter's analysis, analysis of internal resources and capabilities of the company, McKinsy's model 7S, SWOT analysis.

Bibliografická citace

HOLASOVÁ, Michaela. *Podnikatelský plán na založení firmy poskytující lekce pro děti v oblasti digitální technologie* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135158>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda chtěla poděkovat mé vedoucí doc. PhDr. Ivetě Šimberové Ph. D. za odborné rady a připomínky k mé práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	12
1.2 CÍL PRÁCE.....	13
1.3 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	16
2.1.1 Podnikání	16
2.1.2 Podnikatel	16
2.1.3 Podnik	16
2.2 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ.....	17
2.2.1 Osobní společnosti.....	17
2.2.2 Kapitálové společnosti.....	17
2.3 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	18
2.4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	18
2.4.1 Titulní strana	20
2.4.2 Obsah	20
2.4.3 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	20
2.4.4 Shrnutí.....	20
2.4.5 Popis podnikatelské příležitosti	21
2.4.6 Vize, mise a cíle.....	21
2.4.7 Potenciální trhy	21
2.4.8 Analýza konkurence	22
2.4.9 Organizační plán	22
2.4.10 Obchodní plán.....	23
2.4.11 Marketingová strategie	23
2.4.12 Finanční plán.....	27
2.4.13 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu	28
2.4.14 Přílohy.....	29

2.5	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	29
2.5.1	SLEPTE analýza	29
2.5.2	Analýza trhu	30
2.5.3	PORTEROVA analýza	31
2.5.4	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	31
2.5.5	McKinseyho model 7S.....	32
2.6	SCHÉMA.....	34
3	ANALYTICKÁ ČÁST	36
3.1	VNĚJŠÍ FAKTORY.....	36
3.1.1	SLEPTE analýza	36
3.1.2	Analýza trhu.....	43
3.1.3	PORTEROVA analýza	45
3.2	VNITŘNÍ FAKTORY	47
3.2.1	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	47
3.2.2	McKinseyho model 7S.....	49
3.3	SWOT ANALÝZA	51
4	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	58
4.1	TITULNÍ STRANA	58
4.2	ÚVOD, ÚČEL A POZICE DOKUMENTU	59
4.3	SHRNUTÍ	59
4.4	POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI	60
4.5	VIZE, MISE A CÍLE	60
4.6	POTENCIÁLNÍ TRHY	60
4.7	ANALÝZA KONKURENCE	61
4.8	ORGANIZAČNÍ PLÁN.....	61
4.9	OBCHODNÍ PLÁN	62
4.9.1	Dodavatelé	62
4.9.2	Provozní doba	63
4.9.3	Proces poskytování služeb	63
4.10	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	63
4.11	FINANČNÍ PLÁN.....	67

4.11.1	Zahajovací rozvaha	68
4.11.2	Bod zvratu	69
4.11.3	Odhadované výnosy	69
4.11.4	Odhadované náklady	70
4.11.5	Shrnutí odhadovaných výnosů, nákladů a výsledků hospodaření	71
4.11.6	Výkazy	72
4.12	HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU, RIZIKA PROJEKTU	72
4.12.1	Ohodnocení rizik pomocí skórovací metody	73
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		78
SEZNAM OBRÁZKŮ		82
SEZNAM GRAFŮ		83
SEZNAM TABULEK		84
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		85

ÚVOD

Budoucnost je spojována s technologiemi. Průmysl 4.0 nebo také zvaná čtvrtá průmyslová revoluce je v plném procesu. Implementace technologií do výroby, je důvodem nově vznikajících pracovních pozic a růst potřeby schopností zaměstnanců pracovat s nejnovejšími technologiemi. Je vhodné společnost okolním podmínkám řádně připravit a jít tak budoucnosti naproti. Začít je třeba u dětí na základních školách, které se zapojí do pracovní sféry za 10 až 15 let. Jejich vzdělávání dle aktuálních rámcových vzdělávacích programů není patřičně úměrné digitální gramotnosti požadující pozdější společnost a pracovní prostředí. Děti si nedokáží dobře uvědomit, jak je obsah na Internetu ovlivňuje. Nerozliší pravdivé a nepravdivě informace. Vzdělávání a zapojení technologií do výuky je více než smysluplné.

„Pokud pracujete v technologiích, vytváříte budoucnost.“

Melinda Gates americká manažerka a filantropka, manželka Billa Gatese 1964

Moje diplomová práce bude na téma vytvoření podnikatelského plánu menší společnosti řešící digitální gramotnost u dětí. Bude provozovat kurzy a lekce programování, práce s roboty a vzdělávat o Internetu. Práce je dělena do tří hlavních kapitol na teoretickou, analytickou a návrhovou část. První kapitola bude věnována, jak název napovídá, teoretickým východiskům a objasnění základních témat spojených s podnikatelským plánem. Ve druhé části budou využity nabyté teoretické informace k analýze prostředí. Bude zjištěna úroveň vzdělávání informačních a komunikačních technologií, jejich zapojení ve výuce na Českých školách a prostředí společnosti včetně příležitosti na trhu. Návrhová část vyjde z předchozích získaných informací a povede k sestavení reálného podnikatelského plánu provozu výukových kurzů v oblasti digitální technologie. Plán bude zpracován i do finanční podoby a poslouží jako opora při začátku podnikání.

1 CÍLE PRÁCE METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

Výstupem této práce je Podnikatelský plán, který je zaměřen na provozování kurzů, kroužků a lekcí spojených s informačními a komunikačními technologiemi. Jelikož žijeme v digitální době a svět se dále tímto směrem vyvíjí rychleji a rychleji, je třeba na takový život děti řádně připravit a vzdělat, jelikož právě oni jsou naše budoucnost. Trh práce bude jistě vyžadovat uživatelské a profesní digitální kompetence od veškerých zájemců o zaměstnání. Uživatelské digitální kompetence jsou ty, které může člověk široce používat v běžném životě a souvisí s užíváním digitálních technologií. Mezi profesní digitální kompetence nepatří ovládání nebo zmíněné využívání digitálních technologií, ale jsou potřebné především k výrobě, vývoji, údržbě nebo podpoře digitálních technologií. Jako typické příklady můžeme uvést programování, správa sítí a databází, v oblasti marketingu může jít zase o správu webových stránek a sociálních médií, zkušenosti s pokročilou grafikou nebo 3D modelováním a tiskem. Výroba reklamy je také spojena s kreativní a logickou stránkou myšlení, které je třeba rozvíjet od dětství stejným dílem.

Když se zaměříme na základní školy, rámcový vzdělávací program určuje minimální časovou dotaci pro tuto vzdělávací oblast na prvním i druhém stupni 1 hodinu týdně. Tuto danou dobu základní školy splňují, ale podle mě, je škoda, tento předmět radit mezi doplňující učivo a věnovala bych mu více času. Dovednosti se základním softwarem jako je textový, tabulkový a grafický editor a software na tvorbu prezentací, mohou použít i v ostatních předmětech pro zpracování nejrůznějších prací, to je však to nejmenší, co si z hodin mohou odnést. Evropská unie zveřejnila novou podobu akčního plánu digitálního vzdělávání na rok 2021-2027. Obsahuje dvě strategické priority: Podporu rozvoje vysoce výkonného digitálního vzdělávacího systému a Rozvoj digitálních dovedností a kompetencí pro potřeby digitální transformace. Snaha z EU o digitální gramotnost a vzdělávání v oblasti výpočetní techniky je, než se však dostane tato výuka do našich škol, zabere to ještě plno práce a času. Podle jejich výpočtů se do roku 2030 sníží podíl studentů ve věku 13-14 let s nedostatečnými výsledky v oblasti počítačové a informační gramotnosti a to pod hodnotu 15 %. S dřívějším vzděláváním od kvalitních lektorů se toto číslo může snížit mnohem dříve. (Akční plán digitálního vzdělávání (2021–2027), 2020)

Je třeba poskytnout stejnou možnost vzdělávání v oblasti digitální gramotnosti i dospělým. Studie OECD z roku 2018 tvrdí, že 40 % pedagogů není připraveno používat digitální technologie ve výuce. Starší populace je na tom celkově o poznání hůře, jelikož se s počítači a internetem ve škole seznámili v mnohem menší míře než děti v této technologické době. Řada těchto lidí má stále problémy i s jednoduchými úkony na počítači. Tato nová škola by proto mohla vzdělávat i dospělé, kteří s počítači ať už doma nebo v práci zápasí a neví si rady. Lze uvažovat o spolupráci s firmami, státní sférou poskytovat lekce zaměstnancům na konkrétní problémy nebo při technickém postupu podniku. (Akční plán digitálního vzdělávání (2021–2027), 2020)

Vzdělávat je třeba i o internetu jako takovém, od roku 1969, kdy se s ním lidé poprvé setkali se jeho podoba změnila. Myšlenka, že nám vše usnadní a informace jsou dostupnější sice zůstala, ale je zde i nespočet rizik, která by mohla ohrozit nás, naše blízké a firmy, které si své informace řádně nestřeží a čelí tak kybernetickým útokům, kterých v České republice meziročně narůstá. (Pužmanová, 2009, s. 27)

Dalším důležitým aspektem je angličtina, ta je v dnešní době již nutností. Mnoho firem podniká se zahraničními partnery, nebo nabízí různé pozice zaměstnání mimo naši republiku. Angličtina také otevírá brány pracovnímu růstu a díky ní, se člověk dorozumí po celém světě a práce v zahraničí se vůbec nemusí bát. Nabízí se tedy do budoucna i otevření kurzů angličtiny na nejrůznější specifická témata.

1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření kompletního realistického podnikatelského plánu zaměřeného na provozování kurzů a lekcí spojených s informačními a komunikačními technologiemi. Pro dosažení cíle je zapotřebí zjistit existenci cílového segmentu na trhu pomocí externí a interní analýzy prostředí. Výsledky výzkumu povedou k určení preferencí zákazníků a vytvoření vhodných návrhů pro nový podnik na trhu. Práce bude obsahovat veškeré potřebné informace včetně jeho financování, návratnosti investic pomocí analýzy a zjištění, zda obchodní plán má nebo nemá smysl.

Dílčí cíle jsou:

- **Zjistit podklady a informace pro založení společnosti** s předmětem podnikání organizace kurzů, kroužků a lekcí zaměřených na podporu rozvoje digitální gramotnosti dětí a mládeže. Zvolit právní formu podniku.
- **Definovat a analyzovat trh** v plánovaném místě podnikání a jeho blízkém okolí. Získat tak informace o existenci konkurence, poptávky po službě apod. Zjistit informace v oblasti vzdělávání informačních technologií na základních školách.
- **Definovat poskytované služby**, rozdělit je na prezenční a online služby a detailně popsat: počet kurzů, jednotlivá zaměření, název, časová náročnost, místo, prezenční/online verze, minimální a maximální počet zúčastněných.
- **Určit cenovou politiku služeb** na základě jejich nákladů, konkurence a definovat platební podmínky.
- **Vytvořit marketingový plán a prodejní komunikaci** k propagaci nabízených kurzů, kroužků a lekcí. Navržení plánu akce v rámci slavnostního otevření.
- **Vytvořit finanční plán**, včetně plánovaných výdajů a příjmů, očekávaných kapitálových požadavků na založení a chod společnosti (mzdy, ostatní náklady,..). Určit zdroje financování, rozlišení vlastních a cizích zdrojů, jejich výše, v případě úvěru či dotace zjistit veškeré potřebné podklady pro jejich získání.

1.3 Metody a postup řešení

Tato diplomová práce je dělena na 3 základní části, část teoretickou, analytickou a část praktickou. První část obsahuje, na základě literární rešerše, pojmy týkající se podnikatelského plánu. Uvedeny jsou také základní pojmy jako je podnikání, podnikatel a podnik. V analytické části jsou provedeny analýzy, které jsou nápomocny při provedení následné poslední návrhové části. Jde o syntézu získaných znalostí a informací z předchozích částí a navržení podnikatelského plánu.

Metod, kterých bude užito, lze nazvat souborem analýz a slouží především ke strategii podniku. Patří sem:

- Analýza vnějšího prostředí – Jedná se o zjištění externího okolí, ve kterém je plánované podnikání, existence cílového segmentu, konkurence a aktuálních trendů na trhu. Využito bude **SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil a Analýzy trhu**. Údaje budou získány především z internetových stránek Českého statistického úřadu.
- Analýza vnitřního prostředí – K hodnocení kritických faktorů úspěchu podniku zde bude využit **McKinsey 7S model a Analýza zdrojů a schopností podniku**.
- Marketingová a obchodní strategie – Pro naznačení strategie prosazení služeb na trhu bude využito **Marketingového a komunikačního mixu**.
- Údaje získané ze strategické analýzy lze shrnout do **SWOT analýzy**. Díky ní lze silné stránky a příležitosti využít a upozornit na slabé stránky a předcházet hrozbám.
- K finanční stránce projektu bude využita **Analýza rizik**.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Základní pojmy

Ze všeho nejdříve je třeba objasnit ty nezákladnější pojmy, které jsou s podnikáním spojené. Jde o definici činnosti podnikání, podnikatele a podniku jako takového.

2.1.1 Podnikání

Právní podmínky pro podnikání v České republice je upravena v Listině základních práv a svobod, konkrétní legislativní úprava podnikání je dána obchodním zákoníkem. (Veber, 2012, s. 222)

Dle obchodního zákoníku jde o soustavnou činnost prováděnou podnikatelem samostatně vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Předpokládá se trvalý provoz činnosti a je zapotřebí osobní účasti podnikatele. Za podnikání nelze považovat jednorázové projekty nebo činnosti neziskových organizací. (Mulačová, 2013, s. 15)

2.1.2 Podnikatel

Podnikatelem se rozumí fyzická nebo právnická osoba provozující podnikání (Mulačová, 2013, s. 15). Dle § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku je podnikatel definován jako ten:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo odborným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon pro lidi, 2010-2021)

„Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“ (Koráb, 2008, s. 3)

2.1.3 Podnik

Instituce pro realizaci podnikatelské činnosti, tak se dá snadno definovat podnik. Dle zákona č. 513/91 Sb., § 5 odst. 1) obchodního zákoníku jde o „soubor hmotných

a nehmotných složek podnikání. K podnikání náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Zákony pro lidi, 2010-2021)

2.2 Právní forma podnikání

Jako jedna z prvních aktivit v začátcích podnikání je rozhodnutí o právní formě podniku spojený s obchodním názvem pro podnikání. Obchodní zákoník rozděluje dvě právní formy podnikání: **podnikání fyzických osob** pod svým jménem, samostatně na vlastní odpovědnost na základně živnostenského oprávnění nebo koncesí a **podnikání právnických osob** pod právním subjektem což může být osobní či kapitálová společnost. (Veber, 2012, s. 224)

2.2.1 Osobní společnosti

Osobní společnosti předpokládají osobní účast podnikatele a neomezené ručení společníků za závazky. Jedná se o **veřejnou obchodní společnost** (veř. obch. spol. nebo v. o. s.) a **komanditní společnosti** (kom. spol. nebo k. s.). (Veber, 2012, s. 226)

2.2.2 Kapitálové společnosti

U kapitálových společností je povinností pouze vést vklad, za závazky společníci neručí nebo ručí omezeně. Patří sem **společnost s ručením omezeným** (spol. s. r. o. nebo s. r. o.) a **akciová společnost** (akc. spol. nebo a. s.). Méně častá právní forma podnikání je **družstvo**. Je to společníctví uzavřeného počtu osob vytvořené za účelem zajištění potřeb členů nebo za účelem podnikání. (Veber, 2012, s. 227-228)

Následně je zpracována tabulka č. 1 s přehledem požadavků na určité právní společnosti.

Tabulka 1: Požadavky právních společností

	v. o. s.	k. s.	s. r. o.	a. s.
zakladatelé	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba (max. 50)	min. 1 právnická osoba
vznik společnosti	zápis do OR	zápis do OR	zápis do OR	zápis do OR
ručení společníka za závazky společnost	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář – celým svým majetkem, komanditista – do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista – min. 5 tis. Kč	min. 1 Kč	veřejná nabídka 20 mil. Kč bez veřejné nabídky 2 mil. Kč
účast na zisku	rovným dílem	dle spol. smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obch. podílů nebo dle spol. smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, 2012

2.3 Podnikatelský plán

Podnikatelským plánem se rozumí písemný dokument, který zpracovává podnikatel. Popisuje veškeré vnější a vnitřní faktory, které mohou souviset se zvolenou podnikatelskou činností ať už při zahájení podnikání nebo při řešení funkčnosti již existující firmy. Konkretizuje podnikatelský záměr do budoucna a odpovídá na otázky kde jsme, kam se chceme dostat a jakým způsobem cíle dosáhneme. Účel podnikatelského plánu v interním prostředí je sloužit jako plánovací nástroj, měl by pomoci při složitém rozhodování nebo v případě zakládání podniku, kdy se podnik musí vypořádat s výraznými změnami. (Veber, 2012, s. 302)

Podnikatelský plán je vítaný také externími subjekty, kteří na základě jeho analýzy určují schopnost realizace náročnějších investičních programů podniku a pomáhá k přesvědčení investorů o výhodnosti a nadějnosti projektu který je třeba financovat. (Veber, 2012, s. 304-305)

2.4 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu se dle každého podnikatele liší. Jeho zásady jsou však jasné. Je vhodné, aby veškeré informace byly **srozumitelné**, proto je žádoucí vyjádřit se jednoduše, použít tabulky a doložit co nejpřesnější, **pravdivá a reálná** čísla. Další

zásadou je **logická** stránka. Myšlenky a skutečnosti na sebe musí navazovat a být potvrzeny fakty. **Stručnost** je vítána, ale ne na úkor postižení základních faktů. Důležitou roli hraje také **riziko**, které je třeba **respektovat** a identifikovat, jelikož podnikatelský plán je o budoucnosti, je třeba určit kritické momenty pozdějšího vývoje a ty zahrnout i s návrhem řešení. (Veber, 2012, s. 307)

Podnikatel by při určování čísel neměl být sice příliš optimistický, ale ani příliš pesimistický, jelikož tím může ubrat projektu, v očích investora, na atraktivitě. (Fotr, 2005, s. 309)

Jak již bylo zmíněno struktura není jasně stanovena. Někteří investoři upřednostňují rychlejší formu zpracování pomocí PowerPointové prezentace z důvodu nedostatku času. Banky naopak mají požadavky náročnější a často vyžadují další dokumenty a informace navíc. Jednou z možností struktury, která je použita i pro tento podnikatelský plán je následující:

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- vize, mise a cíle,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- organizační plán,
- obchodní plán,
- marketingová strategie,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
- přílohy. (Srpová, 2011, s. 14, 15)

2.4.1 Titulní strana

První strana obsahuje obchodní název a logo podniku (není nutné), název podnikatelského plánu, jméno autora, zakladatelů, datum založení a případně prohlášení typu:

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“ (Srpová, 2011, s. 29)

Titulní strana může být také doplněna o způsob financování podniku a jeho strukturu. (Koráb, 2007, s. 36)

2.4.2 Obsah

Rozsáhlé písemné dokumenty samozřejmě zahrnují i obsah, který by neměl přesáhnout jedenu a půl strany formátu A4. Obsah ulehčuje orientaci a slouží k rychlému vyhledání konkrétní informace. (Veber, 2012, s. 314)

2.4.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

V úvodu je uvedena informace, pro koho je podnikatelský plán napsán (potenciální investor) a je řazen na začátek dokumentu. Následuje účel, tedy proč je podnikatelský plán sestavován a jeho pozice. Sem je možné zahrnout informace o verzi, zda je dokument v plném rozsahu nebo zkrácené a chybějící kapitoly budou doplněny. (Srpová, 2011, s. 31)

2.4.4 Shrnutí

Další strany podnikatelského plánu jsou určeny pro celkové shrnutí toho, co se v dokumentu nachází, zpracovává se tedy jako poslední. (Koráb, 2007, s. 36)

Jeho délka by neměla být kratší než 2 strany a zároveň nepřekročit sedm stránek. (Veber, 2012, s. 315)

Pro hrubou osnovu můžou být nápomocny následující body:

- Jaké produkty budeme poskytovat?
- Proč jsou naše produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka?

- Komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci,
- Kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy?
- Nejdůležitější kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj. (Srpková, 2011, s. 32)

2.4.5 Popis podnikatelské příležitosti

V této části je objasněna podnikatelská příležitost. Nalezli jsme mezery na trhu, objevili nový technický princip? Je třeba čtenáře přesvědčit o důležitosti a pravém načasování nápadu. Tato část také odpovídá na konkurenční výhodu produktu, užitek pro zákazníka a detailně popisuje produkt (výrobek, služba). (Veber, 2012, s. 316)

2.4.6 Vize, mise a cíle

Investoři a společnosti poskytující kapitál tvrdí, že úspěch či neúspěch má za následek vedení a zaměstnanci podniku. Je tedy zapotřebí definovat vizi, misi a jasný cíl, který v průběhu podnikání bude všemi následován. Cíl je odvozen od vize podniku a měl by splňovat požadavky SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed viz obr. č. 1 (Srpková, 2011, s. 44)

Vhodné je doplnit organizační strukturu firmy. Uvést počet zaměstnanců, jejich kvalifikaci a přibližné věkové složení. (Srpková, 2011, s. 44)



Obrázek 1: SMART metoda

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.7 Potenciální trhy

Podnikatelský plán může uspět pouze v případě existuje-li trh, který bude mít o produkty zájem, popř. jejich inovace. V dokumentu jsou tedy uvedeny informace o **celkovém** a **cílovém** trhu. Celkový trh lze segmentovat např. podle oblasti použití, požadavků

zákazníků na cenu a jakost, oborů, regionů, nákupních motivů. Cílový trh tvoří jeden nebo více segmentů, který je pro zvolené podnikání nejpříznivější. Určeny jsou také skupiny, které mají z výrobku nebo služby značný užitek, mají k výrobku či poskytované službě snadný přístup, jsou ochotni za produkt či službu zaplatit. Jde tedy o vymezení cílového trhu a přesného popisu jeho charakteristických znaků. S výrobkem či službou lze uspět pouze za předpokladu uspokojení konkrétních potřeb zákazníků. Zda je výběr segmentu správný je možné ověřit pomocí následujících kritérií:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymežit se vůči konkurenčním produktům,
- dosažitelnosti zákazníků,
- shoda produktu a potřeby zákazníků,
- síla konkurence. (Srpová, 2011, s. 45-51)

2.4.8 Analýza konkurence

V mnoha případech se autoři podnikatelských plánů domnívají, že ve vybraném segmentu neexistuje žádná konkurence. Z takového důvodu je nutné provedení důkladné analýzy. Mezi konkurenty řadíme ty firmy, které působí na stejných trzích a nabízejí stejné nebo podobné produkty a služby. Tyto podniky nazýváme **skutečnými konkurenty**. Vedle toho existují i další firmy, které mohou konkurovat v budoucnosti. Jedná se o **potenciální konkurenty**. Nutností je připomenout, že analýza není prováděna na základě našeho subjektivního hodnocení, ale na základě hodnocení zákazníků. Je tedy vhodné provést vlastní průzkum trhu a ptát se přímo na názor cílové skupiny. (Srpová, 2011, s. 57-60)

2.4.9 Organizační plán

Popisuje formu vlastnictví podniku. Jde o to, zda se jedná o osobní vlastnictví nebo obchodní společnost. U obchodní společnosti je nutností uvést nejrozsáhlejší detaily, a to právní formu či jednatele a jejich obchodní podíly nebo detaily o managementu vlastnictví. Zahrnuje i celou organizační strukturu. (Koráb, 2003, s. 58-59)

2.4.10 Obchodní plán

Pokud se nejedná o výrobní podnik je tato část podnikatelského plánu zvaná „výrobní plán“ nazývána jako „obchodní plán“. Obsahuje informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Jedná-li se o podnik poskytující pouze služby, jde zde o popis procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a hodnocení výrobních dodavatelů. (Koráb, 2007, s. 37-38)

2.4.11 Marketingová strategie

Marketingový plán je strategickým plánem podniku. Podnik zde může naznačit, strategii prosazení svého produktu na trhu. Přínosné by bylo i zahrnutí jednotlivých prvků marketingového mixu.

Marketingový mix 7P

Soubor vnitřních nástrojů podniku ovlivňující chování spotřebitele nazýváme Marketingovým mixem. Základně se označuje zkratkou 4P a obsahuje čtyři činitele, které jsou ke správné funkčnosti zapotřebí vzájemně zkombinovat a zharmonizovat. Jde o Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (komunikace). Pro služby je typický marketingový mix modelu 7P. Tento model je rozšířen o další P: jako Personnel (zaměstnanci), Process (proces) a Psysical evidence (fyzická přítomnost) jak je vidět na obrázku č. 2. (Zamazalová, 2009, s. 40)



Obrázek 2: Marketingový mix 7P

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Keřkovský, 2006a, s. 31)

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, 2004, s. 105)

Klasifikace čtyř širokých kategorií již nezajišťuje reprezentativní soubor objímající marketingovou realitu dneška. Postupně dochází k nejrůznějším aktualizacím a podoba dnešního 4P může být: People (lidé), Processes (procesy), Programs (programy) a Performance (výkon). (Kotler, 2013, s. 56-57)

Produkt

Každý produkt má určité vlastnosti, které jsou využívány pro vytvoření konkurenčního postavení a ovlivnění rozhodnutí zákazníků. Patří mezi ně: jakost, vlastnosti a jejich modifikace (vlastnosti pro uživatele), styl a rozsah (množství), název výrobku (služby, značky), balení, patenty, záruka a servis, náklady (určení variabilních a fixních nákladů) a prodej. (Cooper, 1999, s. 50-52)

Služba

Službou je myšlena činnost, kterou nabízí jedna strana straně druhé. Netvoří žádné nabyté vlastnictví a není hmatatelná. Může však být spojena s fyzickým výrobkem. (Šumberová, 2003, s. 71)

Kromě nehmatatelnosti, že je služba do jisté míry abstraktní, jsou dalšími vlastnostmi služby nedělitelnost (výroba a spotřeba působí v přítomnosti zákazníka), proměnlivost (nejsou standardní, závisí na poskytovateli, místě, času) a pomíjivost (nelze je skladovat). (Šumberová, 2003, s. 73)

Velmi důležitá u služeb je kvalita.

„Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme.“ (Šumberová, 2003, s. 76)

Cena

U ceny je důležité určit její výši, nabízené případné slevy a sračky, dobu splatnosti a platební podmínky. (Cooper, 1999, s. 52-53)

Distribuce

Tento pojem zahrnuje složky, které se týkají místa prodeje nebo místa poskytování služeb. Jde o distribuční síť (osobitější kontakt u větších odběratelů), distribuční pokrytí (do cílových oblastí), umístění distribučního centra (místo prodejny), prodejní teritorium, velikost a umístění zásob, doprava, umístění výrobků a jeho vnímání zákazníkem. (Cooper, 1999, s. 56-57)

Komunikace

Propagace – Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu. K její účinnosti je nutné zjistit přesné definování cílové skupiny a mít dlouhodobě vyvážená všechna P. (Kozák, 2009, s. 6-7)

„Marketingová komunikace jsou nástroje pro přímé a nepřímé informování spotřebitelů, jejich přesvědčování a připomínání informací o produktech a značkách, které firma prodává.“ (Kotler, 2013, s. 804)

Komunikace se liší v závislosti na životním cyklu výrobku. (Kozák, 2009, s. 8)

Komunikační mix

Komunikační mix se dle Kozáka (2009, s. 12-13) dělí na:

- A) **Osobní prodej** – přímá komunikace a prezentace výrobku nebo služby zákazníkovi

Osobní prodej – za jeho nevýhodu lze považovat náklady na jeden kontakt, které jsou podstatně vyšší než u nepřímého prodeje. Nelehké je také získání nebo vychování kvalifikovaných obchodníků. Navrch má však v získání okamžité reakce zákazníka.

- B) **Neosobní prodej** – je to nepřímá forma prezentace výrobku a spadá sem reklama, podpora prodeje a public relations (PR).

Reklama – placená forma komunikace zprostředkovaná různými médii. Realizují je podnikatelské subjekty, neziskové organizace nebo osoby s přesvědčovacími schopnostmi na potenciální zákazníky. Výhodou je rozsáhlé masové zasažení zákazníků a relativně nízké náklady na kontakt. Nevýhodou pak neosobní sdělení a nemožnost ovlivnění nákupu.

Podpora prodeje – účast na výstavách, veletrzích a všemožné předvádění výrobků. Tyto akce jsou časově omezené a předpokládá se spoluúčast zákazníků např. ochutnávka vzorků, využití slevových kupónů, zapojení do soutěží apod. Často je tato nepřímá forma prodeje doplněna a kombinována s reklamou. Její náklady mohou být vyšších částek, ale velice skvěle upoutá pozornost a podněcuje k nákupu. Krátkodobý průběh akce může mít za následek to, že ji konkurence snadno napodobí.

Public Relations – interní a externí komunikace zaměřená na zaměstnance a jejich rodiny, dodavatele, zákazníky, vládní a správní orgány a široká veřejnost. Pro dobré PR je důležité znát své povědomí, zajímat se o něj, mít dobré vztahy s novináři a udržovat kontrolu nad publikovanými informacemi. Výhodou pak je vysoký stupeň důvěrnosti, individualizace působení a dlouhodobý účinek. Náklady na publicitu, jsou díky menší frekvenci, relativně nízké, ale nevýhodou může být její menší možnost řízenosti než u ostatních komunikačních forem. Role PR je v České republice opomíjena, ale časem se její důležitost zvyšuje.

Zaměstnanci

Účastníci prodejního procesu – zaměstnanci jsou zejména v oblasti služeb významným marketingovým nástrojem. Kvalita služeb, která od sebe odlišuje jednotlivé firmy, je v současné době jeden z nejvýznamnějších faktorů. Úspěch podnikání závisí nejvíce na kvalitním personálu, jeho znalostech o nabízeném zboží či službě, angažovanosti a jeho chování k zákazníkovi, které je třeba systematicky trénovat. (Cetlová, 2007, s. 57)

Marketing může být maximálně tak dobrý jako lidé uvnitř organizace. (Kotler, 2013, s. 56)

Proces

„Procesy představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat. Jsou jedním z nástrojů marketingového mixu užívaným zejména v oblasti služeb.“ (Cetlová, 2007, s. 58)

Postupy při poskytování služby jsou významné z hlediska bezpečnosti, spolehlivosti, rychlosti, hygieny apod. Odrážejí stejně jako předchozí faktor kvalitu služeb. (Cetlová, 2007, s. 58)

Fyzická přítomnost

Tento nástroj marketingového mixu zabezpečuje prosazení image firmy, popřípadě jeho výrobku nebo služby na trhu. Řadíme sem řadu činností spojených s tvorbou loga, barvy, interiérového stylu, corporate designu apod. Firmy pro přitažlivější image mění své interiéry, osvětlení, lépe využívají prostor a dokonce se zabývají vhodným výběrem muziky v pozadí. (Cetlová, 2007, s. 58)

2.4.12 Finanční plán

„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského záměru do finanční podoby.“ (Veber, 2012, s. 340)

Obsahuje následující oblasti:

- rozvaha podniku,
- náklady a výnosy podniku,
- příjmy a výdaje,
- zakladatelský rozpočet podnikatele (určení zdrojů financování). (Koráb, 2007, s. 128-138).

Analýza poměru náklady/výnosy hodnotí finančně veškeré náklady a výnosy strategické varianty. (Johnson, 2000, s. 319)

Zakladatelský rozpočet se skládá ze specifikovaných a kvantifikovaných finančních prostředků potřebných k zahájení podnikání. Má dvě složky: rozpočet potřeby startovního kapitálu a rozpočet běžného financování. (Veber, 2012, s. 296).

Zakladatelský účet – rozpočet startovního kapitálu obrázek č. 3.

STRANA POTŘEB FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ	STRANA ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ
<input type="checkbox"/> Založení firmy	<input type="checkbox"/> Vlastní finanční prostředky podnikatele, resp. společníků
<input type="checkbox"/> Pořízení dlouhodobého majetku	<input type="checkbox"/> Cizí zdroje: úvěry, půjčky, leasing apod.
<input type="checkbox"/> Pořízení zásob	
<input type="checkbox"/> Zajištění podnikatelské činnosti	

Obrázek 3: Rozpočet startovního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber, 2012

2.4.13 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

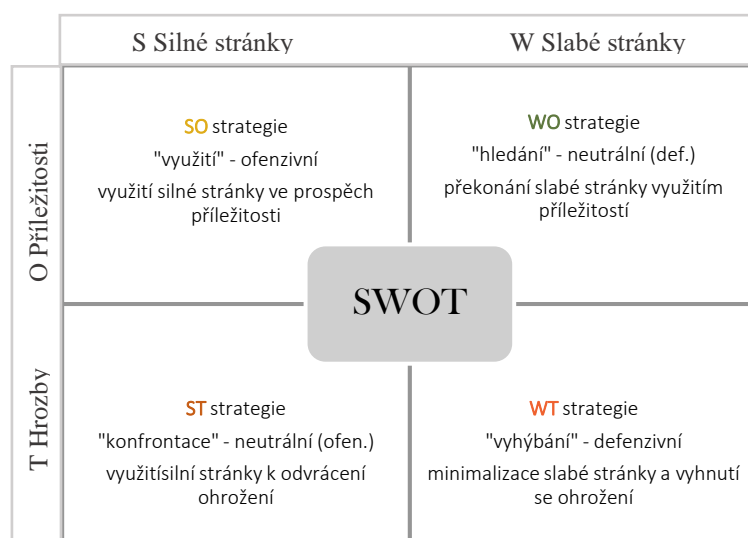
SWOT analýza

Analýza je řazená mezi základní metody strategické analýzy díky integrujícímu charakteru získaného sjednocením a vyhodnocením poznatků. Zkratka SWOT pochází z anglického originálu: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. (Grasseová, 2010, s. 295)

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“ (Grasseová, 2010, s. 296)

Za výhodu analýzy je možno považovat nalezení závislostí, mezi identifikovanými položkami, sloužící k volbě strategie. (Svozilová, 2011, s. 295)

SWOT matice grafické znázornění viz. obrázek č. 4.



Obrázek 4: SWOT matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Keřkovský, 2006a, s. 121)

Analýza rizik

„Riziko v souvislosti s podnikatelským plánem chápeme jako negativní odchylku od cíle.“ (Veber, 2012, s. 343)

Nastínění pravděpodobnosti rizikové situace a přípravu opatření nám umožňuje analýza rizik. (Veber, 2012, s. 343)

Jde o proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Analýza rizik zahrnuje:

- identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu,
- identifikaci hrozeb a slabin – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb,
- stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě. (Rais, 2007, s. 50-51)

2.4.14 Přílohy

Mezi přílohy řadíme životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu, podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za poslední tři až pět let (pokud má firma historii), obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy, důležité smlouvy např. obdoby smlouvy. (Srpová, 2011, s. 101-102)

Dle Jaroslavy Zichové (2008, s. 56) lze přílohy doplnit o předběžné dohody s hlavními odběrateli, s dodavatelem materiálu a surovin, zboží, vyjádření stavebního úřadu, odboru životního prostředí, hygienika a dalších orgánů a institucí je-li to zapotřebí.

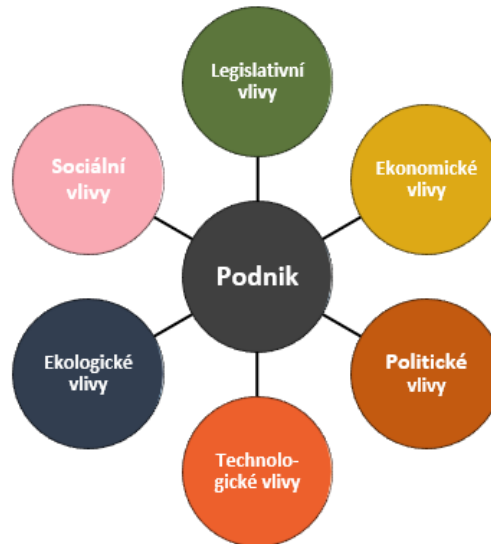
2.5 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

2.5.1 SLEPTE analýza

K analýze vnějšího prostředí se používá metody SLEPTE. Tato metoda zaznamenává budoucí příležitosti a hrozby podniku. Tvoří ji v obrázku č. 5 následující faktory:

- **Sociální** – působení sociálních a kulturních změn,
- **Legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **Ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **Politické** – existující a potenciální působení politických vlivů,

- Technologické – dopady nových a vyspělých technologií,
- Ekologické (enviromentální) – místní, národní a světová ekonomická problematika a otázky jejího řešení. (Grasseová, 2010, s. 179)



Obrázek 5: SLEPTE analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Grasseová, 2010)

2.5.2 Analýza trhu

Před vstupem na nové trhy, ať už se jedná o trh domácí nebo o trhy zahraniční, se standardně zpracovávají studie. Mezi ně patří i analýza trhu. Cílem studie je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníků, rozhodující výrobce či dodavatele, distribuční cesty, bariéry vstupu a výstupu, intenzitu konkurence atd. (Příbová, 1998, s. 10)

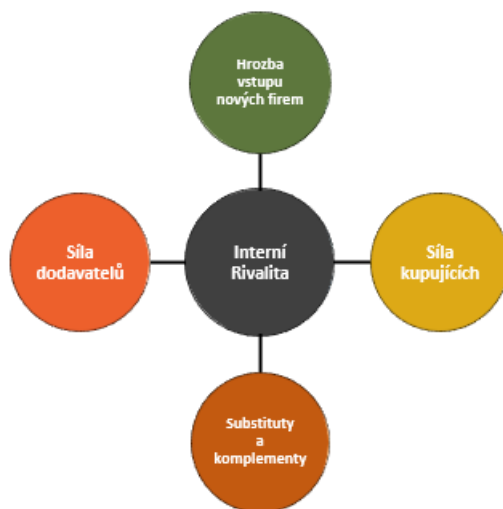
Pod pojmem trh se rozumí celkový objem zboží či služeb, které uspokojují potřeby zákazníků. Při analýze trhu jsou důležité následující informace:

- velikost trhu,
- vymezení trhu,
- míra růstu trhu,
- atraktivita trhu,
- ziskovost trhu,
- vývoj a predikce poptávky,
- predikce potřeb,
- tržní trendy. (Sedláčková, 2006, s. 55-56)

2.5.3 PORTEROVA analýza

Dalším často užívaným a užitečným nástrojem analýzy vnějšího prostředí je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí viz. obrázek č. 6. Model vychází z předpokladu působení 5 základních faktorů v určitém odvětví, resp. na určitém trhu:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu. (Keřkovský, 2006b, s. 53)



Obrázek 6: Porterova analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mallya, 2005, s. 12)

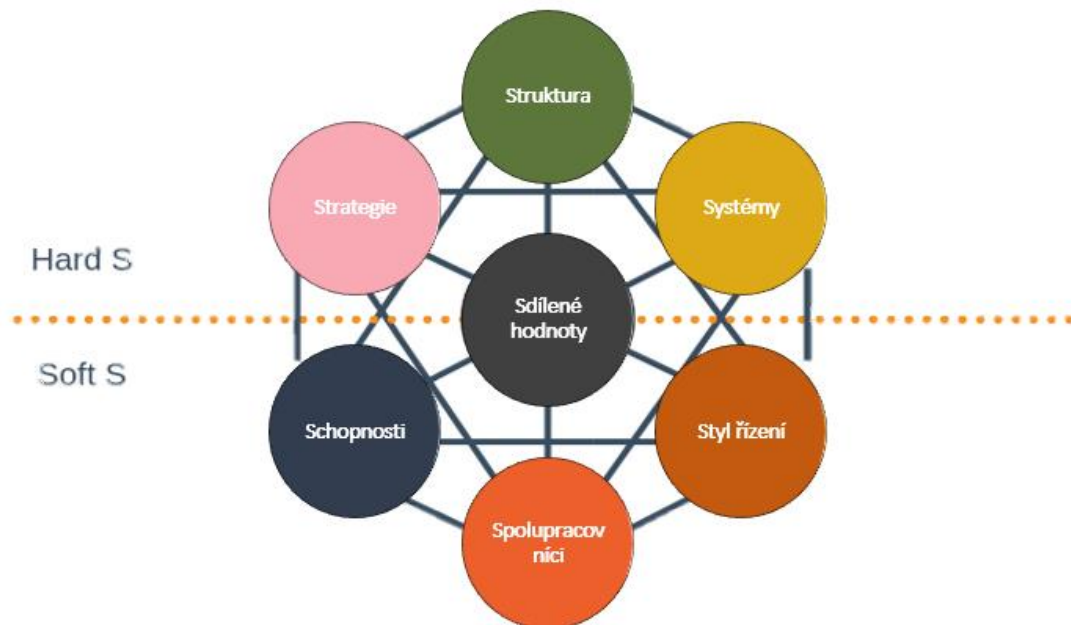
2.5.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku je vyhodnocení situace podniku umožňující specifikovat vnitřní zdroje, schopnosti a zároveň odhadnout jejich budoucí vývoj. Úkolem je mimo identifikace strategicky významných zdrojů a schopností také následné definování přednosti podniku jako zdroj konkurenční výhody. Podnik vlastní zdroje ale postrádající schopnosti je využít, ztrácí význam. Je tedy nezbytné propojení analýzy zdrojů s analýzou schopností podniku a udržovat mezi nimi rovnováhu. Základní typy zdrojů řadíme do čtyř skupin: 1. hmotné zdroje, 2. lidské zdroje, 3. finanční zdroje, 4. nehmotné zdroje. Jako schopnost chápeme realizaci funkčních oblastí podniku, které jsou navrženy dle McKinseyCo: technologie, design výrobku, výroba, marketing, distribuce a servis. (Sedláčková, 2006, s. 73-82)

2.5.5 McKinseyho model 7S

„Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámec „7S faktorů“ firmy Mc Kinsey.“ (Rais, 2007, s. 12)

Model je přehledně graficky zpracován v obrázku č. 7.



Obrázek 7: Model 7S

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Keřkovský, 2006b, s. 114)

Strategie firmy

Firemní strategie velmi často vychází z vize firmy (jejich představ) a z konkrétního poslání firmy (výroba, služba). (Rais, 2007, s. 13)

„Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšlením směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečnit.“ (Rais, 2007, s. 13)

Organizační struktura firmy

Posláním organizační struktury je rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi zaměstnance. Existují následující typy struktur:

- Liniová – existuje přímá nadřízenost a podřízenost útvarů.

- Funkcionální – odstraňuje nedostatky liniové struktury, vznik více řídicích specialistů.
- Liniově štábní – spojuje předchozí struktury, respektování potřeb jednotného vedoucího a potřeb specializace a odbornosti řízení.
- Divizionální – vznik několika samostatných divizí, každá vlastní finanční, provozní, obchodní nebo i technický úsek.
- Maticově organizační – uplatnění nachází ve výrobní oblasti, spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. (Rais, 2007, s. 15-17)

Informační systémy

Informačními systémy se rozumí veškeré informační procedury probíhající v organizaci. (Rais, 2007, s. 20)

Styl řízení

Typické rozdělení stylů vedení lidí je:

- Autoritativní styl – vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení firmy, není zde možnost podřízenými ovlivnit rozhodování vedoucího.
- Demokratický styl – je spojen s vyšší mírou participace pracovníků na řízení firmy. Existuje dvousměrná komunikace, podřízení se mohou vyjádřit, delegovat pravomoce, konečná odpovědnost však zůstává vedoucímu. Nevýhodnou je časová ztráta.
- Laissez – faire – umožňuje pracovníkům volnost. Skupina si sama řeší postupy práce, míra zásahu jejich vedoucího je minimální. (Rais, 2007, s. 20)

Spolupracovníci

Hlavním zdrojem ke zvýšení výkonnosti jsou lidé. „Pro vedoucí pracovníky firem je podstatné znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců nejen pro přímé osobní řídicí působení, ale i pro vytváření vhodného firemního prostředí, které napomáhá k osobní zainteresovanosti a dobré práci. Jde především o dlouhodobý proces cílené tvorby kultury firmy, jejího image, atraktivnosti pro kvalitní spolupracovníky.“ (Rais, 2007, s. 21)

Sdílené hodnoty (kultura) firmy

„Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Rais, 2007, s. 23)

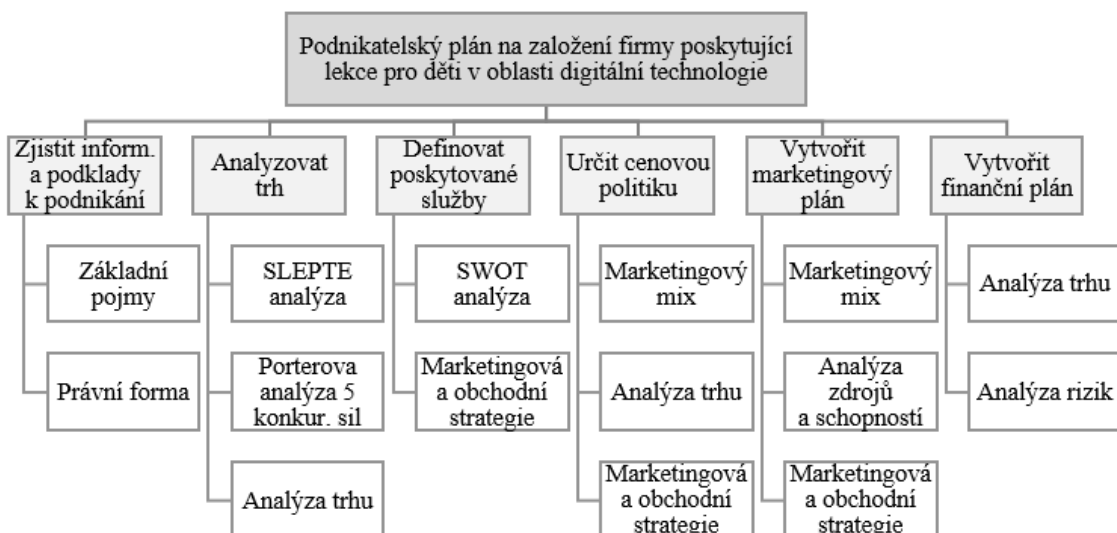
Schopnosti

K rozvoji ekonomické, právní a infromatické gramotnosti personálu je zapotřebí tlak ze strany manažerů. Jedním z obecných klíčů úspěchu manažera je jeho schopnost se rychle adaptovat. Další základní vlastnosti jsou:

- výkonnost, rozhodovací schopnosti, odborné znalosti z daného oboru podnikání,
- dovednost vedle vlastních znalostí a vědomostí využívat vědomosti a schopnosti druhých,
- schopnosti a dovednosti v jednání s lidmi, schopnost vyjít s kolegy i s nadřízenými, schopnost týmové práce. (Rais, 2007, s. 24)

2.6 SCHÉMA

Na následujícím obrázku č. 8 je znázorněn postup naplnění cíle práce od teoretických východisek, jednotlivých analýz přes dílčí cíle až k cíli hlavnímu, kterým je sestavení realistického podnikatelského plánu na založení firmy poskytující lekce pro děti v oblasti digitální technologie. Je zde jasně vidět přínos jednotlivých částí práce či analýz. Některé části pomáhají ke splnění více dílčích cílů a jsou tak mezi sebou navzájem provázané.



Obrázek 8: Schéma naplnění cíle práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Diplomová práce je zpracovaná na základě literatury, zde byly zjištěny veškeré předpokládané budoucí informace pro pochopení tématu, struktury podnikatelského plánu a používaných analýz. Skrze tyto analýzy bude zkoumáno vnitřní a vnější prostředí společnosti. Získané informace z literatury a analýz budou použity pro jednotlivé dílčí cíle, které společně tvoří hlavní cíl práce.

Ke splnění **prvního dílčího cíle** (Zjistí informace a podklady k podnikání) nejvíce pomůže literatura, definování základních pojmů jako je podnik, podnikatel, podnikání a právní formy podniku. **Druhý dílčí cíl:** definici a analýzu trhu provedeme pomocí SLEPTE a Porterovy analýzy a analýzy trhu. Zjistíme existenci poptávky, makroekonomické ukazatele ovlivňující podnikání, vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, substituty a konkurenci na trhu. Ke **třetímu dílčímu cíli** a snazšímu definování služeb jsou nápomocny výsledky analýz shrnuté ve SWOT analýze, která vyplývá z externí a interní analýzy podniku včetně analýzy trhu nebo analýzy vnitřních zdrojů a schopností. Odhaluje silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, tyto výsledky se dají použít ke zlepšení, přizpůsobení a naplnění potřeb zákazníka a celé společnosti. **Dalším dílčím cílem** je určení cenové politiky, to provedeme za pomoci marketingového mixu a z výsledků analýzy trhu, kde například zjistíme, jak je na tom, z hlediska cen, konkurence. **Předposlední dílčí cíl** vytvoření marketingového plánu provedeme za pomoci analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku, marketingového a komunikačního mixu. Naznačit strategii prosazení produktu, jeho ceny a reklamy na trhu pomůže marketingová a obchodní strategie. **Poslednímu dílčímu cíli**, vytvoření finančního plánu, bude nápomocna analýza trhu a analýza rizik.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Ve druhé hlavní kapitole s názvem analytická budou rozebrány jednotlivé analýzy, které jsou nezbytné k určení návrhů a dosažení hlavního a dílčích cílů práce. Zahrnujeme zde analýzu SLEPTE, která napomáhá k prozkoumání trhu, analýzu trhu k určení jeho příležitostí, Porterův model určující síly jednotlivých působících faktorů na podnik, dále analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku pomáhající s diferenciací od konkurence, Model 7S hodnotící kritické faktory úspěchu a na závěr SWOT analýza reflektující souhrnné výsledky všech předchozích analýz.

Na myšlenku podnikatelského plánu jsem přišla při čtení článku v magazínu Forbes, o tom jaký je svět a trh práce dnes a jaká je jeho prognóza do budoucna, jaké budou požadované znalosti, jaké dovednosti a jak je potřebné neustále vzdělávat sebe a také lidi kolem nás. Proto jsem se rozhodla o založení vzdělávacího centra. Pocházím z Jihomoravského kraje, okres Blansko, konkrétně z Městysu Svitávka, kde bych chtěla tento podnik začít provozovat.

3.1 Vnější faktory

Mezi vnější faktory řadíme SLEPTE analýzu, analýzu trhu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto faktory zahrnují okolní vlivy, stavy a situace, které firma nemůže žádným způsobem ovlivnit. Je však potřeba znát externí okolí ve kterém se firma pohybuje, aby dokázala reagovat na působící změny, trendy a udržela si své místo na trhu mezi konkurencí.

3.1.1 SLEPTE analýza

Sociální faktory

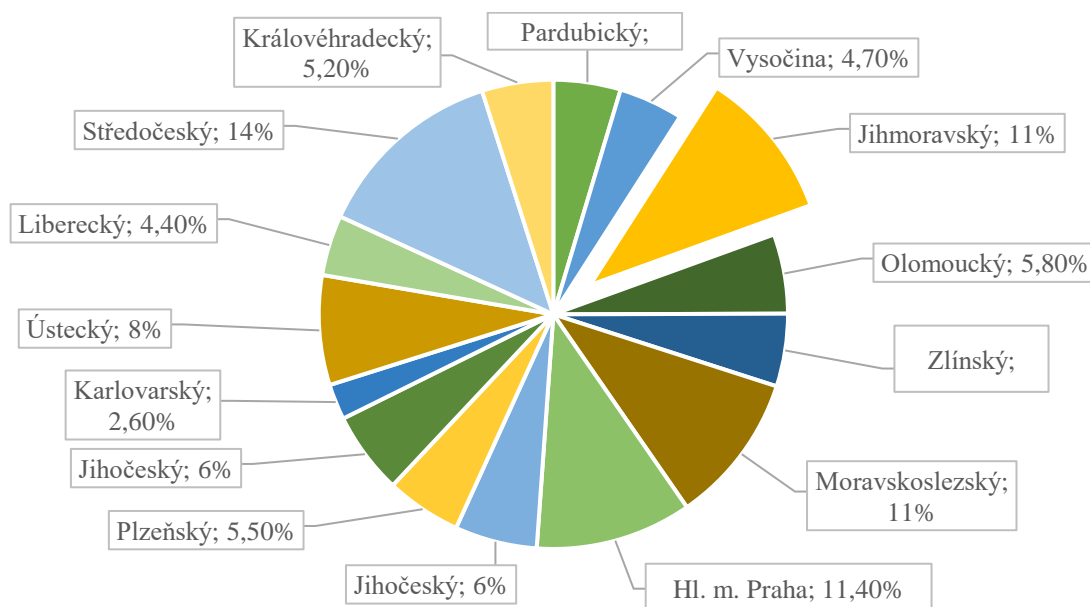
Prvním faktorem této analýzy jsou sociální faktory. Vzhledem k umístění podniku je dle mého uvážení zapotřebí zjistit počet potenciálních zákazníků. Mým předpokladem je, že otevření nového podniku jde do povědomí převážně nejbližšímu okolí, zvolila jsem tedy okres Blansko. Služba je určena pro děti školního věku. Tabulkově dle statistik jsou zařazeny od 5 do 14 let. Počet školáků na tomto území je dle tabulky č. 2 celkem 11 901. Z tohoto součtu tvoří 5 837 dívek a o něco více 6 064 je poté chlapců. (Obyvatelstvo, 2020)

Tabulka 2: Počet dětí v okrese Blansko

	Divky 5-14 let	Chlapci 5-14 let	Celkem
Počet dětí v okrese Blansko	5 837	6 064	11 901

Zdroj: Vlastní zpracování

Když se na to podíváme celorepublikově (graf č. 1), Jihomoravský kraj má 11% podíl na celkovém počtu žáků základních škol, což je hned po Hlavním městě Praha a Středočeském kraji nejvíce. Stejný podíl má pouze Moravskoslezský kraj, ostatní se pohybují průměrně okolo 5,3 %. Data jsou z 31. 12. 2019 a byla získána z Českého statistického úřadu, ze kterého budou čerpány informace i k ostatním faktorům této analýzy. Z uvedených dat se zdá právě Jihomoravský kraj pro toto podnikání nejvhodnější. (Srovnání krajů v České republice - 2020, 2021)



Graf 1: % podíly žáků ZŠ v jednotlivých krajích

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle statistického úřadu a zjišťování informací o digitální dovednosti osob žijících na území České republiky, bylo dle rozhovorů ve 2. čtvrtletí roku 2019 šetřeno 7 376 osob starších 16 let vybraných dvoustupňovým náhodným výběrem. Bylo zjištěno, že programování se věnovalo, ať už v práci nebo ve svém volném čase, pouze 6 % populace (7 % pracujících, 16 % studentů). Hodnotily se i běžné činnosti jako přenos souborů nebo kopírování v rámci počítače (použilo 51 % osob), práce v textovém procesoru MS Word (použilo 54 %), prezentační software (18 % populace), software či aplikace na úpravu

fotografií (32 %), tabulkový procesor MS Excel (45 % z toho 24 % respondentů použilo pouze jeho základní funkce a 21 % pokročilé). Z hlediska zaměstnání, nejvíce gramotných nalezneme ve vyšších kvalifikovaných profesích například u manažerů, kteří z 92 % kopírovali soubory či složky a z 90 % využívali tabulkový procesor. Programování se věnovalo 14 % z nich. Na druhé straně škály zaměstnanců se nacházejí nekvalifikovaní zaměstnanci, 34 % z nich kopírovalo složky či soubory, 19 % jich použilo tabulkový procesor a méně než 0,5 % procenta se věnovalo programování. (Digitální dovednosti, 2020)

Počítačové dovednosti jsou vysoce poptávané u studentů, tato skupina vyčnívá nad průměrem i nad skupinou zaměstnaných. 89 % studentů přesouvá soubory mezi počítačem a jiným zařízením, téměř všichni používají tabulkový procesor – 94 %, největší rozdíl oproti zaměstnaným a průměrem ČR je prezentační software 69 % (skupina zaměstnaných – 20 %, průměr ČR – 18 %) a programování se z nějaké části věnuje 16 % studentů. (Digitální dovednosti, 2020)

Šetření bylo koordinováno Eurostatem, který umožňuje srovnání s údaji ostatních států Evropské unie. Česká republika se pohybuje svým podílem celkového počtu jednotlivců bez digitální gramotnosti, s nízkými dovednostmi a s vyššími digitálními dovednostmi následovně tab. 3 (Digitální dovednosti, 2020)

Tabulka 3: Úrovně digitální gramotnosti v porovnání s EU

úroveň gramotnosti \ podíl jednotlivců na celkovém počtu	ČR	průměr EU	stát s nejvyšší hodnotou	stát s nejnižší hodnotou
žádná	13,5	13,9	Bulharsko – 32,5	Dánsko – 3,3
nízká	24,4	27,8	Rumunsko – 42,7	Nizozemí – 16,4
vyšší	62,1	58,3	Nizozemí – 79,4	Bulharsko – 29,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Legislativní faktory

Analyzovaná společnost bude založena jako společnost s ručením omezeným, tudíž se musí jako každá společnost řídit zdejšími právními normami. Patří sem zákony, vyhlášky, nařízení města nebo vlády. Mezi zákony můžeme řadit například Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Další faktory ovlivňující podnik jsou například daň z příjmu

právnických osob, daň z přidané hodnoty nebo elektronická evidence tržeb. (Zákony pro lidi, 2010-2021)

- **Daň z příjmu právnických osob**

Daň z příjmu upravuje zákon č. 586/1992 Sb, o daních z příjmu. Z tohoto zákona vyplývá, že sazba daně činí 19 %. Výši základu daně vypočteme součinem základu daně snižující základ daně a o odčitatelné položky od základu daně. (Zákony pro lidi, 2010-2021)

- **Daň z přidané hodnoty**

Další význam v podnikání má daňový systém, ve kterém se v současné době neplánují žádné změny. Tato společnost má v plánu podnikat v oblasti poskytování služeb, které jsou momentálně ovlivněny daňovou sazbou ve výši 15 %. V České republice existují celkem tři sazby daně: základní 21 %, první snížená sazba daně 15 % a druhá snížená sazba daně 10 %. Tato daň tvoří jeden z největších příjmů státního rozpočtu a upravuje ji zákon č. 235/2004 Sb, o dani z přidané hodnoty. Plátce daně je definován tak, že má sídlo v tuzemsku a obrat za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců přesáhl 1 000 000 Kč. (Zákony pro lidi, 2010-2021)

- **Elektronická evidence tržeb**

Společnosti poskytující služby patří do 3. vlny zavedení EET, která měla začít platit začátkem letošního roku 2021. Z důvodu pandemie je tato vlna dle zákona č. 449/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 137/2020 Sb., posunuta na 1. 1. 2023. Jestliže bude společnost přijímat platby i hotově platí pro ni zákon č. 112/2016 Sb, o evidenci tržeb. Společnost by tedy musela zakoupit, mimo jiné vybavení, i elektronickou pokladnu. (Zákony pro lidi, 2010-2021)

Ekonomické faktory

- **HDP**

Pro hodnocení ekonomické výkonnosti se používá ukazatel HDP (tab. č. 4). V roce 2019 byla jeho hodnota v Jihomoravském kraji 601 779 mil. Kč, to je přibližně 10,5 % z celé České republiky. Oproti předchozímu roku 2018 bylo HDP 569 468 mil. Kč. A hodnota

roku 2017 byla ještě o něco nižší 527 915 mil. Kč. HDP očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl v loňském roce 2020 dle předběžného odhadu o 5,6 % nižší než v roce 2019. Je to dáno pandemickou situací, která ovlivnila značnou část roku. Nedařilo se v průmyslu, stavebnictví, ve většině odvětví služeb a klesly spotřeby domácností. Tyto informace mohou být znepokojující. Společnost však poskytuje vzdělávání, což se dá řadit mezi priority a v momentální probíhající distanční výuce lidé v mém okolí zjišťují, že nejen oni, ale i jejich děti mají problémy s obsluhou počítače. (Statistická ročenka Jihomoravského kraje - 2020, 2020) (Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020, 2021)

Tabulka 4: HDP ČR 2017-2020

Rok	2017	2018	2019	2020 - odhad
HDP v mil. Kč	527 915	569 468	601 779	568 079

Zdroj: Vlastní zpracování

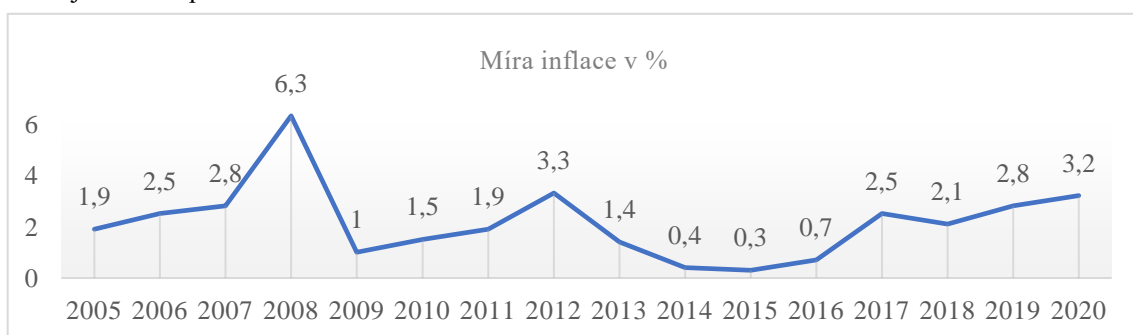
- **Míra inflace**

Míra inflace neboli znehodnocení peněz, je ekonomickým faktorem, který ovlivňuje ceny poskytovaných služeb. Z následující tabulky č. 5 a grafu č. 2 je vidět, že průměrná roční míra inflace dosahovala nejnižších hodnot v letech 2014-2016. Nejvyšší hodnotu 6,3 % registrujeme v roce 2008. V loňském roce 2020 dosahovala hodnoty hned druhé nejvyšší 3,2 %. Je to způsobeno nadměrným růstem peněžní zásoby. Zvýšená míra inflace vede k poklesu reálné úrokové míry. Je tedy výhodnější si peníze půjčit a utracet než spořit. (Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021)

Tabulka 5: Míra inflace v ČR 2005-2020

Rok	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Míra v %	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 2: Míra inflace ČR 2005-2020

Zdroj: Vlastní zpracování

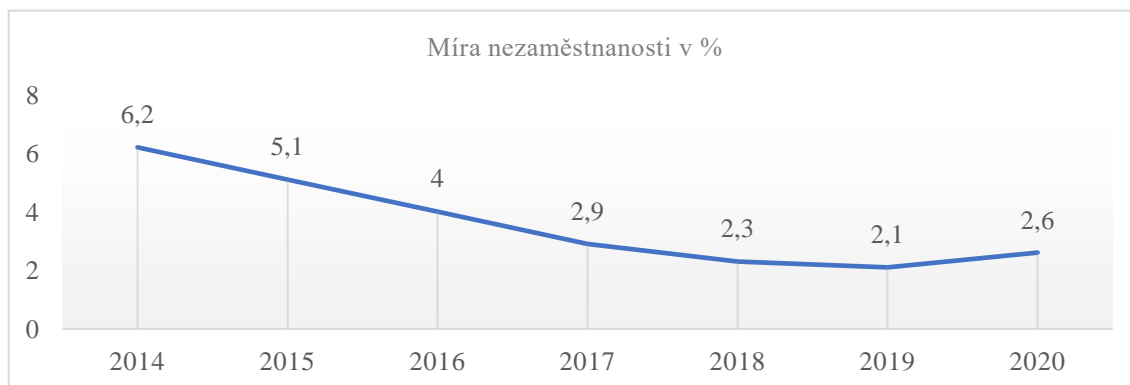
Míra nezaměstnanosti

O míře nezaměstnanosti můžeme říci, že v ČR její hodnoty každoročně klesaly až do loňského roku, což by plánovanému podniku přispívalo a vytvářelo dobré prostředí. Jelikož jsou lidé zaměstnaní, mají pravidelný příjem, mohou si dovolit nabízené služby. V roce 2020 však přišlo o práci mnoho lidí (tabulka č. 6, graf č. 3.). Na druhou stranu pro společnost je to příležitost v tom, že může vybírat z uchazečů o práci vyhovující pracovníky. (Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2021, 2021)

Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2020

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ø v %	6,2	5,1	4	2,9	2,3	2,1	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 3: Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2020

Zdroj: Vlastní zpracování

Politické faktory

Další důležitý faktor ovlivňující společnost jsou politické faktory, které mohou výrazně ovlivnit chod společnosti. Pro společnost je určitě dobré, když je vláda stabilní. Je třeba sledovat nově vycházející zákony ovlivňující podnikatelskou činnost. Hlavní zákony a právní předpisy, kterými se společnost bude řídit a které ji budou ovlivňovat jsou:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů,

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

Technologické faktory

Technologie jsou v dnešní době velice důležité. Být na internetu, mít kvalitní fungující web a sociální síť je nyní pro přilákání zákazníků již samozřejmostí. Jelikož společnost nabízí kurzy, které jsou zaměřeny právě na informační a komunikační technologie, musí stále sledovat nové trendy či inovace a na základě toho se přizpůsobit a aplikovat je. Zapotřebí je také zmínit i tzv. zelené inovace, jde o něco, co se pozvolna stává prioritou a skutečností. Všudypřítomná klimatická změna ovlivňuje i toto odvětví. Trendem se stane například nenakupování nových smartphonů a technologií, ale jejich update. To vše díky dopadu výroby nových technologií na naši planetu, která dle OSN tvoří 80 % uhlíkové stopy. Důležité je zmínit i rychlost internetu, která se stále zvyšuje, tím roste i nárok uživatelů, všichni chtějí mít okamžité aktuální informace. Je to spojeno i s dobou načítání webových stránek, pokud se stránka načítá déle než 3 vteřiny, existuje ze strany návštěvníka vysoké riziko její opuštění. Technologický pokrok je i velice důležitý pro podnik, který chce prosperovat a nezaostávat za konkurencí. K výuce bude zajisté použito nejrůznějších softwarů, které jsou třeba v určitých intervalech měnit za aktuálnější. Dále třeba notebooky, počítače a další jeho příslušenství, tiskárny, router a další drobný materiál na bezchybný chod společnosti. Je tedy nezbytné stále sledovat vývoj a nejlépe být o krok napřed před konkurencí. (Internetové trendy a fakta v roce 2019. z USA i ze světa, 2021) (Technologické trendy roku 2020, 2020)

Ekologické faktory

Z pohledu ekologie, jde především o likvidaci starších nebo zastaralejších produktů, které již dále nejde opravit nebo z části nahradit. Jedná se konkrétně o vybavení používané k výuce (PC a jeho příslušenství). Proces vyřazení není však tak intenzivní, společnost by však tyto nefunkční výrobky měla správně recyklovat.

Shrnutí SLEPTE analýzy

Příležitostmi, které přispívají k založení podniku může být:

- + vysoké procento dětí v Jihomoravském kraji ve věku 5-14 let,
- + zvýšení množství lidí využívající počítačové dovednosti,
- + růst nezaměstnanosti – možnost vybírat z nezaměstnaných lidí,
- + pandemická situace – možnost školení online,
- + fungující web a správa sociálních sítí,
- + technologický pokrok – vznik pracovních pozic vyžadujících dig. gramotnost.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá i několik hrozeb, které mohou být pro společnost:

- recese ekonomiky - pokles produkce ekonomiky, vyšší nezaměstnanost, bankrot,
- změny v zákonech,
- rychlá změna technologií směrem kupředu.

3.1.2 Analýza trhu

Nabídku na trhu vzdělávání představují školy a vzdělávací centra a poptávku rodiče dětí. Společnost má v plánu působit převážně v okrese Blansko. V tomhle okrese je nyní 43 základních škol. Většina na menších vesnicích a některé pouze do 5. stupně. Jak bylo zmíněno v úvodu při vymezení problému, školy dle rámcového vzdělávacího programu mají časovou dotaci na vzdělání v informačních technologiích minimálně 1 hodinu týdně. Trh vzdělávání zde není malý, ale neobsahuje čas a kompetence většího vzdělání digitální gramotnosti. Je třeba tuto formu vzdělání doplnit pomocí mimoškolních kroužků a kurzů. Pro přímé zasažení a získání zákazníků je možné provádět nárazové nebo pravidelné pozvánky/ukázky kurzů v blízkých základních školách. (Základní školy Blansko, 2009-2020)

Typologie faktorové analýzy, výzkumu Národního ústavu pro vzdělání z roku 2018, umožnila vytvořit typologie odvětví a profesních struktur zaměstnání a pracovních míst. Rozlišujeme čtyři rozvojové typy: tradičně průmyslový, technicko industriální, rozvojově znalostní a agrárně turistický. Dle obrázku č. 9 lze vidět pozici České republiky od roku

1995, predikci do roku 2025 a její umístění v mimořádně výrazně industriálním zaměření s porovnáním ostatních evropských zemí, které se postupem času ještě více posiluje. (Vývoj a projekce kvalifikačních požadavků pracovního trhu a vzdělání populace, 2018)

S postupně rostoucím využitím informačních technologií napříč širokou škálou odvětví roste také zájem tedy poptávka o vzdělání v tomto směru. Predikce potřeb trhu práce se ubírají stejnou cestou. Atraktivita trhu roste, tím i jeho ziskovost. (Vývoj a projekce kvalifikačních požadavků pracovního trhu a vzdělání populace, 2018)



Obrázek 9: Odvětvové a profesní struktury zaměstnanosti

Zdroj: Vývoj a projekce kvalifikačních požadavků pracovního trhu a vzdělání populace, 2018

Shrnutí analýzy trhu

Příležitosti po analýze trhu lze vidět v:

- + přímé zasažení cílové skupiny (Základní školy),
- + názorné ukázky kurzů,
- + poptávka po vzdělání v technicko industriálním směru na trhu práce,
- + atraktivita trhu, ziskovost.

Naopak hrozby vyplývající z této analýzy jsou:

- pokles poptávky – nezájem o vzdělání.

3.1.3 PORTEROVA analýza

Vyjednávací síla zákazníků

Mezi kupující budou patřit převážně lidé z okresu Blansko, konkrétně rodiče dětí školou povinných. Jestliže se však jedná o online verze lekcí, které jsou od roku 2020 u mnohých konkurenčních firem novinkou, můžeme sem zařadit celou Českou republiku. Přítomnost na kurzech je však mnohem jednodušší na komunikaci a práci s mladšími dětmi, proto jsem se orientovala převážně na tento okres. Jde tedy o trh s velkým množstvím odběratelů, tudíž vyjednávací síla je silná. (Obyvatelstvo, 2020)

Rivalita firem působících na daném trhu

Když se podíváme na mapu se vzdělávacími institucemi pro děti v okolí (obr. č. 10) zjistíme, že se v okruhu 40 km nenachází žádný podobný podnik. Jediným potenciálním konkurentem v případě rozšíření kurzů pro dospělé se může zdát JCMM, z. s. p. o. v blízkých Boskovicích, nabízí kurzy pro dospělé v nejrůznějších oblastech. Smartee ČR v Tišnově se zaměřuje převážně na starší děti a pomáhá při výběru střední školy a pracovní budoucnosti. Konkurence jako taková se nachází v Brně, kde najdeme hned několik vzdělávacích institucí pro mladé nejvíce podobná společnost je Logiscool Kft. ta nabízí kurzy pro děti od 6 let a poté pro starší je tu STEP IT ACADEMY nebo Czechitas z. s. Sílu stávající konkurence můžeme považovat za vysokou, jelikož všechny instituce provozují své kurzy online. Jestliže se budeme orientovat na prezenční formu výuky je zde konkurence velmi nízká.



Obrázek 10: Mapa konkurence
Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

Analyzovaná společnost se zabývá nabízením služby, tudíž žádné pravidelné dodavatele materiálu nebo nějakého zboží nemá, pouze dodavatele elektrické energie, internetu a společnosti poskytující mobilní služby.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Potenciální konkurencí na trhu by byly nově otevřené podniky poskytující stejné služby. Vstup na tento trh není nijak složitý, jedna z bariér by mohla být finanční stránka. Tato věc se však dá řešit různými dotacemi z kraje či města. Existují i podpory z Evropské unie, která v určitém čase přispívá nemalé částky pro různé instituce. Přehled všech dotací je možné nalézt na stránkách www.dotaceeu.cz. Další bariérou jsou podnikatelské schopnosti a znalosti, které je třeba pro podnikání mít nebo nalezení kvalifikovaného personálu. Hrozba vstupu nových konkurentů není tedy ani malá ani velká.

Hrozba substitutů

Mezi substituty můžeme řadit naše konkurenty, kteří poskytují stejný nebo podobný druh služeb. Okrajově sem lze zařadit základní školy, které rychle přizpůsobí svoji výuku a začnou poskytovat vzdělávání digitální gramotnosti v rámci školních hodin. Tato hrozba může vést k absenci potřeby dalšího vzdělávání dětí.

Shrnutí PORTEROVY analýzy

Mezi příležitostmi můžeme dle provedené analýzy uvést:

- + nízká konkurence v odvětví za normálních okolností,
- + jedinečnost na trhu,
- + absence dodavatelů zboží a výrobků – není třeba se obávat nedostatku materiálu nebo zvýšení cen.

Hrozby vyplývající z Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil jsou:

- velká síla kupujících,
- vznik konkurence v odvětví,
- hrozba vzniku substituce na základních školách.

3.2 Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory zahrnujeme analýzu vnitřních zdrojů a schopností a Model 7S sloužící k hodnocení kritických faktorů úspěchu podniku.

3.2.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza popisuje zdroje a schopnosti, které jsou zapotřebí na začátku podnikání. Jedná se o hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje.

Hmotné zdroje

Jako nejvýznamnější hmotná položka potřebná k podnikání je jednoznačně vybavení „učebny“ to zahrnuje počítače s příslušenstvím, 3D tiskárny, pomůcky k programování jako je inteligentní robot Ozobot Bit, programová stavebnice mBot, tabule, dataprojektor a nábytek zahrnující stoly, židle, knihovny a gauče pestré barvy. Veškeré vybavení se dá jednoduše sehnat na internetových stránkách s elektronikou a s vybavením pro základní školy nebo nábytkem. Pro zpracování účetnictví a podnikatelské povinnosti bude vložen osobní notebook značky Lenovo v hodnotě 15 000 Kč.

Lidské zdroje

Klíčovým zdrojem je samozřejmě dobrý zaměstnanec. Pro tohle podnikání je zapotřebí získat lidi, kteří znají digitální svět, jsou v něm zdatní a zároveň dovedou své schopnosti a dovednosti předat těm nejmenším. Není zde však zapotřebí vysokého vzdělání v IT oboru ani v oboru pedagogickém. Nutná je i komunikace lektora, jelikož jde o vzdělání dětí, musí být čas strávený „učením“ zábavný a hravý. Zaměstnance je možno hledat pomocí inzerátů na internetu, pracovním úřadu, na doporučení známých nebo ve vlastní rodině.

Finanční zdroje

Mezi pravidelné měsíční náklady lze zařadit mzdy zaměstnanců, náklady na pronájem a internetové připojení. Do podnikání je možno vložit finanční částku z vlastních zdrojů v hodnotě 200 000 Kč, které by zafinancovaly pořizovací a první měsíční náklady.

Náklady na mzdy se budou pohybovat dle frekvence a druhu lekcí. Pro začátek nebude třeba podepisovat pracovní smlouvu, ale postačí dohoda o provedení práce (DPP), tím pádem odpadají náklady na sociální a zdravotní pojištění. Prostory, ve kterých je učebna

plánovaná, zatím nejsou postaveny a pan majitel ještě nemá jasno za jakou částku je bude chtít pronajímat. Jedná se o místnost v novostavbě o rozloze cca 40 m². Budeme-li do budoucna počítat s průměrnou částkou 80 Kč za m² na měsíc, náklady za pronájem se pohybují okolo 3 200 Kč + 1 300 Kč záloha na energie dává výslednou částku 5 000 Kč měsíčně tj. 60 000 Kč ročně. Do té doby je možné si pronajmout místnost v prostorách Úřadu městyse Svitávka. Tyto prostory městys pronajme měsíčně za 3 500 Kč tj. 42 000 Kč ročně. Internet je zde poskytován společností TOPNET Services s. r. o., která má na místě připojení a nabízí balíček Connect 10M/5M za 356 Kč včetně DPH, ročně částka činí 4 272 Kč.

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje v tomto případě řadíme licence a softwary. Některé je třeba k poskytování služeb zakoupit. Jde o program Beetleblock na programování 3D tiskáren, aplikace na programování Ozobotů, program mblock3 a 5 k programování mBotů. Nehmotné zdroje, za které může podnik ušetřit je na prvním místě znalost účetnictví a daní. Ke zpracovávání účetnictví je zvolen program Money S3, jelikož v něm osobně již 3 roky účtuji a jsem na něj zvyklá, poskytuje široké možnosti použití a disponuje přehledným prostředím. Dále licence od Microsoft Office obsahující sadu kancelářských aplikací. K nejznámějším patří Excel, Word, PowerPoint nebo Outlook. Tyto uživatelské softwary sama používám na denní bázi, jak ve svém osobním, tak pracovním životě. Za služby účetní a vzdělávací kurzy v softwaru od Microsoft podnik ušetří nemalé peníze.

Shrnutí analýzy VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU

Mezi silné stránky zdrojů a schopností lze řadit:

- + využití osobního počítače k flexibilní práci kdekoliv a kdykoliv,
- + vklad vlastních zdrojů ve výši 200 000 Kč do začátku podnikání,
- + znalosti a praxe v oblasti účetnictví a daní,
- + rodinní příslušníci jako zaměstnanci společnosti,
- + zapálení do vzdělávání a zjišťování informací v oblasti digitální gramotnosti.

Za slabé stránky je možno považovat:

- vysoké náklady na vybavení učebny,
- absence vlastních prostor,
- nákup licencí a softwarů potřebné k výuce.

3.2.2 McKinseyho model 7S

Strategie

Dlouhodobá strategie bude, stejně jako u ostatních podniků, udržet si dlouhodobou pozici na trhu, rozšiřovat a vyvíjet své služby a hýčkat si své zákazníky, kteří budou rozšiřovat dobré jméno společnosti mezi budoucí potenciální zájemce o tyto služby. S vyšším počtem spokojených zákazníků, roste zájem o služby a tím roste i zisk. Společnost nemá v plánu být průměrný podnik, veškeré služby, které bude nabízet bude stále zlepšovat a snažit se být co nejlepší. Do budoucna se bude snažit zaměřit na budování návaznosti a propojení kurzů, workshopů a technických dovedností nejen pro děti, ale i pro dospělé.

Struktura

Vlastníkem společnosti bude jeden jednatel, který jedná za společnost samostatně. Stojí i za základní myšlenkou tohoto podnikání. Velikost zakládající společnosti je plánovaná malá, nepředpokládá se tedy stovky různých managerů, kteří by vedli tisíce zaměstnanců. Struktura bude tedy velice prostá, v důsledku toho bude komunikace mezi celým týmem bezproblémová.

Systémy

Přihlášení se do kurzů bude jednoduché přes oficiální internetový web. Zde si rodič vybere požadovaný kurz, vyplní jednoduché informace o dítěti, které se shromažďují do kontaktního formuláře. Ke komunikaci se společností bude pro okamžitou odpověď sloužit chat na webových stránkách, sociální sítě, případně telefon nebo e-mail. Během výuky je využito několika softwarů k podpoře vzdělání např. program Beetleblock na programování 3D tiskáren, aplikace na programování Ozobotů, program mblock 3 a 5 k programování mBotů. Účetnictví bude zpracováváno v účetním programu Money S3.

Styl řízení

Nízký počet zaměstnanců umožňuje zvolit přímou komunikaci zaměstnanců s vedením společnosti. Méně zaměstnanců je vyhovující také pro vzájemné motivování a vyjádření svých názorů mezi pracovníky. Snem každého je práce v příjemném prostředí mezi skvělými lidmi s pozitivním přístupem. Od zaměstnanců bude vyžadováno toto prostředí vytvářet. Kolektiv pracovníků se bude muset navzájem podporovat, vyzývat a posouvat své výsledky. Každý bude mít na starost vlastní kurz a zodpovídat za něj. K jeho průběhu a obsahu bude mít však připomínky kterýkoliv jiný zaměstnanec.

Spolupracovníci

Zaměstnanci budou vybíráni podle jejich znalostí, dovedností, přístupu k práci a aby byli především přínosem a motivací sobě a ostatním spolupracovníkům navzájem. Aby vytvářeli příjemné firemní prostředí, měli chuť budovat image a zvyšovali atraktivitu společnosti.

Sdílené hodnoty

Do sdílených hodnot se řadí představy/vize a firemní kultura. Vizí společnosti je zvýšit digitální gramotnost společnosti na maximum. Stát se místem, kde se děti naučí využít svoje stávající schopnosti k získání nových, které jim pomohou k širšímu rozhledu a příležitostem v pozdějším pracovním věku. Mísí je připravit společnost na digitální svět a pomoci lidem k vyšší kvalitě života. S vizí souvisí i firemní kultura. Zaměstnanci, kteří budou ve společnosti zaměstnaní budou vedeni ke stejnému cíli a odhodláni plnit své poslání. Navzájem si budou pomáhat, komunikovat a řešit případné problémy. Budou vedeni k víře, že to, co dělají, má určitý smysl a že zkušenosti budou jistě mít v budoucnosti svůj význam. Společnost si na firemní kultuře bude zakládat, jelikož chápe, jak moc je důležité cítit se na pracovišti dobře. Když se totiž člověk cítí dobře, dělá dobře i svoji práci.

Schopnosti

Společnost bude zaměstnávat lektory, kteří mají určité vzdělání, praxi, přehled v oboru a hlavně energii předávat získané informace dalším generacím. Během roku budou navštěvovat různé kurzy a workshopy, které je pomohou informovat o trendech

a rozšiřovat jejich obzory. Díky takovým kurzům bude mít společnost možnosti nabízet další a další nové kurzy nebo určité oblasti zkoumat a učit podrobněji. Neustálým zdokonalováním lektorů bude docházet i k postupnému zdokonalování nabízených služeb.

Shrnutí analýza 7S

Silnými stránkami této analýza jsou:

- + budoucí růst společnosti a rozšíření kurzů pro dospělé,
- + jednoduchá komunikace v celé společnosti (malá firma),
- + využití nejnovějších systémů ke vzdělávání dětí,
- + zaměstnanci se stejnou vizí.

Slabou stránkou může pro podnik být:

- absence většího množství kvalitních lektorů,
- ztráty zájmu se ve své práci zdokonalovat.

3.3 SWOT analýza

Výslednou analýzou je právě analýza SWOT. Která se zabývá, nejen silnými (**Strengths**) a slabými stránkami (**Weaknesses**) vnitřního prostředí, ale i příležitostmi (**Opportunities**) a hrozbami (**Threats**) vnějšího okolí společnosti. Tato analýza je syntézou předchozích analýz a slouží jako souhrn důležitých zjištěných informací. Shromážděné informace z jednotlivých analýz jsou ucelené a rozepsané jedna po druhé dle zmíněných čtyř skupin a graficky znázorněné v tabulce č. 7 a 8. První dvě skupiny, silné a slabé stránky, může do jisté míry společnost změnit. Jde o faktory interní. Další dvě, příležitosti a hrozby, společnost nemůže sama ovlivnit, ale spíše se jim podřídí a přizpůsobovat, jsou to externí faktory. Výsledky ze SWOT analýza poslouží pro poslední návrhovou část práce.

Strengths – Silné stránky

Za silné stránky, které je nutno vyzdvihnout je zajisté finanční vklad vlastních zdrojů ve výši 200 000 Kč. Tato suma je dostatečná na nákup toho nejnужnějšího pro začátek

podnikání. Důležitá je i chuť podnikat, neustále zdokonalovat své dovednosti a získávání informací v oboru. Podstatnou část tvoří zaměstnanci, někteří z nich jsou z řad rodinných příslušníků nebo blízkých přátel, to zajišťuje klidnou a jednoduchou komunikaci, je to však i následek plánovaného menšího rozsahu společnosti.

Weaknesses – Slabé stránky

Slabou stránkou společnosti je to, že nemá prozatím plánované vlastní prostory, což zvyšuje možnost krádeží nebo zničení majetku ve sdílených místnostech. Je třeba drahé věci důležitě zabezpečit a pojistit. Menší nedostatky jsou vidět i ve výšce nákladů na pokročilejší vybavení učebny. Finanční stránku lze řešit úvěrem nebo dotacemi z různých institucí. Větší problémy by byly s kvalitou služeb, kdyby zaměstnanci ztratili zájem a ambice ke své práci. Proto je nutná komunikace a neustálá motivace a možnost zaměstnanců získávat informace například formou workshopů a rekvalifikačních kurzů.

Tabulka 7: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + využití osobního počítače, + vklad vlastních zdrojů - 200 000 Kč, + znalosti a praxe v oblasti účetnictví a daní, + rodinní příslušníci jako zaměstnanci společnosti, + zapálení do vzdělávání a zjišťování informací v oblasti digitální gramotnosti, + budoucí růst společnosti a rozšíření kurzů pro dospělé, + jednoduchá komunikace v celé společnosti (malá firma), + využití nejnovějších systémů ke vzdělávání dětí, + zaměstnanci se stejnou vizí. 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady na vybavení učebny, - absence vlastních prostor, - nákup licencí a softwarů potřebné k výuce, - absence většího množství kvalitních lektorů, - ztráty zájmu se ve své práci zdokonalovat.

Zdroj: Vlastní zpracování

Opportunities – Příležitosti

Obor, ve kterém společnost plánuje podnikat, bude díky rychlému technologickému pokroku velice žádaný. Konkurence ve vzdělávání digitální gramotnosti není nijak veliká, a to z něj dělá atraktivní a případně ziskový trh. Je to odvětví, které se odlišuje a je jedinečné. Příležitost v dnešní době je ta, že některé kurzy mohou mít online podobu, proto je jednoduché v případě sociální distance v podnikání bez větších obtíží pokračovat. Na budoucí zákazníky lze snadno mířit skrze základní školy. Nahrává tomu i informace, že v Jihomoravském kraji je, ve srovnání s ostatními kraji, vysoké procento dětí v cíleném věku. Dle studie využívání počítačových dovedností v domácnosti nebo práci je zde příležitost toto množství zvýšit a zlepšit tak životní úroveň společnosti. V kontextu pohybu v internetovém prostředí je zároveň třeba vybudovat funkční web a profily na sociálních sítích pro rozšiřování povědomí o podniku, důležitosti potřeby vzdělání v oboru digitální gramotnosti a novinkách v tomhle směru.

Threats – Hrozby

Digitální gramotnost je poslední dobou velice známé téma kvůli epidemiologické situaci šíření nemoci COVID-19. Veškerá komunikace, práce a škola se přesunula do online prostředí, tudíž je možnost, že si více podnikatelů uvědomí potřeby vzdělání lidí v tomhle směru, konkurence se začne objevovat velice brzy a síla kupujících vzroste. Když se technologie posunou rychlým směrem kupředu, vznikne tak nutnost nakupovat novější verze softwarů a častěji měnit výuku. Hrozbu substitutu mohou představovat základní školy, které by upravily výuku některých hodin nebo rozšířily hodiny informačních technologií o digitální gramotnost a došlo by tak k absenci potřeby dalšího vzdělávání. Společnost jako taková má i své povinnosti a musí se řídit zákony, tyto zákony je třeba pečlivě sledovat a v případě změn, na ně reagovat.

Tabulka 8: Příležitosti a Hrozby

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">+ vysoké % dětí v JMK ve věku 5-14 let,+ zvýšení množství lidí využívající počítačové dovednosti,+ růst nezaměstnanosti – možnost vybírat z nezaměstnaných lidí,+ pandemická situace – možnost školení online,+ fungující web a správa sociálních sítí,+ techn. pokrok – vznik pracovních pozic vyžadujících dig. gramotnost,+ přímé zasažení cílové skupiny (ZŠ),+ názorné ukázky kurzů,+ poptávka po vzdělání v technicko industriálním směru na trhu práce,+ atraktivita trhu, ziskovost,+ nízká konkurence v odvětví+ jedinečnost na trhu,+ absence dodavatelů – není se třeba obávat ztráty nebo zvýšení nákladů.	<ul style="list-style-type: none">- recese ekonomiky,- změny v zákonech,- rychlá změna technologií směrem kupředu,- pokles poptávky – nezáměr o vzdělání,- silná síla kupujících,- potenciální konkurence v odvětví,- substituty jako jsou základní školy.

Zdroj: Vlastní zpracování

Fáze Hodnocení

K hodnocení následujících jednotlivých čtyř skupin jsou použity tři hlavní hodnoty.

1 – znak je důležitější než porovnávaný,

0,5 – váha znaků je rovnocenná,

0 – znak je méně důležitý než porovnávaný. (Borovský, 2005, s. 30)

Z každé části jsou vybrány 4 faktory s nejvyšší vahou a je hodnocena jejich intenzita vzájemných vztahů na stupnici od 1 do 5. Kdy 1 určuje, že mezi faktory není žádný vztah a 5 v případě vztahu úzkého (důležitého). Jestliže je vztah záporný, je použito záporného znaménka. Hodnocení je uvedeno v tabulkách č. 9-13. (Borovský, 2005, s. 34-37)

Hodnocení váhy příležitostí

Tabulka 9: Hodnocení váhy příležitostí

Příležitosti		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	Σ	%
O1	vysoké % dětí v JMK	x	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	1	5	6,37
O2	více lidí využívající PC	0,5	x	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	8,5	10,83
O3	růst nezam.	0	0	x	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2,5	3,18
O4	pandemie – školení online	0	0	0,5	x	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1	5	6,37
O5	web a soc. sítě	1	0,5	0	0,5	x	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	5	6,37
O6	technologický pokrok	0,5	0,5	1	1	0,5	x	0,5	1	0,5	1	1	0	1	8,5	10,83
O7	přímé zasažení cílové skupiny	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	x	1	0,5	1	0,5	1	0,5	8	10,19
O8	názorné ukázky kurzů	0,5	0	1	0	0,5	0	0	x	1	0,5	0	0	0,5	4	5,10
O9	poptávka D.G. na trhu práce	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	x	1	0,5	1	1	8,5	10,83
O10	atraktivita trhu, ziskovost	1	0,5	1	0,5	1	0	0	0,5	0	x	0	0,5	0,5	5,5	7,01
O11	nízká konkurence	1	0	1	1	1	0	0,5	1	0,5	1	x	0,5	1	8,5	10,83
O12	jedinečnost na trhu	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0	1	0	0,5	0,5	x	1	7,5	9,55
O13	absence dodavatelů	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	x	2	2,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení váhy ohrožení

Tabulka 10: Hodnocení váhy ohrožení

Hrozby		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Σ	%
T1	recese ekonomiky	x	0	0	0	0,5	0	0	0,5	2,27
T2	změny v zákonech	1	x	0,5	0	0,5	1	0,5	3,5	15,91
T3	rychlá změna technologií kupředu	1	0,5	x	0,5	0,5	0	1	3,5	15,91
T4	pokles poptávky – nezájem o vzdělání	1	1	0,5	x	1	1	1	5,5	25,00
T5	silná síla kupujících	0,5	0,5	0,5	0	x	0	1	2,5	11,36
T6	potenciální konkurence v odvětví	1	1	1	0	1	x	0	4	18,18
T7	substituty jako jsou základní školy	1	0,5	0	0	0	1	x	2,5	11,36

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení váhy silných stránek

Tabulka 11: Hodnocení váhy silných stránek

Silné stránky		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	Σ	%
S1	osobní PC	x	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	1	2,78
S2	vklad 200 tis. Kč	1	x	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0	4,5	12,50
S3	znalosti a praxe účetnictví a daně	1	0	x	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	4	11,11
S4	zaměstnání rodiny	1	0	0	x	0,5	0	0,5	0	0,5	2,5	6,94
S5	zapálení do vzdělávání D.G.	1	0,5	1	0,5	x	0,5	1	0,5	0,5	5,5	15,28
S6	růst a rozšíření kurzů	1	0,5	0,5	1	0,5	x	0,5	0	0	4	11,11
S7	jednoduchá komunikace	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	x	0,5	0,5	3,5	9,72
S8	nejnovější systémy	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	x	0,5	5,5	15,28
S9	zaměstnanci se stejnou vizí	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	x	5,5	15,28

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení váhy slabých stránek

Tabulka 12: Hodnocení váhy slabých stránek

Slabé stránky		W1	W2	W3	W4	W5	Σ	%
W1	vysoké náklady na vybavení učebny	x	0,5	0,5	0	0	1	10
W2	absence vlastních prostor	0,5	x	1	0,5	0,5	2,5	25
W3	nákup licencí a softwarů potřebné k výuce	0,5	0	x	0	0	0,5	5
W4	absence většího množství kvalitních lektorů	1	0,5	1	x	1	3,5	35
W5	ztráty zájmu se ve své práci zdokonalovat	1	0,5	1	0	x	2,5	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

Tabulka 13: Intenzita vzájemných vztahů

		Interní faktory											
		Silné stránky (S)					Slabé stránky (W)						
		S2	S5	S8	S9	Σ	W1	W2	W4	W5	Σ		
Externí faktory	Příležitosti (O)	O2	1	5	4	3	13	-1	-2	-3	2	-4	
		O6	4	5	5	5	19	-1	-2	-5	-3	-11	
		O9	1	5	5	5	16	-1	-3	-2	-1	-7	
		O11	2	4	4	5	15	3	-2	1	2	4	
		Σ						63					
	Hrozby (T)	T2	1	1	1	1	4	1	1	1	-2	1	
		T3	2	3	-1	2	6	-4	2	-2	-3	-7	
		T4	1	-1	-1	-3	-4	-3	3	3	-1	2	
		T6	3	2	2	-1	6	-1	-3	-2	-2	-8	
		Σ						12					

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení

Výsledné vyhodnocení SWOT analýzy dle provedených analýz určuje vhodnou strategii. Tabulka č. 14 ukazuje celkové hodnoty jednotlivých strategií. Nejvyšší hodnota je u silných stránek a příležitostí – situace strategické volby SO (MAXI-MAX). Pro tento výsledek je nejvhodnější ofenzivní strategie, kdy společnost pro příležitosti na trhu využívá své silné stránky.

Tabulka 14: Vyhodnocení intenzity vzájemných vztahů

	S	W
O	63	-18
T	12	-12

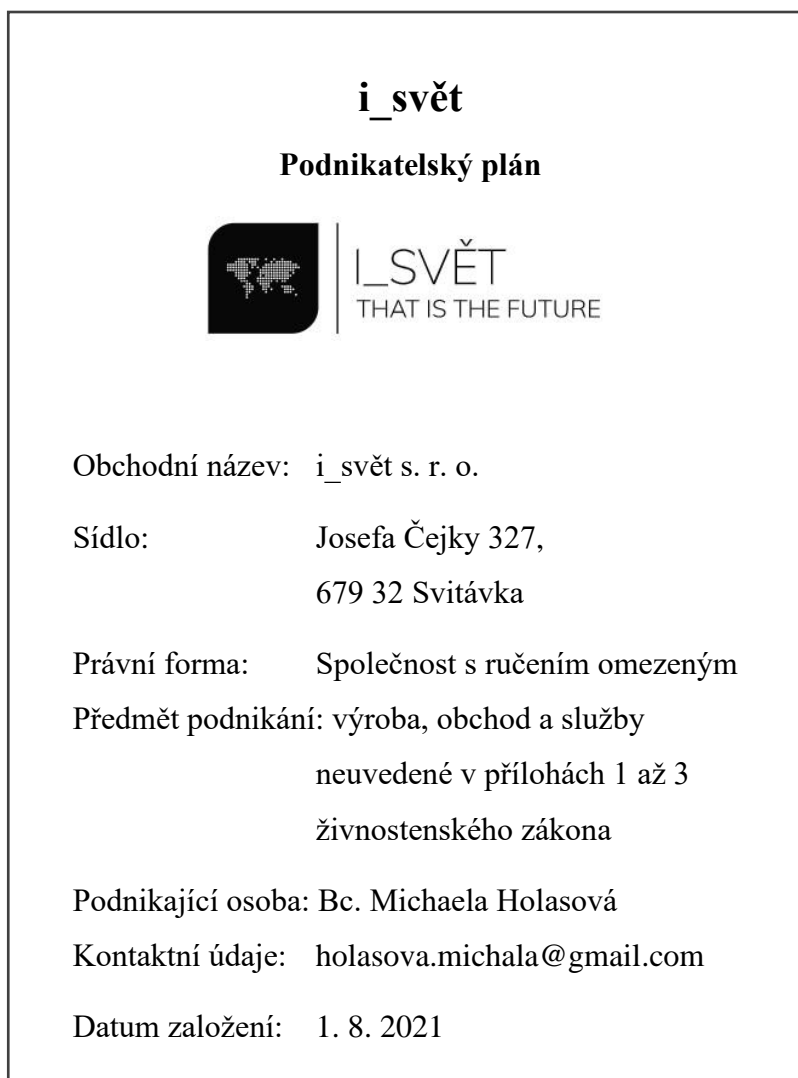
Zdroj: Vlastní zpracování

4 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V poslední kapitole této diplomové práce bude uveden návrh podnikatelského plánu na založení podniku poskytující lekce pro děti v odvětví digitální technologie. Veškeré informace zde uvedené vychází z předchozích kapitol. Podnikatelský plán má strukturu dle autorky Jitky Srpové z knihy Podnikatelský plán a strategie, je však doplněn o organizační a obchodní plán dle Vojtěcha Korába.

4.1 Titulní strana

Titulní strana by měla být přehledná a obsahovat veškeré uspořádané důležité informace jako jsou uvedeny v obrázku č. 11 níže.



Obrázek 11: Titulní strana

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Podnikatelský plán je psán v první řadě pro majitele a podnikatele za účelem podnikání, kterým budu já, Bc. Michaela Holasová. Slouží k založení podniku poskytující lekce pro děti v oblasti digitální technologie k realističtější představě o podniku a jeho činnosti. Je to první verze dokumentu, který je v plném rozsahu a obsahuje veškeré potřebné získané informace před zahájením podnikání.

4.3 Shrnutí

Zakládající společnost s názvem i_svět s ručením omezením, bude založena 1. srpna 2021 a začínajícím místem podnikání bude Městys Svitávka v okrese Blansko. Podnikání je založené na poskytování služeb, konkrétně půjde o lekce pro děti v oblasti digitální technologie. Majitelem společnosti bude Bc. Michaela Holasová, která vloží základní kapitál v hodnotě 200 000 Kč. Vizí společnosti je zvýšit digitální gramotnost společnosti na maximum. Stát se místem, kde se děti naučí využít svoje stávající schopnosti k získání nových, které jim pomohou k širšímu rozhledu a příležitostem v pozdějším pracovním věku. Misí je připravit společnost na digitální svět a pomoci lidem k vyšší kvalitě života.

Potenciální zákazníky ve spádových oblastech společnost osloví skrze základní školy a to osobně nebo prostřednictvím plakátů. Dostání se do povědomí širšího okolí je možné skrze sociální sítě a webové stránky, kde dochází i k registraci jednotlivých kurzů.

Z analýz vyplývá, že na tomto trhu existuje potenciál, vstup společnosti je reálný a díky výsledkům SWOT analýzy je nejvhodnější využít ofenzivní strategii, kdy společnost pro příležitosti na trhu využívá své silné stránky.

Cílem společnosti je vzdělat děti v oblasti digitální gramotnosti pomocí kurzů zakončených testem a připravit je na nové a budoucí pracovní pozice, které budou tyto znalosti vyžadovat. Společnost bude tvořit kromě jednoho jednatele další tři zaměstnanci s dohodou o provedení práce. Tým těchto lidí bude mít na starost sestavení přesného obsahu čtyř základních kurzů, rozdělení je mezi sebe a dále bude každý zodpovědný za jeho vedení.

Vložené finanční zdroje ve výši 200 000 Kč pokryjí počáteční náklady a náklady na provoz prvního roku. Při shrnutí výnosů a nákladů tří předpokládaných variant zákazníků za rok a vyčíslení výsledků hospodaření za běžné období, vychází 1. rok ve všech

případech záporný. V dalších letech se však objevují kladná čísla, která mají rostoucí trend.

V poslední řadě jsou vypsány identifikovaná jednotlivá rizika, jejich dopad a pravděpodobnost výskytu. Eliminovat tato rizika je možné pomocí navržených protiopatření.

4.4 Popis podnikatelské příležitosti

Svět se za několik uplynulých let změnil k nepoznání a bude se měnit i nadále. Rychlost jeho přeměny je rapidní a tato přeměna dopadá i na různá odvětví průmyslu. Řada firem má automatizovanou výrobu z části, některé úplně. Tyto automatizace zrychlují a usnadňují výrobu, avšak vyžadují i operátory strojů a různé vývojáře programů. Do budoucna jistě vzniknou další nové pracovní pozice zaměřené tímto směrem. Právě zde vidím podnikatelskou příležitost. Podniky budou požadovat od svých zaměstnanců vyšší digitální gramotnost, kterou nynější školní vzdělávací systém neposkytuje.

4.5 Vize, mise a cíle

Vizí společnosti je zvýšit digitální gramotnost společnosti na maximum. Stát se místem, kde se děti naučí využít svoje stávající schopnosti k získání nových, které jim pomohou k širšímu rozhledu a příležitostem v pozdějším pracovním věku.

Misí je připravit společnost na digitální svět a pomoci lidem k vyšší kvalitě života.

Cílem je vzdělat děti v oblasti digitální gramotnosti pomocí kurzů zakončených testem a připravit je na nové a budoucí pracovní pozice, které budou tyto znalosti vyžadovat.

Definovaný cíl odvozený od vize je jasný a splňuje požadavky SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed. Je však za potřebí, aby tento cíl byl v průběhu podnikání všemi následován.

4.6 Potenciální trhy

Úspěch podnikatelského plánu existuje jen v případě, že je o službu zájem. Dle statistik využívání počítačů a uživatelských softwarů je zřejmé, že tento směr podnikání má smysl. Především v roce 2020, začínající pandemie koronaviru a potřebné sociální distance, byli všichni nuceni své počítače, notebooky, tablety a telefony používat mnohem intenzivněji. Co se týče zákazníků, Jihomoravský kraj je v porovnání s ostatními kraji jeden

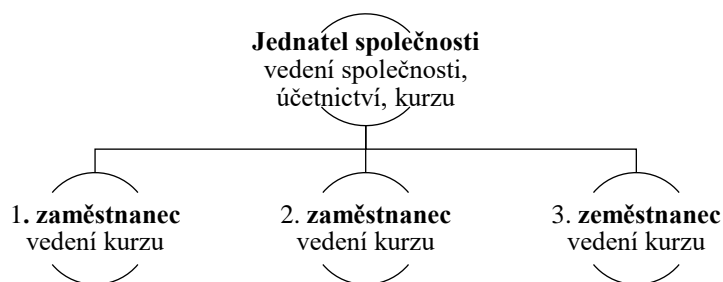
z největších, co se týče počtu dětí v cílové skupině 5-14 let. Tato skupina je zároveň i snadno dosažitelná, jelikož jde především o děti školou povinné. Velikost Jihomoravského kraje je však rozsáhlá oblast, proto bych se chtěla zaměřit především na okres Blansko. Výhodou tohoto umístění je, že sousedí s okresem Brno-venkov, kde je více lidí a někteří z nich jistě budou preferovat individuálnější přístup, než se jim může dostávat v centru města. Plus vidím také v tom, že ne každý z menších vesnic a měst v okrese Blansko chce nechávat své děti dojíždět do lidí plného Brna, kde se tyto služby také nachází.

4.7 Analýza konkurence

Konkurenční prostředí ve zvoleném segmentu podnikání, také nazývaná skutečnými konkurenty, neexistuje. Podniky založené na stejném principu, tedy poskytující služby v podobě vzdělávání dětí v oblasti digitální gramotnosti jsou přítomny až v centru Brna tedy cca 40 km od místa budoucího podnikání. Konkurence, která byla již zmíněna v analytické části, nabízí nejrůznější kurzy, tábory a workshopy pro děti od 6 do 18 let. Jde především o vizuální a textové programování, vývoj her a aplikací, stavění a programování mBot robotů, počítačová grafika a design a tvorba webu.

4.8 Organizační plán

Organizační struktura v nově zakládané společnosti bude velmi jednoduchá, jelikož se jedná o mikropodnik (graf č. 4). Na začátku podnikání bude za společnost jednat jeden hlavní jednatel, který bude mimo vzdělávání dětí i zodpovědný za bezproblémový chod společnosti a povede účetnictví. Dále bude společnost zaměstnávat tři zaměstnance. Každý jednotlivec bude vést svůj vlastní kurz na který je specializován. Celý tým bude složen z věkově si blízkých mladých lidí, především absolventů středních a vysokých škol, kteří čerstvě nabyli vědomostí a chtějí je předat dál v praxi. Toto podnikání bude velice přátelské a převládat bude demokratický styl vedení. Je tedy nutná větší míra komunikace mezi všemi zaměstnanci, to bude zajištěno pravidelnými poradami, které podnítky k řešení problémů a vzájemné podpoře. Tento styl může být pro větší firmy nevýhodou z hlediska času, avšak pro tento typ podnikání s malým množstvím zaměstnanců se dá využít bezproblémově.



Graf 4: Organizační struktura
Zdroj: Vlastní zpracování

4.9 Obchodní plán

Obchodní plán obsahuje vybrané dodavatele a důvod využití jejich služeb. Dále otevírací dobu a proces poskytování služeb. Obchodním cílem je otevřít v 1. roce 21 kurzů s průměrnou minimální návštěvností 4 dětí na kurzu a průměrnou cenou 2 400 Kč za dítě. Prognózy do dalších let jsou: zvyšování počtu otevřených kurzů, konkrétně 20% meziroční nárůst a zvýšení průměrné ceny kurzu o 2 % ve 2. roce a 4 % v roce následujícím. Tyto změny zapříčiní zvýšení nákladů na provoz, ale i zvýšení celkového počtu zákazníků, tedy tržeb. Je možné zvážit i zvýšení kapacity počtu zúčastněných jednoho kurzu, společnost se však orientuje na kvalitu lekcí, které jsou efektivnější v menším počtu, maximálně 6 dětí. V následující tabulce č. 15 je uvedeno číselné znázornění propočtů.

Tabulka 15: Prognózy do dalších let

Položka	1. rok	2. rok	3. rok
Počet otevřených kurzů za rok	21	25	30
Průměrný počet dětí na kurzu	4	4	4
Počet zákazníků celkem	74	88	105
Průměrná cena kurzu	2 400 Kč	2 450 Kč	2 550 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.1 Dodavatelé

Společnost poskytuje lektorské služby, ke kterým není zapotřebí žádných pravidelných dodavatelů zboží ani výrobků. Dlouhodobě bude využívat tedy jen dodavatele elektřiny, vody, plynu, internetu a provozovatele mobilních služeb. Elektřina, voda a plyn je zajišťován správou majitele budovy a akciovými společnostmi E-on, Vodárenská a Vemex Energie. Není třeba vytvářet další smlouvy, jelikož vše je obsaženo v nájemní

smlouvě, která činí 3 500 Kč a zahrnuje zálohy na tyto služby. K internetovému připojení bude využito služeb společnosti TOPNET Services s. r. o., která má na místě připojení a nabízí balíček Connect 10M/5M za 346 Kč na měsíc. Provozovatelem mobilního telefonu bude zvolena společnost O2 s tarifem YOU 20 GB za 549 Kč s neomezeným voláním a SMS do všech sítí v ČR a zóně EU.

4.9.2 Provozní doba

Provozní doba společnosti bude stanovena před začátkem podnikání v závislosti na počtu otevřených kurzů a časových možnostech lektorů. Lekce každého kurzu budou probíhat jednou týdně, vždy odpoledne ve stejný čas.

4.9.3 Proces poskytování služeb

Vše začíná u zákazníka, je třeba ho informovat o nabízených službách a sdělit jejich výhody. Informování je možné osobně nebo s využitím sociálních sítí a internetových webových stránek. Když společnost vejde do povědomí, přichází na řadu web, kde bude přítomen rozpis jednotlivých kurzů, jejich popis, obsah, získané znalosti, délka kurzu a cena. Na kurz je možné se přihlásit skrze rezervační systém, požadována bude také platba online nebo platebním příkazem. Na uvedený mail přijde přihláška s potřebnými důležitými informacemi včetně kódu, který je nutný při příchodu na kurz sdělit.

4.10 Marketingová strategie

V této části je zpracován marketingový plán zakládané společnosti poskytující služby v podobě vzdělávacích kurzů a lekcí pro děti z oblasti digitální technologie. Jelikož jde o služby, vhodnější pro cestu ke stanovenému marketingovému cíli, je využití rozšířenějšího marketingového mixu 7P.

Cílem společnosti je nabízet vzdělávací lekce pro děti za průměrnou cenu 2 400 Kč za kurz, pod vedením kvalitních zaměstnanců. Vzdělávání bude probíhat za fyzické přítomnosti dětí v pronajatých prostorách, případně v online podobě. K výuce bude využito nejrůznějších dostupných nástrojů k rozvíjení logického myšlení a pochopení programování.

Product (produkt)

Každý produkt díky svým vlastnostem vytváří konkurenční postavení a ovlivnění rozhodnutí zákazníků. Poskytovaným produktem společnosti bude vzdělávání dětí, tedy

služba. U služeb jako takových je především důležitá jejich kvalita. Tu se bude společnost snažit neustále zdokonalovat dle aktuálních trendů a pomocí rekvalifikací lektorů.

Společnost bude ze začátku poskytovat 4 druhy kurzů s minimální a maximální kapacitou 2 a 6 dětí. Každý kurz obsahuje 6 lekcí a časovou dotaci jedné lekce 90 minut:

- **DigiSvět** – jde o úvod do digitální gramotnosti dětí. Naučí se bezpečně a vědomě pohybovat v digitálním světě technologií. Děti se dozví, jak počítač funguje, co je to Internet a zjistí jeho výhody a nebezpečné stránky. Zahrnutý jsou i logické hry a kreativní činnosti jak jednotlivců, tak ve skupinách. Využito bude programovacích her jako například Hello Ruby. Vhodné pro děti od 8 let. Možná prezenční i online forma.
- **Programování I.** – zde se děti dozví co programování je, jeho základy, zjistí, jak kód a různé druhy programovacích jazyků jako jsou Python, Java, Ruby, C++ a JavaScript vypadají. Kurz je určený pro děti od 10 let. Možná prezenční i online forma.
- **Programování II.** – pokračování prvního kurzu, bude zde potřeba znalost základů programování. Půjde o rozšíření znalostí o nové programovací prvky a příkazy. Budou moci vytvářet vlastní hry a aplikace dle svých představ a také si vyzkouší práci v týmu na nejrůznějších projektech jako profesionální vývojáři. Tvorba bude probíhat ve volně přístupných nástrojích jako je nejrozšířenější Scratch nebo oblíbený MakeCode. Vhodné pro děti od 10 let. Možná prezenční i online forma.
- **ROBOT** – v tomto kurzu je do výuky zapojen mBot. Jde o vzdělávacího robota s LED diodami a senzory, který pomáhá dětem realizovat jejich nápady. Snadno a hravě představuje dětem svět robotů a naučí je základy robotiky a programování. K ovládání robotů slouží volně přístupné nástroje mBlock. Kurz je vhodný pro děti od 10 let. Díky používaným pomůckám je vyžadována přítomnost dětí.

V průběhu podnikání bude docházet k postupnému rozvoji a větší nabídce kurzů, v plánu je doplnit lekce tvorby webu, videí, lekce psaní všemi deseti, 3D tisk a základní práce s aplikacemi MS Office. Společnost bude pořádat i nepravidelné přednášky na nejrůznější témata pro širokou veřejnost k rozšíření a pochopení dané přednášené problematiky.

Možné je i rozšíření kurzů o digitální gramotnosti pro starší skupinu lidí nebo o seberozvoji a cestě ke spokojenějšímu a šťastnějšímu životu.

Price (cena)

Dle analýzy trhu a konkurence lze stanovit ceny a platební podmínky za poskytované služby. Výše ceny kurzů se odvíjí od obsahu a jejich délky. V přepočtu na jednu lekci však ceny vychází na 400 Kč za 90minutovou lekci. Průměrně za kurz, který obsahuje 6 lekcí, je cena stanovena na 2 400 Kč za dítě. Tato výše může být nápomocná k tvorbě vlastních cen, do kterých je nutno zahrnout mzdové náklady a náklady na pronájem a energie. Co se týče platebních podmínek, bude vyžadována online platba kartou nebo převodem na účet. Sumu je třeba uhradit do 14 dnů, nejpozději však den před začátkem kurzu.

Place (distribuce)

Místo, kde bude služba poskytována se nachází na Úřadu městyse Svitávka. Jde o místnost, ze které by vznikla třída vybavena počítači a dalším příslušenstvím k výuce. Při zákazu shromažďování, z důvodu šíření pandemie koronaviru, je možné převést výuku do distanční podoby. K této výuce bude použito aplikací Skype nebo MS Teams a Teamviewer. K propagaci budou vytvořeny webové stránky a profil na sociální síti Facebook a Instagram. Webové stránky společnosti zajistí nejen propagační stránku, ale i informační, vzdělávací a transakční. Kurzy bude možné objednávat právě zde, přitomna bude nabídka kurzů a poslouží jako prostředek ke shromažďování a sdílení zajímavých informací z oblasti digitálních technologií. Poslouží však i jako prostředek ke komunikaci mezi dětmi a lektorem při distanční výuce. Bude zde možné nahrávat zaheslované soubory ke stažení. Případné dotazy lze pokládat do vyskakovacího chatu, přes telefon nebo e-mail.

Promotion (komunikace)

Při začátku podnikání se nabízí otázka uspořádání akce v rámci slavnostního otevření. Tomu předchází informování širšího okolí. Ke zveřejnění plakátu a informování je možné využít sociální sítě nebo místní tisk jako například Listy regionů, Infozadara, Myface, Regionpress nebo Svitávecké listy ceny tištěné inzerce se pohybují v závislosti na jejich velikosti od 2 000 do 5 000 Kč. Společnost bude však především využívat k akvizici zákazníků toho, že rodiče dětí lze snadno kontaktovat a informovat o nabízených

kroužcích na jednom místě a tím místem jsou právě základní školy. Jak již bylo zmíněno v analýze trhu, je možné provádět nárazové nebo pravidelné pozvánky/ukázky kurzů nebo jen rozeslání plakátů k umístění na nástěnky škol.

Personal (zaměstnanci)

Úspěch podnikání závisí především nejvíce na kvalitním personálu. Společnost bude zaměstnávat mladé lidi, kteří mají nadšení a angažovanost. Přesné požadavky na zaměstnance a kde takové lidi najít je popsáno v kapitole č. 3.2.1 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Výběr zaměstnanců bude probíhat na základě výběrového řízení formou pohovoru, který ověří znalosti a schopnosti zájemců. Uchazeči o místo budou pokládány otázky o způsobu průběhu lekcí, jeho zkušenostech se vzděláváním dětí a schopnostech práce se softwary. Pohovory povede jednatel společnosti, stejně tak bude dále v jeho kompetenci rozhodnutí o přijetí zájemce o práci.

Process (proces)

Procesy jsou významné při poskytování služeb a ovlivňují jejich kvalitu. Celý proces začíná vytvořením rozvrhu kurzů dle časových možností lektorů. Pokračuje dokončením objednávky od zákazníka skrze webové stránky a následné uhrazení částky za kurz. Lektor bude mít celý kurz předem připraven a zkonzultován s týmem. Ten může mít různé připomínky a doplňující informace k průběhu jeho výuky. Dojde tak ke kontrole a zkvalitnění nabízených služeb. Konec kurzu bude ukončen menším testem obsahující dotazník hodnotící celkový průběh kurzu, lektora a další potřebné informace k eliminaci nespokojenosti.

Psysical evidence (fyzická přítomnost)

Tento marketingový nástroj zabezpečuje prosazení společnosti a nabízené služby na trhu. Jsou to činnosti jako například logo, které je vytvořeno v jednoduchém stylu, bílé tečky ve tvaru mapy světa na černém pozadí a název společnosti „i_svět“ s podnázvem „that is the future“. Pod písmenem „i“ se mohou skrývat slova jako například internetový, informační, inteligentní nebo inovativní. Anglický podnázev značí, že se společnost zajímá o budoucnost, chce ji měnit a její služby otevřou brány lidem do celého světa. Jelikož děti jsou ti hlavní, komu budou služby poskytovány, je třeba tomu přizpůsobit i učebnu, ve které lekce probíhají, a jak jinak než pomocí vybavení. Lavice, židle, gauče, skříně a nástěnné plakáty pestrých, avšak k sobě se hodících barev. K práci na počítači je

zapotřebí i dostatek světla a případně překážející denní světlo je možné zastínit pomocí rolet. Celková image společnosti bude působit moderně, energicky, díky dětem bude barevná, ale ponechá si minimalistický vzhled.

4.11 Finanční plán

Podnikatelský plán je třeba transformovat do finanční podoby. Důležité je se zamyslet nad předběžnými náklady a výnosy, příjmy a výdaji budoucího podnikání, včetně variantního řešení. Zpracovány budou tři varianty kalkulace výnosů – pesimistická, realistická a optimistická.

Jako první jsou vyčísleny počáteční jednorázové náklady, veškeré částky jsou inspirované aktuálními cenami. Jako první položka je zřizovací poplatek k založení společnosti s ručením omezeným, budeme počítat s 10 000 Kč, dále náklady na nákup 6 ks notebooků, včetně příslušenství k výuce za 91 800 Kč, dvěma mBot roboty s nabíjecími bateriemi za 6 300 Kč, tiskárnou za 2 400 Kč, náklady za pořízení nábytku 18 000 Kč a potřebných licencí a softwarů k výuce, včetně účetního programu Money S3 – Office komplet 15 000 Kč.

Předpokládá se, že náklady na jednotku budou stanoveny pomocí metody úplných nákladů (absorpční kalkulace). Zde se celková suma fixních nákladů vydělí počtem jednotek, v tomhle případě počtem otevřených kurzů za rok. Fixní náklady tvoří položky jako je nájemné ve výši 3 500 Kč včetně energií/měsíc, náklady za internetové připojení 356 Kč/měsíc a náklady na mobilní služby 549 Kč/měsíc. Do fixních nákladů zařadíme i mzdové náklady. A to právě proto, že máme přesně daný počet kurzů za rok a danou jeho finanční odměnu pro lektora. S výslednými náklady tedy musíme počítat a v závislosti na počtu prodaných kurzů se tato částka nemění. Z důvodu časových měsíčních nesouladů a délky kurzu delší než jeden měsíc, jsou mzdové náklady vypočítány na rok. Při otevření 21 kurzů v 1. roce podnikání a odměnou 3 600 Kč/kurz pro lektora, představují roční mzdové náklady 75 600 Kč. Tato částka zahrnuje odměny pro 4 zaměstnance na dohodu o provedení práce, počet odpracovaných hodin je menší než 300 za rok, není tedy nutné počítat s odvody na sociální a zdravotní pojištění. Ostatní náklady jsou stanoveny v hodnotě 8 000 Kč na rok, z těchto prostředků budou hrazeny bankovní poplatky, kancelářské potřeby a náklady na menší reklamu. Položky nákladů, jak počátečních, tak ročních, jsou vyčísleny a sumarizovány v následujících tabulkách

č. 16 a 17. V prvním roce s 21 kurzy za rok, jsou náklady na jeden kurz vyčísleny jako podíl celkové částky nákladů a počtem kurzů, tedy $136\,460/21 = 6\,498$ Kč.

Tabulka 16: Počáteční jednorázové náklady

Počáteční jednorázové náklady	Cena
založení s. r. o.	10 000,-
notebooky s příslušenstvím	91 800,-
mBot + baterie	6 300,-
tiskárna	2 400,-
nábytek	18 000,-
licence a software	15 000,-
Celkem	143 500,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Roční náklady

Roční náklady	Cena
nájem a energie	42 000,-
internet	4 272,-
mobilní služby	6 588,-
mzdy	75 600,-
ostatní náklady	8 000,-
Celkem	136 460,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11.1 Zahajovací rozvaha

Tabulka číslo 18 zobrazuje zpracovanou zahajovací rozvahu ke dni zahájení podnikání, ve které je uveden základní kapitál v hodnotě 200 000 Kč a z ní vynaložené náklady na zřízení společnosti v hodnotě 10 000 Kč.

Tabulka 18: Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0,-	Vlastní kapitál	200 000,-
Krátkodobý majetek	200 000,-	Základní kapitál	200 000,-
Peníze	190 000,-	Cizí zdroje	0,-
Zřizovací zdroje	10 000,-		
Aktiva celkem	200 000,-	Pasiva celkem	200 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11.2 Bod zvratu

Bodem zvratu se rozumí stav, kdy se náklady rovnají výnosům, tím ve společnosti nedochází k zisku. V případě plánovaného podnikání lze množství nezbytné na úhradu nákladů vypočítat jako suma fixních nákladů dělené rozdílem ceny a variabilních nákladů $Q=FN/(P-VN)$. Společnost tvoří pouze náklady fixní – irelevantní, s těmito náklady společnost musí počítat a zisk klesá nebo roste v závislosti na prodaném množství, tedy návštěvnosti. Když objem výkonů roste, klesá podíl nákladů na jednotku, tím klesá i průměrná výše plných nákladů na kalkulační jednici, v našem případě nákladů na jeden kurz.

Do nákladů počítáme roční náklady na provoz, v prvním roce jde o sumu v hodnotě 136 460 Kč. K bodu zvratu dojde v momentu dosažení tržeb ve stejné výši. Při ceně kurzu 2 400 Kč za dítě, k nulovému zisku dochází při **57 zákazníků** za 1. rok a průměrné obsazenosti tří dětí na všech 21 otevřených kurzech viz následující tabulka č. 19.

Tabulka 19: Bod zvratu

Položka	P/Q
Roční náklady	136 460,-
Počet otevřených kurzů za rok	21
Náklady na 1 kurz	6 498,-
Průměrná cena kurzu	2 400,-
Výpočet bodu zvratu	$\frac{136\,460}{2\,400}$
Počet zákazníků celkem	57
Průměrný počet dětí na kurzu	3

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11.3 Odhadované výnosy

Níže jsou zpracovány tři odlišné varianty odhadovaných výnosů. Varianta Pesimistická (tab. č. 20), Reálná (tab. č. 21) a Optimistická (tab. č. 22). Všechny předpokládají stejné množství otevřených kurzů, avšak jejich odlišnou průměrnou návštěvnost. Vše vychází z optimistické varianty, kdy je počítáno s maximálním vytížením kapacity lekcí, tedy 5 dětí. Celkový počet zákazníků za rok je tedy 105. Reálná varianta tvoří 80 % z toho to počtu a pesimistická 70 %. Co se ceny kurzů týče, jejich průměrná cena je stanovena na 2 400 Kč a počítá s růstem o 2 % ve 2. roce a 4 % v roce následujícím.

Tabulka 20: Pesimistická varianta výnosů

Tržby	1. rok	2. rok	3. rok
Počet otevřených kurzů za rok	21	25	30
Průměrný počet dětí na kurzu	3,5	3,5	3,5
Počet zákazníků celkem	74	88	105
Průměrná cena kurzu	2 400	2 450	2 550
Celkem	177 600	215 600	267 750

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Reálná varianta výnosů

Tržby	1. rok	2. rok	3. rok
Počet otevřených kurzů za rok	21	25	30
Průměrný počet dětí na kurzu	4	4	4
Počet zákazníků celkem	84	100	120
Průměrná cena kurzu	2 400,-	2 450,-	2 550,-
Celkem	201 600,-	245 000,-	306 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22: Optimistická varianta výnosů

Tržby	1. rok	2. rok	3. rok
Počet otevřených kurzů za rok	21	25	30
Průměrný počet dětí na kurzu	5	5	5
Počet zákazníků celkem	105	125	150
Průměrná cena kurzu	2 400,-	2 450,-	2 550,-
Celkem	252 000,-	306 250,-	382 500,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11.4 Odhadované náklady

Náklady společnosti můžeme rozdělit do tří podkategorií na počáteční náklady spojené s nákupem veškerého vybavení a techniky, mzdové a provozní. Počáteční jednorázové náklady byly sestaveny dle aktuálních cen za jednotlivé položky na trhu ve výši 143 500 Kč. U mzdových nákladů se počítá s otevřením 21 kurzů a odměnou 600 Kč za jednu vedenou lekci (1 kurz = 6lekcí), v dalších letech dochází k meziročnímu růstu mzdy o 10 % (ve 2. roce 660 Kč, 3. rok 726 Kč) a navýšení počtu otevřených kurzů na 25 ve 2. roce a 30 kurzů v roce 3. Provozní náklady se od 2. roku zvýší díky plánované změně prostor podnikání o částku 18 000 Kč. Veškeré výpočty jsou uvedeny v následující tabulce č. 23.

Tabulka 23: Odhadované náklady

Náklady	1. rok	2. rok	3. rok
Počáteční	143 500,-		
Mzdové	75 600,-	99 000,-	130 680,-
Provozní	60 860,-	78 860,-	78 860,-
Celkem	279 960,-	177 860,-	209 540,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11.5 Shrnutí odhadovaných výnosů, nákladů a výsledků hospodaření

V následující tabulce č. 24 jsou shrnuty výnosy a náklady všech variant za jednotlivé roky podnikání a vyčíslen výsledek hospodaření za běžné období. Je jasné vidět, že v 1. roce má společnost u všech variant výsledek hospodaření záporný. Dáno je to především počáteční investicí do vybavení. V dalších letech se již pohybuje v kladných číslech, která mají rostoucí trend.

Tabulka 24: Shrnutí výnosů nákladů a VH

Pesimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Výnosy	177 600,-	215 600,-	267 750,-
Náklady	279 960,-	177 860,-	209 540,-
VH před zdaněním	-102 360,-	37 740,-	58 210,-
VH po zdanění	-82 912,-	30 569,-	47 150,-
Reálná varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Výnosy	201 600,-	245 000,-	306 000,-
Náklady	279 960,-	177 860,-	209 540,-
VH před zdaněním	-78 360,-	67 140,-	96 460,-
VH po zdanění	-63 472,-	54 383,-	78 133,-
Optimistická varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Výnosy	252 000,-	306 250,-	382 500,-
Náklady	279 960,-	177 860,-	209 540,-
VH před zdaněním	-27 960,-	128 390,-	172 960,-
VH po zdanění	-22 648,-	103 996,-	140 098,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11.6 Výkazy

Následně jsou zpracovány výkazy ve zjednodušené podobě za jednotlivé roky dle předpokládaných hodnot reálné varianty. Rozvaha tabulka č. 25 a Cash flow tabulka č.26.

Rozvaha

Tabulka 25: Rozvaha realistické varianty

Aktiva	1. rok	2. rok	3. rok
Aktiva Celkem	121 640,-	188 780,-	463 100,-
Dlouhodobý majetek	0,-	0,-	0,-
Oběžný majetek	121 640,-	188 780,-	463 100,-
Pasiva	1. rok	2. rok	3. rok
Pasiva celkem	121 640,-	188 780,-	363 600,-
Vlastní zdroje	200 000,-	200 000,-	200 000,-
VH z minulých let	0,-	-78 360,-	67 140,-
VH za běžné období	-78 360,-	67 140,-	96 460,-
Cizí zdroje	0,-	0,-	0,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow

Tabulka 26: Cash flow realistické varianty

	1. rok	2. rok	3. rok
Počáteční stav peněz	200 000,-	121 640,-	366 640,-
Tržby	201 600,-	245 000,-	306 000,-
Příjmy celkem	401 600,-	366 640,-	672 640,-
Počáteční náklady	143 500,-	0,-	0,-
Provozní náklady	136 460,-	177 860,-	209 540,-
Výdaje celkem	279 960,-	177 860,-	209 540,-
Cash flow	121 640,-	188 780,-	463 100,-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Analýza rizik

Snížení a předcházení problémů během změny, tedy založení podniku, můžeme předcházet variantou redukce rizika. Je to nejvhodnější a nejúčinnější nástroj k dosažení požadované změny. Následující kapitoly se zaměřují na analýzu rizik, jejich ohodnocení pomocí skórovací metody.

4.12.1 Ohodnocení rizik pomocí skórovací metody

V následujících tabulkách je vytvořeno ohodnocení rizik. K jejich určení jsem použila skórovací metodu a určuji hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty dopadu rizika. Pro pravděpodobnost tab. č. 27 jsou použita procenta, kde 0 % značí žádnou pravděpodobnost a 100 % vysokou pravděpodobnost. U hodnot dopadu rizika tab. č. 28 je použita stupnice od 1 do 10. Číslo 1 vyjadřuje velmi nízký dopad a naopak 10 určuje kritickou hodnotu rizika.

Tabulka 27: Hodnota pravděpodobnosti rizika

PRAVDĚPODOBNOST	
Téměř žádná	0 – 19 %
Nízká	20 – 39 %
Pravděpodobná	40 – 59 %
Více pravděpodobná	60 – 79 %
Vysoká pravděpodobnost	80 – 100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28: Hodnota dopadu rizika

DOPAD	
Minimální	1 - 2
Méně významný	3 – 4
Významný	5 – 6
Velmi významný	7 – 8
Kritický	9 – 10

Zdroj: Vlastní zpracování

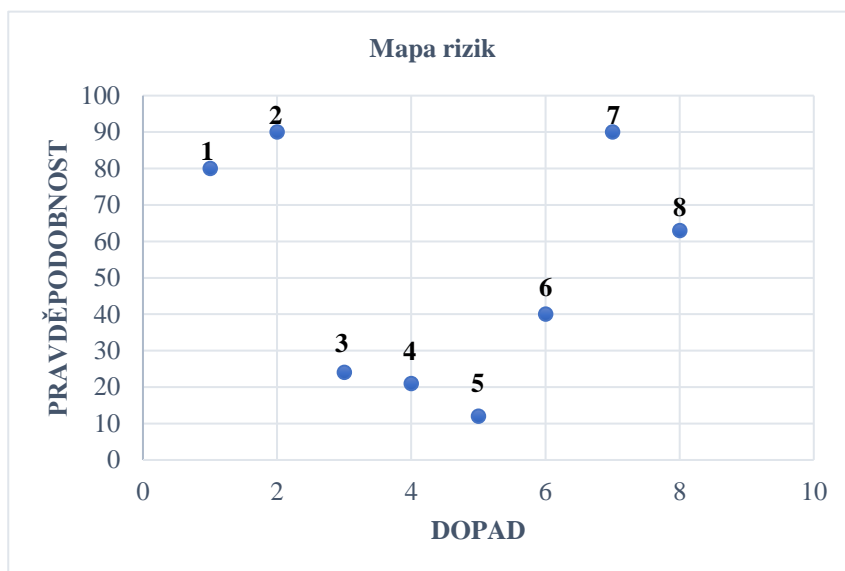
Následující tabulka č. 29 zobrazuje osm případných rizik ohrožující podnikání. Je určena hodnota rizika, která vyplývá ze součinu možnosti výskytu a dopadu rizika.

Tabulka 29: Rizika podnikání

č.	Riziko	Možnost výskytu (1-10)	Dopad rizika (1-10)	Hodnota rizika
1.	málo účastníků	8	10	80
2.	nedostatek financí	9	10	90
3.	nefunkční technické pomůcky	3	8	24
4.	vykradení prostor	3	7	21
5.	nedodržení harmonogramu lekcí	4	3	12
6.	přerušování dodávky el. energie	5	8	40
7.	zákaz shromažďování	9	10	90
8.	nedostatek kvalitních lektorů	7	9	63

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro lepší grafické znázornění jsou hodnoty rizik vloženy do bodového grafu č. 5 s názvem Mapa rizik. Z grafu lze jasně hned vidět nejvíce ohrožující rizika čísla 1,2,7 a 8. Nejvyšší důležitost by se dle hodnoty rizika mělo dbát na financování, zajistit tedy dostatek financí, správně odhadnout celkovou částku nákladů nebo se poohlédnout po výhodném úvěru. Dalším nepřehlédnutelným rizikem je zákaz shromažďování, který právě v České republice kvůli pandemii o šíření nemoci COVID-19, platí. Je nutno toto a veškeré další vládní nařízení respektovat, například převedením výuky do online prostředí nebo v případě akce, uspořádané při příležitosti otevření, změnit její datum na pozdější. Nedostatek kvalitních lektorů lze vyřešit zajištěním kvalifikačních kurzů pro tyto zaměstnance. Velké riziko je také v malé účasti návštěvníků kurzů.



Graf 5: Mapa rizik
Zdroj: Vlastní zpracování

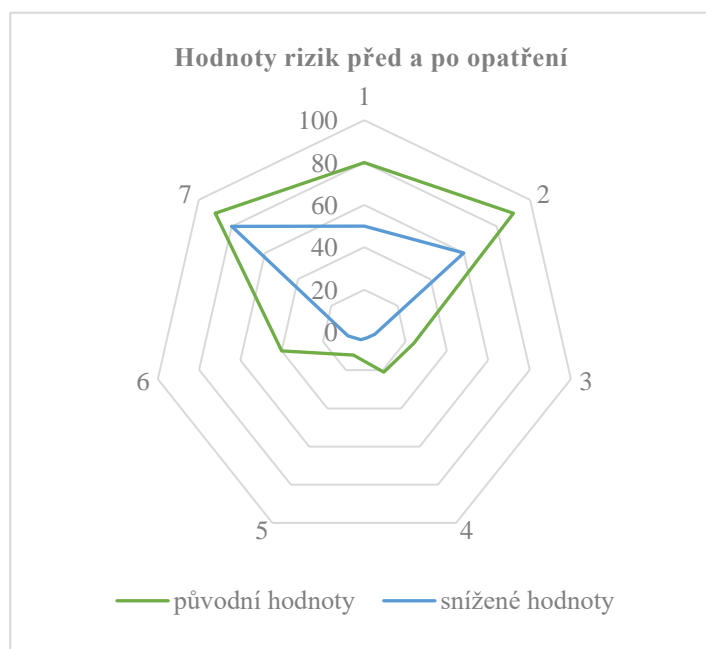
Tabulka č. 30 zobrazuje navržená opatření proti rizikům. Je určena nová hodnota rizika dle stejného postupu jako u předchozího výpočtu.

Tabulka 30: Návrhy opatření

č.	Opatření	Nová možnost výskytu (1-10)	Nový dopad rizika (1-10)	Nová hodnota rizika
1.	více reklam	5	10	50
2.	zajistit investory, úvěr	6	10	60
3.	zajistit náhradní	1	5	5
4.	pojištění	1	3	3
5.	kontrola během průběhu kurzů	2	2	4
6.	náhradní zdroj energie	1	8	8
7.	přesunutí do online	8	10	80
8.	zapojit větší počet pracovníků	5	7	35

Zdroj: Vlastní zpracování

V pavučinovém grafu č. 6 lze vidět, o kolik je riziko menší při zavedení opatření. Hodnoty před, tj. původní hodnoty, jsou zobrazeny zelenou barvou a zabírají celkově třetinu celého grafu. Po zavedení opatření vidíme hodnoty znázorněné modrou barvou – snížené hodnoty. Jejich plocha se téměř 2x zmenšila, lze tedy říci, že pokud společnost zavede veškerá navrhovaná opatření, může se výskyt rizika téměř o 50 % snížit.



Graf 6: Hodnoty rizik před a po opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Rychlá digitální doba si žádá rychlá řešení. Změny, kterými za posledních několik let průmysl prošel, je mnoho. Automatizace, robotizace a digitalizace výroby se stále vyvíjí, ale školy, které mají děti připravit na život, se s takovou transformací doposud nesetkaly. Je to složitý a zdoluhavý proces. Proto jsem se rozhodla pro podnikání směrem k lepší digitální gramotnosti a udělat svět a život nám všem o něco lehčí. Technologie nás obklopují každým dnem, je potřeba s nimi umět pracovat a správně je využívat. Děti se rodí do doby, kde je nespočet informací a jejich rychlost přenášení je obrovská. Je pro ně tedy těžké rozeznat, čemu věřit a čemu nikoliv. Podnikatelský plán jsem se rozhodla psát z důvodu zjištění, zda má takové podnikání v Jihomoravském kraji smysl a může mi tedy posloužit jako reálný podklad k jeho realizování.

První část je věnována literární rešerši k objasnění řešeného tématu. Je nezbytné nastudovat pojmy, které se týkají podniku a podnikání, dále analýzy, které svým zpracováním pomohou k prozkoumání trhu a důležitá je i struktura samotného podnikatelského plánu.

Na teoretickou část navazuje část druhá – analytická. Ta obsahuje všechny zmiňované analýzy, jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podniku. K externí analýze je využito SLEPTE analýzy, Analýzy trhu a Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. Údaje jsou získány především z internetových stránek Českého statistického úřadu. Analýza vnitřního prostředí je zpracována pomocí McKinseyho modelu 7S a analýzou zdrojů a schopností podniku. Tyto výsledky jsou sumarizovány ve SWOT analýze, kde byly hodnoceny a navzájem porovnávány.

Poslední, třetí část, je věnována návrhům, tedy kompletnímu zpracování podnikatelského plánu na založení firmy poskytující lekce pro děti v oblasti digitální technologie. Pro společnost s ručením omezeným byl zvolen jednoduchý a zapamatovatelný název i_svět. Pod písmenem „i“ se mohou skrývat slova jako například internetový, informační, inteligentní nebo inovativní. Vizí společnosti je zvýšit digitální gramotnost společnosti na maximum. Stát se místem, kde se děti naučí využít svoje stávající schopnosti k získání nových, které jim pomohou k širšímu rozhledu a příležitostem v pozdějším pracovním věku. Mísí je připravit společnost na digitální svět a pomoci lidem k vyšší kvalitě života.

Cílem je vzdělat děti v oblasti digitální gramotnosti pomocí kurzů zakončených testem a připravit je na nové a budoucí pracovní pozice, které budou tyto znalosti vyžadovat. K sestavení návrhové části bylo využito základních znalostí z teoretické části a výsledky z provedených analýz. Pro naznačení strategie prosazení služeb na trhu bylo využito marketingového a komunikačního mixu. Finanční stránka ukazuje, že v 1. roce má společnost u všech variant výsledek hospodaření záporný. Dáno je to především počáteční investicí do vybavení. V dalších letech se již pohybuje v kladných číslech, která mají rostoucí trend. Podnikatelský plán je reálný, určena byla i rizika projektu a hodnocena pomocí analýzy rizik. S využitím navržených opatření lze jejich výskyt snížit téměř o 50 %.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Akční plán digitálního vzdělávání (2021–2027), 2020. In: *Evropská komise* [online]. European Union [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_cs
- BOROVSKÝ, Juraj a b. VARGIC, 2005. *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. EUROUNION. ISBN 80-88984-74-2.
- CETLOVÁ, Helena, 2007. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-127-6.
- COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-716-9641-2.
- Digitální dovednosti, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/digitalni-dovednosti-2018>
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- Internetové trendy a fakta v roce 2019. z USA i ze světa: 8 nejlepších VPN pro ČR v roce 2021 dle rychlosti a bezpečí, 2021. In: *Vpn Mentor: Keeping You Safe Online* [online]. Copyright © 2021 vpnMentor [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: <https://cs.vpnmentor.com>
- JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. 1. vydání. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006a. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006b. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO, 2003. *Založení a řízení podniků pro obor Podnikové finance a obchod: studijní text pro kombinované studium*. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-214-2510-5.
- KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Jana VAŠKOVIČOVÁ, 2008. *Založení a řízení podniků*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3792-0.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZÁK, Vratislav, 2009. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-797-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2005. *Strategické řízení: studijní text pro navazující magisterské studium*. Vyd. 2., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-2895-3.
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2021, 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2021>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- Obyvatelstvo, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-03-3]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb-okresy>

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020, 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>

PŘIBOVÁ, Marie, 1998. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9536-X.

PUŽMANOVÁ, Rita, 2009. *TCP/IP v kostce*. 2., upr. a rozš. vyd. České Budějovice: Kopp. ISBN 978-80-7232-388-3.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-247-1535-3.

Srovnání krajů v České republice - 2020, 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-zakladni-charakteristika-okresy-kfxp34v4nh>

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

Statistická ročenka Jihomoravského kraje - 2020, 2020. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele-0ps8qzvg3c>

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK, 2003. *Základy marketingu*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-731-8167-3.

Technologické trendy roku 2020: Portál Vědavýzkum.cz - Nezávislé informace o vědě a výzkumu, 2020. In: *Vedavyzkum.cz* [online]. Praha: Copyright © [cit. 2021-04-23]. Dostupné z: https://vedavyzkum.cz/inovace/inovace/technologicke-trendy-roku-2020?fbclid=IwAR1ct8IVroJtAUuBd1q08_KL0tK1ZYhOL9FpHq5DZbCnPNXGFef6s9DDzKw

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

Vývoj a projekce kvalifikačních požadavků pracovního trhu a vzdělání populace, 2018. In: *Informační systém o uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. Praha [cit. 2021-03-03]. Dostupné z:

<https://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-160&NazevSeo=Vyvoj-a-projekce-kvalifikacnich-pozadavku->

Základní školy Blansko, 2009-2020. In: *Seznam škol.eu* [online]. just4web.cz s.r.o. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <http://www.seznamskol.eu/typ/zakladni-skola/?kraj=jihomoravsky&okres=blansko>

Zákony pro lidi [online], 2010-2021. Zlín: AION CS, s.r.o. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZICHOVÁ, Jaroslava, 2008. *Živnostenské podnikání*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-001-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SMART metoda	21
Obrázek 2: Marketingový mix 7P.....	23
Obrázek 3: Rozpočet startovního kapitálu.....	27
Obrázek 4: SWOT matice.....	28
Obrázek 5: SLEPTE analýza	30
Obrázek 6: Porterova analýza	31
Obrázek 7: Model 7S	32
Obrázek 8: Schéma naplnění cíle práce.....	34
Obrázek 9: Odvětvové a profesní struktury zaměstnanosti	44
Obrázek 10: Mapa konkurence	45
Obrázek 11: Titulní strana	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: % podíly žáků ZŠ v jednotlivých krajích Zdroj: Vlastní zpracování	37
Graf 2: Míra inflace ČR 2005-2020.....	40
Graf 3: Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2020	41
Graf 4: Organizační struktura	62
Graf 5: Mapa rizik.....	74
Graf 6: Hodnoty rizik před a po opatření.....	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Požadavky právních společností.....	18
Tabulka 2: Počet dětí v okrese Blansko.....	37
Tabulka 3: Úrovně digitální gramotnosti v porovnání s EU.....	38
Tabulka 4: HDP ČR 2017-2020.....	40
Tabulka 5: Míra inflace v ČR 2005-2020.....	40
Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti v ČR 2014-2020.....	41
Tabulka 7: Silné a slabé stránky.....	52
Tabulka 8: Příležitosti a Hrozby.....	54
Tabulka 9: Hodnocení váhy příležitostí.....	55
Tabulka 10: Hodnocení váhy ohrožení.....	55
Tabulka 11: Hodnocení váhy silných stránek.....	56
Tabulka 12: Hodnocení váhy slabých stránek.....	56
Tabulka 13: Intenzita vzájemných vztahů.....	57
Tabulka 14: Vyhodnocení intenzity vzájemných vztahů.....	57
Tabulka 15: Prognózy do dalších let.....	62
Tabulka 16: Počáteční jednorázové náklady.....	68
Tabulka 17: Roční náklady.....	68
Tabulka 18: Zahajovací rozvaha.....	68
Tabulka 19: Bod zvratu.....	69
Tabulka 20: Pesimistická varianta výnosů.....	70
Tabulka 21: Reálná varianta výnosů.....	70
Tabulka 22: Optimistická varianta výnosů.....	70
Tabulka 23: Odhadované náklady.....	71
Tabulka 24: Shrnutí výnosů nákladů a VH.....	71
Tabulka 25: Rozvaha realistické varianty.....	72
Tabulka 26: Cash flow realistické varianty.....	72
Tabulka 27: Hodnota pravděpodobnosti rizika.....	73
Tabulka 28: Hodnota dopadu rizika.....	73
Tabulka 29: Rizika podnikání.....	73
Tabulka 30: Návrhy opatření.....	75

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a. s. – akciová společnost

akc. spol. – akciová společnost

ČR – Česká republika

DPH – Daň z přidané hodnoty

DPP – Dohoda o provedení práce

EU – Evropská unie

FN – fixní náklady

k. s. – komanditní společnost

kom. spol. – komanditní společnost

OR – Obchodní rejstřík

P – cena

PR – Public Relations (vztahy s veřejností)

Q – množství

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

spol. s. r. o. – společnost s ručením omezeným

v. o. s. – veřejná obchodní společnost

veř. obch. spol. – veřejná obchodní společnost

VH – výsledek hospodaření

VN – variabilní náklady