

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Podnikatelský záměr založení doučovací agentury
Diplomová práce

Autor: Bc et. Bc Ondřej Dörner
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Libuše Svobodová, Ph.D.

Hradec Králové

Květen 2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 25.4.2024

Ondřej Dörner

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Ph.D. Libuši Svobodové za metodické vedení práce a za rady a připomínky.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu pro založení doučovací agentury, která má za cíl poskytovat individualizované doučování studentům na různých úrovních vzdělávání. Práce se skládá z několika částí. V první části jsou vypracována teoretická východiska týkající se podnikání v oblasti vzdělávání a doučování, kde jsou zkoumány klíčové pojmy a koncepty relevantní pro podnikání v této oblasti. Druhá část práce se zaměřuje na zpracování podnikatelského plánu, jehož součástí je navržení strategie pro marketing a propagaci služeb agentury s cílem oslovit a získat zákazníky. Poslední část práce se věnuje sestavení finančního plánu, který zahrnuje odhadované příjmy a výdaje. Cílem práce je zpracovat podnikatelský záměr založení doučovací agentury a na základě výsledků vyhodnotit, zda by podnikání v tomto odvětví bylo úspěšné.

Klíčová slova: Podnikání, Podnikatel, Podnikatelský plán, Doučovací agentura, Doučování

Abstract

Title: Business plan for establishing a tutoring agency

This diploma thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a tutoring agency, which aims to provide individualized tutoring to students at various levels of education. The work consists of several parts. In the first part, the theoretical starting points related to entrepreneurship in the field of education and tutoring are developed, where key terms and concepts relevant to entrepreneurship in this area are examined. The second part of the work focuses on the preparation of a business plan, which includes designing a strategy for marketing and promoting the agency's services with the aim of reaching and acquiring customers. The last part of the work is devoted to drawing up a financial plan, which includes estimated income and expenses. The goal of the thesis is to prepare a business plan for the establishment of a tutoring agency and, based on the results, to evaluate whether the business in this industry would be successful.

Key words: Business, Entrepreneur, Business Plan, Tutoring Agency, Tutoring

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska.....	2
2.1	Informační management.....	2
2.2	Podnikání	2
2.3	Formy podnikání.....	3
2.3.1	Živnostenské podnikání.....	3
2.3.2	Společnost s ručením omezeným.....	5
2.3.3	Veřejná obchodní společnost.....	5
2.4	Podnikatel	5
2.5	Podnikatelské riziko	6
2.6	Podnikatelský plán	7
2.6.1	Hlavní cíle a výhody podnikatelského plánu	8
2.6.2	Požadavky na podnikatelský plán.....	8
2.6.3	Model příležitosti.....	9
2.6.4	Struktura podnikatelského plánu	10
2.7	Cíle firmy	21
2.7.1	Metoda SMART	21
2.7.2	Metoda DUMB	22
2.8	Cílový trh	22
2.9	Lean Canvas.....	23
3	Metodika zpracování.....	28
3.1	Výzkumné otázky	28
3.2	Výzkumný vzorek a výzkumná metoda.....	28
3.3	Zpracování výsledků.....	29
4	Praktická část – Business Plan.....	29
4.1	Model příležitosti	29
4.2	Titulní stránka.....	31

4.3	Právní forma podnikání.....	32
4.4	Exekutivní souhrn.....	32
4.5	Analýza odvětví.....	33
4.5.1	Cílová skupina, nabízené služby a cena produktu	33
4.5.2	Lean Canvas	48
4.5.3	SWOT analýza doučovací agentury	49
4.5.4	PESTEL analýza	50
4.5.5	Mc Kinseyho model 7 S.....	51
4.5.6	Porterův model pěti sil.....	53
4.5.7	Konkurenční trh	54
4.6	Popis podniku.....	55
4.7	Výrobní plán.....	55
4.8	Marketingový plán.....	56
4.9	Organizační plán.....	56
4.10	Hodnocení rizik.....	58
4.11	Využití informačních technologií v oblasti doučování.....	60
4.12	Finanční analýza/plán.....	61
5	Shrnutí výsledků	70
6	Diskuse a závěr	71
7	Seznam zdrojů.....	72
8	Přílohy.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1 - PEST analýza.....	11
Obrázek 2 - Porterův model pěti sil	13
Obrázek 3 - McKinseyho model 7S	14
Obrázek 4 - SWOT analýza.....	16
Obrázek 5 - Lean Canvas	26
Obrázek 6 - Logo společnosti.....	31

Seznam grafů

Graf 1 – Bydliště či návštěva školy v Hradci Králové	34
Graf 2 – Počet studentů a studujících dětí	34
Graf 3 – Typ školy.....	35
Graf 4 – Využívání doučovacích služeb.....	36
Graf 5 – Zajištění doučování.....	37
Graf 6 – Místo doučování.....	38
Graf 7 – Dozvědění se o doučování.....	39
Graf 8 – Četnost doučovaných předmětů.....	40
Graf 9 – Doučování pro přípravu na přijímací zkoušky	40
Graf 10 – Doučované předměty v rámci přípravy na střední školy.....	41
Graf 11 – Doučování pro přípravu na maturitní zkoušky.....	42
Graf 12 – Doučované předměty při přípravě na maturitní zkoušku	42
Graf 13 – Platba za 60 minut doučování.....	43
Graf 14 – Potencionální maximální platba za 60 minut doučování	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Platba za 60 minut doučování	44
Tabulka 2 – Potencionální platba za 60 minut doučování	45
Tabulka 3 - SWOT analýza doučovací agentury	49
Tabulka 4 – Stanovení cen za jednotlivé předměty výuky	62
Tabulka 5 – Plán odučených hodin v roce po 2 letech podnikání	63

1 Úvod

V moderní společnosti, kde konkurence na trhu práce neustále roste a nároky na vzdělání jsou stále vyšší, hraje doučování klíčovou roli ve zvyšování akademické úspěšnosti a osobního rozvoje jednotlivců. Doučování poskytuje studentům individuální podporu a pomoc při zvládání učiva, ať už se jedná o přípravu na zkoušky, zdokonalování dovedností v konkrétních oblastech nebo vyrovnávání se s učebními obtížemi. V této souvislosti je zakládání doučovacích agentur stále častější volbou pro podnikatele, kteří chtějí podnikat v oblasti vzdělávání a zároveň poskytovat užitečné služby společnosti.

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem založení doučovací agentury s cílem poskytovat kvalitní doučování a vzdělávací podporu studentům na různých úrovních vzdělání.

Doučovací agentura, která bude předmětem této diplomové práce, bude zaměřena na poskytování individuálního doučování studentům od základních škol až po studenty školy střední. Bude se jednat o komplexní službu, která bude přizpůsobena potřebám každého jednotlivého studenta a bude zahrnovat podporu v různých akademických oborech, od jazyků po matematiku.

První část této diplomové práce se zaměří na teoretický rámec a definování základních pojmů týkajících se podnikání v oblasti vzdělávání a doučování. Zde budou zkoumány klíčové pojmy a koncepty, které jsou relevantní pro podnikání v této oblasti, jako jsou například segmentace trhu, marketingový mix, strategický management a finanční plánování.

Druhá část práce bude věnována praktické části, a především sestavení detailního podnikatelského plánu. Také tato část bude zahrnovat sběr dat a informací o současném stavu trhu v oblasti doučování, identifikaci hlavních konkurentů, analýzu jejich silných a slabých stránek a zhodnocení příležitostí a hrozeb v prostředí podnikání.

Poslední část práce se zaměří na sestavení finančního plánu, který bude obsahovat odhadované příjmy a výdaje.

Cílem práce je zpracovat podnikatelský záměr založení doučovací agentury a na základě výsledků vyhodnotit, zda by podnikání v tomto odvětví bylo úspěšné.

2 Teoretická východiska

2.1 Informační management

„Informační management (IM) je oblast managementu, která se zabývá sběrem, zpracováním, řízením a distribucí informací k jednomu nebo více uživatelům. V rámci podniku se jedná o využívání informací pracovníky jednotlivých oddělení. To zahrnuje plnění požadavků na informace s ohledem na práva přístupu k informacím. Managementem se proto rozumí organizace a kontrola nad plánováním organizace, řízením, zpracováním a vyhodnocováním informačních aktivit za účelem splnění cílů klienta. Stručně řečeno, informační management s sebou nese organizování, vyhledávání, získávání, zajištění a udržení informací. Úzce souvisí s řízením podniku a se správou dat. Informační management je vědomý proces, při němž jsou shromažďována data, která jsou využívána pro podporu rozhodování a řídicích procesů na všech úrovních řízení podniku.“ — Matthew Hinton, 2006 (Doucek a kol., 2013)

2.2 Podnikání

Samotná historie podnikání se píše už od 18. století, kdy pojem „entrepreneur“ (zprostředkovatel) použil irsko-francouzský ekonom Richard Cantillon. (Srpová a Řehoř, 2010)

Podnikání je definováno v české legislativě zákonem číslo 513/1991 Sb. obchodní zákoník v platném znění jako „soustavná činnost, která je uskutečňována samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.“

Dle Synka a Kislingerové (2015) je hlavním cílem podnikání růst hodnoty kapitálu a zhodnocení vložených prostředků do podniku. Toho je možné dosáhnout především spokojeností zákazníků.

Činnost podnikání je možné provozovat dvěma způsoby – buď jako fyzická osoba, nebo osoba právnická (Březinová a Štohl, 2020).

Mezi hlavní přínosy podnikání (Lukeš a Jakl, 2012) řadíme především podporování hospodářského růstu státu. Další výhodou je vytvoření pracovních pozic, což vede ke snižování nezaměstnanosti. Pro podnikání je důležitý také vznik konkurenčního prostředí pro firmy – což zabraňuje vzniku monopolu.

Deakins a Freel (2003) v 80. letech 20. století rozdělil výzkum podnikání na základě tří přístupů:

1. Psychologický přístup – zaměřuje se na základní vlastnosti, které definují úspěšného podnikatele
2. Sociálně – ekonomický přístup – sledování prostředí na vliv podnikání
3. Ekonomický přístup – zkoumá, jaký vliv má podnikatel na ekonomický rozvoj

2.3 Formy podnikání

Výběr vhodné formy podnikání je jedno z prvotních a klíčových rozhodnutí, které musí začínající podnikatel udělat. Toto rozhodnutí ovlivňují různé faktory – například kde chceme podnikatelskou činnost vykonávat nebo například na koho je podnikatelská činnost zaměřena. Každá forma podnikání je specifická něčím jiným (Ondřej, 2019).

Synek (2011) definuje tyto právní formy podnikání:

- Živnostník neboli osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)
- Osobní obchodní společnosti (veřejná obchodní společnost a komanditní společnost)
- Kapitálové obchodní společnosti (společnost s ručením omezeným a akciová společnost)
- Státní podniky
- Družstva
- Evropská družstevní společnost
- Evropské hospodářské zájmové sdružení
- Evropská společnost

Samuelson (2010) rozděluje právní formy na jiné skupiny a to konkrétně:

- Státní podniky
- Družstva
- Společnosti
- Podniky ve vlastnictví společenství
- Podniky jednotlivce

2.3.1 Živnostenské podnikání

Živnostenský zákon rozděluje živnosti na koncesované (státní povolení k provozování živnosti) a ohlašovací. Ohlašovací živnost znamená, že podnikatel musí svůj záměr

podnikání ohlásit na živnostenský úřad pomocí formuláře, za který uhradí jednorázový poplatek ve výši 1000 Kč.

Ohlašovací živnosti můžeme dále dělit do tří skupin (zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon):

1. Volné živnosti – není potřeba odborná způsobilost. Mezi tento typ živnosti řadíme například podnikání zabývající se obchodem.
2. Vázané živnosti – odborná způsobilost je určena individuálně pro každý obor podnikání – například provozování autoškoly nebo činnost účetních poradců.
3. Řemeslné živnosti – je potřeba doložit list o vyučení. Mezi řemeslné živnosti řadíme například mlékárenství, cukrářství či pekařství.

Schwartzhoffová (2018) uvádí podmínky pro provozování živnosti. Mezi tyto podmínky řadíme: všeobecné podmínky, bezúhonnost, svéprávnost, zvláštní podmínky a doklad o získání způsobilosti.

Veber a Srpová ve své knize (2005) definují tyto práva a povinnosti osoby samostatně výdělečně činné:

- OSVČ ručí celým svým majetkem,
- podniká pod svým jménem,
- nemusí být evidována v obchodním rejstříku,
- do určitého obratu může účtovat v soustavě daňové evidence,
- do určitého obratu nemusí prokazovat náklady (může využít paušální daňové náklady),
- do určitého obratu nemusí být plátcem DPH.

Mezi specifické vlastnosti živnostenského podnikání řadíme (Srpová a Řehoř, 2010)

- ideální volba podnikání pro začínající podnikatele,
- nejlepší možnost podnikání pro osoby, které mají činnost podnikání jako vedlejší,
- podnikání je možné založit okamžitě, není to složité,
- podnikatel ručí za své závazky celým svým majetkem, a v případě úmrtí podnikatele není možné převzít podnik dědickým právem.

2.3.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) se zařazuje mezi kapitálové společnosti. Tento typ podnikání je nejvyužívanější a nejoblíbenější v České republice, co se týče právních forem podnikání. V posledních letech forma podnikání s.r.o. přitahuje zejména díky snížení minimálního kapitálu na pouhou 1 Kč, což platí v případě založení společnosti jediným zakladatelem. Pokud byste však chtěli založit společnost s jedním zakladatelem za základní kapitál 1 Kč, každý by přispěl jen několika haléři, což je prakticky nemožné. Dalším velkým lákadlem pro zvolení podnikání jako společnost s ručením omezeným je možnost ručení do výše nesplaceného vkladu a relativně nízké finanční náročnosti. Úpravou zákona došlo k rapidnímu poklesu nákladů na založení a vznik společnosti, a to i díky možnosti elektronického zápisu, který může vykonat libovolný notář v rámci České republiky. S.r.o. vzniká okamžikem, kdy zakladatelé uzavřou společenskou smlouvu v případě více společníků nebo zakladatelskou listinu v případě jediného zakladatele. (Běhounek, 2016)

2.3.3 Veřejná obchodní společnost

Jedná se o typ podnikání, kde minimálně dva lidé podnikají pod společným jménem. Akcionáři ručí celým svým majetkem – akcionářem může být jak právnická, tak fyzická osoba. (Srpková a Veber, 2012) Při založení společnosti nejsou stanoveny žádné konkrétní částky kapitálu ani závazky za vklady. (Synek a Kislingerová, 2015)

2.4 Podnikatel

Tichý (2014) říká, že pojem podnikatel se využívá pro všechny osoby provozující podnikání, i když nemají žádný obchod a ani nejsou zapsaní v obchodním rejstříku.

Mezi základní předpoklady úspěšného podnikatele řadí Dvořáček a kol. (2012) kreativitu a produktivnost. Kreativita je velmi důležitá při zahájení podnikatelské činnosti. Podnikatel vymýšlí, jakým způsobem dostane informace o svém podniku mezi potenciální zákazníky a vymýšlí například marketingovou strategii.

Existuje shoda v přesvědčení, že někteří lidé mají důležité vlastnosti k podnikání. Tento pohled je ovšem problematický, protože schopnost stát se podnikatelem závisí na schopnosti jednotlivce učit se a jeho nadšení pro danou oblast. K tomu, aby se někdo stal podnikatelem, je klíčový konkrétní postoj jednotlivce, ačkoliv podnikání lze skutečně naučit, pokud je daná osoba ochotná se učit. Je však důležité zdůraznit, že postoj není něco, co lze přímo naučit, neboť odráží názory, zkušenosti a dovednosti,

které nakonec formují podobu podnikatelského myšlení. To, co však lze skutečně naučit, jsou konkrétní podnikatelské procesy, jako je zakládání firmy, analýza trhu, finanční plánování a řízení. (Kozubíková, 2017)

2.5 Podnikatelské riziko

S podnikáním jsou spojena velké množství rizik, která podnikající osobě hrozí. Těmto rizikům by se měl podnikající subjekt ideálně vyhýbat, případně mít dostatečně spolehlivý krizový management, aby v případě vzniku rizika se ho podnik co nejrychleji a ideálně bez dopadu na podnik zbavil. Mulačová a Mulač (2013) dělí podnikatelské riziko do mnoha skupin.

1. Rizika dle přijatelnosti

- a, nezbytná – rizika vyskytující se v rámci všech oblastí podnikání
- b, únosná – rizika, která podnikatel podstupuje dobrovolně – disponuje informacemi o těchto rizicích a zná způsoby, jak tato rizika řešit
- c, neúnosná – rizika, která podnikatel nepodstupuje, protože by mohly vést v nejhorším případě až ke konci podnikání

2. Rizika dle pravděpodobností vzniku

- a, rizika s vysokou pravděpodobností – tomuto riziku se snaží podnik vyhýbat
- b, rizika se střední pravděpodobností – tato rizika jsou spravována podnikem pomocí odpovídajících metod v rámci strategie řízení rizik.
- c, rizika s nízkou pravděpodobností – společnost rizika pouze monitoruje a zabývá se jimi až v případě, že pravděpodobnost jejich výskytu stoupá.

3. Rizika dle nahodilosti

- a, rizika s relevantní pravděpodobností – rizika, které se určitě objevují, ale není možné říct, kdy se objeví (například riziko vzniku konkurence)
- b, rizika s plnou nahodilostí – rizika, které se nemusí nikdy objevit (například záplavy)

4. Rizika dle povahy

- a, negativní riziko – situace, kdy vzniká pouze negativní výsledek, například ztráta v důsledku krádeže
- b, spekulativní riziko – situace, kdy existuje potenciál pro získání i ztrátu

5. Rizika dle zobrazení dopadu rizika

- a, finanční rizika – rizika spojená s úbytkem finančních prostředků (například nedostatek prodaného zboží)
- b, nefinanční rizika – první dopad je v jiných podobách než ve finančních, finanční úpadek je až jako další krok

6. Rizika dle vztahu k subjektu

- a, vnitřní – rizika vznikající uvnitř podniku
- b, vnější – rizika vznikající ve vnějším okolí podniku (tzv. makroekonomická rizika podnikání)

7. Rizika dle závislosti na povaze

- a, dynamická rizika – objevují se vlivem externích nebo interních faktorů, jako jsou například hospodářská krize, finanční problémy nebo válečné konflikty
- b, statická rizika – nemají spojitost s ekonomickými změnami, ale pravidelně se vyskytují, jako například krádeže zboží

8. Rizika dle závislosti na možném dopadu

- a, běžné riziko – je možné je nahradit obvyklými způsoby generování hlavních příjmů
- b, důležité riziko – situace, kdy podnik rozprodává společnost, aby měl dostatek finančních prostředků
- c, kritické riziko – existenční rizika podniku

Riziko dle Smejkal a Raise (2013) můžeme definovat také jako možnost vzniku nebo ztráty, hrozba špatného rozhodnutí či střední hodnota ztrátové funkce.

2.6 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán neboli anglicky „Business plan“ je nedílnou součástí zahájení podnikatelské činnosti. (Koráb a kol. 2007) Příprava a vytvoření podnikatelského plánu se řadí mezi klíčové kroky nezbytné pro zakládání nového podniku. (Parmová, 2004)

2.6.1 Hlavní cíle a výhody podnikatelského plánu

Sestavování podnikatelského plánu vyžaduje úsilí, existuje mnoho výhod, jak uvádí Finch (2020). Pomáhá získat finanční prostředky, protože většina investorů požaduje předložení podnikatelského plánu před investicí do firmy. Investoři chtějí vidět, že jsou promyšleny možné výzvy a že existuje reálná šance na úspěch. V knize je také zdůrazňováno, že podnikatelský plán může pomoci rozhodnout, zda je nápad hodnotný a zdali stojí za to jej realizovat. Plán odhalí silné a slabé stránky konceptu a usnadní rozhodování.

Abrams (2019) říká, že každý, kdo má zájem vstoupit do světa podnikání, by měl vytvořit funkční a přehledný podnikatelský plán. Cílem tohoto plánu je dosáhnout úspěšných výsledků podnikání. Klíčové je identifikovat cílovou skupinu a specifikovat, co od ní očekáváme. Ptáme se sami sebe, zda hledáme spolupracovníky pro řízení podniku, investory do naší firmy nebo potenciální kupce. Při psaní plánu je důležité zdůraznit všechny relevantní informace, jako jsou výnosy a ziskovost, které jsou důležité při získávání potenciálního investora našeho projektu. Podnikatelský plán je vhodný jako navigační nástroj pro řízení společnosti. Bez plánu není jasné, kam společnost směřuje. Je to dokument, který ukazuje, jak společnost plánuje dosáhnout svých cílů, a může se týkat nové společnosti nebo nového produktu ve stávajícím podnikání. Zahrnuje aspekty jako poslání společnosti, trh, plány, tým, finance, cíle a další aspekty.

Podnikatelský plán rovněž zvyšuje šance na úspěšné podnikání. Mnoho nových malých podniků se dostává na trh bez plánu, což může způsobit jejich krátkodobou existenci. S podnikatelským plánem máme možnost zkoumat skutečná čísla a údaje, které podporují naši šanci na úspěch. Taktéž nám poskytuje jasný směr, jak postupovat v budoucnosti a usnadňuje rozhodování. (McKeever, 2010)

2.6.2 Požadavky na podnikatelský plán

Fotr a Souček (2005) ve své knize zmiňují základní požadavky na podnikatelský plán. Mezi tyto požadavky řadíme:

- představení výhod podnikání
- plán by měl být orientovaný do budoucna
- stručnost a jednoduchost podnikatelského plánu
- znázornění silných a slabých stránek plánu

- věrohodnost
- reálnost
- určení financování podniku

2.6.3 Model příležitosti

Model příležitosti je důležitý pro správné nastavení podnikatelského plánu. Kontext příležitosti definoval Morris (2005) takto:

a, Problém – základním prvkem příležitosti je situace, která zahrnuje problém, výzvu, nespokojenost, překážku nebo hrozbu. Problém vzniká v rozdílu mezi aktuálním stavem a preferovaným stavem, který vychází z určité volby. V případě organizace se tento problém týká strategického plánu.

b, Výběr – Pro řešení daného problému je třeba vybrat mezi různými alternativami. Tyto alternativy musí představovat efektivní řešení problému.

c, Hodnota – Cílem řešení problému je zlepšit situaci a identifikovat výhody, což představuje hodnotu příležitostí.

d, Časové omezení – Rozhodnutí o volbě alternativy je podmíněno časovým omezením, protože příležitost není nekonečná. Když se příležitost objeví, existuje omezený časový rámec, během něhož je nezbytné učinit rozhodnutí. To může zahrnovat buď důležitost rychlého rozhodnutí nebo omezení rizik spojených s rozhodnutím.

e, Oběť – Při výběru možnosti je nezbytné odříci se něčeho jiného, což může zahrnovat úsilí, zdroje nebo opomenutí jiných cílů. Obvykle máme očekávání, že za to, co se vzdáme, obdržíme více. Běžnými pojmy pro vyjádření obětí jsou obětované náklady příležitosti a mezní užitek.

f, Riziko – Jedná se o pravděpodobnost, že akce a plánované události v rámci řešení problému nebudou úspěšné. Hodnocení účinnosti řešení problému zahrnuje posouzení rizika. Zmírnění běžného rizika spojeného s možností často představuje příležitost. Čím větší je potenciální příležitost, tím důležitější je zhodnocení rizika.

g, Katalyzátor – Je to faktor, který ovlivňuje, jak posuzujeme příležitost, ale není to něco, co máme pod kontrolou. Jedná se o vnější událost, která mění podmínky příležitosti. Tyto události nás vyzývají k tomu, abychom rozpoznali nové příležitosti, znovu zhodnotili aktuálně zvažované možnosti nebo znovu zvážili dříve vyřazené možnosti.

h, Promarněná šance – Neschopnost identifikovat příležitost nebo nereagovat na ni může způsobit následné vyčítání si promarněné příležitosti. Existuje mnoho příkladů v oblasti marketingu, kde firmy zmeškaly příležitosti nebo provedly určité kroky, které vedly k neúspěšnému podnikání.

2.6.4 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je složený celkem z deseti částí, z nichž každá má svoji důležitost a nemůžeme ji opomenout: (Koráb a kol., 2007)

1. Titulní stránka

V titulní stránce se nacházejí základní informace o firmě (název a popis společnosti, zakladatel, popis podniku, předmět podnikání, právní forma podnikání a základní kapitál). Mikulášková (2015) doporučuje do titulní strany uvést také organizační uspořádání podniku.

2. Exekutivní souhrn

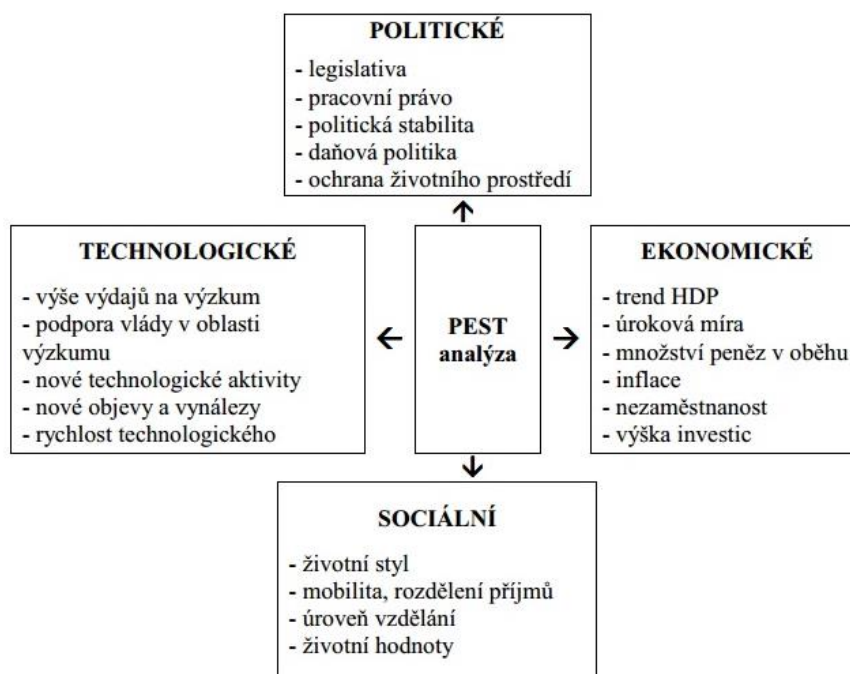
Pro exekutivní souhrn je specifické, že se vypracovává po vyhotovení celého podnikatelského plánu. Poskytuje celkový přehled plánu. Hlavními znaky souhrnu je stručnost, srozumitelnost a musí zaujmout případné investory, kteří se rozhodují, zda našemu podniku poskytnou finance či nikoliv.

3. Analýza odvětví (vnitřní prostředí a okolí podniku)

V této části je zapotřebí analyzovat konkurenční prostředí (hodnocení slabých a silných stránek konkurenčních firem). Analýza odvětví by měla obsahovat i vývojové trendy, jako politická situace nebo přírodní vlivy. V neposlední řadě firma musí provést analýzu zákazníků pomocí segmentace trhu.

Okolí podniku se dělí na mikrookolí a makrookolí. Makrookolí zahrnuje tyto části: ekonomika, politika, ekologie, demografie, zdroje, právo a ostatní sféry. (Souček, 2015)

Analýzu prostředí podniku je možné provést na základě mnoha ukazatelů. Prvním ukazatelem vnějšího okolí podniku je analýza PEST (Grasseová a kol., 2012). Jedná se o analýzu, která zkoumá prostředí politické (existující + potenciální politické vlivy), ekonomické (vliv místní, národní a světové ekonomiky), technologické (stávající, nové a vyspělé technologie) a sociální (lokální, národní a světové vlivy). V některých případech se udává tzv. analýza PESTLE, která je doplněna ještě navíc o legislativní (vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy) a ekologické vlivy (problematika životního prostředí) na podnik. Hlavním úkolem PEST analýzy je zodpovědět, které faktory mají vliv na podnik, jak mohou tyto faktory působit na podnik a které faktory jsou pro podnik nejdůležitější.



Obrázek 1 - PEST analýza

Zdroj: Šulěř a kol. (2006)

Na obrázku 1 můžeme vidět detailnější rozčlenění PEST analýzy a také, co je součástí jednotlivých částí této analýzy. Faktory makrookolí se časem mění a tím se mění i jejich vliv na podnik, proto je dobré analýzu PEST provádět průběžně.

Dalším typem analýzy vnějšího prostředí je Porterův model pěti sil. Tento model popisuje Magretta (2012) jako klíčový a významný nástroj pro posouzení konkurenčního prostředí firmy a řízení její strategie. Model se skládá z těchto pěti částí:

1. Stávající konkurence v odvětví – identifikace aktuálních konkurentů. Přístup ke konkurenčnímu boji lze rozdělit do dvou základních forem: vzájemného respektu a dohod nebo přímého souboje. David (2011) říká, že internet má významný vliv na konkurenční boj. Konkurenční firmy a zákazníci si mohou navzájem konkurovat pomocí diskusí, fór a různých sociálních sítí. Díky tomu mají potenciální zákazníci okamžitý přístup k hodnocení firem či porovnávají ceny.

2. Vliv dodavatelů – ovlivňují ceny výrobků/služby a nabízené množství potřebných vstupů.

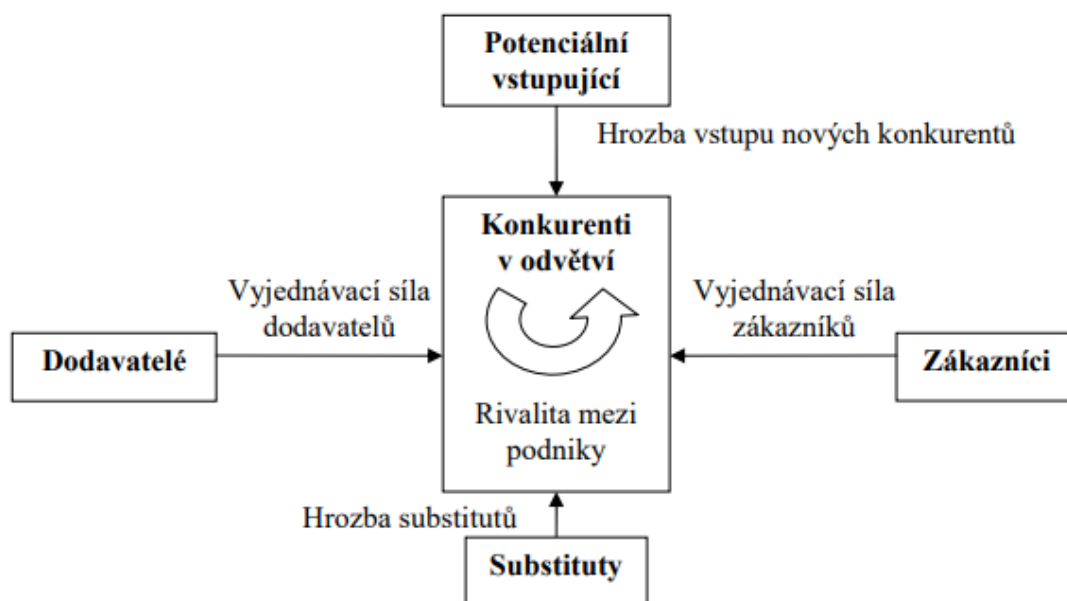
3. Vliv zákazníků – taktéž ovlivňují ceny výrobků/služby a poptávané množství

4. Substituty – cena a množství nabízených produktů, které mohou nahradit produkty, které nabízíme

5. Potenciální vstupující – noví konkurenti, kteří na trh přicházejí. Pro podnik představují hrozbu.

Hlavní výhody modelu popisuje ve svém článku Grundy (2006):

- a, Redukuje mikroekonomickou teorii na pouhých pět klíčových faktorů.
- b, Demonstruje, že konkurenční rivalita významně závisí na ostatních čtyřech silách.
- c, Pomáhá předpovídat dlouhodobou míru návratnosti v konkrétním odvětví.
- d, Při hodnocení překračuje jednoduché zaměření na relativní růst trhu a zkoumá atraktivitu odvětví.
- e, Pomáhá kombinovat analýzu vstupů a výstupů konkrétního odvětví s hranicemi odvětví prostřednictvím vstupní bariéry a náhražky.
- f, Klade důraz na to, jak je důležité vyhledávat nedokonalé trhy, které poskytují rozšířené možnosti pro vyšší výnosy na národní úrovni.
- g, Podtrhuje význam vyjednávací síly a dohod vyjednávání při stanovování relativní atraktivity trhu.

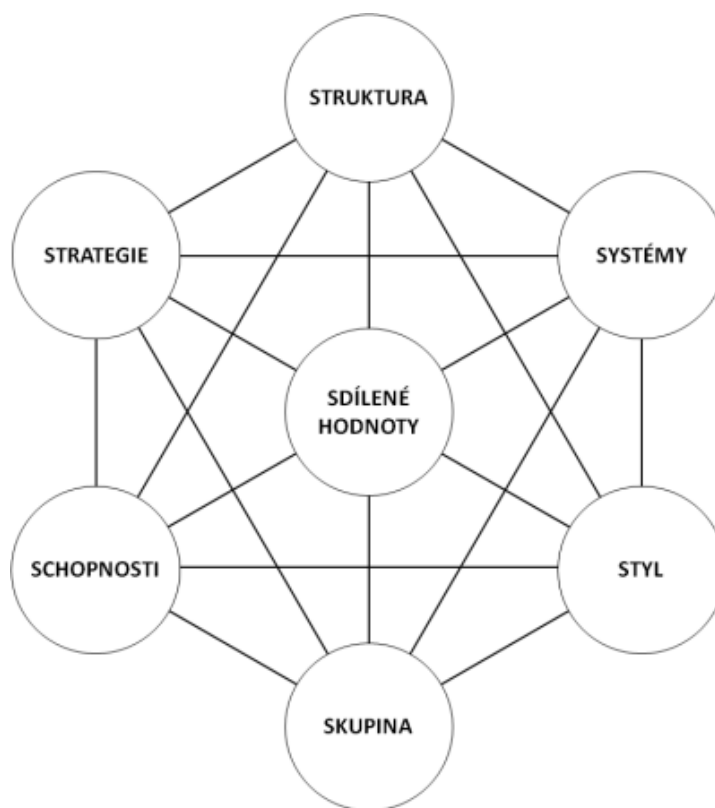


Obrázek 2 - Porterův model pěti sil

Zdroj: Porter (1998)

Porterův model je však ale také kritizován z důvodu neustálého vývoje ekonomiky a technologií. Tyll (2014) tvrdí, že hlavním problémem je staticita modelu a dále navrhuje přidání šesté síly (komplementární produkty = například lyže/přeskáče). Když se sníží zájem o nákup jednoho produktu, tak se automaticky sníží poptávka pro produktu komplementárním.

Vnitřní okolí podniku můžeme analyzovat například pomocí McKinseyho modelu 7S. McKinsey 7S slouží jako analytická metoda pro posouzení klíčových prvků, které představují nezbytné předpoklady pro úspěch jakékoli organizace při implementaci své podnikové strategie. Tento model, poprvé použitý v osmdesátých letech minulého století, naznačuje, že každou firmu je třeba chápat jako soubor sedmi základních faktorů, které mají vzájemný vliv. (Keřkovský, 2002) 7 základních bodů můžeme rozdělit na tzv. měkké a tvrdé S. (Mallya, 2007). Mezi měkké S řadíme Sdílené hodnoty, Styl, Skupina (Spolupracovníci) a Schopnosti. Tyto faktory jsou pro získání informací těžké, jelikož nejsou v obchodních dokumentech společnosti (na rozdíl od tvrdých S, které v obchodních dokumentech nalézt můžeme = Struktura, Systémy a Strategie).



Obrázek 3 - McKinseyho model 7S

Zdroj: Mallya (2007)

Jednotlivé části McKinseyho modelu popisuje ve své knize Cimbálníková (2012).

1. Sdílené hodnoty (Shared values) = Poslání, cíle a hodnoty představují základní kámen každé organizace a mají významný vliv na harmonizaci všech klíčových prvků, které jsou nezbytné pro udržení efektivního organizačního designu.

2. Struktura (Structure) = Organizační struktura představuje způsob, jak je firma uspořádána, zahrnující řetězec vztahů vedení a odpovědnosti, které definují její organizační uspořádání.

Smejkal a Rais (2013) definují celkem 5 organizačních struktur:

- a, Liniová – jeden odpovědný vedoucí
- b, Funkcionální – jeden útvar má více nadřízených útvarů
- c, Liniově štábní – kombinace funkcionální a liniové organizační struktury
- d, Divizní – rozdělování do divizí (například dle výroby nebo umístěním)
- e, Maticová – kombinace funkcionální a divizní organizační struktury

3. Systémy (Systems) = Systémy zahrnují obchodní a technickou infrastrukturu firmy, která utváří pracovní postupy a řetězec rozhodování.

4. Styl vedení (Style) = Postoj vedoucích pracovníků ve firmě, vyjádřený prostřednictvím jejich způsobů interakce a symbolických rozhodnutí, vytváří etický kodex, který formuje styl řízení jejich vedení.

Cejthamr (2010) dělí tři typy vedení:

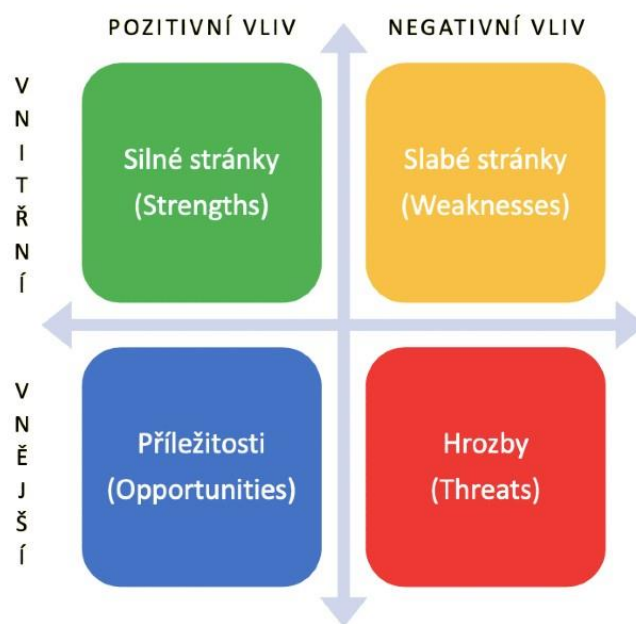
- a, Autokratický – manažer si plně uvědomuje svoje postavení a má plnou kontrolu nad celým podnikem
- b, Demokratický – podnikové rozhodování je i v rukou zaměstnanců, mohou přinášet nápady na vylepšení
- c. Laissez-faire – manažer zde neuplatňuje svojí funkci, nechává zaměstnancům volnou ruk

5. Skupina zaměstnanců (Staff) = Zaměstnanci zahrnují správu talentů a všechny lidské zdroje spojené s firemními rozhodnutími, včetně oblastí jako školení, nábor a systémy odměňování.

6. Schopnosti (Skills) = Dovednosti tvoří schopnosti a kompetence společnosti, které umožňují jejím zaměstnancům dosahovat jejích cílů.

7. Strategie (Strategy) = Strategie spočívá v kvalitně připraveném obchodním plánu, který umožňuje firmě vytvořit akční plán k dosažení trvale udržitelné konkurenční výhody, přičemž je podporován posláním firmy a hodnotami.

Poslední analýzou, která kombinuje vnitřní a vnější okolí podniků, je SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, 2012). Hlavním účelem SWOT analýzy není pouze vytvořit seznam možných příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, ale především jde o koncept hloubkově strukturované analýzy, která poskytuje užitečné poznatky. (Sedláčková, 2006)



Obrázek 4 - SWOT analýza
Zdroj: Controlling solutions (2023)

Jak můžeme vidět na obrázku 4, SWOT analýza se skládá celkem ze čtyř částí (Grasseová a kol., 2012):

Silné stránky (Strengths) – cílem firmy je mít co nejvíce silných stránek, mezi silné stránky můžeme zařadit například: unikátní výrobek, dobře fungující informační systém, silná finanční pozice a zdraví společnosti, stabilní vztahy se zákazníky nebo dobré technické vybavení.

Slabé stránky (Weaknesses) – snižují hodnotu firmy, cílem firmy je minimalizace slabých stránek, například vysoké náklady na výrobu

Příležitosti (Opportunities) – příležitostí pro rozvoj podnikání a posílení pozice na trhu, například rozšiřování na zahraniční trhy, identifikace nových tržních segmentů, využívání dotací pro technologický rozvoj nebo spolupráce s partnery při vývoji nových produktů.

Hrozby (Threats) – jelikož hrozby přicházejí z vnějšího prostředí, tak jim firma musí čelit a vypořádávat se s nimi. Příkladem hrozby mohou být noví konkurenti, ztráta dodavatele či odběratele.

4. Popis podniku

Obsahuje fakta ohledně založení podniku, podnikové strategie a také stanovených cílů. Hlavními prvky popisu podniku je organizační struktura, lokalizace kanceláří,

vybavení. Naše konkurenční výhody a jedinečnost našich produktů nebo služeb musí být snadno ověřitelné. Je důležité být upřímný a vyhýbat se obvyklým frázím. Měli bychom prezentovat jasný a atraktivní popis naší myšlenky, aniž bychom však odhalili klíčová tajemství, která činí naše produkty nebo služby jedinečnými. Je vhodné zdůraznit, jak budujeme vnímání kvality našich produktů (značky) ve vědomí spotřebitelů. Je nezbytné provádět podrobné srovnání s konkurenčními produkty a službami. (Barrow a kol., 2012)

5. Výrobní nebo Obchodní plán

Týká se podniků, které jsou zaměřené na výrobu. V případě, že výrobu celou si provádí sám podnikatel, je vhodné uvést používané stroje, materiál, zařízení a dodavatele. Pokud firma není zaměřena na výrobu, nahradí výrobní plán plánem obchodním, který zahrnuje informace o nákupu služeb a o skladování.

6. Marketingový plán

Marketingový plán je důležitý pro každý obor podnikání. Firma si zvolí informační kanál, přes který bude propagovat svůj produkt/službu (internet, televize, rádio). Další možností je propagace pomocí letáček či billboardů (záleží na typu podnikání). Marketingový plán je také možné využít při zavádění nového produktu na trh. (Westwood, 2020)

Williams (2023) uvádí, že pro vytvoření dobrého marketingového plánu je zapotřebí splnění těchto bodů:

- Konkurence – cílem marketingového plánu je definování konkurence na trhu a stanovení si klíčových bodů, ve kterých budeme konkurenci převyšovat
- Průzkum trhu, ve kterém se firma nachází – důležitý pro nastavení správné marketingové strategie
- Rozpočet marketingového plánu – stanovení si finančních prostředků, které je firma ochotna a schopna do marketingového plánu vložit
- Strategie marketingového plánu – formulace marketingových a propagačních strategií, které budou společností uplatněny (reklama, účast na veletrzích, webové stránky...)
- Marketingové cíle – konkrétně definovat cíle, kterých chceme dosáhnout

- Marketingový mix – kombinace 4P (Produkt, Cena, Distribuční cesty a Propagace)
- Sledování výsledků – analyzování marketingového plánu – firma musí vyhodnotit, která strategie je účinná a která účinná není

Podle Banga (2001) má marketingový plán za úkol formulovat strategii a udržet si zákaznickou základnu. K dosažení tohoto cíle slouží následující otázky jako průvodce při vytváření marketingového plánu:

1. Při zkoumání prohlášení o poslání si uvědomme, jaké postavení zaujímá podnikání na trhu a proč je unikátní. Klíčovým faktorem pro pochopení propagačních kampaní je chápat, co dělá podnikání výjimečným a jaký bude výsledek této výjimečnosti.
2. Zamysleme se nad tím, kdo je cílovým trhem. Vzhledem k tomu, že žádný podnik nemůže oslovit celou populaci jako svou zákaznickou základnu, je klíčové identifikovat cílové publikum pro reklamy a přitáhnout jej k produktům a službám firmy. Proto je důležité odpovědět na otázku, kdo přesně tvoří cílovou skupinu.
3. Snaha pochopit, jaké výhody vnímají zákazníci při využívání produktů a služeb, které firma nabízí.

7. Organizační plán

Jedna hlavních sekcí obchodního plánu, která se zaměřuje na organizační detaily podnikání. Začíná popisem podniku a jeho nabízených produktů nebo služeb. Ostatní části organizačního plánu se pak věnují nastavení administrativy, což zahrnuje organizaci a strukturu podniku tak, aby fungoval efektivně a s nízkými náklady. Organizační plán by měl obsahovat tyto informace:

Shrnutí podnikání (zahrnující obchodní model, strategii a strategické vztahy)

Produkty nebo Služby

Administrativní plán (zahrnující umístění, právní strukturu, management a personál, účetnictví a právo, pojištění, bezpečnost)

8. Hodnocení rizik

Každý podnik v konkurenčním prostředí čelí nevyhnutelným potenciálním rizikům. Z tohoto důvodu je nutné, aby podnikatel prováděl hodnocení rizik. Prvním krokem je identifikace potenciálních nebezpečí pro nový podnik, následně předpověď možných důsledků v případě, že tato rizika nastanou. V závěru musí podnikatel rozhodnout, jaké

strategie a opatření by měly být uplatněny k prevenci nebo minimalizaci rizik, která by mohla nastat. Často se jedná o velká rizika, zejména v reakci na konkurenci. Slabiny mohou nastat zejména v oblasti marketingu, výroby nebo v týmu managementu. Konkurenční firmy mohou využívat novější technologie, což by mohlo vést k tomu, že naše produkty budou zastaralé (Finch, 2020). Tato rizika jsou detailněji popsána v této části podnikatelského plánu.

9. Finanční plán

Finanční plán je jeden z nejdůležitějších součástí podnikatelského plánování. Z finančního plánu můžeme zjistit, zda je vůbec reálné podnik založit. Finanční plán se skládá z plánovaného výkazu zisku a ztrát, plánované rozvahy a plánu peněžního toku (cash-flow). Následně jsou zde uvedeny informace ohledně způsobu financování podniku, kdy podnik financujeme buď z vlastních zdrojů (vklady vlastníků, odpisy), nebo financování ze zdrojů cizích (úvěry, leasing atd.).

Finanční dokumenty slouží k zaznamenávání a prezentaci minulých, současných a plánovaných finančních informací. Tyto dokumenty zahrnují předpokládané a skutečné finanční výkazy, a doporučuje se pro usnadnění práce postupovat v následujícím pořadí (Pinson, 2008):

1. Souhrn finančních potřeb – zde podnikatel specifikuje, kolik finančních prostředků je zapotřebí pro zahájení podnikání a popíše plánované využití těchto finančních prostředků
2. Výkaz úvěrů – tuto část podnikatel zpracovává v případě, když podnik nebude financovat čistě ze svých zdrojů
3. Výkaz peněžních toků (cash-flow) - zkoumá pohyb peněz do a z podniku. Tento výkaz dokumentuje nejen aktuální operativní výsledky, ale také související změny v bilanci. Jako nástroj pro analýzu poskytuje výkaz peněžních toků užitečné informace pro posouzení krátkodobé finanční stability společnosti, zejména schopnosti hradit své závazky.
4. Analýza bodu zvratu – klíčový aspekt finančního plánu. Je to okamžik, kdy tržby dosahují výše provozních nákladů. Bod zlomu definuje množství jednotek produktu nebo služby, které musí být prodány k dosažení finanční rovnováhy, což umožňuje pokrytí nákladů na výrobu a přináší zisk pro následující jednotky. Koncept bodu zvratu stanovuje okamžik, kdy společnost začíná generovat zisk.

5. Rozvaha – prezentuje aktiva, závazky a vlastní kapitál podniku, což zahrnuje čisté jmění. Spolu s výkazem zisků a ztrát a výkazem peněžních toků tvoří rozvaha základní pilíř účetní závěrky každé společnosti. Rozvaha je strukturována do dvou částí, konkrétně aktiva a pasiva, které se musí rovnat.

6. Výkaz zisků a ztrát – Mládek (2002) definuje výkaz zisků a ztrát jako listinu, která prezentuje hospodářské výsledky účetní jednotky za dané období, zahrnující srovnání s předchozím obdobím.

10. Přílohy

Poslední částí podnikatelského plánu jsou přílohy (například výpis z obchodního rejstříku nebo důležité smlouvy). Jelikož délka příloh není daná, každý podnikatelský plán disponuje různě dlouhými přílohami (některé mohou mít až 50 stránek – podniky si zde například uchovávají životopisy).

Pohled na strukturu podnikatelského plánu uvádí také Mellor (2009), který dělí podnikatelský plán celkem na 16 částí:

- Exekutivní shrnutí – právní forma podniku (společnost s ručením omezeným, akciová společnost, podnikání na živnost...)
- Podnikatelský nápad – zdůvodnění, proč jsme se rozhodli podnikat právě v dané oblasti
- Pozadí podniku
- Vlastnická struktura společnosti – seznam vlastníků
- Představení pracovního týmu – například vedoucí nebo účetní
- Produkt/Služba – představení produktu nebo služby, kterou budeme nabízet nebo prodávat
- Patenty
- Marketingový plán – na jaký segment trhu se zaměříme, jaké distribuční cesty pro přenos informací budou zvoleny
- Prodej a distribuce – jakou formou budeme prodávat produkty, jestli přes zprostředkovatele, nebo přímou cestou
- Konkurence – zhodnocení konkurenčního prostředí a hledání odlišností nás a konkurence, snaha o nabídnutí něčeho jedinečného oproti konkurenci

- Zákazníci – položení otázky, kdo budou naši zákazníci, pro koho je náš produkt či služba určený
- Smluvní dohody
- Rozpočet – jeden z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, informace o sumě finančních prostředků, které do podniku vložíme
- Investice
- Rizika – znázornění hlavních rizik podnikání, a to jak vnitřních, tak vnějších
- Zisk – předpokládaný zisk z podnikání, je potřeba pracovat s třemi variantami – pesimistická, reálná a optimistická varianta

2.7 Cíle firmy

Stanovování cílů slouží k jasnému stanovení, čeho chceme v budoucnu dosáhnout. Ke stanovování cílů firmy slouží metoda SMART a opakem k metodě SMART – metoda DUMB (Lojza, 2011).

2.7.1 Metoda SMART

Analýza SMART nám umožní posoudit, zda jsme dosáhli stanoveného cíle, a také nám poskytne příležitost zhodnotit, kolik času a úsilí jsme investovali do jeho dosažení. Je složena z těchto pěti částí:

1. Specific (S) – cíle firmy by měly být detailní. Cíle je důležité přesně specifikovat, aby bylo zřejmé, jakým způsobem by mělo být dosaženo každého cíle. Zároveň by měly být srozumitelné, aby v nich nebyl zmatek.
2. Measurable (M) – každý z cílů by měl být měřitelný, aby bylo možné vyhodnotit, zda byl dosažen, a pokud ano, do jaké míry.
3. Agreed (A) - všechny strany by měly vyjádřit souhlas se stanovenými cíli. Pokud si jako majitel firmy stanovíte cíl, bude obtížné ho dosáhnout, pokud se o to budete pokoušet sami. Je vhodné, aby byly cíle schváleny všemi zainteresovanými stranami.
4. Realistic (R) - cíle by měly být realistické, odpovídající nebo relevantní. Je dobré se vyhýbat cílům, které není reálné splnit.
5. Timed (T) - bez určení časového rámce není možné dosáhnout stanovených cílů. Je zapotřebí si určit konkrétní termín, do kterého chceme cíle dosáhnout, a zároveň zvážit, zda je tato časová osa reálná. Ke každému úkolu je dobré si přiřadit datum splnění.

2.7.2 Metoda DUMB

Na rozdíl od metody SMART znázorňuje, čemu je dobré se při stanovování cílů vyhnout.

1. Defective (D) – cíle, které jsou nedokonalé
2. Unrealistic (U) – nerealistické, nenaplnitelné
3. Misdirected (M) – nesprávně zaměřené
4. Bureaucratic (B) – byrokratické

2.8 Cílový trh

Dle Kotlera (2012) cílový trh představuje skupinu zákazníků projevující největší zájem o nabízený produkt. Tito zákazníci jsou prioritou pro zaměření marketingových aktivit. Pro identifikaci optimální segmentace cílového trhu nezbytná provedená analýza.

Segmentace spočívá v rozdělení trhu do různých skupin kupujících s odlišnými potřebami, vlastnostmi nebo chováním, což může vyžadovat individuální produkty nebo marketingové strategie. Kotler předkládá kritéria pro segmentaci, která lze dělit takto:

- Geografické charakteristiky
- Demografické charakteristiky
- Psychografické charakteristiky
- Charakteristiky chování

Po provedení segmentace je nezbytné vybrat segmenty, které jsou pro konkrétní firmu nejvhodnější a přinesou nejvyšší zisk. Podle Kotlera je klíčové brát v úvahu jistotu při rozhodování, na který segment se zaměřit. Tyto ukazatele lze popsat následovně:

- Velikost segmentu
- Potenciál budoucího růstu
- Atraktivita daného segmentu
- Posouzení, zda segment přispěje k dosažení cílů společnosti
- Zohlednění dostupných zdrojů společnosti

Dib (2020) zdůrazňuje, že rozhodnutí o cílovém trhu představuje klíčový počáteční krok v marketingovém procesu. Tímto způsobem zajistíme, že marketingové sdělení bude lépe zaměřeno, což výrazně zvyšuje efektivitu marketingu. Správným zaměřením na cílový trh dosáhneme lepší návratnosti investovaného času, peněz a úsilí.

Segmentace trhu začíná identifikací potřeb cílového zákazníka, pro které je produkt vytvořen. K dosažení přehledného rozdělení jsou používána kritéria segmentace (Šafrová Drášilová, 2019):

- Socioekonomická – rodinný příjem, zaměstnání, úroveň vzdělání
- Demografická – věk, pohlaví, velikost rodiny, rodinný stav
- Behaviorální – postoje k výrobku, věrnost značce, míra užívání, frekvence nákupu, uživatelský status
- Etnografická – náboženství, rasa, národnost
- Geografická – světová oblast, stát, velikost oblasti
- Fyziografická – kvantitativní a kvalitativní charakteristiky
- Psychografická – sociální třída, životní styl

2.9 Lean Canvas

Lean Canvas představuje nástroj pro obchodní model navržený s cílem usnadnit formulaci počáteční myšlenky prostřednictvím klíčových hypotéz a identifikace nejrizikovějších předpokladů. Jedná se o taktický plán, který má usměrňovat podnikatele od počátečního nápadu k vytvoření úspěšného start-upu. Tato metodika představuje zjednodušenou verzi tradičního obchodního plánu soustředící se na klíčové aspekty podnikání, konkrétně na problémy, které řeší, na cílovou skupinu zákazníků, na hodnotu, kterou poskytuje, a na mechanismy generování příjmů. (Alvarez, 2014)

Osterwalderovo Lean Canvas (2012) je složeno celkem z devíti oblastí: segmenty zákazníků, nabídky hodnot, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, příjmové toky, klíčové zdroje, klíčové aktivity, partnerství a struktura nákladů. Tyto oblasti jsou blíže specifikovány níže.

Infrastuktura

Klíčové aktivity: hlavní činnosti nezbytné pro poskytování hodnotové nabídky společnosti

Klíčové zdroje: zdroje nezbytné pro vytváření hodnoty pro zákazníka, považované za aktiva podniku nezbytná pro udržení a podporu jeho činnosti

Nabídka

Nabídka je tvořena souborem výrobků a služeb, které firma poskytuje s cílem uspokojit potřeby svých zákazníků. Podle Osterwaldera je hodnotová nabídka společnosti klíčovým prvkem, který ji odlišuje od konkurence. Tato nabídka poskytuje hodnotu prostřednictvím různých prvků, jako jsou inovace, výkon, přizpůsobení, design, značka/status, cena, snížení nákladů, snížení rizik, dostupnost nebo pohodlí při nakupování. Hodnotové nabídky dělíme na kvantitativní (zaměřené na cenu a efektivitu) a kvalitativní (zaměřené na celkový zážitek zákazníka a výsledky).

Zákazníci

Pro efektivní utváření obchodního modelu je nezbytné, aby firma identifikovala, na které zákazníky by se firma měla zaměřit. Různé skupiny zákazníků mohou být rozděleny na základě jejich odlišných potřeb a vlastností, což umožňuje adekvátní implementaci podnikové strategie odpovídající charakteristikám vybraných segmentů klientů.

Co se týče prodejních kanálů, tak podnik může prodávat zboží svým zákazníkům prostřednictvím vlastních distribučních kanálů nebo přes zprostředkovatele.

Dobrá vztahy se zákazníky jsou klíčovým prvkem pro přežití a úspěch každého podnikání. Firmy musí pečlivě definovat typ vztahu, který chtějí mít se svými zákazníky. Tento aspekt zahrnuje tři zásadní kroky v oblasti vztahů se zákazníky: jak získat nové zákazníky, jak udržet stávající zákazníky při nákupu či využívání služeb a jak zvýšit příjmy od stávajících zákazníků.

Existuje několik forem vztahů se zákazníky:

- Přímá interakce se zákazníkem – firma komunikuje se zákazníky napřímo, a to jak během prodeje zboží/služby, tak i po něm
- Samoobsluha – typ vztahu, který vychází z nepřímé interakce mezi společností a klienty. Firma poskytuje nástroje umožňující zákazníkům pohodlnou a efektivní obsluhu.
- Automatizované služby – systém podobný samoobsluze, avšak více personalizovaný, schopný identifikovat jednotlivé zákazníky a jejich preference.

- Komunity – vytvoření komunity umožňuje přímou interakci mezi různými klienty a společnostmi. Platforma komunity vytváří prostor pro sdílení znalostí a řešení problémů mezi uživateli.

Finance

Struktura nákladů se zabývá klíčovými finančními dopady při operování v rámci různých obchodních modelů. Existují dvě hlavní třídy obchodních struktur:

1. Nákladově orientovaná: Tento obchodní model klade důraz na minimalizaci všech nákladů.
2. Hodnotově orientovaná: Tento obchodní model se méně zaměřuje na náklady a spíše se soustředí na vytváření hodnoty pro produkty a služby.

Charakteristiky nákladových struktur zahrnují:

1. Fixní náklady: Náklady, které zůstávají neměnné
2. Variabilní náklady: Náklady, které se mění podle množství vyrobeného zboží nebo poskytovaných služeb

Toky příjmů popisují, jak společnost získává příjmy z každého zákaznického segmentu, a zahrnují několik metod:

Prodej majetku: nejčastější formou je prodej vlastnických práv k fyzickému zboží

Poplatek za použití: generování příjmů prostřednictvím používání konkrétní služby

Poplatky za předplatné: získání příjmů z prodeje přístupu k nepřetržité službě

Půjčka/leasing/pronájem: poskytnutí výhradních práv k aktivu na určité časové období, například leasing automobilu

Licencování: příjmy generované zpoplatněním užívání chráněného duševního vlastnictví

Zprostředkovatelské poplatky: získání příjmů prostřednictvím zprostředkovatelských služeb mezi dvěma stranami, například provize pro zprostředkovatele prodeje nemovitosti.

Reklama: příjmy z účtování poplatků za inzerci produktů.



Obrázek 5 - Lean Canvas

Zdroj: Nováková (2020)

Pohled na Lean Canvas přináší i Nováková (2020), která dělí tento model na 9 částí, strukturu modelu můžeme vidět na obrázku 5.

- 1. Zákazníci:** V této části přemýšlíme o skupině uživatelů, kteří budou skutečně využívat náš produkt. Identifikujeme si první skupiny zákazníků a první vlaštovky.
- 2. Problém:** Dotazování se zákazníků na to, s jakými problémy se potýkají, a zaměření se na identifikaci nejčastějších odpovědí. Je vhodné detailně popsat, jak tyto problémy řeší a následně vymyslet řešení vlastní.
- 3. Jedinečnost řešení:** Cílem zdůraznit, v čem je naše řešení jedinečné a jak bychom ho měli co nejzajímavěji identifikovat pro zákazníky.
- 4. Řešení:** Ujasnění, jaké budou klíčové problémy zvlášť řešeny, detailněji pracujeme s problémy identifikovanými v předchozím kroku analýzy.
- 5. Distribuční kanály:** Následně je důležité zvážit, jakými způsoby přiblížíme produkt k zákazníkům. Může to být prostřednictvím emailové komunikace, sociálních sítí, sítí pro profesionální kontakty, médií, účasti na konferencích nebo oslovování známých.
- 6. Zdroje příjmů:** V této části si určíme, odkud budeme získávat příjmy a v jaké výši tyto příjmy budou.
- 7. Struktura nákladů:** Detailní rozebrání nákladů našeho podnikatelského záměru. Je potřeba uvést náklady všechny a v co nejpresnější výši.
- 8. Měření úspěchu** – Zvolení metrik, dle kterých budeme měřit úspěšnost našeho podnikatelského záměru.

9. **Nefér výhoda** – Aspekt, který má náš produkt a není dostupný nikomu jinému nebo není snadno kopírovatelný. Toto může zahrnovat odborné znalosti, stávající zákazníky, interní informace nebo jedinečný tým pracovníků.

Business Model Canvas je nástroj pro strategické řízení, který slouží k vytváření nových obchodních modelů a dokumentaci modelů stávajících. Tato šablona poskytuje vizuální graf obsahující prvky popisující hodnotovou nabídku firmy nebo produktu, infrastrukturu, zákazníky a finanční aspekty. Jejím cílem je pomoci firmám harmonizovat své aktivity tím, že ilustruje potenciální kompromisy a umožňuje lepší porozumění a plánování strategie. (Osterwalder a kol., 2012)

3 Metodika zpracování

Diplomová práce je zaměřena na zpracování podnikatelského plánu založení doučovací agentury Eduspot působící v Hradci Králové. Pro analýzu trhu byl vytvořen dotazník, na základě kterého byl stanoven podnikatelský plán a budoucí rozvoj doučovací agentury.

3.1 Výzkumné otázky

Doučovací společnost bude na počátku podnikání tvořena pouze jedním doučovatelem – mojí osobou. Prvním ukazatelem po sestavení počátečních příjmů a výdajů je zjištění skutečnosti, zda je reálné podnikatelský plán financovat pouze z vlastních zdrojů, proto byla položena výzkumná otázka *VO1: Podnikatelský záměr je možné financovat z vlastních zdrojů*. Dalším cílem, kterého by chtělo být dosaženo, je výše průměrného hrubého příjmu za rok po dvou letech podnikání v případě, kdy doučování budu provozovat sám. Tento příjem by měl dosahovat průměrného měsíčního výdělku v České republice za měsíc (k 4. čtvrtletí 2023, Český statistický úřad) – *VO2: Roční hrubý příjem po 2 letech podnikání bude dosahovat výše průměrné hrubé mzdy 46 013 Kč/měsíc, to znamená 36 334 Kč čisté mzdy za měsíc*. (výpočet čisté mzdy za měsíc na základě kalkulačky na stránce peníze.cz, uplatněna základní sleva na poplatníka ve výši 30 840 Kč/rok) Jelikož je možné, že jeden lektor nedosáhne stanoveného finančního cíle, je potřeba zjistit, kolik lektorů by bylo v agentuře potřeba, aby bylo cíle dosaženo. Proto byla stanovena *VO3: Kolik je potřeba najmout lektorů, aby bylo dosaženo požadovaného čistého zisku 36 334 Kč za měsíc?*

3.2 Výzkumný vzorek a výzkumná metoda

Výzkumný vzorek v provedeném dotazníkovém šetření je tvořen celkem 145 lidmi (žáky, studenty a rodiči studentů). Byl využit kvantitativní výzkum na základě dotazníkového šetření. Dotazník, který je tvořen celkem 14 otázkami, byl vytvořen v internetovém bezplatném systému Survio a následně byl rozeslán lidem přes sociální síť Facebook a Instagram a také do emailu. Respondenti byli vybíráni na základě známosti (studenti, které už jsem předtím doučoval, bývalí a současní spolužáci...). Tito respondenti následně rozeslali dotazníky svým dalším známým. Šetření bylo prováděno po prvním pololetí školy – od pátku 12.2.2024 do pátku 6.3.2024.

3.3 Zpracování výsledků

Výsledky dotazníkového šetření provedené v systému Survio byly následně upraveny do grafické podoby v nástroji MS Excel.

4 Praktická část – Business Plan

Praktická část diplomové práce je zaměřena na detailní rozpracování podnikatelského plánu pro založení doučovací agentury. Dále je zde vyhodnocen výsledek dotazníkového šetření na téma Doučování, který slouží pro analýzu trhu.

Doučování bude vedeno zpočátku jedním doučovatelem – mojí osobou. S postupem nárůstu klientely budou najímání další lektori. S doučováním mám zkušenosti – přes 6 let doučuji matematiku a český jazyk žáků základních a středních škol a také připravuji žáky na přijímačky na střední školy a žáky středních škol na zkoušky maturitní. Na základě dotazníkového šetření, které je rozebráno v diplomové práci dále bude určeno, zda je potřeba zaměstnat dalšího doučovatele na jiné předměty. Agentura bude ze začátku cílit pouze na prezenční doučování v Hradci Králové s alternativním online doučováním (například, když bude student nemocný, či nebude moci z nějakého důvodu se účastnit prezenční výuky, bude mu nabídnuta možnost výuky online.

4.1 Model příležitosti

Před vypracováním podnikatelského plánu je zapotřebí zpracovat model příležitostí, složený z těchto částí:

1. Problém

- a, Nedostatečná školní výuka: Mnoho studentů se potýká s nedostatečnou individuální pozorností ve školní výuce kvůli velkému počtu žáků ve třídě.
- b, Nedostatečná příprava na zkoušky: Někteří studenti mohou mít problémy s porozuměním učiva nebo se cítit nedostatečně připraveni na zkoušky.

2. Výběr

- a, Personalizované doučování: Poskytnutí individuálního nebo skupinového doučování umožňuje studentům získat potřebnou pozornost a pomoc při pochopení učiva.

b, Kvalifikovaní učitelé: Nabídnutí kvalifikovaných a zkušených učitelů, kteří mají schopnost přizpůsobit se individuálním potřebám studentů.

3. Hodnota

a, Zlepšení výsledků: Poskytnutí doučování může pomoci studentům zlepšit své výsledky ve škole a dosáhnout lepších známek.

b, Zvýšená sebedůvěra: Úspěšné doučování může posílit sebedůvěru studentů a motivaci k učení.

4. Časové omezení

a, Flexibilní rozvrh: Nabídka doučování v různých časech umožňuje studentům vybrat si termíny, které vyhovují jejich rozvrhu a závazkům.

b, Krátkodobé intenzivní programy: Nabídka krátkodobých intenzivních programů, které se zaměřují na přípravu na zkoušky nebo na konkrétní problémové oblasti.

5. Oběť

a, Finanční investice: Studenti a jejich rodiče musí investovat finanční prostředky do doučovacích služeb.

b, Časová investice: Studenti musí věnovat čas na doučování mimo školní hodiny.

6. Riziko

a, Nedostatečná kvalita učitelů: Existuje riziko, že někteří učitelé nemají potřebné kvalifikace nebo dovednosti pro efektivní doučování.

b, Nedostatečný pokrok studentů: Pokud nedojde ke zlepšení výsledků nebo sebedůvěry studentů, může to vést k nespokojenosti a ztrátě klientů.

7. Katalyzátor

a, Zvýšená konkurence ve školách: Růst soutěže ve školním prostředí může studenty motivovat k hledání doplňkového doučování.

b, Změny ve školních osnovách nebo zkouškových standardech: Změny ve vzdělávacím systému mohou způsobit potřebu dodatečné přípravy na nové požadavky.

8. Promarněná šance

- a, Nedostatečné využití technologií: Nedostatečné využití moderních technologií pro poskytování doučování může vést k ztrátě konkurenční výhody.
- b, Nepřizpůsobení se potřebám klientů: Nedostatečné porozumění potřebám a preferencí klientů může vést k ztrátě klientů a tržního podílu.

4.2 Titulní stránka



Obrázek 6 - Logo společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Název společnosti: Doučovací agentura Eduspot

Právní forma společnosti: Živnostenské podnikání

Sídlo společnosti: Pod Zámečkem 1367, Hradec Králové, 500 12

Jméno podnikatele a zakladatele společnosti: Ondřej Dörner

Telefonní číslo: +420 773 627 460

Kontaktní emailová adresa: eduspot@gmail.com

Popis společnosti: Doučovací agentura nabízí doučování žáků základních a středních škol. Dále dokážeme pomoci v přípravě na přijímací zkoušky na střední školy žáků pátých, sedmých a devátých tříd a v přípravě žáků středních škol na maturitní zkoušku.

Způsob financování: Financování z vlastních zdrojů

4.3 Právní forma podnikání

Jelikož je agentura vedena a spravována pouze jedním lektorem, tak byla zvolena živnostenská forma podnikání. Založení živnostenského podnikání stojí jednorázově 1000 Kč.

4.4 Exekutivní souhrn

Doučovací agentura, která má být založena, se zaměřuje na poskytování individuálního doučování a vzdělávací podpory studentům na různých úrovních vzdělání. Tento exekutivní souhrn představuje klíčové body podnikatelského plánu pro založení a provoz doučovací agentury.

1. Záměr podnikání: Cílem je založit a provozovat doučovací agenturu, která poskytne kvalitní doučování v různých akademických oborech pro studenty od základních škol po studenty středoškolské úrovně v Hradci Králové.

2. Analýza trhu: Současný trh v oblasti doučování bude podroben analýze s cílem identifikovat potenciální poptávku, konkurenci a příležitosti pro rozvoj podnikání.

3. Cíloví zákazníci: Doučovací agentura bude cílit na široké spektrum zákazníků – studenty základních a středních škol, stejně jako jednotlivců připravujících se na přijímací zkoušky či na zkoušky maturitní. Cílovou skupinou jsou i rodiče, kteří dětem doučování financují.

4. Marketingový plán: Plánována je kombinace online a offline marketingových strategií pro oslovování zákazníků – online marketing bude veden přes sociální sítě (Facebook, Instagram) nebo webovou stránku a offline marketing jako například roznos reklamních letáčků do škol a do studijních vědeckých knihoven.

5. Finanční plán: Bude sestaven detailní finanční plán obsahující odhady příjmů a výdajů a plán financování zahájení podnikání. Finanční plán bude sestaven na prvních pět let podnikání.

6. Personální zdroje: Na počátku bude agentura složena pouze z jednoho doučovatele Ondřeje Dörnera, ale počítá se s možností postupného rozšíření týmu podle potřeby

doučovaných předmětů či větší poptávky, kterou nebude moci jeden doučovatel uspokojit.

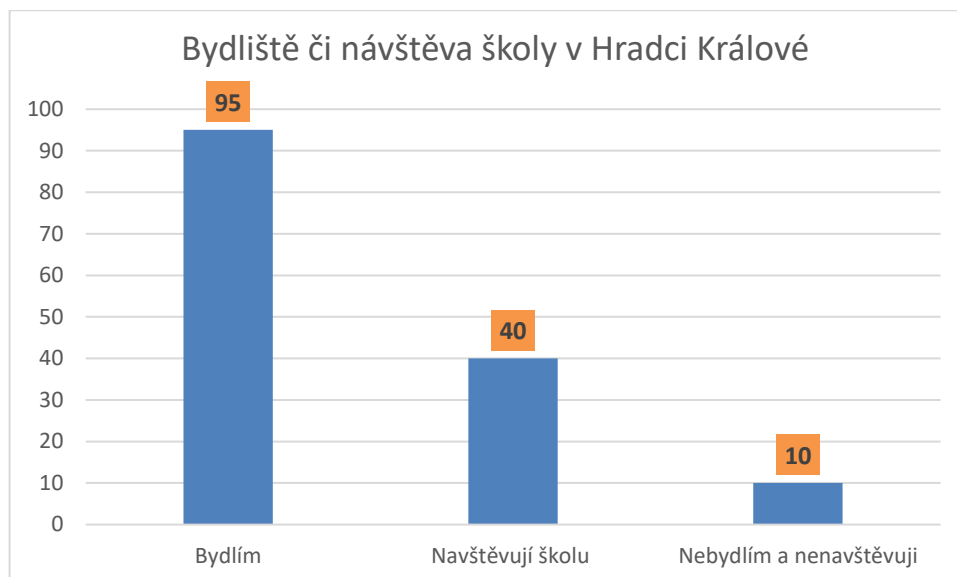
7. Technologické aspekty: Plánuje se využití moderních technologií pro efektivní organizaci a správu doučování, včetně vzdělávacích platforem a online komunikace. Jako vzdělávací platformu budeme využívat také bezplatné online procvičovací programy (jako například umimematematiku.cz), které budou používány skrz notebook, který bude součástí výuky.

4.5 Analýza odvětví

4.5.1 Cílová skupina, nabízené služby a cena produktu

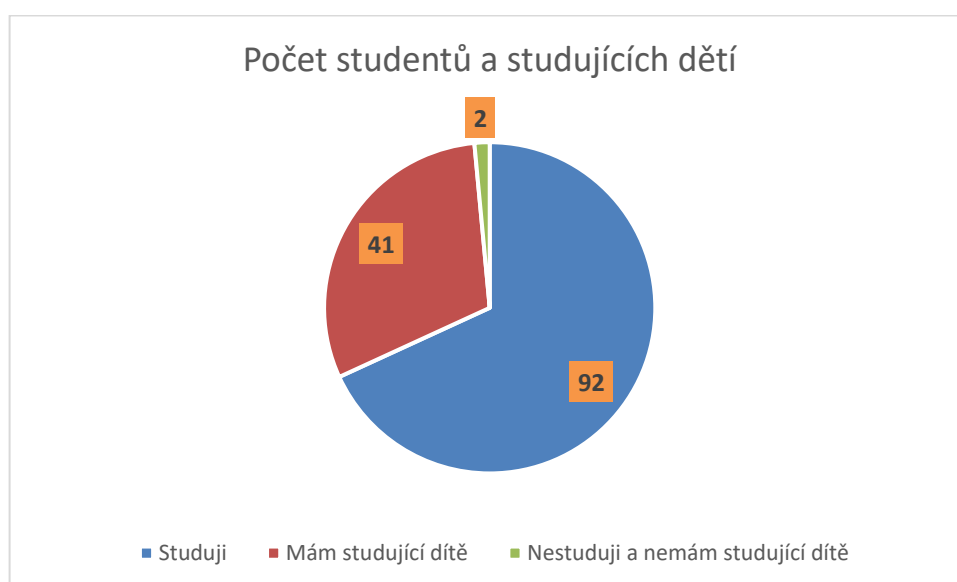
Pro správnou cenotvorbu, analýzu cílové skupiny a služeb, které bude doučovací agentura Eduspot nabízet, byl vytvořený dotazník o 14 otázkách. Dotazník byl zpracován v internetovém portálu pro tvorbu dotazníků Survio (Příloha 1) a následně byl rozeslán lidem přes email a přes sociální sítě. Celkem se vrátilo 145 vyplněných dotazníků, které byly následně zpracovány v MS Excel (výstupy z tohoto zpracování níže).

Jelikož doučovací agentura Eduspot cílí na zákazníky bydlící či studující v Hradci Králové, tak první otázka měla za cíl rozřadit lidi, kteří zde bydlí, nebo zde oni sami, či jejich děti navštěvují školu v Hradci Králové.



Graf 1 – Bydliště či návštěva školy v Hradci Králové
Zdroj: Vlastní zpracování

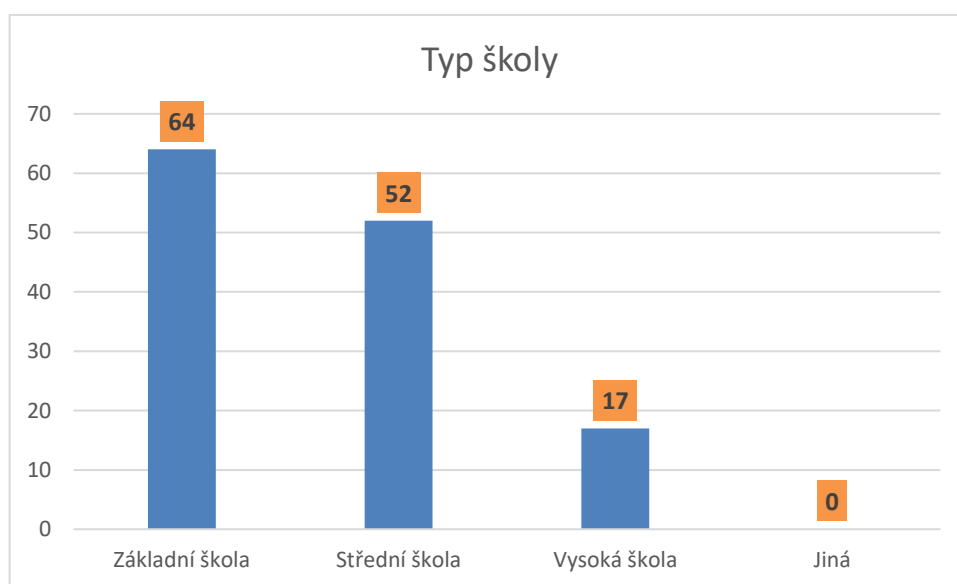
Z celkem 145 lidí 10 uvedlo, že v Hradci Králové nebydlí a ani zde školu nenavštěvují, tím pádem s nimi dále v analýze nebude počítáno, jelikož dle instrukcí dotazník ukončili již po této otázce. Ze zbylých 135 dotázaných 95 lidí bydlí přímo v Hradci Králové a 40 lidí zde nebydlí, ale nějaký typ školy v tomto městě navštěvují. Druhá rozřazovací otázka se týkala oblasti studování – zda je dotazovaný přímo studentem, či je to rodič studujícího dítěte.



Graf 2 – Počet studentů a studujících dětí
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze 135 lidí je celkem 92 studujících a 41 rodičů, které mají studující dítě. 2 lidé uvedli, že nestudují a studující dítě ani nemají, ti byli z dotazníků vyloučeni, jelikož by odpovědi od těchto lidí dále neměly smysl. Jelikož více než 30 procent dotazovaných jsou rodiče studentů, je důležité směřovat marketingovou kampaň nejen na studenty, ale také na rodiče studentů.

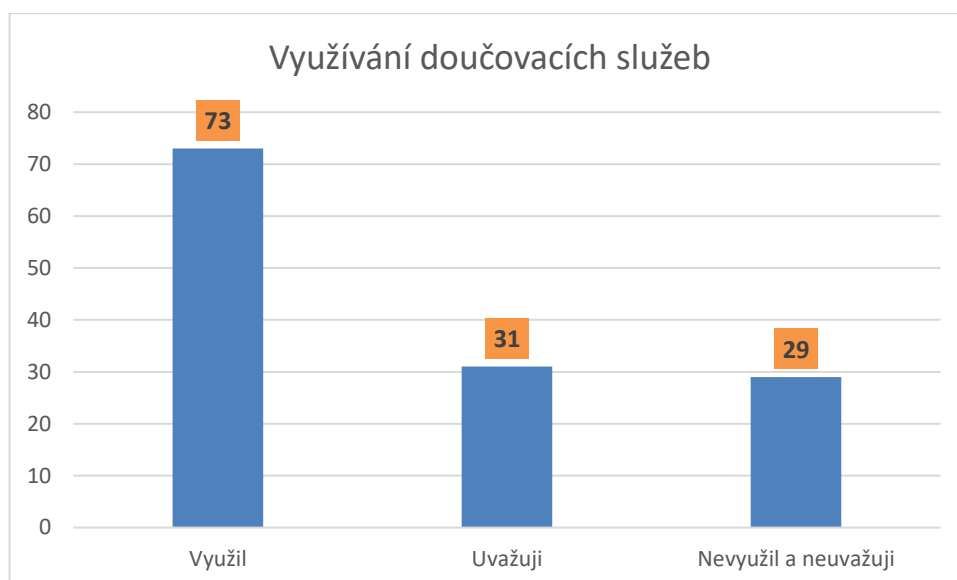
Další otázka číslo 3 se týkala typu školy, kterou studenti navštěvují. Na výběr měli celkem ze čtyř možností – základní škola, střední škola, vysoká škola a pak školy jiné, jako například lycea nebo vyšší odborné školy.



Graf 3 – Typ školy
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výzkumném vzorku, který zahrnuje 133 respondentů má nejvyšší zastoupení navštěvování školy základní – celkem 64 studentů. 52 studentů chodí do střední školy a 17 studentů na vysokou školu. Jelikož se agentura nezaměřuje na doučování na vysokých školách, tito respondenti jsou pro nás zajímaví pouze ohledně dotazu, zda v minulosti doučovacích služeb někdy využili. Žádný respondent nenavštěvuje jinou školu (jako například lyceum či vyšší odbornou školu).

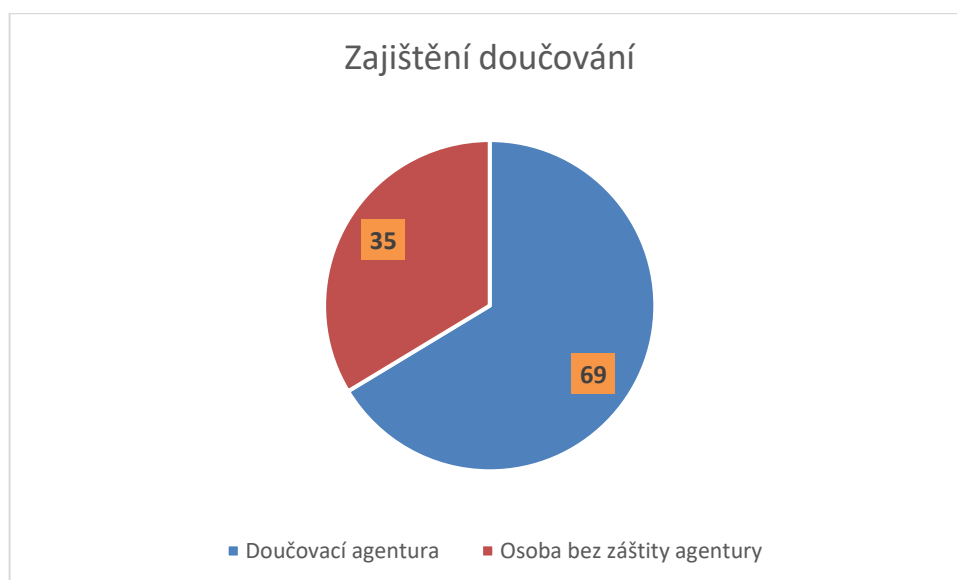
V návaznosti na typ školy byla vytvořena otázka číslo 4, zda student někdy využil doučování nebo alespoň o doučovacích službách uvažuje.



Graf 4 – Využívání doučovacích služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

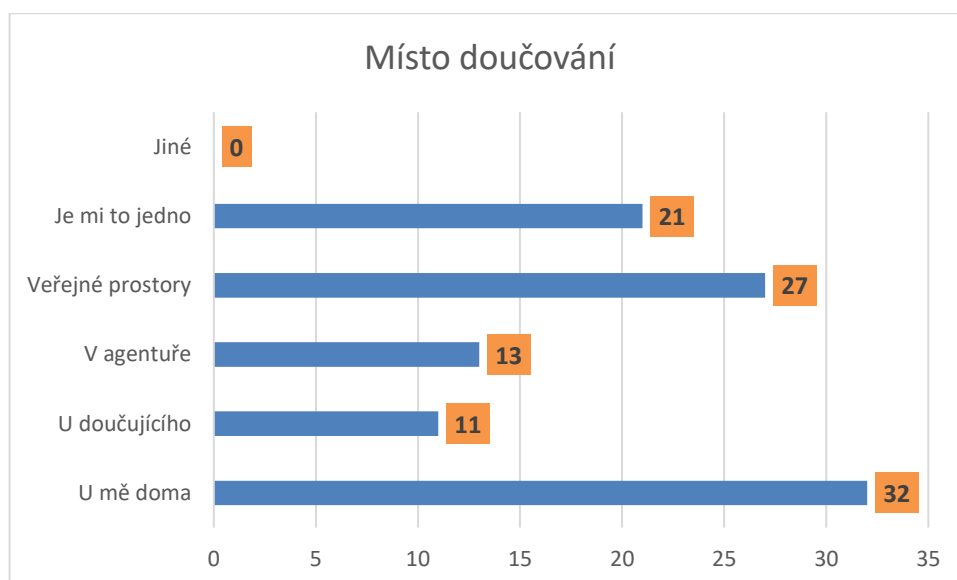
Ze zjištěných dat vyplývá, že celkem 73 respondentů v minulosti využilo doučovací služby. Zároveň 31 respondentů uvažuje o využití doučování, což naznačuje možnost dalšího nárůstu poptávky po těchto službách v budoucnosti. Naopak 29 respondentů nikdy doučovací služby nevyužilo a ani o nich neuvažuje. Dále nás zajímala otázka číslo 5, zda si student či rodič studenta hledal doučovací agenturu nebo si hledal učitele, který doučuje sám na sebe bez záštity agentury. Tato otázka je důležitá z toho důvodu, abychom zjistili, jestli lidé dávají přednost jménu doučovací agentury, nebo jestli lidé dávají přednost studentům, kteří pod žádnou doučovací agenturu nespádají a doučují pouze sami na sebe. U těchto studentů je cena za hodinu doučování zpravidla nižší než u agentur, které se na doučování specializují.



Graf 5 – Zajištění doučování
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že 69 lidí dává přednost doučovací agentuře – celkem 66,35 procent dotázaných, Zbylých 33,65 procent respondentů uvedlo, že jim více vyhovují vyučující, kteří nejsou zprostředkováváni agenturou.

Následující otázka číslo 6 měla za cíl zjistit, kde doučování upřednostňují výuku, zda u sebe doma, u vyučujícího doma, u doučujícího doma, doučování přímo v doučovací agentuře, doučování ve veřejných prostorách, nebo jestli jim místo výuky je jedno a nezáleží na něm. Také zde byla možnost uvedení odpovědi „jiné“, kde mohli respondenti uvést místo, kde jim to vyhovuje nejvíce, pokud nebylo zmíněno ve výběru odpovědí.

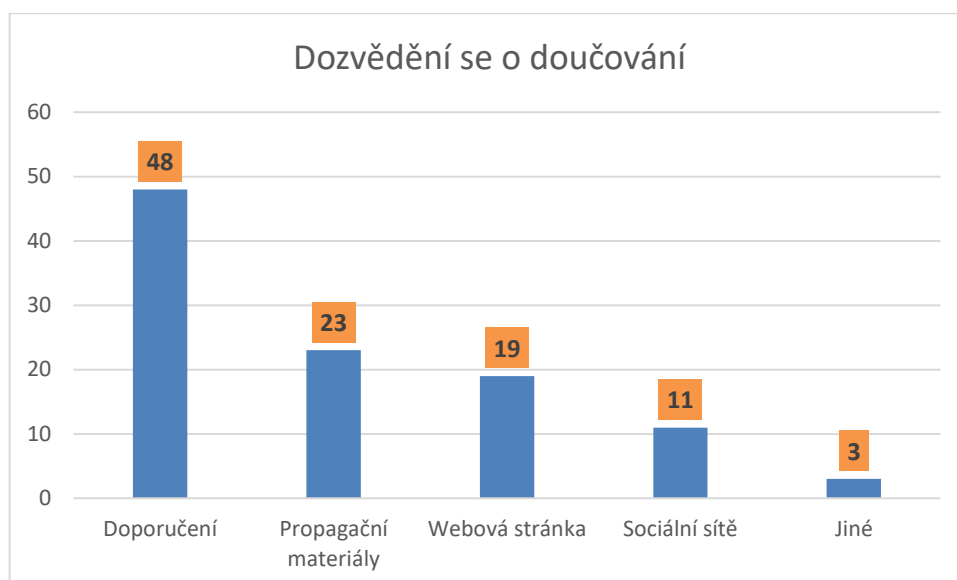


Graf 6 – Místo doučování

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejčastějším místem pro doučování studentům vyhovuje doučování u nich doma, kdy za nimi vyučující dorazí, tuto odpověď zvolilo 32 respondentů ze 104. Následuje vyučování ve veřejných prostorech jako například knihovna, kavárna a jiné, tato odpověď se zalíbila 27 respondentům. Na třetím místě se umístila s 21 hlasy odpověď, že místo doučování neřeší. Pokud nepočítáme odpověď „jiné“, tak nejméně hlasů obdržela možnost u doučujícího doma.

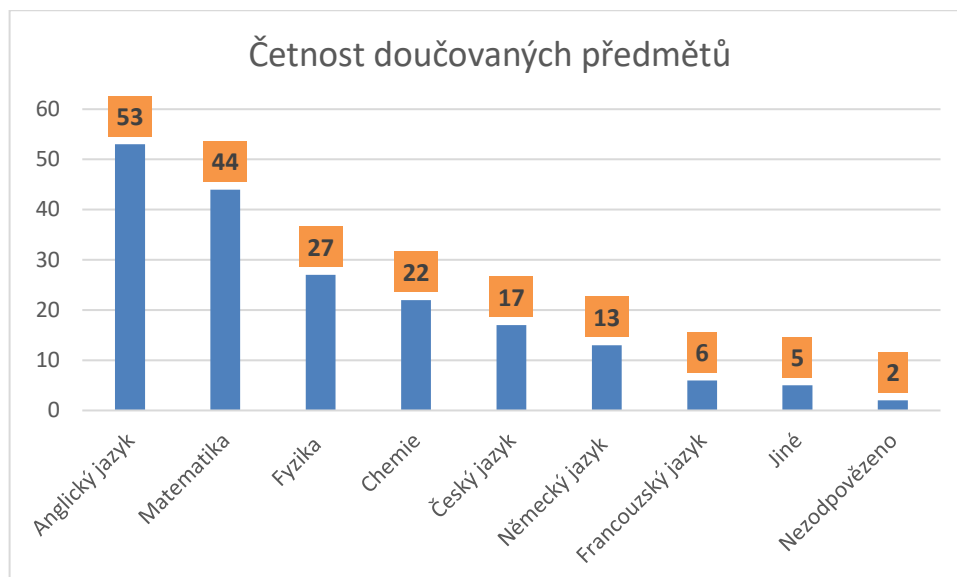
Dalším důležitým aspektem výzkumu je, jak se zájemci o doučování dozvěděli. V sedmé otázce měli respondenti na výběr celkem 4 komunikační kanály – webová stránka, sociální sítě, propagační materiály jako například letáčky atd. a poté doučování na základě doporučení. Pokud lidé využili jiný prostředek k dozvědění se o doučování, měli možnost tuto skutečnost zaznamenat v kategorii jiné.



Graf 7 – Dozvědění se o doučování
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je zřejmé, že s přehledem nejvíce lidí si doučování zařídilo na základě doporučení (48). Na druhém místě skončily propagační materiály (23 respondentů), 19 lidí se o doučování dozvěděli pomocí webové stránky a pouze 11 lidí se o doučovací agentuře dozvědělo přes sociální sítě. Tři lidé uvedli odpověď „Jiné“, z toho dva dále tuto odpověď nerozvedli a jeden respondent uvedl, že se o doučování dozvěděl přes svoji učitelku, která ho následně na lektora přeměrovala – tato odpověď by se mohla také brát do kategorie „Doporučení“.

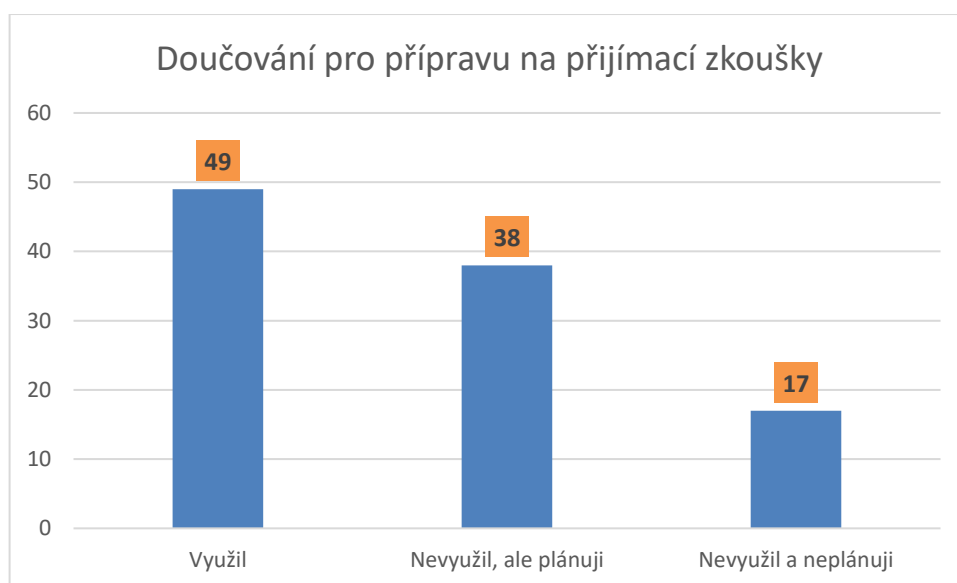
Otázka číslo 8 se týkala předmětů, na které si dotyční doučování zařídili, či si plánují zařídit (do této otázky se nezapočítávají doučované předměty na maturitu a na přijímací zkoušky). Na výběr byly tyto nejvíce doučované předměty na základních a středních školách: Matematika, Český jazyk, Anglický jazyk, Německý jazyk, Francouzský jazyk, Chemie, Fyzika a kategorie jiné. Zde byla možnost volby více odpovědí.



Graf 8 – Četnost doučovaných předmětů
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Grafu 8 můžeme vidět, že nejvíce doučovaným předmětem na základní a střední škole je anglický jazyk o který mělo zájem 53 respondentů. Následuje matematika se 44 hlasy, fyzika s 27 hlasy, chemie s 22 hlasy a dále jazyky – český (17), německý (13) a francouzský (6). Celkem pět odpovědí se vyskytlo v kategorii jiné – zde lidé uváděli hru na kytaru, biologii a španělský jazyk. Dva lidé uvedli možnost jiné, ale žádný předmět zde nezapsali. Dva dotazníky na tuto otázku zůstaly bez odpovědi.

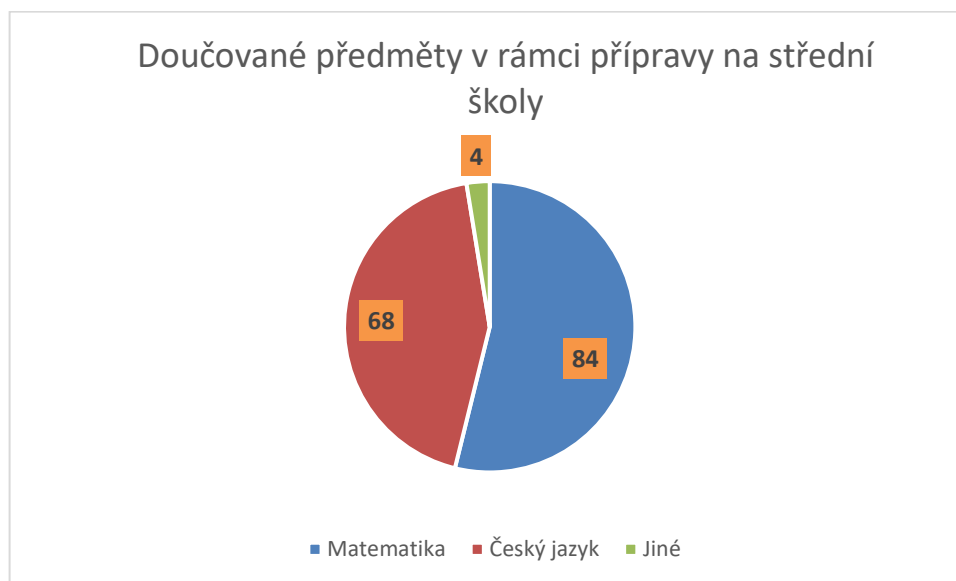
Devátá otázka se týkala oblasti doučování v rámci přípravy na přijímací zkoušky na střední školy z páté, sedmé a deváté třídy škol základních.



Graf 9 – Doučování pro přípravu na přijímací zkoušky
Zdroj: Vlastní zpracování

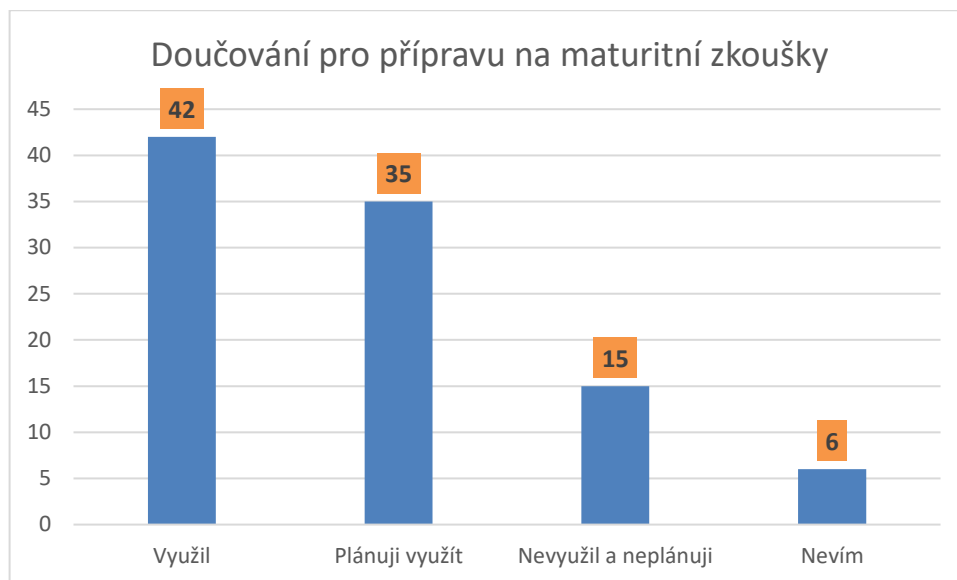
Celkem 87 studentů buď využilo, nebo plánuje vyhledat doučování, kde se zaměří na přijímací zkoušky na střední školy. 17 lidí tuto možnost nevyužilo a ani neplánuje využít.

V návaznosti na otázku číslo 9 byla položena otázka číslo 10 zahrnující předměty, které si zájemci o střední školu nechali doučit či plánují doučit. Na výběr byly poskytnuty Český jazyk, Matematika a také možnost „jiné“.



Graf 10 – Doučované předměty v rámci přípravy na střední školy
Zdroj: Vlastní zpracování

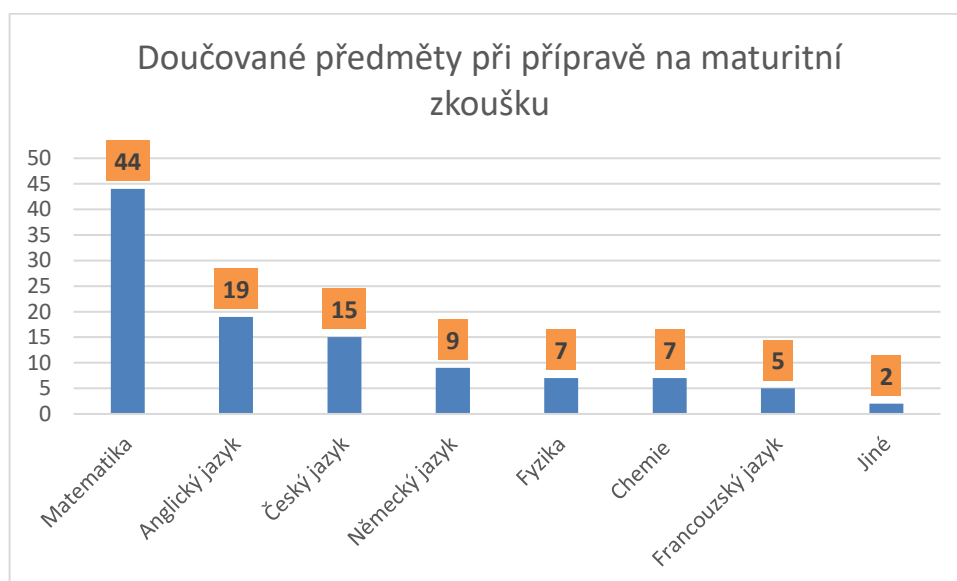
Z 87 studentů, kteří využili přípravu na přijímací zkoušky, mělo 84 zájem o doučování matematiky, 68 o doučování češtiny a 4 studenti využily doučování na anglický jazyk. Následující otázka číslo 11 se týkala přípravě na maturitní zkoušky, kdy bylo zjišťováno, zda studenti přípravu na maturitní zkoušku využilo, plánuje využít či o doučování na maturitní zkoušku není zájem. Výzkumný vzorek čítal celkem 98 odpovědí ze 104 tázaných, 6 lidí na tuto otázku neodpovědělo.



Graf 11 – Doučování pro přípravu na maturitní zkoušky
Zdroj: Vlastní zpracování

Z 98 lidí, kteří tuto otázku zodpověděli, celkem 42 využilo doučování pro přípravu na maturitní zkoušky, 35 ji plánuje využít a 15 ji nevyužilo a ani neplánuje využít. 6 dotazovaných uvedlo, že neví (všech 6 žáků bylo ze základních škol).

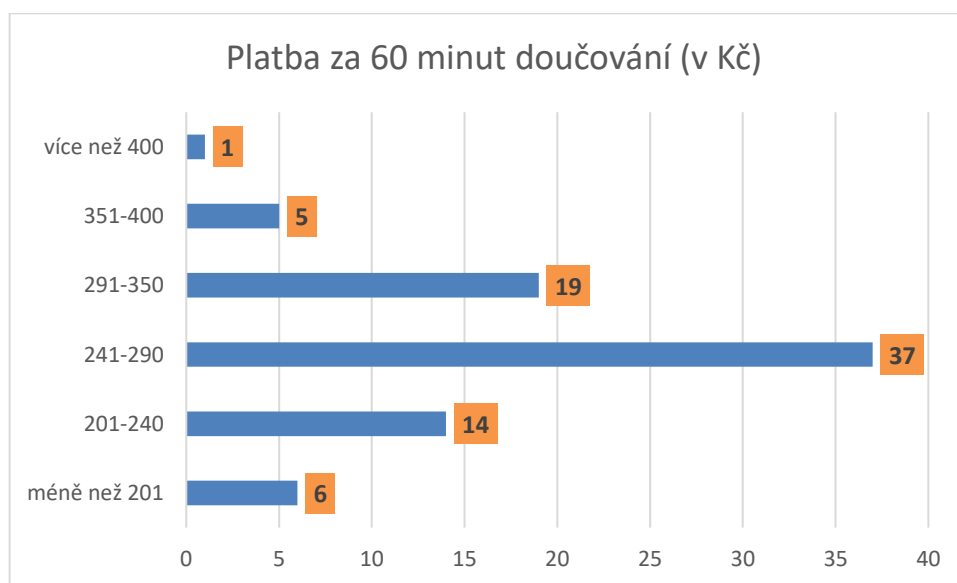
Navazující otázka číslo 12 se týkala předmětů, na které bylo zařízené doučování v rámci přípravy na maturitní zkoušku. Na výběr byly předměty matematika, český jazyk, anglický jazyk, německý jazyk, francouzský jazyk, chemie, fyzika a také možnost jiné – možnost více odpovědí. Na tuto otázku zodpovědělo celkem 77 respondentů.



Graf 12 – Doučované předměty při přípravě na maturitní zkoušku
Zdroj: Vlastní zpracování

Na prvních čtyřech místech se umístily předměty, ze kterých se na maturitní zkoušce píše didaktický test. Nejčastějším doučovacím předmětem při přípravě na maturitní zkoušky je bezesporu matematika – na tento předmět využilo doučovacích služeb 44 studentů. Na druhém místě anglický jazyk (19), na třetím jazyk český (15) pak následuje německý jazyk, fyzika, chemie, francouzský jazyk a dva lidé označily možnost „jiné“ – jednou se zde objevil ruský jazyk a jednou biologie.

Poslední dvě otázky 13 a 14 měly za cíl zjistit, kolik za 60 minut doučování studenti zaplatili, či případně kolik korun by byly ochotni zaplatit, když o doučování uvažují. Následně ve výsledcích výzkumu bude detailně rozebráno a rozděleno na základě předešlých odpovědí, kolik korun si za hodinu výuky říkají doučovací agentury a kolik korun si říkají studenti, kteří nejsou pod záštitou agentury. Poté ve shrnutí výsledků bude stanovena cenová strategie na začátku podnikání dle druhu doučovacího předmětu a pak nastavení ceny po více letech podnikání, kdy už bude agentura na trhu více známá. Otázka byla položena formou textovou a následně zpracována do grafu, který byl rozdělen na 6 cenových škál – cena do 200 Kč, 201–240 Kč, 241–290 Kč, 291–350 Kč, 351–400 Kč a cena vyšší než 400 Kč.



Graf 13 – Platba za 60 minut doučování

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky se zúčastnilo celkem 73 respondentů, což odpovídá otázce číslo 4, kde 73 lidí uvedlo, že doučovací službu využilo. Někteří respondenti uvedli více cen z důvodu více doučovaných předmětů. Z grafu 12 můžeme vidět, že nejvíce lidé platí od 241 Kč do 290 Kč – největší četnost měla cena 250 Kč (celkem 26 lidí ze 37 uvedli tuto cenu).

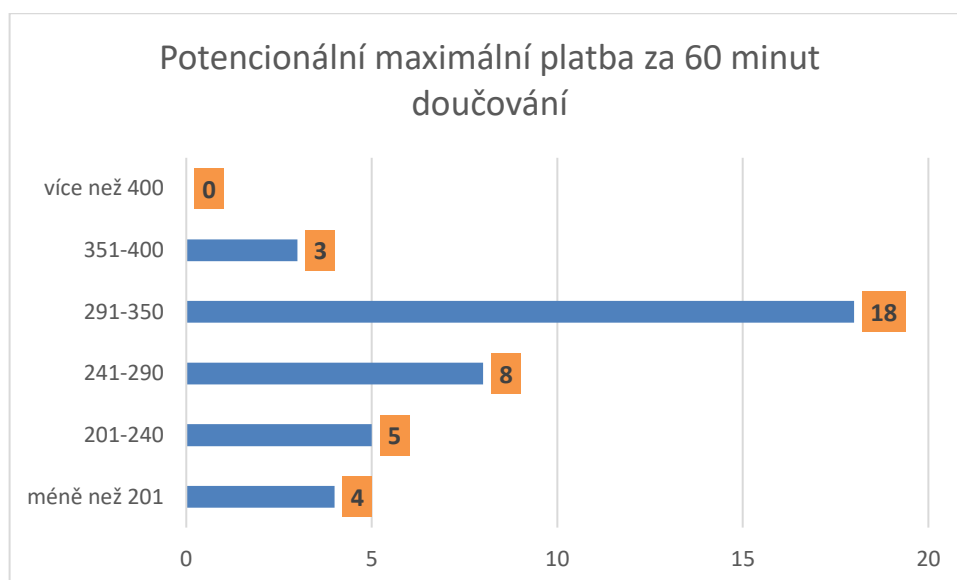
Následuje cena od 291 Kč do 350 Kč, kdy celkem 17 lidí z 19 uvedlo cenu 300 Kč. Na třetím místě lidé platí za doučování 201 Kč až 240 Kč, konkrétně 10 lidí uvedlo cenu 220 Kč, 2 lidi cenu 230 Kč a 2 respondenti cenu 240 Kč. 5 respondentů platí/platilo za doučovací služby od 351-400 Kč, 6 respondentů mělo cenu menší než 201 Kč a to konkrétně –3 lidé po 200 Kč, 180 Kč, a 2 respondenti cenu po 150 Kč. Pouze jeden student dává za výuku více než 400 Kč, konkrétně 500 Kč. Detailnější rozpracování plateb pro předměty, na které by se agentura chtěla zaměřit, můžeme vidět v tabulce 1. Vzhledem k tomu, že se doučovací agentura Eduspot zaměřuje na studenty a žáky bydlících či studujících v Hradci Králové, tak pro nás nejsou podstatné platby za hodinu výuky v jiných městech (Praha, Brno atd.). Pokud by agentura cílila na studenty studující či bydlící mimo Hradec Králové, bylo by nutné zjistit platby za hodinu výuky v těchto městech.

Tabulka 1 – Platba za 60 minut doučování

Předmět	200 Kč	220 Kč	250 Kč	300 Kč	350 Kč	400 Kč
Matematika	0x	3x	15x	13x	1x	1x
Český jazyk	2x	6x	13x	1x	0x	0x
Anglický jazyk (potencionální)	4x	5x	8x	2x	0x	0x

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf znázorňuje potencionální cenu za 60 minut výuky. Intervaly cen jsou stejné, jako v grafu 13.



Graf 14 – Potencionální maximální platba za 60 minut doučování
Zdroj: Vlastní zpracování

Některé odpovědi zahrnovaly více cen pro různé předměty. Z 31 respondentů, kteří o doučování uvažují, je jich 18 ochotných za doučování zaplatit maximálně 291Kč až 350 Kč. Dále následuje cena 241-290 Kč (8), poté 201 Kč – 240 Kč (5), 4 lidi uvedli maximální částku za doučovací hodinu 200 Kč a 3 lidé 400 Kč. Žádný respondent neuvedl částku vyšší než 400 Kč. Detailněji jsou ceny pro stejné předměty jako v tabulce 1, rozpracovány do tabulky číslo 2.

Tabulka 2 – Potencionální platba za 60 minut doučování

Předmět	200 Kč	220 Kč	250 Kč	300 Kč	350 Kč
Matematika	1x	2x	2x	14x	3x
Český jazyk	2x	1x	5x	2x	0x
Anglický jazyk (potencionální)	1x	2x	1x	1x	0x

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.1.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění procentuálního odhadu žáků a studentů v Hradci Králové nebo studujících pocházejících z jiného města, ale studujících v tomto městě, jež využilo doučovacích služeb či chce tuto službu využít. V této části budou odpovědi vyhodnoceny a následně bude určen strategický plán

vyučovaných předmětů a nastavení cen za doučované předměty. První strategií, kterou musíme určit je stanovení si, zda má cenu vyhledávat prostory a platit za pronájem. Dle dotazníku nejvíce lidí upřednostňovalo doučování u nich doma a poté ve veřejných prostorech. Pouze 12,5 % lidí upřednostňuje doučování přímo v doučovací agentuře. Tudíž v prvních letech podnikání bude agentura cílit na doučování u studentů doma. Zpočátku by to byl pro firmu vysoký výdaj a snižovalo by to ziskovou stránku. Vlastní prostory agentura založí v případě, když bude mít velkou klientelu a hodně doučujících po pár letech podnikání, v aktuální situaci by to smysl nemělo, jelikož 88,5 % zájemců o doučování upřednostňuje jiné prostory pro doučování než doučování v agentuře. Dalším zajímavým aspektem je, jak se zájemci o doučování dozvěděli. Zde 46,15 % lidí uvedlo, že si doučování zajišťují na základě doporučení od jiných. Tím pádem je velmi důležité se soustředit na kvalitu doučování a na přizpůsobování se studentovým potřebám. Pokud budou s doučováním spokojeni, tak klientela bude narůstat bez toho, aniž bychom museli investovat do marketingových akcí. Jelikož dalšími dvěma kanály, pomocí kterých se lidé o doučování dozvěděli, jsou propagační materiály a webové stránky, tak budou vytvořeny letáčky, které rozvěsíme do základních a středních škol v Hradci Králové a také do veřejných prostor, především Studijní vědecké knihovny v Hradci Králové a také do vytipovaných knihoven, které jsou blízko škol. Dále bude vytvořena webová stránka, kde lidé budou moci najít informace o naší doučovací firmě a také zde psát recenze, zadávat poptávku po doučování a mnoho dalšího. Překvapivým výsledkem je fakt, že pouze 10,58 % dotazovaných se o doučování dozvědělo přes sociální síť. I když to je velmi malé číslo, tak Facebook i Instagram bude pro doučovací agenturu založen jako informační kanál – nebude zde placena marketingová kampaň. Peníze budou investovány do webové stránky a do tisku letáčků. Následující otázky, které zahrnovaly předměty, které jsou na školách nejvíce doučovány, jsou pro nás důležité z hlediska možnosti najmout dalšího lektora. Jelikož nejvíce lidí má zájem o doučování anglického jazyka, bude ke zvážení najmutí dalšího lektora, který by tento předmět doučoval, jelikož já jako vlastník a provozovatel agentury se zaměřuji pouze na matematiku a český jazyk. Ve finančním plánu bude tato skutečnost vypočítána, zda se agentuře vyplatí najmout doučovatele, který zvýší agentuře zisky, nebo jestli je lepší se zaměřit pouze na matematiku a český jazyk. V dalších výzkumných otázkách totiž vidíme, že celkem 83,65 % dotazovaných využilo nebo plánuje využít služeb doučování pro přípravu na přijímací zkoušky, z toho celkem 97,44 % lidí mělo zájem právě o matematiku nebo český jazyk. Obdobná situace je v případě přípravy na zkoušky

maturitní, kde matematiku potřebuje zlepšit 40,74 % dotazovaných. Poslední dvě výzkumné otázky se týkaly sumy peněz, které za doučování byly zaplacený nebo jakou maximální částku jsou ochotni lidé za doučování zaplatit. Ve finanční analýze v kapitole 4.10. bude spočítán finanční plán pro pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu nastavených cen za hodinu doučování. Nejpočetnější skupina respondentů platila za 60 minut doučování 241 Kč – 290 Kč, kdy nižší částka odpovídá doučování jazyků a vyšší částka doučování matematiky. Nejvíce jsou lidé ochotni zaplatit za 60 minut doučování 291 Kč – 350 Kč, kdy opět vyšší částka je pro matematiku a nižší částka pro výuku jazyků a také jsou studenti, nebo rodiče studentů ochotni zaplatit více za přípravu na přijímací zkoušky a také za přípravu na zkoušky maturitní. Doučovací agentura bude proto na začátku podnikání ve finanční analýze pracovat s cenami 241 Kč – 350 Kč, kde z tabulek 1 a 2 budou spočítány průměrné ceny za hodinu výuky pro jednotlivé předměty.

4.5.1.2 Limitace výzkumného šetření

Mezi první nedostatek bychom uvedli nesprávné vyplnění dotazníku u respondentů. U některých otázek nebyly odpovědi vyplněny, nebo byly vyplněny nesprávně – například u otázky číslo 7, jak se studenti o doučování dozvěděli, byla v kategorii „jiné“ uvedena odpověď – přes učitele předmětu na škole. Přitom by tato odpověď měla být správně uvedena v kategorii „na doporučení“. Těchto chyb se mohlo v dotazníku objevit více.

Dalším nedostatkem může být v některých případech zkreslena platba za 60 minut doučování. U lidí, co uvedli, že si nechávali doučovat více než 1 předmět v otázce číslo 13, uvedli pouze jednu cenu za hodinu doučování. Tuto problémovou skutečnost by bylo možné vyřešit tak, že by lidé uvedli pro každý doučovaný předmět cenu zvlášť. Mohlo by to ale vést k nepohodlnosti respondentů při vyplňování dotazníku, jelikož by dotazník byl už moc komplikovaný.

Pro nastavení cenotvorby a určení strategického plánu by bylo lepší mít vrácené dotazníky od více než 145 respondentů.

V neposlední řadě by dotazník mohl obsahovat více výzkumných otázek, které by ještě více dopomohly lépe zodpovědět hlavní otázky, kvůli kterým byl dotazník vytvořen. Například by mohlo být zajímavé zjišťovat co lidem, kteří doučování podstoupili, na doučování chybělo nebo jaké nedostatky vyučující měl a co od doučování nejvíce

očekávají. Při přípravě dotazníku jsem však jeho rozsah volil s ohledem na předepsanou maximální možnou délku diplomové práce, tj. aby nebyla překročena.

U dotazníku může být nedostatkem nerozřazení studentů a zájemců o doučování do příjmových skupin. Bylo by zajímavé vysledovat, zda lidé s většími příjmy jsou ochotni za hodinu doučování zaplatit více peněz. Tento důkaz však je více sociologickým hlediskem, proto tento dotaz nebyl předmětem zkoumání.

Další limitací je neumožnění dotazníkového systému Survio provádět hlubší analýzy dat.

4.5.2 Lean Canvas

Lean Canvas je nástroj pro rychlou tvorbu a analýzu obchodního modelu, je tvořen celkem devíti částmi.

1. Problém:

a, Studenti potřebují doplňkovou výuku nebo pomoc s akademickými předměty.

2. Řešení:

a, Doučovací agentura poskytuje profesionální doučování a podporu studentům v různých předmětech a úrovních.

3. Jedinečná hodnota:

- a, Personalizované doučování přímo na míru studenta.
- b, Flexibilní možnosti doučování přizpůsobené potřebám studentů.
- c, Online platforma pro pohodlnou organizaci doučování.

4. Zákazníci:

- a, Studenti na základních a středních školách.
- b, Studenti připravující se na přijímací zkoušky na střední školy.
- c, Rodiče hledající podporu pro své děti v akademickém růstu.

5. Kanály:

- a, Online marketingové kampaně (sociální média, PPC reklama).
- b, Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi.
- c, Osobní doporučení od spokojených zákazníků.

6. Příjmy a výdaje:

- a, Příjem za individuální doučování (cena za 60 minut výuky) – ceny jednotlivých předmětů konkrétně rozpracovány dále.
- a, Výdaje spojené s náborovým marketingem.
- b, Výdaje na provoz doučovací agentury (papíry, tiskárna atd.)

7. Klíčové metriky:

- a, Počet doučovaných studentů.
- b, Hodnocení spokojenosti studentů a rodičů.

9. Klíčové aktivity:

- a, Marketingové aktivity pro získání nových zákazníků.
- b, Organizace individuálních doučovacích sezení.
- c, Vývoj a aktualizace online vzdělávacích materiálů a zdrojů.

10. Partneři:

- a, Online platformy a nástroje pro vzdělávání.
- b, Školy a vzdělávací instituce pro spolupráci a doporučení.

4.5.3 SWOT analýza doučovací agentury

Pro uvědomění si silných stránek (S), slabých stránek (W), příležitostí (O) a hrozeb (T) doučovací agentury, byla vytvořena do Tabulky 3 podrobná SWOT analýza.

Tabulka 3 - SWOT analýza doučovací agentury

<u>SILNÉ STRÁNKY (S)</u>	<u>SLABÉ STRÁNKY (W)</u>
1. Kvalifikovaní učitelé a lektori s vysokými akademickými kvalifikacemi. 2. Široká škála doučovaných předmětů a kurzů, pokrývajících různé věkové skupiny. 3. Flexibilita ve výuce – nabídka individuálního doučování a online výuky.	1. Omezená kapacita – nedostatek učitelů na určité předměty nebo jazyky. 2. Nedostatek specializace na specifické vzdělávací potřeby některých studentů.

4. Dobrá pověst a důvěryhodnost ve komunitě. 5. Vynikající výsledky studentů a pozitivní reference.	
<u>PŘÍLEŽITOSTI (O)</u> 1. Rozšíření nabídky služeb o nové předměty nebo technologie (např. online výuka). 2. Partnerství se školami nebo firmami pro nabídku korporátního doučování. 3. Rozšíření geografického dosahu pomocí online platform. 4. Využití digitálního marketingu a sociálních médií k oslovování nových zákazníků.	<u>HROZBY (T)</u> 1. Konkurence od jiných doučovacích agentur. 2. Nepříznivé změny ve vzdělávací politice nebo legislativě. 3. Ekonomická nestabilita, která může vést k nižším investicím do doučování. 4. Nárůst alternativních vzdělávacích metod, které mohou oslabit poptávku po tradičním doučování.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.4 PESTEL analýza

PESTEL analýza je rozšířením PEST analýzy o další faktory, které mohou mít vliv na organizaci. Zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní faktory.

1. Politické faktory (P):

a, Regulace ve vzdělávacím sektoru, jako jsou zákony týkající se kvalifikace učitelů a certifikací doučovacích institucí.

b, Vládní programy a iniciativy v oblasti vzdělávání a podpory doučování.

2. Ekonomické faktory (E):

a, Ekonomická stabilita a úroveň dispozice rodin ovlivňující ochotu investovat do doučování.

b, Změny v ekonomických trendech, jako je nezaměstnanost, inflace a dostupnost úvěrů, které mohou ovlivnit poptávku po doučování.

3. Sociální faktory (S):

- a, Demografické změny a trendy ve vzdělávání, jako je nárůst poptávky po doučování ze strany studentů s různými potřebami.
- b, Změny v hodnotách a preferencích rodičů ohledně vzdělávání a investic do vzdělávacích služeb.

4. Technologické faktory (T):

- a, Rozvoj online vzdělávacích platforem a technologií, které mohou změnit způsob, jakým je doučování poskytováno.
- b, Automatizace procesů doučovací agentury a využití technologií pro lepší interakci se studenty.

5. Environmentální faktory (E):

- a, Environmentální politiky a trendy, které mohou ovlivnit prostředí, ve kterém doučovací agentura operuje.
- b, Dostupnost a přístupnost prostředí pro doučování, jako jsou knihovny nebo studovny.

6. Legislativní faktory (L):

- a, Změny v právním prostředí, jako jsou nové zákony a nařízení týkající se vzdělávání a doučování.
- b, Pravidla a normy týkající se ochrany osobních údajů studentů a bezpečnosti vzdělávacích institucí.

4.5.5 Mc Kinseyho model 7 S

McKinseyho 7S model je rámec pro analýzu a řízení organizace. Tento model se zaměřuje na sedm klíčových prvků, které jsou podle McKinseyho důležité pro efektivní řízení organizace a dosažení strategických cílů. Tyto prvky jsou seskupeny do sedmi "S".

1. Strategie (Strategy):

- a, Zaměření agentury na poskytování doučování v určitých předmětech, jako jsou matematika, čeština, angličtina atd.

b, Rozhodnutí o cílových skupinách studentů, například středoškoláci připravující se na přijímací zkoušky nebo děti na základní škole potřebující podporu ve vzdělávání,

2. Struktura (Structure):

a, Oddělení lektorů podle specializace (např. jazykové lektory, matematické lektory apod.).

b, Oddělení pro komunikaci se zákazníky a řešení stížností.

Jelikož je agentura vedena ze začátku pouze jedním doučovatelem, tak oddělení lektorů a oddělení komunikace se zákazníky bude spravováno pouze jedním lektorem.

3. Systémy (Systems):

a, Sledování pokroku studentů a zákaznického feedback – tento formulář bude spuštěn na webu doučovací agentury.

4. Schopnosti (Skills):

a, Pedagogické dovednosti lektorů v různých předmětech.

b, Komunikační dovednosti pro práci s rodiči a studenty.

c, Organizační dovednosti pro plánování doučovacích programů.

5. Společná kultura (Shared Values):

a, Důraz na kvalitu vzdělávání a individuální přístup ke každému studentovi.

b, Závazek k neustálému zlepšování služeb na základě zpětné vazby od zákazníků.

6. Styl vedení (Style of Leadership):

Jelikož je doučovací agentura tvořena ze začátku pouze jedním doučovatelem, tak styl vedení není zapotřebí brát v potaz. Na základě dotazníkového šetření, které je vypracováno v bodě 4.3.6 se určí, zda bude zapotřebí přijmout další doučovatele pro jiné předměty.

7. Strategická adaptabilita (Strategic Adaptability):

a, Schopnost rychle reagovat na změny ve vzdělávacím prostředí a potřeby studentů.

b, Flexibilita v úpravě doučovacích programů a nabídek v souladu se změnami na trhu.

c, Aktivní sledování nových trendů a technologií v oblasti vzdělávání a jejich implementace do praxe.

4.5.6 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je analytický nástroj vyvinutý pro hodnocení konkurenčního prostředí určitého odvětví. Je důležité si uvědomit, jaké otázky v rámci provozování doučovací agentury mohou nastat a ideálně na ně nalézt odpověď.

1. Hrozba nových vstupů:

a, Jaké jsou překážky pro nové subjekty, které by chtěly vstoupit na trh s doučováním?
– Mezi hlavní překážky může patřit nasycený trh, už nebude dostatek studentů, kteří by měli o doučování zájem.

b, Jaká je konkurence vstupujících subjektů, jako jsou online doučovací platformy, a jaký dopad by měly na stávající doučovatele na trhu? – Konkurenční trh je podrobněji popsán v kapitole 4.5.7.

2. Hrozba substitutů:

a, Existují alternativy k tradičnímu doučování, jako jsou online studijní materiály nebo aplikace pro učení, které by mohly nahradit služby doučovací agentury? – Alternativy k tradičnímu doučování existují, například bezplatná výuková videa na sociálních sítích jako Youtube atd. Nevýhodou těchto platforem je neosobní přístup ke studentům a nemožnost přizpůsobit se studentovi v jeho potřebách.

b, Jaká je cena a dostupnost těchto substitutů? – Vyučující provozují tuto výukovou metodu zdarma.

3. Síla odběratelů:

a, Jaká je cena a dostupnost doučovacích služeb pro rodiče a studenty?

b, Jaká je poptávka po individuálním doučování ve srovnání s jinými formami vzdělávání?

Odpovědi na tyto otázky byly získány z dotazníkového šetření.

4. Síla dodavatelů:

a, Jaká je konkurence mezi dodavateli vzdělávacích materiálů, jako jsou učebnice nebo výukové pomůcky? – Většina doučovacích agentur a učitelů pracuje s vlastními materiály.

5. Intenzita konkurence:

a, Jaká je míra konkurence mezi různými doučovacími agenturami a dalšími poskytovateli vzdělávacích služeb? – V Hradci Králové existují doučovací a zprostředkovatelské agentury (Škola Populo, doucovanihradec.cz, Doučuji.eu, doucujte.cz, doucsematiku.cz) + další konkurencí jsou učitelé, kteří doučují sami na sebe bez záštity agentury.

4.5.7 Konkurenční trh

1. Škola Populo – agentura, která působí v Hradci Králové. Nabízí širokou škálu doučovaných předmětů a také přípravu na přijímací zkoušky. Cena se liší dle typu vyučovaných předmětů a také obtížnosti vyučovaných předmětů. Na základě telefonické komunikace bylo zjištěno, že průměrná cena za 60 minut výuky matematiky se pohybuje kolem 300 Kč, Český jazyk kolem 250 Kč, příprava na přijímací zkoušky na střední školy – 380 Kč a příprava na maturitní zkoušky kolem 400 Kč/hodinu. Dále záleží na obtížnosti doučované látky. Škola Populo vyučuje jak distančně, tak ve vlastních prostorech. Doučovatele má proškolené, což je výhodou agentury.

2. Doučování Hradec (doucovanihradec.cz) – agentura působící v Hradci Králové, přes kterou si lidé zadávají poptávku po doučování – zde je jednotná cena za 60 minut výuky pro kterýkoliv předmět pro 1 osobu 300 Kč. Doučování Hradec vlastní prostory nemá, jen zprostředkovává službu doučování. Může se zde vyskytnout problém s kvalifikací jednotlivých doučujících.

3. Doučuji.eu – zprostředkovatelská internetová stránka, která působí po celé České republice i v Hradci Králové. Přes portál Doučuji.eu buď vloží klient poptávku, o jaké doučování by měl zájem a následně mu učitelé odpoví nebo zde má vyučující vytvořený profil, kde má uvedeno, na které předměty se zaměřuje + cenu za 60 minut výuky. Výhodou portálu Doučuji.eu je pro klienty možnost položení otázky k probíranému učivu a doučovatelé mu bezplatně odpoví. Nevýhodou je opět případná nedostatečná kvalifikace vyučujících (je zde možnost ohodnocení učitele, které ale nemusí být vypovídající).

4. Osoby bez záštity agentury či zprostředkovatelské služby – výhodou těchto doučujících je nižší cena za hodinu vyučování, ale velkou nevýhodou může být nedostatečná znalost vyučovaného předmětu – klient nemá možnost si daného doučujícího nikde dohledat.

Jako jiný druh konkurentů mohou být bráni učitelé, kteří vysvětlují danou učební látku přes sociální média. Příkladem je lektor matematiky Marek Valášek, který natáčí svá videa na platformě Youtube. Ve svých videích vysvětluje například řešení přijímacích zkoušek a jednotlivé probírané látky. Zaměřuje se spíše na středoškolskou matematiku. Výhodou těchto videí je, že jsou zdarma, nevýhodou však že nejsou stavěna přímo na míru jednotlivým studentům. Další kanál, který se věnuje výuce matematiky je například iSibalo. Český jazyk na sociálních sítích není tak často doučovaný jako matematika, i přesto zde můžeme najít videa, která vysvětlují některé oblasti českého jazyka (například škola Osmec).

4.6 Popis podniku

Doučovací agentura Eduspot je specializovaná firma poskytující individuální doučování a vzdělávací služby pro studenty základních a středních škol. Agentura se zaměřuje na poskytování kvalitního vzdělání a podpory v různých akademických oblastech od základních školních předmětů až po přípravu na maturitní zkoušky.

Hlavní služby:

1. Individuální doučování: Nabízíme individuální doučování, které je plně přizpůsobeno potřebám a schopnostem každého studenta. Naše agentura poskytuje přímou podporu a pomoc při zlepšování akademických dovedností a porozumění učiva.
2. Příprava na zkoušky: Specializujeme se na přípravu studentů na zkoušky, přijímací testy na střední školy a maturitní zkoušky.
3. Online doučování: Poskytujeme možnost online doučování prostřednictvím videohovorů a online interaktivních platforem, což umožňuje flexibilitu a pohodlí pro studenty i instruktory. Tato služba je vhodná především pro studenty, kteří jsou například nemocní, nebo se nemohou dostavit na prezenční výuku.

4.7 Výrobní plán

Jelikož doučovací agentura není výrobní firmou, tak výrobní plán není uveden.

4.8 Marketingový plán

Marketingový plán bude veden pomocí následujících prostředků.

1. Webová stránka: webovou stránku si vytvoříme sami přes internetovou doménu webnode.cz. Tento zprostředkovatel nabízí celkem 4 možnosti webu: Limited (90 Kč/měsíc), Mini (165 Kč/měsíc), Standard (249 Kč/měsíc) a Profi (449 Kč/měsíc). Vzhledem k potřebám bude webová stránka vytvořena ve variantě Standard s tím, že postupem času by bylo možné přejít do varianty Profi. Na webové stránce budou informace o vyučovaných předmětech, ceník, možnost vytvoření poptávky po doučování a také sekce recenze, kde nám budou studenti dávat zpětnou vazbu, co se jim na doučování líbilo, případně co by chtěli změnit. Doména: www.eduspot.cz.

2. Letáčky: letáčky budou ve formátu A5 rozvěšeny do základních a středních škol v Hradci Králové. Do každé školy bude umístěno celkem 5 letáčků, a to konkrétně do těchto základních škol: Bezručova, Habrmanova, Jiráskovo náměstí, Kukleny, Mandysova, Milady Horákové, SNP, Sever, Josefa Gočára, Úprkova a do středních škol: Biskupské gymnázium, Gymnázium Boženy Němcové, Gymnázium Josefa Kajetána Tyla, Obchodní akademie, První soukromé jazykové gymnázium, Sion, Střední průmyslová škola. Dále letáčky umístíme do 8 menších knihoven blízko základních škol – zde do každé knihovny 2 letáčky a také do Studijní vědecké knihovny a Knihovny města Hradce Králové v ulici Wonkova (zde celkem 5 letáčků do každé knihovny). Celkem v jedné várce rozvěsíme 111 letáčků – vytisknuto jich bude celkem 160 v případě, když by někdo chtěl letáček domů, nebo by některé letáčky byly vyhozeny či poničeny. Letáčky do jednotlivých objektů umístíme celkem 3x v roce – na začátku školního roku, v pololetí a ke konci školního roku, kdy začínají přijímací zkoušky a také zkoušky maturitní. Letáčky budou vytisknuty u společnosti Expresta, jelikož s nimi máme dobrou zkušenost. Cena za jednu várku letáčků (160 ks) je 716 Kč včetně DPH. Návrh letáčku je přiložen v příloze 2.

4.9 Organizační plán

Agentura bude zpočátku tvořena pouze jedním doučovatelem – Ondřejem Dörnerem. Po dvou letech podnikání, než se vytvoří zákaznická klientela a agentura získá mezi lidmi jméno, bude ke zvážení najmout dalšího lektora, který by doučoval jiný předmět, který do té doby není součástí doučovacího portfolia Eduspotu – především anglický

jazyk, o který je mezi studenty a žáky velký zájem. Z tohoto důvodu byl vytvořen inzerát, který má za cíl najít dalšího lektora pro Eduspot – tento inzerát je publikován na sociálních sítích a pracovních portálech (Fajn brigády, Práce.cz), nikoliv v tištěné podobě.



Ahoj! Jsme doučovací agentura EduSpot. Věříme, že každý student má jedinečný potenciál a že může dosáhnout neuvěřitelných výsledků. Naším cílem je měnit přístup k učení a prosazovat inovativní učící metody. Srdcem naší práce je poskytování kvalitního doučování, který podněcuje zvědavost a chuť se vzdělávat.

Pokud i vy chcete měnit životy našich studentů, rozvíjet své pedagogické dovednosti a stát se součástí naší komunity učitelů a studentů, připojte se k nám a pomozte nám dělat rozdíl ve vzdělání!

Aktuálně obsazujeme pracovní pozici: Lektor anglického jazyka

Za co budete zodpovědní?

- Poskytování kvalitního doučování ve své specializované oblasti
- Motivace a podpora studentů
- Příprava individuálních vzdělávacích plánů na základě potřeb studentů

Bez čeho se neobejdete?

- Prokazatelné vzdělání v oboru, který chcete doučovat
- Silné komunikační a mezilidské dovednosti
- Zájem o vzdělávání a rozvoj studentů
- Pozitivní přístup
- Flexibilita a schopnost přizpůsobit se individuálním potřebám studentů
- Zkušenosti s doučováním či výukou – výhoda

Na co se můžeš těšit?

- Stabilní pracovní pozici na částečný úvazek
- Přátelské pracovní prostředí
- Flexibilní pracovní dobu (dohodou)
- Zajímavé platové ohodnocení
- Předání know – how

Zaujali jsme Vás?

Na nic nečekejte a pošlete nám rovnou CV. Životopis si projdeme a co nevidět se Vám ozveme. V případě jakýkoliv dotazů jsme k zastižení na emailové adrese: eduspot@gmail.com nebo nás můžete kontaktovat na čísle 773 627 460.

Těšíme se na setkání!

EduSpot 😊

4.10 Hodnocení rizik

Tak jako v každém druhu podnikání, tak i zde vznikají rizika, se kterými je potřeba počítat a ideálně mít vypracovaný plán, jak s těmito rizika zacházet.

1. Hlavní vnější rizika

a. Nedostatek poptávky: Existuje riziko, že nebude dostatečný zájem ze strany studentů nebo jejich rodičů po službách doučovací agentury, což může ovlivnit stabilitu podnikání.

b. Sezónnost: Poptávka po doučování může být sezónní, což znamená, že v určitých obdobích, například během prázdnin, může být menší zájem a příjmy agentury mohou klesat.

c. Konkurence: Existuje riziko, že na trhu již působí jiné doučovací agentury nabízející podobné služby, což může vést ke snížení podílu na trhu nebo tlak na snížení cen.

d. Změny ve vzdělávacím systému: Riziko spojené se změnami ve vzdělávacím systému, jako jsou změny osnov, zkoušek nebo přístupu k doučování, které mohou ovlivnit poptávku po službách doučovací agentury.

e. Omezení dostupnosti kvalifikovaných učitelů/doučovatelů: Pokud není dostatek kvalifikovaných učitelů nebo doučovatelů k dispozici, může to ovlivnit schopnost agentury poskytovat kvalitní služby a růst podnikání.

f. Finanční stabilita studentů/rodin: Schopnost studentů nebo jejich rodin platit za služby doučovací agentury může být ovlivněna finanční stabilitou, což může vést k výkyvům v tržbách agentury.

2. Rizika dle pravděpodobnosti

a. Ztráta kvalifikovaných učitelů/doučovatelů: Jelikož agentura bude tvořena malým počtem zaměstnanců, tak toto riziko je méně pravděpodobné.

b. Nedostatek klientů: Existuje pravděpodobnost, že agentura nebude mít dostatek klientů kvůli změnám v poptávce, konkurenci nebo nedostatečné marketingové strategii.

c. Změny ve vzdělávacím systému: Změny ve školních osnovách, formách zkoušení nebo vzdělávacích politikách mohou mít vliv na potřeby doučování. Pravděpodobnost tohoto rizika může být střední až vysoká v závislosti na politických a legislativních faktorech.

d. Narušení podnikání kvůli nepředvídaným událostem: Nepředvídané události, jako jsou přírodní katastrofy, politické nepokoje nebo pandemie, mohou způsobit přerušení

či úplné zastavení podnikání. Pravděpodobnost tohoto rizika může být nízká, ale dosahy mohou být velké.

e, Nedostatečná finanční stabilita klientů: Pokud se klienti ocitnou ve finančních obtížích, mohou si nedovolit platit za doučování, což může vést ke ztrátě tržeb pro agenturu. Pravděpodobnost tohoto rizika může být střední až vysoká v závislosti na ekonomické situaci regionu, ve kterém agentura působí.

f, Ztráta dobré pověsti: Pokud dojde k incidentům jako je nedostatečná kvalita výuky, neetické chování zaměstnanců nebo nedostatečná komunikace se zákazníky, může dojít k poškození pověsti agentury. Pravděpodobnost tohoto rizika může být střední až vysoká.

4.11 Využití informačních technologií v oblasti doučování

V oblasti doučování je možné využít mnoho informačních technologií. Agentura by se chtěla zaměřit na výuku pomocí online procvičovacích nástrojů, kterých je na internetu mnoho. Jedním z online nástrojů pro procvičování matematiky je například stránka umimematiku.cz. Tato stránka je zaměřená spíše na žáky nižších ročníků. Je zde možné metodou her procvičovat různé části matematiky, jako například násobení, dělení, procenta atd. Pro český jazyk je obdobný nástroj umimecesky.cz. Na této stránce je možné s žáky procvičovat hravou formou určování slovních druhů, vyjmenovaná slova, doplňování čárek atd. Pro výuku cizích jazyků je možné využít online platform jako je například Duolingo, které poskytuje interaktivní lekce a cvičení zaměřené právě na výuku cizích jazyků.

Další výhodou informačních technologií je možnost doučování na dálku v případě, když by student nemohl na hodinu osobně – například z důvodu nemoci. Jak je psáno výše, agentura se chce zaměřovat především na osobní výuku a alespoň jednou se před zahájením doučovacích lekcí střetnout s doučovaným studentem a zjistit jeho styl učení, a především typ myšlení. Zároveň ale chceme studentům nabídnout možnost výuku přes online aplikace – Skype, MS Teams, Google Meet či Whatsapp. Výhodou těchto online aplikací je, že je zde možné vytvářet záznamy ze schůzek – tyto záznamy je pak možné studentům zaslat a oni si je mohou kdykoliv pustit zpětně. Dále je možné

vytváření různých interaktivních multimediálních materiálů jako jsou videa, interaktivní prezentace, které podporují učení.

Co se týče webové stránky společnosti Eduspot, tak zde bude vytvořen oddíl, kde budou moci doučovaní studenti a žáci zanechat zpětnou vazbu. Dále na této stránce budou informace ohledně našich doučovacích služeb a také kontakty na lektory.

4.12 Finanční analýza/plán

Výpočty pro finanční plán byly provedeny v systému MS Excel.

1. Výdaje

Jelikož podnikání bude probíhat z domu, tak automaticky odpadávají výdaje na pronájem prostorů. Doučování bude probíhat v Hradci Králové, tudíž výdaje na benzín budou minimální. Doučovat budu zpočátku pouze sám, výdaje na mzdy na zaměstnance můžeme v prvních letech podnikání zanedbat. Poté se rozhodneme, zda agentura EDUSPOT přijme dalšího doučovatele na anglický jazyk.

A, Pořizovací výdaje

1. Přihlášení na živnostenský úřad (1 000 Kč)
2. Tiskárna HP DeskJet 2720e pro tisk dokumentů (1 039 Kč vč. DPH) – životnost 5 let

B, Výdaje spojené s provozováním agentury

1. Výdaje na dopravu – k bližším oblastem pěšky nebo na kole, k vzdálenějším oblastem MHD, případně autem. (v průměru 700 Kč/měsíc vč. DPH)
2. Webová stránka (249 Kč/měsíc vč. DPH)
3. Várka 160 ks letáček (3x v roce – 1 várka = 716 Kč vč. DPH)
4. Náplň do tiskárny HP Deskjet 2720e černá – (jedna na dva měsíce – celkem 6x v roce, cena za 1 ks = 349 Kč)
5. Náplň do tiskárny HP Deskjet 2720e barevná - (jedna na dva měsíce – celkem 6x v roce, cena za 1 ks = 349 Kč)
6. Papíry do tiskárny – 500 listů za 99 Kč (jedna várka 500 listů na 2 měsíce)
7. Kancelářské potřeby = 200 Kč/měsíc
8. Výdaje na hlavní výdělečnou činnost = Sociální pojištění + Zdravotní pojištění + odvod daně (jelikož je podnikání vedeno na živnost, je počítáno s paušálními výdaji 60 procent).

2. Příjmy

Abychom mohli vypočítat potencionální příjmy, je zapotřebí stanovit si cenu za jednotlivé předměty (matematiku a český jazyk) a množství odučených hodin za jeden měsíc. Nastavení cen vychází z tabulek 2 a 3. Celkem jsou vypočítány 3 možnosti nastavení cen pro jednotlivé předměty – pesimistická cena, reálná cena vypočtena na základě aritmetického průměru cen a poté cena optimistická.

Tabulka 4 – Stanovení cen za jednotlivé předměty výuky

Předmět	Cena za 60 minut výuky – pesimistická varianta	Cena za 60 minut výuky – reálná varianta	Cena za 60 minut výuky – optimistická varianta
Matematika	250 Kč	280 Kč	300 Kč
Český jazyk	220 Kč	240 Kč	250 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná cena za hodinu matematiky zaokrouhlená na celé koruny je 280 Kč. U českého jazyka tato hodnota činí 240 Kč. Když bychom na doučování nikoho za tuto cenu nesehnali, budeme pracovat s cenou pesimistickou, která činí cenu za hodinu výuky pro matematiku 250 Kč a pro český jazyk 220 Kč. Optimistická varianta naopak pracuje s čísly, která jsou zároveňodem dotazníkového šetření – matematika 300 Kč a český jazyk 250 Kč.

Co se týče odučených hodin výuky, je vytvořen na základě zkušeností lektora agentury EDUSPOT detailní plán odučených hodin pro jednotlivé měsíce. Počítáme s tím, že vyučovaných hodin bude celkem 6 každý všední den. Mnoho lidí má také zájem o doučování o víkendu, zde počítáme se sobotou i nedělí, oba dny po 4 hodinách výuky. Před přijímacími zkouškami a před maturitními zkouškami je zájem o doučování větší (měsíce únor, březen, duben, květen), tudíž dojde i k výraznému nárůstu počtů doučovaných hodin – ve všední dny 10 odučených hodin a víkendy 9 odučených hodin. Naopak v červenci zájem o doučování není a také v srpnu a září je zájem o doučování menší – v těchto měsících probíhají doučovací hodiny na opravné maturitní zkoušky. Pokud by doučování probíhalo ve studijní vědecké knihovně, ve veřejných prostorách nebo u lektora doma, nemuseli bychom počítat s časem na přesun. Jelikož však lidé mají

zájem o doučování i ve vlastních prostorech, museli bychom do hodin započítat i čas na přesun mezi jednotlivými studenty.

Dle výsledků dotazníku bude vyučována více matematika než český jazyk. Zároveň se počítá s tím, že první rok podnikání budou příjmy o 30 procent nižší než po dvou letech, jelikož bude méně odučených hodin.

Tabulka 5 – Plán odučených hodin v roce po 2 letech podnikání

Měsíc	Počet odučených hodin matematiky	Počet odučených hodin českého jazyka	Počet odučených hodin celkem
Leden	108	62	170
Únor	114	68	182
Březen	120	70	190
Duben	120	70	190
Květen	114	68	182
Červen	69	35	104
Červenec	0	0	0
Srpen	32	14	46
Září	87	43	130
Říjen	108	62	170
Listopad	103	62	165
Prosinec	74	41	115

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4 a 5 si můžeme vypočítat předpokládané příjmy za kalendářní rok. Tento příjem je vypočítán v příloze číslo 3.

V prvním roce podnikání plánovaný příjem tvoří 70 procent příjmu po dvou letech podnikání (jelikož nebude vytvořena dostatečná klientela).

Příjmy po jednom roce podnikání

Pesimistická varianta = 275 205 Kč (v průměru 22 933,75 Kč/měsíc)

Reálná varianta = 305 564 Kč (v průměru 25 463,67 Kč/měsíc)

Optimistická varianta = 324 415 Kč (v průměru 27 034,58 Kč/měsíc)

Příjmy po dvou letech podnikání

Pesimistická varianta = 393 150 Kč (v průměru 32 732,5 Kč/měsíc)

Reálná varianta = 436 520 Kč (v průměru 36 376,67 Kč/měsíc)

Optimistická varianta = 463 450 Kč (v průměru 38 620,83 Kč/měsíc)

3. Přehled o příjmech a výdajích v prvních 5 letech podnikání

Tržby za prodej služeb = tržby za odučené hodiny

Odvod SP + ZP + Daň = výpočet na základě online kalkulačky na stránce <https://www.kalkulackaosvc.cz/>. Do této kalkulačky se zadají příjmy za kalendářní rok, zvolí se výdaje paušálem, které pro činnost doučování činí 60 % a následně se zaškrtně možnost „hlavní činnost“. Poté kalkulačka vypočítá odvody a daň za daný rok. (viz. příloha číslo 4) Minimální odvody na SP a ZP se každý rok stanovují na základě průměrné mzdy, pro přehled příjmů a výdajů bude počítáno s částkami minimálních odvodů pro tento rok a to SP = 3 852 Kč/měsíc (46 224 Kč/rok) a ZP = 2 968 Kč/měsíc (35 616 Kč/rok). (kalkulackaosvc.cz)

Výdaje na přihlášení na ŽÚ = jednorázový výdaj ve výši 1000 Kč

Výdaje na provoz = výdaje na tisknutí materiálu

Výdaje na propagaci = výdaje na marketing a na provoz webové stránky

Ostatní výdaje = výdaje na dopravu

Paušální výdaje je možné uplatnit v případě že roční příjmy nepřesahují 2 000 000 Kč.

Nejvyšší uplatnitelný výdaj u 60 % činí 1 200 000 Kč. (kalkulackaosvc.cz)

U doučovací agentury EDUSPOT je velmi výhodné uplatňovat výdaje paušálem oproti reálným výdajům, jelikož reálné výdaje jsou významně nižší než 60 % výdajů paušálních.

a, Přehled o příjmech a výdajích v prvních 5 letech podnikání – pesimistická varianta

ROK PODNIKÁNÍ	1.	2.	3.	4.	5.
Příjmy					
Příjmy za doučování	275 205	393 150	393 150	393 150	393 150
Příjmy celkem	275 205	393 150	393 150	393 150	393 150
Výdaje					
Odvod SP	46 224	46 224	46 224	46 224	46 224
Odvod ZP	35 616	35 616	35 616	35 616	35 616
Daň	0	0	0	0	0
Výdaje na přihlášení na ŽÚ	1 000	0	0	0	0
Výdaje na provoz	5 982	5 982	5 982	5 982	5 982
Výdaje na propagaci	5 136	5 136	5 136	5 136	5 136
Ostatní výdaje	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400
Výdaje celkem	102 358	101 358	101 358	101 358	101 358
Zisk/Ztráta	172 847	291 792	291 792	291 792	291 792

Dle pesimistické varianty můžeme vidět, že po prvním roce podnikání by čistý zisk činil 172 847 Kč/rok, což je v průměru 14 403 Kč/měsíc. V druhém roce by tento zisk vzrostl na 24 316 Kč/měsíc.

b, Přehled o příjmech a výdajích v prvních 5 letech podnikání – reálná varianta

ROK PODNIKÁNÍ	1.	2.	3.	4.	5.
Příjmy					
Příjmy za doučování	305 564	436 520	436 520	436 520	436 520
Příjmy celkem	305 564	436 520	436 520	436 520	436 520
Výdaje					
Odvod SP	46 224	46 224	46 224	46 224	46 224
Odvod ZP	35 616	35 616	35 616	35 616	35 616
Daň	0	0	0	0	0
Výdaje na přihlášení na ŽÚ	1 000	0	0	0	0
Výdaje na provoz	5 982	5 982	5 982	5 982	5 982
Výdaje na propagaci	5 136	5 136	5 136	5 136	5 136
Ostatní výdaje	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400
Výdaje celkem	102 358	101 358	101 358	101 358	101 358
Zisk/Ztráta	203 206	335 162	335 162	335 162	335 162

V reálné variantě nastavení cen za doučování je čistý zisk po prvním roce v průměru 16 933 Kč/měsíc a od druhého roku by tento zisk vzrostl na 27 930 Kč/měsíc.

c, Přehled o příjmech a výdajích 5 letech podnikání – optimistická varianta

ROK PODNIKÁNÍ	1.	2.	3.	4.	5.
Příjmy					
Příjmy za doučování	324 415	463 450	463 450	463 450	463 450
Příjmy celkem	324 415	463 450	463 450	463 450	463 450
Výdaje					
Odvod SP	46 224	46 224	46 224	46 224	46 224
Odvod ZP	35 616	35 616	35 616	35 616	35 616
Daň	0	0	0	0	0
Výdaje na přihlášení na ŽŮ	1 000	0	0	0	0
Výdaje na provoz	5 982	5 982	5 982	5 982	5 982
Výdaje na propagaci	5 136	5 136	5 136	5 136	5 136
Ostatní výdaje	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400
Výdaje celkem	102 358	101 358	101 358	101 358	101 358
Zisk/Ztráta	222 057	362 092	362 092	362 092	362 092

Pokud bychom počítali s variantou optimistickou, tak zde by čistý průměrný měsíční zisk po jednom roce podnikání tvořil celkem 18 504 Kč a po dvou letech podnikání 30 174 Kč.

Jak můžeme z přehledu příjmů a výdajů vidět, zisk agentury se ani v optimistické variantě nedostane na částku dosahující čisté mzdy za rok (36 334 Kč) – je to především z důvodu nemožnosti či omezenosti výuky v některých měsících (především měsíc červenec a srpen). Zisk je možné zvýšit najmutím dalšího zaměstnance, který bude pro agenturu pracovat či zvýšit hodinovou sazbu za výuku, zde by bylo ale riziko, že by o doučování v agentuře EDUSPOT nebyl takový zájem.

4. Najmutí dalšího zaměstnance na výuku anglického jazyka

Jelikož třetím nejvíce chtěným doučovacím předmětem je anglický jazyk, tak nás zajímá, zda by bylo pro agenturu vhodné najmout dalšího lektora, který by zaštiťoval

tento předmět. Lektorovi by byla nabídnuta spolupráce na OSVČ. V následujícím kroku bude počítáno s výukou angličtiny pouze v reálné variantě.

Dle tabulek dva a tři bylo vypočítáno, že průměrná cena za hodinu angličtiny se pohybuje mezi 248 Kč – 255 Kč, pro výpočet budeme počítat s hodnotu 250 Kč. Doučovateli bude vyplácena mzda 180 Kč/hodinu. Hrubý zisk z jedné hodiny by pro agenturu v tomto případě byl 70 Kč z jedné odučené hodiny. Počítáme s tím, že doučovatel bude schopný odučit 15 hodin anglického jazyka za týden, což odpovídá 60 hodinám za měsíc (do přehledu příjmů a výdajů je počítáno, že výuka anglického jazyka bude trvat v takové výši hodiny celkem 10 měsíců – s výukou nepočítáme v červenci a v srpnu počítáme s poloviční výukou hodin (30)). Celkem tedy doučovatel anglického jazyka odučí od druhého roku podnikání 630 hodin/rok. V prvním roce je počítáno s tím, že odučí hodin méně – konkrétně 440 hodin/rok (70 procent druhého roku podnikání)

ROK PODNIKÁNÍ	1.	2.	3.	4.	5.
Příjmy					
Příjmy za doučování	415 564	594 020	594 020	594 020	594 020
Příjmy celkem	415 564	594 020	594 020	594 020	594 020
Výdaje					
Odvod SP	46 224	46 224	46 224	46 224	46 224
Odvod ZP	35 616	35 616	35 616	35 616	35 616
Daň	0	4 800	4 800	4 800	4 800
Výdaje na přihlášení na ŽÚ	1 000	0	0	0	0
Výdaje na provoz	5 982	5 982	5 982	5 982	5 982
Výdaje na propagaci	5 136	5 136	5 136	5 136	5 136
Ostatní výdaje	8 400	8 400	8 400	8 400	8 400
Výdaje na mzdy	79 200	113 400	113 400	113 400	113 400
Výdaje celkem	181 558	219 558	219 558	219 558	219 558
Zisk/Ztráta	234 006	374 462	374 462	374 462	374 462

Z tabulky je patrné, že po najmutí dalšího zaměstnance na anglický jazyk se čistý zisk po prvním roce zvýší na 234 006 Kč, což je celkem 19 500 Kč/měsíc. Po druhém roce podnikání tento zisk vzroste na 31 205 Kč/měsíc.

Jelikož by čistý zisk agentury, která by byla provozována pouze jedním člověkem, byl 27 930 Kč/měsíc, tak najmutím dalšího zaměstnance by se tento zisk zvýšil o 11,72 procent.

Aby průměrný čistý zisk dosahoval předem stanovených 36 334 Kč/měsíc, respektive 436 008 Kč/rok, je potřeba najmout ještě více pracovníků. Pokud bych agenturu provozoval pouze sám, dosáhl bych ročního čistého zisku v reálné variantě po dvou letech 335 162 Kč. Vidíme, že najmutím dalšího zaměstnance na anglický jazyk, by se celkový zisk zvýšil o 39 300 Kč na 374 462 Kč.

Abychom dosáhli požadovaného čistého zisku 436 000 Kč/rok, budeme počítat s najmutím dalších 2 lektorů na OSVČ, jednoho lektora najmeme opět na anglický jazyk, druhého lektora na jazyk německý. Cena za 60 minut výuky bude 250 Kč, lektorům bude vyplácena odměna 180 Kč/hodinu. Časová dotace po dvou letech podnikání, 1 lektor = 630 hodin. Opět počítáme s reálnou variantou.

POČET LEKTORŮ	Sám	2	3	4
Příjmy				
Příjmy za doučování	436 520	594 020	751 520	909 020
Příjmy celkem	436 520	594 020	751 520	909 020
Výdaje				
Odvod SP	46 224	46 224	46 224	53 086
Odvod ZP	35 616	35 616	35 616	35 616
Daň	0	4 800	14 250	23 700
Výdaje na přihlášení na ŽÚ	0	0	0	0
Výdaje na provoz	5 982	5 982	5 982	5 982
Výdaje na propagaci	5 136	5 136	5 136	5 136
Ostatní výdaje	8 400	8 400	8 400	8 400
Výdaje na mzdy	0	113 400	226 800	340 200
Výdaje celkem	101 358	219 558	342 408	472 120
Zisk/Ztráta	335 162	374 462	409 112	436 900
CÍL	436 008	436 008	436 008	436 008
Rozdíl	-100 846	-61 546	-26 896	892

Pokud agentura bude zaměstnávat další 3 lektory, dosáhne požadovaného čistého zisku 436 008 Kč za rok.

Hlavním rizikem v případě najmutí dalších lektorů je možnost usouzení lektora, že pro něj bude výhodnější si založit agenturu sám, či doučovat bez záštity agentury. Agentura EDUSPOT mu však může nabídnout široké spektrum studentů a žáků, které pokud by doučoval sám na sebe, mít nemusí a bude pro něho těžké si najít klientelu sám.

5 Shrnutí výsledků

Ve shrnutí výsledků se zaměříme na vyhodnocení předem stanovených výzkumných otázek.

„VO1: Podnikatelský záměr je možné financovat z vlastních zdrojů.“ – Tuto výzkumnou otázku můžeme potvrdit. Celkové výdaje na zahájení podnikání jsou velmi malé – maximálně 10 000 Kč (výdaje na zapsání na ŽP, tiskárna, náplně do tiskárny a reklama). Jelikož doučovatel těmito prostředky disponuje, není zapotřebí si finanční prostředky půjčit. Následné výdaje si už agentura pokryje z příjmů z doučování.

„VO2: Roční hrubý příjem po 2 letech podnikání bude dosahovat výše průměrné hrubé mzdy 46 013 Kč/měsíc, to znamená 36 334 Kč čisté mzdy za měsíc.“ V té nejoptimističtější variantě budou čisté zisky firmy, pokud bude provozována jedním lektorem po dvou letech podnikání 30 174 Kč/měsíc, což neodpovídá průměrné čisté mzdě 36 334 Kč/měsíc. Velkým problémem je výpadek v měsíci červenci a také rapidní snížení mezd v srpnu, kdy zájem o doučování je minimální. Variantou zvýšení příjmu je najít si brigády na tyto dva měsíce, kdy by se příjmy jednotlivce zvýšily.

„VO3: Kolik je potřeba najmout lektorů, aby bylo dosaženo požadovaného čistého zisku 36 334 Kč za měsíc?“ Tato výzkumná otázka měla za cíl zjistit, kolik lektorů je potřeba k dosažení finančního cíle – a to konkrétně čistého zisku 36 334 Kč/měsíc (436 008 Kč/rok). Bylo zjištěno, že pro dosažení tohoto cíle jsou zapotřebí další tři lektori (dva na anglický jazyka a jeden na německý jazyk), kteří budou pro agenturu pracovat.

6 Diskuse a závěr

Téma diplomové práce se zabývalo podnikatelským plánem založení doučovací agentury Eduspot, která je zpočátku tvořena jedním doučovatelem, který připravuje žáky a studenty základních a středních škol. Konkrétně se zaměřuje na matematiku a český jazyk a také na přípravu na přijímací zkoušky na střední školy a zkoušky maturitní.

Hlavním cílem práce je zpracovat podnikatelský záměr založení doučovací agentury a na základě výsledků vyhodnotit, zda by podnikání v tomto odvětví bylo úspěšné.

Teoretická část zahrnovala základní pojmy týkající se podnikání a podnikatelského plánu, jako například základní body podnikatelského plánu, právní typy podnikání, lean canvas a také pojmy z marketingové a manažerské oblasti.

V praktické části byl pro správnou analýzu trhu a nastavení cen proveden výzkumný dotazník obsahující celkem čtrnáct otázek. Následně byly odpovědi podrobně vyhodnoceny. Praktická část dále zahrnovala zpracovaný kompletní podnikatelský plán, ve kterém byly představeny základní informace o podniku, bylo analyzováno konkurenční prostředí, nastavena marketingová strategie a také vypracován finanční plán.

Je důležité podotknout, že mnoho zkoumaných oblastí (SWOT analýza, porovnání konkurenčních sil..) je možné využít obecně pro doučovací agentury, ne pouze pro doučovací agenturu Eduspot.

Hlavním přínosem diplomové práce bylo zjištění, že podnikání v doučovací sféře je dobrou volbou z hlediska rychlého výdělku. Výdaje na zahájení podnikání jsou minimální (maximálně do 10 000 Kč). Pokud bychom se však měli podívat na dlouhodobý výdělek, tak vzhledem k tomu, že je možné vyučovat pouze v omezeném čase a měsících, je nemožné dosáhnout průměrného měsíčního čistého zisku 36 334 Kč (vzhledem k povaze doučovaných předmětů). Tohoto požadovaného zisku dosáhneme v případě, když agentura EDUSPOT najme další 3 lektory.

Na základě toho byla zvolena strategie najmutí dalších lektorů, kteří budou pro agenturu pracovat.

7 Seznam zdrojů

- [1] ABRAMS, Rhonda. Successful business plan: secrets & strategies. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, [2019]. ISBN 978-1-933895-82-6.
- [2] ALVAREZ, Cindy. Lean customer development: building products your customers will buy. Lean series. Sebastopol, CA: O'Reilly, [2014]. ISBN 1449356354.
- [3] BANGS, David H. The business planning guide: creating a winning plan for success. 9th ed. Chicago: Dearborn Trade Pub., 2002. ISBN 079315409X.
- [4] BARROW, Collin, Paul BARROW a Robert BROWN. The Business Plan Workbook. 7. vydání. Kogan Page, 2012. ISBN 100749464615.
- [5] BĚHOUNEK, P. 2016. Společnost s ručením omezeným prakticky včetně účetnictví a daně. 12. přeprac. vyd. Olomouc: ANAG, s. r. o. ISBN 978-80-7554-037-9.
- [6] BŘEZINOVÁ, Hana a Pavel ŠTOHL, 2020. Účetní a daňová specifika společnosti s ručením omezeným. Vyd. 3. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická, 123 s. ISBN 978-80-7610-000-8.
- [7] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010.
- [8] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [9] CONTROLLING SOLUTIONS. *Jak Sestavit SWOT analýzu firmy* [online]. 2023 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z: <https://www.conso.cz/cs/m-134-jak-sestavit-swot-analyzu-firmy>
- [10] Český statistický úřad [online]. 2024 [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2023>
- [11] DAVID, Fred R. Strategic management: concepts and case. 13th ed. Harlow: Pearson, 2011, s. 108. ISBN 978-027-3755-999.
- [12] DEAKINS, D.; FREEL, M. Entrepreneurship and small firms. New York: Mc Graw – Hill Education, 2003. ISBN 0-67-709993-1.
- [13] DIB, Allan, 2020. Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům. Praha: Grada. ISBN 978-802-7125-913.

- [14] DOUCEK, Petr; MARYŠKA, Miloš a NEDOMOVÁ, Lea. Informační management v informační společnosti. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-097-3.
- [15] DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [16] FINCH, Brian. Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány. Přeložil Petr FLORIAN. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-623-5.
- [17] FOTR, J; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [18] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [19] GRUNDY, Tony. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. Wiley InterScience [online]. 2006 [cit. 2024-01-23]. Dostupné z: <https://marketbookshelf.com/wp-content/uploads/2017/05/Rethinking-and-reinventing-Michael-Porter.pdf>
- [20] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [21] KORÁB, V; PETERKA, J; REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [22] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. Principles of marketing. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
- [23] KOZUBÍKOVÁ, Ludmila. *Významné atributy podnikatelské orientace v segmentu malých a středních podniků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2017. ISBN 978-80-7454-679-2.
- [24] LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [25] LUKEŠ, Martin a Martina JAKL. Podnikání v České republice. V Praze: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1884-8.

- [26] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [27] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [28] MCKEEVER, Mike P. How to write a business plan. Delta print, 2010. ISBN 978-1-4133-1280-5.
- [29] MELLOR, Robert B. a COULTON, Gary. Entrepreneurship for everyone: a student textbook. London: SAGE, 2009. ISBN 1412947766.
- [30] MIKULÁŠKOVÁ, Petra a MIROSLAV SEDLÁK. Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 9788025143834.
- [31] MLÁDEK, Robert. Světové účetnictví US GAAP. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2002. 622 s. ISBN 80-7201-349-1.
- [32] MORRIS, Donald. A new tool for strategy analysis: The opportunity model. Journal of Business Strategy [online]. 2005 [cit. 2024-01-23]. Dostupné z: doi:10.1108/02756660510597100
- [33] MULAČOVÁ, Věra a PETR MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [34] NOVÁKOVÁ, Gabriela. Lean Canvas: Byznys plán, který vám ušetří čas, peníze i energii [online]. 2020 [cit. 2024-01-25]. Dostupné z: <https://www.megumethod.com/blog/lean-canvas-cs?sourceDomain=synetech>
- [35] ONDŘEJ, Jan. Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty). 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. Právo prakticky. ISBN 978-80-7598-337-4.
- [36] OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.
- [37] PARMOVÁ, D. Řízení služeb. České Budějovice: ZF JU, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.

- [38] PINSON, Linda. Anatomy of a business plan: the step-by-step guide to building your business and securing your company's future. 7th ed. Tustin, CA: Out of Your Mind...and Into the Marketplace, c2008. ISBN 0944205372.
- [39] PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [40] SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. Economics. New Delhi: Tata McGraw Hill, 2010. ISBN 978-00-707-0071-0.
- [41] SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. [s.l.]: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- [42] SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. ISBN 978-80-244-5417-7.
- [43] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9
- [44] SOUČEK Z., Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN: 978-80-7400-572-5
- [45] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [46] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualizované. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [47] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přepracované a doplněné vydání v Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [48] ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
- [49] ŠULEŘ, Oldřich, Pavol KOŠŤAN a František BĚLOHLÁVEK. Management. Computer press, 2006. ISBN 9788025103968.

- [50] TICHÝ, Luboš. Obecná část občanského práva. Vydání první. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 9788074004834.
- [51] TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, s. 28. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [52] VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. Vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [53] WESTWOOD, John. Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů. Přeložil Tomáš PIŇOS. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-624-2.
- [54] Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- [55] WILLIAMS, Katherine. Marketing Plan Definition, Purpose & Importance. *Study.com* [online]. 2023 [cit. 2024-01-23]. Dostupné z: <https://study.com/academy/lesson/what-is-a-marketing-plan-definition-sample-quiz.html>

8 Přílohy

Příloha číslo 1. - Dotazník na téma doučování

1. Bydlíte, či navštěvujete vy sami nebo Vaše dítě školu v Hradci Králové?
2. Jste studentem nebo máte dítě, které studuje?
3. Jaký typ školy navštěvujete/navštěvuje?
4. Využili jste někdy služeb doučování na základní nebo střední škole či uvažujete o jejich využití?
5. Zajistila Vám doučování agentura/firma či jste kontaktoval osobu, která doučuje sama na sebe?
6. Jaké místo pro doučování upřednostňujete?
7. Jak jste se o doučující agentuře/doučujícím dověděli?
8. Na které předměty jste si doučování na základní nebo střední škole zařídili či si uvažujete zařídit? (s výjimkou přípravy na přijímací zkoušky nebo maturitu)
9. Využili jste služeb doučování pro přípravu na přijímací zkoušky na střední školy nebo uvažujete o jejich využití?
10. V případě, když jste doučování pro přípravu na přijímací zkoušky využili, na jaké předměty to bylo?
11. Využili jste služeb doučování při přípravě na maturitní zkoušku nebo uvažujete o jejich využití?
12. Na které předměty při přípravě na maturitní zkoušku jste si zařídili doučování nebo uvažujete o jeho zařízení?
13. Pokud aktuálně využíváte služeb doučování, jakou cenu platíte za 60 minut výuky?
14. Pokud uvažujete o doučovacích službách, jakou cenu jste ochotni nejvýše zaplatit za 60 minut výuky?

Doučovací agentura EDUSPOT
Zlepšujeme vaše akademické výsledky!



Potřebujete pomoc s učením?

Chcete si zlepšit znalosti a dosáhnout vynikajících výsledků?

Hledáte individuální přístup k výuce?

Naše nabídka:

Profesionální doučování: Nabízíme individuální doučování matematiky a českého jazyka

Flexibilita: Přizpůsobíme se vašim potřebám a časovým možnostem. Doučování může probíhat u vás doma, ve veřejných prostorách nebo online.

Příprava na zkoušky: Poskytujeme intenzivní přípravu na přijímací zkoušky, maturitu a další testy.

Jak nás kontaktovat:

Telefon: +420 773 627 460

Email: eduspot@gmail.com

Webová stránka: www.eduspot.cz

Připojte se k nám a začněte dosahovat úspěchů ve škole ještě dnes!

Příloha číslo 3 – Výpočet příjmů za doučované hodiny

Příjmy po jednom roce podnikání (tvoří 70 % příjmů po 2 letech podnikání)

(Cena za 60 minut matematiky * Počet odučených hodin matematiky/rok + Cena za 60 minut českého jazyka * Počet odučených hodin českého jazyka/rok) *0,7

Pesimistická varianta

Cena za 60 minut matematiky (Kč)	Počet odučených hodin matematiky/rok	Cena za 60 minut českého jazyka (Kč)	Počet odučených hodin českého jazyka/rok	Cena celkem*0,7 (Kč)
250	1049	220	595	275 205

Reálná varianta

Cena za 60 minut matematiky (Kč)	Počet odučených hodin matematiky/rok	Cena za 60 minut českého jazyka (Kč)	Počet odučených hodin českého jazyka/rok	Cena celkem*0,7 (Kč)
280	1049	240	595	305 564

Optimistická varianta

Cena za 60 minut matematiky (Kč)	Počet odučených hodin matematiky/rok	Cena za 60 minut českého jazyka (Kč)	Počet odučených hodin českého jazyka/rok	Cena celkem*0,7 (Kč)
300	1049	250	595	324 415

Příjmy po dvou letech podnikání

(Cena za 60 minut matematiky * Počet odučených hodin matematiky/rok + Cena za 60 minut českého jazyka * Počet odučených hodin českého jazyka/rok)

Pesimistická varianta

Cena za 60 minut matematiky (Kč)	Počet odučených hodin matematiky/rok	Cena za 60 minut českého jazyka (Kč)	Počet odučených hodin českého jazyka/rok	Cena celkem (Kč)
250	1049	220	595	393 150

Reálná varianta

Cena za 60 minut matematiky (Kč)	Počet odučených hodin matematiky/rok	Cena za 60 minut českého jazyka (Kč)	Počet odučených hodin českého jazyka/rok	Cena celkem (Kč)
280	1049	240	595	436 520

Optimistická varianta

Cena za 60 minut matematiky (Kč)	Počet odučených hodin matematiky/rok	Cena za 60 minut českého jazyka (Kč)	Počet odučených hodin českého jazyka/rok	Cena celkem*0,7 (Kč)
300	1049	250	595	463 450

Příloha číslo 4 - Kalkulačka pro výpočet daní a odvodů OSVČ

a, Zadání pro příjem 393 150 Kč s paušálními výdaji 60 % a vedení podnikání na hlavní činnost

Příjmy	393 150	Kč
Paušál	60 %	▼
Počet dětí	− 0 +	
Hlavní činnost	☒	
Sleva na manželku / manžela	☐	
Odčitatelné položky z příjmu [?]	0	Kč

Spočítat



Zadání diplomové práce

Autor: Bc. et Bc. Ondřej Dörner

Studium: I2100091

Studijní program: N0688A140001 Informační management

Studijní obor: Informační management

Název diplomové práce: Podnikatelský záměr založení doučovací agentury

Název diplomové práce AJ: Business plan for establishing a tutoring agency

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je zpracovat podnikatelský záměr založení doučovací agentury a na základě výsledků vyhodnotit, zda by podnikání v tomto odvětví bylo úspěšné.

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Metodika zpracování
4. Praktická část - Business Plan
5. Shrnutí výsledků
6. Diskuse a závěr

Zadávací pracoviště: Katedra ekonomie,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Libuše Svobodová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021