

Inovační proces společnosti FairList s.r.o.

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Martin Širůček, Ph.D.

Bc. Jakub Tížek

Brno 2015

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat všem, kdo mi při vypracování této diplomové práci pomohli. Zejména bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinu Širůčkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a celkovou podporu při tvorbě této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Inovační proces společnosti FairList s.r.o.** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 1. května 2015

Abstract

Tížek, J. Process of innovation in FairList s.r.o. company. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This thesis describes importance of innovation for small businesses and shows practical use of it in specific company.

Keywords

Innovation, entrepreneurship, startup

Abstrakt

Tížek, J. Inovační proces společnosti FairList s.r.o. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Práce pojednává o významu inovací pro malé firmy a ukazuje praktické využití na konkrétní společnosti.

Klíčová slova

Inovace, podnikání, startup

Obsah

1	Úvod a cíl práce	13
1.1	Úvod	13
1.2	Cíl práce	14
2	Metodika	15
2.1	Komplexní analýza.....	15
2.1.1	SWOT analýza	16
2.1.2	SLEPT.....	16
2.1.3	Porterova analýza konkurenční pozice.....	17
2.2	Business model CANVAS.....	17
2.3	Obchodní případ	20
2.4	Finanční ukazatele	20
3	Literární rešerše	22
3.1	Teorie inovací.....	22
3.1.1	Podstata inovací	23
3.1.2	Typy inovací	24
3.2	Inovační podnikání	25
3.2.1	Management inovací.....	26
3.2.2	Inovační strategie.....	27
3.2.3	Úskalí inovačního podnikání	28
3.2.4	Vliv firemních inovací na rozvoj regionů.....	28
3.3	Inovační proces	29
3.3.1	Podněty k inovačnímu procesu.....	30
3.3.2	Analýza předpokladů úspěšné inovace.....	31
3.3.3	Zhodnocení a výběr inovačního plánu.....	31
3.3.4	Outsourcing inovačního procesu	32
3.4	Finanční zdroje k realizaci inovací	32
4	Vlastní práce	41
4.1	Představení společnosti FairList s.r.o.	41

4.1.1	Základní údaje.....	41
4.1.2	Podnikatelský záměr	41
4.1.3	Organizační struktura	43
4.2	Analýza vnitřního a vnějšího stavu společnosti	43
4.2.1	SLEPT analýza.....	43
4.2.2	Porterova analýza konkurenční pozice.....	46
4.2.3	Business model CANVAS.....	48
4.2.4	SWOT analýza	51
4.2.5	Shrnutí	52
4.3	Dostupné inovační záměry	52
4.3.1	Rozšíření portálu o nové trhy	52
4.3.2	Zavedení pravidelné fixní platby	53
4.3.3	Plně automatizovaná administrace	54
4.3.4	Certifikace vzdělavatelů	54
4.3.5	Zavedení firemních kurzů.....	55
4.3.6	Vytvoření aukčního systému pro inzerci	56
4.3.7	Shrnutí a volba inovačního záměru	56
4.4	Obchodní případ	57
4.4.1	Model obchodního pokrytí	57
4.4.2	Cenový model.....	62
4.4.3	Zákazníci	64
4.4.4	Příjmy.....	66
4.4.5	Operační náklady – propagace	70
4.4.6	Operační náklady – pracovníci	75
4.4.7	Celkové operační náklady	79
4.4.8	Výsledek hospodaření.....	81
4.4.9	Cash-flow.....	82
4.4.10	Výsledek obchodního případu	85
4.5	Výběr finančního zdroje	89
4.5.1	Postoj managementu k dostupným zdrojům financování	89
4.5.2	Volba finančního zdroje.....	91

4.5.3	Finanční ukazatele pro investora	92
4.6	Diskuze s potenciálním investorem	93
5	Závěr	96
6	Literatura	98
7	Přílohy	101
7.1	Ukázka výsledků marketingového průzkumu	102
7.2	Business model CANVAS.....	104

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vliv prostředí na podnik.....	16
Obrázek 2: Porterův model konkurenčního prostředí.....	17
Obrázek 3: Intelektuální základna inovačního podnikání	25
Obrázek 4: Logo společnosti FairList.....	41
Obrázek 5: Rozvrh marketingových kampaní v průběhu kalendářního roku	59

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj měsíční návštěvnosti v nastávajících 5 letech	60
Graf 2: Vývoj nákladů společnosti v 5 letech.....	80
Graf 3: Očekávaný měsíční výsledek hospodaření v prvních pěti letech	82
Graf 4: Peněžní toky v horizontu 61 měsíců	84
Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření a toku peněz v prvních pěti letech	86
Graf 6: Vývoj kumulativního zisku a toku peněz v prvních pěti letech	86

Seznam tabulek

Tabulka 1: Business model CANVAS.....	18
Tabulka 2: SWOT analýza podniku	51
Tabulka 3: Cílová návštěvnost internetových stránek v jednotlivých měsících ..	60
Tabulka 4: Rozdělení zdrojů návštěvnosti 1.–12. měsíc	61
Tabulka 5: Rozdělení zdrojů návštěvnosti 15.–30. měsíc	61
Tabulka 6: Inovace cenové politiky společnosti	64
Tabulka 7: Počet zákazníků pro jednotlivé služby 1.–6. měsíc	65
Tabulka 8: Počet zákazníků pro jednotlivé služby 9.–18. měsíc	65
Tabulka 9: Počet zákazníků pro jednotlivé služby 21.–30. měsíc	66
Tabulka 10: Příjmy 1.–6. měsíc	67
Tabulka 11: Příjmy 9.–18. měsíc	68
Tabulka 12: Příjmy 21.–30. měsíc.....	69
Tabulka 13: Náklady 1.–12. měsíc.....	73
Tabulka 14: Náklady 15.–30. měsíc.....	74
Tabulka 15: Superhrubá mzda a dodatečné náklady na pracovníka.....	76
Tabulka 16: Hrubé mzdy pracovníků	76
Tabulka 17: Očekávaný vývoj počtu zaměstnanců 1.–12. měsíc	77
Tabulka 18: Očekávaný vývoj počtu zaměstnanců 15.–30. měsíc.....	77
Tabulka 19: Celkové náklady na zaměstnance 1.–12. měsíc	78
Tabulka 20: Celkové náklady na zaměstnance 15.–30. měsíc.....	78
Tabulka 21: Náklady na outsourcing.....	79
Tabulka 22: Celkové očekávané operační náklady 1.– 12. měsíc.....	79

Tabulka 23: Celkové očekávané operační náklady 15.– 30. měsíc.....	80
Tabulka 24: Výsledky hospodaření 1.–12. měsíc	81
Tabulka 25: Výsledky hospodaření 15.–30. měsíc	81
Tabulka 26: Očekávané zpoždění plateb v cashflow	83
Tabulka 27: Peněžní toky 1.–12. měsíc.....	83
Tabulka 28: Peněžní toky 15.–30. měsíc	84
Tabulka 29: Obchodní výsledek podniku	85
Tabulka 30: Ukazatele produktivity 1.–12. měsíc.....	89
Tabulka 31: Ukazatele produktivity 15.–30. měsíc	89

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Stejně jako lidská společnost, tak i soukromé firmy vždy využívaly, a využívat budou, své schopnosti inovovat k tomu, aby zajišťovaly nárůst vlastní produktivity, efektivity nebo například jen zákaznické spokojenosti.

Každá komerční společnost je zároveň nepřímo nucena se inovačním aktivitám průběžně věnovat, jelikož si tak zajišťuje dlouhodobou úroveň konkurenceschopnosti a zůstává pro své zákazníky i nadále atraktivní.

Pravdou je, že i velké a finančně zdravé společnosti, které se inovacemi dostatečně nezabývají, začnou například z důvodu rychlého technologického pokroku pozvolna upadat a jsou nahrazeny menšími, inovačně aktivnějšími firmami.

Rozvoj digitálních technologií navíc způsobil, že je v současné době zakládáno mnoho menších společností s vlastními inovativními záměry, které lze levně a bez vyššího rizika tržně otestovat. Dále skrze internet došlo k otevření nového prostoru, kde jsou zapotřebí nové, úplně odlišné druhy inovací, než tomu bylo v dosavadních průmyslových odvětvích.

Výsledkem je velké množství zahraniční i tuzemské literatury a autorů, kteří se této inovační problematice věnují a pracují na jejím dalším rozvoji. V současné době přitom vznikají nové oblasti a podobory, které se zabývají například inovacemi v oblastech grafiky, kódování, copywritingu nebo marketingu.

Velké množství inovativních záměrů, ať již malých nebo velkých firem, se však při snaze o realizaci setkává s nedostatkem vlastních finančních zdrojů. Výsledkem je rozvoj inovačních seskupení a infrastruktur, jejichž cílem je usnadňovat nejen přístup ke zkušenostem, znalostem a know-how, ale také k financím a rizikovému kapitálu, který realizaci podnikatelských myšlenek umožňuje.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navržení vhodného inovačního procesu společnosti FairList s.r.o. a to s ohledem na její současnou situaci a směr zamýšleného budoucího rozvoje.

V průběhu práce bude navrženo a analyzováno několik variant dostupných inovací, které budou v souladu s firemními záměry. U inovací, které se budou jevit managementu společnosti nejpříjemnější, bude provedena modelace, která se bude zabývat dopady zamýšlených inovací především na firemní finance.

Pro naplnění hlavního cíle je nutné vybrat pro společnost vhodný zdroj financování vybrané inovace. Z tohoto důvodu bude provedena analýza a kalkulace pro firmu dostupných zdrojů.

Výsledné závěry budou diskutovány s potenciálními investory, kteří by se mohli stát strategickými partnery společnosti a v takovém případě by měli zájem spolufinancovat zamýšlenou inovaci.

2 Metodika

Pro zpracování diplomové práce bylo nezbytné seznámit se skrze dostupnou literaturu a odborné články s aktuální teorií v oblasti inovací a inovačního managementu. Získané informace a poznatky jsou syntetizovány v literární rešerši, která představuje teoretickou část této diplomové práce.

V praktické části jsou následně využity různorodé modely, metody a postupy, jejichž smyslem je analyzovat aktuální vnitřní a vnější situaci ve společnosti. Výsledky této analýzy poslouží k identifikaci dostupných inovačních návrhů, u kterých budou namodelovány očekávané procesní a finanční dopady.

Na základě získaných výsledků bude zvolena nákladově nejvhodnější inovace a následně bude, i za pomoci vybraných finančních ukazatelů, zvolen její zdroj financování.

V závěru práce proběhne diskuze s potenciálním investorem, jejímž záměrem bude získání zpětné vazby a konstruktivní kritiky na uvažovanou inovaci.

2.1 Komplexní analýza

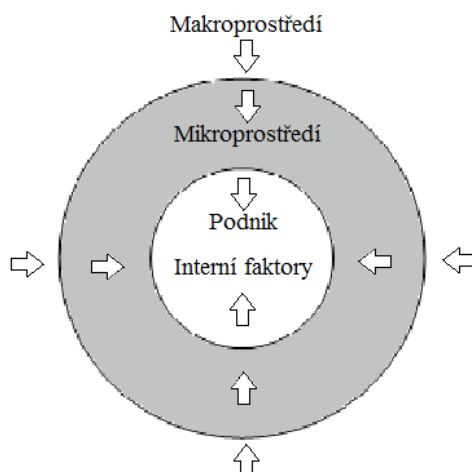
Smyslem je provedení systematické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které můžeme rozdělit do 3 rovin – v minulosti, přítomnosti a budoucnosti.

V případě analyzování interního prostředí společnosti se zaměřujeme především na takové prvky, jakými jsou:

- Firemní strategie
- Finanční zdraví
- Organizační struktura
- Management a pracovníci
- Schopnost podniku produkovat, případně inovovat.

Naopak analýza vnějšího prostředí zkoumá, jak na podnik působí okolí, ve kterém je podnikatelský záměr realizován. Vnější prostředí rozdělujeme do dvou základních skupin:

- **Makroprostředí** – podmínky, které podnik nemůže přímo ovlivnit, ale které na něj působí. Jedná se například o ekonomickou a politickou situaci, demografii a mnoho dalších faktorů.
- **Mikroprostředí** – jedná se o subjekty, které se nacházejí a fungují v blízkosti podniku. Můžeme zde uvést například konkurenty, zákazníky nebo dodavatele (Blažková, 2007).



Obrázek 1: Vliv prostředí na podnik

Zdroj: Blažková, 2007

2.1.1 SWOT analýza

Jedná se o metodu zabývající se analyzováním interního a externího prostředí, identifikací silných a slabých stránek podniku a zároveň i příležitostí a hrozeb, kterým podnik v současné době čelí, případně těch, kterým může čelit v blízké budoucnosti.

SWOT analýza bývá pro svoji jednoduchost a silnou vypovídající hodnotu často využívána jako nástroj pro strategické řízení firem, jelikož dokáže napříč celým spektrem zhodnotit situaci, vyhledat nové možnosti rozvoje i upozornit na problematické oblasti podniku (Kotler, 2007).

2.1.2 SLEPT

SLEPT analýza se zabývá sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými a technologickými vlivy čistě vnějšího prostředí, které mohou působit na výkonnost a aktivitu společnosti.

Jedná se o efektivní a jednoduchý nástroj využívaný k analyzování klíčových vnějších faktorů, které mohou mít na činnost podniku významný vliv. Tyto faktory bývají pro organizaci zpravidla příležitostmi a zároveň i hrozbou.

SLEPT analýza je dále využívána například při identifikaci potenciálních trhů a proto je velmi vhodná i při zhodnocení uvažovaných inovačních aktivit společnosti.

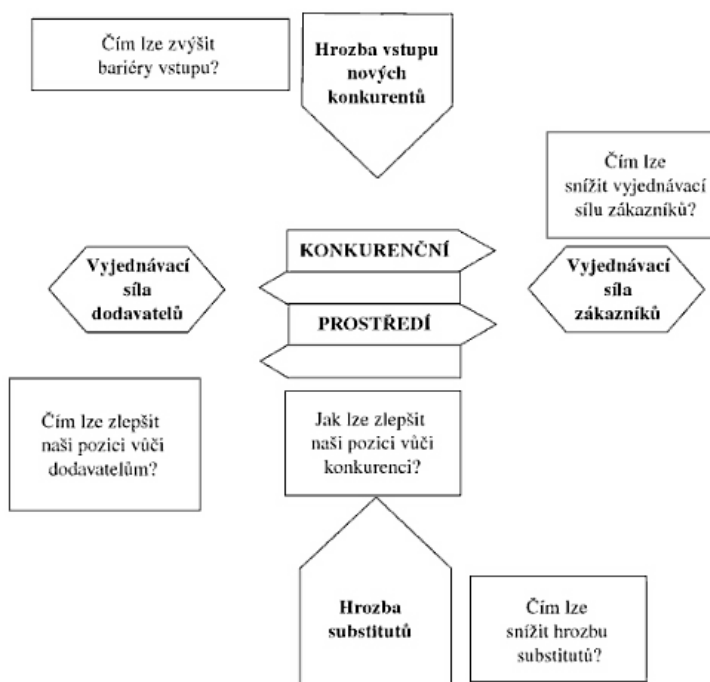
Mezi hlavní důvody k využívání tohoto nástroje patří:

- Nalezení současných vnějších faktorů, které organizaci ovlivňují
- Analýza vnějších faktorů, které organizaci ovlivňují
- Využití příležitostí lépe než konkurence (Thompson, Martin, 2010).

2.1.3 Porterova analýza konkurenční pozice

Cílem modelu je analyzovat oborový segment, ve kterém organizace působí, a tím pomoci také s pochopením a popsáním konkurenčního prostředí.

Výstupem jsou informace o potenciálních příležitostech a hrozbách v okolí podniku, které mohou být využity managementem při jeho strategickém rozhodování (Kotler, 2007).



Obrázek 2: Porterův model konkurenčního prostředí

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006

2.2 Business model CANVAS

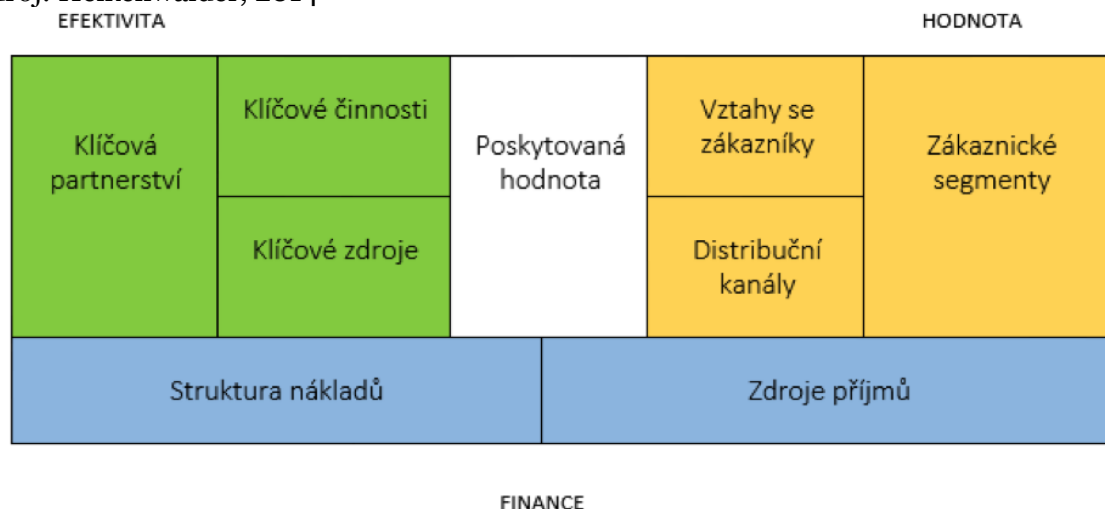
CANVAS je moderní metodou, která pomáhá zobrazit komplexní byznys model společnosti na jedné jediné stránce.

Její smyslem je získání podrobného přehledu nad celkovým podnikatelským záměrem a lépe plánovat zavádění strategií, systémů, procesů i organizačních změn ve společnosti. Management tímto způsobem získává efektivní nástroj, který umožňuje velmi rychle odhadnout dopady plánovaných inovačních zásahů do soudobého fungování organizace.

Základem modelu je takzvané plátno rozdělené do 9 samostatných částí, které společně znázorňují, jak společnost funguje, jakým způsobem generuje peníze a jaké zdroje je potřeba průběžně zajišťovat (Osterwalder, 2010).

Tabulka 1: Business model CANVAS

Zdroj: Heikenwalder, 2014



1. **Hodnotové nabídky** – Základem každé společnosti by mělo být poskytování přidané hodnoty, která řeší a uspokojuje problémy určitého segmentu cílových zákazníků. Jedná se tedy o důvod, proč zákazník dává přednost jedné firmě před druhou. Tyto hodnoty mohou být kvalitativní (např. spokojenost zákazníků, design) nebo kvantitativní (např. rychlost služby, cena). Mezi další prvky, které mohou přispět k tvorbě přidané hodnoty, patří: novost, výkon, přizpůsobení, snižování rizika, dostupnost, pohodlnost, značka a další.
2. **Zákaznické segmenty** - Je nezbytné, aby měla společnost při svém podnikání jasně nadefinovány zákaznické segmenty, na které se bude dlouhodobě zaměřovat a které bude chtít naopak ignorovat. U každé z cílových skupin je potřeba mít správně definovanou charakteristiku jejího průměrného představitele z důvodu efektivního marketingového zacílení.
3. **Kanály** – Zmíněné hodnotové nabídky je nutné předávat zákazníkům srozumitelně a to prostřednictvím různých komunikačních, distribučních a prodejních kanálů, které pomáhají vytvářet mezi společností a zákazníkem vztah. Tyto kanály lze rozdělit do pěti fází:
 - Povědomí – slouží ke zvýšení povědomí o produktech firmy
 - Hodnocení – jak firma pomáhá zákazníkům zhodnotit nabídku
 - Nákup – jak mohou zákazníci služby a výrobky zakoupit
 - Předání – jak je předávána hodnotová nabídky
 - Po prodeji – jak je zajištěna servisní podpora zákazníka.

Každý kanál může pokrývat buď jen některé, nebo i všechny tyto fáze.

4. **Vztahy se zákazníky** – Smyslem je popsat typy krátkodobých i dlouhodobých vztahů, které si firma s jednotlivými zákazníky průběžně vytváří. Můžeme je rozdělit do několika kategorií:
 - Osobní asistence
 - Individuální osobní asistence
 - Samoobsluha
 - Automatizované služby
 - Komunity
 - Spolutvorba.
5. **Klíčové zdroje** – jedná se o aktivu potřebnou k tomu, aby mohla společnost svoji přidanou hodnotu zákazníkům vůbec nabízet. Tyto zdroje rozdělujeme do čtyř základních skupin:
 - Fyzické – nástroje, materiál
 - Duševní – know-how, organizace, vedení
 - Lidské – pracovníci, partneři
 - Finanční – základní kapitál, investor, kapitálové trhy.
6. **Klíčové činnosti** – k tomu, aby business model fungoval, je nutné, aby byly ve firmě realizovány aktivity, které tvorbu hodnotových nabídek zajišťují.
7. **Klíčová partnerství** – jedná se o síť dodavatelů a partnerů, která je potřebná k tomu, aby business model správně fungoval. Některé zdroje lze získávat i mimo podnik samotný a některé jsou přímo outsourcovány.
8. **Struktura nákladů** – Každý business model je založen na určité struktuře nákladů, kterou se management snaží průběžně minimalizovat. Tyto náklady rozlišujeme na:
 - Fixní
 - Variabilní
 - Úspory z rozsahu
 - Úspory ze sortimentu.
9. **Zdroje příjmů** – příjmy představují hotovost, která přichází od zákazníků díky jejich využívání firmou nabízených hodnotových nabídek. Tyto příjmy jsou generovány například prodejem aktiv, skrze poplatky, předplatné, prodejem licencí, pronájmem a mnoha dalšími způsoby (Osterwalder, 2010).

2.3 Obchodní případ

Modelace obchodního případu se využívá jako opodstatnění k realizaci podnikatelského projektu, případně plánované inovace, a je založena na kalkulaci vývoje odhadovaných nákladů (na vývoj, implementaci, provoz a údržbu) v porovnání s plánovanými příjmy.

Jejím cílem je především analyzovat životaschopnost zamýšleného projektu a ověřit přínosy, pro které byl původně navržen.

Obchodní případ se vytváří již v přípravné části, nicméně je v průběhu realizace, na konci jednotlivých manažerských etap, pravidelně kontrolován, poměřován a na základě nových skutečností aktualizován.

Prováděná kalkulace nám umožňuje namodelovat různorodé inovační aktivity, které jsou následně snadno porovnatelné, například z pohledu prodejního pokrytí, akvizice zákazníků, nastavení cenové politiky a tak dále.

2.4 Finanční ukazatele

K analýze vhodného zdroje financování plánované inovační aktivity budou využity také různorodé finanční ukazatele. Výchozími zdroji dat pro tuto ekonomickou analýzu budou především výsledky modelovaného obchodního případu a aktuální, veřejně dostupné nabídky u jednotlivých finančních zdrojů. Mezi sledované ukazatele patří:

- **Doba návratnosti investice** je ukazatelem míry návratnosti vložených finančních prostředků.

$$\overset{\text{Doba návratnosti}}{\sum_{n=1}} \text{peněžní toky}_n = \text{kapitál}$$

- **Vážený průměr nákladů na kapitál (WACC)** se skládá z nákladů na cizí kapitál (CK) a vlastní kapitál (VK). Představuje přitom průměrnou cenu, kterou musí podnik za užívání svého kapitálu platit.

$$WACC = \text{výnosnost CK} * (1 - \text{daň}) * \frac{CK}{\text{kapitál}} + \text{výnosnost VK} * \frac{VK}{\text{kapitál}}$$

- **Čistá současná hodnota (NPV)** znázorňuje součet diskontovaných hodnot všech peněžních toků investice. Je zpravidla používána jako hodnotící kritérium právě uvažovaných investic. Je-li současná hodnota investice kladná, pak ji lze přijmout. V případě, zvažování většího počtu investic, bude vybrána ta s nejvyšší čistou současnou hodnotou.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{\text{peněžní toky}_t}{(1 + \text{diskontní úroková míra})^t}$$

- **Index výnosnosti (PI)** vyjadřuje poměr přínosů k počátečním kapitálovým výdajům. Projekt lze označit za přijatelný, pokud je výsledná hodnota větší než 1.

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{\text{peněžní toky}}{(1 + \text{diskontní úroková míra})^t}}{\text{počáteční kapitálový vývoj}}$$

- **Vnitřní výnosové procento (IRR)** ukazuje úrokovou míru, při které je současná hodnota peněžních toků investice rovna nule. Investice je přijatelná, je-li její vnitřní výnosové procento větší než diskontní sazba.

$$\sum_1^t \frac{\text{cashflow}_t}{(1 + IRR)^t} = \text{vstupní investice} = 0$$

- **Produktivita zaměstnanců** udává výši tržeb na každého jednoho zaměstnance, který se na fungování a rozvoji společnosti podílí.

$$\text{Produktivita zaměstnanců} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

- **Produktivita mezd** znázorňuje, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 korunu mzdových nákladů. Pozitivním vývojem tohoto ukazatele je jeho růst v časové řadě.

$$\text{Produktivita mezd} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkové mzdy}}$$

- **Mzdová náročnost** vyjadřuje částku, která z jedné koruny tržeb byla vložena do mezd.

$$\text{Mzdová náročnost} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{tržby}}$$

3 Literární rešerše

Úkolem literární rešerše je přiblížit a shrnout aktuální teorii v oblasti inovací, jakožto nástroje sloužícího k dlouhodobému udržení konkurenceschopnosti komerčních společností.

V první části rešerše je rozebírána obecná problematika inovací, inovačního podnikání, managementu inovací i samotného inovačního procesu. Druhá část rešerše se věnuje způsobům, jakými může firma svoji inovační aktivitu financovat.

3.1 Teorie inovací

Pojem inovace vychází z latinského slova „innovare“ neboli obnovovat a jedná se o velmi široký pojem, pro který lze v soudobé literatuře najít velké množství definic.

Profesor Valenta (1969) za inovaci považuje jakoukoliv změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu. Tedy jakýkoliv přechod od původního k novému.

Christopher Freeman (1982) popisuje inovaci konkrétněji a to jako technickou, návrhářskou, výrobní, řídicí a obchodní činnost, která souvisí s uvedením nového nebo zdokonaleného produktu na trh, případně s prvním komerčním použitím nějakého nového nebo zdokonaleného procesu či řízení.

Josef Alois Schumpeter, vnímaný jako otec novodobé inovační teorie, zavedl takzvanou triádu, skrze kterou definuje 3 základní pojmy:

- **Invence** – nápad, případně myšlenka, která je na samotném počátku inovace. Invence přitom nevzniká automaticky, ani náhodně. Bývá to zpravidla dlouhodobý proces, jehož cílem je vytvoření nových hodnot (Mikulášek, 2010).
- **Inovace** – jakákoliv změna ve struktuře společnosti, jejímž cílem je vytvářet přidanou hodnotu, získat podnikatelské výhody a zajistit si konkurenceschopnost. Jedná se tedy o první materializaci invence a J. A. Schumpeter mezi inovace řadí:
 - Uvedení nového výrobku nebo vylepšení stávajícího
 - Vývoj nových surovin
 - Změny ve výrobním procesu
 - Otevření nového trhu
 - Změna v řízení a organizaci výroby (Bartes, 2008).
- **Imitace** – případ, kdy byl příslušný produkt využit již dříve, formou inovace. Všechny následující produkty jsou již považovány za imitaci onoho původního produktu.

Z výše uvedených definic je zřejmé, že pod inovací lze rozumět cokoli, co je nového a v lidské společnosti doposud nevyužíváno. Může se proto jednat například o nový produkt, proces, marketing, organizaci, strategii a tak dále.

Přesto se v praxi stále vyskytují případy, kdy jsou inovace chybně vnímány, pouze co by zavádění nových výrobků a služeb, případně nových technologií (Chobotová, 2006).

3.1.1 Podstata inovací

Podstata pro podnik

V současném dynamicky se rozvíjejícím komerčním prostředí nestačí, aby se firma úzce zaměřovala pouze na svůj obor podnikání a na své aktuální konkurenty, ale je nutné, aby sledovala také aktuální trendy a hledala nově dostupné tržní příležitosti, které se s rychlým rozvojem technologií průběžně objevují. Společnosti, které tyto příležitosti přehlížejí, následně zůstávají daleko za svými konkurenty a začínají pozvolna upadat. (Estrin, 2009)

K tomu, aby zůstal podnik konkurenceschopný, je tedy nutné vytvořit a dodržovat optimální inovační strategii, která povede k dosahování a udržování nových konkurenčních výhod. Tuto strategii je nutné navrhovat vždy zároveň s ohledem na vnitřní a vnější podmínky dané organizace. (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

Z uvedeného je zřejmé, že podstatu inovačních aktivit můžeme definovat jako ofenzivní reakci společnosti na vznik změn v jejím okolí. A právě tyto změny, pokud jsou úspěšné, následně přinášejí výhody a pomáhají podniku s vylepšením jeho konkurenčního postavení na trhu. Je přitom velmi důležité, aby management dokázal inovační příležitosti správně interpretovat a tím výhody z podnikatelských aktivit navýšit (Švejda, 2002).

Základní principy, kterými by se vedení společnosti mělo při hledání vlastních inovačních příležitostí řídit, lze shrnout do 5 bodů:

- Zdroje a podněty inovací je nutné systematicky vyhledávat
- Před procesem inovace je nutné zvážit a prozkoumat všechny faktory
- Inovuje se nejprve v menším měřítku, pro případ nutných úprav inovace
- Cílem uvažované inovace je získání benefitů a její rychlé přijetí na trhu
- Snahou podniku je získat skrze inovaci vedoucí postavení na trhu (Bartes, 2008).

V závěru můžeme shrnout, že moderní inovující podnik chápeme jako destabilizující prvek, který je organizačně uzpůsoben k opouštění všeho zavedeného, obvyklého, známého a pohodlného, ať už jde o výrobek, službu nebo výrobní proces, soubor dovedností, lidské a společenské vztahy či organizaci samu. (Bartes, 2008).

Podstata pro okolí podniku

Josef Alois Schumpeter vnímal inovace také jako stimul k celospolečenskému hospodářskému růstu, jehož zprostředkovatelem je právě samotný podnikatel,

který považuje změny za zdravý jev, a proto je vyhledává a využívá jich formou tvůrčí destrukce.

Inovační podnikání proto nemá pozitivní dopad pouze na samotné komerční společnosti, ale pomáhá také s ekonomickým a sociálním rozvojem jednotlivých měst, regionů i celých států. Úspěšné inovace totiž pomáhají například zvýšit regionální zaměstnanost, ekonomickou výkonnost země i její mezinárodní konkurenceschopnost. (Dringoli, 2009)

Z těchto důvodů veřejný sektor podporuje rozvoj inovací a inovačních firem například formou finančních příspěvků, poradenstvím, vytvářením rámcových podmínek pro podnikání a odstraňováním různých překážek institucionálního a právního charakteru (Klímová, 2006).

3.1.2 Typy inovací

V literatuře nalezneme mnoho možností, jak lze jednotlivé inovace mezi sebou rozdělovat. Jejich nejzákladnější členění můžeme provést v rámci dvou přehledných skupin:

- **Inovace technické** - procesní a produktové
- **Inovace netechnické** - organizační a marketingové (Rydvalová, 2013).

Mezi základní členění patří také rozdělení na inovace radikální a inkrementální. Smyslem **radikálních inovací** je vytvoření něčeho, co je naprosto nové a co je doprovázeno velkými změnami. Naopak **inkrementální inovace**, jsou zaměřeny především na pouhé vylepšování stávajících výrobků (Chobotová, 2006).

Například Pitra (2006) člení inovace dále na **spojité**, které jsou zacíleny na stávající trh a tedy i existující zákaznickou základnu, a na **nespojité**, které mění orientaci podnikání společnosti a pomáhají tak dosahovat trvalejších konkurenčních výhod.

V podnikatelské praxi se potom běžně setkáváme s následujícími typy inovací:

- **Výrobové** – jsou zaměřeny především na nové potřeby uživatele a jedná se o účelovou změnu stávajících výrobků nebo vytvoření výrobků nových.
- **Výrobní** – zlepšení pracovních podmínek, snížení vstupů a mezd, změna technologického procesu nebo přizpůsobení se výrobě nového výrobku.
- **Marketingové** – jedná se o nové formy a metody marketingového průzkumu trhu a uplatnění výrobků na trhu skrze nové a netradiční způsoby.
- **Finanční** – dochází ke změně finanční politiky uvnitř i vně společnosti
- **Personální** – změna profesionálního a kvalifikačního profilu pracovníků a sociálně ekonomických výhod.
- **Organizační** – organizační a funkční změny například za účelem zefektivnění výroby nebo šíření informací.

- **Strategické** – změny v metodách a stylu řízení, změny strategie, koncepce, plánování, organizování, kontroly, vedení lidí a podobně (Chobotová, 2006).

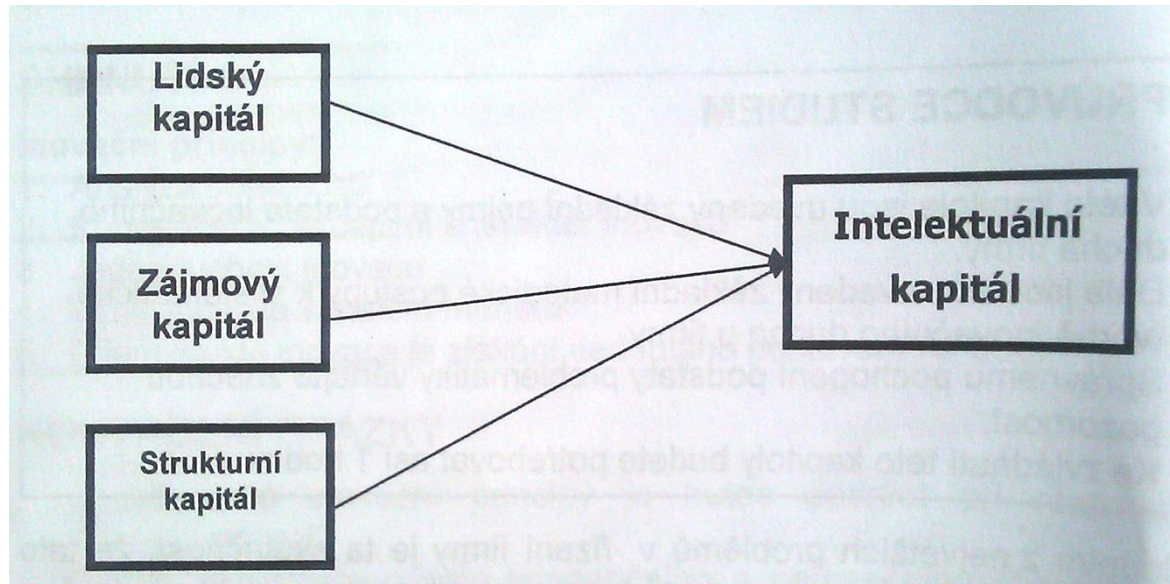
3.2 Inovační podnikání

Jak bylo již uvedeno, smyslem inovačního podnikání je především zajišťovat si skrze inovační aktivity dlouhodobou konkurenceschopnost na trhu, podporovat firmenní rozvoj a odolávat tak tlakům okolí. Firmy proto průběžně realizují různorodé inovační projekty, skrze které pro zákazníky vzniká nová přidaná hodnota. Tou může být například vyšší kvalitativní úroveň, nižší cenová hladina nebo celková úroveň produktu. (Narayanan a O'connor, 2010)

Je proto důležité, aby vrcholový management společnosti inovační podnikání vědomě podporoval a minimalizoval možné překážky, jakými může být například nedostatek kvalifikovaných pracovníků, absence vědy a výzkumu ve společnosti, chybějící kontakty, rigidita procesů, nebo nedostatek kapitálu.

Naprostým základem inovačního podnikání je přitom intelektuální základna, která se skládá celkem ze tří prvků:

- **Lidský potenciál** – schopnosti a vědomosti subjektů ve firmě
- **Zájmový kapitál** – podnikové distribuční a marketingové kanály
- **Strukturální kapitál** – inovační a vzdělávací potenciál, schopnost týmové spolupráce, strategie, vize a mnoho dalších prvků (Rydvalová, 2013).



Obrázek 3: Intelektuální základna inovačního podnikání

Zdroj: Bartes, 2008

Dále je nutné, aby podnik jako celek, na svých inovacích pracoval vždy plně systematicky. Proto by měl využívat následující dovednosti, schopnosti a návyky:

- Systematické shromažďování všech podnětů, které by mohly vést k inovaci.
- Kreativita pracovníků
- Schopnost posoudit reálnost inovačního nápadu
- Dobrá týmová práce
- Projektový přístup a schopnost řídit projekty
- Spolupráce s externími odbornými kapacitami
- Správná míra přijímání rizika
- motivace pracovníků
- Průběžné vzdělávání pracovníků
- Schopnost financovat inovační aktivity (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

Inovační podnikání tedy chápeme jako soubor podnikatelských aktivit specializujících se na soustavnou realizaci inovací (Švejda, 2002).

Mezi silně inovační firmy současné doby, řadíme například takzvané start-upy, jejichž hlavním předmětem podnikání je právě realizace nového produktu a jeho následné komerční uvedení na trh. Tyto společnosti díky nástupu digitálních technologií dokáží ve velmi krátkém čase produkt vyvinout a následně jej při velmi nízkých nákladech na trhu rychle otestovat. (Franková, 2011)

3.2.1 Management inovací

Vlček (2008) definuje inovační management jako empirii inovační praxe, prověřené systémem a teorií inovací a zdůvodněné, účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí.

Tidd a kol. (2007) vysvětluje, proč je management inovací nezbytný. Inovace samotné totiž charakterizuje nikoliv jako jednotlivou událost nebo akci, ale jako komplexní proces. A ten jako takový, musí být samozřejmě řízen profesionálním managementem, jehož cílem je reflektovat potřeby jak samotné firmy, tak i jejich zákazníků (Chobotová, 2006)

Je proto velmi důležité, aby řízení inovací neprobíhalo pouze s ohledem na vybranou část procesu, ale vhodným integrovaným způsobem. Výsledky výzkumu a vývoje musejí být propojeny s obchodní strategií a dalšími procesy až ke koncovému zákazníkovi (Rydvalová, 2013).

K managementu inovací patří především následující činnosti:

- Určení všeobecných a specifických cílů inovace
- Volba vhodných vývojových strategií
- Zhodnocení a výběr inovačních projektů
- Realizace inovace
- Průběžná kontrola (Chobotová, 2006).

Schopnosti a dovednosti manažerů jsou samozřejmě podmínkou pro úspěšný a dlouhodobý rozvoj inovačního podnikání organizace a její dlouhodobé prosperity. Má-li manažer zajistit inovačnímu projektu úspěch, musí například stanovit jasnou vizi, definovat dostupné podnikatelské příležitosti a zpracovat jednotlivé inovační programy (Pyka, 2014).

Znalostní management

Znalosti představují velmi důležitý předpoklad pro inovační činnosti podniku a také k udržení, případně zlepšení, jejího konkurenčního postavení. Znalostní management proto manažerům pomáhá znalosti ve firmě efektivně řídit. Jedná se o systematické propojení těch, kdo znají, s těmi, kdo potřebují znát a přeměnu osobních znalostí ve znalosti organizace (Konečný a Wagnerová, 2003).

Mezi základní aktivity managementu znalostí patří například:

- Strukturování a archivování zpráv
- Vyhотовování dokumentů
- Rozšiřování zpráv vně projektového týmu
- Sledování odborných periodik (Ettlie, 2006).

3.2.2 Inovační strategie

Mezi základní dovednosti firemního managementu patří řízení inovačních strategií, které se opírají především o kreativitu svých vlastních zaměstnanců.

Tyto strategie se musí soustředit především na přidanou hodnotu firemních zákazníkům a porovnávat ji s technologickou a časovou náročností inovace. Důvodem je skutečnost, že každý typ inovační politiky se sebou přináší rozdílné požadavky na řídicí a organizační procesy podniku (Franková, 2011).

Míra rizika, kterou podnik při svých inovačních aktivitách podstupuje, proto vyplývá právě z managementem zvolené inovační strategie. Existuje několik základních druhů:

- **Ofenzivní strategie** – je založena na originálních inovacích. Je zde možné dosáhnout velkých úspěchů, ale také neúspěchů.
- **Defenzivní strategie** – jde především o zdokonalování existujících produktů a technologií, které se na trhu již prosadily. Tím se riziko neúspěchu rapidně snižuje.
- **Absorpční strategie** – je postavena na získávání cizího know-how a na vývoji různorodých variantních řešení a adaptací dle potřeb zákazníků.
- **Strategie zůstatková** – je zaměřena na přežití, inovační aktivita zde není téměř žádná a snahou je především imitace úspěšných výrobků (Chobotová, 2006).

Při volbě některé z uvedených inovačních strategií je potřeba vycházet z možností a zdrojů, kterými společnost aktuálně disponuje, aby dokázala splnit veškeré nároky, které budou na získání zvolené inovační příležitosti potřeba.

Management firmy tedy musí stanovit podmínky, za kterých jsou tyto cíle dosažitelné a volit strategickou orientaci svých inovačních aktivit tak, aby byly veškeré podmínky naplněny (Pitra, 2006).

3.2.3 Úskalí inovačního podnikání

Inovační proces samozřejmě neprobíhá zcela bez problémů a management inovačních firem se tak průběžně potýká s mnoha překážkami různorodého charakteru. Uvedme si několik příkladů:

- 1) Uvádění nového produktu na trh je spojeno s vysokou mírou nejistoty, zda o něj bude zájem.
- 2) Zakladatelé inovačních firem zpravidla nemají velké zkušenosti v oblasti obchodu, financí a managementu.
- 3) Na každý inovační projekt je nutné aplikovat specifický podnikatelský model, což má za následek silnou organizační náročnost.
- 4) Náročnost některých inovativních produktů může být vyšší, přitom návratnost finančních prostředků vložených do inovativních firem nebývá okamžitá. (Smejkal a Rais, 2013)

Pokud bychom se měli soustředit na úskalí inovačního podnikání pouze v České republice, je nutné zmínit především přetrvávající nedostatek finančních zdrojů a dosavadní ne příliš intenzivní podpora inovačního podnikání státními institucemi.

Výsledkem je tak nízká úroveň inovační kultury a obecně i malý počet inovovaných tuzemských výrobků uváděných na trh (Chobotová, 2006).

3.2.4 Vliv firemních inovací na rozvoj regionů

Skokan (2004) definuje systém inovací jako systém sociální, otevřený a dynamický (Lundvall a kol. 1992), jelikož zahrnuje vztahy mezi společenskými i ekonomickými subjekty a má tedy jako celek interakce se svým nejbližším regionálním okolím.

K tomu, aby dotyčný region těchto vztahů ve svůj prospěch plnohodnotně využíval, musí mít zajištěný vysoký inovační potenciál. Ten můžeme vyjádřit, jako schopnost regionu za daných okolností efektivně využívat vlastních vnitřních zdrojů, flexibilně reagovat na vnější rozvojové podněty, vytvářet i rozvíjet aktivity s přidanou hodnotou a tím nabývat nových, hierarchicky vyšších kvalit (Pokorný, 2008).

Samotnou inovační intenzitu v regionu potom chápeme jako schopnost ekonomických subjektů, se sídlem v daném regionu, realizovat inovační výstupy a to především na základě:

- Počtu zavedených inovací

- Počtu přihlášek ochrany duševního vlastnictví
- Příjmů ze zavedené inovace (Rydvalová, 2013).

Vyšší inovační intenzitu přitom očekáváme především v regionech, ve kterých je vyšší počet ekonomických subjektů, zabývajících se zejména výzkumnou a vývojovou činností (Chobotová, 2006).

Mezi konkrétní přínosy inovačních center a komerčních společností pro rozvoj jednotlivých regionů můžeme uvést například:

- Ochota soukromých subjektů podílet se na regionálním rozvoji
- Schopnost inovačních center převzít spoluzodpovědnost za výzkumně vývojový potenciál ve prospěch realizace regionálních programů.
- Účast při vytváření nových pracovních míst skrze nově zakládané firmy
- Kontakty inovačních center s bankami, hospodářskými a obchodními komorami vytvářející předpoklady pro financování podnikatelských záměrů.
- Inovační centra přispívající ke zvyšování efektivnosti inovačních aktivit v regionu a napojování se na podnikatelskou sféru (Chobotová, 2006).

Regionální inovační systém (RIS) tedy definujeme jako výskyt vědeckých a výzkumných organizací v dotyčném regionu s vnitřními a vnějšími vazbami s veřejnými institucemi a soukromými partnery.

Jednotlivé regionální systémy jsou následně zastřešeny národním inovačním systémem (NIS), který Freeman (1982) charakterizuje jako síť institucí ve veřejném a soukromém sektoru, jejichž aktivity a vzájemné působení podněcují, importují, přizpůsobují a šíří nové technologie. NIS je tedy souborem institucí, jejichž vzájemné působení ovlivňuje inovační výkonnost národních firem a konkurenceschopnost státu (Chobotová, 2006).

3.3 Inovační proces

Inovační proces vzniká vždy na základě různorodých inovačních podnětů, přičemž zahrnuje analýzu předpokladů, definování požadovaných cílů, výzkumné a vývojové aktivity i naplánování vlastního business modelu. (Valenta, 2001)

V úvodu samotného procesu by měl management společnosti nejprve rozhodnout o provedení marketingového průzkumu a následné analýze jeho výsledků, ze kterých se bude v průběhu řízení procesu vycházet.

Na konci vývoje samotného produktu dochází k transformaci konkurenčních výhod a ke komerčnímu uvádění na trh (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

Existují tedy tři základní fáze inovačního procesu:

- **Fáze invence** – sběr nápadů, podnětů a provádění analýz
- **Fáze adopce** – příprava inovačního programu, výzkum a testování
- **Fáze difúze** – komercializace produktu na trhu (Suchánek, 2013).

Dodnes nejvyžívanější metodou při realizaci inovačních procesů v podniku je týmová spolupráce. Přitom týmy, které přicházejí s nejkreativnějšími nápady, jsou ty, které jsou vedením podniku povzbuzovány k riziku a kreativitě. Důležitá je také pozornost, skrze kterou management organizace v týmu vyvolává pocit důležitosti (Chobotová, 2006).

3.3.1 Podněty k inovačnímu procesu

Vyhledávání nových změn musí být založeno na cílevědomém a organizovaném vyhledávání a systematické analýze dostupných příležitostí. Podle P. F. Druckera (1993) tato činnost v praxi vyžaduje sledování a analýzu 7 základních zdrojů inovací, které lze rozdělit do dvou skupin:

a) Změny uvnitř oboru

- **Nečekané události** – bohaté příležitosti k úspěšným inovacím vytváří jak nečekaný úspěch, tak i neúspěch. Nečekaný neúspěch je přitom nutno považovat přímo za signál k vyhledávání a provádění inovací.
- **Rozpory** – rozporem je myšlen nějaký nesoulad, nějaká nesrovnalost mezi tím, co existuje a tím, co by mělo existovat. Rozpor je symptomem příležitosti k inovování.
- **Potřeby procesu** – tento zdroj zkoumá potřebu jako zdroj inovace. Potřeba procesu začíná od práce, kterou je potřeba udělat, je zaměřená na konkrétní úkoly. Mění existující proces na základě nově dostupných událostí.
- **Oborové a tržní struktury** – lze definovat 4 příznaky nastávající změny oborové struktury: růst objemu realizované produkce v oboru, změna v pojmání trhu, konvergence technologií a měnící se metody struktury. (Košturiak a Chal', 2008)

b) Změny mimo obor

- **Demografické faktory** – změny počtu obyvatelstva, věkové struktury, vzdělanosti a výše příjmů jsou změnami nejsrozumitelnějšími. Mají značné důsledky pro to, co se bude kupovat, kdo to bude kupovat a v jakém množství.
- **Změny v pohledu na svět** – tyto inovace musí být v malém měřítku a musí být velice specifické, protože není jisté, zda změna v pohledu na svět není jen dočasnou módou (Drucker 1993).
- **Nové znalosti** – Inovace založené na nových znalostech jsou neznámější a zároveň i nejvíce rizikové (Bartes, 2008).

3.3.2 Analýza předpokladů úspěšné inovace

K účinnému analyzování inovačních předpokladů lze využít například SWOT analýzu, jejíž výsledky následně pomáhají zvolit nejvhodnější inovační řešení.

Analýza okolí společnosti definuje vnější faktory, které působí na výzkum, vývoj i konkurenceschopnost podniku a tím charakterizuje jeho příležitosti a hrozby. Analýza je prováděna v následujících oblastech:

- Analýza regionu
- Analýza trhu
- Analýza vědecko-technického rozvoje
- Analýza ekonomického a právního systému (Jáč, Rydvalová, Žižka, 2005).

Vnitřní analýza následně odhaluje silné a slabé stránky podniku, zejména pak výrazné odlišnosti od konkurentů. Je vhodné se v ní zaměřit především na oblasti marketingu, financí, personalistiky, výroby, surovin a informací (Goffin a Mitchell, 2010).

Na závěr této analytické fáze musí být představa o zvažované inovaci zpracovaná do dokumentu, který obsahuje vše, co je pro výzkumnou a vývojovou fázi, tedy i úspěšnou realizaci inovace, potřeba udělat. (Mikuláščík, 2010)

Je zde uveden například samotný inovační záměr, požadované cíle, časový harmonogram, rozpočet, potřebné zdroje, business case, kontrola i zodpovědnosti angažovaných pracovníků. (Pitra, 2006)

3.3.3 Zhodnocení a výběr inovačního plánu

Na základě vytvořených inovačních plánů jsou projekty zhodnoceny a je stanoveno rozhodnutí, které inovační záměry budou skutečně realizovány a které ne. K ohodnocení lze využít následujících kritérií:

- **Užitečnost** – vyjádřená mírou spokojenosti zákazníků
- **Technická proveditelnost** – v kontextu se způsobilostí firmy
- **Prodejnost** – stanovení velikosti odbytu a cen výrobků
- **Výnosnost a ekonomická efektivnost** (Chobotová, 2006).

Při tomto rozhodování je důležité mít na paměti, že výsledkem realizované inovace by měl být takzvaný inovační zisk. Jedná se například o nový produkt, nižší náklady, růst tržeb nebo sebepropagaci podniku. (Adair, 2004)

V případě, že byla některá z inovací vybrána a realizována, probíhá na závěr inovačního procesu zhodnocení její úspěšnosti. K tomu mohou být využity ekonomické i neekonomické ukazatele, mezi které patří:

- Ukazatele rentability, nákladovosti, energické a mzdové náročnosti
- Ukazatele výnosnosti, doba návratnosti, čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento.

- Růst bezpečnosti práce, ekologické efekty a růst tvůrčí práce (Bartes, 2008).

3.3.4 Outsourcing inovačního procesu

Podnik se samozřejmě může například z finančních důvodů rozhodnout, že inovační proces nebude realizovat uvnitř společnosti, ale že jej celý, nebo alespoň jeho část, bude outsourcovat.

V takovém případě je nutné, aby management uvažoval z dlouhodobého hlediska a využil například strategickou analýzu pro včasné rozpoznání všech pozitivních i negativních dopadů outsourcingu (Rydvalová, 2013).

Tidd a kol. (2007) na základě realizovaných šetření v roce 1993 konstatovali, že nejčastějšími riziky spojenými s externí spoluprací na vývoji a procesu inovací jsou:

- Únik interních informací
- Ztráta kontroly nebo vlastnictví
- Odchýlení od záměrů a cílů, které vyústí v konflikt účastníků.

3.4 Finanční zdroje k realizaci inovací

Investici obecně lze definovat jako odloženou spotřebu, jejímž cílem je budoucí zvýšení produkce statků. To je samozřejmě zároveň také motivací subjektu, který investici realizuje (Bason, 2006).

Pokud chce některá organizace investovat do uvažovaných inovačních záměrů, může k tomu využít různorodé finanční zdroje, které můžeme rozdělit do 3 základních skupin:

- **Interní zdroje** – nerozdělný zisk, finanční rezervy a odpisy. Je pravdou, že odpisy jsou sice nákladem, ale nepeněžitým a proto svým působením snižují celkový i nerozdělený zisk podniku. Z hlediska finančního hospodaření jsou tedy odpisy stabilním finančním zdrojem.
- **Externí zdroje** – akcie, obligace, úvěry, leasing, dotace, rizikový kapitál
- **Mezannine** – jedná se o kombinaci hybridního dluhu a vlastního kapitálu, kde není z důvodu vyššího rizika investice dostupný klasický úvěr.

Volba konkrétního zdroje se přitom odvíjí od mnoha faktorů, jakými jsou například fáze podnikání, důvěryhodnost, rizikovost inovace, postavení společnosti na trhu, návratnost investice, hospodářské výsledky, síť kontaktů a tak dále. (Herman, Horová, Jakl, 2008)

Základní kapitál a nerozdělený zisk

Zdrojem základního kapitálu pro založení a rozvoj malé, případně střední firmy, jsou zejména vklady společníků, kteří disponují vlastním kapitálem skrze svá dosavadní zaměstnání, případně skrze jiné podnikatelské aktivity.

Tento zdroj financí je vhodný především pro movitější jedince se silnou averzí k riziku, jelikož zde nedochází k žádnému zadlužování firmy, ani ke ztrátě podílu. V takovémto případě je však nutné uvažovat v širších souvislostech a zhodnotit například časové a oportunitní náklady nebo aktuální tržní úrokovou míru úvěrů, jelikož zapojení cizího kapitálu může být při nízkých sazbách ekonomicky výhodnější.

V ideálním případě je rozvoj, krátce po založení společnosti, financován nerozděleným ziskem. K takovým případům však dochází spíše výjimečně a to zejména u společností s výborným podnikatelským záměrem a zkušeným managementem. V opačném případě, pokud není zajištěn jiný zdroj příjmů, dochází k vyčerpání základního kapitálu dříve, než je vygenerován prvotní zisk a společnost upadá. (Dytrt a Stříteská, 2009)

Rodina a přátelé

Malé podniky, především ty, které jsou označovány jako start up, jsou velmi často zakládány studenty vysokých škol a mladými lidmi obecně. Ti zpravidla nedisponují dostatečným kapitálem pro založení společnosti a její prvotní rozvoj.

V takových případech se často přistupuje k získání peněz od rodiny, která spíše než do zhodnocení vložené finanční částky, investuje do svého dítěte. Ohodnocení podnikatelského záměru je zde velmi amatérské a emotivní. Investice je proto zvláště riziková a to zejména v případech, kdy samotné dítě nemá žádné podnikatelské zkušenosti.

Rodinou, případně přáteli, zapůjčená finanční částky by měla být investována především na vývoj prototypu, případně tržní otestování základní verze produktu, s cílem validace nápadu. V případě pozitivních výsledků je dalším krokem prezentování podnikatelského záměru zkušeným investorům a získání kapitálu na jeho další rozvoj.

Crowdfunding

Crowdfunding je v České republice relativně novou cestou k získávání kapitálu na rozvoj vlastního podnikatelského záměru.

Podnikatel zde nekomunikuje s malou skupinou zámožných investorů, ale naopak se snaží oslovit širokou veřejnost, která v případě, že se se záměrem ztotožní a uvidí v něm přidanou hodnotu, zasílá menší finanční částky. Tyto částky od velkého počtu lidí mohou v praxi nashromáždit větší kapitál, než jakým je průměrná výše investice od jednoho jediného investora.

Crowdfunding je v České republice teprve v začátcích a nasbírané částky se hodí spíše pro menší projekty, jelikož se zatím pohybují pouze v řádech jednotek

milionů korun. Mnohem zajímavější je situace v zahraničí, například ve Spojených státech, Anglii, Francii a Německu, kam se mohou samozřejmě přihlásit i čeští podnikatelé.

Mezi české projekty, které byly v poslední době crowdfundingem úspěšně financovány, se řadí například cestovatelský záměr Dana Přibáně, který na svoji plánovanou australskou výpravu v trabantech nasbíral téměř 3 miliony korun. Tím překročil o celých 563 % jím původně požadovaný kapitál v hodnotě půl milionu korun.

Dluhové financování

Jedná se o jeden ze základních a velmi využívaných zdrojů financování, jelikož při něm majitelé společností zpravidla nepřicházejí o své firemní podíly. Na druhou stranu zde hrozí riziko nesplácení, což například banky při poskytování úvěrů zohledňují formou vyšších úrokových sazeb.

Bankovní instituce zpravidla nebyvají ochotné poskytovat úvěry podnikům v rané fázi jejich rozvoje, neboť za sebou nemají žádnou finanční historii a ani majetek, kterým by se za úvěr mohly zaručit. Pro banky jsou tyto investice tedy příliš rizikové (Klímová, 2006).

Mezi základní dluhové financování řadíme:

- **Bankovní úvěry** – banky mohou poskytovat různé úvěrové produkty, od kontokorentních úvěrů až po specializované účelové úvěry. Úroková sazba je přitom přímo úměrně závislá na riziku, kterému banka musí čelit. Úroky za úvěr se proto mohou lišit, pokud je úvěr jištěn například nemovitostí.
- **Leasing** – Rozdělujeme leasing operativní a finanční. Finanční leasing je dlouhodobý pronájem s následnou koupí. Naopak po skončení operativního leasingu se majetek neodkupuje, ale zůstává leasingové společnosti.
- **Factoring a forfaiting** – Faktoring znamená odkup krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Forfaiting je potom odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Tento způsob financování se používá především při mezinárodním obchodu.
- **Mezaninové financování** – zde se kombinuje úvěr a kapitálová investice. Zpravidla mívá charakter podřízeného dluhu se zástavním právem na akcie (Klímová, 2006).

Rizikový kapitál

Pro rozvoj malého a středního podnikání je nutné, aby bylo vytvořeno prostředí, ve kterém jsou realizovány také rizikové investice, mezi které se malé podniky zpravidla řadí. Tento rizikový kapitál, který bývá vkládaný prostřednictvím fondů, pomáhá posílit firemní bilanci, realizovat projekty inovačního a rozvojového charakteru s vysokým rizikem a nastartovat jejich celkovou prosperitu.

Investor přitom skrze investici formou rizikového kapitálu získává podíl na společnosti, jako oplátku za poskytnutí onoho nezbytného finančního vkladu. Tento podíl bývá zpravidla menšinový a často s právem veta v některých zásadních rozhodnutích.

Na začátku samotné spolupráce s investorem je potřeba rozhodnout, zda bude investor do společnosti zapojen aktivně nebo pouze pasivně. Výhodou aktivního zapojení je posílení know-how společnosti, případně sítě kontaktů, je zde však také riziko příliš častých a silných zásahů investora do řízení společnosti, jelikož investor chce firmu, do které peníze vložil, samozřejmě kontrolovat.

Fungování takovéto spolupráce, je alespoň ze začátku, založeno na velmi křehké vzájemné důvěře a spolupráci. Na samotného podnikatele jsou přitom kladeny obrovské nároky, pokud jde o růst, personální zajištění i obrat.

V průběhu investičního období nebývají placené žádné splátky ani úrokové náklady. Investor se na podnikatelském riziku přímo podílí, a pokud je firma neúspěšná, ztrácí vložené prostředky. Avšak v případě úspěchu firmy může investor vydělat několikanásobně více, než kolik do firmy vložil (Klímová, 2006).

Získání investora

Nejčastějšími zakladateli investičních společností jsou:

- Soukromé společnosti rizikového kapitálu
- Dceřiné firmy bank a pojišťoven
- Státní, případně mezinárodní organizace a nadace
- Bohatí jedinci
- Fondy fondů.

Základním kritériem pro rozhodování investora o poskytnutí investice je především atraktivnost nabízeného podnikatelského záměru. Je proto potřeba, aby jej podnikatel vypracoval kvalitně a s investorem při samotné analýze podniku spolupracoval.

Mezi další předpoklady pro získání investice patří především:

- Komplexní a odůvodnitelný plán
- Kvalitní manažerský tým – zkušenosti a osobní zainteresovanost
- Funkční chod společnosti
- Vhodný sektor podnikání - potenciál růstu a stabilita CF
- Vhodný produkt – vysoká přidaná hodnota
- Kvalita výnosů – trvale udržitelné výnosy a stabilní základna zákazníků
- Kvalita cash-flow
- Tržní potenciál a exportní příležitost
- Potenciál výstupu, takzvaný „exit“.

Než je potenciálnímu investorovi plnohodnotný podnikatelský plán předložen, může podnikatel požadovat podepsání takzvaného NDA (non disclosure agreement), což je dohoda o zachování tajemství. V praxi však investoři tuto dohodu

podepisují neradi, jelikož je omezuje v jejich budoucích investorských aktivitách. Přistupují k ní tedy pouze v případech, kdy se projekt, skrze částečný popis, jeví jako silně zajímavý a profitabilní.

Větší investoři před vstupem do společnosti provádějí navíc také due diligence, což je hloubkové prověření podniku. Podrobně se zkoumá finanční, provozně technická, environmentální i právní historie a současnost podniku, klíčoví partneři, interní systémy atd. Cílem je nalézt veškerá silná a slabá místa podniku spojená s jeho převzetím.

Due diligence obvykle trvá dva až tři měsíce a výstupem je detailní popis současné situace podniku (Klímová, 2006).

Získání investice

Největší šanci k získání rizikového kapitálu mají společnosti, které již mají určitou finanční historii a mohou tak doložit účetní výkazy, případně podnikají v rychle rostoucích oborech se silnou ziskovostí.

Při zvažování investičního záměru, je pro investory velmi důležitá fáze rozvoje firmy. Investiční financování dle fází podniku rozdělujeme následovně:

- **Předstartovní financování (seed capital)** – jde o financování firmy, která vznikne v budoucnu anebo vznikla nedávno. Tento podnik bývá financován zpravidla kapitálem zakladatele, jeho rodinou nebo přáteli.
- **Startovní financování (start-up capital)** – prostředky jsou poskytnuty podniku, který již existuje a která má připravený produkt. V této fázi se často angažují takzvaní business angels.
- **Financování počátečního rozvoje firmy (early stage expansion capital)** – jedná se obvykle o podnik fungující méně než tři roky, který dosud není ziskový a potřebuje další rizikový kapitál pro podnikání.
- **Rozvojové financování (expansion capital)** – používá se zejména k navýšení kapitálu firmy, která hodná zavést další produkt nebo vstoupit na nový trh.
- **Financování akvizic (acquisition capital)** – Aktivita firmy, která spočívá ve vzájemném skupování firem a přebírání vlastnických podílů.
- **Profinancování dluhu (debt replacement)** – Pokud nastane situace, kdy se nadějně projekty dostanou do krátkodobé ztráty a zapříčiní tak kolaps svého cash-flow, venture kapitálový investor proplácí část dluhů firmy a získává majetkový podíl.
- **Záchranný kapitál (rescue capital)** – management ztrátové firmy je podpořen ve své snaze o záchranu firmy (Klímová, 2006).

Je nutné si uvědomovat, že u start-up firmem, v případě úspěchu, dosahují zisky investorů často 100 % a více. Těmto potenciálním výnosům však odpovídá také podstupované riziko. Krachy firem podporovaných rizikovým kapitálem jsou

pochopitelně mnohem častější, než je průměr v celkové ekonomice (Konečný, Wagnerová, Nullová, 2003).

Business angels

Jedná se zpravidla o bohaté jednotlivce, kteří v minulosti podnikali nebo řídili firmu, a kteří z těchto činností získali určitý kapitál, který v současnosti investují do mladých a začínajících podniků. Nevkládají přitom pouze finanční prostředky, ale také svoje znalosti, zkušenosti a kontakty. Jejich investice se proto nazývají jako takzvané „smart money“, jelikož je při nich předáváno také dlouhodobě získávané know-how.

Tito business angels v drtivé většině investují do základního kapitálu formou menšinových podílů a soustředí se především na seed a start-up firmy s vysokým růstovým potenciálem a to s jasnou perspektivou prodeje na konci investičního horizontu.

Investoři tohoto typu jsou samozřejmě dobře srozuměni s tím, že pro start-up podniky je důležitý dostatek času pro jejich rozvoj a perspektivu. Investice jsou proto plánované přibližně na období tří až pěti let. Jsou si také vědomi vyššího rizika, které u tohoto typu firem podstupují. Za to očekávají růst a vysokou návratnost vložených prostředků.

Srovnání s ostatními zdroji

Pokud přistoupíme k porovnání business angels s tradičními podporami rozvoje inovačního podnikání, jakými jsou například dotace nebo půjčky, můžeme říci, že tradiční podpory mají 3 základní nevýhody:

- Zatěžují veřejné rozpočty
- Jedná se pouze o krátkodobé zdroje bez systémového řešení
- Jsou spojeny s náročnou byrokracií a mnohdy i neefektivním procesem (Klímová, 2006).

Také u venture capital společností, které řadíme mezi formální rizikový kapitál, nalezneme oproti business angels několik zásadních rozdílů:

- Společnosti rizikového kapitálu jsou právníkou osobou, jejímiž majiteli jsou obvykle banky nebo penzijní fondy. Business angels jsou naopak individuálními investory.
- Společnosti rizikového kapitálu dodávají podniku pouze finance, nikoliv již zkušenosti a znalosti.
- Business angels investují zpravidla pouze nižší částky.

Uskupení BA

Pokud investice, ve které individuální investor spatřuje silný ziskový potenciál, přesahuje jeho finanční možnosti, přistupuje se k takzvaným syndikátům, klubům nebo sítím, což je uskupení investorů, kteří se na uvažované investici podílejí společně.

Syndikáty však nefungují na stejném principu jako například společnost s rušením omezeným. Všichni členové syndikátu i nadále zůstávají individuálními investory, pouze jeden z nich vystupuje jako vedoucí. To je zpravidla ten, který má největší kapitálový podíl nebo má větší znalosti o daném oboru podnikání než ostatní.

Jako oficiální síť individuálních investorů můžeme uvést například BANET, jejíž členové se pravidelně setkávají a posuzují nové projekty a investiční příležitosti s nadprůměrnou očekávanou mírou návratnosti. BANET je zároveň řádným členem mezinárodní evropské asociace EBAN (Klímová, 2006).

Soukromé venture capital společnosti

Jak již bylo zmíněno výše, smyslem investic u venture capital společností je poskytnutí finanční podpory společností, které prozatím nejsou veřejně obchodovány, a tím navýšit jejich základní kapitál pro následující rozvoj. Díky této operaci se stávají společnosti rizikového kapitálu na několik let spoluvlastníky této firmy.

Na rozdíl od business angels, se venture capital společnosti zpravidla nechtějí podílet na řízení každodenního chodu organizace, do které investovali, jelikož pro tuto činnost nemají pracovníky s dostatečným know-how.

Tato skutečnost bývá často uváděna jako vstupní podmínka společnosti, jelikož vzniklé náklady by byly obrovské a ve výsledku, pro venture capital společnost, která investuje do více rozvíjejících podniků, i neefektivní.

Stejně jako business angels, netrvají na majoritním podílu ve firmě, nicméně vyžadují tvrdší podmínky například při hlasování o důležitých krocích a událostech v životě investované firmy.

Venture capital firmy tedy vyžadují dokonalý přehled nad fungováním celé společnosti a vysokou průhlednost všech transakcí, a to dokonce i za cenu vyšších daňových povinností. Dále vyžadují například jasně definované platy zaměstnanců, počty volných dní a dovolených.

Veškeré tyto požadavky mohou některé majitele firem, zvyklých na „neformální“ vedení podniku nepříjemně zaskočit (Chobotová, 2006).

Private equity fondy

Private equity fondy řadíme do skupiny kvalifikovaných investorů, kteří střednědobě až dlouhodobě investují pouze do firem, které nejsou veřejně obchodovatelné. V těchto firmách zpravidla získávají většinové podíly, případně minoritní s kontrolními pravomocemi.

Záměrem těchto fondů je navýšit z pozice statutárního orgánu hodnotu společnosti, která pomůže k jejímu následujícímu rozvoji, případně pomoci s efektivní restrukturalizací.

Private equity se podílejí na rozvoji z pohledu strategického řízení a to až do doby předem naplánovaného exitu. To znamená, že firmu rozvíjí například v oblasti formulace strategie a business plánu, výběru klíčového managementu, zprostředkování kontaktů a podpoře při expanzi na nové trhy a zavádění efektivních procesů v řízení společnosti. V průběhu spolupráce je také předáváno silné know-how, které společnosti samozřejmě zůstává i po ukončení spolupráce (Klímová, 2006).

Mezi základní faktory, které mají na private equity investice vliv, patří:

- Stabilita země
- Průhlednost legislativy
- Daňové prostředí
- Míra regulace
- Obchodní propojenost země s okolím.

Veřejná podpora malého a středního podnikání

Pro rozvoj inovačního podnikání je velmi důležité, aby také veřejná správa podporovala firmy v jejich inovačních činnostech a zároveň vytvářela vhodné podnikatelské prostředí obecně.

Veřejná podpora inovací by měla zahrnovat například následující aktivity:

- Provádět informační a poradenské činnosti
- Vytvořit agenturu, která bude provádět cílený výzkum
- Spolupracovat s bankovními institucemi
- Podporovat transfer technologií
- Iniciovat vznik inovačních seskupení
- Finančně podporovat nebo zvýhodňovat inovační aktivity.

Veřejná podpora však může mít také negativní vlivy a dopady. Například způsobuje narušení přirozeného tržního prostředí a může vést až k neefektivnímu nakládání s přerozdělenými finančními prostředky.

Je proto velmi důležité mít u každého podpůrného programu nadefinována konkrétní pravidla a měřitelné cíle, kterých má program dosáhnout a dále nastavit vhodné kontrolní mechanismy pro vykazování a přehled peněžních toků.

Státní dotační programy

Většina státních dotačních podpor je určena hlavně na průmyslovou, stavební nebo řemeslnou výrobu, služby a osobní hromadnou dopravu regionálního významu.

V praxi jsou však tyto finanční zdroje využívány malými společnostmi v relativně menším množství, jelikož o existenci státních podpůrných programů často ani nevědí a v případě že ano, mnoho z nich se obává vysoké administrativní náročnosti.

Při rozhodování o tom, které projekty budou z veřejných zdrojů financovány, je důležité hodnocení na základě předem stanovených kritérií, jakými jsou například počty zaměstnanců, výše tržeb a aktiv a nezávislost. Velmi důležité jsou také bezproblémové vztahy a uhrazené závazky vůči státním institucím.

Financovaný podnikatelský záměr přitom musí být realizovaný na území republiky, případně v příslušném okrese. Podpora může nabývat také formy investičního úvěru na pořízení dlouhodobého hmotného nebo nehmotného majetku, jakými jsou především pozemky, budovy, stroje a know-how (Chobotová, 2006).

Strukturální fondy Evropské unie

Strukturální fondy jsou nástrojem pro dosahování ekonomické a sociální soudržnosti Evropské unie. Jejich smyslem je pomáhat méně rozvinutým regionům a podporovat tak jejich adaptaci.

Fondy přitom s financováním výzkumných, vývojových a inovačních aktivit firem pomáhají nepřímo, skrze takzvané operační programy.

Pro úspěšné čerpání je potřeba splňovat následující podmínky:

- Legislativní a programová připravenost
- Institucionální připravenost
- Projektová a finanční připravenost (Chobotová, 2006).

Například operační program Podnikání a inovace je základním programovým dokumentem resortu průmyslu a obchodu pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů. Řídícím orgánem je zde Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Cílem tohoto programu je navýšení konkurenceschopnosti v sektoru průmyslu a podnikání, udržení přitažlivosti ČR a jejich regionů pro investory, podpora inovací a urychlené zavádění výsledků výzkumu a vývoje do výrobní sféry (Klímová, 2006).

4 Vlastní práce

Společností, u které jsou v rámci praktické části analyzovány a kalkulovány dostupné inovační příležitosti, je FairList s.r.o. založená 18. Července roku 2013.

V průběhu práce jsou také využívány poznatky a myšlenky získané skrze odbornou literaturu a články v předchozí literární rešerši.

4.1 Představení společnosti FairList s.r.o.

4.1.1 Základní údaje

- **Název obchodní společnosti:** FairList
- **Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Identifikační číslo:** 018 79 634
- **Sídlo:** U Větrolamu 1124/14. 693 01 Hustopeče
- **Stav subjektu:** aktivní
- **Datum zápisu:** 18. Července 2013
- **Základní kapitál:** 200 000 Kč
- **Splaceno:** 100 %
- **Logo společnosti:**



Obrázek 4: Logo společnosti FairList

- **Počet zaměstnanců:** 5 zaměstnanců
- **Předmět činnosti:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

4.1.2 Podnikatelský záměr

Současný podnikatelský záměr společnosti vznikl z původně neziskového projektu jazykove.cz, coby blogu, jehož cílem bylo informovat širokou veřejnost o možnostech, jak se co nejefektivněji a přitom zábavně učit cizím jazykům.

Projekt se stal velmi rychle úspěšným a již po několika měsících jeho chodu se stal největším blogem zaměřujícím se na jazykové vzdělání v celé České republice s návštěvností přes 30 000 unikátních čtenářů měsíčně. S rostoucím počtem čtenářů přitom rostl také počet emailů s dotazy, kde by bylo nejvhodnější cizí jazyky studovat.

Na základě nasbíraných podnětů byl proveden marketingový průzkum, kterého se zúčastnily více jak tři tisícovky respondentů, a jehož výsledky po zanalyzování a zpracování dat bylo možné prezentovat následovně:

- Na trhu jazykových škol je silná neinformovanost o kvalitě a úrovni jednotlivých jazykových škol i soukromých lektorů.
- Zájemci o kurz získávají informace především skrze internet, kde jsou však nespokojeni s nekonzistentností stránek jednotlivých vzdělavatelů, chybějícími parametry kurzů a klamavou reklamou především formou nicneříkajících superlativů.
- Pro 95 % lidí jsou reference při výběru jazykových kurzů důležité, ale kromě příbuzných jim není znám žádný jiný zdroj referencí.
- 93 % respondentů má zájem o portál s obecnými informacemi a referencemi na jazykové kurzy.
- 84 % dotázaných je ochotno kurz po jeho absolvování ohodnotit¹.

Zjištěná situace na jazykovém trhu byla definována jako problém, který byl následně dále diskutován na brněnských i pražských konferencích o vzdělávání, kterými byly například Symposium nebo EduFórum. To přineslo nové zajímavé podněty a návrhy, jak tuto nespokojenost se slabou informovaností o kvalitě jednotlivých jazykových kurzů a škol řešit.

Na základě výše uvedených skutečností byla 18. července 2013 zapsána společnost FairList s.r.o. se základním kapitálem v hodnotě 200 000 Kč a podnikatelským záměrem vytvořit nezávislý internetový portál, jehož smyslem je zprostředkovávat konkrétní jazykové kurzy a to na základě předem nasbíraných a zpracovaných referencí od jejich ověřených absolventů. Sekundárním cílem se stalo poskytování zpětné vazby vzdělavatelům, díky které mohou na zlepšení svých služeb průběžně pracovat.

Oficiální mise portálu FairList.cz zní: *„Jsme tým energických lidí, kteří se na základě vlastních zkušeností rozhodli zvýšit kvalitu služeb na jazykovém trhu. Sbíráme hodnocení jazykových škol i soukromých lektorů a umožňujeme tak lidem snadno vybírat kvalitní jazykové kurzy podle ceny i kvality. Na FairListu se vzdělavatelé prezentují zdarma a platí pouze za přivedené zájemce o své služby.“*

Oficiální vize portálu FairList.cz je následující:

¹ Ukázka výsledků marketingového průzkumu je uvedena v příloze, na konci diplomové práce.

- *Prostřednictvím hodnocení zvýšit transparentnost a kvalitu v oblasti jazykových kurzů.*
- *Dát lidem možnost vybírat vzdělavatele nejen podle ceny ale i kvality.*
- *Poskytovatelům kurzů přivádět více spokojených studentů.*
- *Rozšířit svou působnost na nové trhy a oblasti.*

4.1.3 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti byl stanoven Jakub Tížek, co by jednatel, který jedná samostatně ve všech věcech jménem společnosti. Struktura interních pracovníků organizace vypadá následovně:

- Jakub Tížek – ředitel společnosti
- Radek Danč – manažer obchodu
- Martin Smutek – marketingový specialista
- Tomáš Jankó – informační technik a designér
- Lucie Nejezchlebová – asistentka a administrativní pracovnice.

Firma také navázala kontakt s několika externími spolupracovníky:

- Vítězslav Svrčina – projektový manažer
- Nikol Černá – personalistka.

4.2 Analýza vnitřního a vnějšího stavu společnosti

4.2.1 SLEPT analýza

V rámci SLEPT modelu bylo prozkoumáno celkem 5 oblastí, které mají svým působením vliv na ekonomickou aktivitu a výkonnost společnosti. V každé oblasti jsou vybrány klíčové faktory, které byly následně rozděleny na hrozby nebo naopak příležitosti pro firmu.

1) Sociální oblast

Příležitosti:

- **Zájem o výuku cizích jazyků je stabilní a mírně roste** – Globalizace společnosti má za následek nezbytnou znalost alespoň jednoho, ideálně více, světových jazyků. Drtivá většina zaměstnavatelů navíc vyžaduje alespoň pokročilou znalost angličtiny, němčiny nebo francouzštiny.
- **Počet jazykových vzdělavatelů silně převyšuje poptávku** – I přes zmíněný nárůst poptávky po výuce cizích jazyků je na jazykovém trhu velmi silná konkurence. Jazykové škol jsou nuceny posilovat své marketingové aktivity, využívat slevových akcí a snažit se svojí kvalitou i komunikací o

odlišení se od konkurentů. Vzdělavatelé proto hledají nové a inovativní marketingové kanály, jak své služby propagovat.

- **Reklamy jsou často stejné, nic neříkající a zavádějící** – Velký počet jazykových škol místo originální a kreativní marketingové komunikace využívá reklamní klišé a snaží se své potenciální klienty zaujmout uváděním prázdných superlativů, které ve skutečnosti o cenách a úrovni výuky nic neřeknou. Lidé jsou následně zmatení a hledají autoritu, která poskytne nezávislé porovnání.
- **Lidé více cestují, a proto je pro ně znalost cizích jazyků důležitá** – Rostoucí životní úroveň a mezinárodní obchod umožňují Čechům více cestovat a navštěvovat nové, dříve nedostupné destinace. V případě turismu i pracovních cest je přitom znalost světového jazyku samozřejmostí.
- **Lidé chtějí ušetřit** – Z firemních průzkumů trhu vyplývá, že lidé velmi porovnávají úroveň služeb s jejich cenou, která je pro ně přinejmenším stejně tak důležitá. Často proto vyhledávají a porovnávají kurzů z pohledu cenové nabídky, což portál společnosti umožňuje.
- **Lidé sledují autority a jejich doporučení** – V případě, že lidé věří v jistou autoritu (politik, šéf, korporace a tak dále), velmi sledují a naslouchají jejím názorům i doporučením. Některé moderní firmy se tímto způsobem naučily využívat vlastní značku.

Hrozby:

- **Úroveň školní výuky pomalu stoupá** – úroveň výuky na veřejných i soukromých školách postupně roste a na učitele se kladou stále vyšší nároky z pohledu zahraniční praxe a odbornosti. Základní výuka cizích jazyků ve školkách se také stává standardem.
- **Studenti se učí jazyky více v zahraničí** – mnoho studentů dnes využívá vysokoškolských podpůrných programů, osobních vztahů a cenové dostupnosti k cestování po celém světě, což pomáhá rychle a efektivně s výukou cizích jazyků jako takovou.

2) Legislativní oblast

V rámci legislativní oblasti nelze dopředu stanovit, zda změna autorského zákona, zákona o ochraně osobních údajů, zákona o elektronických komunikacích, obchodního zákoníku, zákona o regulaci reklamy nebo zákona o pomaturitním studiu, bude mít na firmu pozitivní nebo negativní dopady.

Obecně však můžeme říci, že jakákoliv změna v legislativě, která se společností dotkne, bude tlačit na úpravu zavedených a standardizovaných procesů, což je zpravidla vnímáno spíše negativně, tedy jako hrozba.

3) Ekonomická oblast

Příležitosti:

- **Jazykové školy jsou nuceny investovat do marketingu velké finanční částky** – jak bylo zmíněno výše, vzdělavatelé jsou nuceni z důvodu silně konkurenčního prostředí využívat mnoho různorodých marketingových nástrojů.
- **Lidé se nebojí do svého vzdělání investovat** – nejen z důvodu konkurenceschopnosti na trhu práce, ale také z důvodu osobního rozvoje a cestování investují lidé, především ti z větších měst, do svého vzdělání.
- **Zaměstnavatelé podporují zaměstnance ve vzdělávání** – mnoho zaměstnavatelů si uvědomuje, že investice do vzdělání a odbornosti pracovníků může mít velmi rychlou návratnost. Navíc je možné, aby firmy v této oblasti čerpali dotační prostředky na organizování různě zaměřených školení.
- **Náklady na marketing rostou** – náklady na tradiční reklamu (plakáty, billboardy, rádio a tak dále) rychle rostou a proto se snaží vzdělavatelé hledat nové cesty, které jsou levnější a přitom stejně tak efektivní.

Hrozby:

- **Jazykové školy mají nízké marže** – Z důvodu silné konkurence jsou jazykové školy nuceny snižovat své marže, aby na trhu dlouhodobě obstály. Tato skutečnost se v konečném důsledku může pro společnost FairList s.r.o. projevit i jako příležitost, jelikož kvalitní reference umožní zvýšit vzdělavatelům ceny jejich kurzů.
- **Lidé se snaží hledat možnosti vzdělávání zdarma** – tomuto trendu nejvíce napomáhá internet, na kterém je možné najít mnoho e-learningových platforem i online seminářů na výuku cizích jazyků, které jsou poskytovány zdarma.

4) Politická oblast

Jelikož je podpora vzdělanosti v programu téměř každé politické strany, není jazykový trh politickou oblastí příliš ohrožován.

Příležitosti lze spatřit především v růstu dotační podpory na jazykové vzdělávání zaměstnanců soukromých společností v rámci rozvoje jejich konkurenceschopnosti, případně podpor pro rekvalifikaci dlouhodobě nezaměstnaných lidí na úřadech práce.

5) Technologická oblast

Příležitosti:

- **Stále více lidí využívá k výběru nebo nákupu služeb přes internet mobilní zařízení** – trend chytrých telefonů obecně umožňuje firmám, aby jejich nabídka byla pro klienty neustále k dispozici bez ohledu na lokalitu. To nutí i menší vzdělavatele prezentovat se na internetu.
- **Algoritmy dnes dokáží velmi přesně předvídat chování a zájem zákazníků** – tato skutečnost umožňuje společnosti FairList s.r.o. lépe cílit na své zákazníky a nastavit produkty i služby tak, aby přesně vyhovovali jejich potřebám.
- **Vznikají stále nové možnosti, jak oslovovat zákazníky** – tato příležitost vzniká spojením dvou předchozích. Skutečnost, že lidé mají přístup k internetu odkudkoliv a jeho využíváním zanechávají data, umožňují marketingovým specialistům vyvinout nové a kreativní nástroje, které cílovou skupinu zaujmou efektivněji.

Hrozby:

- **Přibývá možností, jak se učit cizí jazyk jinak než v kurzech** – rozvoj e-learningů a algoritmů na překlad cizí řeči v reálném čase jde velmi rychle dopředu. Výsledkem může být pokles zájmu o výuku cizích jazyků.

4.2.2 Porterova analýza konkurenční pozice

Další analýzou využitou pro poznání vlivu okolí na firmu, byla odvětvově zaměřená Porterova analýza. Bylo zkoumáno několik oblastí:

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavní přidanou hodnotu společnosti FairList, tedy nasbírané a ověřené reference absolventů jazykových kurzů, zákazníci u konkurenčních společností nenajdou, což značně posiluje její pozici.

Na druhou stranu je nutné, aby tato hodnota byla správně a důkladně s uživateli komunikována, protože v opačném případě je velmi snadno zaměnitelná, ne-li přímo přehlédnutelná s obyčejnými internetovými katalogy.

Vyjednávací sílu zákazníků je tedy možné označit za spíše slabší.

Vyjednávací síla dodavatelů

Silná konkurenceschopnost na jazykovém trhu způsobuje, že je v zájmu samotných jazykových škol, aby portál veřejně propagoval jejich kurzy. Silnou motivací je také

skutečnost, že jim zdarma získává zpětnou vazbu a vzdělavatelé platí pouze za každého skutečně přivedeného zákazníka.

V tuto chvíli je však pravdou, že společnost nemá natolik silnou značku, aby byla vnímána jako prioritní marketingový kanál. Zároveň v případě, že bude portál bez dostatku aktivních vzdělavatelů, stává se pro uživatele nezajímavý.

Proto lze označit současnou vyjednávací sílu dodavatelů jako silnější.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné době na jazykovém trhu není mnoho konkurentů, kteří by se zabývali sběrem referencí a většinu z nich lze označit konkurenci nepřímou.

Vstup nových firem je samozřejmě reálný. Pokud by však chtěli využívat podobného konceptu, jako společnost FairList, museli by ji dohnat zejména v počtu ověřených hodnocení a zároveň si vybudovat v tomto podnikání nezbytnou důvěryhodnost. To je však především časově velmi náročné.

Substituty

Na trhu dlouhodobě existuje několik substitutů, přičemž přechod současných zákazníků k nim zůstává obtížný. Jedná se například o:

- **Kurzy v zahraničí** – kromě administrativní náročnosti, kterou však jsou mnohé agentury schopny minimalizovat, je zde pro zákazníka velikou překážkou především časová náročnost takového vzdělávání. Zvláště pokud se jedná o dospělého člověka se zaměstnáním na plný úvazek.
- **Online kurzy a samouka** – u tohoto substitutu klient čas naopak ušetří, stejně jako peníze. Nicméně je zde potřeba silné motivace a sebekázně, což může být pro mnohé překážkou. Dále je nutné si uvědomit, že časová náročnost pro získání odpovědí na odborné otázky nebo procvičování konverzace je v tomto případě obrovská.
- **Přihlášení k jazykové škole přímo** – s touto oblastí firma FairList s.r.o. zpočátku bojovala, ale nakonec se rozhodla využít ji jako výhodu a umožnila přímý, pro vzdělavatele zpoplatněný, kanál z portálu přímo na webové stránky spolupracujících škol. Praxe ukazuje, že velká část uživatelů však stále preferuje přehledné a porovnatelné informace na portálu FairList.

4.2.3 Business model CANVAS

Účelem modelu je zajistit přehlednost nad celým business plánem a zviditelnit tak vazby i závislosti mezi jednotlivými hodnotami, procesy, subjekty i činnostmi firmy.²

1) Hodnotové nabídky

Pro uživatele:

- Nezávazný kontakt vzdělavatele
- Sofistikovaný systém filtrace
- Pro uživatele plně zdarma
- Nezávislost
- Publikovány pouze ověřené reference
- Posílení informovanosti a redukce rizika nekvalitní služby.

Pro vzdělavatele:

- Poplatky pouze za přivedené zákazníky
- Cílená marketingová propagace zdarma
- Důvěryhodný zdroj zpětné vazby
- Rovnocennost v řazení
- Pasivní obsluha.

2) Zákaznické segmenty

Uživatelé:

- Absolventi středních škol
- Studenti vysokých škol (18-25 let)
- Pracující (20 – 34 let).

Vzdělavatelé:

- Jazykové školy
- Soukromí lektoři
- E-learningové platformy.

3) Distribuční kanály

Online:

- Webové stránky
- Jazykový blog

² Z důvodu formátování nebylo možné zobrazit komplexní model na jedné jediné stránce, a proto je umístěn až v její příloze diplomové práce.

- Sociální sítě
- Partnerské weby
- SEO optimalizace
- Mailing
- Inzertní systém.

Offline:

- Konference
- Jazykové konverzace
- Account obchodního týmu
- Osobní kontakt
- Partneři.

4) Vztahy

Uživatelé:

- Samoobsluha
- Komunita
- Spoluvorba.

Vzdělavatelé:

- Osobní asistence
- Spoluvorba.

5) Klíčové zdroje

Platforma:

- Informační technika a internet
- Systémy
- Databáze.

Lidské zdroje:

- Ředitel
- Administrativní pracovník
- Obchodní zástupce
- Informační technik a grafik
- Marketér a šéfredaktor.

Finanční zdroje:

- Základní kapitál
- Nepřerozdělený zisk.

6) Klíčové činnosti

Platforma:

- Aktualizace a růst databáze
- Inovace systému a grafika.

Propagace:

- Marketing a obchod
- Partnerství
- Řízení blogu.

Zajišťování služeb:

- Kontrola referencí
- Komunikace se vzdělavateli
- Průzkumy trhu
- Firemní poradenství.

7) Klíčová partnerství

Marketingoví partneři:

- Lemur
- Kampomaturite.cz
- AIESEC
- Primát
- Vzdělávání.cz
- Idnes.cz
- Kult.cz.

Vzdělavatelé:

- Jazykové školy
- Soukromí lektoři.

Dodavatelé služeb:

- iStudio
- Wedos
- Lingea
- Právní zástupce.

8) Struktura nákladů

- IT náklady – inovace, vývoj a údržba
- Marketing – blog, web, PPC, PR články, sociální sítě, link, tiskoviny

- Obchod – mobilní služby, reprezentace a cestovné
- Mzdy společníků a zaměstnanců
- Ostatní služby – vzdělávání, právo a účetnictví.

9) Zdroje příjmů

- Uživatelé – mají služby zdarma, pro firmu však znamenají příjem dat a referencí.
- Vzdělavatelé – Lead marketing, PPC, PR články, bannery, affiliate, prodej statistik, balíčky služeb.

4.2.4 SWOT analýza

Skrze diskuzi s vedením společnosti byla zpracována SWOT analýza znázorňující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Tabulka 2: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Platba jen za přivedené zájemce • Tým nadšených pracovníků • Zkušený management • Ověřená hodnocení • Řazení dle ceny i hodnocení • Koncentrovaná cílová skupiny • Pro širokou veřejnost služba zdarma • Přehledný administrativní systém • Sofistikovaný a zároveň snadný sběr zpětné vazby • Bezpečnostní prvky • Osobní přístup ke vzdělavatelům • Kvalitní a známí partneři • Vlastnictví a provoz největšího jazykového blogu v České republice • Silné nadšení managementu 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční možnosti projektu • Sezónnost trhu • Nevybudovaná značka • Silná nepřímá konkurence • Nedůvěra v kvalitu referencí • Časová a procesní náročnost při oslovení a registraci nových vzdělavatelů • Nízké marže na jazykovém trhu • Příjmy společnosti jsou závislé především na návštěvnosti portálu • Krátká historie společnosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Pokrytí velkoměst • Snadno dostupná cílová skupina • Rozšíření portfolia • Vstup investora • Automatizace procesů • Získání větší kredibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenaplněná očekávání uživatelů • Odchod vzdělavatelů • Falešná hodnocení • Nezájem studentů hodnotit

4.2.5 Shrnutí

Na základě výsledků prováděných analýz byly identifikovány následující procesní a finanční nedostatky, se kterými se společnost dlouhodobě potýká:

- Většina příjmů je přímo závislá na přímé návštěvnosti portálu. Ta je však v současné době spíše na nižší úrovni.
- Povědomí o značce a poskytovaných službách je u veřejnosti slabé. Je nutné více zapojovat marketingové nástroje, lépe komunikovat přidanou hodnotu a posílit tak firemní důvěryhodnost.
- Jazykový trh je výrazně sezónní, což má za následek silné výkyvy v návštěvnosti a tím i ve firemních příjmech.
- V případě dlouhodobě nižší návštěvnosti začne zájem vzdělavatelů o další spolupráci upadat.
- Časová a finanční náročnost pro oslovení a registraci nových vzdělavatelů je vyšší. Počet škol a kurzů přitom silně ovlivňuje povědomí a kredibilitu portálu.

Vedení společnosti uváděné závěry potvrdilo a vyjádřilo potřebu je v rámci budoucího rozvoje a navrhovaných inovačních záměrů eliminovat.

4.3 Dostupné inovační záměry

Smyslem inovačních záměrů je odstranit, nebo alespoň zmírnit nedostatky, které byly u společnosti v rámci předchozí analýzy identifikovány a dále napomoci při strategickém rozvoji a růstu.

Každý uváděný záměr byl předložen managementu společnosti a na základě diskuze bylo jeho zařazení do kalkulace obchodního případu schváleno nebo naopak zamítnuto.

4.3.1 Rozšíření portálu o nové trhy

Podnikatelský záměr společnosti, tedy sbírat a zpracovávat reference na jazykové služby, je ve své podstatě velmi silně škálovatelný a je možné jej využívat na komerčně nabízené služby obecně. Lze například hodnotit a zprostředkovávat služby poskytované u kadeřnictví, autoškol, pneuservisů, finančních poradců, bank, restaurací a tak dále.

Tato inovace by nemusela být finančně příliš nákladná, jelikož u mnoha trhů půjde především o multiplikaci současného systému s drobnými technickými a grafickými úpravami.

Výsledkem by mohl být silný nárůst zisků společnosti, které by plynuly z více trhů, což by také pomáhalo zamezit sezónním vlivům. Navíc skutečnost, že subjekty působící na jednotlivých trzích mají rozdílné marže, umožní individuálně nastavit vyšší poplatků a provizí.

Dalším, neméně důležitým dopadem bude vyšší povědomí o portálu, jelikož jednotlivé webové podstránky budou vzájemně propojeny. To by posílilo důvěryhodnost, návštěvnost i marketing portálu obecně.

Nevýhodou tohoto záměru je především vyšší náročnost na veškeré firemní procesy a systémy. Každý trh má totiž individuální potřeby a každý poskytovatel služby vlastní představu o spolupráci.

Přínosy:

- Škálovatelnost
- Nárůst příjmů
- Rozdílné poplatkové sazby dle trhu
- Posílení podvědomí, vyšší návštěvnost a důvěryhodnost
- Vyhnutí se sezónnosti a diverzifikace zdrojů příjmů.

Rizika:

- Každý trh má individuální potřeby
- Více poskytovatelů služeb znamená náročnější zákaznický servis
- Obchodní tým musí oslovit více subjektů.

Vyjádření managementu

Tento inovační směr se velmi zamlouvá a to především z důvodu silného potenciálu škálovatelnosti při zachování současného systému do budoucna. Z technického hlediska by se nemělo jednat o nic složitějšího. Tato inovace proto bude do obchodního případu zařazena.

V modelaci se však bude, podle rozhodnutí managementu, uvažovat zatím pouze jediný nový trh, kterým by měl být trh autoškol, kde je pocítována silná konkurence a relativně nízká sezónnost.

4.3.2 Zavedení pravidelné fixní platby

Za účelem vyšších příjmů a finanční stability by mohla společnost zavést měsíční fixní poplatky vzdělavatelům například za vedení účtu.

Tyto poplatky by mohly být dále rozčleněny do balíčků služeb, které by se vzájemně lišili například úrovní sdělovaných statistik, profilovými nástroji a tak dále.

Přínosy:

- Finanční stabilita a nárůst příjmů.

Rizika:

- Náročnější obchodní jednání u nových i stávajících vzdělavatelů
- Ztráta konkurenční výhody.

Vyjádření managementu

Tento inovační záměr by poškodil jméno společnosti u všech stávajících partnerů a zničil by jednu z hlavních konkurenčních výhod, kterou společnost využívá při své obchodní strategii. Tou je platba vzdělavatele pouze za skutečně přivedené klienty. Proto byla tato inovace zamítnuta.

4.3.3 Plně automatizovaná administrace

Smyslem je rapidní snížení časové náročnosti, kterou mají administrativní pracovníci a obchodní zástupci s registrací nového vzdělavatele.

V případě její realizace bude marketingovému a obchodnímu týmu umožněno využívat spíše pasivní formu obchodu, například formou mailingu, namísto finančně i časově náročných obchodních schůzek. Společnost tak bude moci v kratším časovém horizontu oslovit a navázat spolupráci s mnohem větším počtem společností.

Přínosy:

- Nižší náročnost klientského servisu
- Oslovování a komunikace s více vzdělavateli zároveň
- Potenciál pro získání více vzdělavatelů a tím i kurzů
- Samostatnost stávajících i nových škol při správě jejich profilu
- Nízké finanční náklady.

Rizika:

- Technická, časová a finanční náročnost na realizaci
- Potřeba marketingového průzkumu a mnoha testování.

Vyjádření managementu

Vedení společnosti se inovativní záměr zamlouvá a to především z důvodů vyšší samostatnosti vzdělavatelů i nárůstu potenciálu v navazování nových partnerství.

Nižší servisní náročnost by mohla také pomoci při rozšíření portfolia o nové trhy. Bylo rozhodnuto tuto inovaci do kalkulace zařadit.

4.3.4 Certifikace vzdělavatelů

V rámci vyšší důvěryhodnosti a vytvoření nové konkurenční výhody je navrhováno přetvoření portálu na certifikační autoritu s cílem lepší marketingové komunikace s jeho uživateli.

Bude vytvořeno několik certifikačních úrovní, které budou udělovány vzdělavatelům na základě splnění předem nadefinovaných podmínek. Certifikáty budou

dále vystavovány na webových stránkách škol, což pomůže s dalším navýšením návštěvnosti i společensky pozitivním vnímáním portálu.

Tento marketingový nástroj navíc usnadní práci obchodnímu oddělení při navazování nových partnerství se vzdělavateli, kteří certifikát mít nebudou.

Přínosy:

- Nová konkurenční výhoda
- Vyšší návštěvnost i důvěryhodnost
- Nízké finanční náklady.

Rizika:

- Uživatelé nebudou vnímat certifikáty jako důvěryhodné.

Vyjádření managementu

Nový nástroj se velmi zamlouvá, a to především z důvodu odlišení se od konkurence, jasnější komunikaci podnikatelského záměru i posílení v tržním postavení.

Dále se zamlouvá možnost nastavit certifikační pravidla tak, aby jazykové školy byly více motivovány pro aktivní a efektivní spolupráci. Certifikace proto bude součástí kalkulace.

4.3.5 Zavedení firemních kurzů

Z důvodu stamilionových obrátů jazykového vzdělávání v rámci firemních kurzů, které jsou navíc podporovány dotačními prostředky z evropského fondu, je společností navrženo rozšířit své portfolio jazykových produktů o firemní kurzy.

Přínosy:

- Vyšší příjmy, díky zprostředkování celých studentských skupin
- Dotační prostředky usnadňují obchodní komunikaci s firmami.

Rizika:

- Větší zásah do současných systémů
- Rozdílné cílové skupiny, které reagují na rozdílný marketing.

Vyjádření managementu

Návrh byl vedením zamítnut, jelikož by znamenal silné technické i organizační zásahy do současného zprostředkujícího i finančního systému. Výsledkem by byly dva rozdílné portály, které by museli být organizovány vedle sebe a to navíc s rozdílnou cílovou klientelou.

4.3.6 Vytvoření aukčního systému pro inzerci

Na základě skutečnosti, že společnost vlastní největší jazykový blog v České republice, je navrhováno zefektivnit využívání jeho marketingových nástrojů, mezi které patří například bannery a PR články.

Cílem je vytvořit aukční systém, který zajistí maximální možné částky z volných reklamních kapacit.

Přínosy:

- Vyšší příjmy z reklamního zdroje.

Rizika:

- Vysoká náročnost pro vhodné nastavení systému
- Nutnost mít dostatečný počet inzerentů.

Vyjádření managementu

Vedení společnosti tuto inovaci zamítlo s odůvodněním, že v současné době musí být z důvodu sezónnosti inzerenti často spíše aktivně oslovováni, než aby se pasivně čekalo na projevení jejich zájmu.

4.3.7 Shrnutí a volba inovačního záměru

Na základě diskuze požaduje vedení společnosti provedení modelace obchodního případu, který bude obsahovat následující inovační podoblasti:

- Rozšíření portfolia hodnocených služeb o trh autoškol
- Zprovoznění certifikačního systému
- Automatizaci registračního a administrativního procesu poskytovatelů služeb.

Hlavním cílem uváděných inovací bude zajistit průběžný nárůst návštěvnosti portálu jako celku, což by se v rámci využívaného finančního modelu, mělo pozitivně projevit zejména na příjmové stránce společnosti.

Jednotlivé inovace k tomuto účelu pomáhají následovně:

- **Rozšíření portálu o nové trhy** – díky vzájemné provázanosti webových stránek, jejich obdobnému účelu a skutečnosti, že v rámci trhu jazykového vzdělání a autoškol je cílová skupina relativně podobná, lze očekávat přecházení uživatelů z jednoho webu na druhý. V případě, že bude obdobným způsobem zapojeno více trhů, bude nárůst návštěvnosti mnohem silnější.
- **Automatizovaná administrace** – díky větší uživatelské přívětivosti pro poskytovatele služeb a automatické správě jejich profilu, bude možné oslovit a uspokojit mnohem větší počet firem. Více spolupracujících firem vy-

tváří potenciál pro větší množství referencí, což má za následek vyšší důvěryhodnost portálu a nárůst jeho návštěvnosti.

- **Certifikace vzdělavatelů** – v případě, že se podaří společnosti vybudovat si postavení certifikační autority, posílí to její kredibilitu i široké povědomí o značce. S růstem tohoto povědomí lze samozřejmě očekávat také růst návštěvnosti.

Vedení společnosti s ohledem na technickou a organizační náročnost rozhodlo, že jednotlivé inovace by mohly být z pohledu času realizovány následovně:

- **Rozšíření portálu o trh autoškol do 6 měsíců** – výsledkem by mělo být snížení sezónních vlivů, skokový nárůst v návštěvnosti a tím i v příjmech společnosti. Technologická náročnost této inovace byla vyhodnocena jako nižší, jelikož půjde především a využití stávajících systému s drobnými úpravami v databázi a výpisech. Vyšší náročnost lze naopak očekávat v oblasti obchodu a administrativy, jelikož bude nutné komunikovat s větším počtem poskytovatelů služeb zároveň. Z tohoto důvodu bude měsíc před rozšířením portálu navázána spolupráce s novým obchodním zástupcem a novou administrativní pracovnící.
- **Spuštění certifikačního systému do 3 měsíců** – vysoké nároky zde budou kladeny především na marketingového specialistu v rámci přípravy nových reklamních materiálů i certifikační kampaně jako celku.
- **Zavedení automatizačních prvků do administrace do 2 měsíců** – náklady na zavedení této inovace budou téměř nulové, jelikož půjde především o práci interně zaměstnaného programátora bez nutnosti dalších materiálů. Krátkodobě lze očekávat vyšší organizační náročnost pro management v rámci schvalovacího cyklu.

4.4 Obchodní případ

Obchodní případ bude využit pro zjištění opodstatněnosti uvažovaných inovací a to především skrze modelaci vývoje odhadovaných nákladů a výnosů.

Samotná modelace se skládá z několika částí, přičemž každá z nich se zaměřuje na jinou oblast vývoje inovačního záměru. Tyto části jsou v průběhu kalkulace propojeny a pomohou tak zobrazit konečný dopad zamýšlených aktivit na vývoj výsledku hospodaření a peněžních toků společnosti jako celku.

4.4.1 Model obchodního pokrytí

Smyslem modelu obchodního pokrytí je zobrazení předpokládaného vývoje počtu návštěvníků portálu, kteří přijdou skrze různorodé prodejní kanály společnosti. Každý z kanálů má přitom rozdílnou úspěšnost v počtu přiváděných uživatelů a je proto potřeba je vybírat s ohledem na časovou a finanční náročnost jejich provozu.

Současná situace

V současné době se průměrná měsíční návštěvnost portálu pohybuje okolo 3 000 uživatelů, přičemž společnost aktivně využívá následující marketingové kanály:

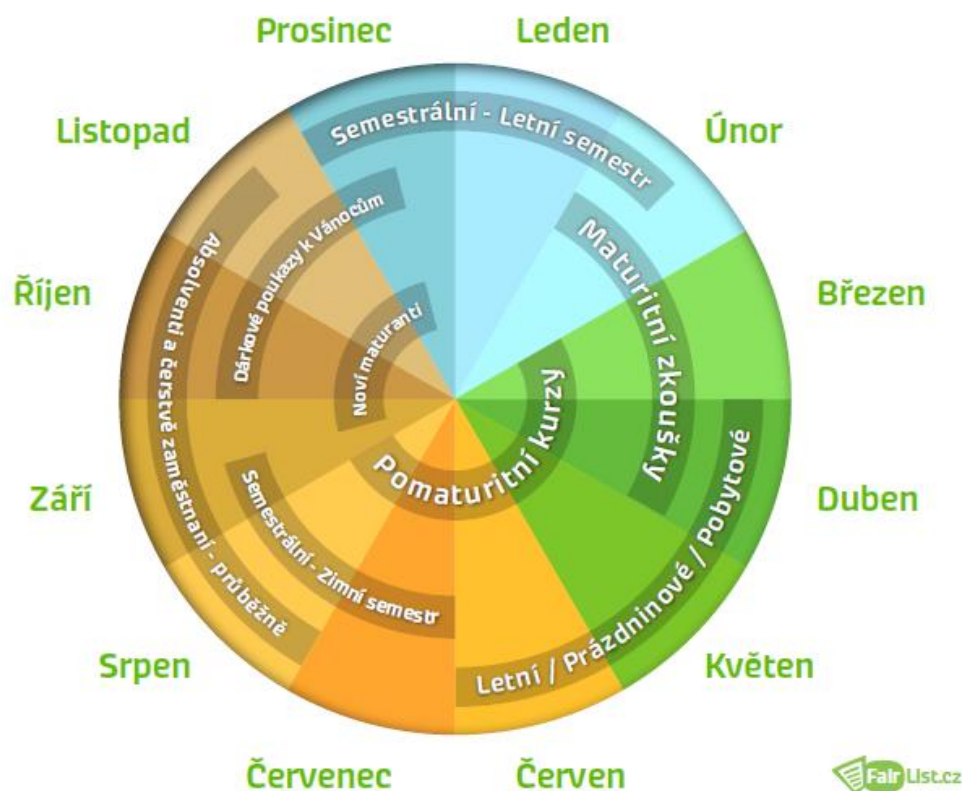
- **Jazykový blog** – nejsilnější nástroj, který pomocí obsahového marketingu denně přivádí stovky unikátních uživatelů a zároveň zajišťuje jejich opětovný návrat. Procentuální podíl tohoto kanálu tvoří 25 %.
- **PR články a odkazy** – skrze budování zpětných odkazů, placené inzerce a partnerské weby jsou přiváděni uživatelé z různých internetových stránek. Procentuální podíl na celkové návštěvnosti tvoří 5 %.
- **Direct** – uživatelé přicházejí také přímo skrze prohlížeč, případně skrze záložky ve svém počítači. Procentuální podíl zde tvoří 25 % .
- **Sociální síť** – aktivní využívání profilů a marketingové cílení na sociálních sítích, mezi které patří například Facebook, Twitter nebo LinkedIn je velmi úspěšné. Procentuální podíl tvoří 20 %.
- **Organické vyhledávání neplaceně** – skrze optimalizaci zdrojového kódu a budování zpětných odkazů je portál při určitých výrazech zobrazován na předních pozicích v Googlu a Seznamu. Procentuální podíl návštěvnosti z tohoto kanálu tvoří 10 %.
- **Organické Pay per click** – kampaně vytvářené na základě klíčových slov, které se zobrazují dle vyhledávání uživatele v prohlížeči. Společnost zde platí za každé jedno kliknutí na reklamní banner. Procentuální podíl tvoří 10%.
- **Mailing** – na základě vyžádaného odběru novinek jsou zainteresovaným osobám zasílány emaily s obchodními nabídkami. Procentuální podíl tvoří 5 %.

Inovační záměr

Prvním krokem v modelu obchodního pokrytí je stanovení cílové návštěvnosti portálu, které má být v průběhu dvou ročních období na základě inovačních aktivit přibližně dosaženo. S ohledem na zapojení nového trhu autoškol, vyšší povědomí, rostoucí počet poskytovatelů služeb a postupné navyšování marketingových nákladů, bude cíleno na návštěvnost 10 000 uživatelů měsíčně, v obdobích hlavní sezóny na trhu jazykových kurzů.

Tuto cílovou návštěvnost je potřeba rozdělit do jednotlivých měsíců, které v důsledku sezónních vlivů a mnoha dalších faktorů zaznamenávají rozdílné nárůsty a poklesy.

Rozvrh kampaní v průběhu roku



Obrázek 5: Rozvrh marketingových kampaní v průběhu kalendářního roku

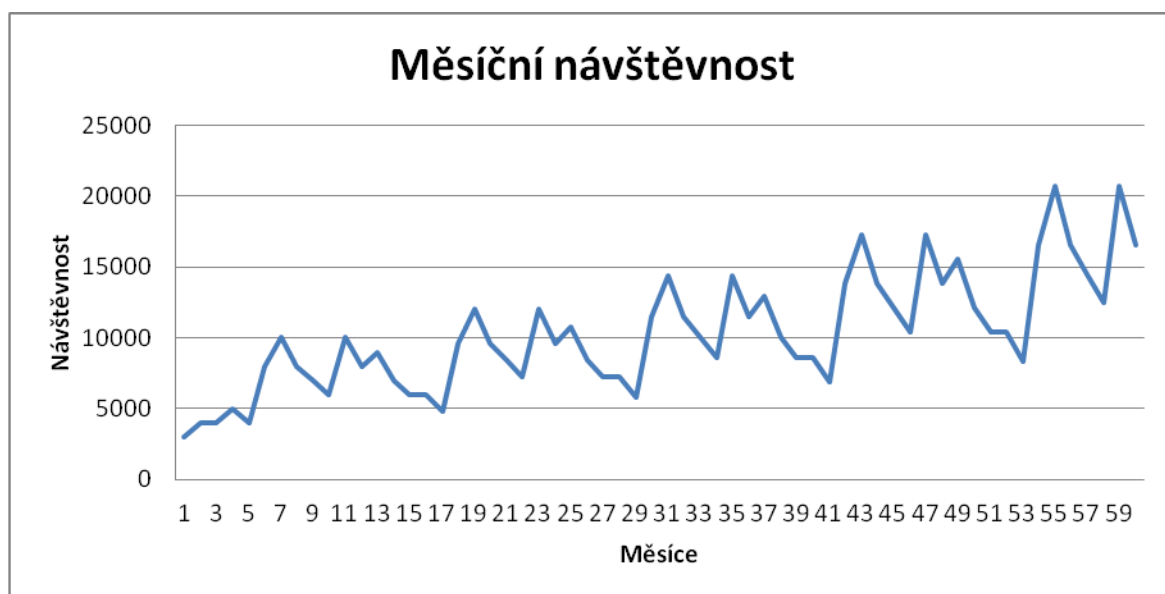
Z obrázku je zřejmé, že se zájem o jednotlivé typy kurzů střídá v rámci celého roku. Nicméně hlavní sezóna v rámci nákupu jazykových kurzů probíhá zejména od ledna do února a dále od září do října.

V následující tabulce je vycházeno z čísel, která byla konzultována se samotným marketingovým specialistou společnosti. Kromě tržních vlivů zde můžeme vidět také skokový nárůst návštěvnosti v šestém měsíci, který vznikne zahrnutím trhu autoškol do portfolia.

Tabulka 3: Cílová návštěvnost internetových stránek v jednotlivých měsících

Měsíc	Počet návštěvníků
1.	3 000
2.	4 000
3.	4 000
6.	8 000
9.	7 000
12.	8 000
15.	6 000
18.	9 600
21.	8 400
24.	9 600
27.	7 200
30.	11 520

V případě, že bychom následujících 5 let neuvažovali uvnitř společnosti ani v jejím okolí žádné změny, mělo by v tomto období, v rámci průběžných marketingových aktivit a nárůstu povědomí o portále, být dosahováno návštěvnosti až 20 000 uživatelů měsíčně.

**Graf 1: Vývoj měsíční návštěvnosti v nastávajících 60 měsících**

Pro společnost však není důležitý vývoj pouze celkové návštěvnosti. Z důvodu správného nastavení a průběžného řízení marketingové strategie, je nutné znát také konverzní poměry, jakými se jednotlivé kanály budou na zajišťování plánova-

né měsíční návštěvnosti portálu podílet. Ty jsou u každého kanálu uvedeny v závorce.

Tabulka 4: Rozdělení zdrojů návštěvnosti 1.–12. měsíc

Počet uživatelů	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Blog (25 %)	750	1000	1000	2000	1750	2000
PR články (5 %)	150	200	200	400	350	400
Direct (25 %)	750	1000	1000	2000	1750	2000
Sociální sítě (20 %)	600	800	800	1600	1400	1600
Organické vyhledávání neplaceně (10 %)	300	400	400	800	700	800
Pay per click (10 %)	300	400	400	800	700	800
Mailing (5 %)	150	200	200	400	350	400
Celkem	3000	4000	4000	8000	7000	8000
Celkem kumulativně	3000	7000	11000	28000	53000	77000

Tabulka 5: Rozdělení zdrojů návštěvnosti 15.–30. měsíc

Počet uživatelů	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Blog (25 %)	1500	2400	2100	2400	1800	2880
PR články (5 %)	300	480	420	480	360	576
Direct (25 %)	1500	2400	2100	2400	1800	2880
Sociální sítě (20 %)	1200	1920	1680	1920	1440	2304
Organické vyhledávání neplaceně (10 %)	600	960	840	960	720	1152
Pay per click (10 %)	600	960	840	960	720	1152
Mailing (5 %)	300	480	420	480	360	576
Celkem	6000	9600	8400	9600	7200	11520
Celkem kumulativně	99000	119400	149400	178200	204600	229080

Z tabulek je zřejmé, že nejvyšší návštěvnost portálu je zajišťována hlavně skrze blog, direct a sociální sítě. Této skutečnosti by si měl být marketingový specialista vědom a průběžně tomu marketingový plán společnosti v následujících měsících přizpůsobovat.

Dále je na zvážení, zda se finančně vyplatí věnovat se stále také psaní PR článků a mailingu nebo tyto kanály raději uzavřít a ušetřený čas i finance investovat spíše do úspěšnějších marketingových nástrojů.

V samotném závěru tabulek je vidět celková měsíční návštěvnost a dále její kumulativní součet. Tato čísla jsou velmi důležitá ve spojitosti s následující částí, kterou je cenový model.

4.4.2 Cenový model

Cenový model při kalkulaci pomáhá nastavit cenovou politiku pro každý jednotlivý produkt, který společnost ve svém portfoliu aktivně nabízí. Kromě toho umožňuje zohlednit také cenové změny, cyklický vývoj trhu a zavádění zcela nových produktů v rámci budoucího vývoje společnosti.

Současná situace

Veškeré služby portálu FairList.cz jsou veřejnosti poskytovány zcela zdarma, přičemž příjmy jsou generovány pouze v rámci produktů nabízených samotným vzdělávatelům.

Mezi základní produkty společnosti patří:

- 1) **Zpětné odkazy** – klasický hypertextový odkaz, který je zpoplatněn a který přesměrovává potenciálního zákazníka se zájmem o konkrétní kurz přímo na webové stránky jazykové školy nebo soukromého lektora. Platba za jedno kliknutí je stanovena na 10 Kč.
- 2) **Lead generation marketing** – smyslem tohoto nástroje je sběr kontaktů na potenciální klienty, kteří projeví o nabízenou službu zájem, a tyto kontakty následně poskytovateli dané služby prodat. Cena jednoho kontaktu s telefonním číslem je 30 korun a bez telefonního čísla 20 korun.
- 3) **Google adsense** – služba, která umožňuje provozovatelům internetových stránek zobrazovat relevantní bannerovou reklamu. V případě, že návštěvník na reklamu klikne, získává provozovatel část provize. Hodnota jednoho kliknutí se pohybuje v průměru okolo 10 korun.
- 4) **Affiliate marketing** – marketingový nástroj, fungující v rámci provázání stránek prodejce služby s partnerskými stránkami, které službu doporučují. Portál FairList.cz přitom získává provizi z každého jednoho prodeje. Průměrná provize se pohybuje okolo 500 Kč za jedno zprostředkování.

- 5) **Inzertní systém** – reklamní prostor v rámci portálu i blogu, který umožňuje inzerentům publikovat různorodá marketingová sdělení formou bannerů. Cena jednoho banneru se pohybuje okolo 10 000 korun za měsíc.
- 6) **PR články** – komerční oznámení, která jsou vnořena mezi pravidelně publikované články na jazykovém blogu. Cena jednoho PR sdělení je 2000 korun.

Z uváděných produktů je zřejmé, že příjmy portálu jsou silně závislé zejména na aktivitě jeho uživatelů. Klíčovým prvkem pro fungování společnosti je tedy především návštěvnost, která je zajišťována skrze marketing a která má být pomocí plánovaných inovačních aktivit dlouhodobě navýšena.

Dále lze vypořádat, že portál je spíše než zprostředkovatelem, čistým marketingovým nástrojem. Tato skutečnost je v rámci obchodní strategie společnosti klíčová, jelikož uváděné částky jsou v takovém případě porovnávány s tržními cenami u klasických online a offline reklamních kampaní, které jsou zpravidla mnohem vyšší. Společnost FairList.cz tím získává silnou konkurenční výhodu a zároveň i dostatek prostoru pro další vývoj cenové politiky.

Druhou konkurenční výhodou, kterou si poskytovatelé služeb v rámci portálu velmi cení, je skutečnost, že platí pouze za každého skutečně přivedeného zájemce o jejich službu. Takovou možnost offline reklama zpravidla neumožňuje.

Inovační záměr

V rámci cenového modelu je možné aktuální ceny produktů, v porovnání s tržními sazbami konkurence, stále označovat spíše jako zavádějící. Například platby ve vyhledávacích se u některých klíčových slov, z oblasti jazykového trhu, pohybují i mezi 40 až 50 korunami za klik, na rozdíl od poplatku 10 Kč na portálu FairList.cz.

Také u cen odesílaných formulářů skrze lead marketing je v současnosti dostatek prostoru pro jejich navyšování. Například na trhu finančních služeb se cena kontaktu s telefonním číslem pohybuje na úrovni až 300 korun za každý jeden formulář.

Při nastavování nové cenové politiky v rámci inovačních aktivit je nutné, aby kromě vývoje cenových hladin u jednotlivých produktů, byl stanoven také jejich konverzní poměr. Ten informuje o tom, kolik z uživatelů, kteří portál navštíví, některý z nabízených produktů také skutečně využije.

V rámci autoškol je potřeba konverzní poměr kvalifikovaně odhadnout, nicméně u ostatních produktů je možné vycházet z dosavadních naměřených výsledků společnosti.

Tabulka 6: Inovace cenové politiky společnosti

Zdroj příjmu	Současná cena	Nová cena 1	Nová cena 2	Konverzní poměr
Zpětný odkaz – jazykový trh	10	15	20	35%
Formulář bez telefonu – jazykový trh	20	35	45	14%
Formulář s telefonem – jazykový trh	30	45	55	11%
Zpětný odkaz – autoškoly	0	20	25	45%
Formulář bez telefonu – autoškoly	0	40	55	19%
Formulář s telefonem – autoškoly	0	55	75	13%
Google Adsense	10	10	10	4%
Affiliate	500	500	500	0,5%
Inzertní systém	10 000	10 000	10 000	
PR články	2 000	2 000	2 000	

Uváděné konverzní poměry u zpětných odkazů a formulářů jsou poměrně vysoké. Důvodem je skutečnost, že samotný uživatel tyto poměry nevytváří vlastním nákupem produktů, ale pouze svojí aktivitou v rámci portálu. Tuto aktivitu lze definovat především jako klikání na odkazy, kterých běžný uživatel za jednu návštěvu využije několik, a dále jaké posílání formulářů s dotazy, kterých také odešle zpravidla více.

Z tabulky je také zřejmé, že společnost plánuje cenové sazby produktů průběžně navyšovat. Bude se tak dít ve dvou fázích, a to s ohledem na průběžný nárůst návštěvnosti, který značně posílí vyjednávací pozici společnosti.

K prvnímu cenovému nárůstu proto dojde v rámci šestého měsíce, kdy se bude blížit vyvrcholení sezónního cyklu, který zajistí dostatečně vysokou návštěvnost. Druhý nárůst bude proveden v desátém měsíci a to opět z důvodu blížícího se vrcholu tržní sezónnosti a dále díky dlouhodobému nárůstu návštěvnosti skrze působení trhu autoškol.

Management zdůrazňuje, že v rámci cenové politiky, vyžaduje striktní zachování dosavadních konkurenčních výhod a cenová hladina tak musí zůstat pod jejím tržním průměrem.

4.4.3 Zákazníci

Na základě modelu obchodního pokrytí a konverzního poměru, který byl stanoven v cenové kalkulaci, je možné určit očekávané měsíční počty realizovaných aktivit u jednotlivých produktů.

Nejdříve je však nutné rozdělit produkty do dvou následujících skupin:

- Produkty, které jsou zpoplatněny za každou jednu aktivitu uživatele
- Produkty, které jsou hrazeny fixně bez ohledu na aktivitu uživatele.

Mezi zmiňované fixně hrazené produkty patří pouze PR články a interní inzertní systém. Oba jsou zpoplatněny paušální částkou, a proto se u nich v následující tabulce nezaměřujeme na uživatelskou aktivitu, ale na průměrný měsíční zájem poskytovatelů služeb o jednotky bannerů a článků.

Tabulka 7: Počet zákazníků pro jednotlivé služby 1.–6. měsíc

Počet zákazníků	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc
Příjmy z aktivity uživatelů				
Zpětný odkaz – jazykový trh	1050	1400	1400	2800
Formulář bez telefonu – jazykový trh	420	560	560	1120
Formulář s telefonem – jazykový trh	330	440	440	880
Zpětný odkaz – autoškoly	1350	1800	1800	3600
Formulář bez telefonu – autoškoly	570	760	760	1520
Formulář s telefonem – autoškoly	390	520	520	1040
Google Adsense	120	160	160	320
Affiliate	15	20	20	40
Fixní příjmy bez ohledu na aktivitu				
Inzertní systém	1	1	1	1
PR články	3	3	3	3
Celkem				

Tabulka 8: Počet zákazníků pro jednotlivé služby 9.–18. měsíc

Počet zákazníků	9. měsíc	12. měsíc	15. měsíc	18. měsíc
Příjmy z aktivity uživatelů				
Zpětný odkaz – jazykový trh	2450	3500	2100	3360
Formulář bez telefonu – jazykový trh	980	1400	840	1344
Formulář s telefonem – jazykový trh	770	1100	660	1056
Zpětný odkaz – autoškoly	3150	4500	2700	4320
Formulář bez telefonu – autoškoly	1330	1900	1140	1824
Formulář s telefonem – autoškoly	910	1300	780	1248
Google Adsense	280	400	240	384
Affiliate	35	50	30	48
Fixní příjmy bez ohledu na aktivitu				
Inzertní systém	1	1	1	1
PR články	3	3	3	3
Celkem				

Tabulka 9: Počet zákazníků pro jednotlivé služby 21.–30. měsíc

Počet zákazníků	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Příjmy z aktivity uživatelů				
Zpětný odkaz – jazykový trh	2940	3360	2520	4032
Formulář bez telefonu – jazykový trh	1176	1344	1008	1613
Formulář s telefonem – jazykový trh	924	1056	792	1267
Zpětný odkaz – autoškoly	3780	4320	3240	5184
Formulář bez telefonu – autoškoly	1596	1824	1368	2189
Formulář s telefonem – autoškoly	1092	1248	936	1498
Google Adsense	336	384	288	461
Affiliate	42	48	36	58
Fixní příjmy bez ohledu na aktivitu				
Inzertní systém	1	1	1	1
PR články	3	3	3	3
Celkem				

Uvedené tabulky společnosti umožňují operativně poměřovat plánovanou aktivitu uživatelů s realitou, a v případě špatných výsledků, především za pomoci grafických a textových úprav, ovlivňovat chování uživatelů tak, aby poměr aktivity dlouhodobě odpovídal požadavkům. Při nedostatečné návštěvnosti však bude potřeba spíše navýšit marketingovou aktivitu společnosti.

4.4.4 Příjmy

Za pomoci předchozích kalkulací je možné vypočítat očekávané měsíční příjmy společnosti, které v sobě již zahrnují také přínosy aplikovaných inovačních aktivit.

Je přitom nutné počítat s jednoměsíčním opožděním v rámci fakturace a následného proplacení, proto nejsou v prvním měsíci uvažovány žádné částky.

Tabulka 10: Příjmy 1.–6. měsíc

Měsíční příjmy	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc
Příjmy z aktivity uživatelů				
Zpětný odkaz – jazykový trh	0 Kč	10 500 Kč	14 000 Kč	21 000 Kč
Formulář bez telefonu – jazykový trh	0 Kč	8 400 Kč	11 200 Kč	19 600 Kč
Formulář s telefonem – jazykový trh	0 Kč	9 900 Kč	13 200 Kč	19 800 Kč
Zpětný odkaz – autoškoly	0 Kč	0 Kč	0 Kč	36 000 Kč
Formulář bez telefonu – autoškoly	0 Kč	0 Kč	0 Kč	30 400 Kč
Formulář s telefonem – autoškoly	0 Kč	0 Kč	0 Kč	28 600 Kč
Google Adsense	0 Kč	1 200 Kč	1 600 Kč	1 600 Kč
Affiliate	0 Kč	7 500 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Fixní příjmy bez ohledu na aktivitu				
Inzertní systém	0 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
PR články	0 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Celkem	0 Kč	53 500 Kč	66 000 Kč	183 000 Kč

Tabulka 11: Příjmy 9.–18. měsíc

Měsíční příjmy	9. měsíc	12. měsíc	15. měsíc	18. měsíc
Příjmy z aktivity uživatelů				
Zpětný odkaz – jazykový trh	42 000 Kč	70 000 Kč	49 000 Kč	33 600 Kč
Formulář bez telefonu – jazykový trh	39 200 Kč	63 000 Kč	44 100 Kč	30 240 Kč
Formulář s telefonem – jazykový trh	39 600 Kč	60 500 Kč	42 350 Kč	29 040 Kč
Zpětný odkaz – autoškoly	72 000 Kč	112 500 Kč	78 750 Kč	54 000 Kč
Formulář bez telefonu – autoškoly	60 800 Kč	104 500 Kč	73 150 Kč	50 160 Kč
Formulář s telefonem – autoškoly	57 200 Kč	97 500 Kč	68 250 Kč	46 800 Kč
Google Adsense	3 200 Kč	4 000 Kč	2 800 Kč	1 920 Kč
Affiliate	20 000 Kč	25 000 Kč	17 500 Kč	12 000 Kč
Fixní příjmy bez ohledu na aktivitu				
Inzertní systém	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
PR články	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Celkem	350 000 Kč	553 000 Kč	391 900 Kč	273 760 Kč

Tabulka 12: Příjmy 21.–30. měsíc

Měsíční příjmy	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Příjmy z aktivity uživatelů				
Zpětný odkaz – jazykový trh	67 200 Kč	84 000 Kč	58 800 Kč	40 320 Kč
Formulář bez telefonu – jazykový trh	60 480 Kč	75 600 Kč	52 920 Kč	36 288 Kč
Formulář s telefonem – jazykový trh	58 080 Kč	72 600 Kč	50 820 Kč	34 848 Kč
Zpětný odkaz – autoškoly	108 000 Kč	135 000 Kč	94 500 Kč	64 800 Kč
Formulář bez telefonu – autoškoly	100 320 Kč	125 400 Kč	87 780 Kč	60 192 Kč
Formulář s telefonem – autoškoly	93 600 Kč	117 000 Kč	81 900 Kč	56 160 Kč
Google Adsense	3 840 Kč	4 800 Kč	3 360 Kč	2 304 Kč
Affiliate	24 000 Kč	30 000 Kč	21 000 Kč	14 400 Kč
Fixní příjmy bez ohledu na aktivitu				
Inzertní systém	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
PR články	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Celkem	531 520 Kč	660 400 Kč	467 080 Kč	325 312 Kč

Kromě sezónního, ale obecně růstového trendu příjmů, je v tabulkách zřejmý také jejich skokový nárůst po šestém měsíci. Ten je důsledkem první fáze zdražování služeb, a také úvodního nárůstu návštěvnosti skrze rozšíření portfolia o trh autoškol. Druhá fáze zdražování proběhla v 10. měsíci a její dopady se projeví od 11. měsíce dále.

Je zřejmé, že v případě dosažení modelovaných inovačních dopadů a plánů v rámci návštěvnosti, cenové politiky a aktivity uživatelů, dojde k velmi rychlému nárůstu příjmů společnosti.

V rámci inovací však dojde také k rychlému nárůstu nákladů, a to především na reklamu, obchodní zastoupení a mzdy pracovníků společnosti. Hodnotit vývoj samotných příjmů by proto bylo v tuto chvíli předčasné. Očekávaná výše nákladů bude kalkulována v několika následujících částech obchodního případu.

4.4.5 Operační náklady – propagace

Na základě skutečnosti, že společnost působí zejména v oblasti poskytování marketingových služeb, je většina jejich nákladů alokována do vlastní propagace portálu a na mzdy zapojených spolupracovníků.

Smyslem této části je proto prokalkulování měsíčních nákladů, které bude firma v rámci zavádění inovačního záměru pravidelně vynakládat na oblasti marketingu a obchodních činností.

Současná situace

Částky, které společnost v rámci sebepropagace v současné době vynakládá, lze rozdělit do 3 skupin, přičemž každá skupina obsahuje několik konkrétních nástrojů, popřípadě nákladových položek:

- Online marketing
 - **Blog** – figurují zde zejména náklady na provoz, technické inovace a motivační odměny redaktorům. Společnost v současné spolupracuje s redaktory na bázi neplacených stáží, a případné finanční ohodnocení je jim udělováno v rámci odměn za nejlepší články měsíce. Pouze šéfredaktor, který zároveň zastává funkci marketingového specialisty, je odměňován fixní mzdou. Blog pomáhá skrze obsahový marketing zajišťovat zejména dlouhodobou návštěvnost a skrze využívání klíčových slov také optimalizovat výsledky vyhledávačů.
 - **PR články** – placené komerční články pomáhají zajistit jednak přímou propagaci portálu a dále také budovat zpětné odkazy, které pomáhají s jeho umístěním ve výsledcích vyhledávání Googlu a Seznamu.
 - **Sociální síť** – náklady na placenou reklamu na sociálních sítích, která dokáže být velmi dobře zacílená. Navíc v současné době dosah neplacených příspěvků velmi rychle klesá.
 - **Pay per click** – jedná se o velmi užitečný marketingový nástroj, který umožňuje, aby se odkaz společnosti zobrazoval ve vyhledávacích na prvních pozicích, a to i v případě, že optimalizace stránky není dostatečně silná. V takovém případě je však zapotřebí zúčastnit se řízené aukce klíčových slov, ve které se určuje cena každého jednoho kliku. Ten se následně pro firmu stává nákladovou položkou.
 - **Mailing** – náklady na emailovou komunikaci, mezi které patří například licence mailových nástrojů.
- Offline marketing
 - **Roll-up** – jednorázové náklady na nákup přenosných bannerů, které společnost využívá především v rámci sponzorství, případně při účasti na veřejných akcích.
 - **Konverzace** – v rámci svého PR společnost pravidelně pořádá cizojazyčné konverzace, na kterých se setkávají především čeští studenti se

zájmem o praktické procvičování svých konverzačních schopností a dovedností v cizím jazyce. Celá akce je zdarma a FairList s.r.o. zde hradí náklady na občerstvení a marketingové materiály.

- **Guerillový marketing** – smyslem kampaně je vzbudit u cílové skupiny zájem skrze neobvyklou formu propagace. Finanční náklady na guerillovou kampaň jsou oproti jiným kampaním zpravidla nižší, ale o to větší jsou náklady na originalitu a samotnou tvorbu.
- **Tiskoviny** – v rámci offline reprezentace jsou v místech, kde se pohybují jednotlivé cílové skupiny firmy, rozmísťovány komerční plakáty a letáčky. Společnost tímto způsobem využívá například spolupráci s mnoha středními školami.
- **Sponzorské akce** – organizace se aktivně věnuje podpoře zejména vzdělávacích akcí pro studenty středních a vysokých škol. Tímto způsobem působí cílovou skupinu a zároveň vyjadřuje svoji snahu pomáhat v rozvoji kvalitního vzdělávání.
- **Obchodní náklady**
 - **Cestovné** – společnost v současné době spolupracuje se vzdělavateli z celé České republiky a proto má poměrně vysoké náklady v rámci dopravy jejich obchodních zástupců.
 - **Stravné** – společně s cestováním vznikají také náklady na obchodní obědy a občerstvení v kavárnách.
 - **Mobil** – většina spolupracovníků využívá pro komunikaci uvnitř firmy, a pro komunikaci s klienty, služebních mobilních telefonů. Díky neomezeným tarifům jsou náklady fixní a odvíjí se hlavně od počtu lidí.
 - **Konference** – v rámci budování sítě firemních kontaktů a povědomí o společnosti, je velmi důležité, aby se pracovníci pravidelně účastnili různorodých společenských akcí, na kterých mohou potkat mnoho nových potenciálních obchodních partnerů.
 - **Tiskoviny** – jedná se především o vizitky a reklamní materiály, skrze které je vzdělavateli na schůzce vysvětlována obchodní nabídka.

Inovační záměr

V rámci inovačního záměru lze v oblasti propagace předpokládat nárůst nákladů především následujících důvodů:

- Při zapojení trhu autoškol do portfolia firmy vznikne potřeba aktivně oslovovat mnohem větší počet poskytovatelů služeb, než tomu bylo pouze v případě jazykového trhu.
- Vyšší náklady na reklamní materiály a nástroje lze očekávat také v rámci dlouhodobých marketingových kampaní, zaměřených na tvorbu postavení portálu, co by certifikační autority.

Vývoj propagačních nákladů společnosti je stanoven na základě modelu obchodního pokrytí, a to především s ohledem na měsíční návštěvnost portálu a konverzní poměry u jednotlivých marketingových kanálů.

Mezi marketingové kanály, u kterých bude v rámci inovačního procesu a jejich efektivnosti probíhat pravidelný měsíční nárůst nákladů, patří:

- **Blog** – obsahový marketing bude i nadále využíván na základě své vysoké návštěvnosti a konverzního poměru, jako jeden z hlavních marketingových nástrojů. Bude proto nutné rozšířit redaktorský tým o nové redaktory na dohody o provedení práce, publikovat články v rámci certifikačního fungování portálu, založit novou sekci blogu zabývající se tématy z oblasti trhu autoškol, a zajistit vyšší kvalitu publikovaných článků.
- **PR články** – pro neustálou podporu povědomí o referenčním systému a udělování certifikačních ocenění, budou na vysoce navštěvovaných webech s tematikou vzdělávání a služeb obecně publikovány komerční články společnosti.
- **Sociální sítě** – díky možnosti detailního marketingového cílení, vysoké konverzi a přehledným statistickým ukazatelům, budou sociální sítě společně s obsahovým marketingem využívány ve stále větším měřítku. Z tohoto důvodu bude v této oblasti docházet k pravidelnému růstu nákladů.
- **Pay per click** – marketingový specialista společnosti provádí pravidelnou analýzu nových klíčových slov a zároveň měří úspěšnost již zrealizovaných PPC kampaní. V případě portálu je konverzní poměr velmi silný a kampaně jsou proto zpravidla ziskové. Společnost proto plánuje náklady do PPC kampaní v rámci sezónnosti silně navyšovat.

Náklady na ostatní marketingové nástroje, jak uvidíme v následující tabulce, jsou spíše jednorázové, nebo se opakují v pravidelných intervalech a jejich výše je spíše stabilní.

Tabulka 13: Náklady 1.–12. měsíc

Skupina	Nástroj	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Online marketing	Blog	5000 Kč	4500 Kč	6000 Kč	6000 Kč	12000 Kč	15000 Kč
	PR články	6000 Kč	6000 Kč	7500 Kč	15000 Kč	9000 Kč	13500 Kč
	Sociální sítě	2400 Kč	2400 Kč	3000 Kč	6000 Kč	3600 Kč	5400 Kč
	PPC	4800 Kč	4800 Kč	6000 Kč	12000 Kč	7200 Kč	10800 Kč
	Mailing	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč
Offline marketing	Roll-up	0 Kč	0 Kč	10000 Kč	0 Kč	10000 Kč	0 Kč
	Konverzace	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč
	Guerilla	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	5000 Kč
	Tiskoviny	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
	Veletřhy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodní náklady	Stravné	1000 Kč	3000 Kč	3000 Kč	3000 Kč	3000 Kč	3000 Kč
	Konference	3000 Kč	3000 Kč	3000 Kč	2000 Kč	2000 Kč	2000 Kč
	Mobil	500 Kč	1000 Kč	1000 Kč	2000 Kč	2000 Kč	2000 Kč
	Jízdné	5000 Kč	5000 Kč	5000 Kč	8000 Kč	8000 Kč	8000 Kč
	Tiskoviny	2000 Kč	2000 Kč	2000 Kč	2000 Kč	2000 Kč	2000 Kč
Celkem		32 900 Kč	34 900 Kč	49 700 Kč	59 200 Kč	62 000 Kč	69 900 Kč

Tabulka 14: Náklady 15.–30. měsíc

Skupina	Nástroj	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Online marketing	Blog	10500 Kč	7200 Kč	14400 Kč	18000 Kč	12600 Kč	8640 Kč
	PR články	9000 Kč	18000 Kč	10800 Kč	16200 Kč	10800 Kč	21600 Kč
	Sociální sítě	3600 Kč	7200 Kč	4320 Kč	6480 Kč	4320 Kč	8640 Kč
	PPC	7200 Kč	14400 Kč	8640 Kč	12960 Kč	8640 Kč	17280 Kč
	Mailing	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč	2500 Kč
Offline marketing	Roll-up	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
	Konverzace	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč	700 Kč
	Guerilla	0 Kč	0 Kč	0 Kč	5 000 Kč	0 Kč	0 Kč
	Tiskoviny	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
	Veletrhy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Obchodní náklady	Stravné	4200 Kč	4200 Kč	4200 Kč	5880 Kč	5880 Kč	5880 Kč
	Konference	2800 Kč	2800 Kč	2800 Kč	5880 Kč	3920 Kč	3920 Kč
	Mobil	2002 Kč	2005 Kč	2008 Kč	2011 Kč	2014 Kč	2017 Kč
	Jízdné	7000 Kč	11200 Kč	11200 Kč	9800 Kč	15680 Kč	15680 Kč
	Tiskoviny	2800 Kč	2800 Kč	2800 Kč	3920 Kč	3920 Kč	3920 Kč
Celkem		52 302 Kč	73 005 Kč	64 368 Kč	89 331 Kč	70 974 Kč	90 777 Kč

Jak je vidět, operační náklady na publicitu budou v následujících měsících rychle rostoucí, což je zapříčiněno několika faktory:

- Příjmové kanály společnosti jsou přímo závislé zejména na návštěvnosti portálu FairList.cz.
- Společnost samotná funguje jako marketingový nástroj a musí proto investovat velké finanční částky především do vlastního marketingu, aby tak zajistila dostatečné povědomí o svých službách. V rámci rozšiřování portfolia o nový trh bude tato potřeba mnohem silnější.

- V rámci inovačního záměru a budování pozice certifikační autority, bude velmi důležité intenzivně komunikovat vizi a účel portálu.

Smyslem průběžně rostoucích částek investovaných do marketingových a obchodních aktivit, je zajištění silné a pravidelné návštěvnosti, která je v současnosti základem většiny příjmových zdrojů společnosti.

V dlouhém období s rozšiřováním portfolia o nově hodnocené služby by měla stabilní návštěvnost zajišťovat rychlou návratnost těchto částek, včetně tvorby dalšího zisku.

4.4.6 Operační náklady – pracovníci

Další, velmi důležitou skupinou operačních nákladů ve společnosti FairList s.r.o. jsou mzdové náklady na zaměstnance, které jsou v rámci toho, že činnost společnosti je založena čistě na poskytování služeb, klíčové.

Současná situace

Pracovníky, kteří se podílí na rozvoji společnosti, můžeme rozdělit na interní pracovníky, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, případně na dohodu o provedení práce a dále na externí pracovníky, kteří s firmou spolupracují formou neplacené stáže za účelem získání dostatečné praxe již při studiu.

Interní pracovníci:

- Jakub Tížek – ředitel společnosti
- Radek Danč – obchodní ředitel
- Martin Smutek – marketingový specialista a šéfredaktor
- Tomáš Jankó – programátor a grafik
- Lucie Nejezchlebová – administrativní pracovnice

Inovační záměr

Plánované inovace budou mít dopady také na zaměstnaneckou strukturu firmy. Důvodem je zejména potřeba komunikovat s mnohem větším množstvím poskytovatelů služeb, než tomu bylo doposud, v rámci pouze jazykového trhu.

Bude proto nutné průběžně rozšířit tým alespoň o tři nové obchodní zástupce a zároveň jednu administrativní pracovníci, která bude zajišťovat rutinní potřeby spolupracujících subjektů a kancelářské práce.

Pro modelaci mzdových nákladů je nutné stanovit obecnou výši superhrubé mzdy na každého jednoho pracovníka a následně započítat dodatečné náklady, které v průběhu jeho pracovní činnosti neplánovaně vzniknou.

Tabulka 15: Superhrubá mzda a dodatečné náklady na pracovníka

Superhrubá mzda	134 %
Dodatečné náklady na pracovníka	110 %

Dalším krokem je stanovení hrubých mezd pro jednotlivé pracovní pozice. V případě, že bude uvažován outsourcing pracovních činností, je možné navázat spolupráci také v rámci živnostenských oprávnění.

Tabulka 16: Hrubé mzdy pracovníků

Pozice	Hrubá mzda	OSVČ
Ředitel společnosti	30 000 Kč	Ne
Administrativní pracovník	20 000 Kč	Ne
Obchodní manažer	30 000 Kč	Ano
Obchodní zástupce	28 000 Kč	Ano
Informační technolog	30 000 Kč	Ano
Marketingový specialista	30 000 Kč	Ano

Přes skutečnost, že struktura pracovníků musí být nyní částečně rozšířena, hlavní výhoda internetových společností zůstává zachována. Tou je skutečnost, že většinu jejich procesů je možné průběžně, s relativně nízkými náklady, automatizovat a proto i menší skupina pracovníků, dokáže dlouhodobě zajistit kvalitní zákaznický servis rostoucímu počtu klientů.

Následující tabulky znázorňují očekávaný vývoj počtu zaměstnanců v rámci jednoho roku.

Tabulka 17: Očekávaný vývoj počtu zaměstnanců 1.–12. měsíc

Pozice	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Ředitel společnosti	1	1	1	1	1	1
Administrativní pracovník	1	1	1	2	2	2
Obchodní manažer	1	1	1	1	1	1
Obchodní zástupce	0	1	1	3	3	3
Informační technolog	1	1	1	1	1	1
Marketingový specialista	1	1	1	1	1	1
Celkový počet zaměstnanců	5	6	6	9	9	9

Tabulka 18: Očekávaný vývoj počtu zaměstnanců 15.–30. měsíc

Pozice	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Ředitel společnosti	1	1	1	1	1	1
Administrativní pracovník	2	2	2	2	2	2
Obchodní manažer	1	1	1	1	1	1
Obchodní zástupce	3	3	3	3	3	3
Informační technolog	1	1	1	1	1	1
Marketingový specialista	1	1	1	1	1	1
Celkový počet zaměstnanců	9	9	9	9	9	9

Posledním krokem při výpočtu očekávaných mzdových nákladů je kalkulace v rámci předchozích tabulek, kdy na základě hrubé mzdy, počtu zaměstnanců, formy zaměstnaneckého poměru, výše zaměstnaneckých odvodů a dodatečných nákladů na pozici, stanovíme celkové nákladové částky.

Tabulka 19: Celkové náklady na zaměstnance 1.–12. měsíc

Pozice	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Ředitel společnosti	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč
Administrativní pracovník	29 480 Kč	29 480 Kč	29 480 Kč	58 960 Kč	58 960 Kč	58 960 Kč
Obchodní manažer	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč
Obchodní zástupce	0 Kč	30 800 Kč	30 800 Kč	92 400 Kč	92 400 Kč	92 400 Kč
Informační technolog	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč
Marketingový specialista	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč
Mzdové náklady celkem	172 700 Kč	203 500 Kč	203 500 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč

Tabulka 20: Celkové náklady na zaměstnance 15.–30. měsíc

Pozice	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Ředitel společnosti	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč	44 220 Kč
Administrativní pracovník	58 960 Kč	58 960 Kč	58 960 Kč	58 960 Kč	58 960 Kč	58 960 Kč
Obchodní manažer	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč
Obchodní zástupce	92 400 Kč	92 400 Kč	92 400 Kč	92 400 Kč	92 400 Kč	92 400 Kč
Informační technolog	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč
Marketingový specialista	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč	33 000 Kč
Zaměstnanci celkem	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč

Cílem této části modelace bylo stanovení možných mzdových nákladů, které lze v rámci plánovaných inovačních aktivity očekávat. Není překvapením, že s růstem počtu pracovníků, dochází také k růstu jejich nákladů. Smyslem však bylo také získání dat, která v dalších částech obchodního případu pomohou s porovnáváním toho, zda noví zaměstnanci budou pro společnost spíše přínosem nebo zátěží.

4.4.7 Celkové operační náklady

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost funguje jako marketingový kanál a její byznys model je založen především na poskytování reklamních služeb. Z tohoto důvodu tvoří největší část firemních nákladů částky investované zejména do propagace, která zajišťuje dostatečnou návštěvnost, a dále do mezd spolupracovníků, kteří pomáhají zajistit společnosti její chod i expanzi.

Další významné náklady vznikají zajišťováním především outsourcovaných služeb, bez kterých se společnost dlouhodobě neobejde a které je možné za pravidelný poplatek outsourcovat.

Tabulka 21: Náklady na outsourcing

Služby	Cena	Pravidelnost
Právní	3 000 Kč	měsíčně
Účetní	4 000 Kč	měsíčně
Programátorské	12 000 Kč	měsíčně

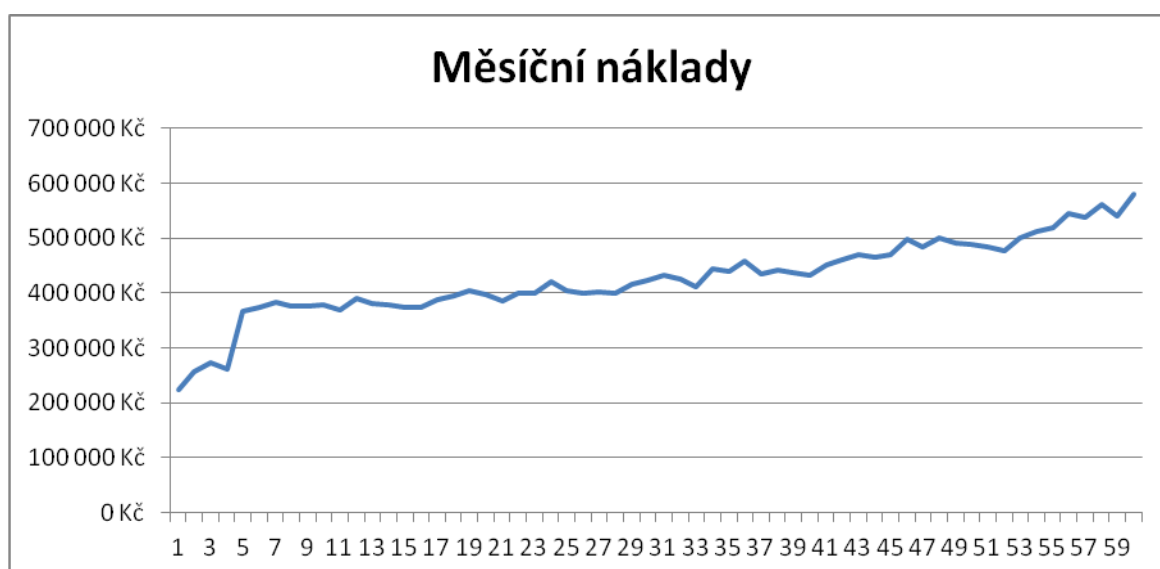
Na základě všech dosavadních nákladových kalkulací je nyní možné vypočítat celkové očekávané operační náklady společnosti v rámci průběžného zavádění inovací.

Tabulka 22: Celkové očekávané operační náklady 1.– 12. měsíc

Položka	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Mzdové náklady	172 700 Kč	203 500 Kč	203 500 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč
Náklady na publicitu	32 900 Kč	34 900 Kč	49 700 Kč	59 200 Kč	62 000 Kč	69 900 Kč
Další operační náklady	19 000 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč	26 600 Kč
Celkové operační náklady	224 600 Kč	257 400 Kč	272 200 Kč	372 780 Kč	375 580 Kč	391 080 Kč

Tabulka 23: Celkové očekávané operační náklady 15.– 30. měsíc

Položka	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Mzdové náklady	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč
Náklady na publicitu	52 302 Kč	73 005 Kč	64 368 Kč	89 331 Kč	70 974 Kč	90 777 Kč
Další operační náklady	26 600 Kč	26 600 Kč	26 600 Kč	37 240 Kč	37 240 Kč	37 240 Kč
Celkové operační náklady	373 482 Kč	394 185 Kč	385 548 Kč	421 151 Kč	402 794 Kč	422 597 Kč

**Graf 2: Vývoj nákladů společnosti v 5 letech**

Čísla uvedená v tabulkách a grafu znázorňují, jaké operační náklady můžeme v rámci inovačních aktivit, i běžného chodu společnosti, očekávat. Na začátku grafu můžeme vidět potřebu jednorázově vyšší investice z důvodu zavedení inovačního záměru.

Obecně rostoucí charakter nákladů bude nyní nutné porovnat s očekávanými příjmy a na základě předpokládaného cash flow vyhodnotit například to, zda se zamýšlené inovace skutečně vyplatí realizovat.

4.4.8 Výsledek hospodaření

V zájmu firemního plánování, hodnocení inovačního záměru a hledání potenciálního investora, je výsledek hospodaření pro společnost velmi důležitý. Představuje rozdíl mezi výnosy a náklady podniku, tedy zisk nebo ztrátu, kterou podnik ve sledovaném období průběžně realizuje.

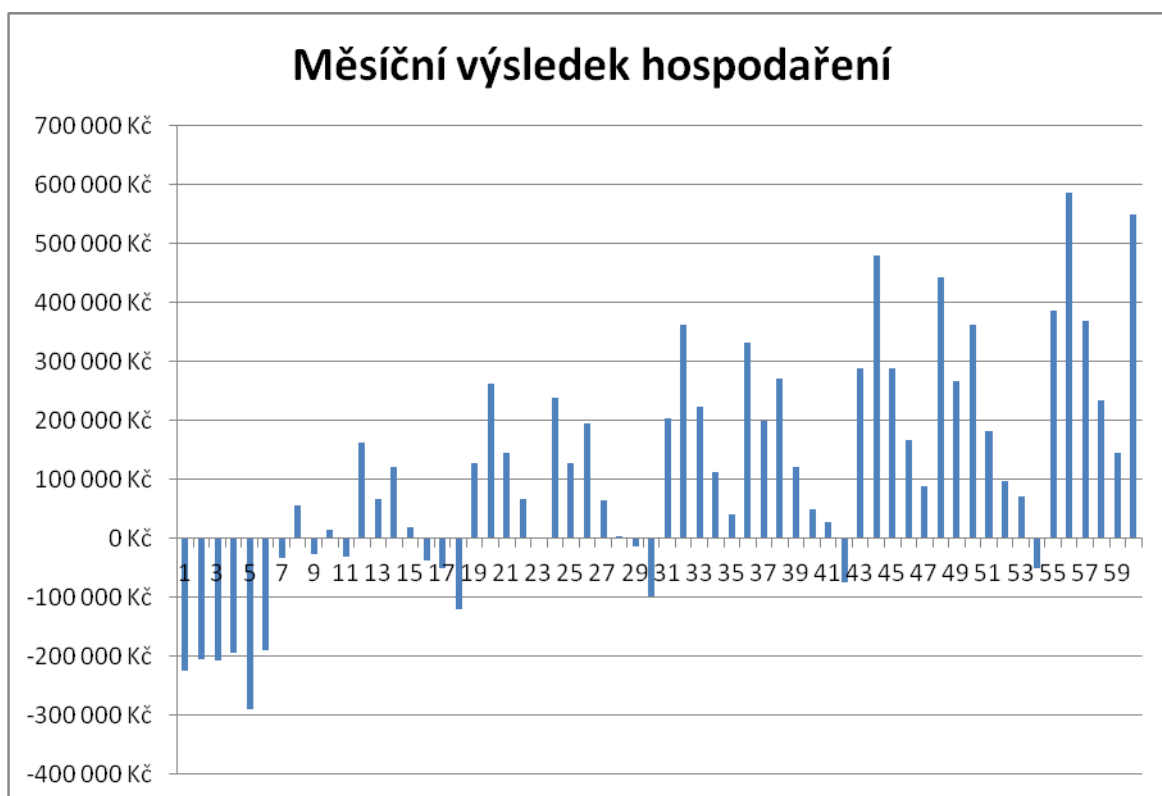
V následující tabulce je přehled celkových nákladů a výnosů, které byly v průběhu obchodního případu postupně namodelovány.

Tabulka 24: Výsledky hospodaření 1.–12. měsíc

	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Celkové výnosy	0 Kč	53 500 Kč	66 000 Kč	433 500 Kč	350 000 Kč	553 000 Kč
Celkové náklady	224 600 Kč	257 400 Kč	272 200 Kč	376 880 Kč	375 580 Kč	391 080 Kč
Výsledek hospodaření	-224 600 Kč	-203 900 Kč	-206 200 Kč	56 620 Kč	-25 580 Kč	161 920 Kč
Kumulativní výsledek hospodaření	-224 600 Kč	-428 500 Kč	-634 700 Kč	-1 283 620 Kč	-1 309 200 Kč	-1 163 640 Kč

Tabulka 25: Výsledky hospodaření 15.–30. měsíc

	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Celkové výnosy	391 900 Kč	273 760 Kč	531 520 Kč	660 400 Kč	467 080 Kč	325 312 Kč
Celkové náklady	373 482 Kč	394 185 Kč	385 548 Kč	421 151 Kč	402 794 Kč	422 597 Kč
Výsledek hospodaření	18 418 Kč	-120 425 Kč	145 972 Kč	239 249 Kč	64 286 Kč	-97 285 Kč
Kumulovaný výsledek hospodaření	-957 883 Kč	-1 164 695 Kč	-628 376 Kč	-319 506 Kč	67 115 Kč	-38 885 Kč



Graf 3: Očekávaný měsíční výsledek hospodaření v prvních pěti letech

Společnost během prvního roku realizuje průběžné ztráty, které vznikají zejména z důvodu rychlého nárůstu inovačních nákladů, rozšířením pracovního týmu, propagací nového firemního směru a rozvojem nástrojů určených k efektivnější komunikaci s veřejností.

Na konci úvodního roku jsou realizovány první, relativně již stabilní zisky, jejichž výše je z důvodu silné sezónnosti jazykového trhu zpočátku značně kolísavá. V dlouhodobé modelaci se však až na pár výjimek záporný výsledek hospodaření již téměř neobjevuje.

Také kumulovaný výsledek hospodaření se stává na začátku třetího roku, s výjimkou 30. měsíce, již pozitivním. Přehlednější výsledky jsou znázorněny v závěrečné tabulce poslední části obchodního případu.

4.4.9 Cash-flow

Vytvářet závěry na základě modelovaného výsledku hospodaření by bylo předčasné. Další, velmi důležitou veličinou, kterou je potřeba pro finální zhodnocení na-

modelovat, je peněžní tok, představující rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků v rámci sledovaných období.

Peněžní toky jsou pro společnost i potenciálního investora jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení uvažovaných investičních projektů, jelikož umožňují využít takových ukazatelů, jakými jsou například čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento nebo doba návratnosti.

Pro modelaci peněžních toků je potřeba nejdříve určit očekávaná zpoždění, která znázorňují časový rozdíl mezi tím, než se z účetních nákladů a výnosů stanou reálné výdaje a příjmy.

Tabulka 26: Očekávané zpoždění plateb v cashflow

Položka	Délka zpoždění
Výnosy z produktů	1 měsíc
Mzdové náklady	1 měsíc
Náklady na propagaci	Bez zpoždění
Náklady na outsourcované aktivity	1 měsíc

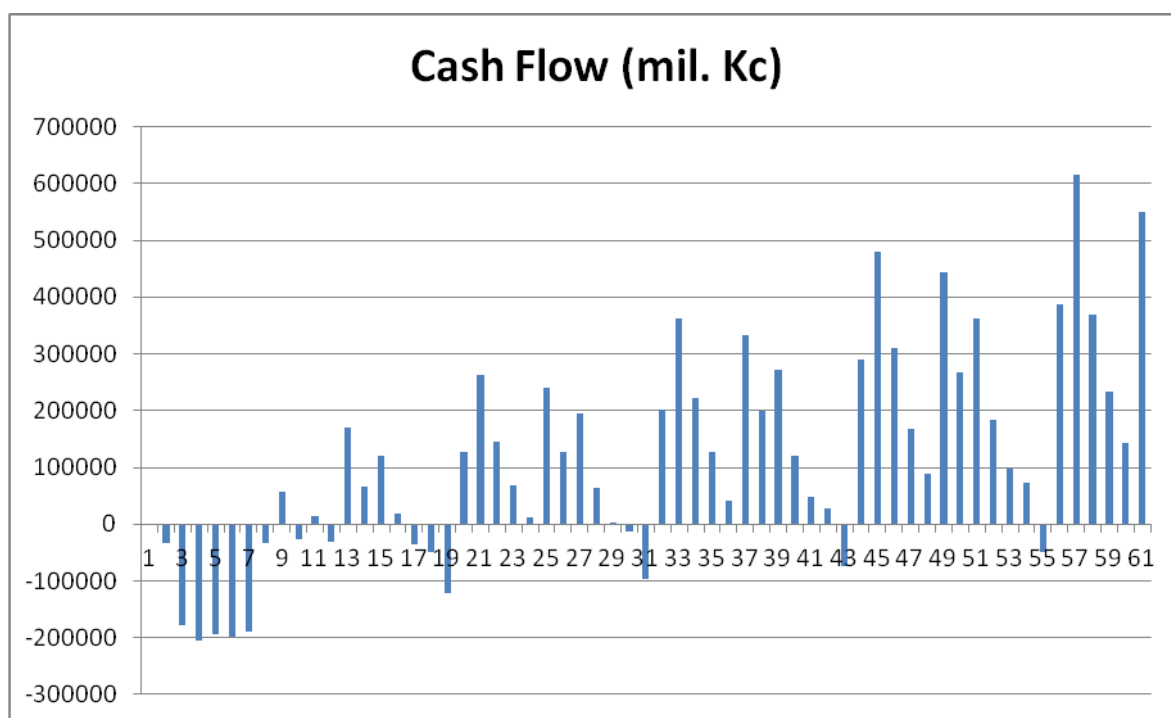
Na základě zpoždění bylo možné namodelovat peněžní toky v rámci jednotlivých měsíců.

Tabulka 27: Peněžní toky 1.–12. měsíc

	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Výnosy	0 Kč	47 500 Kč	66 000 Kč	183 000 Kč	350 000 Kč	553 000 Kč
Mzdové náklady	0 Kč	172 700 Kč	203 500 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč
Náklady na propagaci	32 900 Kč	34 900 Kč	49 700 Kč	59 200 Kč	62 000 Kč	69 900 Kč
Náklady na outsourcované aktivity	0 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč	19 000 Kč
Peněžní toky	-32 900 Kč	-179 100 Kč	-206 200 Kč	-189 780 Kč	-25 580 Kč	169 520 Kč
Kumulované peněžní toky	-32 900 Kč	-212 000 Kč	-418 200 Kč	-1 000 480 Kč	-1 001 620 Kč	-848 460 Kč

Tabulka 28: Peněžní toky 15.–30. měsíc

	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Výnosy	391 900 Kč	273 760 Kč	531 520 Kč	660 400 Kč	467 080 Kč	325 312 Kč
Mzdové náklady	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč	294 580 Kč
Náklady na propagaci	52 302 Kč	73 005 Kč	64 368 Kč	89 331 Kč	70 974 Kč	90 777 Kč
Náklady na outsourcované aktivity	26 600 Kč	26 600 Kč	26 600 Kč	37 240 Kč	37 240 Kč	37 240 Kč
Peněžní toky	18 418 Kč	-120 425 Kč	145 972 Kč	239 249 Kč	64 286 Kč	-97 285 Kč
Kumulované peněžní toky	-642 703 Kč	-849 515 Kč	-313 196 Kč	6 314 Kč	392 935 Kč	286 935 Kč

**Graf 4: Peněžní toky v horizontu 61 měsíců**

Graf a tabulky znázorňují, že záporné peněžní toky může společnost očekávat zejména během prvního půlroku. Následující měsíční toky, jsou až na sezónní výjimky, spíše kladné.

V rámci kumulativního peněžního toku je potom důležité zdůraznit, že nejvyšší záporné hodnoty je dosaženo v polovině prvního roku. Jedná se o částku v hodnotě přibližně jednoho milionu korun, kterou by společnost měla mít v rámci hotovosti, případně průběžně investované částky, připravenou na svém účtu, včetně dostatečně vysoké rezervy.

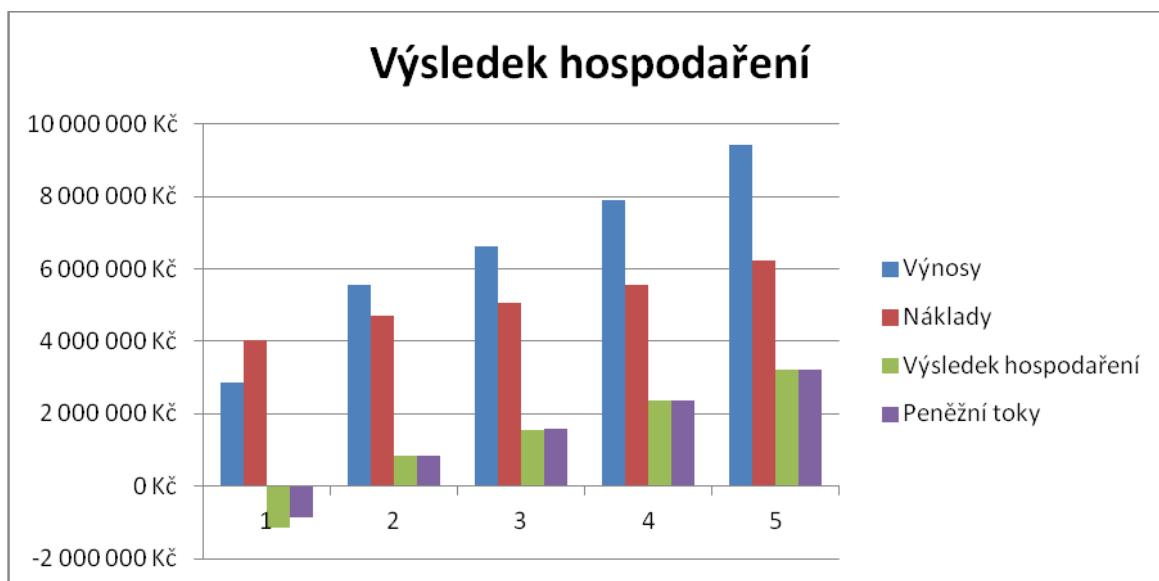
4.4.10 Výsledek obchodního případu

Aby bylo možné zamýšlené inovační aktivity adekvátně zhodnotit, bylo potřeba všechny důležité výsledky namodelované v průběhu obchodního případu převést do jediné a přehledné tabulky.

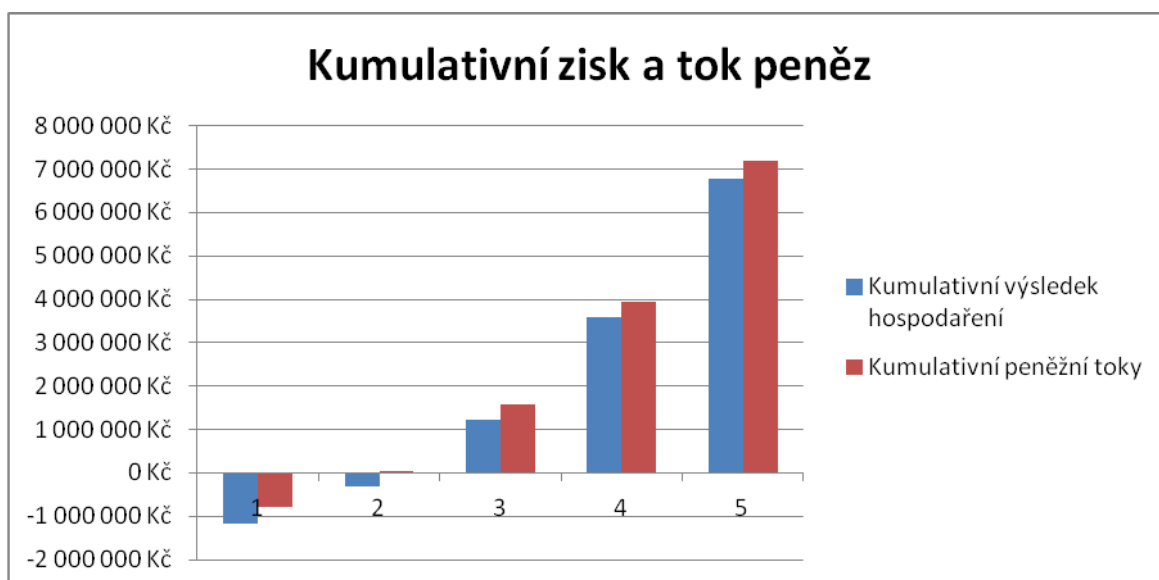
Ta znázorňuje dopady inovačního záměru v následujících 5 letech, pokud bychom neuvažovali žádné další změny v okolí nebo uvnitř firmy.

Tabulka 29: Obchodní výsledek podniku

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	Celkem
Výnosy	2 863 600 Kč	5 540 520 Kč	6 610 224 Kč	7 893 869 Kč	9 434 243 Kč	32 342 455 Kč
Operativní náklady celkem	4 027 240 Kč	4 696 386 Kč	5 054 342 Kč	5 542 044 Kč	6 233 773 Kč	25 553 785 Kč
Mzdové náklady	3 139 840 Kč	3 534 960 Kč	3 534 960 Kč	3 534 960 Kč	3 534 960 Kč	17 279 680 Kč
Náklady na propagaci	651 800 Kč	820 946 Kč	1 027 814 Kč	1 298 035 Kč	1 676 947 Kč	5 475 542 Kč
Náklady na outsourcované aktivity	235 600 Kč	340 480 Kč	491 568 Kč	709 050 Kč	1 021 866 Kč	2 798 563 Kč
Výsledek hospodaření	-1 163 640 Kč	844 134 Kč	1 555 882 Kč	2 351 824 Kč	3 200 470 Kč	6 788 670 Kč
Kumulovaný výsledek hospodaření	-1 163 640 Kč	-319 506 Kč	1 236 376 Kč	3 588 200 Kč	6 788 670 Kč	6 788 670 Kč
Peněžní toky	-848 460 Kč	854 774 Kč	1 570 778 Kč	2 372 679 Kč	3 229 666 Kč	7 179 437 Kč
Kumulované peněžní toky	-782 540 Kč	6 314 Kč	1 577 092 Kč	3 949 771 Kč	7 179 437 Kč	7 179 437 Kč



Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření a toku peněz v prvních pěti letech



Graf 6: Vývoj kumulativního zisku a toku peněz v prvních pěti letech

K nárůstu výnosů velmi napomohlo především zapojení nového trhu autoškol. V případě, že by společnost začala zapojovat i další služby, s obdobnou cílovou skupinou, lze očekávat, že výnosový nárůst bude ještě silnější.

Dále je důležité zmínit, že v oblasti cenové politiky má společnost stále dostatečný prostor, aby navyšovala poplatky a přitom zůstala pod cenovým průměrem obdobných marketingových služeb.

V oblasti nákladů se skokově projevil zejména nárůst počtu zaměstnanců v prvním a v pátém měsíci, z důvodu spuštění nového trhu, který si vyžádal rozšíření obchodního a administrativního týmu společnosti. Náklady na publicitu a outsourcované služby potom rostou spíše postupně, zejména v rámci územní expanze a klientského servisu pro vícero poskytovatelů služeb.

Je vidět, že společnost se v rámci realizace inovačního záměru potýká se záporným kumulativním výsledkem hospodaření a zápornými kumulativními peněžními toky pouze ke konci prvního a druhého roku, což je výsledek poměrně pozitivní.

V dlouhém období, jak znázorňuje obchodní případ, jsou dopady zamýšlených inovačních aktivit velmi pozitivní. Navíc je zde v rámci pětiletého vývoje dostatečně velká finanční rezerva k pokrytí negativních vlivů okolí a neočekávaných změn uvnitř samotné společnosti.

Uvažované inovace, lze na základě uvedených skutečností, s podmínkou průběžného aktualizování obchodního případu především v rámci návštěvnosti a nákladů, firmě jednoznačně doporučit.

Bod zvratu

V namodelovaném obchodním případě není možné jednoznačně určit, kdy společnost dosáhne bodu zvratu v rámci potřebného počtu klientů. Důvodem je zejména skutečnost, že na firmu působí v průběhu času mnoho faktorů, které se vyvíjejí nerovnoměrně. Jedná se například o:

- Průběžný růst marketingových a obchodních nákladů
- Silná sezónnost trhu jazykových kurzů ovlivňující výši tržeb společnosti
- Nepravidelný vývoj návštěvnosti portálu
- Změny v cenovém modelu
- Rozšíření firemního portfolia
- Změna počtu zaměstnanců.

Veškeré tyto vlivy způsobují, že samotný bod zvratu není stálý a v čase se mění. V modelaci se tato skutečnost projeví například kladným výsledkem hospodaření v osmém měsíci, nicméně v devátém měsíci kombinace uvedených faktorů způsobuje opětovnou ztrátu.

V praxi bude možné scénář modelu samozřejmě průběžně upravovat a v případě, že společnost bude disponovat volnými peněžními prostředky, doporučuji společnosti je využít zejména k navýšení marketingových nákladů, které by se měly projevit především v rostoucí návštěvnosti i mimo sezónu, a svůj výsledek hospodaření tímto způsobem stimulovat.

K těmto krokům však musí být přistupováno operativně, až na základě reálného vývoje.

Časová náročnost vnitropodnikových činností

Pokud budeme uvažovat dopady zaváděných inovací z pohledu časové náročnosti vnitropodnikových činností, nejvíce se projeví automatizace registračního a administrativního systému.

V současné době s registrací nového poskytovatele služeb telefonicky vypomáhá administrativní pracovnice. Obsahem této činnosti je vyplnění základních údajů o společnosti, nahrání multimediálních souborů, popis společnosti, doplnění internetových stránek, manuální nahrání poskytovaných služeb a nasbírání prvních hodnocení. V rámci pravidelné administrativní činnosti je následně potřeba vypomáhat s aktualizací portfolia služeb a se sběrem nových hodnocení.

Časová náročnost jedné registrace se pohybuje okolo půl hodiny a následná administrativní činnost v rámci aktualizace a sběru nových hodnocení přibližně 1 hodinu měsíčně, na jednoho poskytovatele služeb. Při spolupráci s 300 aktivními subjekty, by proto časová investice administrativních pracovnic, pouze v rámci aktualizací, byla okolo 300 hodin.

Výsledkem uvažované inovace proto bude komplexní systém, který zajistí, že veškeré zmiňované úkony bude poskytovatel služby schopen zajistit samostatně, bez aktivní podpory administrativní pracovnice. K tomuto účelu bude vytvořeno několik nástrojů:

- Validace formulářů s jasně specifikovanými pravidly
- Video-návody znázorňující konkrétní postup
- XML synchronizace, která zajistí plnou automatizaci v oblasti aktualizování poskytovaných služeb.
- Vytvoření unikátních zpětných odkazů pomáhající sbírat hodnocení v rámci hromadného mailingu.

Časová úspora se tedy bude pohybovat na úrovni stovek pracovních hodin, přičemž odhadovaná náročnost navržení a vývoje tohoto nového automatizovaného systému, by se měla jednorázově pohybovat okolo 70 hodin.

Ukazatele produktivity a náročnosti

Ukazatele produktivity vypovídají o vztahu hodnoty výstupu například k počtu pracovníků nebo mzdám. Ukazatele náročnosti potom slouží nejen k doplnění charakteristiky hospodaření firmy, ale také k rozhodování při jejím řízení.

Tabulka 30: Ukazatele produktivity 1.–12. měsíc

Ukazatel	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	6. měsíc	9. měsíc	12. měsíc
Produktivita zaměstnanců	0 Kč	8 917 Kč	11 000 Kč	20 333 Kč	38 889 Kč	61 444 Kč
Produktivita mezd	0 Kč	0,26 Kč	0,32 Kč	0,62 Kč	1,19 Kč	1,88 Kč
Mzdová náročnost	0 Kč	3,80 Kč	3,08 Kč	1,61 Kč	0,84 Kč	0,53 Kč

Tabulka 31: Ukazatele produktivity 15.–30. měsíc

Ukazatel	15. měsíc	18. měsíc	21. měsíc	24. měsíc	27. měsíc	30. měsíc
Produktivita zaměstnanců	43 544 Kč	30 418 Kč	59 058 Kč	73 378 Kč	51 898 Kč	36 146 Kč
Produktivita mezd	1,33 Kč	0,93 Kč	1,80 Kč	2,24 Kč	1,59 Kč	1,10 Kč
Mzdová náročnost	0,75 Kč	1,08 Kč	0,55 Kč	0,45 Kč	0,63 Kč	0,91 Kč

Z důvodu jednoměsíčního zpoždění v rámci toku peněz, nebyly v prvním měsíci uvažované žádné hodnoty.

V tabulce je možné vidět, že výsledky jsou opět silně ovlivněny sezónností, nicméně vývoj v čase je i tak velmi pozitivní. Produktivita zaměstnanců v průměru roste, produktivita mezd se od devátého měsíce pohybuje zpravidla nad hodnotou jedné koruny a mzdová náročnost naopak pod hodnotu jedné koruny. Modelované rozložení zaměstnanců a jejich mezd je proto pro firmu vhodné.

4.5 Výběr finančního zdroje

Závěry obchodního případu naznačují, že k realizaci plánovaných inovačních aktivit bude zapotřebí přibližně jednoho milionu korun, a že kladné kumulativní peněžní toky by se měli objevit již na konci druhého roku.

Management společnosti tyto výsledky označil za velmi pozitivní, nicméně se rozhodl pro vytvoření dodatečné 30% rezervy z důvodu výskytu neočekávaných negativních faktorů. Z tohoto důvodu bude v následujících kalkulacích uvažována potřebná investice ve výši 1 300 000 Kč.

4.5.1 Postoj managementu k dostupným zdrojům financování

Při rozhodování o volbě nejvhodnějšího kapitálového zdroje k financování zamýšlených inovací, bylo potřeba vycházet nejen z výsledků namodelovaného obchod-

ního případu, ale také z individuálních názorů, pocitů a postojů jednotlivých členů vedení společnosti k dostupným finančním zdrojům.

Základní kapitál a nerozdělený zisk

Tato možnost byla jednohlasně zamítnuta. Důvodem je strategický záměr společnosti, který průběžně ovlivňuje využívání velké části nerozděleného zisku. O tomto záměru nechce vedení blíže mluvit.

Časová náročnost k nashromáždění dostatečného kapitálu by byla proto v tomto případě příliš vysoká.

Rodina a přátelé

Společnost využila této možnosti v období svého založení. V tuto chvíli jsou veškeré závazky k rodinným příslušníkům již plně uhrazeny a vedení společnosti chce upřednostnit spíše jiné, i kdyby finančně rizikovější, zdroje kapitálu.

Crowdfunding

Tento kapitálový nástroj, který je v České republice spíše v počátcích, je aktuálně využíván především na podporu nekomerčních projektů a to na úrovni statisícových částek. Proto není v rámci uvažované investice pro vedení společnosti příliš zajímavý.

Alternativou by byla účast na zahraničních crowdfundingových platformách, nicméně skutečnost, že v současné době není plánována jazyková mutace portálu, ani navázání spolupráce se zahraničními poskytovateli služeb, není tato možnost příliš reálná.

Dluhové financování

Vedení společnosti není v otázce dluhového financování inovačního záměru zcela jednotné. Důvodem je především konzervativní pohled na otázku zadlužování společnosti a obavy z případné platební neschopnosti.

Proto bylo přistoupeno k diskusi, během které byla využita kalkulace obchodního případu, a bylo odsouhlaseno, že dlužná částka, v porovnání s potenciální výnosností, je poměrně nízká. Další výhodou byla spatřována zejména v zachování současné podílové účasti na společnosti.

Business angels

Financování inovace skrze menšího individuálního investora, by mohly být pro společnost přínosné nejen skrze kapitál, ale také skrze investorem přiváděné kontakty a know-how, které ve společnosti již zůstane. Navíc samotná skutečnost, že

v tomto případě nedochází k zadlužování společnosti, je vedením vnímána velmi pozitivně.

Hlavní nevýhodu zde představuje nutnost podstoupit část vlastnického podílu. Současní vlastníci by proto požadovali zajištění předkupního práva v případě investorského exitu.

Venture capital a Private equity fondy

Na základě výsledků obchodního případu a nízké kapitálové náročnosti inovačního procesu je jasné, že spolupráce tohoto typu by nebyla aktuálně zajímavá ani pro společnost FairList s.r.o., ani pro investiční fond.

Veřejná podpora

Společnost v minulosti již úspěšně využila dotační příspěvky v rámci zaměstnávání lidí, kteří byli na trhu práce obtížně umístitelní a vedení se proto této možnosti nebrání.

V rámci časové a administrativní náročnosti by však záleželo zejména na výši finančního příspěvku. Jako nevýhoda je zde pocíťována také slabší motivace zajišťovat inovační proces důkladně a bez plýtvání, což se může v krátkém období projevit zejména vyšší chybovostí v rámci nových firemních procesů.

4.5.2 Volba finančního zdroje

Na základě získaných informací se z pohledu subjektivních názorů vedení a finanční i časové náročnosti jeví jako nejvhodnější navázat spolupráci s menším individuálním investorem, tedy takzvaným business angel.

Rychlá návratnost, relativně nízká hodnota investice a kratší doba existence společnosti k zapojení tohoto typu investora navíc přímo vybízí.

Další důvody pro financování inovačního záměru soukromým investorem snižující časovou a finanční náročnost:

- Nízká administrativní náročnost
- Méně formální vyjednávání umožňující vyšší flexibilitu
- Osobní kontakt přímo s investorem
- Zdroj kapitálu, kontaktů i know-how
- Možnost aktivně zapojit investora do rozvoje společnosti
- Riziko ztráty investovaných peněz nese zpravidla investor
- Dostatečný počet potenciálních business angels umožňuje navázat komunikaci s více investory současně a tím posílit vyjednávací pozici společnosti.

Nevýhody plynoucí z případné spolupráce se soukromým investorem:

- Vzájemné sympatie jsou zde důležitější než samotná modelace a popis obchodního modelu.
- Časté zásahy investora do řízení společnosti mohou být nežádoucí
- Investor ve společnosti získává podíl.

V případě, že by se společnosti nedařilo spolupráci s žádným individuálním investorem delší dobu navázat, jako nejvhodnější alternativa k financování inovačních aktivit se jeví dlouhodobý bankovní úvěr.

Vedení společnosti závěrečný výběr zdroje financování skrze individuálního investora, včetně sekundární možnosti využití bankovního úvěru, jednohlasně odsouhlasilo.

4.5.3 Finanční ukazatele pro investora

Pro další zhodnocení inovačního záměru a dostupných zdrojů financování bylo přistoupeno také ke kalkulaci několika finančních ukazatelů, jejichž výsledky bude možné využít také jako podklady pro komunikaci s potenciálními investory.

Čistá současná hodnota (NPV)

Čistá současná hodnota pomáhá určit, kolik peněz pomůže inovační záměr v rámci zvoleného časového horizontu reálně získat. K výpočtu byla využita diskontní sazba České národní banky ve výši 0,05 % ze dne 11. 4. 2015.

$$NPV = -1\,300\,000 + \frac{-1\,163\,640}{(1+0,0005)^1} + \frac{844\,134}{(1+0,0005)^2} + \frac{1\,555\,882}{(1+0,0005)^2} + \frac{2\,351\,824}{(1+0,0005)^4} + \frac{3\,200\,470}{(1+0,0005)^5} = 5\,473\,389 \text{ Kč}$$

Výsledná hodnota je kladná, což znamená, že společnost by měla na základě realizovaného inovačního záměru vydělat v pětiletém horizontu přibližně 5,5 milionu korun.

Index výnosnosti (PI)

Index vyjadřující poměr přínosů k počátečním kapitálovým výdajům. Při jeho kalkulaci bylo využito výsledku čisté současné hodnoty.

$$PI = \frac{5\,473\,389}{1\,300\,000} = 4,21$$

Index výnosnosti je v tomto případě mnohem vyšší než 1 a proto lze záměr označit za velmi vhodný a pro společnost přínosný.

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Ukazatel znázorňující procentuální výdělek, kterého lze při realizaci zamýšlené inovace dosáhnout. Při kalkulaci je brána v potaz také časová hodnota peněz.

$$0 = -1\,300\,000 + \frac{-1\,163\,640}{(1 + IRR)^1} + \frac{884\,134}{(1 + IRR)^2} + \frac{1\,555\,882}{(1 + IRR)^2} = \frac{2\,351\,824}{(1 + IRR)^4} + \frac{3\,200\,470}{(1 + IRR)^5}$$

$$IRR = 41,48 \%$$

Výsledná hodnota je v porovnání s diskontní sazbou České národní banky, která byla k 11. 4. 2015 na úrovni 0,05 %, velmi vysoká. Ukazatel vnitřního výnosového procenta tím značí silnou opodstatněnost k realizaci uvažovaného inovačního záměru.

Doba návratnosti investice

Na základě kumulativních peněžních toků uváděných v obchodním případě je evidentní, že kapitálové výdaje v rámci investičního záměru, bez využití rezervy, budou na základě příjmů z investice pravděpodobně pokryty již na konci druhého roku investice.

Vážený průměr nákladů na kapitál (WACC)

V rámci výpočtu WACC požadovalo vedení společnosti prokalkulovat situaci, kdyby celá částka 1 300 000 Kč potřebná k financování inovací, byla zapůjčena od bankovní instituce formou investičního úvěru. Požadované výnosnosti byly zadány managementem společnosti na základě interních dat. Výnosnost cizího kapitálu byla stanovena na 15 % a výnosnost vlastního kapitálu na 10 %. Daňová sazba je 21 %.

$$WACC = 0,15 - (1 - 0,21) * \frac{1\,300\,000}{1\,300\,000} + 0,1 * \frac{0}{1\,300\,000} = 11,85 \%$$

Do inovačního projektu se vyplatí investovat v případě, že jeho výnosnost bude 11,85 % a vyšší. V případě, že by byla výnosnost nižší, nebyly by uspokojeny náklady na úroky půjčky.

4.6 Diskuze s potenciálním investorem

Za účelem získání zpětné vazby na uvažovaný inovační záměr, včetně modelace obchodního případu, byla navázána komunikace s panem inženýrem J. Langerem, manažerem brněnského investičního fondu, a jeho partnerem, inženýrem V. Minaříkem.

Nejprve byla diskutována analýza vnitřní a vnější situace společnosti, kde pan inženýr Langer ocenil společné využití jak klasických modelů, tak i modelu Canvas, který je dle jeho názoru pro investory díky své vypovídající hodnotě o fungování společnosti, velmi důležitý. Uvedl, že žádný investor nebude na začátku potenciální spolupráce procházet obchodní model o 30 stranách, jelikož by to pro něj bylo časově příliš náročné a neefektivní. Jednostránkový Canvas je investory vnímán velmi pozitivně a v současné době se z něj stává standartní součástí žádosti o osobní schůzku. Model vypracovaný v rámci této diplomové práce by označil za propracovaný a pro úvodní kontakt jako dostatečný.

Díky skutečnosti, že management společnosti s panem inženýrem spolupracuje v rámci možné investorské podpory portálu dlouhodobě, nebylo nutné Fair-List s.r.o. dlouze představovat a bylo možné přistoupit přímo k představení uvažovaného inovačního záměru.

Reakce byla obecně pozitivní a s komentářem, že se společnost vydala správnou cestou, když nejprve pracovala na kvalitativní úrovni svých služeb a spokojenosti uživatelů v rámci jednoho trhu, a že teprve nyní chce postupně rozšiřovat portfolio svých služeb na důkladně otestované platformě.

Vytvořit si pozici certifikační autority bude podle slov pana inženýra velmi náročné a půjde hlavně o dlouhodobý úkol marketingového specialisty. Nicméně skrze rychle rostoucí počet referencí na portálu je tento cíl reálný.

Samotný obchodní případ pan inženýr Langer označil za velmi zdařilý a oceňoval zejména jeho komplexnost a propracovanost. Líbí se mu jasný a přehledný postup od modelu obchodního pokrytí, přes cenový model až ke kalkulaci výnosů a následné modelaci nákladů, které stejně jako zbytek obchodního případu počítají s průběžnou sezónností trhu jazykových kurzů. Také praktické zaznamenání změn cenové politiky a vývoj portfolia společnosti bylo pochváleno.

Výsledky obchodního případu byly označeny za spíše orientační, jelikož na firmu v rámci pětiletého období bude samozřejmě působit mnoho vnitřních a vnějších faktorů, které není možné v současné době předpovídat. Nicméně pro investora je tato modelace plně dostačující a její vypracování v tabulkovém editoru umožňuje nejen její kontrolu, ale také průběžnou úpravu právě v závislosti na vlivu neočekávaných pozitivních nebo negativních faktorů.

Volbu finančního zdroje pan inženýr Minařík okomentoval slovy, že více než samotná kalkulace a výsledky finančních ukazatelů, jsou skutečně důležitější individuální pocity a představy jednotlivých členů vedení společnosti. V případě, že by nebyl některý z členů s vybraným zdrojem kapitálu spokojený, mohlo by to mít pro celou firmu až katastrofální důsledky z důvodu vnitropodnikových rozepří.

Na základě uvedených informací, výše potřebné investice, potenciální výnosnosti a časové návratnosti však souhlasí, že individuální investor, se v tomto případě jeví jako velmi vhodná volba. Podle pana inženýra je však důležité si takového investora velmi dobře vybírat a je potřeba, aby si s vedením společnosti vyhovovali nejen profesně, ale hlavně lidsky.

Na úplný závěr pan inženýr Langer zpětnou vazbu shrnul slovy, že vypracované dokumenty jsou pro úvodní komunikaci s potenciálním investorem plně dostačující a případné úpravy bude možné provádět až v rámci osobní schůzky, kdy bude mít každý investor individuální dotazy, požadavky a představy o možné budoucí spolupráci.

5 Závěr

V průběhu diplomové práce byly nejprve provedeny různorodé analýzy, které pomohly s poznáním aktuální situace ve společnosti FairList s.r.o. a následně umožnily identifikovat nedostatky, se kterými se společnost dlouhodobě potýká.

Na základě nasbíraných informací, bylo managementu představeno několik inovačních záměrů, jejichž smyslem bylo odstranit zjištěné nedostatky a dopomoci tak společnosti k dalšímu strategickému rozvoji.

Skrze průběžnou diskuzi s vedením byly vybrány tři záměry, jejichž smyslem bylo zajištění především vyšších obrátů, návštěvnosti a kredibility portálu. Jednalo se o následující inovace:

- Rozšíření portfolia o služby autoškol
- Automatizování procesů v rámci registrace a správy klientských profilů
- Vytvoření image certifikační autority.

Poté bylo přistoupeno ke kalkulaci, jejímž cílem bylo dle neutrálního scénáře, namodelovat dopady zvolených inovací v následujícím pětiletém období. Do modelu byla zakomponována jak silná sezónnost trhu jazykových kurzů, tak i očekávané rostoucí náklady z důvodu zvyšující se organizační, zaměstnanecké, obchodní a marketingové náročnosti.

Konečné výsledky obchodního případu a doprovodných finančních ukazatelů se přitom jeví jako velmi pozitivní. Inovace se sice projevují přibližně půlmilionovým růstem nákladů ročně, nicméně výnosy rostou v průměru každoročně o milion a půl. Záporné hodnoty výsledku hospodaření a peněžních toků jsou vykazovány pouze v prvním roce investice, přičemž návratnost vložených prostředků je možné očekávat již na konci druhého roku. Také časová náročnost vnitropodnikových procesů je díky uvažovaným inovacím mnohem nižší, což společnosti umožňuje, aby začala obsluhovat větší počet klientů.

V průběhu práce bylo dále zjištěno, že z důvodů vysoké sezónnosti a pravidelnému růst nákladů a výnosů, není možné stanovit pevný bod zvratu, jelikož se jeho hodnota v čase neustále mění.

Vedení společnosti vyjádřilo s modelací silnou spokojenost a rozhodlo se plánované inovační aktivity v blízké době zrealizovat. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno k analýze dostupných zdrojů financování, a na základě diskuze s vedením společnosti, bylo rozhodnuto o zapojení soukromého investora, takzvaného business angel. Mezi hlavní důvody patřilo zejména nižší finanční riziko oproti dluhovému financování, nižší potřebná kapitálová částka, vyšší flexibilita a získání nových kontaktů i know-how od investora.

Veškeré výsledky a závěry byly následně představeny potenciálním finančním partnerům a to zejména za účelem získání zpětné vazby. Reakce byla velmi pozitivní a představené materiály byly označeny za zcela vyhovující.

Vedení společnosti proto doporučuji, aby veškeré dokumentu zpracovalo do přehledného celku a na jejich základě připravilo stručnou, ale vystižnou prezentaci, která bude zahrnovat také tvrdá data. Dále je nutné, aby bylo z důvodu lepší vyjednávací pozice a další zpětné vazby, osloveno větší množství potenciálních investorů, jejichž osobní kontakty lze relativně snadno dohledat na internetu, případně v rámci konferencí.

Při realizaci strategických inovací bude nutné, aby se společnost z důvodu rozšiřování portfolia, a tedy i rostoucího počtu klientů, zaměřila nejdříve na automatizaci administrativních procesů. Dalším důležitým krokem pro úspěšnou realizaci zamýšlených inovací bude spuštění dostatečně silné marketingové kampaně, která zajistí skrze vysokou návštěvnost spokojenost spolupracujících poskytovatelů služeb. Jakmile budou tyto kroky připraveny, bude vhodný čas přistoupit k rozšíření portfolia o služby autoškol.

K realizaci inovací a následnému porovnání skutečných a plánovaných dopadů se zejména z organizačních důvodů nestihlo přistoupit a proto bylo společnosti předáno upozornění, že vytvořená dlouhodobá modelace ve svém průběhu neuvažuje změny současných podmínek a je nutné, aby management pravidelně porovnával plánované hodnoty s reálnými a v případě potřeby kalkulaci průběžně upravoval a na nové podmínky aktivně reagoval.

6 Literatura

- 1 ADAIR, John Eric. *Efektivní inovace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 233 s. ISBN 80-86851-04-4.
- 2 BARTES, František. *Inovace v podniku*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3.
- 3 BASON, Christian. *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press, 2010, 240 s. ISBN 978-1-84742-634-5.
- 4 BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 5 DRINGOLI, Angelo. *Creating value through innovation*. Cheltenham [u.a.]: Edward Elgar, 2009, xi, 203 s. ISBN 978-1-84844-329-7.
- 6 DRUCKER, Peter Ferdinand. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: HarperBusiness, 1993, ix, 277 s. ISBN 0-06-085113-9.
- 7 DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- 8 ESTRIN, J. *Closing the innovation gap : reigniting the spark of creativity in a global economy*. New York: McGraw-Hill, 2009. 254 s. ISBN 978-0-07149987-3.
- 9 ETTLIE, John E. *Managing innovation: new technology, new products, and new services in a global economy*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, 2006, xvii, 503 p. ISBN 978-0-7506-7895-7.
- 10 FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- 11 FREEMAN, Christopher. *The economics of industrial innovation*. 2nd ed. Cambridge, Mass.: MIT Press, c1982, vii, 250 p. ISBN 02-620-6083-3.
- 12 GOFFIN, Keith a Rick MITCHELL. *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework*. 2. vyd. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010, xxii, 395 s. ISBN 978-0-230-20582-6.
- 13 HEIKENWÄLDER, Jakub. *Business Model Canvas. Dobrá strategie* [online]. 2014 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>

- 14 HEŘMAN, Jan, Olga HOROVÁ a Martina JAKL. *Průmyslové inovace*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2008, 259 s. ISBN 978-80-245-1445-1.
- 15 CHOBOTOVÁ, Monika. *Inovační podnikání: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2006, 152 s. ISBN 80-7248-367-6.
- 16 JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vi, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- 17 KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 18 KIM, W a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si surchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
- 19 KLÍMOVÁ, Viktorie. *Inovační procesy: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2006, 180 s. ISBN 80-210-4166-8.
- 20 KONEČNÝ, Miloslav a Eva WAGNEROVÁ. *Inovační podnikání*. 1.vyd. Opava: OPF Slezská univerzita v Opavě, 2000, 190 s. ISBN 80-7248-092-8.
- 21 KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- 22 KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 23 LUNDEVALL, Bengt-Ake. *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. New York: Distributed exclusively in the USA and Canada by St. Martin's Press, 1992, xiii, 342 p. ISBN 18-556-7063-1.
- 24 MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- 25 MOLNÁR, Pavol. *Innovation management*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2004, 121 s. ISBN 80-225-1811-5.
- 26 NARAYANAN, V K. -- O'CONNOR, G C. *Encyclopedia of technology and innovation management*. Chichester: Wiley, 2010. 546 s. ISBN 978-1-405-16049-0.
- 27 NORDSTRÖM, Kjell A a Jonas RIDDERSTRÅLE. *Funky business: jak chytré hlavy dokážou rozhýbat business a přimět peníze k tanci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 220 s. ISBN 80-247-1067-6.

- 28 OSTERWALDER A., PIGNIEUR Y. *Tvorba business modelů*. 2010. 1. vydání. Albatros Media a.s. ISBN 978-80-265-0025-4
- 29 PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit /: Zbyněk Pitra*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 80-86946-10-x.
- 30 POKORNÝ, Ondřej. *Analýza inovačního potenciálu krajů České republiky*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008, 137 s. ISBN 978-80-86429-90-8.
- 31 PYKA, Andreas a Hans-Peter BURGHOF. *Innovation and finance*. London [u.a.]: Routledge, 2014, viii, 190 s. ISBN 978-0-415-69685-2.
- 32 RYDVALOVÁ, Petra. *Inovace a integrace podniků*. 1. vyd. V Liberci: Technická univerzita, 2013, 126 s. ISBN 978-80-7494-003-3.
- 33 SKOKAN, Karel. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-7329-059-6.
- 34 SMEJKAL, V. -- RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 35 SUCHÁNEK, Petr. *Podnikové hospodářství 2*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 147 s. ISBN 978-80-210-6225-2.
- 36 ŠVEJDA, Pavel. *Základy inovačního podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002, 231 s. ISBN 80-903-1531-3.
- 37 THOMPSON, John L a Frank MARTIN. *Strategic management: awareness and change*. 5th ed. London [u.a.]: Thomson Learning, 2005, XXX, 873 S. ISBN 1-84480-083-0.
- 38 TIDD, Joseph, J BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xiv, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
- 39 VALENTA, František. *Tvůrčí aktivita – inovace – efekty*. Praha: Svoboda, 1969. ISBN 25-093-69.
- 40 VALENTA, František. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001, 151 s. ISBN 80-85860-11-2.

7 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Důležitost referencí při výběru jazykových kurzů	102
Příloha 2: Spolehlivost referencí jazykových kurzů	102
Příloha 3: Způsoby rozpoznávání kvality jazykových kurzů	103
Příloha 4: Ochota respondentů k hodnocení jazykových kurzů	103
Příloha 5: Zájem o portál typu FairList.cz	103
Příloha 6: Business model Canvas	104

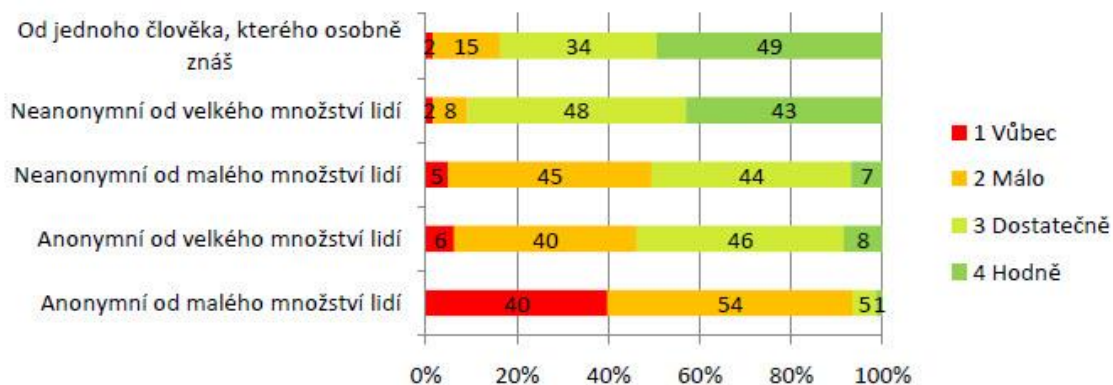
7.1 Ukázka výsledků marketingového průzkumu

Jsou pro tebe důležité reference při výběru jazykového kurzu?



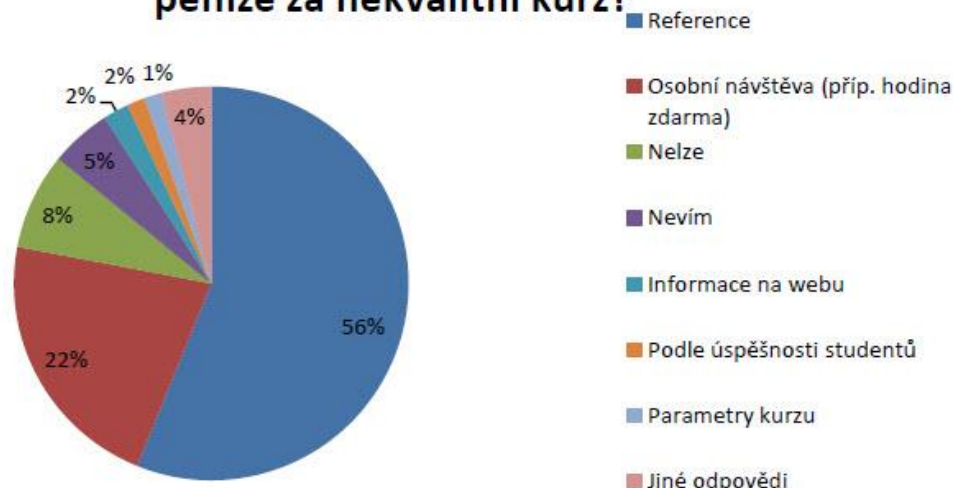
Příloha 1: Důležitost referencí při výběru jazykových kurzů

Jak jsou podle tebe spolehlivé následující typy referencí jazykových kurzů?



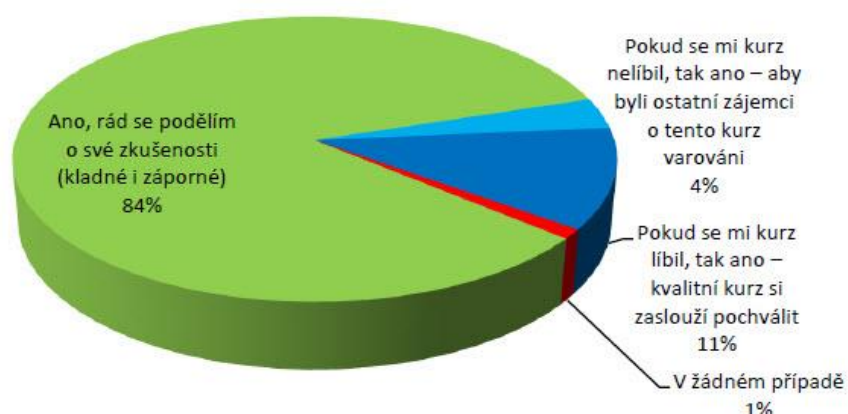
Příloha 2: Spolehlivost referencí jazykových kurzů

Jak lze podle tebe rozpoznat kvalitu jazykového kurzu ještě před jeho zahájením a nevyhodit peníze za nekvalitní kurz?



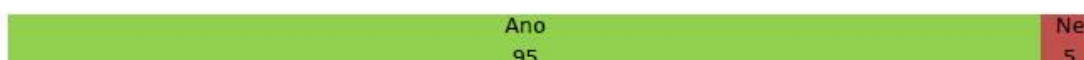
Příloha 3: Způsoby rozpoznávání kvality jazykových kurzů

Byl bys ochoten po ukončení jazykového kurzu hodnotit tento kurz na internetu?



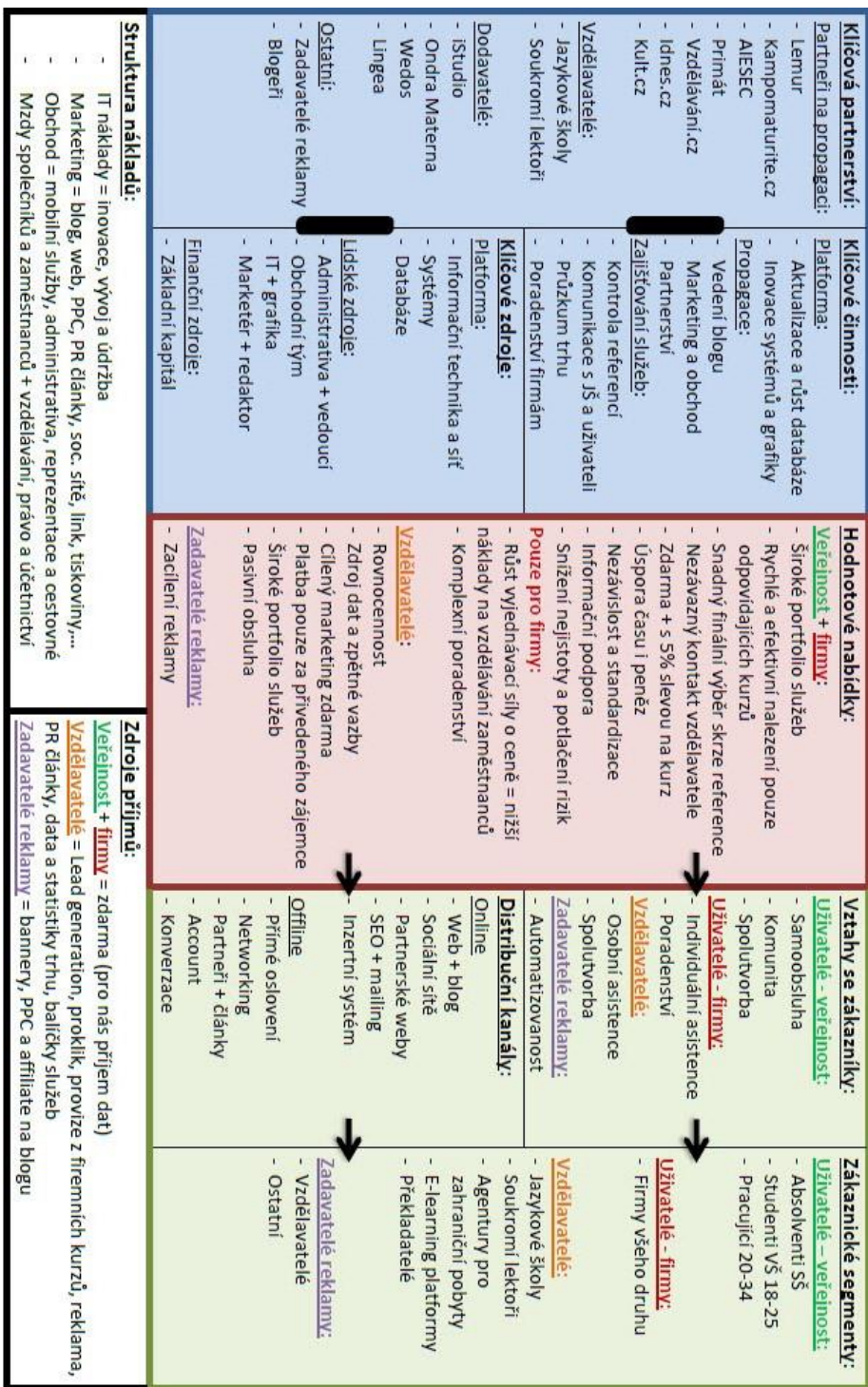
Příloha 4: Ochota respondentů k hodnocení jazykových kurzů

Uvítal bys nezávislý webový portál, kde si můžeš ještě před zakoupením kurzu zjistit veškeré relevantní informace a kde si můžeš pročíst názory absolventů na kurz?



Příloha 5: Zájem o portál typu FairList.cz

7.2 Business model CANVAS



Příloha 6: Business model Canvas