

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán Learning Avenue s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Fuhrmannová, KEMMA01

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 9. 4. 2022 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je ověření realizovatelnosti podnikatelského plánu nově vzniklého podniku poskytujícího odborné školení z oblasti mezd a personalistiky.

Jedním z dílčích cílů je zpracování jednotlivých částí, které jsou potřebné pro funkční, kvalitní a kompletní podnikatelský plán, a to zejména rozbor zvolené strategie podniku, práci s očekávanými riziky, provedení analýzy trhu, určení potenciálních zákazníků, sestavení finančního plánu a marketingové strategie.

V neposlední řadě na základě výsledků z provedených analýz vyhodnocení a navržení vhodné strategie pro první období činnosti podniku, stanovení cílového trhu a zákaznického segmentu, vhodné zvolení cenové politiky i komunikační strategie.

V závěrečné části diplomové práce je jedním z dílčích cílů zpracování Lean Canvas modelu pro srozumitelné a stručné definování kompletního podnikatelského plánu, a to včetně finančního a marketingového plánu.

2. Výzkumné metody:

Tato diplomová práce jako výzkumné metody využívá analýzy vhodné pro nově vznikající podnik, který plánuje nabízet služby, které se v oblasti odborného školení v oblasti mezd a personalistiky na trhu momentálně nenachází.

Jedná se o literární rešerše, dotazníkové šetření, analýzu PESTLE, Porterovu analýzu pěti sil, stanovení základních očekávaných podnikatelských rizik, finanční plán vycházející z finanční analýzy, očekávané nákladové a výnosové struktury, a zejména SWOT analýzu, která odráží analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, potenciál i pravděpodobná rizika, se kterými se nově vznikající podnik může setkat.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky získané při zpracování této diplomové práce pomohly vyhodnotit a navrhnout vhodnou strategii pro společnosti. Literární rešerše poskytly teoretické údaje potřebné pro tvorbu a vyhodnocení jednotlivých analýz. Dotazníkové šetření posloužilo pro získání základních dat o cílové skupině při výběru produktu. PESTLE analýza potvrdila realizovatelnost podnikatelského plánu. Porterova analýza pěti sil analyzovala prostředí trhu a poskytla data pro vyhodnocení konkurenčního prostředí. Finanční analýza pomohla nalézt základní data pro cenovou i finanční strategii. SWOT analýza vyhodnotila výše uvedené analýzy dat pro podnikatelský plán.

Návrhy a doporučení společnosti mohou pomoci při vytvoření vhodné strategie společnosti.

4. Závěry a doporučení:

Společnost má možnost rozhodnout se jít cestou pomalejší a postupné realizace podnikatelského plánu s pomocí jednoho lektora, který je současně jednatelem společnosti, či jít cestou plnohodnotného zahájení podnikatelské činnosti a s tím i spojeného posílení lidských zdrojů, zajištění finančních prostředků pro první roky podnikatelské činnosti a tvorbu plnohodnotné marketingové strategie, které společnost bude propagovat a pomůže jí oslovit potřebné množství potenciálních zákazníků.

Závěrem lze konstatovat, že podnikatelský plán je životaschopný při volbě pomalého i plnohodnotného zahájení podnikatelské činnosti. Rozhodujícím pro jeho životaschopnost je získání kvalitních lektorů, nabídka kvalitního produktu poskytujícího unikátní hodnotu pro zákazníka. Podmínkou je nejen získání dostatečných finančních prostředků, ale zejména oslovení a získání potřebného počtu zákazníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, Business Model Canvas, Canvas Lean, strategie podniku, analýza podnikatelského prostředí, finanční plán, marketingová strategie, SWOT analýza, začínající podnik.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to complete the business plan of a newly established company offering professional payroll and human resources training.

One of the partial goals is to process individual business plan parts needed for a functional, valid, and complete business plan, especially the analysis of the selected company strategy, work with an expected business risk, market analysis, determination of potential customers, completion of a financial plan and marketing strategy.

Finally, based on the results of all processed analyzes to evaluate and design a suitable strategy for the starting period of the company's activities, to determine a market and customer segment target, to choose the appropriate pricing policy and the communication strategy. In the final part of the diploma thesis, one of the partial goals is a development of a Lean Canvas model for a clear and concise definition of a complete business plan, including a financial and marketing plan.

2. Research methods:

As a research method, this thesis uses an analysis suitable for a start-up company that plans to offer services that are not currently available in the market in payroll and HR training.

This includes literature research, questionnaire survey, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, determination of basic expected business risks, financial plan based on financial analysis, expected cost and revenue structure, and especially SWOT analysis which reflects the analysis of the external and internal environment, potential and probable risks that the emerging business may encounter.

3. Result of research:

The results obtained in the preparation of this diploma thesis helped to evaluate and prepare an appropriate strategy for the companies. The literature searches provided the theoretical data needed to create and evaluate the individual analyses. The questionnaire survey was used to obtain basic data about the customer target group for product selection. PESTLE analysis confirmed the feasibility of the business plan. Porter's five forces analysis described the market environment and provided data for evaluating the competitive environment. Financial analysis helped to find the basic data for pricing and financial strategy. SWOT analysis evaluated the above data analysis for the business plan.

The suggestions and recommendations of the company can help in developing an appropriate strategy for the company.

4. Conclusions and recommendation:

The company has the option to decide to follow the strategy of a slower and gradual implementation of the business plan with the help of one lecturer who is also the executive of the company, or to follow the full-fledged start-up strategy of the business activity and the associated strengthening of human resources, securing financial resources for the first years of business activity and creating a full-fledged marketing strategy that will promote the company and help to reach the necessary number of potential customers. In conclusion, the business plan is viable in the choice of slow and full-scale start-up. Critical to its viability is the acquisition of quality lecturers, offering a quality product providing unique value to the customer. The prerequisite is not only obtaining sufficient funding, but more importantly reaching and attracting the required number of customers.

KEYWORDS

Business plan, Business Model Canvas, Canvas Lean, company strategy, business environment analysis, financial plan, marketing strategy, SWOT analysis, start-up.

JEL CLASSIFICATION

M1-Business Administration, M2-Business Economics, M3 Marketing and Advertising

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Fuhrmannová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Podnikatelský plán Learning Avenue s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoretická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Cíl a metodika práce2.2 Podnikatelský plán2.3 Strategie podniku2.4 Analýza prostředí2.5 Finanční plán2.6 Marketingová strategie2.7 SWOT analýza3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení podnikatelského záměru3.2 Lean Canvas3.3 Analýza prostředí3.4 Finanční plán3.5 Marketingová strategie3.6 SWOT analýza3.7 Zhodnocení podnikatelského záměru4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CROLL, A., YOSKOVITZ B. <i>Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu</i>. Brno: BizBooks, 2016. 415 s. ISBN 978-80-265-0507-5.• MAURYA, A. <i>Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje</i>. Brno: BizBooks, 2016. 232 s. ISBN 978-80-265-0506-8.• SRPOVÁ, J. <i>Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů</i>. Praha, Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.• VEBER, J. <i>Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita</i>. Praha: Management Press, 2017, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 11. 2021• Zpracování teoretické části do 1. 12. 2021• Zpracování výsledků do 1. 1. 2022• Finální verze do 1. 5. 2022
Vedoucí práce	doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 13. 10. 2021

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
sz., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA-
10193535
Datum: 2021.10.13 13:09:59
+0200

Obsah

1 Úvod	3
2 Teoretická část	4
2.1 Cíl a metodika práce	4
2.2 Podnikatelský plán	4
2.2.1 Klasický podnikatelský plán	5
2.2.2 Nevýhody klasického podnikatelského plánu	8
2.2.3 Business Model Canvas	8
2.2.4 Lean Canvas Model	8
2.3 Strategie podniku	11
2.3.1 Mise a vize podniku	11
2.3.2 SMART cíle podniku	13
2.4 Analýza prostředí	13
2.4.1 PESTLE analýza	14
2.4.2 Porterova analýza pěti sil	15
2.5 Finanční plán	16
2.5.1 Finanční zdroje	16
2.5.2 Cenová politika	16
2.5.3 Nákladová struktura	17
2.5.4 Finanční plán	17
2.6 Marketingová strategie	18
2.6.1 Identita organizace	18
2.6.2 Definice cílových skupin	18
2.6.3 Vlastnosti služeb	19
2.6.4 Marketingový mix	19
2.6.5 Marketingová komunikace	21
2.7 SWOT analýza	22
2.7.1 Silné a slabé stránky	23
2.7.2 Příležitosti a hrozby	23
2.7.3 Využití SWOT analýzy při strategickém plánování	23
3 Praktická část	24
3.1 Představení podnikatelského záměru	24
3.1.1 Popis podnikatelské příležitosti	25
3.1.2 Mise (poslání) a vize podniku	25
3.1.3 SMART cíle podniku	26

3.2	Lean Canvas.....	26
3.3	Analýza prostředí.....	28
3.3.1	PESTLE analýza.....	28
3.3.2	Porterova analýza pěti sil.....	30
3.4	Finanční plán.....	37
3.4.1	Cenová politika.....	37
3.4.2	Nákladová struktura.....	38
3.4.3	Finanční plán podniku.....	39
3.5	Marketingová strategie.....	42
3.5.1	Definice cílových skupin.....	43
3.5.2	Dotazníkové šetření „Výběr vzdělávacího kurzu“.....	44
3.5.3	Marketingový mix.....	49
3.5.4	Marketingová komunikace.....	51
3.6	SWOT analýza.....	55
3.7	Zhodnocení podnikatelského záměru.....	56
3.7.1	Návrhy a doporučení.....	56
3.7.2	Zhodnocení podnikatelského plánu.....	61
4	Závěr.....	62
	Literatura.....	I
	Internetové zdroje.....	II
	Obrázky.....	IV
	Grafy.....	V
	Tabulky.....	VI
	Seznam příloh.....	VII

1 Úvod

Aby společnost správným způsobem mohla zahájit podnikatelskou činnost, potřebuje mít jasně definován důvod svého vzniku (tedy poslání), určit si vizi i dlouhodobé podnikatelské cíle, a z nich pak zvolit vhodnou podnikovou strategii, a to nejen pro oblast vedení podniku, ale také pro finanční plánování či nastavení marketingové strategie. V neposlední řadě je pro společnost klíčová potřeba vypracování kvalitního podnikatelského plánu.

Vytvořením podnikatelského plánu společnost dostává do rukou nástroj potřebný nejen pro zmíněné stanovení vhodné a funkční strategie podniku, marketingové a finanční plánování, ale také potřebné údaje pro úřady či banky při vyřizování případného podnikatelského úvěru, či dalších povolení potřebných pro správné fungování podniku.

Pro zpracování kvalitního podnikatelského plánu společnost potřebuje získat data vycházející z analýz zaměřených na vnější i vnitřní prostředí společnosti.

Společnost Learning Avenue se při svém vzniku v roce 2019 zaměřila na odborné vzdělávání, kdy identifikovala, že na současném trhu nabízejícím odborné vzdělávání chybí služba, kterou sama plánuje nabízet, a to odborné školení z oblasti mezd a personalistiky. Služby ve formě odborného školení na trhu v současné době sice existují, nikoliv však v podobě, jakou plánuje nabízet společnost Learning Avenue.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení vypracovaného podnikatelského záměru společnosti Learning Avenue s.r.o. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše, získání a zpracování dat potřebných pro tvorbu jednotlivých analýz, jejich vyhodnocení a následná volba vhodné podnikové strategie. Nedílnou součástí této práce je ověření životaschopnosti plánovaného podnikatelského záměru, jeho ziskovosti a realizovatelnosti v prostředí současného trhu a za současných podmínek; a pokud ano, za jakých okolností a zda k tomu společnost bude potřebovat externí finanční zdroje.

Při výběru vhodných analýz bylo zohledněno, že se jedná o společnost nabízející produkt ve formě služeb, a to pro odbornou veřejnost a na lokálním trhu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž jednotlivé části odpovídají potřebám pro získání dat z analýz využitelných pro přípravu podnikatelského plánu. Jednotlivé oblasti představené v teoretické části této práce jsou následně použité v praktické části této práce.

V závěru této práce jsou vyhodnocená data získaná z výsledků analýz, přičemž hodnotí realizovatelnost popisovaného podnikatelského záměru, popisuje vhodnou podnikovou strategii pro zahájení podnikatelské činnosti, vyhodnocuje výsledky finančního plánování, potřebné finanční prostředky, a také uvádí doporučení potřebná pro zahájení a rozjezd podnikatelské činnosti.

2 Teoretická část

Teoretická část diplomové práce zpracovává informace potřebné pro sestavení jednotlivých analýz potřebných pro volbu vhodné strategie nově vzniklého podniku.

Popisuje tvorbu základní analýzy využitelné v praktické části práce, a to zejména analýzu makroprostředí (PESTLE analýza), analýzu mikroprostředí (Porterova analýza pěti sil) a SWOT analýzu. Výsledky získané díky uvedeným analýzám jsou následně využity pro volbu vhodné podnikové strategie, marketingové strategie, finanční analýzy potřebné pro finanční plán. Z teoretického pohledu se věnuje jednotlivým částem podnikatelského plánu.

2.1 Cíl a metodika práce

Hlavním cílem je vypracování a zhodnocení podnikatelského plánu společnosti. Jedním z nejdůležitějších cílů této diplomové práce je získání a analýza informací potřebných pro nalezení vhodné strategie pro společnost poskytující služby pro specifický okruh zákazníků na lokálním trhu.

Dílčí cíle této diplomové práce spočívají ve sběru dat pomocí literárních rešerší, informací potřebných pro tvorbu a využití jednotlivých analýz použitých v praktické části, jejich zpracování a vyhodnocení, a dále pomocí dotazníkového šetření.

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena metodika práce obsahující seznámení se s podnikatelským prostředím, popis podniku, sběr dat a jejich zpracování při tvorbě jednotlivých analýz. Další metodou je sběr a porovnání dostupných dat srovnatelných podniků. Tato data sekundárního charakteru jsou použita pro zpracování jednotlivých analýz.

Pro vyhodnocení vnějšího prostředí byla zvolena PESTLE analýza a Porterova analýza pěti sil analyzující konkurenční prostředí společnosti, dále byla zvolena SWOT analýza.

Pro tvorbu finančního plánu byla zvolena metoda prognózy vývoje nákladů a výnosu použitých pro pesimistický, realistický a optimistický finanční plán společnosti bez finančních zdrojů pocházejících od bank či sponzorů, a to při vhodné zvolené cenové politice a finanční strategii společnosti pro období tří let.

Při tvorbě marketingové strategie je zohledněna volba cílové skupiny a pro ni přizpůsobené marketingové komunikace.

2.2 Podnikatelský plán

Podnikání je podle Srpové (2020, s. 16) jednou z možností, jak budovat vlastní kariéru. Pro společnost má podnikání velký význam. Podnikání má vliv na hospodářský růst, a tedy i hrubý domácí produkt celé společnosti. Díky podnikání mohou vznikat nová pracovní místa, čímž je ovlivněna nejen kariéra samotného podnikatele, ale také potenciálních zaměstnanců, pro které pracovní místa vzniknou. Jde tedy o proces napomáhající zdravému tržnímu prostředí, využití kapitálu, a to nejen majetku, ale zejména kapitálu lidského.

Motivy podle Srpové (2020, s. 16) mohou být pro zahájení podnikatelské činnosti různé, ale nejčastěji jde o potřebu seberealizace, nezávislosti, finančního zajištění či potřebu uspokojení potřeb jednotlivce či firmy.

Aby podnikání mohlo být úspěšné, je podle Srpové potřeba definovat životaschopný podnikatelský záměr, zvolit vhodnou formu podnikání, jeho financování, budoucí rozvoj, a zejména důvod, tedy podnikatelskou vizi.

Podnikatelský proces je společný všem začínajícím i stávajícím podnikatelským subjektům. Podle Srpové (2020, s. 45) lze podnikatelský proces z pohledu zakladatele (podnikatele) rozdělit do šesti základních fází:

- Identifikace podnikatelské příležitosti;
- Rozvoj konceptu (podnikatelského nápadu);
- Analýza zdrojů;
- Získání zdrojů;
- Implementace a řízení;
- Sklizeň výsledků.

Podnikatelský plán se doporučuje nejen pro samotného podnikatele, kterému slouží jako nástroj pro realizovatelnost podnikatelského záměru, ale také pro účely financování či investování.

Veber (2017, s. 467) upozorňuje na potřebu přizpůsobit podnikatelský záměr plánovanému trhu, zaměřením se na prvky zvyšující šance na prodejnost produktu či služby, a také neopomíná zdůraznit potřebu věrohodnosti a průkaznosti předpokladů, cílů a závěrů uvedených v podnikatelském plánu. Doporučuje například metodu srovnání se stejnou či podobnou organizací. Nemalý prostor Veber věnuje práci s rizikem, kdy upozorňuje na potřebu rozpracování rizik a jeho minimalizaci zejména v případech, kdy podnikatelský záměr může být uskutečněn také či pouze díky investorům, a to z důvodu, že v takovém případě je potřeba podnikatelský plán přizpůsobit skutečnosti, že jej bude posuzovat případný investor.

Obsah podnikatelského plánu musí podle Vebera (2017, s. 467) mimo jiné obsahovat definici oblasti podnikání a poslání organizace, jasný důkaz marketingových schopností organizace, demonstraci manažerských schopností a atraktivní finanční nabídku.

2.2.1 Klasický podnikatelský plán

Při tvorbě podnikatelského plánu neexistuje jednoznačný návod, jak postupovat. Nejen podle Srpové (2020, s. 210), ale také podle Vebera (2017, s. 471) a Finche (2020, s. 22) musí podnikatelský plán obsahovat klíčové body a být srozumitelný, logický, uvážene stručný, pravdivý a reálný, respektující rizika.

V podnikatelském plánu by tak podle Srpové (2020, s. 213) neměly chybět tyto části:

Obsah

Jedná se o základní přehled obsahu podnikatelského plánu, který by zpracovatel podnikatelského plánu neměl opomenout, jelikož čtenáři umožňuje rychlejší orientaci v dokumentu a přehlednost jeho uspořádání.

Shrnutí

Shrnutí podnikatelského plánu by mělo odpovídat na základní otázky, které by ve čtenáři měly vzbudit zvědavost a zaujmout jej natolik, aby jej prostudoval celý a aby podnikatelský plán splnil svůj účel (v případě investora zájem o investici, v případě banky poskytnutí úvěru, apod). Shrnutí podnikatelského plánu by mělo být přehledné a dobře strukturované. Srpová jej doporučuje zpracovat tak, aby se vešlo na jednu stranu A4.

Popis podnikatelské činnosti

V této části plánu je potřeba uvést podnikatelský záměr a osvětlit důvod jeho realizace. Popis by měl obsahovat stručný popis produktu, tedy výrobku či služeb, jeho užitnou hodnotu pro zákazníka a konkurenční výhodu.

V případě nabízeného výrobku by se mělo jednat o podrobný popis výrobku. Při poskytování služeb je potřeba uvést popis nabízené služby.

Právě v této části podnikatelského plánu je prostor pro uvedení užitku produktu pro zákazníka a jeho konkurenční výhodu, tedy i uvedení, zda se jedná o produkt nový či vylepšení produktu, který již na trhu existuje. Součástí popisu nabízeného produktu mohou být i technické parametry, nákresy apod., ty se však doporučuje zahrnout do přílohy podnikatelského plánu.

Všeobecný popis společnosti

Zde je potřeba uvést veškeré podstatné informace o společnosti, a to reálná fakta a data, jako například datum založení společnosti, adresu, právní formu společnosti, její majitele, hlavní a vedlejší činnosti společnosti. V případě existující společnosti její případnou historii, úspěchy, vývoj, zajímavá fakta podtrhující úspěšnost společnosti, jako například certifikáty, patenty, významné osobnosti podílející se na chodu a vedení společnosti, zhodnocení vývoje.

Informace týkající se finanční historie společnosti, a to například finanční vyhodnocení předchozích tří let (doporučená doba dle Srpové) uvést s odkazem na přílohu podnikatelského plánu, do které se doporučuje zahrnout účetní výkazy, a to účetní rozvahu, výsledovku a stručné zhodnocení daného období.

Klíčové osobnosti

Zde se obvykle uvádí klíčové osobnosti společnosti, jejich úspěchy, předpoklady pro úspěšnost podnikatelského záměru a jejich role. Životopisy těchto osob patří do přílohy podnikatelského plánu.

Analýza trhu a zákazníků

Jedná se o neméně důležitou část podnikatelského plánu, jelikož pouze ty produkty, které jsou na trhu i u zákazníků úspěšné, mají potenciál.

Pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru je potřeba provést všechny potřebné analýzy, které podnikateli pomohou vytvořit obrázek o možnostech trhu, potřebě zákazníků, budoucí podobě nabízeného produktu a jeho distribuce k zákazníkovi, a to tak, aby zákazník měl z nabízeného produktu značný užitek, měl k produktu snadný přístup, a byl za produkt ochoten zaplatit.

Z tohoto důvodu Srpová (2020) doporučuje provést analýzu minimálně těchto oblastí, a to okolí a konkurence (makrookolí) a odvětví (mikrookolí).

Pro analýzu makrookolí je podle Srpové nejvhodnější analýza PESTLE.

Pro analýzu odvětví Srpová doporučuje Porterovu analýzu pěti sil. Jedná se o analýzu sil působících na společnost v jejím mikrookolí.

Marketingová strategie

V rámci podnikatelského záměru je podle Srpové (2020) potřeba stanovení si cílového trhu. K tomu společnost potřebuje identifikovat i cílového zákazníka, tedy definici cílových skupin, konkurenční výhodu produktu, způsob komunikace a propagace produktu.

Obchodní a marketingová strategie má velký vliv na úspěšnost podnikatelského záměru zejména proto, že společnosti pomáhá určit cílový trh, tržní pozici produktu a marketingový mix (4P, 4C).

Personální zabezpečení

V podnikatelském plánu menších firem může být uvedeno pouze řešení personálního zabezpečení, zatímco u větších a rostoucích firem je vhodné tuto část podnikatelského plánu zpracovat podrobně, a to včetně struktury pracovníků, analýzy trhu práce.

Realizační projektový plán

Podnikatelské subjekty při sestavování realizačního projektového plánu uvádí časový harmonogram plánovaných činností, a to včetně zásadních kroků, termínů dosažení a hlavního cíle, či jednotlivých milníků.

Srpová pro znázornění doporučuje například Ganttův diagram, což je úsečkový diagram využívaný v projektovém managementu.

Finanční plán

Tato část podnikatelského plánu je podle Srpové číselným vyjádřením uvedených informací. Bez finančního plánu se funkční a srozumitelný podnikatelský plán není kompletní, protože jednou ze tří podmínek úspěšné realizace podnikatelského záměru je jeho výnosnost a finanční užitek pro vlastníky.

Začínající společnost, jejíž data jsou zpracována v praktické části této diplomové práce, nemá k roku 2021 k dispozici žádná reálná data, ze kterých by v podnikatelském plánu bylo možné provést finanční analýzu.

Proto se pro zakládající společnost podle Srpové doporučuje ve finančním plánu uvést zakladatelský rozpočet, plánované účetní výkazy, výpočet bodu zvratu, vyhodnocení finančních ukazatelů a vyhodnocení efektivnosti investic.

Analýza rizik

Tato část podnikatelského plánu hraje velký význam pro případné investory, a proto je podle Srpové doporučovanou a nedílnou součástí.

Analýza umožňuje tvůrci podnikatelského plánu identifikovat případná rizika a tím mu dává nástroj pro tvorbu preventivních opatření a minimalizaci těchto rizik.

Riziko je Srpovou (2020, s. 221) definováno jako „negativní odchylka od cíle“.

Přílohy

Do příloh je podle Srpové vhodné vkládat dokumenty, pro které by obsah podnikatelského plánu byl méně srozumitelný a čitelný, pokud by byl uveden přímo v jeho textu.

Srpová (2020, s. 222) doporučuje uvést například: výpis z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osob, nákresy produktů, výsledky průzkumu trhu, výsledky propagačních akcí, články z novin a časopisů o nabízeném produktu, technologické schéma výroby, účetní výkazy, reference významných osobností, smlouvy či získané certifikáty.

Podle Finche (2020, s. 22) by struktura podnikatelského plánu měla být podobná jako u Srpové. Finch navíc uvádí tyto body, a to dosavadní vývoj obchodů, předpovědi a rizika.

Finch do příloh doporučuje doložit dokument, který přesvědčí případného čtenáře (tedy investora, či banku apod.) o podnikatelském nápadu. Dále do příloh doporučuje uvést také

kopie autorských práv, patentů, ochranných známek, kopie nájenných smluv, technické popisy a brožury produktů.

2.2.2 Nevýhody klasického podnikatelského plánu

Jak je z obsahu předchozí kapitoly patrné, a jak také potvrzuje Veber (2017, s. 482), tvorba funkčního podnikatelského plánu je nejen důležitým dokumentem při definici a realizaci podnikatelského záměru, ale také dokumentem náročným na zpracování.

Veber (2017, s. 482) doporučuje podnikatelský plán zpracovat v rozsahu 40 až 50 stran, a ve stejném rozsahu počet příloh. Zmiňuje také pracnost, která může zpracovateli podnikatelského plánu zabrat týdny, ale také měsíce, a to s tím vědomím, že se zpracovatel podnikatelského plánu bude pravděpodobně ke všem částem postupně vracet a opětovně je přepracovávat.

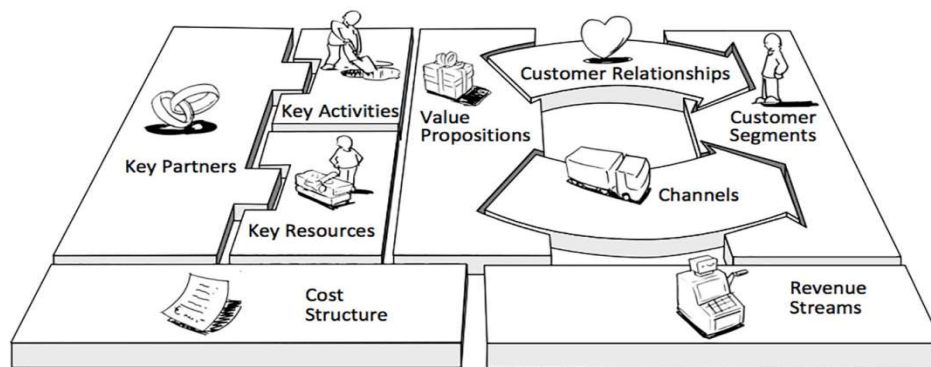
Tohoto problému si všimlo mnoho dalších autorů, například Alex Osterwalder, autor obchodního modelu Business Model Canvas, či Ash Maurya, který Osterwalderův Business Model Canvas přepracoval a upravil do modelu Lean Canvas.

2.2.3 Business Model Canvas

Podnikatelský plán lze využít také jako strategický nástroj pro podnikatele umožňující vytvoření funkčního a jednoduchého modelu podnikatelského plánu, a to v podobě Business Model Canvas, což je model sepsaný na jedné stránce. Business Model Canvas je sestaven z devíti bloků popisujících jednotlivé části klasického podnikatelského plánu v jinak logicky uspořádané a přehlednější formě. Osterwalder (2010, s. 16) tyto části nazval takto:

Customer Segments (Zákaznické segmenty), Value Propositions (Hodnotové nabídky), Channels (Kanály), Customer Relationships (Vztahy se zákazníky), Revenue Streams (Zdroje příjmů), Key Resources (Klíčové zdroje), Key Activities (Klíčové činnosti), Key Partners (Klíčová partnerství) a Cost structure (Struktura nákladů). Jednotlivé části graficky znázorňuje také následující Obrázek 1 Business Model Canvas.

Obrázek 1 Business Model Canvas



Zdroj: Osterwalder, (2010, s. 18-19)

2.2.4 Lean Canvas Model

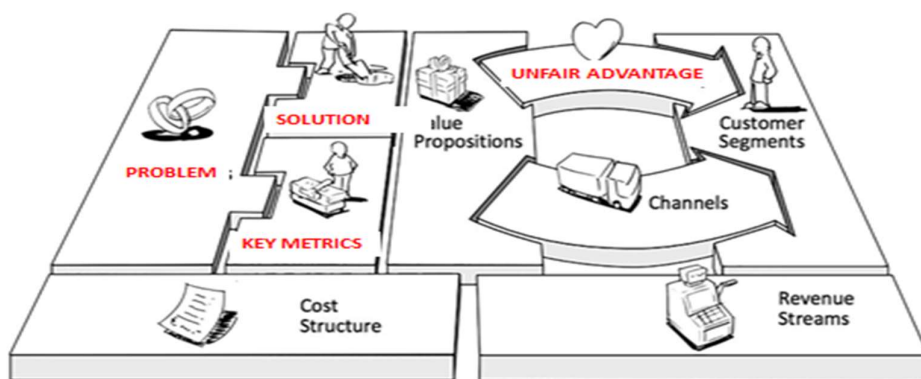
Business Model Canvas se stal základem pro další model podnikatelského plánu, a to pro Lean Canvas Model. Tento model vypracoval a podrobně popsal Ash Maurya (2020). Jak je z názvu již patrné, i tento model je „zeštíhlenou“ verzí podnikatelského plánu.

Klíčová partnerství jsou Mauryou nahrazena oddílem Problém, Klíčové činnosti oddílem Řešení, Klíčové zdroje jsou nahrazeny Klíčovou metrikou a Vztahy se zákazníky jsou nahrazeny Neférovou výhodou.

Jak z předchozí, tak i z této kapitoly vychází, že podnikatelský model Lean Canvas je svým druhem jednostránkový podnikatelský model.

Jak sám Maurya (2016, s. 25) uvádí, tento jednostránkový model má proti klasickému podnikatelskému plánu tři zásadní výhody, a to, že je zpracován rychleji, a to i za jedno odpoledne. Níže uvedený Obrázek 2 Business Model vs Canvas Lean graficky znázorňuje rozdíl mezi původním modelem Business Model Canvas a modelem Canvas Lean.

Obrázek 2 Business Model vs Canvas Lean



Zdroj: MAURYA (2012, online), vlastní zpracování

Grafické zpracování jednostránkového modelu dle Mauryi klade důraz na stanovení priorit a možných variant pro plnohodnotné zpracování modelu. Grafické znázornění modelu zobrazuje Obrázek 3 Lean Canvas Model.

Obrázek 3 Lean Canvas Model

Lean Canvas		Projekt:		Autor:		Datum:	
Podnikatelský plán na jedné straně papíru							
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz						Verze #	
Problém Jaké jsou "čtí" nejdůležitější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jakou alternativu vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Co je vaše unikátní nabídka? V čem jste jiní? Jaká je výjimečná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám umožňuje lépe a levněji získávat nebo si to koupit? Proč byste to měli odlišit zrovna vy?	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?			
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Indikátory Co je vaše klíčová činnost a jak je budete měřit? Jaká data/ údaje jsou pro vás nejdůležitější (provoz, užívání, koupě, výby, doporučení)?	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	První vlastnosti S kým můžete začít nejříve?			
Struktura nákladů Za co budete platit a s kým? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?			Cenový model Jak získáte vaše peníze?				

Zdroj obrázku: Dobrokurzy (online, 2021)

Tento model dle Mauryi také splňuje kritérium stručnosti, jelikož díky jednostrannému zpracování jde tento model přímo k věci, lze jej rychle prezentovat druhé straně a díky své jednoduchosti jej tak pro podnikatelský záměr zaujmout. Třetí výhoda oproti klasickému podnikatelskému plánu je dle Mauryi jeho přenosnost a možnost sdílení mezi dalšími osobami či institucemi, a to právě pro jeho zpracování na jednu stranu, oproti klasickému podnikatelskému plánu o osmdesáti až sto stranách (včetně přílohy).

Díky těmto třem výhodám je vhodným nástrojem pro startupové projekty, jelikož umožňuje v krátkém časovém úseku prezentovat konkrétní podnikatelský záměr. Je tedy podkladem pro prezentaci a následné diskuse. Dle Mauryi Lean Canvas pomáhá podnikatelský plán rozdělit na devět samostatných částí podnikání, jednotlivě se jimi zabývat a analyzovat je, a následně je opět propojit v ucelený podnikatelský plán.

Nyní již k jednotlivým oddílům, které Maurya (2020) podrobněji ve své knize popisuje. Autoři Croll a Yoskovitz jednotlivé části doplňují o metriky, které je potřeba sledovat, (2016, s. 69).

Problém/Potřeba

Jaký problém zákazníci řeší, případně jakou mají k dispozici alternativu? Zde je vhodné do modelu vyplnit jeden až tři problémy, které potenciální zákazník řeší. Existuje-li na trhu alternativa, pomocí které zákazník je schopen problém vyřešit, Maurya navrhuje uvést i tento údaj. Autoři Croll a Yoskovitz doporučují sledovat respondenty řešící daný problém.

Zákaznické segmenty

Maurya se v první řadě zaměřuje na prvotní uživatele, nikoliv na běžného zákazníka. Zde doporučuje rozlišovat mezi uživatelem a zákazníkem. Zákazník je definován jako ten, kdo za produkt platí, zatímco uživatel je podle Mauryi definován jako ten, kdo produkt užívá. Croll a Yoskovitz za relevantní metriku považují nalezení takových zákazníků, které lze najít přes klíčová slova, a to díky hledání zákazníků z konkrétního zdroje.

Návrh jedinečné hodnoty

Toto pole je podle Mauryi jedno z nejdůležitějších, a to právě pro potřebu nalézt takovou jedinečnou hodnotu, díky které si zákazník vybere váš produkt, který si také koupí. V nalezení takového produktu je potřeba také definovat to, čím se tento produkt liší od produktů konkurence. Model takovému postupu pomáhá přes prvotní uživatele, neboť se jedná o produkt, který by měl mít smělý cíl, jasné a konkrétní řešení. Návrh jedinečné hodnoty z tohoto důvodu podle Mauryi musí popisovat výhody tohoto produktu z pohledu zákazníka. Croll a Yoskovitz zde za metriku považují zpětnou vazbu, vyjádření jiných uživatelů, dotazníkové šetření apod.

Řešení

Teprve po stanovení předchozích tří polí lze popsat navrhované řešení. Jak sám Maurya upozorňuje, popsané řešení se může měnit, a to díky skutečnosti, že se jedná o prvotní návrh řešení. Konečnou definici v této fázi není jednoduché určit. I z tohoto důvodu je Lean Canvas živým modelem, se kterým podnikatel pracuje. Zde se Croll a Yoskovitz zaměřují na analýzu zákazníků, která od konkurence odchází, počet zákazníků, kteří vyzkouší nové nabízené funkce.

Kanály

Maurya s odkazem na dříve popsané tři fáze startupu upozorňuje, že při prvotním sepsání Lean Canvas modelu je důležité určit si libovolný kanál, který ve finále k zákazníkovi povede. Teprve v průběhu procesu dojde k úpravě kanálů, ale to souvisí se získanou zpětnou vazbou od zákazníka, kterou v prvotní fázi podnikatel k dispozici nemá. Zde je podle Mauryi potřeba definovat kanály bezplatné a placené. Za bezplatné kanály považuje například sociální média, zatímco za placený kanál považuje například internetové vyhledávače. Croll a Yoskovitz pro

metriku využívají například počet zákazníků na webu, dobu a čas, který zde tráví, a to například díky tzv. Net Promoter Score.

Toky příjmů

Toto a následující pole odkazuje na finanční plány a analýzu. Pod tokem příjmu Maurya představuje cenovou politiku daného produktu, a jeho ziskovost. Za zmínku stojí Mauryovo připomenutí, že cenu pomáhá definovat zákazník. A také to, že právě platící zákazník je první pozitivní formou ověření úspěchu daného produktu. Jako metriku je podle Crolla a Yoskovitze vhodné sledovat výnos na jednoho zákazníka, produkt, hodnotu jednoho nákupu a podobně.

Struktura nákladů

Pro kalkulace nákladů je potřeba použít očekávané náklady, v případě existujícího podniku se doporučuje analyzovat finanční výsledky tři roky zpětně.

I zde Maurya doporučuje zaměřit se na současnou situaci, a to při kalkulaci nákladů. U startup projektů se jedná o odhadované náklady, případně náklady spojené se zahájením podnikání či projektu týkajícího se daného (nového/vylepšeného) produktu, dobu návratnosti, hranici rentability i úsilí potřebné k dosažení úspěchu z finančního pohledu. Croll a Yoskovitz sledují také náklady na získání jednoho zákazníka, náklady na klíčové slovo, atd.

Klíčové metriky

Dle Mauryi se jedná o klíčové ukazatele použitelné pro měření výkonnosti a úspěšnosti. Maurya odkazuje na tzv. pirátskou metriku, jejímž autorem je Dave McClure. Jednotlivé části pirátské metriky podle Mauryi jsou: akvizice, aktivace, retence, příjem a doporučení. Jedná se o nástroj, jak využít dostupné ukazatele pro určení úspěšnosti, a to přes měření průběhu jednotlivých kroků od nabídky produktu až po jeho nákup ze strany zákazníka, a následně získání zpětné vazby.

Nespravedlivá (neférová) výhoda

Poslední pole Maurya považuje za nejobtížnější pro vyplnění, a proto jej nechává jako poslední a vyplňuje jej až na závěr. Lze zde uvést například konkurenční výhodu, ale také i nevýhodu. Podle Mauryi je však důležité uvědomit si skutečnost, že opravdová nespravedlivá výhoda není snadno získatelná či kopírovatelná. Pro konkurenci tedy není snadné díky této nespravedlivé výhodě daný produkt začít také nabízet. Maurya si také uvědomuje, že v případě startupu je vyplnění této části modulu skutečně těžké, a tak budou první verze Lean Canvas pravděpodobně v této části prázdné. Podle Crolla a Yoskovitze je důležité porozumět unikátnosti nabídky, a to opět pomocí dotazníkového šetření, ale také pomocí analýz konkurenčního prostředí, existence patentů, atd.

2.3 Strategie podniku

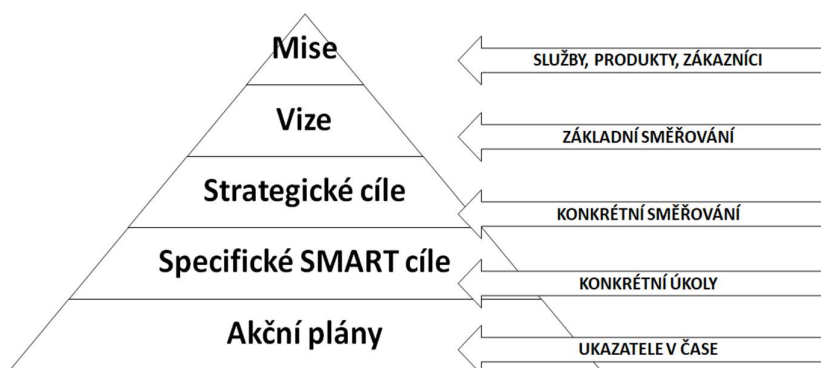
Pro existující i pro nově vznikající společnost je strategie podniku nezbytnou součástí řízení. A to nejen podle Srpové, ale podle všech významných autorů zabývajících se vedením podniku, jako jsou Drucker, Veber, Kotler, Porter a další. Se strategií podniku nezbytně souvisí stanovení mise, vize a cílů podniku. Nevíme-li, kam míříme, nemůžeme svého cíle nikdy dosáhnout. Strategie podniku vychází podle Srpové (2020, s. 200) z mise a vize, cíle jsou pak rozpracované jednotlivé kroky, jak misi a vizi naplnit.

2.3.1 Mise a vize podniku

Mise podniku je veřejně publikovaným a veřejností vnímaným přínosem, který společnost hodlá dosáhnout. Jak Srpová (2020, s. 200) dále uvádí, obsahem mise mohou být i hodnoty,

kteře společnost uznává a prosazuje, a to nejen ty ekonomické, ale také společenské či etické hodnoty. Společnost pomocí mise sděluje svému okolí, jaké má poslání, jaké hodnoty zastává a prosazuje. Mise je tedy to, čeho chce podnik dosáhnout, pro koho to dělá a z jakého důvodu. Mise podniku se podle Srpové může v průběhu měnit a reagovat na vývoj v podniku i jeho okolí. Vizualní znázornění uvádí Obrázek 4 Mise a vize podniku.

Obrázek 4 Mise a vize podniku



Zdroj: Srpová (2020, s. 200), vlastní zpracování

Vašítková (2014, s. 44) místo pojmu mise uvádí pojem poslání. Obsah je však totožný. Podle Vašítkové poslání organizace sděluje hlavní účel svého podnikání, jaké uznává hodnoty a jakým způsobem účel hodlá naplnit. Neopomíná zmínit, že organizace poslání sděluje nejen veřejnosti, ale také dovnitř samotné organizace, tedy i zaměstnancům. Zmiňuje i faktory, které tvorbu poslání ovlivňují, a to:

- Zařazení organizace do soukromé nebo veřejné sféry;
- Historie a image organizace;
- Faktory vycházející z prostředí organizace;
- Hlavní příležitosti a hrozby;
- Dostupné zdroje.

Mise podniku musí být podle Srpové i Vašítkové jasně formulovaná, stručná a musí srozumitelně sdělovat důvod existence podniku a jasně popsat činnosti, kterými se podnik zabývá. Vašítková (2014, s. 46) dále upozorňuje na to, že mise podniku nemá obsahovat kvantitativní informace, neboť měřitelné informace nepatří do mise (poslání) podniku, ale do cílů.

Z mise a vize podniku vychází jeho cíle. Veber (2017, s. 392) připomíná základní hierarchické pojetí strategie, jak znázorňuje i Obrázek 5 Hierarchie strategie podniku.

Obrázek 5 Hierarchie strategie podniku



Zdroj: Veber (2017, s. 392), vlastní zpracování.

Podle Vebera je důležité myslet na vztah mezi misí a její realizací, a to za neustálého si uvědomování reagování na případné změny. Proto také doporučuje tvorbu vícero variant, díky kterým se podnik může rozhodovat, jak bude dále postupovat.

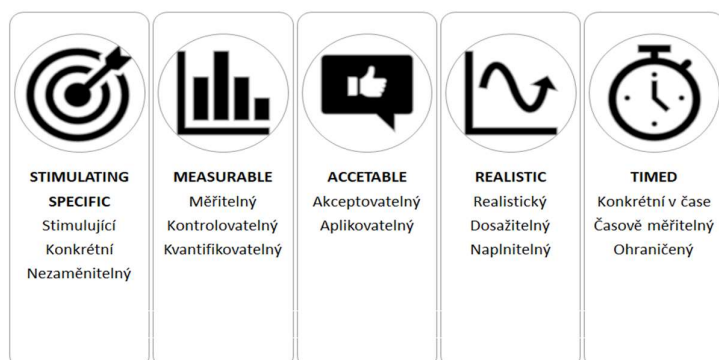
2.3.2 SMART cíle podniku

Cíle podniku podle Vašítkové (2014, s. 46) slouží k měřitelnému a účelnému nasměrování podniku. Z tohoto důvodu musí být stanovené tak, aby byly měřitelné a aby bylo možné přezkoumat jejich naplnění.

Veber (2017, s. 392) uvádí hlavní cíl podniku, a to jeho účel, který má být podnikem prováděn za účelem dosažení zisku. To je však ovlivněno dalšími okolnostmi, a to způsob naplnění cílů, využití jeho zdrojů, reakce na vnější a vnitřní prostředí podniku. I podle Vebera je z toho dále patrné, že cíle podniku musí reagovat na vývoj v prostředí, ve kterém se podnik nachází, a tak je potřeba cíle neustále aktualizovat a přizpůsobovat možnostem podniku.

Zkratka SMART (anglicky „chytrý“) svým obsahem popisuje, jak má být správný a funkční cíl definován. Podle Keřkovského (2015, s. 5) by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný, realizovatelný a časově definovaný, jak zobrazuje Obrázek 6 SMART cíle.

Obrázek 6 SMART cíle



Zdroj: Keřkovský (2015, s. 5), vlastní zpracování

Keřkovský (2015, s. 5) upřesňuje, že strategie je množinou strategických cílů, u kterých podnik má určit základní dva aspekty, a to: CO a JAK.

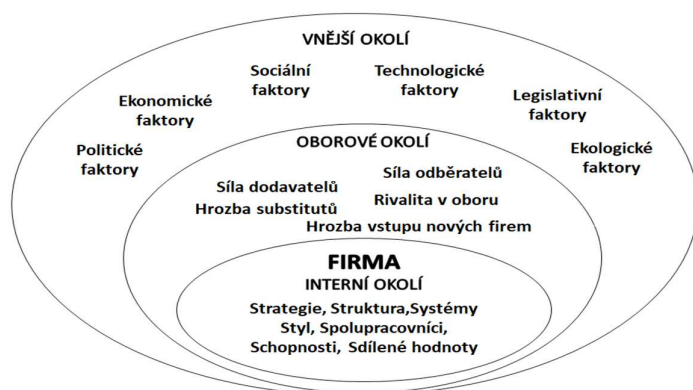
Srpová (202, s. 200) připomíná, že podnik má mít stanoven jeden hlavní cíl, a poté, podle důležitosti i další cíle, které vychází nejen z hlavního cíle, ale také ze strategie podniku, a tím také z mise a vize poslání. Vše je tedy úzce provázáno.

Veber (2017, s. 392) doplňuje, že stanovené cíle odpovídají tomu, kdo s nimi v podniku pracuje. Jelikož se jedná o detailně rozpracovanou vizi podniku, obsah cílů odpovídá té části podniku, která s nimi pracuje. Jinak stanovené cíle bude mít tedy finanční oddělení, jiné obchodní či marketingové oddělení. Vše musí odpovídat hlavnímu cíli, strategii podniku a jeho vizi coby nedílná součást marketingové strategie.

2.4 Analýza prostředí

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí je pro úspěšný začátek i chod společnosti klíčová. Jak Veber (2017, s. 381) uvádí, prostředí, ve kterém společnost funguje, není stabilní, ale naopak dynamické. Nejen z tohoto důvodu je potřeba, aby i společnost na své prostředí reagovala pružně. Prostředí podniku přehledně zobrazuje Obrázek 7 Podnikatelské okolí společnosti.

Obrázek 7 Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Mallya (2007, s. 40), vlastní zpracování

Mallya (2007, s. 40) jako základní důvody, proč společnost analyzuje své okolí, uvádí následné důvody: potřeba určení pozice v prostředí působení společnosti, efektivní reakce na změny v okolí, posouzení společnosti coby celku, analýza vnitřních možností a mantinelů, předcházení reakce ze strany konkurence a základní data pro strategické řízení společnosti.

Pro účely této diplomové práce a popisovaného podnikatelského záměru byla zvolena PESTLE analýza a Porterova analýza pěti sil.

2.4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza, či SLEPT analýza, slouží podle Keřkovského (2015, s. 94) k analýze vnějšího okolí, čímž společnost při plánování bere v potaz pět oblastí, které pro společnost a její podnikatelský záměr může znamenat příležitost nebo hrozbu.

Jedná se o faktory (oblasti) viz Obrázek 8 PESTLE analýza, a to faktory politické, ekonomické, společensko-demografické, technologické, legislativní a ekologické.

Obrázek 8 PESTLE analýza

POLITICKÉ FAKTORY	EKONOMICKÉ FAKTORY	SPOLEČENSKÉ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	EKOLOGICKÉ FAKTORY
------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

Zdroj: Keřkovský (2015, s. 94), vlastní zpracování

Jelikož se jedná o vnější faktory, společnost nemá možnost ovlivnit vývoj či trend. Co naopak společnost podle Keřkovského (2015, s. 97) ovlivnit může, je práce s informacemi, sledování vývoje a trendů v těchto oblastech, chování investorů, leaderů v odvětví, sledování politické situace, záměrů státu a sledování očekávaných změn a novelizace zákonů.

Keřkovský (2015, s. 97) nabádá analýzu zpracovávat formou porovnání a diskuse nad aktuálním stavem a predikcí stavu budoucího, přičemž doporučuje pracovat s daty získanými pro tuto analýzu tak, aby společnost na ně měla odpověď a přizpůsobila jim svou strategii ve všech oblastech, tedy nejen ve financování, řízení lidských zdrojů, řízení podniku, ale také v řízení kapitálu, investic, vývoje, technologického rozvoje a zázemí, a nastavení kontrolních mechanismů. V případě, kdy produktem společnosti je služba v oblasti odborného vzdělávání, je důležité dát velký důraz mimo jiné na technologický a legislativní faktor.

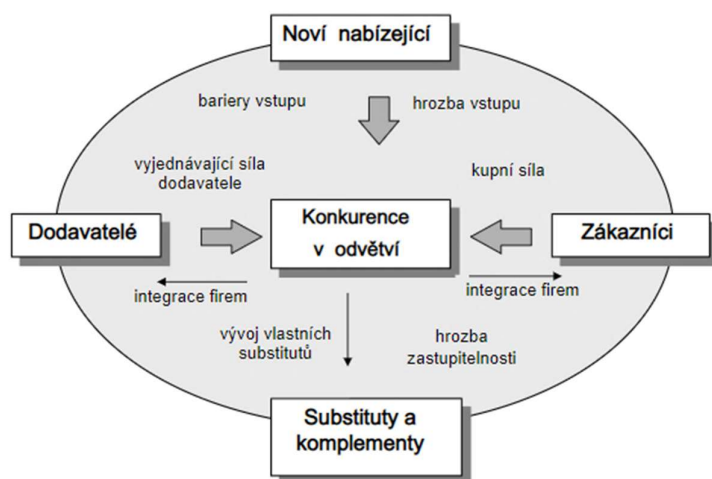
Výsledkům analýzy je podle Keřkovského (2015, s. 98) potřeba přizpůsobit strategické cíle společnosti, technologické zázemí společnosti, kontrolní mechanismy, investiční politiku,

řízení lidských zdrojů; zdroje financování; strategii řízení rizik; ekonomickou politiku společnosti a kapitálovou strukturu.

2.4.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil je modelem M. E. Portera. Jak Veber (2017, s. 394) dále uvádí, Porter rozdělil analýzu odvětví na pět základních částí, jak uvádí i Obrázek 9 Porterova analýza pěti sil, ze kterých pro společnost mohou vyplynout příležitosti či hrozby, a to na dodavatele, odběratele (zákazníky), substituční a komplementární produkty, současné konkurenty a nově vznikající konkurenty.

Obrázek 9 Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Veber (2017, s. 394)

Jak sám Veber (2017, s. 395) upozorňuje, o co větší je tlak ze strany těchto pěti uvedených faktorů, o to horší pozici společnost má a zhoršují se jí dosahované výsledky.

Společnost by měla analyzovat stávající i potenciální konkurenci, zvážit bariéry vstupu do odvětví, a to nejen ze strany konkurence, ale i sama pro svou činnost, provést analýzu vlivu konkurence na strategii vlastní společnosti, a to zejména v oblasti cenové politiky, podoby produktu a jeho kvality, přidaných služeb a rentabilitu nabízeného produktu.

Jako nejčastější ohrožení ze strany zákazníků a dodavatelů Veber uvádí vyjednávací sílu obou těchto faktorů, kdy je potřeba mezi společností a dodavatelem, ale také mezi společností a zákazníkem tvořit určitou formu partnerského vztahu, či jinou podobu spojenectví.

Poslední zmíněný faktor je Veberem uváděn jako ohrožení ze strany substitutů a komplementů. I nad tímto faktorem se společnost musí zamyslet, jelikož při existenci substitutu či komplementu, který je z pohledu ostatních účastníků odvětví dostupný a cenově či užitkově výhodnější, jedná se v podstatě také o formu konkurence, byť v jiné podobě než v přímé konkurenci. Tyto faktory musí být společností analyzovány, a také na základě této analýzy společnost tvoří budoucí strategii zaměřenou na vlastní pozici v rámci odvětví.

Porter na tuto analýzu navázal generickou konkurenční strategií, kdy v rámci jednoho odvětví rozlišil tři základní druhy strategie, a to: Strategii nízkých nákladů; Strategii diferenciacce a Strategii úzkého zaměření.

V případě poskytování služeb v oblasti profesního vzdělávání podle Vebera (2017, s. 402) lze aplikovat strategii diferenciacce v kombinaci se strategií úzkého zaměření, a to právě díky

zúžené cílové skupině zákazníků, jelikož se jedná o specifický druh služeb v konkrétním odvětví.

2.5 Finanční plán

Keřkovský (2015, s. 27) připomíná, že finanční oblast musí být v souladu s hlavním strategickým cílem společnosti, přičemž, jak je i zmíněno v kapitole 2.2.1 Podnikatelský plán, finanční plán by měl být podle Srpové (2020, s. 213) nedílnou součástí podnikatelského plánu.

Srpová (2020, s. 141) pro začínající společnost doporučuje tvorbu odhadu nákladů spojených se zahájením podnikání, finanční zdroje (aktuální a plánované), očekávané náklady a výnosy. Uvedené účetní výkazy jsou vztažené ke společnosti s ručením omezeným, která má ze zákona povinnost vést podvojný účetnictví. Srpovou zmíněná podoba výkazů vychází z Vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Srpová definuje potřebné účetní výkazy, které by společnost měla vypracovat, a to: Výkaz cash flow (peněžní toky); Účetní rozvaha (aktiva a pasiva); Výkaz zisků a ztrát (výnosy a náklady).

2.5.1 Finanční zdroje

Finanční zdroje Srpová (2020, s. 149) dělí na interní a externí zdroje.

Mezi interní zdroje financování pro začínající společnost patří čistý zisk společnosti nebo odpisy. Ostatní zdroje financování jsou externí. Sem Srpová zařazuje vklad vlastníka/vlastníků společnosti, financování úvěrem a pomocí investorů.

Keřkovský (2015, s. 61) je konkrétnější a jím uvedený přehled je dělen takto:

Mezi interní zdroje financování řadí nerozdělený zisk, odpisy, rezervy a rezervní fondy, změny ve struktuře majetku a financování pomocí finančních vkladů.

Mezi externí zdroje financování řadí úvěry, závazky (stát, zaměstnanci, dodavatelé), dluhopisy či obligace, dotace, dary a alternativní zdroje financování (Business Angels, Crowdfunding).

Keřkovský (2015, s. 65) doporučuje způsob financování posoudit nejen z důvodu potřebného objemu finančního kapitálu, ale také při rozhodování, zda a jak způsob financování ovlivňuje přístup k řízení společnosti, posuzování rizikovosti jednotlivého způsobu financování, a v neposlední řadě vztah k nezávislosti společnosti na finančních institucích či jinému externímu zdroji financování.

2.5.2 Cenová politika

Stanovení ceny a cenová politika úzce souvisí nejen s finančním plánem, ale také s marketingovou strategií. Vašítková (2014, s. 94) cenu definuje jako peněžní vyjádření hodnoty produktu a jeho přidané hodnoty, kterou zákazník za produkt vynaloží jako protiváhu za užitek z vlastnictví či užívání produktu.

Vašítková popisuje vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na tvorbu ceny. Zmiňuje její provázanost s marketingovou strategií a významnost ceny coby významného marketingového nástroje. Vnitřní faktory jsou faktory zohledňující marketingové cíle, strategii marketingového mixu, maximalizaci zisku, maximalizaci podílu na trhu, positioning. Vnější faktory jsou závislé na povaze trhu, konkurenci a dalších prvcích vnějšího prostředí okolo společnosti. Vašítková (2014, s. 99) cenovou strategii nastavuje v souvislosti s cílem při zohlednění těchto faktorů, kterými jsou náklady (fixní, variabilní), konkurence a hodnota služeb pro zákazníka.

Cenová strategie vycházející z nákladů zohledňuje výši nákladů související s poskytováním produktu. Nákladová struktura je řešena v následující kapitole 2.5.3 Nákladová struktura. Cenová strategie vycházející z konkurence nabízí tři možnosti, a to stanovením vyšší ceny, než jaká je průměrná cena na trhu, stanovením průměrné ceny vycházející z ceny na trhu nebo stanovením nižší ceny, než jaká je průměrná cena na trhu. Cenová strategie vycházející z užítku pro zákazníka se nazývá spotřebitelský přebytek, který Vašítková (2014, s. 101) definuje jako „souhrn všech vnímaných užiteků spotřebitele po odečtení všech vnímaných nákladů“.

2.5.3 Nákladová struktura

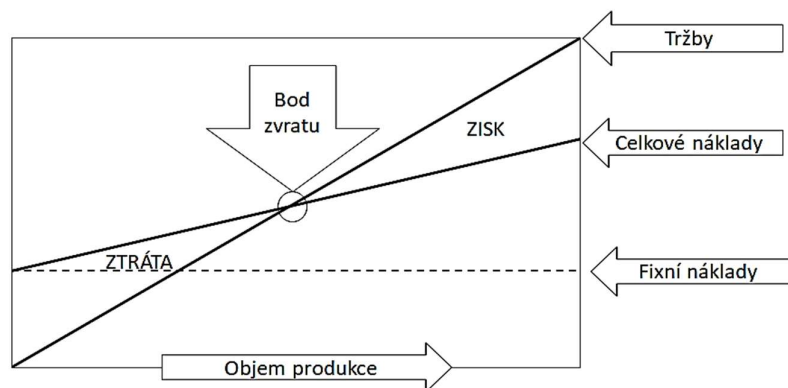
Srpová (2020, s. 156) definuje nejdůležitější pojmy vztahující se k nákladové struktuře takto:

Fixní náklady – konstantní výše nákladů bez ohledu na objem výroby či poskytované služby;

Variabilní náklady – náklady závislé na objemu výroby či poskytované služby.

Bod zvratu – objem výroby a poskytované služby pokrývá náklady, nulový výsledek hospodaření. Pro lepší pochopení je graficky znázorněn, viz následující Obrázek 10 Bod zvratu.

Obrázek 10 Bod zvratu



Zdroj: Srpová (2020, s. 156), vlastní zpracování

2.5.4 Finanční plán

Nejzásadnějším cílem finančního plánování je podle Kislingerové (2010, s. 131) maximalizace tržní hodnoty společnosti.

Kislingerová zmiňuje finanční plánování dlouhodobé a krátkodobé, přičemž pod dlouhodobé plánování zahrnuje analýzu finanční situace, plán tržeb, plán peněžních toků, plánovanou strukturu aktiv a pasiv, plán nákladů a výnosu atd. na období 5 a více let, pod krátkodobé plánování zahrnuje plánování nákladů a výnosů, roční plán cash flow, plánování aktiv a pasiv, čtvrtletně (i detailněji) plánované rozpočty příjmů a výdajů, a to zpravidla na období jednoho roku.

Synek (2011, s. 352) doporučuje zpracování následujících ukazatelů, které však začínající společnost bez majetku nemá možnost vyhodnotit: ukazatele likvidity, ukazatele řízení aktiv, ukazatele výnosnosti, ukazatele tržní hodnoty a ukazatele přidané hodnoty (ukazatel EVA).

Tyto informace lze podle Synka použít v kombinaci s uvedenými účetními výkazy: Plánováním aktiv a pasiv; Plánováním výnosů, nákladů a zisku; Plánováním peněžních příjmů a výdajů.

Dalším dokumentem, ze kterého finanční plán začínající společnosti vychází, je podle Vebera, Srpové (2012, s. 96) rozpočet startovního kapitálu. Podle těchto uvedených autorů lze finanční

prostředky potřebné pro rozjezd podnikatelské činnosti rozdělit do čtyř skupin: Finanční prostředky nezbytné pro založení společnosti; Finanční prostředky na pořízení majetku; Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku a Finanční prostředky určené pro zahájení podnikatelské činnosti.

Vhodný způsob, jak vznikající společnost bez finanční historie může získat podklady pro finanční analýzu, je mezipodnikové srovnání, které Synek (2011, s. 369) doporučuje provést analýzou srovnatelné společnosti působící ve stejném odvětví, oboru.

2.6 Marketingová strategie

Marketingová strategie je součástí podnikové strategie. Součástí marketingové strategie je její plánování neboli marketingové strategické plánování. Vašítková (2014, s. 31) připomíná, že se jedná o podstatnou část podnikového plánování, jelikož cíle podniku jsou součástí plánovaného prosazení se společností na vybraném trhu.

Jak Vašítková dále zmiňuje, plánování je dynamický a aktivní nástroj, který může být účinný, pokud jej vedení bude prosazovat napříč celou organizací a bude součástí společně uznávaných hodnot společnosti.

Při tvorbě podnikové a marketingové strategie společnosti, která se zaměřuje na poskytování služeb, je nutné si uvědomit vlastnosti služeb a jejich specifika.

2.6.1 Identita organizace

Významným pomocníkem společnosti, jak působit na své okolí, a tedy i na jeho zákazníky, je dojem, jakým společnost působí. Veber (2017, s. 630) se identitou společnosti zabývá v souvislosti s odlišením se společností proti konkurenci, ale také v souvislosti s tím, jak je společnost vnímána svým okolím, a tedy nejen zákazníky, ale i dodavateli, potenciálními zaměstnanci, investory a spolupracovníky.

Identita organizace podle Vebera slouží nejen k vnějšímu odlišení se od konkurence, ale také k vyjádření uznávaných hodnot společnosti, nabízené přidané hodnoty, a také jako komunikační prostředek.

Může se podle Vebera (2017, s. 631) projevat v podobě uvedené v grafickém znázornění viz Obrázek 11 Identita a image organizace, který znázorňuje organizaci a její možnosti, jak pomocí vizuální identity komunikovat se svým okolím.

Obrázek 11 Identita a image organizace



Zdroj: Veber (2017, s. 630)

2.6.2 Definice cílových skupin

Jak bylo zmíněno i v předchozí kapitole, a jak upozorňuje také Srpová (2020, s. 84), marketingová strategie a následná marketingová komunikace společnosti slouží k získání

zákazníka, a to prostřednictvím stanovených procesů a nástrojů, kterými oslovuje konkrétní cílovou skupinu neboli tržní segment.

Srpová (2020, s. 86) v souvislosti s definicí cílových skupin vysvětluje pojmy: segmentace, targeting a positioning.

Společnost by podle Srpové měla zvolit dostatečně velký segment potenciálních zákazníků, aby byla schopna nabízené produkty na trhu prodat. Zákazníci by měli vykazovat podobnou charakteristiku, a být osloveni stejným způsobem. Segmentaci Srpová definuje jako výběr konkrétních cílových skupin, na které se společnost zaměřuje.

Z nich pomocí nastavené marketingové komunikace vybere 1-3 cílové skupiny, na které se zaměří, a následně s touto vybranou cílovou skupinou naváže komunikaci, aby si na trhu u této cílové skupiny vytvořila své místo čili pozici.

2.6.3 Vlastnosti služeb

Pokud je produktem služba, společnost se zaměřuje na užší segment, a tedy i menší objem trhu, zejména, pokud společnost nabízí službu pro profesionálně zaměřeného cílového zákazníka.

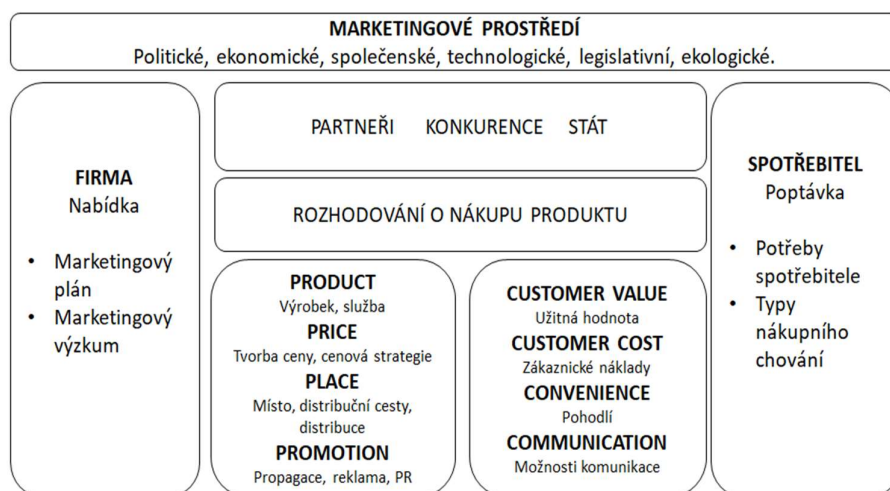
Podle Vašítkové (2014, s. 16) služby coby produkt lze charakterizovat jako nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.

Tyto vlastnosti je potřebné zohlednit při nabízení produktu i při tvorbě marketingové strategie, a to zejména z důvodu složitosti při poskytování služeb při osvětlení jejich podstaty, představení, prezentace, porovnání s konkurencí.

2.6.4 Marketingový mix

Marketingové prostředí, které je znázorněno viz následující Obrázek 12 Marketingové prostředí, pro funkční marketingovou komunikaci využívá tzv. marketingový mix, což je podle Kotlera, Kellera (2013, s. 32) soubor marketingových nástrojů, které společnost používá k dosažení stanoveného cíle na určeném trhu.

Obrázek 12 Marketingové prostředí



Zdroj: Kotler, Keller (2013, s. 32), vlastní zpracování

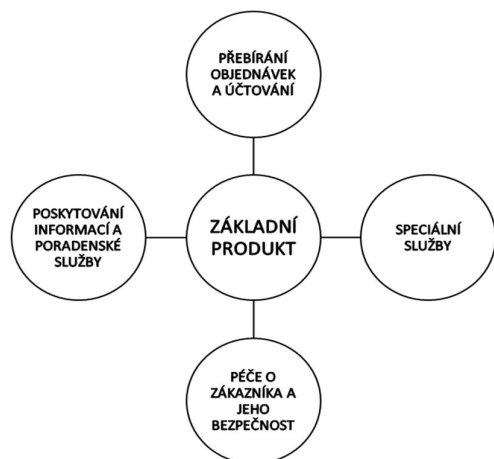
Autoři Kotler, Keller (2013, s. 32) marketingový mix rozdělují do čtyř skupin neboli čtyř P (4P), a to podle začátečních písmen jednotlivých skupin, a to: product (produkt), price (cena),

place (Místo) a promotion (Propagace). Na marketingový mix navazují definicí nástroje, který má umožnit marketingový mix upravit podle vnímání zákazníka neboli čtyř C (4C), což je customer (řešení pro zákazníka), cost (náklady zákazníka), convenience (Pohodlná distribuce k zákazníkovi) a communication (Komunikace se zákazníkem).

Produkt

Vašítková (2014, s. 78) produkt, který je službou definuje jako: „Soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů“. Nabídku služeb podle Vašítkové (2014, s. 78) lze rozdělit na základní produkt a jeho doplňkové produkty, jak je graficky zjednodušeně popsáno a zobrazeno viz Obrázek 13 Základní a doplňkový produkt.

Obrázek 13 Základní a doplňkový produkt



Zdroj: Vašítková (2014, s. 79), vlastní zpracování

Cena

Nedílnou součástí produktu je také jeho cena. Cenová strategie podle většiny autorů zmíněných v této diplomové práci spadá pod marketingovou strategii, a proto je jí dán prostor i v této kapitole, ačkoliv součástí této diplomové práce je i popis cenové politiky v kapitole 2.5.2 Cenová politika. Vašítková (2014, s. 102) zmiňuje dvě metody, jak stanovit cenu produktu – služby, a to objektivní a subjektivní způsob. Objektivní stanovení ceny je například fixní poplatek za konkrétní službu, zatímco subjektivně stanovená cena je určena pomocí zákazníka a jeho vnímání poskytované hodnoty díky nabízené službě. U nově vznikající společnosti či nově nabízeného produktu – služby, Vašítková (2014, s. 106) zmiňuje určité praktiky, jak cenu stanovit, a to:

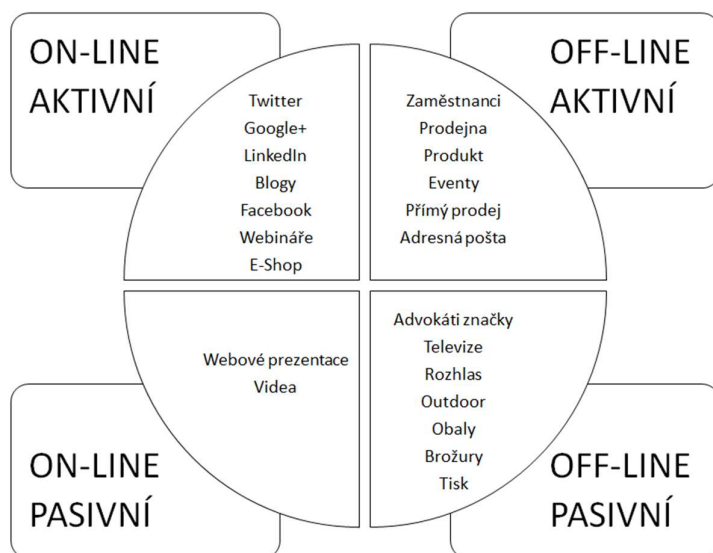
- Cena průniku na trh (nízká cena);
- Elastická cena (cena reagující na změny podmínek na trhu);
- Přijímaná cena (cena stanovená vůdcem v odvětví);
- Segmentovaná cena (cena podle strategie);
- Nákladová cena (cena vypočítaná z nákladů a přírážky);
- Cena základního produktu (vhodná pro produkt s doplňkovou službou);
- Nulová cena (poskytování služby zdarma).

Místo

Vašítková (2014, s. 112) zmiňuje potřebu stanovení distribuční cesty způsobem, který bude jak pro společnost, tak pro zákazníka mít potřebnou hodnotu a bude pro obě strany přijatelný. Produkt může být zákazníkovi nabízen přímo nebo prostřednictvím zprostředkovatelů.

Vašítková (2014, s. 122) distribuční cesty na „on-line“ a „off-line“ verze, ale také na „aktivní“ a „pasivní“ způsob poskytování a využití služeb. Více viz následující Obrázek 14 Online a offline distribuční cesty.

Obrázek 14 Online a offline distribuční cesty



Zdroj: Vašítková (2014, s. 122)

Propagace

V případě propagace společnost podle Vašítkové (2014, s. 127) využívá všechny dostupné prostředky marketingové komunikace, které jí umožňuje finanční rozpočet, obsah marketingové strategie, ale také cílový trh a cílový zákazník. Společnost vychází ze situační analýzy, marketingové strategie, rozpočtu, dostupných nástrojů marketingového mixu, komunikační strategie, případně z vyhodnocené komunikační strategie a její úspěšnosti.

2.6.5 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je podle Vašítkové (2014, s.127) velmi důležitá, a právě z tohoto důvodu je potřeba využívat vhodné komunikační nástroje, které umožní srozumitelnou, transparentní, jednoduchou a rychlou komunikaci, která zákazníka osloví.

Model AIDA je základním modelem propagace, viz také Obrázek 15 Model AIDA. Model popisuje čtyři kroky, kterými zákazník prochází v průběhu marketingové komunikace, a to awareness (povědomí o produktu), interest (zájem o produkt), desire (touha po produktu) a action (akce, pořízení produktu).

Obrázek 15 Model AIDA



Zdroj: Vašítková (2014, s. 127), vlastní zpracování

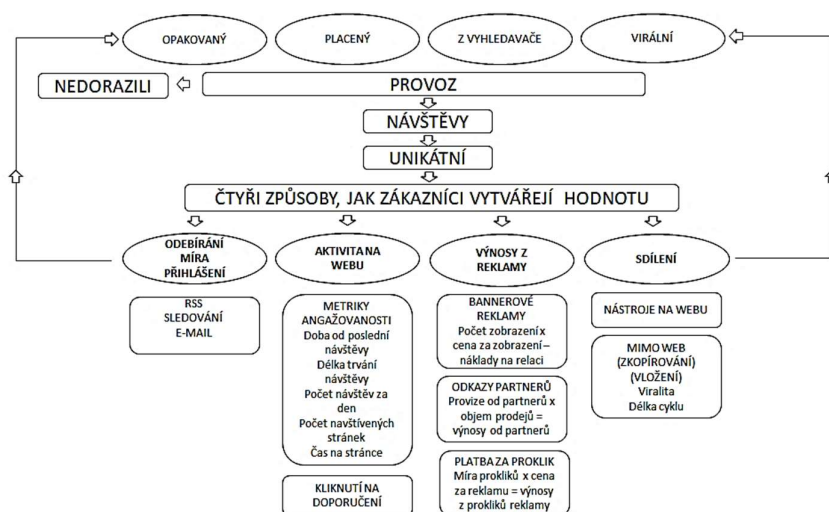
Marketingový komunikační mix se podle Kotlera, Kellera (2013, s. 541) skládá z pěti základních nástrojů, kterými je reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Hlavním cílem marketingové komunikace podle Vašítkové (2014, s. 128) je informovanost o produktu a jeho výhodách, vybudování preferencí služby u zákazníka, přesvědčení zákazníka o využití služby, připomínka existence služby, odlišení poskytované služby od nabídky konkurence a sdělení hodnoty a cíle společnosti směrem k zákazníkům. Při poskytování služeb Vašítková upřednostňuje internetovou komunikaci, komunikaci na sociálních sítích, event marketing, guerilla marketing, virální marketing a product placement.

Jak uvádí Ries (2015, s. 207), společnost nové zákazníky nachází díky spolupráci s předchozími zákazníky a jejich zkušeností se společností a jejím produktem.

Podstatný je pro pochopení potřeb zákazníka, a to formou prožití problému z jeho pohledu, tzv. den zákazníka života. Takovou formu lze v praxi použít například v okamžiku, kdy poskytovatel produktu zná problém a jeho potřebu z pohledu zákazníka, Blank (2013, s. 47). Autor si při snaze o pochopení potřeb zákazníka klade otázky typu: Jak zákazník své problémy řeší nyní, co ho nejvíce trápí? Na co jeho problémy mají největší vliv, Blank (2013, s. 237).

Obrázek 16 Jak zákazníci návštěvou webu tvoří hodnotu



Zdroj: Croll, Yoskovitz (2016, s. 142), vlastní zpracování

Zde je důležité zmínit, jak marketingovou komunikaci vnímá Croll a Yoskovitz, kteří vizualizovali životní cyklus zákazníka navštěvujícího mediální web, viz Obrázek 16 Jak zákazníci návštěvou webu tvoří hodnotu. Způsob, kterým zákazníci díky návštěvě webu tvoří hodnotu, je důležitý zejména pro společnosti, které své služby nabízí přes webové stránky.

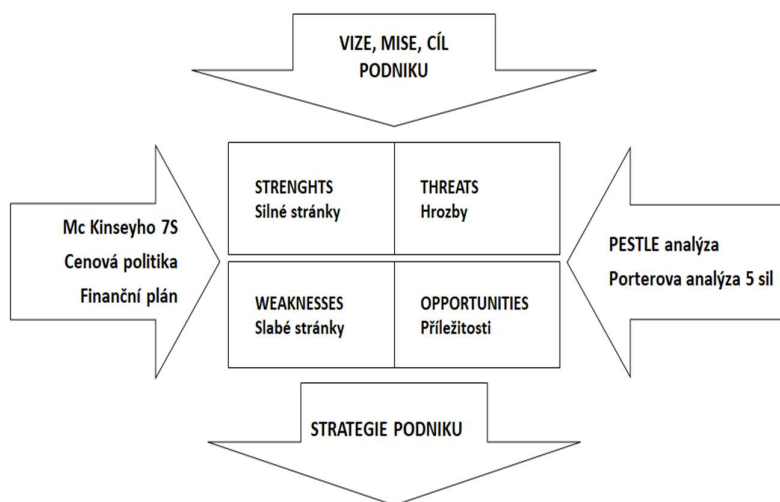
2.7 SWOT analýza

Nejprve je potřeba popsat samotnou SWOT analýzu, její části a její funkcionalitu. Základní SWOT analýza, a její funkcionalita, je uvedena na následujícím obrázku, viz Obrázek 17 SWOT analýza.

Název SWOT analýza vychází ze zkratky anglického názvu jednotlivých čtyř částí analýzy, tedy S – strengths, silných stránek společnosti, W – weaknesses, slabých stránek společnosti, O – opportunities, příležitostí okolí a T – threats, hrozeb okolí. Jak je z popisu na první pohled patrné, části SW analyzují vnitřní prostředí podniku, zatímco části OT vnější prostředí podniku.

Jelikož se ve SWOT analýze popisuje makroprostředí a mikroprostředí podniku, stojí SWOT analýza mimo analýzy, jednotlivé oblasti propojuje a pomáhá tak vytvořit ucelený obrázek stavu společnosti.

Obrázek 17 SWOT analýza



Zdroj: Veber (2017, s. 429), vlastní zpracování

2.7.1 Silné a slabé stránky

Pro analýzu silných a slabých stránek hledá Veber (2017, s. 429) odpovědi v následujících oblastech: Finanční síla podniku, výzkum a vývoj, politika nabízených produktů, úroveň podnikového managementu, organizace a struktura podniku, pověst podniku či nabízených výrobků, inovační prostředí, lidské zdroje, hmotné a nehmotné zdroje podniku apod.

2.7.2 Příležitosti a hrozby

Naopak, pro analýzu příležitostí a hrozeb Veber (2017, s. 429) zkoumá tyto oblasti: Odvětví, legislativa, situace na trhu a jeho tendence, konkurence, substituční produkty, technologický rozvoj, demografické faktory, sociální faktory apod. Při výčtu oblastí je patrné, že se jedná o analýzu oblastí, které jsou zkoumány v PEST (případně PESTLE) analýze či Porterově analýze pěti sil.

2.7.3 Využití SWOT analýzy při strategickém plánování

Z výše uvedených kapitol je patrné, že SWOT analýza v sobě zahrnuje všechny základní prvky, které jsou potřeba pro ucelený pohled na společnost a její strategii. Zřejmě právě z tohoto důvodu je nejznámější analýzou. Její zpracování však není vhodné podceňovat, neboť se jedná o zásadní podklad pro strategii podniku.

3 Praktická část

V praktické části této diplomové práce je v úvodu představena společnost Learning Avenue s.r.o., pro kterou jsou zpracovány analýzy, podnikatelský plán Lean Canvas a následně předloženo doporučení pro podnikatelskou činnost zmíněné společnosti.

Autorka této práce je jednatelem a společníkem Learning Avenue s.r.o., má kompletní přístup k plánům a datům společnosti. Níže uvedené informace vychází nejen z interních zdrojů společnosti (účetní evidence společnosti, daňové přiznání společnosti, interní dokumenty), ale také z oficiálních zdrojů, viz příloha č. 1 (Výpis z obchodního rejstříku) a příloha č. 2 (Výpis z živnostenského rejstříku).

Tato diplomová práce je zpracovaná z pozice jednatele společnosti a prezentovaná autorkou této diplomové práce, což je jedna a tatáž osoba. To přináší výhody i nevýhody, zejména při prezentaci názorů autorky, které by měly být objektivní a nikoliv zatížené subjektivním vztahem autorky k obsahu podnikatelského plánu z pohledu jednatele společnosti.

Jednatelka společnost založila z důvodu, aby se mohla realizovat při odborném poskytování odborného školení, které postavila na konceptu online trimestrální školení mzdového účetnictví. Dalším důvodem byla možnost podnikat sama na sebe, případně rozvíjet novou společnost a rozvíjet se tak i v dalších oblastech spojených s podnikáním a vedením právnické osoby, a to tak aby se v budoucnu mohla zaměřit čistě už jen na podnikatelskou činnost. Jednatelka společnosti si v době faktického založení společnosti uvědomovala, že pro své podnikání potřebuje získat znalosti týkající se vedení společnosti. Z tohoto důvodu přijala pracovní nabídku a vrátila se do pracovního poměru, pozastavila faktické zahájení činnosti a zahájila studium na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze, aby si doplnila teoretické znalosti potřebné pro zahájení a rozvoj vlastní společnosti. Dále využila možnosti zpracovat podnikatelský plán pro vlastní společnost v rámci diplomové práce, ve které se snaží propojit strategii a potřeby společnosti s teoretickými znalostmi, které v průběhu studia i v průběhu praxe po dobu dvaceti osmi let získala. Společnost Learning Avenue s.r.o. existuje pouze fakticky, podnikatelskou činnost zatím nevykonává.

3.1 Představení podnikatelského záměru

Společnost Learning Avenue s.r.o. vznikla v roce 2019. Společnost od svého začátku sídlí v Praze. Předmětem podnikání společnosti jsou následující činnosti:

- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků;
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti;
- Výroba, obchod a služby jinde neuvedené.

Mezi hlavní podnikatelské činnosti společnosti patří vzdělávání v oblasti mezd a mzdového účetnictví, poradenská činnost v oblasti mzdového účetnictví a vedení mzdového účetnictví pro další podnikatelské subjekty, tj. externí zpracování mezd, či „outsourcing mezd“.

Společnost ke dni 31.12.2021 nemá žádného zaměstnance. Jednatelem a společníkem společnosti s ručením omezeným je Petra Fuhrmannová, která je také lektorem a autorizovanou osobou zajišťující faktickou podnikatelskou činnost.

Petra Fuhrmannová soustavně od roku 2004, kdy ukončila střední školu, pracuje v oblasti externího zpracování finančního a mzdového účetnictví. Od stejného období se zabývá vedením

účetnictví se zaměřením (specializací) na mzdové účetnictví. Vedle podnikatelské činnosti je od počátku vzniku společnosti Learning Avenue souběžně v pracovněprávním poměru jako zaměstnanec. Od roku 2017 pracuje na pozici vedoucí mzdové účtárny. Součástí této pracovní pozice je také vzdělávání týmu mzdové účtárny a personálního oddělení, viz profil Petry Fuhrmannové (LinkedIn, 2021).

Podnikatelský záměr společnosti od svého počátku jednatelka definovala jako naplnění potřeby soustavného vzdělávání v oblasti mzdového účetnictví. Jelikož se sama po celou dobu, kdy působí v oblasti zpracování mzdového účetnictví, setkávala a setkává s potřebou vzdělávání, definovala výhody i nevýhody (detailněji viz kapitola 3.1.1 a 3.2 této práce) současného způsobu vzdělávání a identifikovala mezeru na trhu, která jí umožnila vytvořit podnikatelský záměr pro vlastní společnost. Společnost ve svém podnikatelském záměru hledá cestu, jak naplnit své cíle tak, aby byly v souladu s posláním společnosti, přijetím ze strany zákazníka, a zároveň byly ziskové, aby společnosti umožnily provozování a rozvoj její činnosti.

3.1.1 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelskou příležitostí je způsob vzdělávání online formou s následnou péčí a komunikací se zákazníkem. Online forma vzdělávání je aktuální a bezpečná i v současné covidové době, lektorovi i účastníkovi školení umožňuje komunikaci na dálku. Trimestrální kurz v současné době žádná konkurenční společnost nenabízí, proto se společnost rozhodla začít podnikatelskou činnost nabídkou právě tohoto kurzu, jak je detailně uvedeno dále v této práci.

Společnost takto chtěla svou činností propojit oblast mzdového účetnictví s oblastí vzdělávání, protože jednatelka společnosti se od roku 2017 profesně posunula přes pozici seniorní mzdové účetní, team leadera mzdové účtárny na pozici vedoucí mzdové účtárny a personálního oddělení. Motiv sebevzdělávání a věnování se lektorské činnosti je jedním ze základních motivů, proč společnost vznikla.

Společnost se od svého počátku snaží ke své činnosti přistupovat zodpovědně, smysluplně a zároveň přináší řešení, které identifikuje jako potřebné a proveditelné. Díky této diplomové práci autorka této práce získá odpovědi na otázky, zda se zvolený podnikatelský záměr jeví stejně i osobám, které stojí vně společnosti, a zda je životaschopný, a to také z finančního pohledu.

3.1.2 Mise (poslání) a vize podniku

Společnost oficiálně misi a vizi na svých webových stránkách neuvádí, má tam pouze uvedeny základní informace o vzniku společnosti a její činnosti, Learning Avenue (2021, online). Níže uvedené poslání a vize je předloženým návrhem autorky této práce. Mise je rozdělena na krátké „motto“ i na delší verzi poslání.

Mise (poslání) společnosti

Učíme se společně.

Své zákazníky provázíme na cestě vzdělávání v oblasti mzdového účetnictví.

Vize společnosti

Vizí společnosti je poskytování kvalitního online školení mzdového účetnictví pro naše zákazníky. Naším lektorem mzdového účetnictví je odborník, který propojuje teorii s praxí. Klíčové jsou pro naši vizi tři základní pilíře: Spokojený zákazník, kvalitní lektor, vzájemná spolupráce.

3.1.3 SMART cíle podniku

Z výše uvedeného poslání a vize vychází také cíle podniku, které si společnost stanovila a podrobněji je definovala následně.

- Do jednoho roku 60 a více platících zákazníků trimestrálního online školení;
- Do jednoho roku 10 a více platících zákazníků jednodenního online školení;
- Do dvou let nabízet 3 až 5 témat pro jednodenní online školení;
- V druhém roce dosáhnout 15 až 20 % návratnosti zákazníků;
- Do tří let realizovat a prodat pro 10 a více zákazníků první prezenční víkendové školení;
- Do jednoho roku zaměstnat dalšího lektora na plný pracovní úvazek;
- V období prvních tří let pro financování využívat pouze vlastní zdroje.

3.2 Lean Canvas

Model Lean Canvas společnosti je vypracován pro základní podnikatelský model a klíčovou nabízenou službu, tedy trimestrální online školení.

Celý model Lean Canvas je uveden viz Obrázek 18 Lean Canvas Learning Avenue s.r.o. Jeho jednotlivé části jsou dále uvedeny v textu této kapitoly, kde je k nim podáno bližší vysvětlení. Zvětšený model je uveden v Příloze 3 této diplomové práce.

Obrázek 18 Lean Canvas Learning Avenue s.r.o.

Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz		Projekt: Learning Avenue s.r.o	Autor: Petra Fuhrmannová	Datum: 04.02.2022 Verze # 1
<p>Problém Jaké jsou to? Negativní problémy vašich zákazníků? Neúplné a neaktuální vzdělání v oblasti mezd. Chybějící možnost konzultací problému z oblasti mezd.</p> <p>Existující alternativy Jak získávají řešení vaše obříbny on-line? Jednorázové, online, osobní školení. Literatura se mzdovou problematikou. Outsourcing mezd, Poradenské firmy.</p>	<p>Řešení Jaká řešení vašeho produktu, řešení problémů vašich zákazníků? Kompletní online školení školení mzdové problematiky. Mzdové konzultace účastníků školení i po jeho končení.</p> <p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další data jsou pro vás nejdůležitější (zároveň, aktivace, bajajita, třby, doporučení)? V prvním roce fungování společnosti padesát klientů platících za online trimestrální kurz. V druhém roce fungování společnosti návratnost klientů 15-20%.</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím budete odlišni? V čem jste jiní? Jaká je vaše hodnota pro zákazníky? Online trimestrální školení mzdového účetnictví.</p> <p>Srozumitelný opis Jak jednoduše sdělíte svou hodnotu pomocí již existujících? Online trimestrální výuka mzdového účetnictví.</p>	<p>Neférová výhoda Co vám konkurence může snadno zkopírovat nebo si to koupit? Před čímkým to má být těžké zkopírovat? Obsah školení přednášený lektorem s dlouholetou praxí na mzdové účtárně ve firmě, agentuře práce i outsourcingové firmě.</p> <p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? Internetové stránky společnosti, sociální síť (Facebook, Youtube, LinkedIn), Word of mouth, reference, doporučení.</p>	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? Mzdová účetní pracující ve firmě, v agentuře práce, v outsourcingové společnosti. Training & Development Specialist vybirající vzdělávací školení pro mzdové účetní. Uživatel: účetní, mzdová účetní, personalista.</p> <p>První vřástkovky S kým můžete začít spolupřát? Training & Development Specialist ve velké společnosti (korporátu).</p>
<p>Struktura nákladů Za to budete plácet a náklady? Jaké jsou vaše hlavní a variabilní náklady? Náklady při pořádání online kurzů (fixní), a to pojištění odpovědnosti, právní poradenství, mzda lektora, platba za internet, provozování webových stránek.</p>		<p>Cenový model Jak získávejte svou hodnotu? Cena za trimestrální online školení - cena za celý blok, Cena za jednodenní online školení - cena za jeden den školení. Individuální online konzultace - pro účastníky školení zdarma, téma mimo školení - cena za hodinu konzultace.</p>		

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0, Přiložili Jan Veselý a Petra Hájková.

Zdroj: Learning Avenue (2021), vlastní zpracování.

Problém a existující alternativy

Jako problém je identifikovaná nabídka současného nabízeného školení, které na trhu je k dispozici. Nabízená školení jsou koncipována jako teoretická přednáška na mzdové téma, v průběhu školení dochází k pasivnímu příjmu informací, účastníci školení mají v průběhu školení nebo během přestávky možnost vznést na dané téma dotaz. K dispozici je účastníkům

školení tištěný materiál. Po školení někteří lektoři nabízí možnost konzultací po telefonu nebo emailu. Na trhu neexistuje online trimestrální školení mzdového účetnictví.

V současné době na trhu existují alternativy, jak mzdová účetní získá potřebné informace, a to základní odborná literatura, zákony, existující jednodenní či týdenní školení či placené konzultace u renomovaných firem, více je k tomuto tématu uvedeno v kapitole 3.3 Analýza prostředí, případně neformální konzultace s „kolegy“ z oboru, například na sociálních sítích.

Zákazníci a první vlašťovky

Cílovou skupinou jsou mzdové účetní a na specialisté pečující o vzdělávání, tj. Training and Development specialisty. První skupina zákazníků je zároveň i uživatelem, tedy účastníkem kurzu, zatímco druhá cílová skupina je zákazníkem, ale kurzu se účastnit nebude. Obě cílové skupiny jsou specifickou a úzkou skupinou zákazníků.

Poznatkům z této ankety i cílové skupině je věnována kapitola 3.5.3 Definice cílových skupin. Pro lepší pochopení výběru vzdělávacího kurzu byla vytvořena anketa na téma „Výběr vzdělávacího kurzu“, která je popsána v kapitole 3.5.3.

Unikátní nabídka hodnoty

Online trimestrální kurz přednášený lektorkou s teoretickými i praktickými znalostmi mzdového účetnictví z prostředí interní mzdové účtárny, vedení mzdového účetnictví v outsourcingové společnosti i vedení mzdového účetnictví v agentuře práce.

Ke mzdovému účetnictví nepatří pouze znalost Zákona č. 262/2006 Sb. (Zákoník práce) či Zákona č. 89/2012 Sb. (Občanský zákon), ale také zákonů upravujících oblast daně z příjmu, pojištění a podobně. Soupis zákonů, které mzdová účetní potřebuje znát, aby mohla kvalitně odvádět svou práci, jsou vyjmenovány v kapitole 3.3.1 PESTLE analýza, konkrétně v části Legislativní situace.

Řešení

Online forma školení, obsahově jde o kompletní a kontinuální vzdělávání zábavnější a příjemnější formu školení propojující teorii s praxí. Délka trvání kurzu je trimestrální při konání jednoho kurzu týdně. Více se této oblasti věnuje kapitola 3.5 Marketingová strategie.

Cesty k zákazníkům

Společnost plánuje zákazníky oslovit zveřejněním ukázek školení a sdílení příspěvků na sociálních sítích Youtube, Facebook a LinkedIn. Sociální sítě umožňují zveřejnění příspěvků a videí demonstrujících obsah nabízeného školení potenciálnímu zákazníkovi, čímž společnost využije tzv. „word of mouth“, doporučení a reference jako další marketingový nástroj.

Placená reklama na sociální síti LinkedIn a Facebook, a to formou propagování příspěvku nastaveného na vybranou cílovou skupinu zákazníků. Tato platforma umožňuje nastavení zacílení na konkrétní cílovou skupinu, nastavení rozpočtu na reklamu, statistiku a vyhodnocení dosahu příspěvků, dále organický bezplatný dosah díky interakci uživatelů sociálních sítí. Společnost bude dále využívat své webové stránky, a to včetně mzdového blogu, který je jejich součástí. Společnost neplánuje oslovování zákazníků formou newsletteru či přímého oslovování společností, a to z důvodů, že tato forma je dle společnosti příliš agresivní, invazivní a není ekologická. Téma komunikace se zákazníkem je více rozvedeno v kapitole 3.5.5 Marketingová komunikace.

Cenový model

Společnost si stanovila cenu za konkrétní kurz. Cenová strategie vychází z nákladů společnosti a ze srovnatelných cen konkurence. Klíčový kurz je i z pohledu ceny trimestrální online kurz.

Pro účastníky školení společnost nabízí v průběhu školení konzultace zdarma, pro ostatní zákazníky se jedná o placené odborné konzultace. Jednotlivé cenové modely jsou podrobněji uvedeny v kapitole 3.4.1 Cenová politika.

Struktura nákladů

Pod fixní náklady zahrnuje veškeré náklady spojené s vedením bankovního účtu, poplatky za internet, webové stránky, emailovou schránku, doménu, právní služby, pojištění činnosti, mzdy lektorů (na začátku podnikatelské činnosti společnost nemá žádné zaměstnance), náklady za marketing, poplatky za údržbu vzdělávací platformy, a podobně. Variabilní náklady společnosti vzniknou zejména v souvislosti s vývojem a tvorbou vzdělávací platformy, dále s poskytováním prezenčního školení, které společnost v prvních letech nenabízí. Strukturu nákladů je věnována kapitola 3.4.2 Nákladová struktura.

Indikátory

Společnost coby indikátor úspěšného zahájení podnikatelské činnosti považuje stabilní účastnickou základnu, která se ke společnosti bude vracet, a to buď formou navazujících či souvisejících školení mzdové tematiky, či zájmem o stejné školení dalších zaměstnanců stejného podniku, či zájmem stejné kontaktní osoby, tedy vracejícího se zákazníka, a to v podobě konkrétních osob, osob objednávajících školení či v podobě konkrétních společností. Při realizaci trimestrálních kurzů se jedná ročně o 54 platících zákazníků a více. Této části je věnována kapitola 3.4 Finanční plán.

Neférová výhoda

Společnost za neférovou výhodu považuje zvolenou formu online školení, nabízenou službu trimestrálního školení a zejména lektorovy zkušenosti a znalosti z prostředí mzdového účetnictví. Této oblasti se věnuje v kapitola 3.6 SWOT analýza, Silné stránky.

3.3 Analýza prostředí

Pro analýzu prostředí podniku byla zvolena PESTLE analýza a Porterova analýza pěti sil. Výsledky obou analýz jsou zohledněny a obsaženy ve třetí analýze, které je věnována vlastní kapitola v této diplomové práci, a to SWOT analýze, Příležitosti a Hrozby.

3.3.1 PESTLE analýza

Společnost Learning Avenue s.r.o. orientuje pouze na lokální trh. V PESTLE analýze je pro společnost nejdůležitější analýza technologické a legislativní situace, dále informace o ekonomické situaci, a to například průměrné hrubé mzdy učitelů (lektorů), počet ekonomických subjektů, tedy potenciálních zákazníků, a procento zaměstnanosti. Ostatní oblasti nejsou zásadní či kritické a nijak společnost neomezují v podnikatelské činnosti.

Politicko-ekonomická situace v ČR

Politická, ekonomická i daňová politika v zemi je stabilní. Důležité informace, které společnost pro analýzu potřebuje, jsou mzdy učitelů, ze kterých společnost vychází při stanovení mzdy, kterou může nabídnout lektorovi mzdového účetnictví.

V roce 2020 se průměrná hrubá mzda učitelů středních škol se pohybovala na částce 47 431 Kč, učitelů na vysoké škole na částce 58 747 Kč, CZSO Česko v číslech (2021, online).

Společensko-demografická situace v ČR

Česká republika měla k 31.12.2020 celkem 10 701 777 obyvatel, z toho 1 335 084 obyvatel žijících v Praze, 382 405 obyvatel žijících v Brně, 284 982 obyvatel žijících v Ostravě a

175 219 obyvatel žijících v Plzni. Česko mělo v roce 2020 pouze 4 % zaměstnaných obyvatel se základním vzděláním, 71 % zaměstnaných obyvatel se středoškolským vzděláním a 25 % zaměstnaných obyvatel s vysokoškolským vzděláním. Přes 135 tisíc zaměstnanců pracuje v administrativě a podpůrných činnostech. CZSO Česko v číslech (2021, online). Tato data jsou pro společnost důležitá pro číselné vyjádření potenciálních zákazníků a jejich dosaženého vzdělání zejména pro případné prezenční kurzy, kdy počet obyvatel a spádová oblast slouží pro správně zvolené místo, kde by společnost v budoucnu školení prezenčně pořádala.

Technologická situace

Podle publikace CZSO mělo v roce 2020 k mobilnímu telefonu přístup 14 600 tis. Obyvatel. Ve stejném roce mělo 81,7 % domácností připojení k internetu, z toho 78,7 % díky vlastnímu osobnímu počítači. Jen pro porovnání s rokem 2001, kdy mělo přístup k internetu 5,8 % domácností. 67,5 % obyvatel starších 16-ti let internet používá přes mobilní telefon, a 13,8 % používá internet přes osobní počítač. Opět pro porovnání: v roce 2010 přes mobilní telefon internet používala pouze 4 % obyvatel starších 16-ti let. Zajímavá informace se týká firem, které mají vlastní internetové stránky, což bylo v roce 2020 celkem 83,4 % firem, přičemž 32,8 % těchto firem umožní svým zákazníkům na svých webových stránkách také provést online objednávku nebo rezervaci. CZSO Česko v číslech (2021, online).

Svou roli sehrála i celosvětová pandemie koronaviru, kdy vláda ČR na mimořádném zasedání dne 15.3.2020 v rámci preventivních opatření zamezila pohyb osob na nezbytné minimum. Tento krok měl vliv na pobyt zaměstnanců na pracovišti, ale také další činnosti, které se díky tomuto kroku z osobního kontaktu musely přesunout do online podoby, aby se zamezilo šíření viru a zaměstnanci byli chráněni, vláda (2021, online). Tato data jsou pro společnost důležitá z důvodu evidování potenciálních zákazníků s přístupem k internetu a mobilnímu telefonu umožňujícímu používání online způsobu vzdělávání.

Legislativní situace

Společnost s ručením omezeným postupuje zejména podle zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku, zákona č. 455/1991 Sb. živnostenského zákona a zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu. V případě, kdy je předmětem podnikání „činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence“, je součástí registrace povinnost prokázání odborné způsobilosti, to formou doložení požadovaného vzdělání délce praxe v daném oboru.

Níže jsou uvedeny hlavní zákony, které musí znát nejen mzdová účetní, ale také lektor, který mzdové účetnictví školí. Jedná se však pouze o výčet těch nejdůležitějších a nejpoužívanějších zákonů: zákon č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění, zákon č. 182/2006 Sb. insolvenční zákon, zákon č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění, zákon č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání, zákon č. 251/2005 Sb. o inspekci práce, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, zákon č. 280/2009 Sb. daňový řád, zákon č. 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách, zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění, zákon č. 582/1991 Sb. o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích.

Ekologická situace

Environmentální přístup společnosti je aktuální téma, které může společnosti získat nové zákazníky. Společnost se zaměřuje na bezpapírovou kancelář („paperless company“) a minimální tvorbu odpadu. Obojí je možné realizovat díky online formě školení.

Shrnutí provedené PESTLE analýzy

PESTLE analýza potvrdila proveditelnost podnikatelského záměru. Česká republika je z politického, ekonomického a technologického pohledu stabilní zemí nabízející prostředí pro rozvoj podnikání v oblasti odborného vzdělávání online formou, viz níže Tabulka 1.

Tabulka 1 PESTLE analýza

Faktor	Status
Politicko-ekonomický	Politicko-ekonomická situace je stabilní. Tento faktor v současné době zásadně neohrožuje rozvoj společnosti.
Společensko-demokratický	Pro podnikatelský záměr je potřeba sledovat počet aktivních ekonomických subjektů, míru využití internetu a mobilních telefonů, trend a míru vzdělanosti. Tato data společnosti mohou sloužit pro rozšíření služeb.
Technologický	Jedná se o klíčový faktor. Společnost musí sledovat tendence a situaci na trhu, zejména v oblasti rozvoje e-learningu a poskytování virtuálního prostředí pro online vzdělávání. Vývoj aplikací umožňujících e-learning a online školení je velmi dynamický. Tento faktor je pro společnost zásadní, neboť v prvních letech bude školit výhradně online. Riziko a tlak ze strany uživatelů i poskytovatelů online prostředí pro školení je vyšší. Ze strany uživatelů půjde o požadavek na kvalitní a bezpečné připojení, ochranu dat. Ze strany poskytovatelů bude silný konkurenční boj, společnost bude muset analyzovat nejen cenu, ale také prostředí umožňující práci v českém jazyce, kvalitní připojení, ochranu dat, rozsah potřebných služeb a jejich kvalitu, atd.
Legislativní	Jedná se o klíčový faktor. Společnost musí neustále sledovat platné zákony, které se mění. ČR je součástí EU, je potřeba sledovat i trendy a zákony EU vztahující se k podnikání v ČR. Platné zákony jsou součástí obsahu nabízeného vzdělávání, proto je tento faktor důležitý nejen pro chod společnosti, ale také proto, aby společnost nabízela kvalitní a obsahově správné školení, které legislativní změny zmiňuje a zohledňuje.
Ekologický	Příznivý, společnost může od začátku využít pro činnost, a to zejména v souvislosti s ekologicky nastavenou strategií, například díky tzv. „bezpapírové kanceláři“.

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

3.3.2 Porterova analýza pěti sil

Součástí Porterovy analýzy pěti sil je rozbor pěti faktorů působících na podnik v rámci mikroprostředí, a to dodavatele, odběratele (zákazníky), substituční a komplementární produkty, současné i nově vznikající konkurenty. Jednotlivé faktory jsou rozebrány a následně sumarizovány v následujících odstavcích.

Dodavatelé

Společnost je ze strany dodavatelů závislá na poskytování následujících služeb: poskytování internetového připojení, webhosting, marketingové, právní a bankovní služby, pojištění činnosti.

Pro dodavatele vzdělávacího portálu jsou vybráni k porovnání tyto poskytovatelé: Digitální Lektori, Flexi Systems, Kontis a LCM, viz následující odstavce a souhrnná Tabulka 2. Vybrání byli pro obsah nabízených služeb, které jsou v souladu s požadavky společnosti. Uvedené firmy umožňují práci v českém jazyce, tvorbu vlastních kurzů, na svých stránkách uvádí ukázky projektů i reference. Cenu uvádí pouze Digitální Lektori a LCM, od poskytovatelů platformy je cena součástí případné nabídky.

Bez vypracované nabídky není možné zvolit vhodného dodavatele. Pro vypracování kompletního podnikatelského plánu jsou tyto dokumenty jeho nedílnou součástí, protože cena vzdělávací platformy má vliv na kalkulaci nákladů společnosti v druhém a třetím roce jejího působení. Nicméně, pro účely této diplomové práce, ani pro účely zahájení podnikatelské činnosti není v tuto chvíli absence nabídky překážkou.

Společnost Digitální lektori vznikla v roce 2020. Založily ji dvě lektorky francouzského a španělského jazyka. Tato společnost nabízí služby vztahující se k online výuce (nejen) cizích jazyků. V rámci nabízených kurzů je možné absolvovat školení týkající se lektorské práce v online prostředí, společnost dále nabízí zajímavé triky a tipy, příspěvky či videopříspěvky, díky kterým učí své zákazníky kvalitněji odvádět lektorskou práci v online prostředí. Součástí nabízených služeb jsou také konzultace na míru, přednášky či workshopy, Digitalnilektori (2022). Ačkoliv se tato společnost primárně zaměřuje na výuku cizích jazyků, forma školení odpovídá představám, jakou formou společnost Learning Avenue bude realizovat online kurzy. Portál (vzdělávací platforma) FlexiEdu patří společnosti Flexi systems s.r.o. Tato společnost vznikla již v roce 2001. I tato společnost působí na českém trhu a v českém jazyce, stejně jako předchozí posuzovaná společnost Digitální lektori. Výhodou platformy FlexiEdu jsou nejen dlouholeté zkušenosti, ale nabízené moderní a komplexní řešení internetového a intranetového prostředí pro online výuku. Společnost vyvíjí vlastní produkty, ale v rámci nabízených služeb tvoří i programy či prostředí na míru, FlexiEdu (2022). V případě potřeby zajištění technického prostředí by tato či obdobná společnost byla ideálním řešením. Na stránkách nejsou k dispozici informace o ceně za nabízené produkty. Jelikož by se však jednalo o řešení na míru, jsou náklady za tuto službu těžko odhadnutelné, nicméně by se pohybovaly ve vyšších částkách, které v tuto chvíli není autorka této práce schopna odhadnout, ale díky zkušenostem s cenou za úpravu mzdového systému může částku odhadnout ne na desetitisícové částky, ale i na stotisícové.

Poslední porovnanou společností je společnost Kontis. Tato společnost vznikla dokonce již v roce 1994. Její nabídka je obsahově podobná nabídce společnosti Flexi Systems. Rozdílem je, že společnost Kontis se zaměřuje na oblast řízení lidských zdrojů, Kontis (2022). Svým obsahem oproti platformě FlexiEdu nepůsobí na první pohled tak profesionálně a propracovaně, nicméně svým zaměřením více odpovídá potřebám společnosti Learning Avenue, a to právě díky pochopení oblasti lidských zdrojů a tomu odpovídajícího internetového prostředí sloužícího pro odborné vzdělávání v této oblasti. Pro tyto účely nabízí vzdělávací platformu iTutor. Zajímavou součástí nabídky je integrace (propojení) na využívané systémy. Tato funkcionality by byla například vhodná v případě realizace dlouhodobého školení pro konkrétního zákazníka s větším počtem zaměstnanců, neboť avizuje nejen integraci, ale i možnost evidence a notifikace směrem k uživatelům kurzu.

Pod dodavatele je možné zahrnout další poskytovatele prostředí umožňujícího nabízet online školení bez ohledu na poskytovatele či lektora školení, a to například platformu Seduo.cz od

společnosti LMC nabízející online kurzy od různých poskytovatelů a školitelů. Tato platforma funguje na procesu jednorázového nákupu konkrétního školení či úhrady registračního poplatku umožňujícího kompletní možnost výběru všech nabízených kurzů. Za zmínku stojí také možnost využívat platformu Seduo pro vzdělávání lektorů, a to například díky nabízené kategorii kurzů na téma Prezentace, například kurzu Lektorské dovednosti. Součástí platformy jsou i neplacené kurzy, které mohou jednotlivým lektorům poskytovat potřebnou propagaci.

Výhodou této platformy je, že společnost LMC nabízí přímou spolupráci se zaměstnavateli, a přístupem ke školení coby formou benefitu. Tento způsob je vhodný z důvodu, že lektory pomáhá propojit s potenciálním klientem prostřednictvím kurzů zveřejněných na stránkách Seduo.cz, Seduo (2022). Tato platforma je pro Learning Avenue vhodným řešením v případě, kdy společnost nabízí menší množství kurzů, nebo pokud potřebuje pomoci s propagací kurzů směrem k potenciálním zákazníkům, a to nejen k vybrané cílové skupině Training & Development specialistů či personalistům/mzdové účetní, ale také přímo k zaměstnavatelům.

Tabulka 2 Porovnání dodavatelů vzdělávacího portálu

Dodavatel	Status
Digitální lektoři	Společnost Digitální Lektoři nabízí služby z oblasti jazykových kurzů. Nenabízí sice platformu, ale způsob, jak používat existující platformy, jak kvalitně školit. Individuální konzultace společnost nabízí za 2 200 Kč za hodinu. Dvouhodinový kurz na správné ovládnutí aplikace Zoom stojí 714 Kč.
Flexi Systems	Platforma FlexiEdu nabízí nejen řešení na míru, ale také služby, které společnost nyní využívá u firmy WIX.
Kontis	Platforma iTutor nabízí řešení na míru. Prostředí na první dojem působí příliš odborně pro laika bez znalostí IT technologie. Tato společnost vychází z posuzovaných dodavatelů nejlépe, a to právě obsahem nabízených služeb.
Seduo	Společnost LMC na svých stránkách Seduo.cz umožňuje zakoupení a absolvování videokurzů. Výhodou spolupráce je umístění kurzů na existujících stránkách, jejich propagace směrem k cílovým potenciálním zákazníkům, ale také k zaměstnavatelům. Cena kurzu se pohybuje od 0 Kč po za 2 490 Kč za hodinový kurz.

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Odběratelé (zákazníci)

Dle Českého statistického úřadu je k 31.12.2020 evidováno 596 321 registrovaných ekonomických subjektů, přičemž pouze 44,6 % z nich bylo v roce 2020 aktivních. 281 604 ekonomických subjektů zaměstnává alespoň 1 zaměstnance, z toho přes 29 tisíc firem zaměstnává mezi 20-249 zaměstnanci a 2320 firem více než 250 zaměstnanců. CZSO Česko v číslech (2021, online).

Z pohledu společnosti se může jednat až o cca 30 tisíc potenciálních zákazníků. Takové číslo však pravděpodobně neodpovídá realitě a je nadhodnocené.

Část firem řeší mzdové účetnictví formou externího zpracování mezd (statistiky o počtu nejsou veřejné, a tedy dostupné). Částečně lze vycházet ze schopnosti jedné mzdové účetní zpracovat okolo 500 mezd měsíčně, což při počtu 5,2 milionu zaměstnanců činí okolo 10 400 mzdových

účetních. Rozpětí případných zákazníků (koncových uživatelů) se reálně pohybuje kolem 10 tisíc mzdových účetní, personalistů vykonávajících i mzdy, či všeobecných účetní a podnikatelů, kteří kromě ostatních administrativních činností svým zaměstnancům zpracovávají i mzdy. Je však třeba počítat také s konkurencí. Bohužel ani tato data nejsou veřejně dostupná.

Potenciálním zákazníkem je specialista na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (týká se firem s větším počtem zaměstnanců, tedy alespoň 2 320 firem), dále mzdová účetní (okolo 10 000 zaměstnanců, viz vysvětlení výše), dále HR manažeři, HR Business Partneři, všeobecné účetní v malé firmě, podnikatelé s malým počtem zaměstnanců (kteří si účetnictví a mzdy vedou sami), a podobně.

Z výše uvedeného vyplývá, že zákazníci mají silnou vyjednávací pozici.

Substituční a komplementární produkty

Substitučním produktem je odborná tematická literatura. Největším nakladatelstvím odborné literatury zaměřujícím se na mzdovou problematiku, je společnost Anag s.r.o. Nakladatelství nabízí přes 100 odborně zaměřených titulů, z toho 35 titulů týkajících se mezd a personalistiky, a to například: Abeceda Personalisty, Abeceda mzdové účetní, Zákoník práce. Anag nakladatelství (2021, online).

Komplementárním produktem je komplexní nabídka služeb firem, které jsou uvedeny pod současnou či potenciální konkurencí, kdy hlavním komplementárním (i substitučním) produktem definuje externí (outsourcingové) zpracování mezd. V případě, kdy firma nezaměstnává vlastní mzdovou účetní, ale využívá firem externího zpracovatele, nemá potřebu využívat služeb z oblasti odborného vzdělávání mzdové tematiky. Z tohoto důvodu je externí zpracování mezd identifikováno jako komplementární produkt.

Ačkoliv substitutů i komplementů je v současnosti větší množství, společnost může jejich existenci využít pro kvalitnější služby, které poskytuje, a to například navázáním spolupráce s nakladatelstvím, kdy odbornou literaturu bude zmiňovat na školení či z ní oficiálně čerpat při prezentaci legislativy, či navázáním spolupráce s externími poskytovateli služeb, kdy společnost může praktickou část školení realizovat v prostředí existujícího mzdového problému konkrétního zpracovatele mezd, a tím umožnit i budoucí spolupráci založenou na propagaci dané společnosti a poskytování školení na míru pro jejich zaměstnance.

Potenciální nová konkurence

Potenciální konkurencí může být externí zpracovatel mezd. Pro něj je snadné vstoupit na daný trh, a to z finančních, technických důvodů, ale také díky znalosti prostředí a potřeb zákazníků. Hlavním zdrojem může být přístup ke mzdovému softwaru, na kterém firma může v praxi demonstrovat jednotlivé školené příklady, odborná znalost týmu mzdových účetní a existující zázemí pro interní vzdělávání vlastních zaměstnanců. Nabídka školení může působit atraktivně coby doplňující služba poskytovaná se zpracováním mezd jako zajímavý doplněk nabízených služeb.

Z tohoto důvodu jsou uvedeni coby potenciální konkurenci tři vybrané firmy nabízející externí zpracování mezd. Výběr firem byl proveden na základě osobních zkušeností autorky této práce s rozsahem a kvalitou odvedených služeb, které tyto firmy nabízejí. Všechny vybrané společnosti nabízí externí zpracování mezd ve vlastním mzdovém programu. Na rozdíl od společnosti UOL, společnost Elanor a M-PRO nenabízí zpracování finančního účetnictví. Všechny vybrané společnosti mají dosah na celém území České republiky. Společnosti se nabízí možnost zahájit s potenciální konkurencí spolupráci, jak bylo uvedeno výše, kdy

společnost může do budoucna nabízet školení na míru v daném mzdovém programu konkrétní společnosti poskytující externí zpracování mezd, viz následující odstavce a Tabulka 3.

Společnost Elanor nabízí zpracování mezd v prostředí vlastního mzdového systému EGJE, odborné poradenství ve mzdové oblasti, personální outsourcing, mzdový audit, v roce 2020 měla 927 klientů a 148 zaměstnanců působících na 6 pobočkách v ČR. Elanor (2021, online).

Společnost M-PRO poslední veřejné informace týkající se společnosti zveřejnila za období 2019. Společnost M-PRO nabízí nejen zpracování mezd, ale také školení mzdových účetních, a to v prostředí vlastního mzdového systému Target. Společnost působí na 3 pobočkách v ČR. M-PRO (2021, online).

Společnost UOL nabízí nejen zpracování mzdového účetnictví ale také finančního. Na svých stránkách zmiňuje počet 15 mzdových účetní při objemu 7000 zpracovaných mezd měsíčně (průměr na 1 mzdovou účetní je dle osobních zkušeností autorky této práce cca 500 zpracovaných mezd za měsíc). Společnost pracuje v online systému UOL Účetnictví, na svých stránkách nabízí také demoverzi programu pro vyzkoušení. Společnost působí v 29 městech ČR. UOL (2021, online).

Tabulka 3 Přehled potenciální konkurence

Konkurence	Status
Elanor.cz	Největší poskytovatel z vybraných společností, zázemí pro rozšíření služeb. Společnost se primárně zaměřuje na externí zpracování mezd a prodej/pronájem mzdového programu. Společnost pracuje v softwaru Elanor Global Java Edition.
M-PRO.cz	Společnost poskytuje kvalitní software, nejmenší z vybraných společností. Kromě služeb, které poskytuje společnost Elanor, nabízí i školení z oblasti mezd, a to v prostředí vlastního mzdového software. Společnost pracuje v softwaru Target.
UOL.cz	Společnost působí nejvíc proaktivně, zázemí i energie pro rozšíření služeb. I zde společnost nabízí externí zpracování mezd, ale také finančního účetnictví, na které se zaměřuje. Společnost pracuje v softwaru UOL Účetnictví

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Současná konkurence

Jako největší současnou konkurenci poskytující vzdělávání v oblasti mezd a personalistiky jsou vybrané níže uvedené tři společnosti, a to společnost Anag, Vox a Studio W. Všechny tři společnosti na trhu působí dlouhodobě, při pořádání školení mají mezi uživateli dobrou pověst, spolupracují s nejnámějšími školiteli mzdové problematiky, viz následující text a Tabulka 4.

Společnost Anag se kromě požádání kurzů zabývá vydáváním odborné literatury. Nabízené mzdové kurzy jsou přednášeny v online i prezenční formě, v lednu 2022 nabízí 24 kurzů. Jako jediná ze tří zvolených společností nabízí dalších 11 měst, ve kterých školení prezenční formou probíhají, Anag školení (2021, online).

Společnost Vox se zaměřuje na online školení a prezenční školení v Praze. Nabízí také školení na míru. Pořádání školení je jedinou a hlavní činností společnosti. Z vybraných společností má

pro měsíc leden 2022 nejvíce školení, a to 90 školení. Z vybraných společností je také nejdražší, kdy se cena za jedno školení pohybuje od částky 2 090 Kč až po částku 2 890 Kč, a to nejen u prezenčního, ale také u online školení. Společnost rozlišuje mezi online školením a poskytnutím záznamu z online školení, Vox (2021, online).

Společnost Studio W se stejně jako společnost Vox zaměřuje pouze na online školení a prezenční školení v Praze. Pro měsíc leden 2022 nabízí 20 školení. Z vybraných společností je jediná, která sjednotila cenu za školení, a to bez ohledu na jeho formu, a to na částku 2 299 Kč za školení. Všechna nabízená školení probíhají prezenčně i online současně, Studio W (2021, online).

Tabulka 4 Přehled současné konkurence a cena jednodenního školení

Konkurence	Cena za školení Praha v Kč	Status
Anag.cz	2 290 - 2590	Společnost vznikla již v roce 1996. Jedná se o uznávanou společnost nabízející velké množství školení (současně okolo 24 kurzů měsíčně), společnost se kromě realizace kurzů zaměřuje na odbornou literaturu. Jedná se o známou a úspěšnou společnost spolupracující s uznávanými lektory, a tedy nejsilnější konkurenci.
Vox.cz	2 090 - 2890	Společnost vznikla v roce 2004. Nabízí největší množství školení (okolo 90 kurzů měsíčně). I tato společnost je silným konkurentem. Jedná se o uznávanou společnost působící na trhu dlouhodobě. Společnost spolupracuje s uznávanými lektory.
StudioW.cz	2 299	Tato společnost vznikla již v roce 1994. Nejlevnější nabídka, sjednocená hodnota školení i nabízená forma (okolo 20 kurzů měsíčně). Tato společnost je silným konkurentem díky nabídce kurzů, ale také díky ceně kurzů, ale také díky možnosti zvolit si každý kurz v prezenční či online formě.

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

U všech zmíněných konkurenčních společností je potřeba zmínit, že nabízené kurzy pod hlavičkou zmíněných společností realizují jednotliví lektori, kteří s těmito společnostmi spolupracují. Fakticky jsou svou podstatou konkurentem pro Learning Avenue nejen uvedené společnosti, ale také i jejich spolupracující lektori. Nejvýraznější osobností přednášející pro zmíněné tři společnosti, a nejen pro ně, je Ing. Růžena Klímová. Jedná se o kvalitní a velmi známou lektorku, která primárně přednáší ucelené kurzy z prostředí mzdové účtárny, kdy legislativu propojuje s praktickým využitím. Pro autorku této diplomové práce je Ing. Klímová velkým vzorem a zdrojem inspirace. Ing. Klímová se v prostředí mzdového účetnictví pohybuje již od roku 1971, od roku 1999 pravidelně spolupracuje s poskytovateli odborného školení, a to nejen se společnostmi Anag, Studiem W či společnostmi Vox, ale také například se společnostmi Pragoeduca, Verlag Dashofer nebo Svazem účetních Praha. Ing. Klímová od roku 2000 kromě lektorské činnosti také začala přispívat do odborných časopisů a dodnes je autorkou odborných publikací, Účetní portál (2022).

Shrnutí provedené Porterovy analýzy

Porterova analýza pěti sil potvrdila důležitost sil působících na společnost v rámci odvětví a mikroprostředí.. Detaily a odůvodnění tohoto posouzení jsou uvedeny v následující Tabulce 5.

Tabulka 5 Porterova analýza pěti sil

Faktor	Status
Dodavatelé	Klíčový a rizikový faktor. Společnost je závislá na dodavateli online prostředí, a to díky ceně, rozsahu a kvalitě služeb. Bez online prostředí společnost není schopna služby nabízet. Cena ovlivňuje výši nákladů společnosti. Pozitivní je konkurenční prostředí dodavatelů, které může mít vliv na rozvoj a cenu nabízených služeb v oblasti e-learningu, a tím umožnit rozšíření produktu o další služby. Mají silnou vyjednávací pozici, nicméně na trhu existuje pestrá nabídka firem poskytujících tyto služby. Síla tohoto faktoru je významná, nikoliv však zásadní. Mezi dodavatele lze řadit také externí poradce z oblasti grafického designu či komunikace na sociálních sítích. Tito dodavatelé jsou pro společnost zásadní z důvodu, že bez nich nemůže realizovat kvalitní marketingovou komunikaci.
Odběratelé (zákazníci)	Klíčový faktor pro společnost, její rozvoj, ziskovost. Vzhledem k velkému množství konkurence je pro odběratele zásadní obsah a cena nabízené služby. Společnost tomu musí přizpůsobit cenovou a marketingovou strategii. Zákazníci potřebují důvod, proč přejít od konkurence, a tím je forma a obsah školení.
Substituty a komplementy	Malá hrozba. Doplnující prvek pro nabízené služby. Prostor pro spolupráci, a to například při poskytování literatury za účast na kurzu, příprava kurzů na míru v konkrétním mzdovém software společnosti poskytující externí zpracování mezd.
Potenciální konkurence	Velká hrozba, rizikový faktor. Je potřeba je aktivně sledovat a využít potenciál, nové nápady. Snadné vstoupit na trh a rozšířit nabídku a stát se tak skutečnou konkurencí.
Stávající konkurence	Nejrizikovější faktor a hrozba. Konkurence je velmi silná. Velmi snadno může rozšířit služby o další produkt. Pro společnost je důležité nabízet službu doplňující nabídku konkurence. Jak je uvedeno i v předchozích odstavcích, stávající konkurencí jsou společnosti poskytující školení, ale také jednotliví lektori, kteří s těmito společnostmi spolupracují.

Zdroj: vlastní zpracování (2021)

Toto prostředí je dynamické, čímž může společnost ovlivňovat i ohrozit. Konkurence nabízí potenciál pro získání inspirace, zpětnou vazbu i nové podněty, které jsou potřebné, neboť pomáhají modifikovat potřeby trhu a zákazníka. Důležité je zmínit skutečnost, že všechny posuzované oblasti jsou pro společnost významné a je potřeba je neustále sledovat a analyzovat. Autorka této práce jako nejsilnější faktor vyhodnotila současnou konkurenci, následně odběratele (zákazníky), dále pak potenciální konkurenci, dodavatele a nakonec substituty a komplementy.

3.4 Finanční plán

Finanční plán společnosti vychází ze skutečnosti, že společnost fakticky nezačala podnikání, má tedy nulové příjmy a minimální výdaje.

V případě, že by společnost podnikatelskou činnost vykonávala tři roky a déle, finanční plán by obsahoval podrobnější finanční analýzu ověřující finanční výkonnost společnosti, její ziskovost, rentabilitu, aktivitu, zadluženost, likviditu, ekonomickou přidanou hodnotu, skutečnou marži, ale také potenciál společnosti z pohledu budoucího využití cizích zdrojů či vstupu dalších společníků. Pro účely této diplomové práce tyto analýzy provedeny nebyly, a to právě z důvodu absence podkladů potřebných pro jejich tvorbu.

Finanční plán společnosti je sestaven pro první rok podnikatelské činnosti. Společnost v tomto období využívá pouze vlastní zdroje. Cenová politika vychází z cenové politiky konkurence z nákladů společnosti s přihlédnutím z bodu zvratu při výpočtu minimálního počtu platících zákazníků.

3.4.1 Cenová politika

Tabulka 6 uvádí cenu podobných kurzů vybraných konkurenčních společností, a to společnosti Anag, Vox a Studio W. Totožný kurz žádná ze společností nenabízí, z tohoto důvodu pro porovnání byly použity jednodenní tematické kurzy a ucelené kurzy na Mzdové účetnictví.

Tabulka 6 Ceny konkurenčních společností

Název společnosti a kurzu	Forma	Délka kurzu v hodinách	Cena kurzu v Kč
Anag – změny v oblasti mezd Jednodenní kurz	Online, prezenční	5	2 390
Anag – roční zúčtování daně Jednodenní kurz	Online, prezenční	5	2 290
Studio W – Seminář pro začínající mzdové účetní Vícedenní kurz	Online, prezenční	30	10 285
Studio W – Roční zúčtování daně Jednodenní kurz	Online, prezenční	4	2 299
Vox – Mzdové účetnictví pro praxi Vícedenní kurz	Prezenční	80	12 000
Vox – Roční zúčtování daně Jednodenní kurz	Online, prezenční	4	3 509

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Cena jednotlivých produktů

V ceně za hodinu je zohledněn čas lektora strávený na přípravě obsahu kurzu a čas strávený realizací kurzu. Pracnost přípravy kurzu je 10-ti až 20-ti násobek času trvání kurzu. Stanovená cena 9 000 Kč za trimestrální kurz odpovídá hodnotě 600 Kč za jeden den trimestrálního kurzu, což je hodnota 400 Kč za jednu hodinu trimestrálního kurzu. Cena 400 Kč na jednu hodinu tematického školení vychází z ceny zmíněného trimestrálního kurzu, viz Tabulka 7.

Tabulka 7 Služby společnosti a jejich cena

Služba	Cena za hodinu kurzu v Kč	Celkový počet hodin/dní trvání kurzu	Cena za kurz celkem v Kč
Trimestrální kurz 4 měsíce * 1,5 hodiny/týdně	400	22,5/15 ¹	9 000
Jednodenní tematické online školení	400	7/1	2 800
Hodinová sazba pro individuální konzultace a ostatní služby	950	1/1	950

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Pro srovnání cen konkurence, viz Tabulka 6, například školení společnosti Vox odpovídá ceně od 150 Kč za jednu hodinu kurzu (kurz trvající 80 hodin) až po 898 Kč za jednu hodinu kurzu (kurz trvající 4 hodiny), či ceně školení společnosti Studio W a ceně 343 Kč za jednu hodinu kurzu (kurz trvající 30 hodin). Z těchto informací je doloženo, že je cena produktů společnosti Learning Avenue konkurenceschopná i v porovnání s analyzovanými konkurenty.

3.4.2 Nákladová struktura

Společnost vznikla již v roce 2019, a tedy v této době také již vynaložila náklady na vznik společnosti. Všechny níže uvedené náklady jsou náklady fixní. Variabilní náklady by společnost tvořila jedině v případě, že by poskytovala i prezenční školení. Jelikož je společnost zatím nenabízí, nejsou variabilní náklady součástí finančního plánu.

Sporně určenou položkou jsou mzdové náklady, které by se daly interpretovat jako variabilní, ale také jako fixní náklady. Pro účely této finanční analýzy je autorka práce vyhodnotila jako fixní, jak je uvedeno a odůvodněno v následujícím odstavci.

Náklady společnosti

V Tabulce 8 jsou uvedeny fixní náklady společnosti. Mzdové náklady jsou uvedeny pod fixními náklady, neboť mzda je zaměstnanci vyplácena bez ohledu na počet realizovaných školení. Mzdové náklady jsou v kalkulaci zahrnuty ve výši 56 000 Kč hrubého měsíčně včetně pojištění organizace ve výši 34 % z hrubé mzdy. Mzdové náklady při zaměstnání jednoho lektora činí 77 % fixních nákladů. Jedná se o zásadní položku z pohledu fixních nákladů.

Poplatky za vedení a správu internetových stránek ve výši 6 000 Kč jsou ve výši, které společnost již nyní využívá a které nabízí služby, které společnosti již nyní umožňují využití potřebných nástrojů spojených s vedením stránek, nabídkou služeb, jejich rezervací, objednávkou, fakturací i následnou komunikací se zákazníkem, a to fakturací, přihlášení se na online kurz, rozesílání nabídek, dotazníku poskytujícího společnosti zpětnou vazbu, vedení odborného blogu, sdílení odborných informací a podobně. Tato platforma nenabízí služby, které společnost plánuje využívat do budoucna, a to potřebné virtuální prostředí nabízející sdílení videí, dokumentů, testů a dalších nástrojů. Jelikož i zde dochází k pravidelné aktualizaci služeb, je možné, že poskytovatel Wix do budoucna ke svým službám tyto „chybějící služby“ za konkrétní poplatek připojí. V takovém případě se roční poplatek může několikanásobně

¹ Při počtu týdnů je zohledněn 1 týden, na který připadá státní svátek, kdy se kurz nekoná. Proto je při 4 měsíčním kurzu počítáno pouze s 15 dny, nikoliv se 16 dny.

zvýšit. V případě využití plného prémiového plánu společnosti Wix mohou poplatky za vedení a správu internetových stránek s využitím všech nabízených služeb může roční poplatek činit až pětinašobek základního poplatku, tedy i 30 000 Kč za rok. Tato cena však neobsahuje poplatky za správu domény, zřízení emailových adres či plnohodnotnou licenci aplikace Zoom, díky které společnost bude realizovat online školení.

Ostatní uvedené náklady vychází z již realizovaných vydaných nákladů či z nabídky, kterou společnost již obdržela, například pojištění podnikatelské činnosti, licence na balíček Microsoft Office, internetové poplatky, a podobně.

Tabulka 8 Fixní náklady společnosti

Plánované roční fixní náklady	Náklady v Kč
Mzdové náklady za 1 lektora, včetně pojištění organizace	900 000
Internetové poplatky, webhosting	20 000
Vedení a správa internetových stránek, služeb, e-shopu atd. (WIX)	6 000
Vedení bankovních poplatků	2 000
Pojištění činnosti	5 000
Právní poradenství	20 000
Marketing, PR	160 000
Kancelářské a IT vybavení (notebook, mobil, kancelářské potřeby)	50 000
Business licence komunikační aplikace (ZOOM, MS TEAMS, atd.)	6 000
Celkové roční fixní náklady	1 170 000

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

3.4.3 Finanční plán podniku

Celkové předpokládané roční náklady ve výši 1 170 000 Kč jsou v Tabulce 9 vyděleny cenou služeb. Pokud by společnost nabízela pouze trimestrální kurz, roční náklady by pokrylo 130 zákazníků ročně, v případě jednodenního online školení jde o 416 zákazníků ročně, pokud by poskytovala pouze individuální konzultace, náklady by pokryla realizací 1232 hodin.

Tabulka 9 Počet potřebných prodaných služeb pro dosažení bodu zvratu

Popis nabízené služby	Počet platících zákazníků ročně	Cena za jedno školení v Kč
Trimestrální kurz pořádaný týdně	130	9 000
Jednodenní tematické online školení	416	2 800
Individuální konzultace, ostatní služba	1232	950

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Pokud by společnost nabízela pouze jednodenní tematické kurzy, počet 416 školení v kalendářním roce také u nově vznikající společnosti neodpovídá realitě, a to ani v případě, že by společnost jedno takové školení zároveň nahrávala a prodávala jej tak současně i jako online

živé vysílání/školení. Počet 1232 hodin, které by společnost poskytovala coby individuální konzultace při osmihodinové pracovní době odpovídá 154 dnům, což je cca 60 % pracovních dnů v kalendářním roce.

Společnost potřebuje zaměřit na propagaci trimestrálního kurzu, který je pro společnost stěžejní. Trimestrální kurz je realizovatelný při týdenní četnosti 5 školení týdně (pro 5 různých skupin zákazníků) s průměrnou účastí 5-10 platících zákazníků na jedno školení, čímž je společnost schopna při zaměstnávání jednoho lektora za rok realizovat trimestrální školení až pro 150 platících zákazníků ročně, přičemž u 131. zákazníka již generuje zisk. Z tohoto důvodu všechny následující varianty pracují pouze s nabídkou trimestrálního kurzu.

Pesimistická varianta

Při kalkulaci roční pesimistické varianty společnost poskytuje pouze trimestrální online kurz, viz Tabulka 10. Plánované služby jsou využívány v minimálním rozsahu, společnost nemá vlastní kancelář, zaměstnává jednoho zaměstnance na 30 % úvazek. Více jeden lektor není v rámci jednoho roku schopen odškolit, jeho čas musí být alokován nejen na účast při školení, ale také na přípravu obsahu školení. Aby společnost dosáhla bodu zvratu, musela by za celý kalendářní rok prodat alespoň 54 trimestrálních online kurzů.

Tabulka 10 Pesimistická varianta

Popis nabízené služby/popis předpokládaných nákladů	Počet prodaných školení/platících zákazníků za rok	Celkové roční náklady v Kč	Celkové roční tržby v Kč
Trimestrální kurz (cena 9 000 Kč)	54		477 000
Fixní náklady bez mzdových nákladů		180 000	
Celkové mzdové náklady (30 % úvazek)		297 000	
Celkové náklady a tržby za rok		477 000	477 000

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

O pesimistickou variantu se jedná z důvodu, že první možná varianta vychází z vytižení lektora pro potřebný počet prodaných kurzů (platících zákazníků za rok). Pokud by se společnosti nepodařilo prodat toto množství kurzů, vznikala by společnosti ztráta. V této variantě je potřeba, aby na jednom kurzu bylo okolo 10 platících zákazníků. Společnost by realizovala 2 kurzy týdně. Více by nebyla schopna zvládnout z důvodu vytižení lektora.

Tato varianta s sebou nese tyto problémy: kurzy nabízí pouze dvakrát týdně. Pracnost přípravy obsahu kurzu je totožná s variantou realistickou. Obsah musí být připraven stejným způsobem bez ohledu na počet platících zákazníků, tj. je totožný pro jednoho i sto zákazníků.

Podstatnou informací je, že jednatel, který je zároveň jediným lektorem společnosti, má v reálném prostředí možnost nulové výplaty mzdy, a tedy i nulových mzdových nákladů. S touto (pod)variantou však pesimistická varianta nepracuje, neboť by došlo ke zkreslení výsledného bodu zvratu. Důvodem je také skutečnost, že hodnotu práce je potřeba znát i pro správné stanovení ceny kurzu či jeho jednotlivých bloků.

Při časovém zatížení 30 % úvazku je lektor schopen školení realizovat, aniž by byl nucen zanechat souběžné zaměstnání, které by v této variantě pro lektora v prvním období podnikatelské činnosti zůstalo coby hlavní zdroj příjmu mimo společnost. Tato varianta přichází v úvahu v případě strategie postupného (pomalého) zahájení podnikatelské činnosti při

existenci jediného lektora. Tato pracnost a s ní spojená ztráta by ve finančních výkazech byla evidována v případě, kdy by lektor za svou činnost prováděl mzdu. I toto je důvod pro vyplácení mzdy, aby nedocházelo ke zkreslenému pohledu na aktivitu a ziskovost společnosti.

Realistická varianta

Realistická varianta se zaměřuje na kurz, který je pro společnost stěžejní, přináší největší tržby a zároveň znamená pro lektora nejmenší časovou zátěž, jelikož obsah kurzu je pro všechny zákazníky stejný, pouze je oproti pesimistické variantě zdvojnásoben počet platících zákazníků, viz Tabulka 11.

Tabulka 11 Realistická varianta

Popis nabízené služby/popis předpokládaných nákladů	Počet prodaných školení/platících zákazníků za rok	Celkové roční náklady v Kč	Celkové roční tržby v Kč
Trimestrální kurz (cena 9 000 Kč)	105		945 000
Fixní náklady bez mzdových nákladů		270 000	
Celkové mzdové náklady (75 % úvazek)		675 000	
Celkové náklady a tržby za rok		945 000	945 000

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Při rozdělení kalendářního roku jde v průměru o 35 platících zákazníků měsíčně, což odpovídá průměrnému počtu 5-10 účastníků na jednom školení při realizaci 5 školení týdně. Z tohoto důvodu i tato varianta pracuje s jediným nabízeným produktem. Pro první rok(y) se jedná o preferovanou variantu, která se jeví i jako realizovatelná i v případě, že by kurzy probíhaly 3 až 4 kurzů týdně při počtu 8-10 platících zákazníků na jednom kurzu.

Optimistická varianta

Při kalkulaci roční optimistické varianty společnost nabízí online trimestrální kurz, viz Tabulka 12, zaměstnává dva lektory na plný úvazek.

Tabulka 12 Optimistická varianta

Popis nabízené služby/popis předpokládaných nákladů	Počet prodaných školení/platících zákazníků za rok	Celkové roční náklady v Kč	Celkové roční tržby v Kč
Trimestrální kurz (cena 9 000 Kč)	300		2 700 000
Fixní náklady bez mzdových nákladů		400 000	
Celkové mzdové náklady (100 % úvazek)		1 800 000	
Celkové náklady a tržby za rok		2 200 000	2 700 000

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Plánované služby společnost využívá v plném plánovaném rozsahu, nemá vlastní kancelář. V souvislosti s druhým lektorem společnosti narůstají fixní náklady nejen za mzdy, ale také za IT a kancelářské vybavení. V této variantě společnosti vzniká zisk 500 000 Kč. V této variantě

společnost získává časovou úsporu při přípravě obsahu kurzu, který je stejný jako v případě pesimistické či realistické varianty. Lektori se více mohou věnovat zákazníkům.

Optimistická varianta není v prvních třech letech příliš realistická, a to z důvodu, že takové množství zákazníků nově vznikající společnost při existenci silné konkurence a alternativních řešení vzdělávání v oblasti mzdového účetnictví není schopna zajistit, a to ani při investici do marketingové kampaně. Jako realistická se jeví v případě, že společnost úspěšně přežije první tři roky existence a začne se dostávat do povědomí zákazníků, zákazníci se začnou vracet a společnost bude více investovat do marketingové kampaně a rozšíření nabídky kurzů. Je dobré zmínit, že při zaměstnání dvou lektorů se poměr mzdových nákladů vůči celkovým ročním nákladům zvýšil na téměř 82 %.

3.5 Marketingová strategie

Uvedená marketingová strategie s ohledem na rozsah této práce obsahuje základní informace, nejedná se o plnohodnotnou marketingovou strategii. Údaje zpracované v této práci mohou společnosti v budoucnu sloužit pro kompletní zpracování marketingové strategie, včetně marketingových cílů a konkrétních kroků potřebných k jejich naplnění.

Marketingová strategie je v souladu se strategií společnosti. Jedním z cílů společnosti je online komunikace i online forma propagace, a to v souladu s „bezpapírovou“ strategií. Tento přístup může být zajímavý pro vybrané cílové skupiny, jak je uvedeno v kapitole 3.5.1 Definice cílových skupin. Společnost si nastavila marketingové aspekty, které je potřeba v rámci marketingové strategie dodržovat, aby byl zachován soulad s celkovou strategií a identitou organizace. Zejména jde o positioning prezentující společnosti v očích zákazníka jako kvalitního poskytovatele odborného školení s proklientským přístupem.

Nejdůležitější aspekty lze zjednodušeně prezentovat viz seznam níže:

- Vysoká kvalita nabízených služeb;
- Kvalifikovaní lektori mzdového účetnictví;
- Kreativní a inovativní prostředí organizace;
- Zákazník je pro společnost velmi důležitý;
- Základní produkt obsahuje konzultace zdarma;
- Společenská odpovědnost je součástí strategie;
- Marketingová komunikace prostřednictvím sociálních sítí;
- Online komunikace se zákazníkem.

Potenciální zákazníci budou primárně osloveni prostřednictvím online prostředí, a to internetových stránek společnosti, díky nástrojům sociálních sítí Facebook a LinkedIn a aplikace (také se dá označit jako sociální síť) Youtube. Jelikož se jedná o specifickou dovednost, společnost pro realizaci marketingové strategie plánuje dlouhodobou spolupráci se specialistou na grafický design se zaměřením na komunikaci prostřednictvím sociálních sítí.

Společnost se plánuje dostat k vybraným cílovým skupinám prostřednictvím výše zmíněných sociálních sítí, a to formou tematické marketingové komunikace. Více informací je uvedeno v následujících kapitolách. Pro tento účel je potřeba stanovit a obsahově i časově naplánovat formu a obsah příspěvků, které společnost průběžně bude zveřejňovat, a to jednotlivé tematické příspěvky, ukázky kurzu, informace o jednotlivých lektorech.

3.5.1 Definice cílových skupin

Společnost se v prvních letech rozhodla zaměřit na dvě cílové skupiny: na specialisty pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (tzv. první vlašťovky) a na mzdové účetní. Obě cílové skupiny mají z většiny případů přístup k internetu a umí používat sociální sítě. Společnost tak obě cílové skupiny může oslovit obdobným způsobem. Rozdíly jsou uvedené v následujících odstavcích věnovaných jednotlivým cílovým skupinám.

Cílová skupina: specialista pro vzdělávání a rozvoj.

Sociálně demografické údaje: věk 18 až 65 let, zaměstnanec, střední společnost od 200 zaměstnanců až po velké společnosti (korporáty) zaměstnávající 1000 a více zaměstnanců.

Technologická zdatnost: středně pokročilý uživatel internetu a online aplikací.

Zákazník není uživatelem produktu, školení zprostředkovává pro zaměstnance společnosti.

Kritéria pro volbu školení: rozpočet, téma školení, forma školení, časová náročnost školení, znalost poskytovatele školení. Vybraná kritéria vychází z dotazníkového šetření popsaného v následující kapitole.

Po ukončení školení sbírá hodnocení, které má vliv na využití školení od poskytovatele do budoucna.

Marketingová komunikace: sítě LinkedIn, Youtube a Facebook, ukázky školení, odborně zaměřené příspěvky se zaměřením na efektivní a přínosný způsob školení, informace o výhodnosti z pohledu času a nákladů, profesionální komunikace, práce se zpětnou vazbou, věrnostní balíčky služeb, výhodnost opakovaného či hromadného nákupu produktu, administrace školení online – vše na jednom místě. Uvedené sociální sítě umožňují oslovení i přes tématické skupiny, které lze pro tyto účely buď vytvořit nebo se přidat do již existujících skupin vytvořených jinými uživateli.

Cílová skupina: mzdová účetní, personalistka, HR administrátor, HR business partner.

Sociálně demografické údaje: věk 18 až 65 let, zaměstnanec, od 1 zaměstnance až po velké společnosti (korporáty) zaměstnávající 1000 a více zaměstnanců.

Technologická zdatnost: uživatelská; uživatel internetu a sociálních sítí.

Zákazník je zároveň uživatelem produktu (v tomto případě účastníkem školení).

Kritéria pro volbu školení: rozpočet, oblast školení, časová náročnost školení.

Po ukončení školení poskytuje hodnocení, které může mít vliv na využití poskytovatele do budoucna. Součástí hodnocení může být posouzení přínosu školení z hlediska získaných dovedností a jejich využití v praxi.

Marketingová komunikace: sítě Youtube a Facebook, ukázky školení, odborně zaměřené příspěvky s přesahem do praktického využití znalostí, přehledná a jednoduchá komunikace. Obsah komunikace zaměřený také na ověření znalostí lektora, což je pro zákazníka zásadní.

Společné prvky pro obě cílové skupiny:

Zaujetí zákazníka v souladu s modelem AIDA s cílem realizace nákupu produktu, komunikace zaměřená na prezentaci obsahu školení, jeho přínosnosti, odbornosti lektora, výhod spojených s hodnocením obsahu kurzu, návratnosti zákazníka.

3.5.2 Dotazníkové šetření „Výběr vzdělávacího kurzu“

Dotazníkové šetření na téma „Výběr vzdělávacího kurzu“ autorka této práce vytvořila s cílem doplnit základní informace o chování vybraných cílových skupin, a to zejména, jak zaměstnanec odpovědný za výběr a realizaci školení vybírá provozovatele, jakou formu školení preferuje, které aspekty jsou pro něj důležité. To společnosti může pomoci při tvorbě marketingové komunikace. Cílem dotazníku bylo zjistit odpovědi na vytvořené otázky, a to zejména možnost výběru školení a formy školení.

Dotazník byl vytvořen pomocí webové stránky VyplnTo.cz, na které byl v online verzi k dispozici v době od 30.12.2021 do 31.1.2022 formou veřejného průzkumu, tj. dotazník mohl online vyplnit kdokoli, kdo měl přístup k danému dotazníku. Kompletní dotazník je k dispozici na internetových stránkách VyplnTo, jak je i uvedeno ve zdroji pod jednotlivými otázkami a grafy, zdroj: VYPLNTO (2022).

Propagaci dotazníku prováděl nejen provozovatel dotazníku, ale i samotná společnost, a to prostřednictvím sdílení přes profesní síť LinkedIn a sociální síť Facebook formou veřejného příspěvku. Pro účely tohoto dotazníku nebyly relevantní demografické informace. Dotazník nebyl omezen na mzdové školení, ale dotazoval se i na ostatní tématická školení.

Součástí dotazníku nebylo demografické šetření, k dispozici nejsou demografické informace o respondentech. Důvodem je, že pro společnost nebyly pro účel tohoto dotazníku relevantní, neboť potenciální zákazníci společnosti budou osloveni stejnou formou bez ohledu na demografické informace.

Respondenti, kteří na otazník odpověděli, měli (mají) možnost výběru vzdělávacího kurzu, přičemž tato segmentace respondentů byla ovlivněna již první otázkou, zda si mohou vybrat školení pro sebe či své kolegy, kdy při odpovědi „ne“ byl dotazník pro tyto respondenty ukončen. Díky této otázce je dotazník cílen na výše uvedené „první vlašťovky“, tedy zaměstnance, kteří pro sebe či své kolegy vybírají odborná školení. Odpovědi na ostatní otázky vyplnili pouze respondenti, kteří mají možnost výběru školení pro sebe či své zaměstnance.

Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky, jejich zadání, forma a způsob odpovědi a vyhodnocení jednotlivých odpovědí, odpovědi uvedené v procentech a formou grafického znázornění.

První otázka: Máte možnost si sami vybrat školení pro sebe nebo své zaměstnance?

První otázka měla za úkol vyselektování relevantních respondentů na respondenty, kteří mají a nemají možnost vybírat školení pro sebe či své zaměstnance.

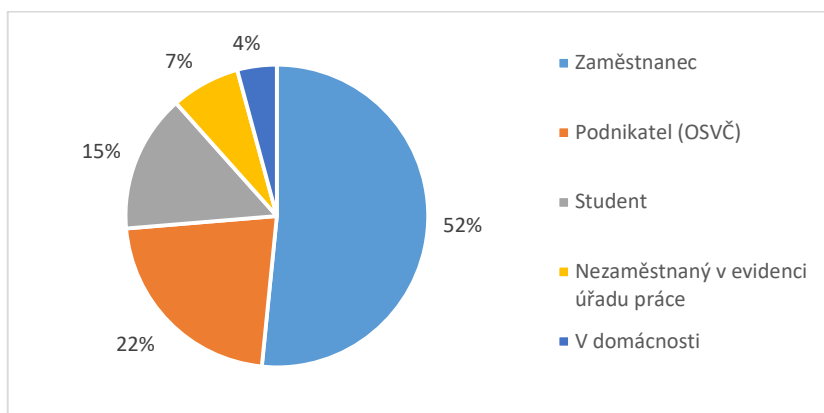
Jednalo se o povinnou otázku, respondent musel zvolit z nabízených odpovědí: „Ano“, „Ne“. Na dotazník odpovědělo celkem 169 respondentů, z toho 85 respondentů (50,3 %) na první otázku odpovědělo „ano“ a mohlo tak odpovědět na následujících deset otázek.

Druhá otázka: Jaké je vaše postavení na trhu práce?

Jednalo se o povinnou otázku. Respondent musel zvolit z nabízených odpovědí nebo dopsat odpověď vlastní.

Polovina dotazovaných má možnost výběru vzdělávacího kurzu, přičemž přes 52 % dotazovaných jsou zaměstnanci a téměř 22 % dotazovaných jsou podnikatelé, viz Graf 1. Zajímavé je číslo okolo 7 % nezaměstnaných v evidenci úřadu práce. Toto je potenciální cílová skupina pro případ, že by společnost rozšířila nabídku kurzů o akreditované kurzy v rámci rekvalifikačních kurzů pořádaných ve spolupráci s Úřadem práce.

Graf 1 Jaké je vaše postavení na trhu práce?



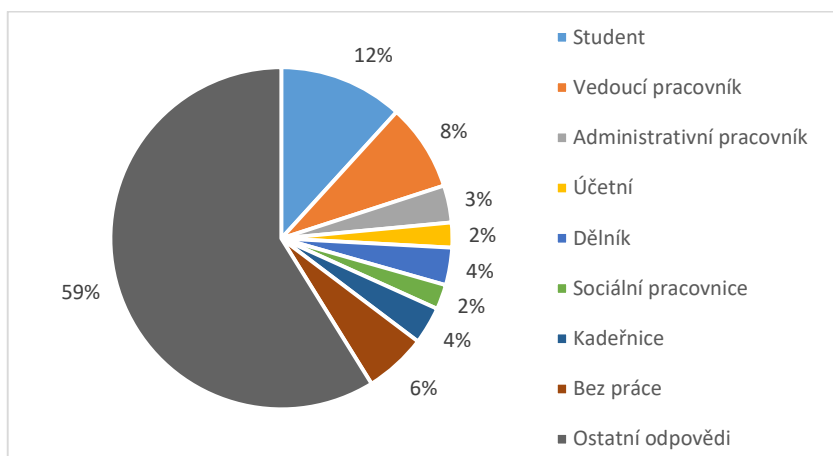
Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Třetí otázka: Jaká je vaše pracovní pozice?

Jednalo se o povinnou otázku, respondent musel napsat vlastní odpověď.

Na tuto otázku byla nejčastější odpověď: student, vedoucí pracovník, administrativní pracovník, účetní, dělník, sociální pracovníce, viz Graf 2.

Graf 2 Jaká je vaše pracovní pozice?



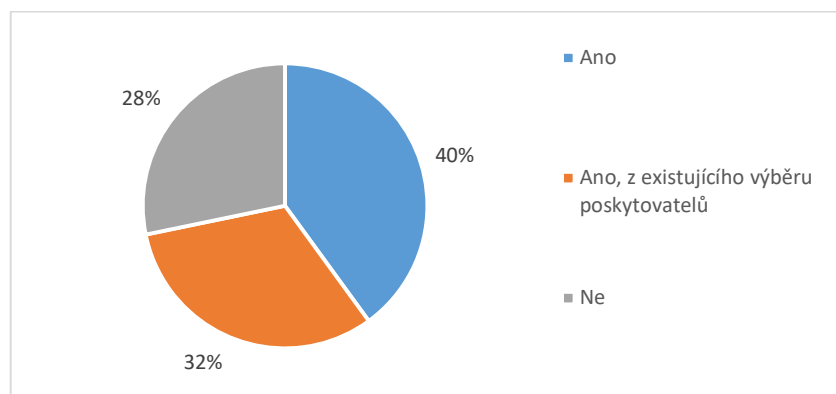
Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Čtvrtá otázka: Můžete rozhodovat o výběru poskytovatele školení?

Jednalo se o povinnou otázku, respondent musel vybrat jednu z nabízených odpovědí: „Ano“, „Ano, z existujícího výběru poskytovatelů“, „Ne“.

Okolo 70 % dotazovaných má možnost rozhodovat o poskytovateli školení, přičemž téměř 40 % může volit i z nových poskytovatelů a 32 % musí volit z poskytovatelů, se kterými již zaměstnavatel spolupracoval v minulosti. Tato čísla jsou důležitá pro obě výše zmíněné cílové skupiny, neboť pouze 40 % se může rozhodnout pro nově vznikající společnost, viz Graf 3.

Graf 3 Mohou dotazovaní rozhodovat o výběru školitele?



Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Pátá otázka: Můžete se vybraného školení také účastnit?

Jednalo se o povinnou otázku, respondent musel zvolit z nabízených odpovědí: „Ano“, „Ne“. Celkem 70 respondentů (82 %) odpovědělo, že se vybraného školení může také účastnit.

Z toho vyplývá, že většina respondentů při výběru školení posuzuje i vlastní kritéria, jelikož vybírá školení, které musí splnit i jejich vlastní požadavky, nejedná se tedy pouze o „pasivní“ výběr. Takový respondent (a potenciální zákazník) může z tohoto důvodu spadat do obou vybraných cílových skupin, na které se společnost primárně zaměřuje.

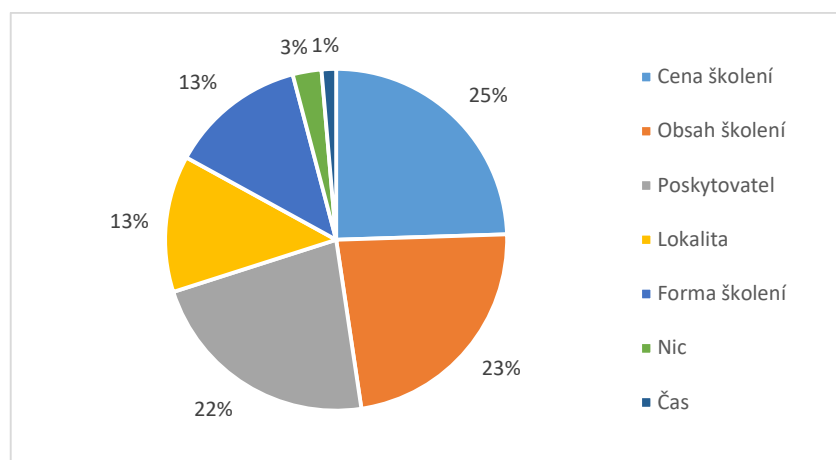
Šestá otázka: Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje?

Jednalo se o povinnou polouzavřenou otázku. Respondent musel zvolit z nabízených odpovědí nebo dopsat odpověď vlastní.

Důležitým údajem je skutečnost, která je pro respondenty důležitá při výběru školení, dále viz Graf 4. Pro 25 % dotazovaných je při výběru limitem cena školení, pro 22 % dotazovaných je to poskytovatel školení, lokalita a forma školení mají výsledek shodně okolo 13 %.

S tímto údajem společnost může pracovat při tvorbě cenové politiky, pro zákazníky je důležitá i lokalita a forma školení. Při online školení není lokalita relevantním údajem, pokud by společnost do budoucna poskytovala prezenční školení, byl by pro ni i tento údaj důležitý.

Graf 4 Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje?



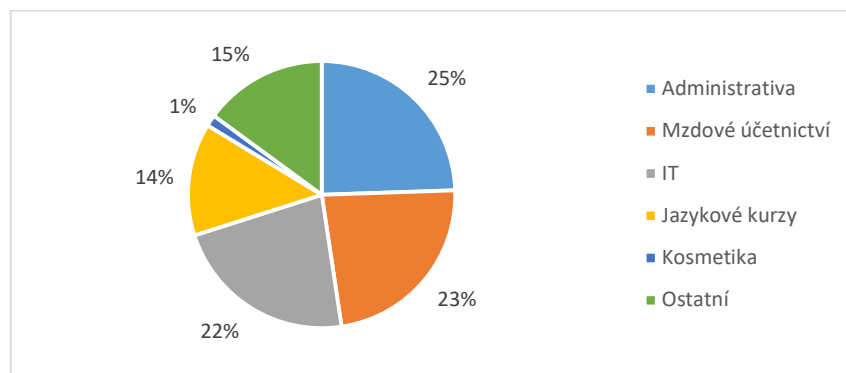
Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Sedmá otázka: Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte?

Jednalo se o povinnou polouzavřenou otázku. Respondent musel zvolit z nabízených odpovědí nebo dopsat odpověď vlastní.

Na tuto otázku obsahem navazuje následující otázka upřesňující oblast školení, kterou respondenti vybírali. Důvodem je potřeba zjistit provázanost pracovní pozice a výběr oblastí školení. Nejčastěji respondenti uvádí administrativu (25 %), mzdové účetnictví (23%), IT oblast či jazykové kurzy, viz Graf 5. Mzdové účetnictví, IT a administrativa jsou nejčastější vyhledávanou oblastí školení. Respondenti v této otázce mohli uvést více než jednu odpověď.

Graf 5 Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte?



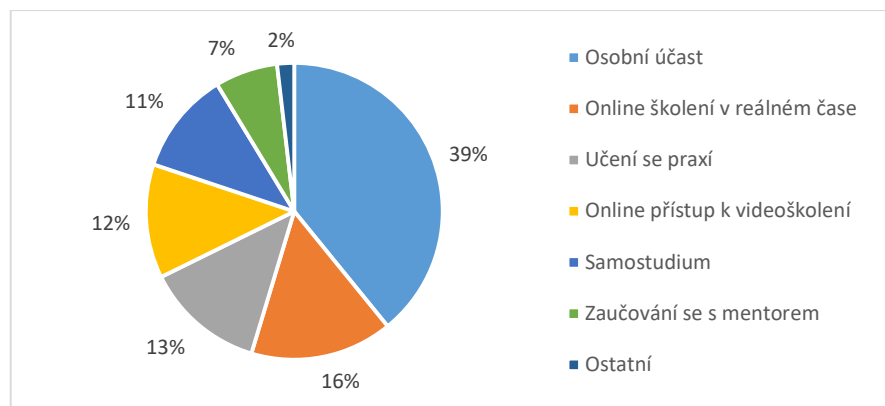
Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Osmá otázka: Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete?

Jednalo se o povinnou polouzavřenou otázku. Respondent musel zvolit z nabízených odpovědí nebo dopsat odpověď vlastní.

Přes 39 % dotazovaných preferuje osobní účast na školení, pouze 16 % zvolilo online školení v reálném čase a 12 % pasivní online školení, viz Graf 6. Nemalé procento, konkrétně 11 % respondentů preferuje samostudium. Tohoto údaje by se dalo využít pro případ, že by společnost zacílila na tuto skupinu respondentů tak, aby jejich požadovanou formu samostudia dokázala překlomit do online formy, a to například pod online přístup k videoškolení. Stejně tak je důležitá i odpověď se 13 %, kdy se respondenti učí praxí. Toto je právě forma, která by měla být součástí nabízeného produktu a mohla by tak být alespoň pro část zákazníků zajímavou alternativou.

Graf 6 Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete?



Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Devátá otázka: Co u vás rozhoduje o výběru formy školení?

Jednalo se o povinnou otázku, respondent musel napsat vlastní odpověď.

Respondenti nejčastěji zmínili cenu, náplň, místo, obsah, vzdálenost, provozovatele, odbornost poskytovatele školení, ale také lokalitu, zda je školení možné realizovat přes úřady práce, za je vhodné i pro studenty. Odpovědi byly natolik rozdílné, grafické znázornění není vhodné, stejně jako pro následující otázku.

Desátá otázka: Je něco, co Vám v současné nabídce školení chybí?

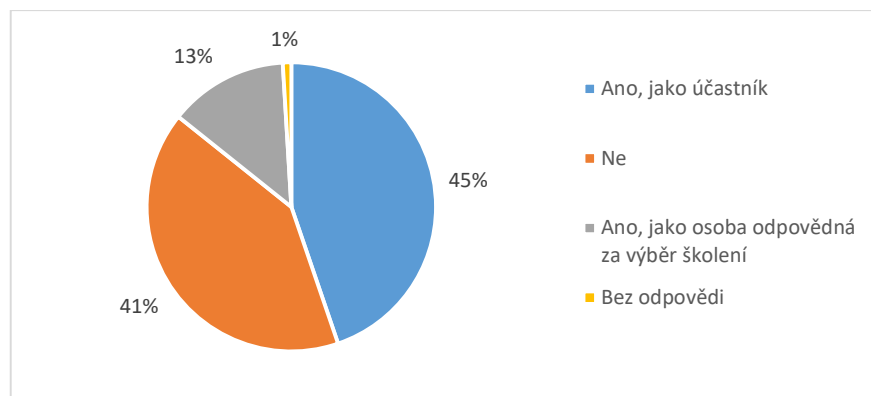
Jednalo se o nepovinnou otázku, respondent měl možnost napsat vlastní odpověď. Respondentům v současné nabídce školení chybí modernější přístupy ve školení, odbornost či nabídka či nevěděli anebo neuvedli žádný konkrétní důvod.

Jedenáctá otázka: Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost?

Jednalo se o povinnou polouzavřenou otázku. Respondent musel zvolit z nabízených odpovědí nebo dopsat odpověď vlastní.

Následný Graf 7 odpovídá na otázku, zda respondenti po absolvování školení provádí hodnocení kvality. Přes 45 % účastníků školení následně jeho kvalitu a prospěšnost hodnotí. To je důležitá informace, neboť z ní vyplývá, že téměř polovina účastníků školení poskytuje důležitou zpětnou vazbu. Bohužel, vysoké číslo 41 % školení po jeho absolvování nevyhodnocuje. Tento dotazník nehledal odpověď na důvod, je zde však možnost do budoucna s tímto údajem pracovat, neboť zpětná vazba je pro společnost velmi důležitá.

Graf 7 Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost?



Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Výše popsané dotazníkové šetření poskytlo základní informace potřebné pro obě zvolené cílové skupiny. Na celém šetření bylo nejvíce překvapivé zjištění, že i poté, co se díky pandemii téměř na dva roky všechna školení přesunula do online prostředí, přes 39 % respondentů i přes tuto nově získanou zkušenost preferuje osobní účast na školení.

Získaná data by společnost mohla využít na první reálnou marketingovou kampaň, ve které by mohla díky tomuto dotazníkovému šetření komunikovat nabízený produkt tak, aby zaujala vybranou cílovou skupinu zákazníků, a to jak uživatele, tak i zákazníky, kteří školení zajišťují pro třetí osobu, kterou jsou nejčastěji zaměstnanci.

Nejdůležitější získané informace byly, jakou formu školení zákazníci upřednostňují, což je pro společnost důležité z důvodu, že nabízené kurzy bude nabízet pouze v online formě. Velmi důležitá informace byla ta, zda si oslovení respondenti mohou vybrat z poskytovatelů školení či zda musí vybírat z existující nabídky školitelů, se kterými jejich společnost spolupracovala

či spolupracuje. Třetí důležitá otázka poskytla informaci o tom, co respondenty při výběru školení limituje. Ostatní otázky byly pro účely této práce doplňující. V případě reálného zahájení realizace marketingové strategie by společnost mohla využít další dotazníkové šetření například prostřednictvím výše zmíněných sociálních sítí.

3.5.3 Marketingový mix

Cílem podniku je poskytování odborného vzdělávání mzdového účetnictví v takové formě, aby školení bylo pro zákazníka prospěšné, zajímavé, v souladu s platnou legislativou.

Produkt a jeho užitná hodnota pro zákazníka

Základním produktem společnosti je trimestrální kurz mzdového účetnictví realizovaný online formou.

Kurz probíhá jednou týdně v délce trvání hodiny a půl, a to po dobu čtyř měsíců. Jedná se o kontinuální interaktivní vzdělávání propojující teorii s praxí, proaktivitou účastníků školení, procvičování příkladů a následná komunikace s účastníky kurzu nabízející konzultace v oblasti obsažené v daném kurzu.

Ucelený trimestrální kurz „Základy mzdového účetnictví“ je obsahově rozdělen na jednotlivé bloky (oblasti), a to konkrétně na 15 obsahových bloků odpovídajících 15 lekcím (dnům) v rámci jednoho trimestrálního kurzu, a to:

- Od pohovoru do mzdové účtárny (nástupy, důchodci, maminky, studenti, cizinci);
- První měsíc v práci (výkon práce, pracovní doba, dovolená, překážky, ukončení práce);
- První výplata (mzda, docházka, příplatky, náhrady, průměrný výdělek);
- Zákonné odvody z mezd (pojištění, daně, srážky, zálohy, výpočet mzdy);
- Ukončení pracovního poměru (způsoby, povinnosti, odstupné, cizinci, odhlášky);
- Zdravotní pojištění (pojišťovny, komunikace, pojištěnci státu, výpočet, chyby);
- Sociální pojištění (účast na pojištění, zaměstnání malého rozsahu, komunikace, chyby);
- Nemocenské a důchodové pojištění (náhrady, přílohy, ochranná lhůta, ELDP, důchody);
- Daň z příjmu (příjmy, zdanění, sazby, roční zúčtování daně, roční výkazy);
- Cestovní náhrady a firemní vozidla (náhrady, zahraniční cesty, přidání aut);
- Maminky v pracovním procesu (pracovní podmínky, mateřská, rodičovská);
- Pracovní a nepracovní úrazy (povinnosti, odškodnění, bolestné, nemoc z povolání);
- Srážky ze mzdy (zákonné, ostatní, exekuce, výživné, pomoc zaměstnancům);
- Rytmus mzdové účtárny (měsíční chody, kontroly, komunikace, reporty, povinnosti);
- Roční chody mzdové účtárny (mzdové listy, daně, výkazy, statistiky).

Zmíněná témata jsou základním pojítkem konkrétního bloku, který je obsahově funkční i jako samostatné celodenní školení, Learning Avenue (2021).

Obsah školení je přizpůsoben znalostem zákazníka na začátku školení, v průběhu školení dochází ze strany lektora k vysvětlení teoretické části, následně společně s lektorem účastník školení danou tematiku procvičuje a trénuje, ověřuje si získané znalosti a snaží se je využít v příkladech a situacích, které má během školení k dispozici. Dané téma je probíráno v předem

určených blocích, ze kterých účastník dostává do další části školení úkoly k procvičení. Součástí školení je konzultace na dané téma a simulace situace, kdy je potřeba probírané téma použít v „praxi“.

Forma a způsob vzdělávání odpovídá základní motivaci a chování člověka, a proto je obsah tvořen tak, aby byl pro účastníka školení zajímavý, interaktivní a příjemný.

Během školení mají účastníci školení možnost s lektorem či ostatními účastníky kurzu nadále téma konzultovat, případně se v pasivní online formě vrátit k některému ze školených témat, a to díky přístupu k video nahrávkám, které jsou součástí školicích materiálů.

Součástí lekce je i jeho následná příprava účastníka školení, a to formou samostudia a řešení zadaných úkolů z probíraného obsahu, jeho následný rozbor a vysvětlení v průběhu následující lekce.

Cenová strategie a náklady zákazníka

Zvolená cena 9 000 Kč za trimestrální online kurz mzdového účetnictví je pro zákazníka zajímavá v porovnání s cenou konkurence, pro společnost je zajímavá z pohledu ziskovosti vybraného produktu. Kurz lze zaplatit předem na základě faktury.

V případě, kdy by se společnost rozhodla trimestrální kurz nabízet také formou jednotlivých bloků, odpovídá cena jednoho bloku částce 600 Kč. V takovém případě by však pro zákazníka nebylo výhodnější absolvovat celý kurz. Vhodné by bylo stanovení ceny 700 Kč za jeden blok.

Společnost má také možnost cenu upravit, aby na zákazníka působila příznivěji, a to například změnou ceny z 9 000 Kč za kurz na částku 8 990 Kč; nebo například cenu jeden blok ve výši 690 Kč místo výše uvedené ceny 700 Kč vycházející z celkové ceny kurzu a počtu bloků.

Cena kurzu odpovídá ceně, v jaké lze srovnatelný kurz pořídit u konkurence. Vychází také z kalkulace nákladů společnosti, kdy je v nákladech zohledněna příprava obsahu školení i čas lektora během jednotlivých kurzů. Základní hrubá mzda lektora vychází z průměrné mzdy zjištěné v rámci PESTLE analýzy a je stanovena na 56 000 Kč hrubého měsíčně, což činí měsíční mzdové náklady společnosti 75 000 Kč měsíčně. V případě 30 % úvazku lektora jde o úvazek v rozsahu 12 hodin týdně, v případě úvazku 75 % jde o úvazek v rozsahu 30 hodin týdně, plný úvazek lektora je v rozsahu 40 hodin týdně.

V rámci realistické varianty finančního plánu bylo v kalkulaci počítáno se 105 platícími zákazníky ročně a s 75 % úvazkem lektora. 105 platících zákazníků znamená 35 platících zákazníků v rámci jednoho trimestru. Pokud by byl kurz realizován pětkrát týdně, v jednom kurzu by průměrně bylo 7 účastníků školení. Z toho vychází časový rozvrh lektora, který by 7,5 hodiny týdně školil a 22,5 hodiny týdně by se v průměru věnoval přípravě obsahu školení. To je 15-ti násobek délky trvání školení, což odpovídá poměru pracovní z kapitoly 3.4.1 této práce.

Cena kurzu v sobě musí pokrýt nejen čas lektora strávený během realizace školení, ale také čas potřebný na přípravu obsahu, jeho aktualizaci, sdílení obsahu a částí kurzu se specialistou na grafický design pro účely propagace nabízených kurzů, ale také čas lektora potřebný na vlastní sebevzdělávání a rozvoj, a to nejen v odborné části, ale i v oblasti poskytování kurzu – tedy schopnost kvalitní prezentace obsahu školení, jeho přehledné zpracování v písemné podobě, práce s technikou a nástroji umožňujícími online školení, sdílení a nahrávání kurzu, školicích materiálů, užitečných internetových odkazů, a podobně.

3.5.4 Marketingová komunikace

Základem komunikace se zákazníkem je online forma, a to nejen při realizaci a účasti na školení, ale od samého počátku od oslovení zákazníka, objednávky a úhrady kurzu, jeho realizace, i následné komunikace po ukončení kurzu.

Komunikační kanály se zákazníkem

Vztahy s potenciálním klientem i se zákazníkem jsou řešeny výhradně online formou. Zákazník je osloven prostřednictvím sociální sítě (LinkedIn, Facebook, Youtube) či díky webovým stránkám společnosti. Součástí webových stránek je i sekce Mzdový blog, na kterém jsou pravidelně zveřejňovány aktuality z oblasti mzdového účetnictví. Marketingová komunikace je popsána v následujícím odstavci.

Společnost v současné době provozuje webové stránky přes WIX.COM, viz Obrázek 19. Provozovatele by společnost měnila pouze v případě, že by rozšiřovala nabídku a kvalitu služeb a tento provozovatel by již neposkytoval potřebné prostředí a nástroje. V případě, že by zveřejnila nabídku kurzu, byla by tato nabídka v nové sekci, díky které by zákazník mohl provést výběr kurzu, realizovat objednávku, zadat údaje potřebné pro vystavení faktury. Následně by na zadaný emailový kontakt obdržel informace potřebné pro zahájení a účast na kurzu, a to včetně odkazu na aplikaci ZOOM či WIX live, přes kterou by se následně připojil na zaplacený kurz. Platba kurzu probíhá předem na základě faktury vytvořené pomocí aplikace WIX.

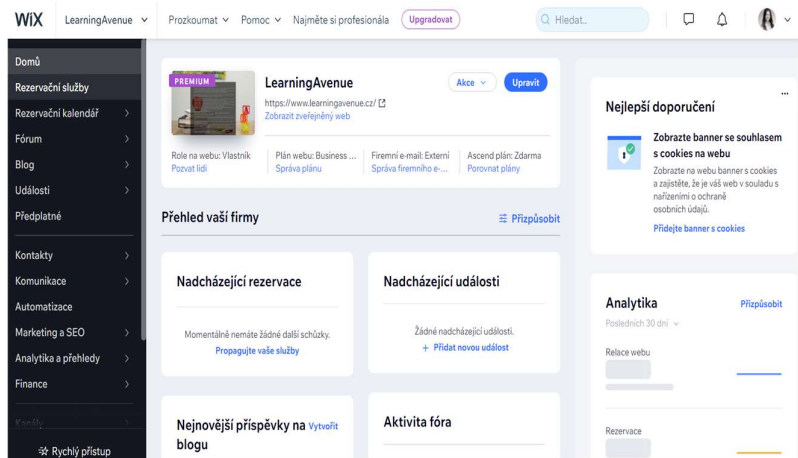
Obrázek 19 Webové stránky společnosti



Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Aplikace poskytuje marketingové i administrativní nástroje, dále nástroje sloužící pro rezervaci, tvorbu událostí, ale také pro tvorbu a úpravu obsahu webových stránek, tvorbu loga, newsletterů či jiných marketingových nástrojů. Součástí marketingových nástrojů jsou analýzy návštěvnosti webových stránek, možnost evidence kontaktů, oslovených zákazníků, případně přidělení uživatelských rolí, což je vhodné například při využití externího marketingového specialisty, náhled základních nástrojů viz Obrázek 20.

Obrázek 20 Náhled na služby společnosti WIX



Zdroj: WIX (2021)

Propagace, reklama, public relations

Společnost zahájila spolupráci se specialistou na grafický design a komunikaci na sociální síti, který v současné době pracuje na tvorbě loga a jednotného grafického designu společnosti, je potřeba, aby zvolené logo a grafický design odpovídali identitě společnosti a její strategii, jak chce být zákazníkům prezentována. Grafika společnosti by měla být jednoduchá, sdělení srozumitelné. Níže zobrazený návrh loga, viz Obrázek 21 Jeden z návrhů loga společnosti, odkazuje na název společnosti, kdy graficky znázorňuje vzdělávání jako cestu, která je společná pro lektora i účastníka kurzu. Jedná se o jeden z návrhů, se kterým společnost v tuto chvíli pracuje. Je to však pouze jedna pracovní verze společnosti.

Obrázek 21 Jeden z návrhů loga společnosti



Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Jelikož společnost nabízí odborný kurz, bylo by vhodné příspěvky zaměřit na obsah kurzu, osobnost lektora a výhody nabízeného kurzu (proti stávajícím kurzům nabízeným konkurencí). Dále by bylo vhodné propagovat jednotlivé termíny kurzů, informovat o aktualitách z oblasti mezd a personalistiky. Díky sociálním sítím a propagované formě příspěvků může dojít k organickému sdílení příspěvků díky interakci uživatelů sociálních sítí, což je jeden z důvodů, proč je pro společnost vhodné takto kurzy a firmu propagovat. K online komunikaci je vhodným nástrojem propagace například PR v kombinaci se sociálně prospěšnou činností, případně do budoucna Event marketing či Sponsoring, a to v souvislosti se sociálním podtextem. Společnost neplánuje využití direct marketingu ani přímé oslovení společností, a to z důvodů, že tento způsob komunikace není v souladu s identitou a strategií společnosti.

Propagaci společnosti je vhodné realizovat formou příspěvků na sociálních sítích, a to veřejně dostupnou ukázkou školení na Youtube, příspěvky na LinkedIn a Facebooku, přičemž Youtube a Facebook budou primárně sloužit pro oslovení první vybrané cílové skupiny, tedy mzdové účetní, účetní a personalisty, zatímco LinkedIn bude primárně sloužit pro oslovení druhé cílové skupiny, tedy specialistů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Obrázek 22 Profil společnosti na síti Facebook



Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

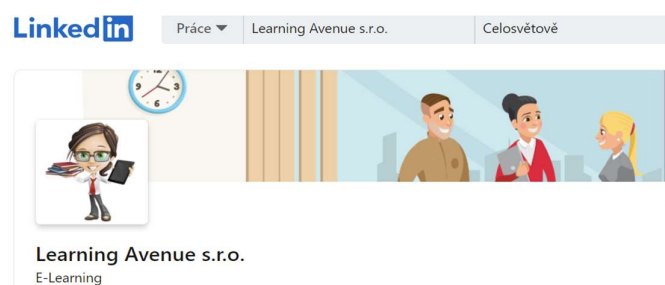
Jak je z Obrázků 19 až Obrázku 24 patrné, společnost zatím nevyužívá jednotnou vizualizaci, což je potřeba zlepšit, společnost by na této části měla pracovat. Pro společnost může být výhodou skutečnost, že jednatelka společnosti v současnosti i minulosti pracovala s kolegy a

kolegyněmi na pozici mzdová účetní či personalista. Profil na Facebooku, viz Obrázek 22 Profil společnosti na síti Facebook, může působit méně formálně, přesto by měl působit profesionálně.

Zmíněné sociální sítě umožňují propagaci příspěvku, kdy při tvorbě příspěvku lze zvolit celkovou cenu reklamy, cílovou skupinu, pro kterou má být reklama určena. Cena reklamy určuje četnost a prioritu propagovaného příspěvku. Tento způsob využívají všechny zmíněné sítě, a to jak Youtube, tak i LinkedIn a Facebook.

Profil společnosti na síti LinkedIn, viz Obrázek 23 Profil společnosti na LinkedIn, by měl být přizpůsoben obsahově i grafikou druhé cílové skupině, jejichž pracovní náplní je vyhledávání odborných kurzů pro zaměstnance společnosti, pro kterou pracují. Je vhodné nastavit profesionálnější formu komunikace, obsahu příspěvků i grafiky s příspěvkem spojené. Také tato síť poskytuje nástroje pro placenou propagaci příspěvků, i pro následnou analýzu jejich dosahu a úspěšnosti.

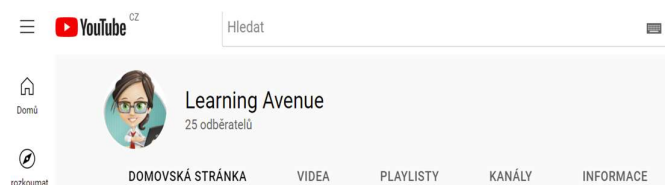
Obrázek 23 Profil společnosti na LinkedIn



Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Profil na síti Youtube, viz Obrázek 24 Profil společnosti na Youtube, určuje více obsah, tedy zveřejněná videa. Společnost může zveřejňovat například ukázky ze svých lekcí, sdílet jednoduchá monotematická edukativní videa na mzdové téma či sdílet méně či více formální PR videa.

Obrázek 24 Profil společnosti na Youtube



Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Marketingová komunikace na sociální síti

Společnost má na sociální síti velký prostor pro realizaci, ale musí být velmi opatrná na sdělení, které bude součástí příspěvků, a to je právě grafická i obsahová forma, která by měla na zákazníky působit v souladu s marketingovou strategií.

Sociální síť LinkedIn společnosti slouží pro propagaci služeb a komunikaci s potenciálními zákazníky z odborné veřejnosti. Příspěvky na této síti budou sloužit k odborné diskusi nad konkrétním (mzdovým) tématem, dále pro sdílení událostí (online kurzy), zveřejňování

odborných eventů, kterých se společnost a její lektori budou účastnit. LinkedIn společnosti poskytuje nástroje pro propagaci jednotlivých příspěvků, tvorbu vlastních událostí, sdílení událostí vytvořených na jiné platformě (Facebook, internetové stránky, a jiné). Kromě toho nabízí důležité statistiky, a to například statistiku návštěvnosti, reakci návštěvníků na jednotlivé zveřejněné příspěvky a události, export detailních dat a výsledných statistik, a další administrativní a marketingové nástroje. Tato sociální síť bude sloužit pro oslovování první zvolené cílové skupiny, a to Training & Development specialistů. Grafická podoba profilu společnosti bude zaměřena na jednotlivé lektory a důležité osobnosti spolupracující se společností, odborná setkávání, webináře, ale také ukázky z jednotlivých školení.

Sociální síť Facebook společnosti slouží nejen pro komunikaci s odbornou veřejností, ale i s potenciálními zákazníky coby jednotlivci, a to se zacílením na zaměstnance pracující v lidských zdrojích, zejména a hlavně na pozici mzdová účetní či personalista/mzdová účetní. Kromě toho i tato síť společnosti slouží pro propagaci služeb, jednotlivých událostí, sdílení aktualit ze mzdového prostředí, ukázek nabízeného školení. Kromě zmíněných nástrojů, které jsou uvedené u sociální sítě LinkedIn, Facebook dále nabízí tvorbu automatizované reklamy zaměřené na definované cílové skupiny, tvorbu unikátní reklamy, placenou propagaci příspěvku, tvorbu skupin – pro tyto účely veřejných. Zajímavým nástrojem je plánovač, který společnosti umožní zveřejnění plánovaných příspěvků v určeném časovém úseku. Facebook pro firmy nabízí možnost propojení platformy s dalšími aplikacemi využitelnými pro podnikání či například tvorbu reklamních příspěvků, tvorbu videa nebo loga. Kromě toho lze přes Facebook umožnit a realizovat rezervace kurzů, jejich platbu. Nedílnou součástí nástrojů jsou analytické a statistické nástroje, které jsou podrobnější a propracovanější, než jaké nabízí LinkedIn. Tato sociální síť z pohledu potenciálního zákazníka působí méně formálně. Grafická podoba Facebookového profilu společnosti bude kopírovat profil na LinkedIn.

Aplikace a sociální síť Youtube společnosti slouží pro zveřejňování videí, a to jak ukázek nabízených kurzů, tak bezplatných rad a návodů týkajících se mzdové problematiky, a to například video, jak má zaměstnanec správně vyplnit formulář Prohlášení poplatníka daně z příjmu ze závislé činnosti, či formulář Žádost o roční zúčtování daně. Tato bezplatná videa primárně slouží pro představení lektorů, jejich způsobu prezentace obsahu, srozumitelnosti výkladu, vizuální podoby školicích materiálů a podkladů využívaných během prezentace či školení. Také Youtube nabízí nástroje poskytující analýzy a statistiky zaměřené na sledovanost jednotlivých videí, možnost odběru tzv. kanálu, tvorbu titulků, což společnost může využít pro překlad obsahu videa do anglického jazyka, možnost rozdělení videí do jednotlivých sekcí podle témat. I Youtube za poplatky nabízí možnost propagace videí.

Společnost pro propagaci dále využívá vlastní internetové stránky, které umožňují sdílení události (kurzu), jeho následné objednání a úhradu, ale také analýzy a statistické nástroje sledující návštěvníky stránek a jejich aktivitu, návratnost, dále možnost propagace stránky na nejnámějších internetových prohlížečích. Společnost Wix umožňuje tvorbu marketingové kampaně, nabízí nástroje pro tvorbu loga, slevových kupónů, rozesílání online pozvánek a další marketingové nástroje, včetně péče o zákazníka, vyhodnocování jeho spokojenosti, ale také administrativní části komunikace, a to objednávek či rezervace kurzů, platby, fakturace, administrace kontaktů potenciálních, oslovených a stávajících zákazníků.

Součástí internetové stránky je mzdový blog, na kterém společnost zveřejňuje témata související se mzdovou agendou. Jedno z vytvořených témat bylo „rok na mzdové účtárně“, kdy se za každým kalendářním měsícem skrývá konkrétní mzdová agenda spojená s tímto obdobím, a to například leden (legislativní změny a novinky), únor (roční zúčtování daně), březen (roční výkazy), duben (evidenční listy důchodového pojištění), květen (Covidová

agenda), červen (konec školního roku – studující děti), červenec (dovolená), srpen (life balance), září (odborná literatura), říjen (stravenkový paušál), listopad (ošetřovné) a prosinec (roční uzávěrka).

Nakonec jsou uvedené nejznámější sociální sítě, které společnost nevyužívá a ani ji v dohledné době využívat neplánuje, a to je Instagram a Twitter. Ani jedna z uvedených sítí není z pohledu společnosti v současné době využitelná. Instagram primárně slouží pro zveřejňování videí a fotografií spojených se životním stylem (lifestyle) a zaměřeným na zábavu a neformální komunikaci. Síť Twitter naopak slouží jako určitá forma mikrobloggeru, neboli krátkých příspěvků (tweetů), které společnosti nedávají možnost a prostor pro propagaci potřebného obsahu.

3.6 SWOT analýza

Níže zpracovaná SWOT analýza sumarizuje data získaná z rozborů a analýz uvedených v předchozích kapitolách, viz Tabulka 13.

Tabulka 13 SWOT analýza společnosti

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Vlastní kapitál, nulový cizí kapitál. Jednoduchá organizační struktura podniku. Lektor má dlouholeté zkušenosti z oboru a prostředí mzdové účtárny. Kontakty společnosti na firmy a osoby z prostředí mezd a personalistiky. Jednotná vizuální identita. Unikátní způsob výuky při kombinaci online školení, konzultací a samostudia.</p>	<p>Převaha fixních nákladů – nutná větší produkce pro pokrytí nákladů. Společnost nemá možnost tvořit a rozvíjet vlastní online prostředí pro výuku. Společnost závisí na jedné osobě, která je zároveň jednatelem i lektorem. Nulová pověst podniku. Pouze základní nabídka produktů. Tvorba online prostředí na míru je finančně náročná a je třeba ji průběžně aktualizovat. Náročnost na uchovávání a ochranu dat zákazníka.</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Stabilní obor s dlouhodobou potřebou školení. Legislativa se mění, to poskytuje nová témata pro školení. Potřeba zákazníků znát a obnovovat znalosti. Konkurence může být zdrojem inovací a důležité zpětné vazby a nápadů, případně i spolupráce v určitých činnostech. Technologické trendy v online vzdělávání. Možnost navázání spolupráce v rámci oboru i v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Omezení při pořádání prezenčních kurzů z důvodu pandemie.</p>	<p>Snadný vstup konkurence do odvětví. Silná konkurence v odvětví. Společnost je závislá na dodavateli online prostředí, a to z pohledu nákladů, rozsahu nabízených technologických nástrojů či případného potřebného rozvoje prostředí. Existence alternativního řešení pro zákazníka.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování 2022)

Silnou stránkou společnosti je osoba lektorky, která má potřebné znalosti oboru, povědomí o chodu mzdové účtárny, má k dispozici důležité kontakty umožňující navázání budoucí spolupráce s dalšími firmami, a to napříč dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Skutečnost, že tato osoba je klíčovou, ale také jedinou osobou, na které podnikatelský záměr stojí, je zároveň její nejslabší stránkou, neboť na této osobě závisí chod společnosti. Mezi další slabé stránky lze zařadit fakt, že společnost bude muset vynaložit finanční prostředky na marketingovou komunikaci. Obdobně je na tom finanční stav podniku, kdy je společnost financována pouze vlastním kapitálem, což je minimálně po dobu dalších tří let i její finanční strategie, nese to pro ni omezení ve finančních zdrojích potřebných pro budoucí rozvoj společnosti. Jelikož společnost v souvislosti se základní nabídkou školení generuje pouze fixní náklady, jedná se o slabé místo z pohledu budoucí rentability a ziskovosti společnosti. Téměř 77 % fixních nákladů společnost tvoří mzdové náklady. S narůstajícím počtem zaměstnanců na dva lektory stoupá poměr mzdových nákladů ze 77 % na 82 % z celkových ročních nákladů. Při nulových či nízkých tržbách společnost začíná generovat ztrátu, a to právě až do výše fixních nákladů. Další slabou stránkou může být chybný odhad pracnosti na přípravě obsahu kurzů, což může vést k tomu, že společnost bude potřebovat větší lektorů, než s jakým ve finančním plánu počítá.

Příležitost pro zvolený podnikatelský záměr tkví v technologickém a legislativním faktoru, kdy zákazník má potřebu získávat a obnovovat znalosti zákonů potřebné pro mzdové účetnictví, zároveň je trendem přenášet vzdělávání z prezenční do online formy. To společnosti může přinést časové úspory využitím obsahu online kurzů pro tvorbu vzdělávacích videí, kdy jeden produkt bude možné nabízet v aktivní i pasivní online podobě. Zásadní hrozbou je silná existující i potenciální konkurence, snadná možnost okopírovat podnikatelský záměr společnosti, a to z finančních i legislativních důvodů, kdy pro konkurenci existuje velmi slabá bariéra pro vstup do oboru či rozšíření stávajících služeb. Tato bariéra je především založena lidském kapitálu, tedy lektorech, se kterými by konkurence tento druh kurzů mohla realizovat. Je potřeba také zmínit skutečnost, že velké společnosti své zaměstnance školí nejen formou externích dodavatelů, ale také prostřednictvím e-learningových aplikací, interních školitelů, zajištěním odborné literatury, či formou mentoringu, učení se při práci se seniornějším kolegou a podobně. Důležitý je také fakt, že se jedná o specifický a specializovaný obor, takže počet potenciálních zákazníků je omezený.

3.7 Zhodnocení podnikatelského záměru

Následné návrhy a doporučení svou strukturou kopírují jednotlivé části podnikatelského plánu, a tedy i této diplomové práce. Následné zhodnocení sumarizuje podnikatelský plán coby celek.

3.7.1 Návrhy a doporučení

Podnikatelský záměr je založen na produktu, jehož základní vlastností je modifikace existujících služeb, a to zejména v obsahu, formě a délce trvání nabízeného kurzu mzdového účetnictví. Níže uvedené návrhy a doporučení autorka této práce vypracovala poté, co zpracovala stávající plány společnosti, které jako jednatelka společnosti měla k dispozici, a jako autorka této práce je následně analyzovala a díky výsledkům analýzy doplnila jednotlivé části podnikatelského plánu o návrhy a doporučení, viz dále v textu.

Poslání, vize a cíle společnosti

Stanovené poslání, vize a cíle společnosti jsou postaveny na této modifikaci existujícího produktu, a to odborného školení mzdového účetnictví, kdy po dobu prvních tří let podnikatelské činnosti nepočítají s rozšířením služeb na služby, které v současné době poskytuje konkurence, a to například prezenční kurzy či externí zpracování. To je způsobeno

mimo jiné skutečností, že ve společnosti fakticky funguje pouze jediná osoba, která není schopna pokrýt takovou nabídku produktů, které by svým obsahem byly z pohledu zákazníka rozmanitější a mohly pokrýt jeho potřebu. Dalším důvodem, proč společnost plánuje pouze základní nabídku produktu, je snaha společnosti poskytnout kvalitní a propracovaný produkt s navazujícími službami, tj. strategií společnosti je upřednostnění kvality před kvantitou. Realizace takto nastavených cílů je životaschopná v případě, kdy společnost spolupracuje s kvalitními lektory, kteří jsou schopni pokrýt potřebu přípravy a realizace plánovaných školení, rozvoj a seberozvoj jednotlivých lektorů, a to nejen v odborné části školení, ale i ve způsobu školení a prostředí, ve kterém bude školení realizováno. Důležitou součástí této strategie je kvalitní propagace produktu a společnosti.

Analýza prostředí společnosti

Aby byly cíle společnosti funkční a realizovatelné, bylo potřeba provést základní analýzu prostředí společnosti, a to nejen vnější prostředí, ale také mikroprostředí i prostředí uvnitř samotné společnosti, a to nejen z důvodu vyhodnocení potenciálu a rizik prostředí, ale také pro podrobnější analýzu konkurenčního prostředí a potřeb či požadavků potenciálních zákazníků.

Vyhodnocení provedených analýz potvrzuje, že Česká republika je z pohledu PESTLE analýzy stabilní a potenciální zemí umožňující rozvoj společnosti nabízející odborné školení. Legislativní zázemí poskytuje možnost pro tvorbu velkého množství témat zaměřujících se na mzdové účetnictví, zároveň jde o legislativu, která se neustále vyvíjí a mění, což pro společnost přináší novou příležitost v podobě kontinuální aktualizace obsahu nabízených školení.

Porterova analýza pěti sil doložila silnou pozici konkurence i zákazníků, kdy společnost bude muset průběžně analyzovat situaci na trhu, aby byla schopna obstát nejen u potenciálních či aktuálních zákazníků, ale i v konkurenčním prostředí. Ze skupiny dodavatelů je pro společnost nejzásadnější poskytovatel online prostředí, ve kterém společnost bude realizovat nabízená školení. Současná nabídka služeb již nyní společnosti umožňuje realizaci plánovaných školení, není tedy na překážku při realizaci podnikatelského záměru, naopak díky aktuálnímu trendu, kdy téměř ve všech oblastech dochází k digitalizaci a přenosu služeb do online prostředí, může mít společnost do budoucna k dispozici další nástroje, jak rozšířit a zkvalitnit plánovanou nabídku svých služeb.

Struktura společnosti je v současné době jednoduchá, ve společnosti pracuje a její cíl naplňuje jediná osoba, která plánuje i realizuje strategii společnosti. V této struktuře společnost nemá k dispozici data pro vhodnou analýzu interního okolí, jako například struktury, systémů či sdílených hodnot, jelikož tyto oblasti ve společnosti zatím neexistují. Z tohoto důvodu vyhodnocení analýzy interního prostředí společnosti lze provést pouze v oblasti strategie lidských zdrojů a financování společnosti, jak je uvedeno dále.

Strategie lidských zdrojů

V současnosti ve společnosti působí jediná osoba, která je zároveň jednatelem i lektorem. Toto vyhodnocení je vztaženo na současný stav, kdy je cíle společnosti možné realizovat pouze v případě, kdy společnost půjde do podnikatelského plánu tzv. „naplno“. Takový krok s sebou nutně přinese změnu ve strategii řízení lidských zdrojů. Při plném zahájení podnikatelské činnosti není možné být zároveň jediným lektorem i jednatelem společnosti pokrývajícím veškerou činnost společnosti od obchodních, marketingových, strategických, přes operativní až po lektorských činností. Naopak vznikne potřeba zahájit spolupráci s dalšími lektory a odborníky na mzdovou problematiku, případně se spojit s dalšími vznikajícími společnostmi zaměřujícími se na online vzdělávání.

Přesto i v současné podobě lze (v omezené míře) podnikatelský plán realizovat, a to například formou tzv. Pesimistické varianty uvedené v kapitole 3.4.3 Finanční plán podniku, kdy je jeden

lektor schopen realizovat 54 trimestrálních online kurzů, věnovat realizaci těchto kurzů „pouze“ 30 % pracovního úvazku, což lektorovi umožní i nadále zůstat ve stávajícím pracovním poměru, přizpůsobit své časové možnosti realizaci školení a tím fakticky i při zaměstnání v omezené míře realizovat podnikatelský záměr.

Pokud by se společnost rozhodla jít touto cestou, jednalo by se o strategii, která by společnosti umožnila zůstat po dobu prvních tří až pěti let finančně nezávislá na cizích zdrojích. Společnost by získala čas na propagaci svého jména u potenciálních zákazníků, a to díky základní marketingové strategii, a také díky získaným referencím či vracejícím se zákazníkům, kteří by v tomto období absolvovali u společnosti kurz.

Financování společnosti

Jak je uvedeno v předchozím odstavci, Pesimistická varianta plánování je pro společnost nejméně riziková a zároveň již nyní za stávající situace realizovatelná, a to při jednom lektorovi.

Důvodem je i fakt, že v případě neúspěchu či malého počtu zákazníků je společnost schopna podnikatelský záměr realizovat při minimálních nákladech, a to i v případě, že by si lektor (zároveň jednatel společnosti) vyplácel mzdu odpovídající 30 % úvazku. Pokud by společnost šla cestou, kdy si lektor vyplácet mzdu nebude, je bod zvratu v pesimistické variantě dokonce už při počtu 20 platících zákazníků. Tato varianta však není v této diplomové práci uvedena, a to hlavně z důvodu, že by takový výpočet bodu zvratu byl zkreslený. Pro účely podnikatelského záměru je důležitější vycházet z Pesimistické varianty, viz Tabulka 10 Pesimistická varianta.

Všechny ostatní varianty (Realistická a optimistická) počítají se mzdovými náklady lektora, a to právě díky výši úvazku, kdy v realitě z pohledu lektora není možné pro společnost pracovat v rozsahu 75 % úvazku a zároveň i nadále zůstat v původním zaměstnání, a to čistě z důvodu, že den má pouze 24 hodin.

Pokud by se společnost v dalších letech podnikatelské činnosti rozhodla pro přijetí dalších lektorů, mohla by tak učinit až v okamžiku, kdy by byla schopna mzdové náklady pokrýt výnosy. Teprve po třech až pěti letech podnikatelské činnosti by z finančního pohledu bylo vhodné vytvořit nové finanční analýzy, které by obsahovaly informace o finanční stabilitě, rentabilitě, ziskovosti, a podobně.

Takové analýzy by společnosti poskytly vhodné údaje pro budoucí finanční strategii, a to zejména pro případ, kdy by se společnost rozhodla rozšířit podnikatelskou činnost díky financování z cizích zdrojů. Tyto analýzy a jejich vyhodnocení nejsou součástí této diplomové práce, jedná se pouze o vyhodnocení budoucího směru, kterým by se společnost v případě úspěšné podnikatelské činnosti mohla ubírat.

Naopak, za zmínku stojí zvážení případné spolupráce s jinými startupovými společnostmi, se kterými by společnost v rámci reciprocity mohla spolupracovat (například s dodavatelem online prostředí), nebo společné financování nákladnějších projektů, či propojení s lektory školícími další oblasti, a to například MS Office, finanční účetnictví, ale také grafický design, IT školení, a podobně.

Rozšíření nabídky produktů

Společnost by od samého začátku měla poskytovat větší množství témat obsažených v trimestrálním kurzu, a to například i formou jeho rozdělení na jednotlivé školené oblasti, takže by se zákazník mohl rozhodnout mezi absolvováním uceleného trimestrálního kurzu, či pouze konkrétní části s daným tématem. Tuto formu rozdělení kurzu na jednotlivé obsahové bloky má společnost již při první realizaci trimestrálního kurzu, a to právě díky rozdělení jednotlivých témat tak, aby se obsahově jednalo o témata ucelená, která by svou náplní spadala do oblasti

školeného mzdového účetnictví. Takto tvořený obsah školení navíc umožní přehlednější a jednodušší aktualizaci obsahu v případě, kdy se změní legislativa školeného obsahu.

Jak společnost avizuje, obsah školení propojuje teorii s praxí, zaměřuje se nejen na výklad témat, ale také na jejich procvičování, konzultaci, interaktivní formou zapojuje účastníka kurzu do jeho dění, a to nejen zmíněnými prvky, ale i díky samostudiu, ke kterému účastníkovi kurzu poskytne školící materiály (videa, příklady, výklad, prezentaci). Výsledná podoba kurzu by měla být vizuálně v souladu se zvolenou grafickou vizualizací, jakou se společnost prezentuje či bude prezentovat. Jak je výše uvedeno, jednotlivé kroky odpovídají rytmu mzdové účtárny a jejímu chodu v rámci měsíce i roku.

Společnost před zahájením podnikatelské činnosti musí věnovat čas odborné přípravě obsahu kurzů tak, aby kompletní obsah kurzů byl zpracován tři úrovně znalostí zákazníků při zahájení kurzu, a to od úplného začátečníka až po seniorní znalost mzdové problematiky, čemuž by odpovídala náplň jednotlivých bloků, a to takovým způsobem, aby pro lektora i pro zákazníka existoval nástroj umožňující přehlednou a jednoduchou aktualizaci obsahu školení, následnou tvorbu souvisejících materiálů.

Za zvážení stojí budoucí zahájení spolupráce s dodavatelem nabízejícími nejen platformu, ale i zveřejňování online kurzů, a to například platforma Seduo.cz. Jednotliví lektori v budoucnu mohou díky průběžné propagaci jejich odborných a prezentačních schopností do budoucna spolupracovat na tvorbě e-manuálů či e-booků, které by účastníkům školení zjednodušily zpracování a studium probíraných témat.

Cenová strategie

Zvolená cenová strategie vychází z nákladů a cen konkurence. Společnost má díky analýze provedené v rámci této diplomové práce přehled o ceně konkurence, i když v současné době na trhu neexistuje totožný produkt a analýza vycházela z obsahově či časově podobných školení, nikoliv ze školení, které by obsahově bylo totožné.

Data poskytnutá finanční analýzou dokládají, že takto nastavená cenová strategie společnosti umožní pokrytí nákladů. Ziskovost společnosti vyplývá „pouze“ z množství prodaného produktu. Jelikož většina nákladů společnost byla pro účely této analýzy zahrnuta do fixních nákladů, je rozhodující právě množství prodaných kurzů (a uhrazených), přičemž, čím více kurzů společnost prodá, tím větších výnosů a zisku společnost dosáhne.

Z pohledu zákazníka není takto zvolená cenová strategie rozhodující, u zákazníka rozhodují i jiné faktory, a tím je zejména jméno (pověst) společnosti, její lektori a kvalita nabízeného produktu. Obě zvolené cílové skupiny však mají svým zaměstnavatelem stanovený limit na pořízení kurzu, proto je vhodné pracovat s nástroji, které cena produktu umožňuje. Tím může být například změna ceny kurzu z částky 9.000 Kč na částku 8.990 Kč (nebo 690 Kč za blok).

Další možností je doplnění základního produktu například o odborné konzultace, možnost shlédnutí online kurzu v podobě nahraného videa, věrnostní balíčky při opakovaném nákupu produktu, zvýhodněnou nabídku služeb a podobně. Tyto nástroje bude společnost moct využívat více v době, kdy bude nabízet větší množství kurzů.

Cílový zákaznický segment

Zvolené cílové skupiny jsou na začátek podnikatelské činnosti vhodné, a to právě tím, že společnost cílí na nejčastější uživatele a zákazníky odborných kurzů. Společnost může pro nabídku svých služeb využít kontakty získané v současném či minulém zaměstnání, a to jak současné/bývalé kolegy, tak i případné kontakty ze strany personalistů, odborníků na vzdělávání, manažerů, a podobně.

Zde je vhodné zaměřit se na prezentaci kvality služeb, a to například prostřednictvím sociálních sítí, ať už díky LinkedIn, kde lze zveřejnit ukázkou nabízených kurzů, účastnit se odborných diskusí, nebo díky sociální síti Facebook, a to obdobným způsobem, kdy lze navíc využít možnost vytvoření odborné skupiny zabývající se obsahem mzdového účetnictví, či se naopak připojit k existující skupině a i zde odborně konzultovat témata ze mzdové oblasti.

Komunikační kanál, tedy sociální síť, jsou v souladu s marketingovou strategií, a to online komunikací. Díky současnému trendu technologický rozvoj a požadavky trhu podporují online komunikaci, což je v souladu se zvolenou strategií společnosti. Velmi důležitou sociální sítí je Youtube, či přímo vlastní internetové stránky společnosti, které poskytují možnost zveřejnění prezentací znalostí lektorů odborné veřejnosti, a to například prostřednictvím vzdělávacího videa či ukázek z realizovaných školení, školících materiálů či legislativních novinek.

Online komunikace je díky současným trendům zavedena také v rámci B2B, a to například pro účely objednávek, fakturace, péči o zákazníka, práci s databází potenciálních či stávajících zákazníků.

Marketingová strategie

V rámci marketingové strategie je vhodné spolupracovat s marketingovým specialistou či externí společností zaměřenou na grafický design. Zvolený design v tomto případě může sloužit jako „obal“ produktu. Tato doporučení také souvisí s návrhem uvedeným v předchozím odstavci ohledně technického zázemí a vybavení.

Společnost potřebuje vytvořit kvalitní marketingovou kampaň, aby se na trhu začala zviditelňovat a spojovat svou podnikatelskou činnost s marketingovou strategií. Na začátku je vhodné zahájit marketingovou komunikaci, a to počínaje sjednocením grafické podoby identity společnosti, která by měla být konzultována s odborníkem zaměřujícím se na grafický design, sociální síť a komunikaci jejich prostřednictvím, a to od tvorby loga společnosti, přes vytvoření jednotné vizuální stránky prezentací a školících materiálů, až po grafický design využívaný na internetových stránkách společnosti a při komunikaci společnosti na sociálních sítích.

Zvolená marketingová strategie by měla být také založena zejména na zviditelnění lektorů, jejich odborných znalostí, jejich aktivním zapojováním se společností do odborného prostředí, dále pořádáním specializovaných eventů, zapojením se do veřejných odborných diskusí či spoluprací v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů.

Rizika a prevence rizik

Největší riziko související s uvedenou podnikatelskou činností souvisí s tvorbou ztráty, která vznikne nízkými či nulovými tržbami. Proti tomuto riziku lze společnost ochránit pouze tak, že jednatelka, která bude současně i prvním lektorem společnosti, bude činnost pro společnost vykonávat souběžně se svým zaměstnáním, čímž dojde k redukci fixních nákladů společnosti a menší ztrátě v případě nízkých tržeb, a to právě s v souladu s výše uvedenou Pesimistickou variantou finančního plánu.

Ostatní rizika spojená s činností společnosti lze pojistit u komerčních pojišťoven. Jedná se o pojištění související s činností společnosti a její zákonnou odpovědností. V případě budoucího pořádání prezenčních kurzů je vhodné pojistit události, které by mohly nastat v průběhu školení, a to například zranění účastníků či lektora školení v jeho průběhu.

Podnikatelské riziko související s konkurenčním prostředím společnost může ovlivnit tím, že po celou dobu bude poskytovat avizované kvalitní školení, bude kontinuálně rozvíjet a rozšiřovat nabízené služby, sledovat trendy v oblasti vzdělávání, technologické nástroje umožňující kvalitní a uživatelsky příjemné prostředí, ale také výše zmíněným posilováním povědomí o osobnosti a kvalitě lektorů, jejich odbornosti a způsobu vystupování či školení.

3.7.2 Zhodnocení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je realizovatelný v případě, kdy se společnost hlouběji zaměří na jednotlivé výsledky analýz provedených v rámci této diplomové práce, a na základě jejich vyhodnocení upřizpůsobí strategii společnosti, a to zejména v oblasti financí, lidských zdrojů a marketingu. Je důležité zmínit, že i při takto nastaveném podnikatelském plánu je záměr realizovatelný, a to zejména v Pesimistické variantě uvedené v kapitole 3.4.3 Finanční plán podniku.

Společnost díky této strategii může získat čas potřebný pro rozvoj podnikatelské činnosti, úpravu obsahu kurzu, vyřešení provozních záležitostí, které před zahájením nebylo možné odhalit či nastavit, ačkoliv se v současné podobě se podnikatelský plán jeví jako „opatrný“, nabídku společnosti lze od začátku rozšířit z plánované základní nabídky kurzu na zmiňované jednotlivé bloky.

Společnost má díky provedené analýze a jejím vyhodnocením možnost rozhodnout se mezi dvěma rozdílnými strategiemi, a to postupné (pomalejší) zahájení podnikatelské činnosti bez vstupu cizího kapitálu, s postupně se rozrůstajícím počtem lektorů, nabízených kurzů, doplňkových služeb, školicího materiálu a s tím související silící marketingová strategie. Druhou možností je plné zahájení podnikatelské činnosti

Pro potenciálního zákazníka může být rozdělení kurzu na jednotlivé bloky obsahem, cenou i formou velmi zajímavé. Zároveň se může jednat o faktickou ukázkou obsahu kurzu, díky které se zákazník blíže seznámí s obsahem a kvalitou kurzu, což mu umožní při rozhodování, zda si zakoupí další kurz. Společnost s každým realizovaným kurzem navíc získává materiál potřebný pro marketingovou kampaň.

Ohledně realizace a organizace jednotlivých kurzů stojí za zvážení, zda by se jednatelka, která je zároveň jediným lektorem společnosti, neměla na čas nechat zaměstnat coby lektor, aby získala praktické zkušenosti spojené s přípravou a realizací odborných kurzů, a to i na zkrácený úvazek.

Společnost má k dispozici potřebné nástroje pro realizaci kurzů, na trhu existují marketingové nástroje umožňující tvorbu propagačních materiálů i s omezeným finančním rozpočtem, a to zejména díky nástrojům na sociální síti či díky poskytovateli internetových stránek.

Základem pro kvalitní podnikatelský plán je tak jasně stanovený dlouhodobý cíl, kvalitní lektoři, odborně a kvalitně zpracovaný obsah nabízených kurzů, kontinuální propagace společnosti na sociálních sítích, ale také zviditelnění klíčových osob společnosti, a to i například formou zapojení se do profesních sdružení, tématických workshopů, konferencí, veletrhů, ale do budoucna například také spolupráce se středními či vysokými školami.

Dlouhodobé strategické cíle společnosti směřující k rozšiřování služeb a počtu lektorů, ale pouze při zachování avizované kvality nabízeného produktu.

Společnost se naopak do budoucna může dále rozvíjet propojením mzdové problematiky například s lektory školicími MS Office a jeho využití v účtárně, lekcí anglického (či jiného) jazyka se zaměřením na lidské zdroje, navázáním témat na lidské zdroje – zejména v oblasti personalistiky, tvorby pracovních-právních dokumentů, externí spolupráce s právníky, náboráři, či další profesí spadající do oblasti lidských zdrojů.

4 Závěr

Tato diplomová práce zabývající se podnikatelským plánem společnosti poskytující odborné školení mzdového účetnictví ve své teoretické části popsala jednotlivé oblasti, které má obsahovat kompletní a funkční podnikatelský plán, a to všechny doporučené části od stanovení poslání, vize, cílů společnosti, přes představení analýz vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, až po finanční a marketingovou strategii, která je pro každý podnikatelský plán velmi důležitá.

V praktické části byla představena společnost Learning Avenue s.r.o., která zatím nezahájila podnikatelskou činnost, a o to důležitější jsou pro její jednatelku, a autorku této práce v jedné osobě, důležité vypracované analýzy a jejich výsledky.

Tato práce naplnila nejen jednotlivé dílčí cíle, kterými byl sběr dat pro jednotlivé analýzy, jejich vyhodnocení, z nich vycházející doporučení pro finanční plánování či marketingovou strategii, ale také hlavní cíl této diplomové práce, kterým bylo komplexní vyhodnocení podnikatelského záměru, jeho realizovatelnost, životaschopnost a případně i ziskovost.

Společnost může již nyní zahájit podnikatelskou činnost, a to za stávajících lidských i finančních zdrojů. K tomuto kroku potřebuje vypracovat obsahově kvalitní školení, které může poskytovat online formou v podobně trimestrálního kurzu či jeho jednotlivých samostatně nabízených kurzů. Tento cíl je realizovatelný i za podmínek, kdy jednatelka společnosti bude zároveň jediným lektorem. Pro zahájení podnikatelské činnosti společnost nepotřebuje nákup dalších prostředků, internetové stránky a služby za poskytování online prostředí již společnost má uhrazené a může je využívat. Pokud by společnost v prvním roce podnikatelské činnosti prodala 45 online trimestrálních kurzů, pokryla by náklady související s omezeným chodem společnosti, a to včetně mzdových nákladů za lektora pracujícího na 30 % úvazku. Tento pesimistický finanční plán je realizovatelný, společnosti umožní získat potřebný materiál, který může sloužit pro marketingové účely. Pro marketingovou strategii se společnost potřebuje zviditelnit na sociálních sítích, a to na Facebooku, LinkedIn nebo Youtube. K tomu je důležité zahájení spolupráce s odborníkem na grafický design a sociální sítě.

Výhodou tohoto podnikatelského záměru je okamžitá možnost zahájení jeho realizace, kdy se společnost může rozvíjet postupně za stávajícího způsobu financování, při zaměstnání jednoho lektora, a to za stávajících technických podmínek umožňujících online školení. Nevýhodou tohoto podnikatelského záměru je vyšší rizikovost v oblasti lidských zdrojů, kdy celý podnikatelský plán stojí a padá na jedné osobě.

Literatura

Primární zdroje

BLANK S.G. *The four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. United States: K&S Ranch 2013. 380 s. 978-0-9892005-0-9.

CROLL A, YOSKOVITZ B. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Brno: BizBooks, 2016. 415 s. ISBN 978-80-265-0507-5.

FINCH, B. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Brno: Lingea, 2020. 172 s. ISBN 978-80-7508-623-5.

KEŘKOVSKÝ, M., NOVÁK P. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2015. 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOTLER, P., KELLER K.L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 252 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAURYA, A. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016. 232 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR Y. *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 280 s. ISBN 978-0470-87641-1.

RIES, E. *Lean startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks, 2015. 200 s. ISBN 978-80-2695-0389-7.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha, Grada Publishing, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2017, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VEBER, J., SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

ANAG školení, oficiální stránky nakladatelství, anag.cz: Nabídka odborného školení mezd, [online] 2021 [cit. 27.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.anag.cz/personalistika-mzdy/c-200/>

CZSO Česko v číslech, Oficiální stránky Českého statistického úřadu. CZSO.cz: Česko v číslech – Publikace se statistickými údaji [online]. 21.12.2021 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesko-v-cislech-2021>

DIGITALNILEKTORI, stránky společnosti Digitalnilektori.cz: Nabídka služeb společnosti. Češtině [online]. 2022 [cit. 30.3.2022]. Dostupné z www: <https://digitalnilektori.cz/sluzby>

DOBROKURZY, stránky společnosti Dobrokurzy.cz: Lean Canvas v Češtině [online]. 2021 [cit. 16.10.2021]. Dostupné z www: <https://www.dobrokurzy.cz/online-kurz/lean-canvas/uvod/priprava/>

ELANOR oficiální stránka společnosti Elanor.cz: Nabídka zpracování mezd [online]. 2021 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.elanor.cz/domu/sluzby>

FLEXIEDU, oficiální stránky produktu FlexiEdu společnosti Flexi Systems: Nabídka služeb [online] 2022 [cit. 30.3.2022]. Dostupné z www: <https://elearning.flexiedu.cz/cz/produkty/>

IBOXIK stránka společnosti iCATERING: Nabídka občerstvení [online]. 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.iboxik.cz/>

KONFI, oficiální stránka společnosti Konfi.cz: Nabídka školících místností [online]. 2021 [cit. 31.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.konfi.cz/praha/>

KONTIS, oficiální stránka společnosti Kontis: Nabídka služeb [online] 2022 [cit. 30.3.2022]. Dostupné z www: <https://kontis.cz/reseni.html>

LEARNING AVENUE, Oficiální stránky společnosti. learningavenue.cz: [online]. 2021 [cit. 27.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.learningavenue.cz/>

LINKEDIN, profesní síť LinkedIn.com: Osobní profil Petra Fuhrmannová LinkedIn [online]. 2021 [cit. 27.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.linkedin.com/in/petra-fuhrmannova-796a0934/>

MAURYA, A., osobní blok autora. Blog.leanstack.com: Why Lean Canvas vs Business Model Canvas [online]. 2012 [cit. 16.10.2021]. Dostupné z www: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>.

M-PRO oficiální stránka společnosti M-PRO.cz: Nabídka zpracování mezd [online]. 2021 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z www: <http://www.m-pro.cz/index.php?s=outsourcing-mezd>

OBCHODNÍ REJSTRÍK, Justice.cz: Výpis z obchodního rejstříku společnosti Learning Avenue s.r.o. [online] 2021 [cit. 27.12.2021]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

SEDUO, nabídka kurzů společnosti LCM: Nabídka online kurzů [online]. 2022 [cit. 30.3.2022]. Dostupné z www: <https://www.seduo.cz/>

ÚČETNÍ PORTÁL, Účetní portál.cz: Profil lektorky Ing. Růženy Klímové [online] 2022 [cit. 30.3.2022]. Dostupné z www: <https://www.ucetni-portal.cz/ruzena-klimova-18-z.html>

UOL, oficiální stránka společnosti uol.cz: Nabídka zpracování mezd [online]. 2021 [cit. 30.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.uol.cz/mzdy>

VLÁDA, Oficiální stránky Vlády ČR. Vláda.cz: Mediální zpráva omezující volný pohyb osob v souvislosti s pandemií koronaviru [online]. 16.3.2020 [cit. 29.12.2021]. Dostupné z www: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-kvuli-sireni-epidemie-koronaviru-omezila-volny-pohyb-osob-na-nezbytne-minimum--180350/>

VYPLNTO, stránky poskytující tvorbu a vyhodnocení dotazníků: Odkaz na dotazník Výběr vzdělávacího kurzu [online]. 2022 [cit.5.2.2022]. [Výběr vzdělávacího kurzu \(výsledky průzkumu\) | Vyplnto.cz - řešení pro online průzkumy \(vyplnto.cz\)](#)

WIX, oficiální stránky společnosti. cs.wix.com: Úvodní stránky [online]. 2021 [cit. 30.12.2021]. <https://cs.wix.com/>

ZOOM, oficiální stránky společnosti. Zoom.us: Úvodní stránky s nabídkou a cenou služeb[online]. 2021 [cit. 30.12.2021]. <https://zoom.us/pricing>

Obrázky

Obrázek 1 Business Model Canvas	8
Obrázek 2 Business Model vs Canvas Lean	9
Obrázek 3 Lean Canvas Model	9
Obrázek 4 Mise a vize podniku	12
Obrázek 5 Hierarchie strategie podniku	12
Obrázek 6 SMART cíle	13
Obrázek 7 Podnikatelské okolí společnosti	14
Obrázek 8 PESTLE analýza	14
Obrázek 9 Porterova analýza pěti sil	15
Obrázek 10 Bod zvratu	17
Obrázek 11 Identita a image organizace	18
Obrázek 12 Marketingové prostředí	19
Obrázek 13 Základní a doplňkový produkt	20
Obrázek 14 Online a offline distribuční cesty	21
Obrázek 15 Model AIDA	21
Obrázek 16 Jak zákazníci návštěvou webu tvoří hodnotu	22
Obrázek 17 SWOT analýza	23
Obrázek 18 Lean Canvas Learning Avenue s.r.o.	26
Obrázek 19 Webové stránky společnosti	51
Obrázek 20 Náhled na služby společnosti WIX	51
Obrázek 21 Jeden z návrhů loga společnosti	52
Obrázek 22 Profil společnosti na síti Facebook	52
Obrázek 23 Profil společnosti na LinkedIn	53
Obrázek 24 Profil společnosti na Youtube	53

Grafy

Graf 1 Jaké je vaše postavení na trhu práce?	45
Graf 2 Jaká je vaše pracovní pozice?	45
Graf 3 Mohou dotazovaní rozhodovat o výběru školitele?	46
Graf 4 Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje?	46
Graf 5 Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte?	47
Graf 6 Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete?	47
Graf 7 Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost?	48

Tabulky

Tabulka 1 PESTLE analýza	30
Tabulka 2 Porovnání dodavatelů vzdělávacího portálu	32
Tabulka 3 Přehled potenciální konkurence	34
Tabulka 4 Přehled současné konkurence a cena jednodenního školení	35
Tabulka 5 Porterova analýza pěti sil	36
Tabulka 6 Ceny konkurenčních společností.....	37
Tabulka 7 Služby společnosti a jejich cena.....	38
Tabulka 8 Fixní náklady společnosti.....	39
Tabulka 9 Počet potřebných prodaných služeb pro dosažení bodu zvratu.....	39
Tabulka 10 Pesimistická varianta.....	40
Tabulka 11 Realistická varianta	41
Tabulka 12 Optimistická varianta	41
Tabulka 13 SWOT analýza společnosti	55

Seznam příloh

Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku.....	VIII
Příloha 2 Výpis z Živnostenského rejstříku	IX
Příloha 3 Lean Canvas Learning Avenue.....	X
Příloha 4 Zdrojová data dotazníkového šetření – Znění otázek	XI
Příloha 5 Zdrojová data dotazníkového šetření – Legenda	XII
Příloha 6 Zdrojová data dotazníkového šetření – Surová data.....	XV

Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE" dne 27.12.2021 v 12:05:04.
EPVid:Ppdp6ebQtdv73blzbZvIRB+pReR2sZUy

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl C, vložka 323182

Datum vzniku a zápisu:	11. listopadu 2019
Spisová značka:	C 323182 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Learning Avenue s.r.o.
Sídlo:	Vašátkova 1010/20, Černý Most, 198 00 Praha 9
Identifikační číslo:	086 82 518
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Statutární orgán:	
jednatel:	PETRA FUHRMANNOVÁ, dat. nar. 8. října 1975 Vašátkova 1010/20, Černý Most, 198 00 Praha 9 Den vzniku funkce: 11. listopadu 2019
Počet členů:	1
Způsob jednání:	Jednatel zastupuje společnost samostatně.
Společníci:	
Společník:	PETRA FUHRMANNOVÁ, dat. nar. 8. října 1975 Vašátkova 1010/20, Černý Most, 198 00 Praha 9
Podíl:	Vklad: 2 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%
Základní kapitál:	2 000,- Kč

Příloha 2 Výpis z Živnostenského rejstříku



Městská část Praha 14
Úřad městské části Praha 14, živnostenský odbor
Bří Venclíků 1073, 198 21 PRAHA 9

Č. j.: UMCP14/19/46827/ŽO/HR
Sp. značka: S-UMCP14/19/46613

Výpis z živnostenského rejstříku

Obchodní firma: Learning Avenue s.r.o.
Adresa sídla: Vašátkova 1010/20, 198 00, Praha 9 - Černý Most
Identifikační číslo osoby: nebylo přiděleno

Živnostenské oprávnění č. 1

Předmět podnikání: Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Vznik oprávnění: dnem zápisu do obchodního rejstříku
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Živnostenské oprávnění č. 2

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti: Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
Výroba, obchod a služby jinde nezařazené
Vznik oprávnění: dnem zápisu do obchodního rejstříku
Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou

Úřad příslušný podle § 71 odst. 2 živnostenského zákona: Úřad městské části Praha 14

V Praze dne 08.11.2019




Bc. Naděžda Šebková
vedoucí živnostenského odboru

Počet listů dokumentu: 1

ID RZP: 142843750
Číslo případu: 310015/U2019/5085/HRJ

Strana 1

ZIV 2.0p084/1020 VYP 0247/032

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Příloha 3 Lean Canvas Learning Avenue

<p>Lean Canvas Podnikatelský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz</p>		<p>Projekt: Learning Avenue s.r.o</p>	<p>Autor: Petra Fuhrmannová</p>	<p>Datum: 04.02.2022 Verze # 1</p>
<p>Problém Jaké jsou →3 nejdůležitější problémy vašich zákazníků? Neúplné a neaktuální vzdělání v oblasti mezd. Chybějící možnost konzultací problému z oblasti mezd.</p>	<p>Řešení Jaká ústřední vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? Kompletní online školení školení mzdové problematiky. Mzdové konzultace účastníků školení i po jeho končení.</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjimečná hodnota pro zákazníka? Online trimesrální školení mzdového účetnictví.</p>	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? Obsah školení přednášený lektorem s dlouholetou praxí na mzdové účtárně ve firmě, agentuře práce i outsourcingové firmě.</p>	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? Mzdová účetní pracující ve firmě, v agentuře práce, v outsourcingové společnosti. Training & Development Specialisti vybírající vzdělávací školení pro mzdové účetní. Uživatel, účetní, mzdová účetní, personalista.</p>
<p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? Jednorázová, online, osobní školení. Literatura se mzdovou problematikou. Outsourcing mezd. Poradenské firmy.</p>	<p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jevá dělá úspěch pro vás teď ovlivňuje (stavba, aktivace, loajalita, vřby, doporučení)? V prvním roce fungování společnosti padesát klientů platících za online trimesrální kurz. V druhém roce fungování společnosti návratnost klientů 15-20%.</p>	<p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opíše vaše řešení pomocí 3-5 esujících? Online trimesrální výuka mzdového účetnictví.</p>	<p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? Internetové stránky společnosti, sociální síť (Facebook, Youtube, LinkedIn). Word of mouth, reference, doporučení.</p>	<p>První vlašťovky S kým můžete začít negotivovat? Training & Development Specialisti ve velké společnosti (korporátu).</p>
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a proč? Jevá jsou vaše firmí a veršibři náklady? Náklady při pořádání online kurzů (fixní), a to pojištění odpovědnosti, právní poradenství, mzda lektora, platba za internet, provozování webových stránek.</p>	<p>Cenový model Jak nacořbita vaše řešení problému? Cena za trimesrální online školení - cena za celý blok. Cena za jednodenní online školení - cena za jeden den školení. Individuální online konzultace - pro účastníky školení zdarma, téma mimo školení - cena za hodinu konzultace.</p>			

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0, Přeložil Jan Veselý a Petra Hájková.

Zdroj: Vlastní zdroj, Learning Avenue (2021)

Příloha 4 Zdrojová data dotazníkového šetření – Znění otázek

Číslo otázky	Druh otázky	Výběr	Znění otázky
1	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Máte možnost si sami vybrat školení pro sebe nebo své zaměstnance?
2a	Uzavřená otázka	možnost:	Jaké je vaše postavení na trhu práce? - Zaměstnanec
2b	Uzavřená otázka	možnost:	Jaké je vaše postavení na trhu práce? - Podnikatel (OSVČ)
2c	Uzavřená otázka	možnost:	Jaké je vaše postavení na trhu práce? - Student
2d	Uzavřená otázka	možnost:	Jaké je vaše postavení na trhu práce? - Nezaměstnaný v evidenci úřadu práce
2e	Uzavřená otázka	možnost:	Jaké je vaše postavení na trhu práce? - V domácnosti
2f	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Jaké je vaše postavení na trhu práce? - vlastní odpověď
3	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Jaká je vaše pracovní pozice?
4	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Můžete rozhodovat o výběru poskytovatele školení?
5	Uzavřená otázka	Ano/Ne	Můžete se vybraného školení také účastnit?
6a	Uzavřená otázka	možnost:	Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje? - Poskytovatel
6b	Uzavřená otázka	možnost:	Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje? - Forma školení
6c	Uzavřená otázka	možnost:	Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje? - Cena školení
6d	Uzavřená otázka	možnost:	Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje? - Obsah školení
6e	Uzavřená otázka	možnost:	Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje? - Lokalita
6f	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje? - vlastní odpověď
7a	Uzavřená otázka	možnost:	Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte? - Administrativa
7b	Uzavřená otázka	možnost:	Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte? - IT
7c	Uzavřená otázka	možnost:	Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte? - Mzdové účetnictví
7d	Uzavřená otázka	možnost:	Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte? - Jazykové kurzy
7e	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte? - vlastní odpověď
8a	Uzavřená otázka	možnost:	Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete? - Osobní účast
8b	Uzavřená otázka	možnost:	Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete? - Online školení v reálném čase
8c	Uzavřená otázka	možnost:	Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete? - Online přístup k videoškolení
8d	Uzavřená otázka	možnost:	Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete? - Samostudium
8e	Uzavřená otázka	možnost:	Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete? - Učení se praxí
8f	Uzavřená otázka	možnost:	Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete? - Zaučování se s mentorem
8g	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete? - vlastní odpověď
9	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Co u vás rozhoduje o výběru formy školení?
10	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Je něco, co Vám v současné nabídce školení chybí?
11a	Uzavřená otázka	možnost:	Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost? - Ne
11b	Uzavřená otázka	možnost:	Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost? - Ano, jako účastník
11c	Uzavřená otázka	možnost:	Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost? - Ano, jako osoba odpovědná za výběr školení
11d	Otevřená otázka	odpověď respondenta	Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost? - vlastní odpověď

Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

Příloha 5 Zdrojová data dotazníkového šetření – Legenda

Kódování odpovědí se aplikuje pouze na otázky s nečíslicími odpověďmi, u číselných otázek se v každém případě exportuje přímo číselná hodnota odpovědi (nekóduje se, u nezodpovězených otázek je prázdné pole). U nečíslicích otázek je u nezodpovězených otázek uvedena hodnota 0, hodnota -1 je vyhrazena pro "vlastní odpověď", případně odpovědi mimo aktuální povolený rozsah (např. možnosti, které byly v dotazníku na začátku sběru dat a poté byly vymazány).	
1) Máte možnost si sami vybrat školení pro sebe nebo své zaměstnance?	
Ano	1
Ne	2
2.1 - 2.5) Jaké je vaše postavení na trhu práce?	
Zaměstnanec	1
Podnikatel (OSVČ)	2
Student	3
Nezaměstnaný v evidenci úřadu práce	4
V domácnosti	5
2.6) Jaké je vaše postavení na trhu práce?	
Tato otázka nemá žádnou hodnotu k zakódování (nebylo nic vyplněno).	
3) Jaká je vaše pracovní pozice?	
Administrativní pracovníci	1
Administrativní pracovník	2
administrativní pracovník v pojišťovně	3
analytik	4
Bez pozice	5
CAD designer	6
Controlling	7
Dělník	8
Dělníci	9
Dělník	10
Delník	11
Dělník	12
Domácnost	13
Generální ředitel	14
HRBP	15
ICT technik	16
IT security specialist	17
Kadeřnice	18
Knihovnice	19
Kozmetika	20
Kreativní ředitel	21
Kybernetické bezpečnost	22
manager	23
Mzdová účet	24
Mzdová účetní	25
Nechťarky	26
Není	27
Netušil	28
Obchodní	29
Obchodník	30
Podnikatel	31
Pokladní	32
pracující důchodce	33
prekladatelka, manažerka	34
Redaktor	35
ředitelka	36
Sanitář	37
Sociální pracovník	38
střední management	39
Střední management	40
Student	41
Šéf	42
technický pracovník	43
Technik	44
Účetní	45
učič knihovnik	46
Učitel	47
Uklízečka	48
Vedoucí	49
vedoucí odboru	50
vedoucí oddělení	51
Vesoucí	52
většinou vsedě, někdy vstoje u stroje	53

Všeobecná zdravotní sestra	54
Zdr. sestra	55
Zdravotně sociální péče	56
ZVNČ pečovatelska	57
Žádná	58
4) Můžete rozhodovat o výběru poskytovatele školení?	
Ano	1
Ano, z existujícího výběru poskytovatelů	2
Ne	3
5) Můžete se vybraného školení také účastnit?	
Ano	1
Ne	2
6.1 - 6.5) Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje?	
Poskytovatel	1
Forma školení	2
Cena školení	3
Obsah školení	4
Lokalita	5
6.6) Co vás při výběru školení pro sebe nebo své kolegy limituje?	
Čas	1
Nic	2
7.1 - 7.4) Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte?	
Administrativa	1
IT	2
Mzdové účetnictví	3
Jazykové kurzy	4
7.5) Z jaké oblasti školení pro sebe nebo své kolegy vybíráte?	
Je to různé	1
křehovnictví	2
Kráska	3
Legislativa	4
Management, optimalizace	5
medicina	6
Nechtové	7
Nic	8
Novinky	9
Obsluha strojů a zařízení	10
Odborné kurzy	11
Pleťové Novinky	12
Prodej	13
seberealizace, i jazyky	14
Sociální služby	15
soft skills	16
soft skills + právo	17
soft skills, seberozvoj	18
systemy řízení	19
školení se zdravotní tematikou	20
veřejná správa	21
Vsechno možné	22
Vzdělávání	23
Zadné	24
Zdravotní a sociální práce	25
zdravotnictví	26
zdravotnictví	27
8.1 - 8.6) Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete?	
Osobní účast	1
Online školení v reálném čase	2
Online přístup k videoškolení	3
Samostudium	4
Učení se praxí	5
Zaučování se s mentorem	6
8.7) Jakou formu školení při výběru pro sebe nebo své kolegy upřednostňujete?	
Kombinace tří výše označených	1
Nic	2

9) Co u vás rozhoduje o výběru formy školení?	
Abych se vse co nejlépe a nejrychleji naučila a pochopila.	1
Atraktivita	2
Cena	3
Cena	4
Cena a náplň	5
Cena, místo, obsah	6
cena, vzdálenost	7
Co je potřeba	8
Covid	9
covidová situace, množství práce, kterou musím udělat, počet lidí	10
Čas	11
Čas	12
čas	13
Dosažitelnost	14
finance	15
Firma	16
Forma, téma, čas	17
Gggpv	18
Kolo	19
Nabídka	20
Nabídka a účelnost, odborná kvalifikace poskytovatele školení	21
Nabídka pracáku	22
Nabídka úřadu	23
Náleđa	24
Náplň školení	25
Nehledí se na formu, ale na obsah	26
Nevím	27
Nevím	28
Nic	29
Nic	30
Noc	31
odbornost	32
osobní účast je nejlepší forma - takže místo konání, na druhém místě pak osobnost lektora, cena až na třetím	33
Policie	34
Potreba	35
Pracák	36
Pracovní povinnosti	37
reference	38
Situace s covidem	39
společnost - poskytovatel a odbornosť lektora, lokalita	40
Student	41
Téma	42
téma a cena a termín školení	43
Témata	44
Typ školení, technické raději osobně, více abstraktní vědy mi nevedí online.	45
V podstatě jen možnosti nabídky.	46
Vedení	47
Vedení služby	48
Vždy preferuji osobní účast, neboť je zde prostor pro výměnu zkušeností s ostatními účastníky a pro osobní konzultace s	49
Změny	50
Žádá	51
10) Je něco, co Vám v současné nabídce školení chybí?	
Ano.	1
Max větší finanční limity	2
Ne	3
Nejmodernější přístupy v řízení firmy obecně.	4
Nevím	5
Nevím zatím o ničem	6
Odbornost	7
Specializované školení na specializované znalosti.	8
Školení na SQL DB2	9
více kurzů pro osobní rozvoj	10
11.1 - 11.3) Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost?	
Ne	1
Ano, jako účastník	2
Ano, jako osoba odpovědná za výběr školení	3
11.4) Vyhodnocujete po ukončení školení jeho kvalitu a prospěšnost?	
Nic	1

Zdroj: VYPLNTO, vlastní zpracování (2022)

DIPLOMOVÉ PRÁCE

PREZENTACE



Podnikatelský plán Learning Avenue

Petra Fuhrmannová, KEMMA01

Řešená problematika

Na úvod velké poděkování doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce.

úvod

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření a ověření realizovatelnosti podnikatelského plánu podniku poskytujícího odborné školení z oblasti mezd a personalistiky.

problém

Pro splnění zadaných cílů bylo potřeba získat a analyzovat data potřebná pro tvorbu a vyhodnocení podnikatelského plánu.

přístup

Data byla získaná díky literární rešerši, při tvorbě zvolených analýz (PESTLE, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza) a při dotazníkovém šetření.

Postup řešení

Hlavní zdroje

Primární zdroje: Croll a spol. - Lean analýza; Maurya - Lean podnikání; Srpová - Začínáme podnikat; Veber - Management. Sekundární zdroje: Data získaná na internetu, dotazníkové šetření, data společnosti. (všechny zdroje jsou uvedené v Diplomové práci)

Získávání dat:

Pomocí literární rešerše, z dat na internetu, z dotazníkového šetření, pomocí provedených analýz, z interních dat společnosti Learning Avenue (autorka této diplomové práce je současně i jednatelkou společnosti).

zpracování

Získaná data byla autorkou této práce zpracovaná do zvolených analýz. Vyhodnocení výsledků těchto analýz sloužilo pro doporučení a závěrečné vyhodnocení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán Learning Avenue

Poskytování specializovaných kurzů v oblasti mzdového účetnictví.

- Cílem společnosti je poskytování kvalitního (online) školení mzdového účetnictví.
- Unikátní hodnotou společnosti je Online trimestrální mzdové školení.
- Cílovou skupinou (prvními potenciálními zákazníky) jsou:
 - Specialisté na vzdělávání (Training & Development specialisté);
 - Mzdové účetní a personalisté.
- Pro společnost je klíčové poskytování kvalitních kurzů díky zkušeným a kvalitním lektorům.

Pro vyhodnocení podnikatelského plánu slouží výsledky provedených analýz a z nich vycházející závěry a doporučení.

Lean Canvas Learning Avenue



<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</p> <p>Neúplné a neaktuální vzdělání v oblasti mezd.</p> <p>Chybějící možnost konzultací problému z oblasti mezd.</p> <p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <p>Jednorázová, online, osobní školení.</p> <p>Literatura se mzdovou problematikou.</p> <p>Outsourcing mezd. Poradenské firmy.</p>	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <p>Kompletní online školení školení mzdové problematiky.</p> <p>Mzdové konzultace účastníků školení i po jeho končení.</p> <p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, bojáňta, tržby, doporučení)?</p> <p>V prvním roce fungování společnosti padesát klientů platících za online trimestrální kurz.</p> <p>V druhém roce fungování společnosti návratnost klientů 15-20%.</p>	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjediná hodnota pro zákazníka?</p> <p>Online trimestrální školení mzdového účetnictví.</p> <p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?</p> <p>Online trimestrální výuka mzdového účetnictví.</p>	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <p>Obsah školení přednášený lektorem s dlouholetou praxí na mzdové účtárně ve firmě, agentuře práce i outsourcingové firmě.</p> <p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <p>Internetové stránky společnosti, sociální sítě (Facebook, Youtube, LinkedIn), Word of mouth, reference, doporučení.</p>	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <p>Mzdová účetní pracující ve firmě, v agentuře práce, v outsourcingové společnosti.</p> <p>Training & Development Specialista vybírající vzdělávací školení pro mzdové účetní.</p> <p>Uživatel: účetní, mzdová účetní, personalista.</p> <p>První vlašťovky S kým můžete začít nejdříve?</p> <p>Training & Development Specialista ve velké společnosti (korporátu),</p>
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <p>Náklady při pořádání online kurzů (fixní), a to pojištění odpovědnosti, právní poradenství, mzda lektora, platba za internet, provozování webových stránek.</p>		<p>Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?</p> <p>Cena za trimestrální online školení - cena za celý blok. Cena za jednodenní online školení - cena za jeden den školení. Individuální online konzultace - pro účastníky školení zdarma, téma mimo školení - cena za hodinu konzultace,</p>		

Výsledky z provedené PESTLE analýzy

POLITICKÉ FAKTORY	EKONOMICKÉ FAKTORY	SPOLEČENSKÉ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	EKOLOGICKÉ FAKTORY
------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

Zdroj obrázku: Keřkovský (2015, s. 94), vlastní zpracování

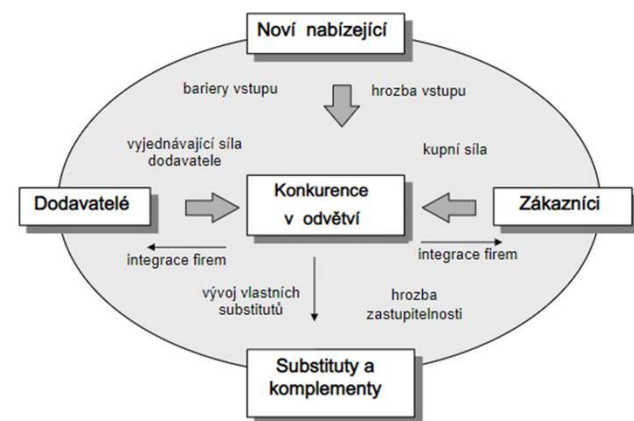
Vyhodnocení PESTLE analýzy:

- Politicko-ekonomická situace: stabilní;
- Společensko-demografické faktory: potřeba sledovat vývoj a trendy;
- Technologické faktory: klíčové pro online vzdělávání, trendy, požadavky zákazníků, možnosti dodavatelů a tlak z jejich stran;
- Legislativní faktory: klíčový znalostní faktor, podklad pro nabízená školení;
- Ekologické faktory: příležitost směrem k fungování společnosti, zákazníkům.

Výsledky z provedené Porterovy analýzy pěti sil

Vyhodnocení analýzy:

- Dodavatelé: klíčový a rizikový faktor, zejména u dodavatelů online výukového prostředí;
- Odběratelé: klíčový faktor, mají možnost volby, pro společnost jsou zásadní;
- Substituty a komplementy: malá hrozba, je třeba sledovat trendy a možnosti;
- Potenciální konkurence: velká hrozba, rizikový faktor, snadná možnost vstupu na trh;
- Stávající konkurence: nejsilnější a nejrizikovější faktor, konkurence je silná.



Zdroj obrázku: Veber (2017, s. 394)

Výsledky práce z provedené finanční analýzy

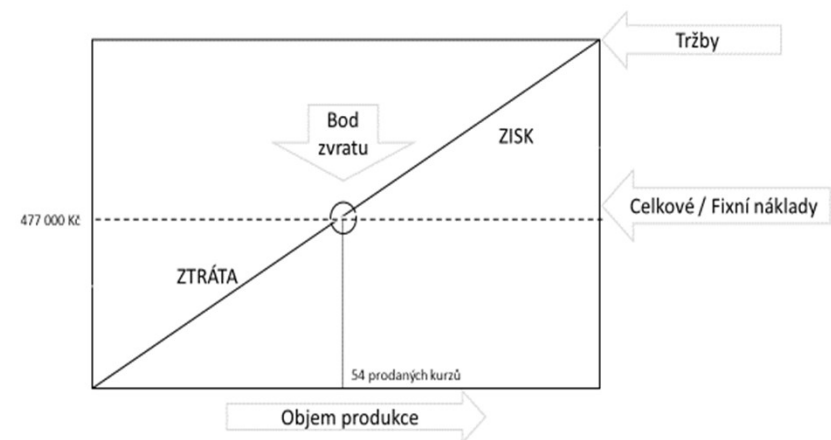
Vyhodnocení finanční analýzy pomocí dosažení bodu zvratu dle výběru varianty finančního plánu (všechny vyhodnocené náklady jsou fixní):

Finanční plán	Celkové roční náklady v tis. Kč	Pracovní úvazek lektora	Počet platících zákazníků za rok	Celkové roční tržby v tis. Kč
Pesimistický	477	30 %	54	477
Realistický	945	75 %	105	945
Optimistický	2 200	200 %	300	2 700

Pesimistická varianta je realizovatelná při pomalém rozjezdu podnikatelské činnosti.

Optimistická varianta je realizovatelná při dvou lektorech na plný úvazek, tedy při plném zahájení podnikatelské činnosti. Tato varianta již přináší i roční zisk 500 tis. Kč.

Dosažení bodu zvratu (pesimistická varianta finančního plánu):



Zdroj: Srpová (2020, s. 156), vlastní zpracování

Výsledky práce z provedené SWOT analýzy

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>VLASTNÍ KAPITÁL</p> <p>LEKTOR S DLOUHOLETÝMI ZNALOSTMI A ZKUŠENOSTMI MZDOVÉHO PROSTŘEDÍ</p> <p>UNIKÁTNÍ ZPŮSOB VÝUKY</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>PŘEVAHA FIXNÍCH NÁKLADŮ</p> <p>JEDINÝ LEKTOR</p> <p>ONLINE PROSTŘEDÍ ŘEŠENO DODAVATELSKY</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>STABILNÍ OBOR</p> <p>LEGISLATIVA POSKYTUJE TÉMATA</p> <p>TECHNOLOGICKÉ TRENDY V ONLINE VZDĚLÁVÁNÍ</p>	<p>HROZBY</p> <p>SNADNÝ VSTUP DO ODVĚTVÍ</p> <p>SILNÁ KONKURENCE</p> <p>ZÁVISLOST NA DODAVATELI ONLINE PROSTŘEDÍ</p>

Vyhodnocení SWOT analýzy:

- Silné stránky jsou unikátní hodnotou nabízenou společností;
- Slabou stránkou je potřeba dalších lektorů, kapitálově těžká společnost (převaha fixních nákladů), cílem je co největší množství prodaných kurzů;
- Příležitosti vychází z vnějšího prostředí (trendy, téma na školení, potřeba produktu);
- Hrozbou je závislost na online prostředí, snadný vstup do odvětví a velmi silná konkurence.

Vyhodnocení cílů diplomové práce



Všechny zadané cíle diplomové práce byly realizovány.

- Hlavní cíl byl splněn: vytvoření a vyhodnocení podnikatelského plánu, a to díky vedlejším cílům: sběru dat potřebných pro tvorbu analýzy; vyhodnocení výsledků provedených analýz; doporučení a závěry vycházející z těchto analýz.
- Podnikatelský plán je realizovatelný. Společnost si může zvolit strategii:
 - Postupné zahájení podnikatelské činnosti (pomalejší, opatrná varianta);
 - Plnohodnotné zahájení podnikatelské činnosti (riskantnější varianta).
- Strategie jsou vyhodnocené jako životaschopné a realizovatelné. Obě mají společný základ v poskytování kvalitního školení díky kvalitním lektorům.
- Při plnohodnotném zahájení je potřeba další lektor, vypracování a realizace marketingové strategie a zajištění finančních prostředků pro financování podnikatelské činnosti.

Doporučení

Na základě zpracovaného podnikatelského záměru je doporučeno:



1. Specializovaná školení realizovat díky spolupráci s kvalitními lektory, rozšířit počet lektorů, na kterých závisí kvalita a množství nabízených školení. Rozšíření nabízených školení - nabízí se možnost rozpracování jednotlivých bloků trimestrálního kurzu na jednotlivé samostatné okruhy. Na toto je vhodné navázat vypracovanou cenovou strategií.



2. Financování podnikatelského plánu z vlastních zdrojů lze pouze v případě pomalého rozjezdu při částečné práci jednoho lektora, proto je vhodné navázat spolupráci s dalšími start-upy a tak snížit vynaložené náklady na online prostředí, mzdové náklady lektorů či náklady na propagaci společnosti.



3. Pro kvalitní marketingovou strategii využít specialistu. Potenciální zákazníky oslovit prostřednictvím sociálních sítí. Jako vhodná cílová skupina byli vybráni Training & Development specialisté a Mzdové účetní.



4. Podnikatelské riziko spojené s odpovědností za poskytované školení eliminovat komerčním pojištěním. Společnost nemůže předejít vzniku ztráty z podnikatelské činnosti. Toto může částečně ovlivnit sledováním vývoje podnikatelského prostředí. Významným nástrojem je kvalita nabízeného produktu a jeho rozvoj.

Závěr



Pro společnost je klíčová kvalita nabízeného školení a rozšíření nabídky školení. K realizaci školení jsou potřební kvalitní lektori, společnost „stojí a padá“ na lidských zdrojích, a to nejen počtem lektorů, ale také díky jejich odborným znalostem a lektorským schopnostem. Tato skutečnost se odráží i na skladbě nákladů, kdy mzdové náklady mohou tvořit až 77 % celkových nákladů (při optimistické variantě finančního plánování).

Počet lektorů a výše jejich úvazku rozhodují o bodě zvratu, a tedy potřebnému množství platících zákazníků; a tedy i o volbě strategie podniku jako takové. I z finančního hlediska jsou klíčoví lektori a jejich počet.



Podnikatelský plán je realizovatelný. Je třeba s ním i nadále pracovat a rozvíjet podnikatelské možnosti. Společnost se musí rozhodnout, jakou strategii zvolí, a to zda pomalý či plnohodnotný rozjezd.



Tato diplomová práce splnila všechny zadané cíle: získala důležitá data a informace, na kterých byly provedeny plánované analýzy, díky kterým byl vypracován podnikatelský plán a vyhodnocena jeho realizovatelnost a životaschopnost.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**